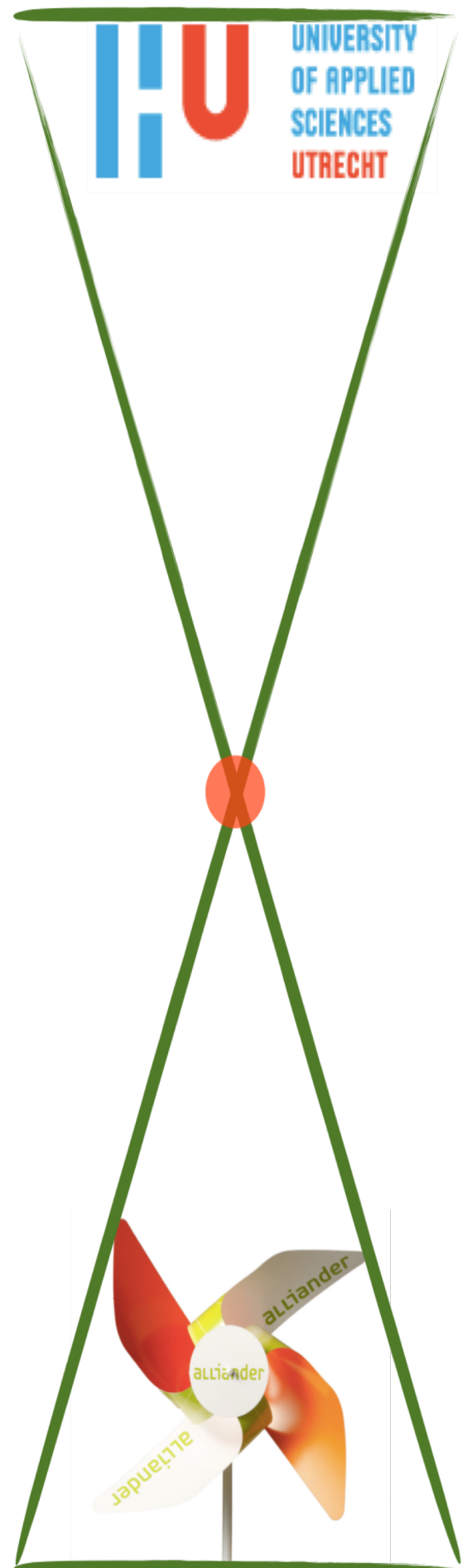


ARMAS: Aannemerij Relatie Management Systeem

Alliander

Auteur:	Jeroen Coenraads
Organisatie:	Alliander
Periode:	Sept 2012 – Jan 2013
Datum:	21 – 01 – 13
Bedrijfsbegeleider:	S. Hamerling
Docentbegeleider:	J. van Rijsbergen
Document:	Afstudeer scriptie
Versie:	1.0



Titelpagina

Opgesteld door: Jeroen Coenraads
Student nummer: 1558083
Organisatie: Alliander
Plaats: Arnhem
Bedrijfsbegeleider: S. Hamerling
Opleidingsinstituut: Hogeschool Utrecht
Docentbegeleider: J. van Rijsbergen
2^{de} examiner: W. Akerboom
Afstudeerperiode: Sept 2012 - Jan 2013
Versie: 1



alliander

Adviesrapportage ARMAS

Auteur: Jeroen Coenraads
Studentnummers: 1558083
School: Hogeschool Utrecht
Opleiding: Technische bedrijfskunde
Stagebegeleider: J. van Rijsbergen
Stageperiode: 03-09-12 – 28-01-13
Onderneming: Alliander
Adres: Utrechtseweg 68
Postcode/plaats: 6812AH Arnhem
Bedrijfsbegeleider: S. Hamerling
Functie: Relatiemanager Aannemerij

Voorwoord

Voor u ligt een adviesrapport opgesteld voor Alliander. De onderzoeksperiode bedroeg vanaf 3 september 2012 tot 21 januari 2013. Dit rapport is een vervolg op een initiatief genomen door Dhr. Hamerling en de afdeling BBU aannemerij.

Dit rapport is opgesteld door Jeroen Coenraads, vierdejaars student technische bedrijfskunde aan de Hogeschool te Utrecht. Er is gekozen voor Alliander vanwege de omvang en het werkgebied van de organisatie. Deze aspecten zijn interessant voor mij, wat mij heeft doen besluiten te solliciteren op deze afstudeeropdracht.

De vacature waar ik op heb gesolliciteerd ging om het inventariseren en opzetten van een systeem om zo de relatie met de Aannemerij beter in kaart te brengen waardoor contactpersonen gereduceerd kunnen worden en kosten bespaard kunnen blijven.

Dit advies is gebaseerd op een onderzoeksperiode van 18 weken waarin gekeken is naar de mogelijkheden en wensen van Alliander om deze opdracht tot een succes te laten verlopen. Er zullen drie documenten worden opgeleverd, een APV, APID en een adviesrapportage.

Mijn dank gaat uit naar de behulpzame collega's binnen Alliander. In het specifiek wil ik Dhr. Hamerling bedanken voor de uitgebreide begeleiding en prettige samenwerking de afgelopen 18 weken. Verder wil ik de afdeling Aannemerij bedanken, zonder deze interne begeleiding was het niet mogelijk dit rapport op deze manier af te ronden. Daarnaast wil ik Dhr. van Rijsbergen bedanken voor de begeleiding en feedback die ik gedurende mijn stageperiode heb mogen ontvangen. Ik heb deze samenwerking als erg succesvol ervaren.

Arnhem, 21-01-13

Jeroen Coenraads

Inhoudsopgave

	Titelpagina	-	3
	Voorwoord	-	4
	Managementsamenvatting	-	6
	Inleiding	-	7
1	Alliander algemeen	-	8
	1.1 Achtergrond	-	8
	1.1.2 Geschiedenis	-	9
	1.2 Missie, visie en strategie	-	10
	1.3 Primaire activiteiten	-	10
	1.4 Strategie	-	10
	1.5 Ambities	-	11
	1.6 MVO activiteiten	-	11
2	Huidige situatie Alliander	-	12
	2.1 Aannemerij	-	13
	2.1.3 Uitgaven Aannemers	-	13
	2.2 Kosten huidige situatie	-	14
	2.3 Problematiek	-	15
	2.4 Communicatie	-	16
	2.5 Alliander als organisatie	-	18
	2.5.1 Kleur erkenning	-	20
3	Inventariseren diverse bedrijfsonderdelen (SOLL)	-	22
	3.1 Interviews	-	21
	3.1.1 Samenvatting gespreksverslagen	-	22
4	Blauwdruk ARMAS	-	25
	4.1 Procesfase 1	-	25
	4.2 Procesfase 2	-	26
	4.3 Procesfase 3	-	27
	4.4 Procesfase 4	-	28
	4.5 Procesfase 5	-	29
	4.6 Procesfase 6	-	29
5	Systeem keuze	-	30
	5.1 Alliander ICT systematiek	-	30
	5.1.1 Alliander SAP	-	30
	5.2 Aannemerij ICT systematiek	-	30
	5.3 Keuze ARMAS	-	30
6	Besparingen	-	31
	6.1 Huidige kosten	-	31
	6.2 Kosten reductie	-	31
7	Interventie	-	32
	7.1 Kleur erkenning	-	32
	7.2 Interventie kenmerken	-	32
	Conclusie	-	34
	Slot	-	35
	Literatuurlijst	-	36
	Aannemerij overzicht	-	37
	Bijlage 1: Mindmappen	-	38
	Bijlage 2: Vergader structuur	-	39
	Bijlage 3: Artikel Liander	-	40
	Bijlage 4: C&LM	-	41

Management samenvatting

Deze opdracht is uitgevoerd binnen Alliander BV te Arnhem. Het bedrijfsonderdeel waar deze opdracht tot stand is gekomen is bedrijfsbureau uitvoering Liander, afdeling Aannemerij. Vanwege de huidige manier van communiceren bij de diverse afdelingen binnen Alliander is er een groot netwerk aan communicatie lijnen ontstaan. Binnen diverse afdelingen van Alliander zijn er relaties opgebouwd met Aannemers waardoor het huidige aantal is opgelopen tot 20/25 contactpersonen per Aannemer. Vanwege deze grote hoeveelheid aan contacten liepen verscheidende zaken niet efficiënt. Collega's wisten onderling niet van elkaar wie, wat had besproken en onder welke voorwaarden. De samenhang met de Aannemerij ontbrak op zowel operationeel, tactisch als strategisch niveau.

Het project is van start gegaan door een duidelijke probleemstelling en hoofd- en deelvragen te formuleren in een Project initiatie document. Het doel van deze opdracht is om inzicht te verkrijgen in de aard van de contacten met de Aannemer, branche en sector en daarmee het aantal contacten vanuit Alliander sterk te reduceren en de Aannemerij aan de voorkant van het proces te betrekken bij verbeterdoelstellingen en wijzigingen. Op deze manier ontstaat er een multidisciplinair team wat in staat is vooraan in de keten problemen op te lossen. Door een virtueel systeem te creëren is het mogelijk informatie op te slaan en bij te houden waardoor een transparante samenwerking ontstaat, contacten gereduceerd kunnen worden en kosten bespaard blijven. In de aanloop fase van deze opdracht is de huidige situatie geanalyseerd en beschreven en in een later stadia is hier de theorie van Caluwe aan toegevoegd. Hier is mee gewacht omdat het niet mogelijk is in de eerste weken een goed beeld van de cultuur van een organisatie te schetsen. Op deze manier kon er later in het rapport gerefereerd worden aan de bevindingen van de huidige situatie om zo een interventie opzet te geven voor het vervolg. Verder is er een kosten overzicht tot stand gekomen met wat de huidige manier van werken kost. Momenteel spendeert Alliander €832.000,- aan kosten om elke vorm van contact met haar Aannemers te onderhouden.

Na een aantal weken werd het duidelijk dat de moeilijkheidsgraad van deze opdracht hoofdzakelijk zat in het feit dat diverse managers en betrokken partijen overtuigd moesten zijn van de functionaliteit van het ARMAS. Diverse belangrijke actoren moesten hun mening geven over theorieën en opgezette modellen, dit is ook één van de kenmerken van een gele organisatie. De moeilijkheidsgraad in deze was hoofdzakelijk de factor tijd. Doordat de actoren individueel benaderd moesten worden om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen is hier veel tijd in gaan zitten. Nadat deze actoren hun mening en input hadden gegeven over een toekomstig relatiemanagement systeem kon er een blauwdruk worden gecreëerd. Deze blauwdruk geeft duidelijk inzicht in welke aspecten er in het ARMAS moeten komen. Het is een volledig onderbouwde blauwdruk met duidelijke inzage in wat voor een informatie hierin moet komen. Deze blauwdruk wordt gedragen door de managers van de betrokken partijen en de manager Aannemerij. De intentie van het ARMAS systeem is dat het wordt geïmplementeerd binnen Alliander en haar Aannemers. Per 01-02-12 zal een trainee starten met het implementeren binnen Alliander. Na deze implementatie zal duidelijk worden of het systeem wordt gedragen door de organisatie. In deze fase is het nog mogelijk eventuele problemen op te lossen voordat het wordt overgedragen naar de Aannemers. Mede vanwege deze reden is er in een vroeg stadia besloten om ARMAS te implementeren binnen huidige ICT systematiek. Alliander werkt met SAP waarin het mogelijk is om de blauwdruk om te zetten naar een CRM module. CRM is een onderdeel van SAP en sluit naadloos aan binnen de huidige ICT systematiek. Tijdens de implementatie bij de Aannemers zal moeten worden onderzocht hoe ARMAS binnen hun ICT systematiek kan worden geïntegreerd.

Als ARMAS volledig wordt benut door zowel Alliander als haar Aannemers moet dit leiden tot een aanzienlijke kosten reductie. Zoals er in de huidige situatie is geconcludeerd spendeert Alliander momenteel €832.000,- op jaarbasis aan het onderhouden van haar contacten met haar Aannemers. Na implementatie van beide partijen moet ARMAS kunnen leiden tot een reductie in kosten met €624.000,-. Vanwege deze reden is het raadzaam ARMAS te implementeren binnen Alliander en de betreffende Aannemers.

In de beschrijving van de huidige situatie is geconcludeerd dat Alliander het meest neigt naar een geel denkende organisatie. Verder acteert Alliander deels met een blauw denkende mindset, die hoofdzakelijk is terug te zien de projectmatige aanpak. Volgens de Caluwe is het raadzaam om tijdens een veranderproces duidelijk bepaalde stappen te handhaven die horen bij de kleur van de organisatie.

Inleiding

Alliander is een netwerkbedrijf dat met ruim 6000 medewerkers verantwoordelijk is voor een groot deel van het energienet in Nederland. Alliander is werkzaam op de Nederlandse markt en het hoofdkantoor is gevestigd in Arnhem. Alliander werkt aan een continue levering van elektriciteit en gas voor zo'n 3,3 miljoen klanten. Alliander streeft er verder naar om de samenleving waar wij ons in bevinden zo duurzaam en energiezuinig mogelijk te maken, dit wil Alliander realiseren door middel van de nieuwste technologieën en geavanceerde systemen.

Per 1 mei 2012 is er een nieuwe afdeling binnen Alliander ontstaan, de afdeling Aannemerij. Deze afdeling bestaat uit een manager, relatiemanager, communicatiemedewerker, procesmanager, projectmanager en per 3 september 2012 een stagiaire technische bedrijfskunde. Deze afdeling is ontstaan vanwege het feit dat er binnen Alliander behoefte was aan een spin in het web wat betreft de aannemers, branche, sector en Alliander. Deze afdeling functioneert als aanspreekpunt voor de aannemerij en regelt alle gerelateerde zaken omtrent dit onderwerp. Binnen Alliander is er gekozen voor een Aannemerij strategie waarbij de aannemers een zeer actieve rol spelen. Er wordt op drie diverse niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) op regelmatige basis overleg gehouden.

Vanwege de huidige manier van communiceren bij de diverse afdelingen binnen Alliander is er een groot netwerk aan communicatie lijnen ontstaan. Binnen de afdelingen van Alliander zijn er diverse relaties opgebouwd waardoor het huidige aantal is opgelopen tot 20/25 contactpersonen per aannemer. Doordat deze hoeveelheid contacten dusdanig zijn uitgebreid lopen de zaken tussen de Aannemers en de contacten binnen Alliander niet efficiënt. Binnen Alliander is de behoefte ontstaan om data en communicatie lijnen inzichtelijk te krijgen in een systeem. Deze behoefte is geland binnen de afdeling Aannemerij en die hebben hier een stagiaire voor aangenomen.

Tijdens de uitvoering van dit project is de scope regelmatig aangepast. De grote van de opdracht is op diverse momenten uitgebreid vanwege de eisen die de betrokken partijen hadden bij de initiatiefase van dit project. Vanwege de grote betrokkenheid binnen de organisatie heeft de initiatiefase het meeste tijd in beslag genomen. Een belangrijk aspect om dit project te laten slagen was het begrip: draagvlak. Binnen de organisatie moest er een grote hoeveelheid draagvlak gecreëerd worden om deze initiatiefase succesvol af te ronden. Ook vanwege de latere goedkeuring binnen de stuurgroep was draagvlak een aspect wat zeer belangrijk was.

Dit rapport is opgedeeld in zeven hoofdstukken waarvan hoofdstuk één een beknopte samenvatting geeft van wat voor een organisatie Alliander is en waar Alliander voor staat. Hoofdstuk twee omschrijft de huidige situatie waarbij aandacht is gegeven aan het ontstaan van de opdracht, waarom dit zo belangrijk is en wat voor een kleur Alliander is volgens de Caluwe. Vanaf hoofdstuk drie begint het inventariseren van de diverse bedrijfsonderdelen waarbij diverse managers, aannemers, consultants en medewerkers worden geraadpleegd om een zo uitgebreid mogelijk document samen te stellen. Hoofdstuk vier is de culminatie van hoofdstuk drie waarbij een blauwdruk met processen is gecreëerd die is samengesteld en goedgekeurd door bovenstaande personen. In hoofdstuk vijf wordt gekeken naar de huidige ICT systematiek en in hoeverre dit nieuwe systeem hier aan toegevoegd kan worden. Hoofdstuk zes laat in een kort overzicht de eventuele besparingen zien die een dergelijk systeem met zich meebrengen. Hoofdstuk zeven valt buiten de scope en is later toegevoegd aan dit rapport. Binnen grote organisaties is het niet eenvoudig om nieuwe systemen te implementeren en met implementeren wordt hier hoofdzakelijk de zachte kant van de implementatie bedoeld. Daarom is in hoofdstuk twee een inventarisatie van kleur mogelijkheden op basis van Caluwe gecreëerd. Hoofdstuk zeven geeft een aantal mogelijke interventies die kunnen leiden tot een succesvolle implementatie.

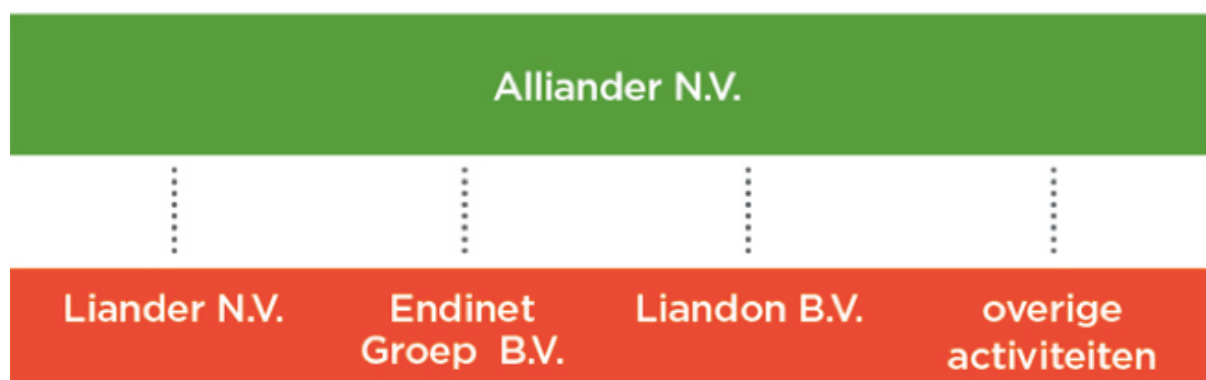
1. Alliander algemeen

In het eerste hoofdstuk van dit rapport wordt een algemene bedrijfsbeschrijving van Alliander weergegeven. Paragraaf 1.1 geeft een beschrijving van de achtergrond van Alliander. Paragraaf 1.2 geeft de missie, visie en strategie van Alliander weer. Paragraaf 1.3 zal gaan over de werkzaamheden die Alliander verricht.

1.1 Achtergrond

Alliander is een netwerkbedrijf dat met ruim 6000 medewerkers verantwoordelijk is voor een groot deel van het energienet in Nederland. Alliander is werkzaam op de Nederlandse markt en het hoofdkantoor is gevestigd in Arnhem. Alliander werkt aan een continue levering van elektriciteit en gas voor zo'n 3,3 miljoen klanten. Alliander streeft er verder naar om de samenleving waar wij ons in bevinden zo duurzaam en energiezuinig mogelijk te maken, dit wordt gerealiseerd door middel van de nieuwste technologieën en geavanceerde systemen.

De structuur van de organisatie ziet er als volgt uit:



Afbeelding 1: Organisatie structuur

De bedrijven

Liander

Liander verzorgt gas en elektriciteit in de provincies Gelderland, Noord-Holland, Friesland, Flevoland en Zuid-Holland. Liander heeft 2,9 miljoen klanten in deze regio's. Liander streeft er naar voortdurend te werken aan onderhoud, vernieuwing, uitbreiding en aanpassing van hun netwerken.

Endinet

Endinet heeft in de regio's Eindhoven en Oost-Brabant 400.000 klanten. De netbeheerder is verantwoordelijk voor de aanleg, het onderhoud en het beheer van het energienetwerk. Daarnaast verzamelt Endinet meterstanden en zorgen zij voor het transport van elektriciteit en gas in Eindhoven en voor gas in Oost-Brabant.

Liandon

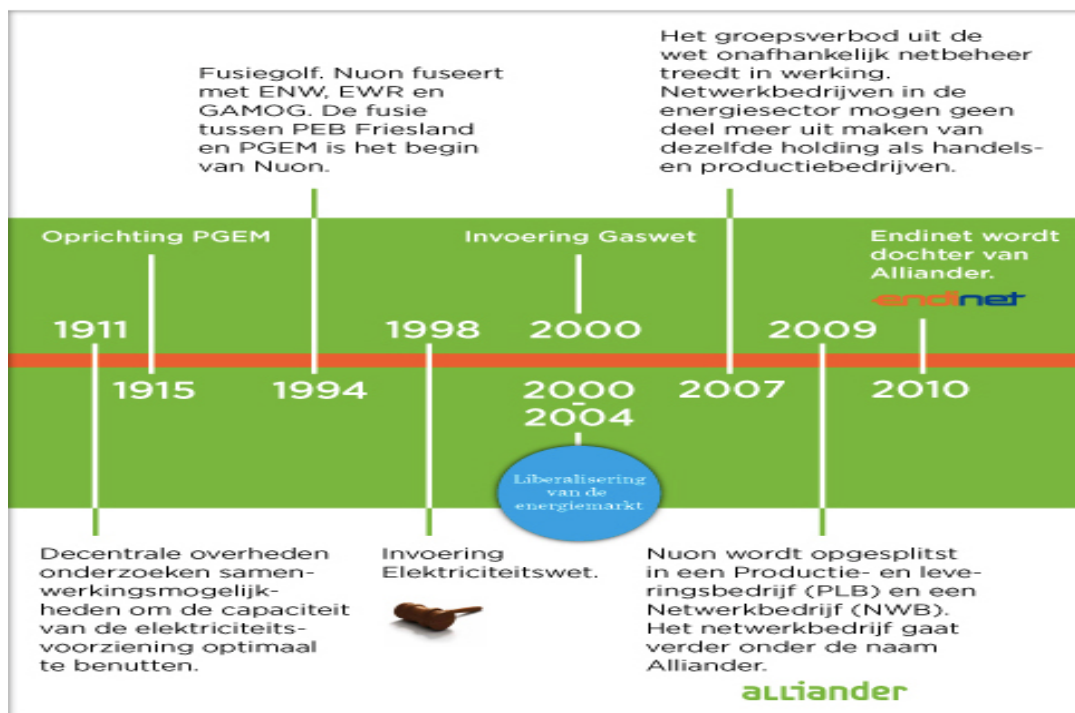
Liandon is specialist in duurzame energietechnologie, verduurzaming, technische innovaties en complexe energienetten. Specialisten van Liandon helpen grote klanten met oplossingen voor hun complexe energievraagstukken. Bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van intelligente netten, het aansluiten van windparken op zee of het ontwerpen van reinigingsinstallaties voor biogas. Liandon is actief in de hele keten van energietransport: van consultancy tot ontwerp en onderhoud.¹

De afdeling waar ik mijn afstudeeropdracht uitvoer heet BBU (Bedrijfsbureau Uitvoering). BBU valt onder het bedrijfsonderdeel Liander uitvoering. Liander uitvoering is het hart van Liander en bestaat uit diverse bedrijfsonderdelen: Netcare, Aanleg, Aansluitingen, Logistiek, en het Bedrijfsbureau Uitvoering. Mijn opdracht voer ik uit binnen het Bedrijfsbureau Uitvoering.

¹ <http://www.alliander.com/nl/alliander/over-alliander/onze-organisatie/index.htm>

1.1.2 Geschiedenis

Alliander wordt gezien als een vrij jonge organisatie. Alliander bestaat formeel sinds 2009 maar de voorgangers van Alliander voeren de werkzaamheden al ruim 100 jaar uit. Hieronder volgt een schematische weergave van het verloop en het ontstaan van Alliander:



Afbeelding 2: Geschiedenis

De basis van Alliander is gelegd doordat in 1915 de PGEM werd opgericht. Vanaf de jaren '80 en '90 vonden er veel fusies plaats op het gebied van de energiesector. De PGEM heeft destijds diverse ondernemingen overgenomen waardoor in 1994 de NUON N.V. Energie Onderneming ontstond. In 1999 werd deze naam aangepast naar N.V. Nuon.

Doordat in 1998 de Elektriciteitswet en in 2000 de Gaswet werden ingevoerd veranderde de energiewereld. Door deze invoering werden diverse bedrijfsonderdelen gescheiden waaronder het beheer van de energienetten en de levering van energie. Door deze scheiding konden consumenten hun energieleverancier kiezen. Hierdoor werd de concurrentie positie sterk bevorderd. Tussen het jaartal 2000 en 2004 werd de energiemarkt volledig geliberaliseerd.

Een andere belangrijke mijlpaal is de WON (Wet onafhankelijk Netbeheer) uit 2007. Deze wet verplichte energiebedrijven tot een splitsing van het netwerk en het productie bedrijf. Nuon was het eerste energiebedrijf dat werd gesplitst in een netwerkbedrijf genaamd Alliander en een productiebedrijf Nuon energy. Vanaf 2009 is Alliander een zelfstandig netwerkbedrijf.

Per 1 juli 2010 is Endinet onderdeel van Alliander. Hierdoor wordt het werkgebied van Alliander uitgebreid in de provincie Brabant en Zuid-Holland.

1.2 Missie, visie en strategie

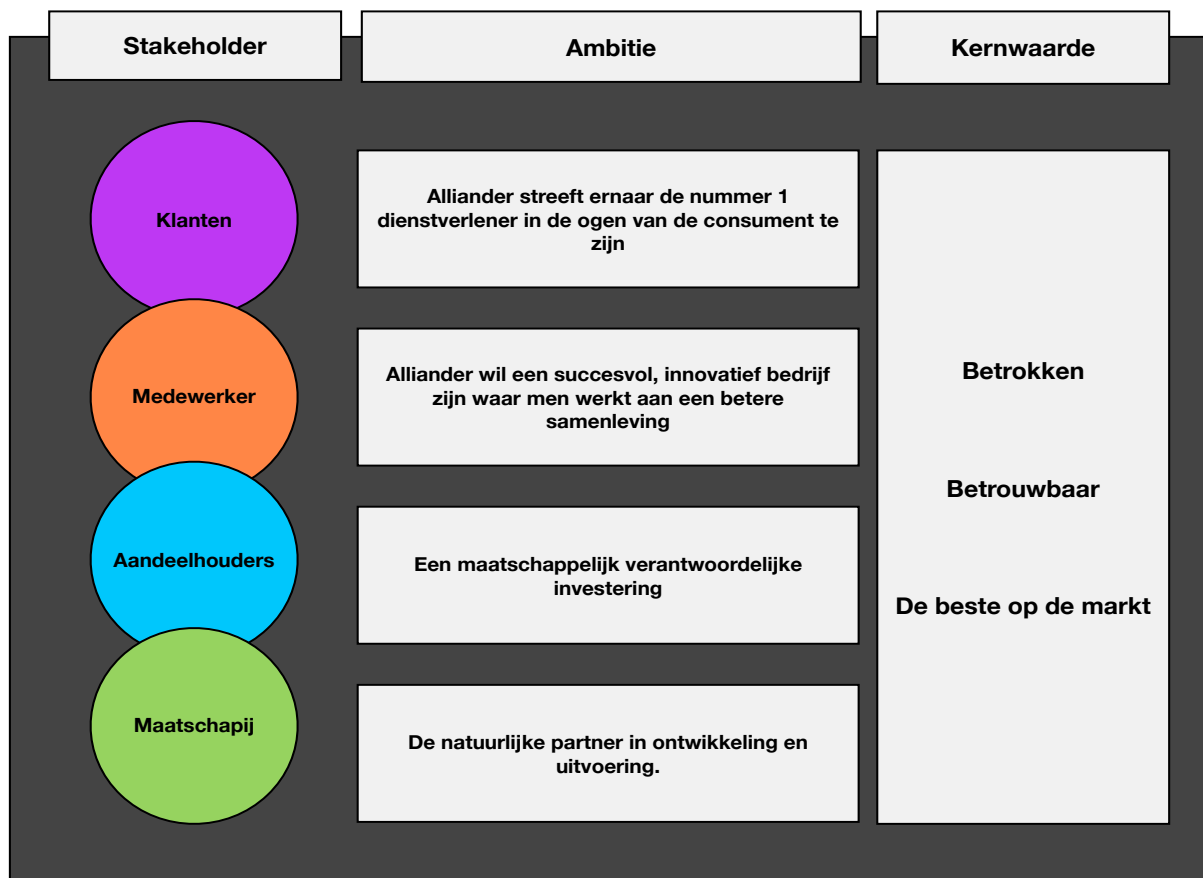
De missie en visie van Alliander luiden als volgt:

Missie

Alliander streeft naar een betere samenleving in de regio's waarmee ze zijn verbonden.

Visie

- Alliander wil een verbinding met de samenleving leveren waardoor hun diensten snel, innovatief en betrouwbaar zijn. Klanten ervaren Alliander hierdoor als de beste onderneming in zijn soort.
- Alliander is in dialoog met haar stakeholders. Vanuit de ambitie om continu te verbeteren, levert Alliander een bijdrage aan de groei van haar stakeholders.
- In de regio's waar Alliander verbonden mee is, wordt gedreven aan een betere samenleving gewerkt.²



Afbeelding 3: Stakeholders, ambitie & kernwaarde

1.3 Primaire activiteit

De primaire taak van Alliander is het continue voorzien van energie en gas aan 2,8 miljoen afnemers. Alliander zorgt ervoor dat de straatverlichting aangaat wanneer nodig, ondernemingen kunnen draaien en de samenleving op een duurzame en energiezuinige manier kan voortbestaan.

1.4 Strategie van Alliander

Alliander wil zich onderscheiden door de klant als uitgangspunt te nemen voor al zijn activiteiten. Dat verklaart de keuze voor een aantal netwerk gerelateerde activiteiten in de vrije markt, die de kernactiviteit versterken. De kernactiviteit is het beheer van elektriciteits- en gasnetten. Voor de consumenten van Alliander levert dat een logisch aanbod op van producten en diensten, lagere kosten, meer expertise en mogelijkheden om duurzame energie te helpen realiseren.

² <http://www.alliander.com/nl/alliander/over-alliander/waar-wij-voor-staan/missie-en-visie/index.htm>

1.5 Ambities

Alliander werkt met jaarplannen waarin concrete doelstellingen en ambities worden vastgelegd. Alliander streeft ernaar de volgende ambities waar te maken:

- Voor de consument wil Alliander graag de beste dienstverlener zijn.
- Voor de medewerkers van Alliander willen zij een innovatief en succesvolle onderneming zijn dat gezamenlijk aan een betere samenleving werkt.
- De aandeelhouders van Alliander een maatschappelijke en economisch verantwoorde investering is.
- En voor de toezichthouders is het bedrijf een partner in ontwikkeling en uitvoering van energiebeleid.

1.6 Milieu Vriendelijk Ondernemen (MVO)

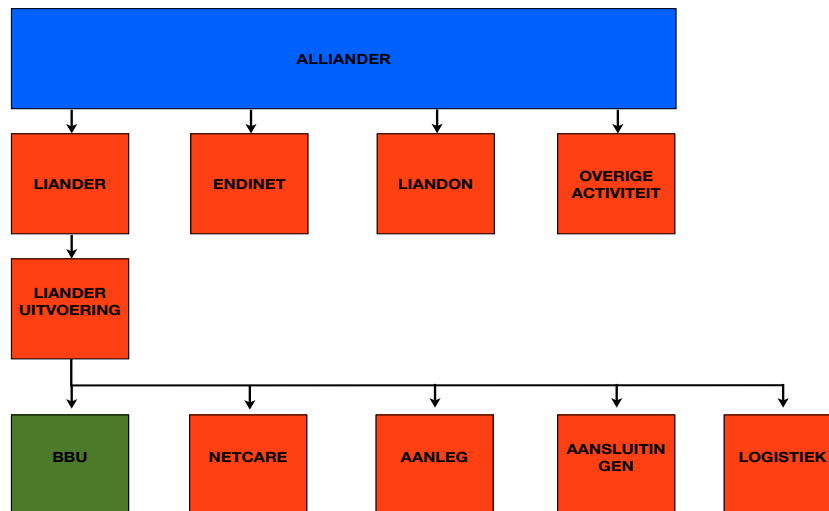
Alliander is zeer actief wat betreft MVO activiteiten. Om deze redenen is het dan ook iets dat op bijna alle afdelingen wordt toegepast. Op verscheidene plekken in de organisatie ziet men MVO terug. Een aantal voorbeelden van huidige MVO activiteiten zijn de volgende:

- Alle dagen feest
- Alliander foundation
- Amber Alert
- Biogas
- Duurzaam wonen
- Duurzaam inkopen
- E-laad
- Energie in beeld
- Green dream district
- Kantoorafval
- Nederland groen land
- Step 2 work
- Warme truiendag
- Privacy
- We are what we share

Door middel van bovenstaande activiteiten wil Alliander positief bijdragen aan de maatschappij. Alliander is ervan overtuigd dat investeren in de mens en in toekomst essentieel is voor het behouden gezonde bedrijvigheid.

2. Huidige situatie (ist)

Binnen Liander Uitvoering is per 1 mei 2012 een nieuwe afdeling BBU-Aannemerij ingericht.



Afbeelding 4: Organogram Alliander

Bij het inrichten van deze afdeling is geconstateerd dat er veel contacten/bezoeken plaatsvinden met/bij de Aannemers die werken voor de divisie uitvoering. Omdat er op de diverse niveaus geen historie aanwezig is en verslaglegging en data niet wordt bijgehouden ontstaan er ongewenste situaties:

- Men weet van elkaar niet wat er afgesproken is met de Aannemer.
- De aannemers kunnen gebruik maken van deze omissie en medewerkers onderling uitspelen.
- Goede historie ontbreekt, waardoor er niet teruggegrepen kan worden op gemaakte afspraken.
- Er is geen transparantie en daardoor is er weinig vertrouwen.
- Er gaan hoge kosten gepaard met dit inefficiënte proces.

Er zijn veel onnodige relaties, 20 á 25 medewerkers van Alliander per aannemer. In 2011 is er door de directie van Liander een “Aannemerij Strategie” vast gesteld, met onder andere onderstaande uitgangspunten:

- Een beperkt aantal contacten per aannemer.
- De aannemerij in een vroegtijdig stadium betrekken bij verandering- en verbetertrajecten.
- Eén aannemerij afdeling, die fungeert als spin in het web (centraal punt).
- Verbetering van de communicatie, door de communicatie naar de Aannemerij te centraliseren via de afdeling Aannemerij.
- Aanstellen van een relatiemanager, die communiceert met de directies binnen Alliander en de directies van de Aannemers.

Op dit moment werkt Alliander samen met 60 gecontracteerde, gecertificeerde aannemers. Elke individuele Aannemer heeft binnen Alliander contact met ongeveer 25 medewerkers. Dit getal is niet concreet doordat er geen historische data beschikbaar is. Het getal 25 is gebaseerd op gesprekken met aannemers en personeel binnen Alliander. Door deze grote hoeveelheid medewerkers is het onoverzichtelijk geworden om inzicht te krijgen in welke projecten er momenteel lopen en welke medewerker verantwoordelijk is voor welke zaken. Het komt regelmatig voor dat er zaken dubbel besproken worden waardoor er onzekerheden en verwarringen ontstaan. Vanuit het aannemerij perspectief worden deze 25 medewerkers als veel onnodig contact ervaren doordat de betreffende aannemers ook een zelfde hoeveelheid contacten hebben bij andere partners, denk hierbij aan Essent, Enexis, Stedin en andere nutsbedrijven.

2.1 Aannemerij

De aannemerij is een belangrijke tak binnen Alliander vanwege het feit dat deze een groot deel van het uitvoerende werk uitvoeren. Op het moment dat Alliander zich inschrijft bij een aanbesteding en deze wordt gewonnen betekent dit dat er een bepaalde hoeveelheid werk moet worden uitgevoerd.

Aannemers worden ingehuurd voor de uitvoering van de volgende werkzaamheden:

- Het aanleggen en onderhouden van gasleidingen
- Het ontwerpen en bouwen van meet en regelstations
- Reinigen van gasleidingen
- Aanleggen en onderhouden van water
- Aanleggen en onderhouden van elektriciteit
- Alle werkzaamheden voor wat betreft openbare verlichting
- Informatienetten
- Engineering
- De aanleg van warmte netten
- Ondersteunende diensten zoals wegboringen, digitaal inmeten en boogsputzinkers

2.1.2 Uitgaven Aannemers

Alliander heeft in 2011 €150.000.000,- uitgegeven aan werkzaamheden die werden uitgevoerd door Aannemers. Dit tegen een jaaromzet van €1,5 miljard geeft aan dat de aannemerij een grote kosten post is binnen Alliander.

2.2 Kosten huidige situatie

Bij elk onderzoeksrapport is het essentieel om te refereren naar een beginpunt. In dit geval is dit rapport deels geslaagd als de opbrengsten de kosten voorbij streven. Doordat er geen historische data aanwezig is omtrent de hoeveelheid contactpersonen is er op dit gebied, in samenspraak met diverse managers, uitgegaan van een gemiddelde. Er is geconcludeerd dat er 20 tot 25 medewerkers op wekelijkse basis contact hebben met een willekeurige aannemer. Deze 20 tot 25 medewerkers bevatten een mix van diverse functies en uurtarieven. Er is contact met uitvoerders, projectleiders, inkopers, logistieke medewerkers, management assistentes, directeurs en relatimanagers binnen Alliander. Deze medewerkers hebben een gevarieerd uurtarief met een gezamenlijk gemiddeld uurloon van €100,-.

In onderstaand kostenoverzicht is uitgegaan van 20 medewerkers. Deze 20 medewerkers besteden gemiddeld 160 uur per week (20 medewerkers x 8 uur) aan de betreffende aannemers. Deze 8 uur is gebaseerd op een onderzoek dat is opgesteld met Dhr. Hamerling. Relaties spenderen gemiddeld 8 uur per week aan relatieactiviteiten.

Alliander heeft 60 gecontracteerde Aannemers en maakt geen onderscheid in afname/omzet grote per Aannemer en besteed per Aannemer dezelfde hoeveelheid uren. Dit resulteert in 160 uur / 60 Aannemers = 2,66 uur per aannemer, per week. Onderstaande tabel laat de kosten per op wekelijkse/maandelijkse/jaarbasis zien.

	Aannemer X	Kosten per week	Kosten per maand	Kosten per jaar
Kosten per Aannemer		€ 266-	€ 1.152-	€ 13.832-
Formule		2,66 uur pw * €100,- uurloon	Kosten per jaar / 12	Kosten per week * 52

Afbeelding 5: Kosten per aannemer

Om een concrete ROI te maken is een overzicht van de totale kosten essentieel. Onderstaande tabel laat de kosten op wekelijkse/maandelijkse/jaarbasis zien die gepaard gaan met de contactmomenten betreffende de aannemerij.

	Aantal personen	Kosten per week	Kosten per maand	Kosten per jaar
Kosten	20	€ 16.000	€ 69.333-	€ 832.000-
Formule		aantal contacten * 8 uur pw * €100,- uurloon	Kosten per jaar / 12	Kosten per week * 52

Afbeelding 6: Kosten totaal

De totale hoeveelheid kosten op jaarbasis bedragen € 832.000,- uitgaande van:

- 20 Alliander medewerkers
- 8 uur per week per medewerker
- 2,66 uur per week, per Aannemer
- € 100,- kosten per uur

Deze kosten kunnen worden uitgedrukt in FTE. €832.000,- / €100,- = 8320 uur / 1664 uur = 5
Dit betekent dat er op dit moment 5 FTE fulltime bezig zijn met het onderhouden van relaties.

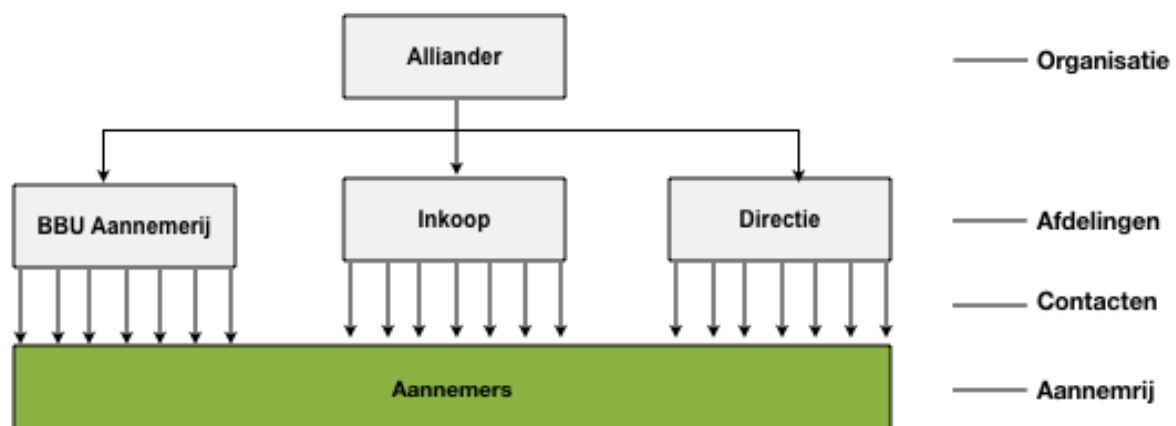
2.3 Problematiek bestaande manier van relatiemanagement

Vanwege de huidige manier van communiceren binnen de diverse afdelingen bij Alliander is er een groot netwerk aan communicatie lijnen ontstaan. Binnen de afdelingen van Alliander zijn er diverse relaties opgebouwd waardoor het huidige aantal is opgelopen tot 20/25 contactpersonen per aannemer. Doordat deze hoeveelheid contacten dusdanig zijn uitgebreid lopen de zaken tussen Aannemers en de contacten binnen Alliander niet efficiënt. Binnen Alliander weet men niet wat er onderling is afgesproken waardoor er veel onduidelijkheden ontstaan. Zaken lopen langs elkaar heen en men weet niet wat er besproken is. Door deze inefficiënte manier van communiceren worden medewerkers van Alliander onderling tegen elkaar uitgespeeld. Verder wordt er niet bijgehouden welke medewerker wat bespreekt waardoor er niet kan worden teruggekeken wat er is afgesproken.³

Door bovenstaande omschreven problematiek is de volgende probleemstelling tot stand gekomen:

“Het doel is om inzicht te verkrijgen in de aard van de contacten met de aannemer, branche en sector en daarmee het aantal contacten vanuit Alliander sterk te reduceren en de Aannemerij aan de voorkant van het proces te betrekken bij verbeterdoelstellingen en wijzigingen. Op deze manier ontstaat er een multidisciplinair team wat in staat is vooraan in de keten problemen op te lossen. Door een virtueel systeem te creëren is het mogelijk informatie op te slaan en bij te houden waardoor een transparante samenwerking ontstaat, contacten gereduceerd kunnen worden en kosten bespaard kunnen blijven”.

Op dit moment is er een lage vorm van transparantie tussen Alliander en haar Aannemers. Doordat er weinig transparantie is verloopt het contact moeizaam en worden zaken vaak herhaald waardoor bepaalde afspraken niet juist worden nageleefd. Onderstaande weergave laat zien hoe het contact momenteel verloopt.



Afbeelding 7: Contact lijnen

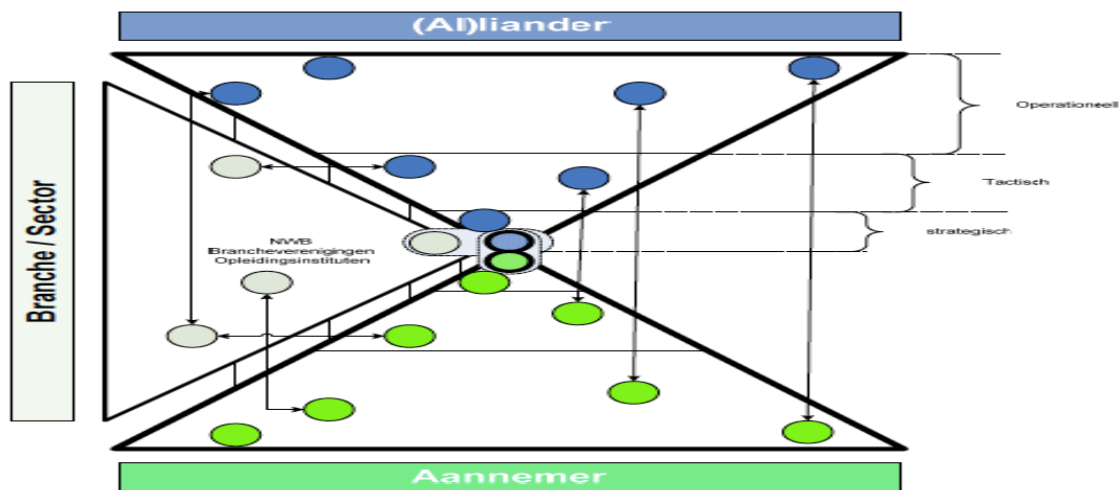
³ Dhr. S. Hamerling, Relatiemanager Alliander

2.4 Communicatie

Doordat Alliander meer wil samen werken op diverse niveaus met de Aannemers en een hoger level van transparantie wil bereiken is er per 1 mei 2012 besloten om op drie niveaus met regelmaat te communiceren.

Strategisch overleg: 2 maal per jaar een strategisch overleg op directief niveau
 Tactisch overleg: 4 maal per jaar een CMTA op tactisch niveau met regiomanagers
 Operationeel overleg: 12 maal per jaar een AP met 10 betrokken aannemers en een relatiemanager.

Onderstaande illustratie laat zien hoe dit samenwerkingsverband tot stand is gekomen en wat de rol van de afdeling Aannemerij hier in is.



Afbeelding 8: Samenwerkingsverband

Strategisch overleg

Voor wat betreft de scope van dit overleg zijn onderstaande onderwerpen samengesteld.

- Visieontwikkeling branche-sector aangelegenheden
- Branche-sector standaarden ontwikkelen
- Opstarten en sturen van branche-sector initiatieven tbv uniformiteit
- Kennisdelen sector-branche ontwikkelingen
- Herkennen, erkennen van ontwikkelingen met impact op sector/branche
- Gezamenlijke standpuntbepaling
- Sturen van inspanningen met betrekking tot realisatie van "arbeidscapaciteit in de sector in balans"

Tactisch overleg

SCOPE: branche, sector vertaling naar Liander en Aannemerij platform Aannemerij

- Vertalen van visie in kaders en richtlijnen voor Liander en Aannemerij
- Structureren van communicatie branche-sector ontwikkelingen/informatie
- Bevordering van wederzijdse acceptatie van (gewenste/opgelegde) veranderingen
- Afstemming portfolio verbeterinitiatieven Liander met lopende verbeterinitiatieven in sector/branche

Operationeel

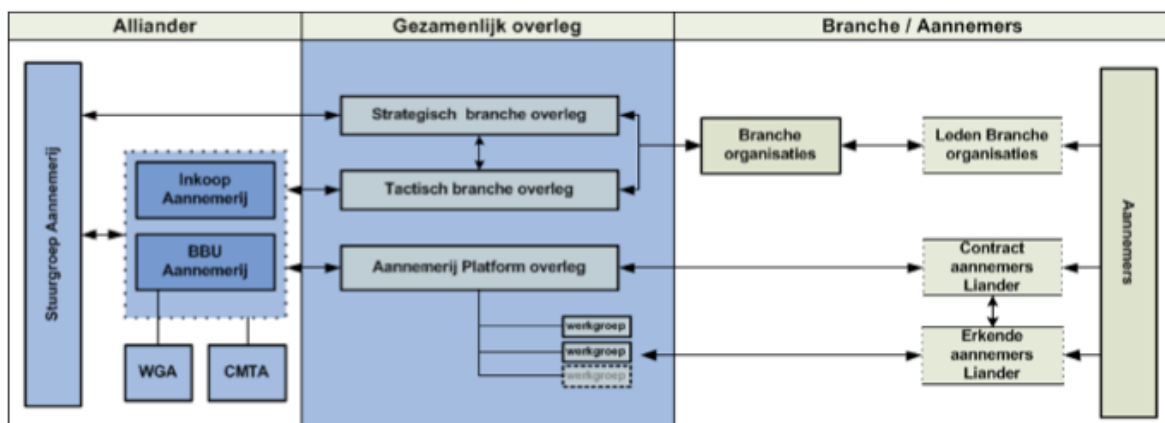
SCOPE: Interface Liander en contract aannemers Liander

- Optimaliseren van specifieke Liander/Aannemer processen
- Kennis en best practices deling in procesinterface Liander en contract aannemers
- Impactanalyse van gewijzigde regelgeving, richtlijnen en procesaanpassingen door Liander voor uit te voeren werkzaamheden en bedrijfsvoering
- Co-creatie Interface Liander en Aannemerij

Op deze manier wil Alliander dat haar Aannemers een actieve rol in het operationaliseren van het Liander Aannemerijbeleid krijgen. Via onderstaand platform en overleg werken aannemers samen met Liander aan het verbeteren van ketenprestaties. Het Aannemerijplatform adviseert Liander over werkprocessen, producten en systemen die hen raken. In het platformoverleg kijkt het CMTA samen met Aannemers naar de gevolgen van nieuwe regelgeving en gewijzigde toepassing van componenten en werkmethodeken. Aannemers zijn immers een belangrijke schakel in de uitvoering van het werk dat wordt uitgevoerd binnen Liander. Samenwerken biedt voordelen voor alle ketenpartners, niet alleen op gebied van efficiëntie en effectiviteit. Met het Aannemerijplatform kunnen Liander en haar Aannemers kennis en ervaring met elkaar delen. Concreet verloopt de inbreng van aannemers binnen Liander via het Commodityteam Aannemerij (CMTA) en een integraal platformoverleg.

In het platform zitten tien vertegenwoordigers van circa vijftientwintig contractaannemers. De zittingstermijn voor deelnemers is twee jaar, waardoor deelname rouleert onder contractaannemers. Het Aannemerijplatform is gestart met de leden van de werkgroep MVO, waarin de Aannemers vertegenwoordigd waren.

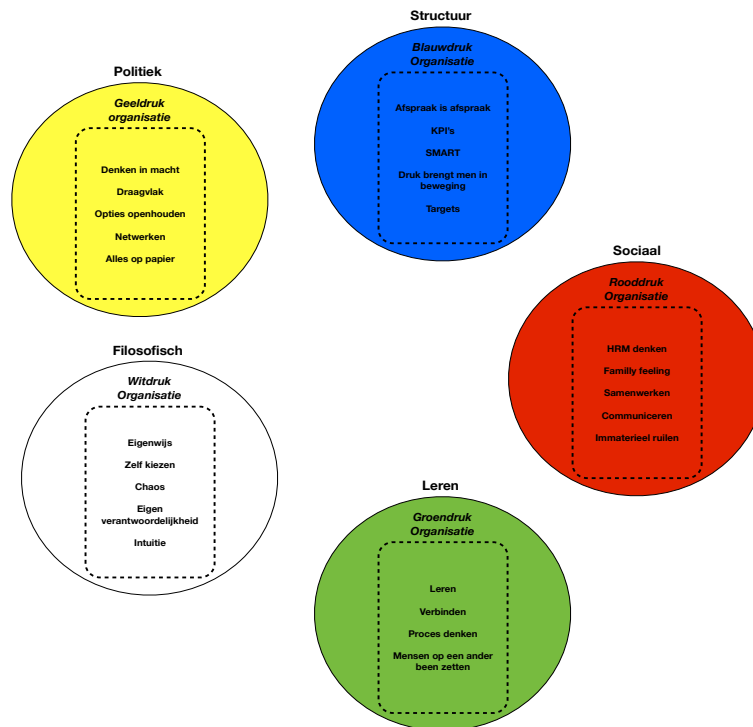
Onderstaande illustratie laat de opbouw van deze structuur zien:



Afbeelding 9: Structuur opbouw

2.5 Alliander als organisatie

Binnen elke organisatie gelden diverse regels, structuren, culturen en hiërarchieën. Om binnen Alliander veranderingen door te voeren is het essentieel om de organisatie te kenmerken in een bepaalde cultuur (kleur). Tijdens het onderzoek naar de bestaande situatie komen er een aantal kenmerken van Alliander naar boven waardoor de organisatie toegewezen kan worden aan een kleur. Om bovenstaande te verduidelijken is het belangrijk om te kijken naar welke kleuren er zijn en wat deze inhouden.



Afbeelding 10: Change kleuren

Gele organisaties

Geeldrukdenken is hoofdzakelijk gebaseerd op politieke opvattingen. Belangen conflicten en macht spelen een grote rol binnen een gele organisatie. Succes wordt gezien als een gevecht met belangenpartijen. Geeldrukdenken gaat ervan uit dat projecten/veranderingen niet tot stand komen als ze niet volledig ondersteund worden door machthebbers. De macht is formeel gezien de hiërarchische functie die men heeft.

Als men interventies wil doorvoeren binnen een geeldrukdenkende organisatie dan moet men onderstaande interventie mogelijkheden toepassen:

- Communiceren
- Onderhandelen
- Werken met derde partij strategieën
- Draagvlak creëren

Een uitgangspunt bij het geeldrukdenken is dat niet altijd de sterkste partij wint maar dat het hoofdzakelijk gaat om draagvlak en consensus.

Blauwe organisaties

Blauwdrukdenken gaat ervan uit dat veranderingen rationeel kunnen worden ontworpen en geïmplementeerd. Woorden als rationeel en empirisch zijn kenmerkend voor het blauwdrukdenken. De stappen zijn eerst denken en ontwerpen om vervolgens te implementeren en uit te rollen. Een andere blauwdruk benadering is het vaststellen van een gewenst resultaat of uitkomst. Denk aan een SWOT analyse of benchmarks. Door middel van deze modellen komt men tot een conclusie. Blauwdrukdenkers maken veel gebruik van theorieën en modellen.

Het geloof van blauwdrukdenkers is dat de wereld maakbaar is. Men gelooft sterk in motto's als: meten is weten, gissen is missen en afspraak is afspraak.

Rode organisaties

Rooddrukdenken komt oorspronkelijk voort uit de Hawthorne experimenten. Verder hebben McGregor en Maslow de theorie verder ontwikkeld. Rooddrukdenken gaat over het motiveren van werknemers. De organisatie wordt hoofdzakelijk bestuurd door HRM management en HRD management.

De gedachte achter rood denken is dat een interventie pas plaats vindt als de organisatie er volledig achter staat. Bij geel en blauw gaat het om een aantal machthebbers bij rood wil men zoveel mogelijk mensen aanhaken. Een aantal interventie methodieken zijn de volgende:

- Belonen en straffen van mensen
- Verleiden, verlokken en inspireren.

Verder hecht men bij rooddrukdenkende organisaties waarde aan het “wij” gevoel. Het gaat in deze niet alleen om wat het management voor de medewerkers doet maar ook wat men onderling voor elkaar over heeft. Een typisch rode organisatie is IKEA.

Groene organisatie

Groendrukdenken vindt zijn oorsprong in de Learning theorie. Groendrukdenkende organisaties zijn van mening dat een interventie pas plaatsvindt als de organisatie/de mens leert. Een groendenkende organisatie is van mening dat het denken en doen gekoppeld moet zijn aan elkaar, dit in contrast met de denkwijze van een blauwdrukdenkende organisatie. Je leert al doende en doet al lerende is een veel voorkomende uitspraak binnen groendrukdenkende organisaties.

Voor pedagogen is een groene organisatie dan ook een zeer fascinerende organisatie doordat men aanstuurt om te leren maar tegelijkertijd wil men dat de mens zelf leert.

Witte organisatie

Witdrukdenkende organisaties zijn ontstaan als reactie op het deterministisch, mechanistisch en lineair wereldbeeld dat men heeft. Een belangrijk begrip binnen witdrukdenkende organisaties is zelforganisatie. Kernbegrippen zijn:

- Eigenwijs
- Zelf kiezen
- Zelfsturende organisatie
- Initiatief

Witte organisaties worden over het algemeen geassocieerd met spirituele en geleerde organisaties. Ideeën worden uitvoerig besproken en grondig uitgewerkt door middel van innovatieve oplossingen. ⁴

⁴ Leren veranderen (Leon de Caluwe & Hans Vermaak)

2.5.1 Kleur erkenning

Om projecten binnen een grote organisatie als Alliander succesvol te kunnen laten verlopen is het essentieel om een goed interventieplan op te stellen. Dit is noodzakelijk aangezien het project binnen de organisatie moet landen en voldoende draagvlak moet hebben. Om het juiste interventie plan op te stellen is het raadzaam eerste een aantal effectiviteitscriteria op te stellen. Zo vinden bijvoorbeeld medewerkers van een gele organisatie het fijn als men elkaar tijdens een interventie heeft kunnen vinden en medewerkers van een blauwe organisatie als de output is behaald. Onderstaande tabel laat een aantal effectiviteitscriteria per kleur zien:

Geel 	> Draagvlak is aanwezig > Er is consensus > We hebben elkaar kunnen vinden > De sleutelfiguren staan erachter > Harde afspraken > Geen verzet (meer)
Blauw 	> De output is gehaald > Het plan is gevolgd > Het is meer efficient > Het is duidelijk > Grip op de materie - Verantwoordelijkheden zijn helder
Rood 	> Mensen voelen zich verbonden > Mensen voelen zich serieus genomen en gewaardeerd > We kunnen mensen perspectief bieden > De sfeer is goed: Men is trots > De ontwikkeling van mensen is goed > Goede samenwerking
Groen 	> Mensen experimenteren > Mensen vragen om feedback > De deuren en ramen staan open > Mensen willen leren en reflecteren > Mensen verleggen hun grenzen > De goede voorbeelden worden gedeeld
Wit 	> Mensen spelen in op nieuwe situaties > Er is ondernemerschap > Mensen willen meer > Mensen organiseren zichzelf over muurtjes heen > Er zit energie in > Dingen hebben een andere betekenis

Afbeelding 11: Effectiviteitscriteria⁵

Om een geslaagd interventie plan op te stellen is het noodzakelijk een kleur toe te wijzen aan de organisatie. Om de organisatie te kenmerken moet er diverse input vanuit de organisatie komen. Buiten persoonlijke bevindingen is het ook noodzakelijk andere invloeden vanuit Alliander te raadplegen.

Tijdens interviews met diverse managers en medewerkers werd al snel duidelijk dat niet iedereen tevreden is over bepaalde zaken binnen Alliander. Het woord dat heel vaak naar boven kwam was "bureaucratie". Bureaucratie wordt gekenmerkt door onderstaande benaming:

"Bureaucratie is een organisatiestructuur die gekenmerkt wordt door aan regels onderheven procedures, verdeling van verantwoordelijkheid, hiërarchie en onpersoonlijke relaties".⁶

⁵ Leren veranderen (Leon de Caluwe & Hans Vermaak)

⁶ <http://nl.wikipedia.org/wiki/Bureaucratie>

Binnen Alliander wordt bureaucratie wel gezien als een nadelig fenomeen vanwege het feit dat veranderprocessen erg langzaam en moeizaam verlopen. Bureaucratie is geen begrip wat in alle gevallen slecht hoeft te zijn. Zo heeft een bureaucratische omgeving enkele voor en nadelen:

Voordelen bureaucratie:

- Iedereen wordt volgens dezelfde regels en procedures behandeld.⁷
- Er is gelijkheid.
- Stabiliteit en bescherming tegen willekeur.⁸
- Formalisering wat leidt tot structuur.
- Corruptie wordt zo goed als uitgeschakeld.⁹

Nadelen Bureaucratie

- Er wordt teveel informatie vastgelegd.¹⁰
- Een bureaucratische omgeving is traag.
- Er wordt veel besproken.
- Ontmenselijking van de organisatie.¹¹
- Een bureaucratie kan zichzelf niet beschermen.¹²

Tijdens diverse vergaderingen en gesprekken typeren medewerkers van Alliander de organisatie met de volgende uitspraken:

- Als je binnen Alliander iets wil veranderen moet je een grote hoeveelheid draagvlak creëren.
- Projecten nemen erg veel tijd in beslag door de grote hoeveelheid aanvragen en goedkeuringen.
- Eenvoudige processen worden gecompliceerd vanwege het feit dat iedereen erbij moet aanhaken.
- Management durft geen besluit te nemen waardoor zaken traag verlopen.
- Managers worden het niet snel eens over doelstellingen.
- Men wil goedkeuring van medewerkers zodat er achteraf geen schuldige aangewezen kan worden.
- Binnen Alliander overheerst het ik-gevoel in plaats van het wij-gevoel
- Medewerkers zijn erg goed in het delen en opslaan van kennis

Als bovenstaande uitspraken en gedachtes worden gesegmenteerd op basis van kleur ziet dat er als volgt uit:

- Als je binnen Alliander iets wil veranderen moet je een grote hoeveelheid draagvlak creëren. (Geel)
- Projecten nemen erg veel tijd in beslag door de grote hoeveelheid aanvragen en goedkeuringen. (Geel)
- Van alle gespreken en overleggen worden gespreksverslagen gemaakt wat veel tijd in beslag neemt. (Blauw)
- Eenvoudige processen worden gecompliceerd vanwege het feit dat iedereen erbij moet aanhaken. (Geel)
- Binnen Alliander overheerst het ik gevoel in plaats van het wij gevoel. (Rood)
- Management durft geen besluit te nemen waardoor zaken traag verlopen. (Geel)
- Managers worden het niet snel eens over doelstellingen. (Blauw)
- Men wil goedkeuring van medewerkers zodat er achteraf geen schuldige aangewezen kan worden. (Geel)
- Medewerkers zijn erg goed in het delen en opslaan van kennis. (Groen)

Na bovenstaande uitspraken in samenhang met persoonlijke ondervindingen en gesprekken met diverse personen binnen Alliander mag er geconcludeerd worden dat Alliander overheersend geel is. Deze conclusie zal gevolgen hebben voor een later stadium wanneer een interventieplan wordt opgesteld.

⁷ <http://www.encie.nl/definitie/Bureaucratie>

⁸ http://www.ijpelaar.com/file/referenties/890201_Gemeentelijke_reorganisaties_en_Mintzberg.pdf

⁹ <http://financieel-management.nl/content/view/11044/de-bureaucratie-voorbij>

¹⁰ http://www.ijpelaar.com/file/referenties/890201_Gemeentelijke_reorganisaties_en_Mintzberg.pdf

¹¹ <http://samenleving-en-ontwikkeling.infoyo.nl/sociaal-cultureel/11978-de-bureaucratie.html>

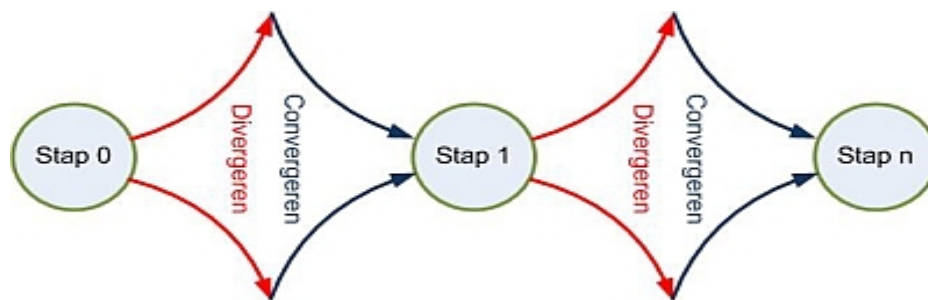
¹² <http://samenleving-en-ontwikkeling.infoyo.nl/sociaal-cultureel/11978-de-bureaucratie.html>

3.0 Inventariseren diverse bedrijfsonderdelen. (SOLL)

Tijdens de formulering van deze opdracht was de initiator zich ervan bewust dat een dergelijke opdracht binnen de organisatie meerdere afdelingen zou raken. Niet vanwege het feit dat deze afdelingen er direct iets mee te maken hebben, maar vanwege het feit dat meerdere afdelingen op eenzelfde concept zitten te wachten. Om in kaart te brengen wat een dergelijk systeem voor een inhoud moet hebben is het essentieel om hier met diverse partijen over te discussiëren.

In het eerste stadia van de uitvoerfase wordt puur gekeken naar wat men graag in een dergelijk systeem wil hebben. Er wordt hier nog geen rekening gehouden met systeem keuze, gebruikers en externe factoren. Er wordt heel sec gekeken naar wat de behoefte vanuit de organisatie is en waar potentiële gebruikers dit systeem mee gevuld zouden willen hebben.

Zoals in bovenstaande tekst is vermeld, is het noodzakelijk om zoveel mogelijk informatie en meningen vanuit de organisatie te verzamelen. Dit ook om de opdracht zo breed mogelijk te houden en zoveel mogelijk draagvlak te creëren. Onderstaand model laat de aanpak van deze fase zien:



Afbeelding 12: Divergeren/convergeren¹³

Doormiddel van bovenstaande structuur is het mogelijk veel invloeden van personen te betrekken bij de totstandkoming van het ARMAS (Aannemerij relatie management systeem). Door regelmatig te divergeren en convergeren blijft de aanpak breed. In een later stadia zal de opdracht worden toegespitst om zo tot een concreet antwoord op de hoofdvraag te komen.

3.1 Stap 0: Diverse medewerkers en belanghebbenden interviewen.

Binnen Alliander zullen alle betrokken leden van het CMTA (Commodity Team Aannemerij) geïnterviewd worden. Ook worden de managers van de afdelingen inkoop en logistiek geïnterviewd vanwege hun directe raakvlak met Aannemerij. Verder zijn er een aantal andere partijen waarvan de mening ook gevraagd zal worden. Onderstaand overzicht laat zien welke afdelingen/BO's/bedrijven worden geraadpleegd:

- Bedrijfsonderdeel Aannemerij BBU
- Bedrijfsonderdeel logistiek
- Bedrijfsonderdeel Inkoop
- Diverse managers
- Accenture
- Diverse aannemers

Onderstaand volgen een aantal belangrijke samenvattingen van essentiële interviews.

¹³ <http://www.2reflect.nl/procesregie.htm>

3.1.1. Samenvatting gespreksverslagen.

Bedrijfsonderdeel Aannemerij

1. Binnen de afdeling Aannemerij is gesproken met de Dhr. Helmich. Dhr. Helmich is manager Aannemerij en component management en een van de bedenkers van deze opdracht. Dhr. Helmich heeft een duidelijke visie voor wat betreft het eindresultaat. Vanwege de grootte van de opdracht is de Dhr. Helmich al zeer tevreden met een concreet informatie platform waarbij alle betrokken partijen de neus dezelfde kant op hebben staan en er goedkeuring is voor de uitrol van dit systeem. Verder vindt de Dhr. Helmich het uitermate belangrijk dat er niet wordt gekeken naar resultaat, maar naar de wensen van de betrokken partijen. Op deze manier komt er volgens hem een completer rapport waarbij alle gewenste zaken opgenomen worden in het systeem.

In het blauwdruk in hoofdstuk vier is de mening van dhr. Helmich terug te vinden in het feit dat er niet met grenzen is gekeken tijdens het opstellen. Er is “open minded” gekeken naar deze blauwdruk en er is geen rekening gehouden met eventuele bottlenecks.

2. Dhr. Hamerling is relatiemanager Aannemerij en werkzaam binnen de afdeling Aannemerij BBU. Dhr. Hamerling is mede verantwoordelijk voor het opstellen van de vacature omtrent deze opdracht. Persoonlijk vindt Dhr. Hamerling deze opdracht erg belangrijk en is mede om deze reden ook begeleider van dit project. Hij kijkt met een wat praktischer oog naar dit systeem omdat hij zelf veel in contact staat met de aannemers. Om deze reden vindt hij het ook erg belangrijk dat de Aannemers geïnformeerd worden over dit systeem. Tijdens een AP overleg is dan ook medegedeeld wie ik ben en wat ik binnen Alliander ga doen. Dhr. Hamerling vindt het hoofdzakelijk belangrijk dat het aantal contacten worden gereduceerd en er duidelijkheid en structuur wordt aangebracht in de relaties met de Aannemer. Op deze manier wil hij dat er een transparant systeem ontwikkelt wordt, wat voor iedereen toegankelijk is en waar concrete data in opgenomen wordt.

Mede door de input van dhr. Hamerling is de blauwdruk gevormd. Na elk overleg is er gezamenlijk gekeken naar hoe de input van medewerkers in het systeem terug kan komen. Dhr. Hamerling kijkt hoofdzakelijk naar de eenvoud en de gebruiksvriendelijkheid van het systeem.

3. Als derde en laatste persoon binnen de afdeling Aannemerij is er contact opgenomen met Dhr. Windhouwer. Dhr. Windhouwer is procesmanager binnen de afdeling Aannemerij en is zeer actief betrokken bij de lopende zaken binnen de afdeling. Dhr. Windhouwer is net als bovenstaande personen een voorstander van een dergelijk systeem waarbinnen informatie en contacten transparant en efficiënt gedeeld worden met betrokken partijen. Wel vindt Dhr. Windhouwer dat er vooraf een duidelijk en uitgebreid informatie platform moet worden opgesteld om op deze manier overkoepelend te werk te gaan. Wel is hij een voorstander van dit systeem, ook vanwege het huidige klimaat waarin Alliander zich momenteel bevindt. Het sluit in zijn optiek goed aan bij de bedrijfsvoering van dit moment waarbij Alliander kosten moet besparen.

Dhr. Windhouwer vond dat er duidelijk onderzoek gedaan moest worden naar de eventuele informatie die er in een dergelijk systeem moest komen. Hij was van mening dat er op deze manier niet alleen informatie werd vergaard door middel van interviews maar dat er tegelijkertijd draagkracht werd gecreëerd. Draagkracht is een belangrijk aspect bij dit project omdat het moet worden goedgekeurd door de stuurgroep Aannemerij.

Bedrijfsonderdeel Logistiek

1. Vanuit logistiek is er gesproken met Dhr. Sala. Dhr. Sala is manager logistiek en bevindt zich grotendeels van zijn werkweek op het logistieke hoofdkantoor van Liander in Apeldoorn. Na een korte introductie wat betreft het ARMAS systeem werd al snel duidelijk dat Dhr. Sala een groot voorstander is van een dergelijk systeem. Hij was zeer te spreken over de opzet van het plan en had dan ook weinig op- of aanmerkingen. Dhr. Sala zag een duidelijke correlatie met de afdeling logistiek doordat deze ook nauw samenwerken met de aannemers. Doordat Dhr. Sala ook actief lid is van het CMTA zal hij regelmatig op de hoogte worden gehouden van de verdere vooreringen.

Bedrijfsonderdeel Inkoop

1. Vanuit inkoop is er gesproken met Dhr. Euverman. Dhr. Euverman is manager van het bedrijfsonderdeel Inkoop en stuurt hier een team van ongeveer 8 FTE aan. Doordat de afdeling inkoop ook veel samen werkt met de aannemers is het essentieel om deze afdeling hierbij te betrekken. Bij aanvang van het gesprek was Dhr. Euverman al op de hoogte gebracht van mijn komst binnen Alliander doordat hij lid is van het AP. Vanwege zijn rol binnen het AP en zijn functie als manager binnen Alliander was Dhr. Euverman erg enthousiast over een dergelijk systeem. Hij was zeer te spreken over de reductie in contact personen om op deze manier kosten te besparen. Wel was hij ook sceptisch over de uitrol en het gebruik van het systeem. Hij voorziet problemen binnen Alliander als medewerkers niet dusdanig geënthousiasmeerd worden om het systeem te gebruiken. Hij is er van overtuigd dat men pas een "systeem" gaat gebruiken als ze hier iets voor terug krijgen. Doordat Alliander een logge en grote organisatie is voorziet hij hier de nodige obstakels. Wel vermeldt Dhr. Euverman dat als men daadwerkelijk iets aan het systeem kan hebben het wel degelijk kans van slagen heeft.

Verder vermeldde de Dhr. Euverman graag betrokken te willen blijven bij dit project doordat het een sterke relatie heeft met zijn afdeling, uiteraard is dit geen probleem.

Accenture

1. Vanuit Accenture is er een ICT-consultant bij betrokken die veel inhoudelijke kennis voor wat betreft het opzetten en implementeren van ICT systemen. Deze consultant heb ik vroegtijdig benadert om met hem mijn project te bespreken en eventuele toekomstige problemen vroegtijdig aan te pakken. Er wordt samen met mij naar de structuur van mijn rapport en de volgorde van werkzaamheden gekeken. Op deze manier worden er geen constructies bedacht die niet geïmplementeerd kunnen worden. Er wordt hoofdzakelijk gekeken naar de grote lijnen en de stappen die op welk moment worden genomen.

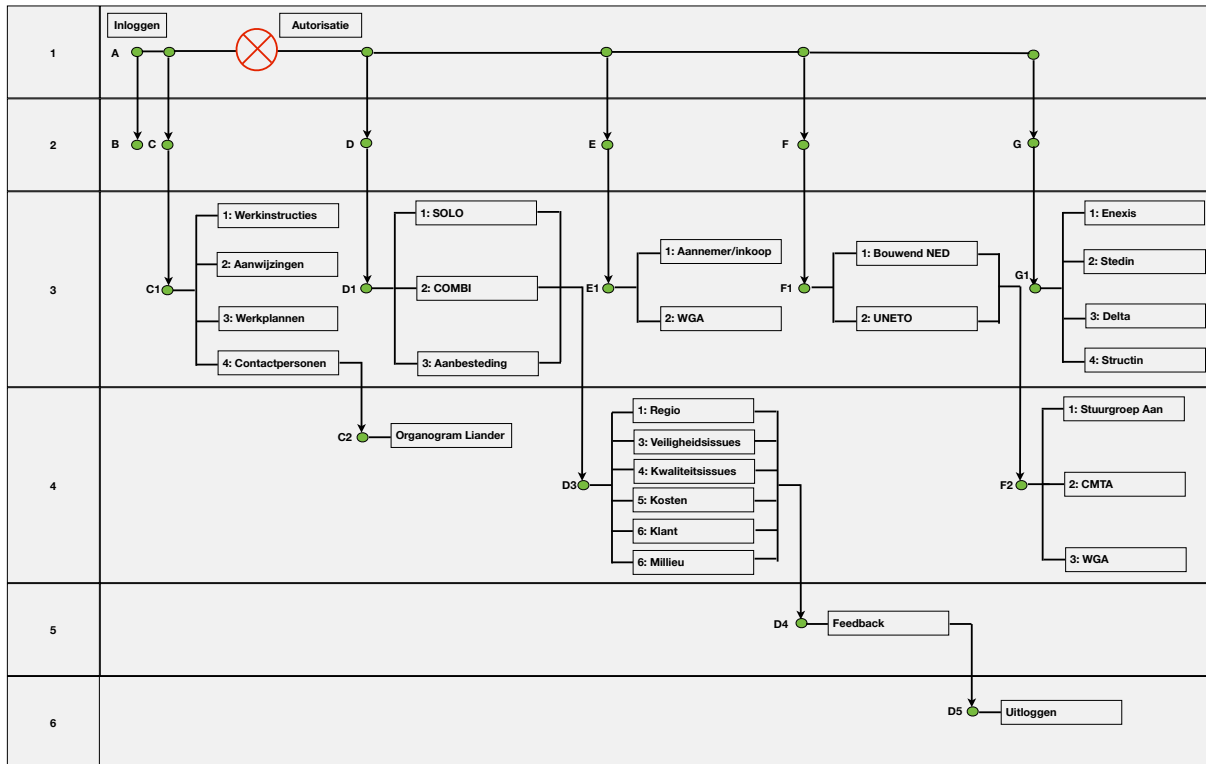
Deze ondersteuning is hoofdzakelijk behulpzaam geweest tijdens de initiatiefase van ARMAS. Hij bracht duidelijkheid over de structuur van de organisatie en welke stappen ik moest maken om dit rapport tot een succes te laten verlopen. Verder heeft dhr. van der Voort vanuit zijn rol als consultant gekeken naar mijn rapport.

Voskuilen

1. Voskuilen is één van aannemers waar Alliander actief mee samenwerkt. Voskuilen voert voor Alliander op jaarbasis voor €40.000.000,- aan werkzaamheden uit en is een gewaardeerde Aannemer binnen Alliander. Tevens is Voskuilen actief binnen het AP en staan open voor positieve, constructieve veranderingen. Vanwege de goede relatie is Voskuilen betrokken bij de initiatiefase van dit project. Er wordt op regelmatige basis met zowel Dhr. Voskuilen (algemeen directeur) en Dhr. van Ee (operationeel directeur) contact gehouden over dit project. Verder hebben beide heren veel positieve feedback op de al reeds gemaakte stukken en zijn beide erg positief over dit project. Voor Voskuilen betekent een dergelijk systeem ook minder contactpersonen/contact uren waardoor er voor hun kant ook kosten bespaard kunnen worden.

4.0 Blauwdruk ARMAS

In de diverse gesprekken en vergaderingen met diverse afdelingen en personen is onderstaand model tot stand gekomen. Tijdens constructieve bijeenkomsten is van de gelegenheid gebruik gemaakt om TBK-kennis toe te passen in de zin van mind-mapping (bijlage 1). Tijdens deze sessie is er veel gediscussieerd wat betreft de opbouw en de inhoud van het systeem. Na deze besproken inhoud te hebben uitgeschreven is onderstaand schema tot stand gekomen. Het zijn de diverse processtappen die de partijen, weergegeven in 3.0, in een systeem willen zien, aangevuld met eigen input.



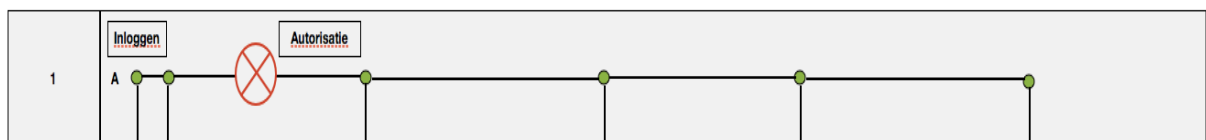
Afbeelding 13: ARMAS

Bovenstaand schema is opgesteld om duidelijk in kaart brengen welke processtappen de betrokken partijen in een dergelijk systeem willen hebben. Ook is hier in aangegeven in welke volgorde en welke koppelingen de processen moeten lopen. Om overzicht te behouden is het geheel opgedeeld in 6 fases:

4.1 Procesfase 1:

In de eerste fase van dit systeem gaat het er hoofdzakelijk om welke gebruiker toegang heeft tot welke delen van het systeem. Ondanks dat het systeem in de eerste instantie wordt opgezet voor Alliander personeel is het van belang dat bepaalde zaken niet toegankelijk zijn voor iedereen. Denk hierbij aan prijsafspraken en contracten en dergelijke. Fase 1 wordt gekenmerkt door 2 stappen:

- A: inloggen in ARMAS
 - Dit is de eerste stap om toegang te krijgen tot dit systeem. Inloggegevens zullen worden gedistribueerd onder diverse personeelsleden die betrekking hebben tot dit systeem.
- Autorisatie functie
 - Tot deze stap was informatie zeer transparant en niet vertrouwelijk. Veel globale informatie waar geen documenten met belangrijke gegevens in zijn opgenomen.

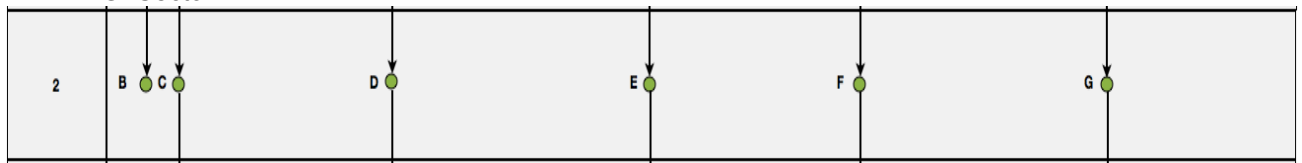


Afbeelding 14: Procesfase:1

4.2 Procesfase 2:

Nadat men heeft ingelogd in het ARMAS systeem komt men voor diverse keuze mogelijkheden:

- B: Jaar overzicht/kalender
 - Planning van activiteiten met de Aannemer (Aannemerij dagen en release momenten van verbeteringen) coördinatie Gert Windhouwer, Communicatie via virtuele werktafel.
- C: Diverse onderdelen
- D: Diverse gecertificeerde aannemers
 - D1: SOLO
 - D2: COMBI
 - D3: Aanbesteding
- E: Diverse groepen
- F: Branche
- G: Sector



Afbeelding 15: Procesfase: 2

B: jaar overzicht/Kalender

Vanuit Alliander en de Aannemerij zou men graag een duidelijk jaaroverzicht willen hebben van wanneer er vergaderingen en bijeenkomsten plaats vinden. Op dit moment worden er op drie niveaus structurele vergaderingen georganiseerd:

1. Strategisch niveau 2 maal per jaar
2. Tactisch niveau 12 maal per jaar
3. Operationeel niveau 12 maal per jaar

Binnen deze Kalender moet het mogelijk worden om bezoeken te registreren zowel achteraf als op voorhand. Op deze manier weet men intern exact wie, wanneer, waar is geweest. Op voorhand afspraken registreren is nog efficiënter omdat men dan geen dubbele afspraken omtrent dezelfde onderwerpen maakt. Dhr. Windhouwer is bezig met de ontwikkeling van deze kalender.

C: Diverse onderdelen

Categorie C is wederom een deelgebied dat toegankelijk is voor elke gebruiker van het ARMAS. De diverse onderdelen die men hier kan vinden zijn de volgende:

1. Werkinstructies en toolboxen.
2. Aanwijzingen van monteurs intern en extern (wie is waartoe bevoegd).
3. Werkplannen, de wv'er produceert ze en worden in ARMAS opgeslagen en raadpleegbaar voor medewerkers.
4. Contactpersonen, zijn de aanspreekpunten wie waarvoor verantwoordelijk is (bijvoorbeeld de wv'er) raadpleegbaar voor alle medewerkers.

D: Onderverdeling op basis van contracten

De categorie D bestaat uit drie diverse onderdelen:

- Solo
 - Gecontracteerde aannemer, contactpersoon is de contractbeheerder
- Combi
 - Gecontracteerde aannemer, contactpersoon is de projectleider
- Aanbesteding
 - Contract + overig, contactpersoon is de contractbeheerder

E: Diverse gecertificeerde aannemers

Onder deze groepen vallen de diverse gecertificeerde aannemers waar Alliander mee samen werkt.

- Aannemers
 - Contractaannemers
 - Aanbestedingsaannemers
 - Onderaannemers die werken in opdracht van een hoofdaannemer
- WGA

F: Branche

De branche wordt bij dit model betrokken vanwege de transparantie die men wil creëren (zie zandloper model op pagina 14)

- Bouwend Nederland
 - Gespreksverslagen van het strategisch en tactisch overleg. Kennisdeling, adviezen en toetsingen worden hier in opgenomen.
- Uneto
 - Gespreksverslagen van het strategisch en tactisch overleg. Kennisdeling, adviezen en toetsingen worden hier in opgenomen.

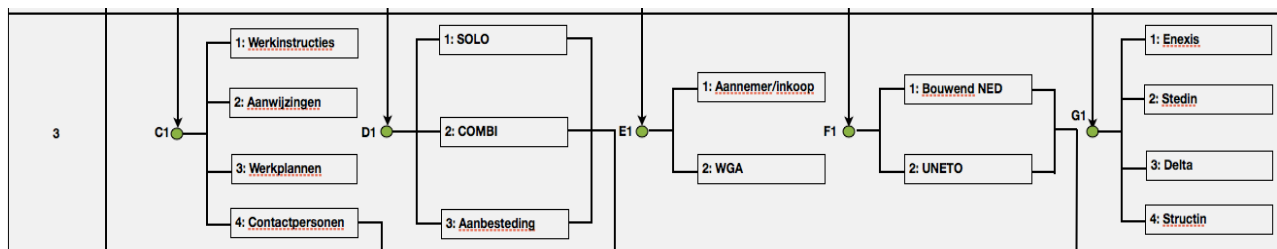
G: Sector

Wederom vanuit dezelfde redenatie als F wordt hier de sector bij betrokken.

- Enexis
 - Onderlinge verslagen bedrijfsafstemmingen en de gelijkwaardige activiteiten (denk aan bijviag).
- Stedin
 - Onderlinge verslagen bedrijfsafstemmingen en de gelijkwaardige activiteiten (denk aan bijviag).
- Delta
 - Onderlinge verslagen bedrijfsafstemmingen en de gelijkwaardige activiteiten (denk aan bijviag).
- Structin
 - Onderlinge verslagen bedrijfsafstemmingen en de gelijkwaardige activiteiten (denk aan bijviag).

Procesfase 3:

De derde procesfase in dit systeem is een stap waarin gebruikers keus hebben uit de onderstaande beschreven onderdelen.



Afbeelding 16: Procesfase: 3

C1:1 Werkinstructies

- Documenten ter behoeve van veilig werken.

C1:2 Aanwijzingen

- Wv'er, wver netten, vp'er en vop'er.

C1:3 Werkplannen

- Hierin wordt opgenomen hoe de klussen worden gerealiseerd.

C1:4 Contactpersonen

- De leidinggevende managers, dit ter reductie van de grote hoeveelheid contacten (per klus 1 aanspreekpunt).

D1.1 Solo

- De klussen die uitgevoerd worden door 1 Aannemer en door 1 bedrijf (maximaal E + G).

D1.2 Combi

- Meerdere bedrijven (E+G+W + telecom + kabel + warmte) 1 Aannemer met meerdere nutsbedrijven (voordeel in deze is dat de " sleuf " maximaal 1 maal open gaat).

D1.3 Aanbesteding

- Projectmatig werk door 1 aannemer

E1.1 Aannemer/inkoop

E1.2 WGA

F1.1 Bouwens Nederland

F1.2 Uneto

G1.1 Enexis

G1.2 Stedin

G1.3 Delta

G1.4 Structin

Procesfase 4:

D.3 V3KM

In de vierde fase van dit systeem komen een aantal essentiële stappen aan de orde. Binnen Alliander heeft men in samenspraak met de Aannemerij het begrip V3KM opgericht. V3KM bestaat uit:

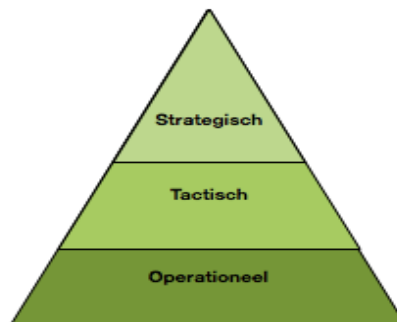
- Veiligheid
- Kwaliteit
- Kosten
- Klant
- Milieu

C.2 Organogram Liander

Verder is er door de Aannemerij op aanvraag een onderdeel organogram Liander aan toegevoegd. Op deze manier is het voor de aannemers in de toekomst eenvoudig om op naam en toenaam de desbetreffende persoon te vinden.

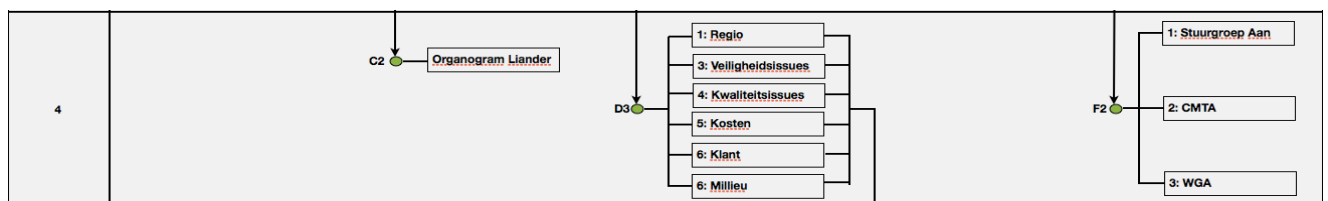
F.2 Overleg structuur

Als derde onderdeel, is in procesfase vier de overlegstructuur opgenomen:



Afbeelding 17: Overleg structuur

Hierbij opereert op strategisch niveau de stuurgroep Aannemerij, op tactisch niveau het commodity team Aannemerij en op operationeel niveau de werkgroep Aannemerij.



Afbeelding 18: Procesfase: 4

Procesfase 5:

Procesfase 5 is een van de belangrijkste stappen binnen het ARMAS. In deze fase heeft men de mogelijkheid om feedback te uploaden.



Afbeelding 19: Procesfase: 5

Procesfase 6:



Afbeelding 20: Procesfase: 6

Uitloggen uit ARMAS.

Bovenstaande blauwdruk laat hoofdzakelijk de procesmatige stappen en de invulling van ARMAS zien. De gevolgen van bovenstaand systeem zullen duidelijk worden na implementatie en volledige uitrol binnen Alliander. Tijdens de initiatiefase zijn de nodige verwachtingen, na implementatie van het ARMAS opgesteld:

- Transparantie
- Efficiëntie
- Proces optimalisatie
- Kosten reductie
- Inzicht

Transparantie

Doordat het ARMAS deels inzichtelijk wordt voor diverse aannemers wordt hier een bepaald level van transparantie gecreëerd. Doordat Alliander gegevens gaat delen met aannemers ontstaat er een bepaald level van transparantie. De vraag of er behoefte is aan transparantie is beantwoord tijdens diverse AP's (Aannemerijplatform). Zowel Alliander als Aannemers hebben besloten dat transparantie een positieve ontwikkeling is voor beide partijen.

Efficiëntie

Zoals in de IST is beschreven verloopt het contact tussen Alliander en haar Aannemers op dit moment niet efficiënt. Bovenstaand systeem kan door middel van duidelijk overzicht, concrete informatie en heldere structuur efficiëntie brengen in niet efficiënt traject.

Proces optimalisatie

Momenteel verloopt het contact en relatiemanagement niet geheel optimaal. Door van deze beide aspecten duidelijke processen te maken moet het voor Alliander medewerkers duidelijker worden op welke manier de relatie met de Aannemer onderhouden moet worden. Als dit duidelijk is kan men het systeem gebruiken om te kijken welke informatie men hier uit gaat halen dan wel in stoppen.

Kosten reductie

Het gegeven kostenreductie is in deze case hoofdzakelijk uit te drukken in tijd. Zoals hoofdstuk 6 zal laten zien kan het ARMAS aanzienlijke kosten reduceren. Dit door contact momenten te reduceren en op deze manier een efficiënter proces inregelen.

Inzicht

Het ARMAS moet een overzichtelijk en inzichtelijk systeem worden. Het zal eenvoudig toegang geven tot concrete informatie. De gebruiker van ARMAS moet door middel van korte stappen inzicht krijgen in gewenste informatie.

5.0 Systeem keuze.

Het ARMAS zal worden geïmplementeerd bij Alliander binnen de bestaande ICT omgeving. Op deze manier is het systeem toegankelijk voor alle betrokken afdelingen binnen Alliander. Verder is een implementatie binnen een huidig systeem eenvoudiger omdat specialisten kennis hebben van de bestaande ICT omgeving. Het vraagstuk wat in dit hoofdstuk beantwoord moet worden is de keuze van het systeem. Dit kan zijn een CRM module binnen SAP of een website waarin informatie wordt gedeeld.

5.1 Alliander ICT systematiek

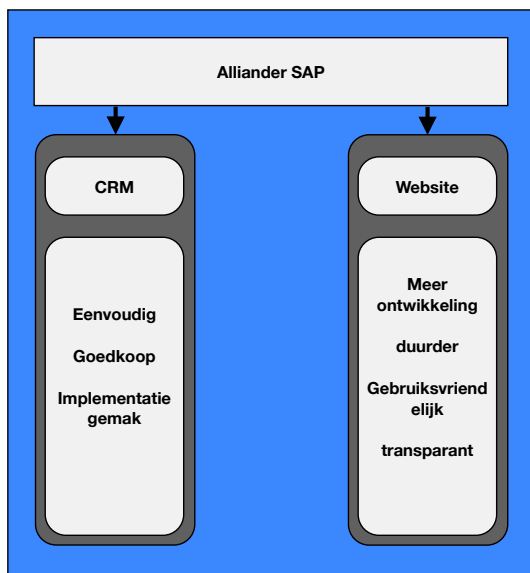
Een van de succesfactoren van het ARMAS is dat het aansluit op de bestaande ICT technologie binnen Alliander. Deze maatregel is ook opgenomen in de doelstellingen van dit project. Op deze manier kan ARMAS op een vrij toegankelijke manier gebruikt worden doordat er binnen Alliander al gebruik wordt gemaakt van dergelijke systemen, denk aan CRM. ICT specialisten hebben naar de opbouw van het blauwdruk gekeken zoals te zien is in hoofdstuk 4 en zijn ervan overtuigd dat dit geen enkele moeilijkheidsgraad met zich meebrengt.

5.2 Aannemerij ICT systematiek

Voor wat betreft het gebruikersgemak bij de Aannemers gelden dezelfde regels als binnen Alliander. Wil het systeem kans van slagen hebben is het noodzakelijk dat het bij de Aannemers een gebruikersvriendelijke toepassing wordt. Om dit gebruikersvriendelijk te maken is het noodzakelijk dat het geïntegreerd wordt binnen de ICT systematiek bij de Aannemers. Zoals bovenstaande tekst vermeld werken niet alle Aannemers met dezelfde ICT omgeving. Om deze 2 systemen te laten matchen is verder onderzoek nodig. Per 01-02-13 zal een technisch trainee gaan kijken naar de mogelijkheden voor wat betreft deze match.

5.3 Keuze ARMAS systeem

De SAP consultant binnen Alliander heeft aangegeven, nadat er gezamenlijk is gekeken naar de blauwdruk in hoofdstuk 4, dat een CRM module voor dit ontwerp een goede mogelijkheid is. Er is goed gekeken naar de opbouw en volgens de SAP consultant zijn er binnen SAP niet gecompliceerde modules die dit ontwerp kunnen realiseren.



Afbeelding 21: ARMAS systeem

Bovenstaande afbeelding laat zien wat de eventuele voor- en nadelen zijn van de twee ICT mogelijkheden. CRM binnen de huidige SAP systematiek laat zien dat deze keuze hoofdzakelijk eenvoudig, en makkelijk te implementeren is. Een website is ontwikkelen vergt meer ontwikkelingstijd, is duurder maar daar staat tegenover dat het wel transparanter is. Doordat er binnen Alliander is gekozen om dit systeem en de eerste instantie binnen Alliander te ontwikkelen is een CRM module binnen SAP de beste optie.

6.0 Besparingen.

6.1 Huidige kosten

Bij aanvang van deze opdracht op 3 september 2012 zijn de huidige kosten van de huidige manier van relatie en contact beheer in kaart gebracht. Onderstaande tabellen laten zien wat deze kosten zijn en hoe deze zijn opgebouwd.

	Aannemer X	Kosten per week	Kosten per maand	Kosten per jaar
Kosten per Aannemer		€ 266-	€ 1.152-	€ 13.832-
Formule		2,66 uur pw * €100,- uurloon	Kosten per jaar / 12	Kosten per week * 52

Afbeelding 22: Huidige kosten

Bovenstaande tabel laat de kosten per Aannemer per jaar zien.

	Aantal personen	Kosten per week	Kosten per maand	Kosten per jaar
Kosten	20	€ 16.000	€ 69.333-	€ 832.000-
Formule		aantal contacten * 8 uur pw * €100,- uurloon	Kosten per jaar / 12	Kosten per week * 52

Afbeelding 23: Huidige kosten totaal

Bovenstaande tabel laat de kosten zien, die Alliander op week/maand/jaarbasis maakt voor wat betreft de contactmomenten die Alliander heeft met haar aannemers.

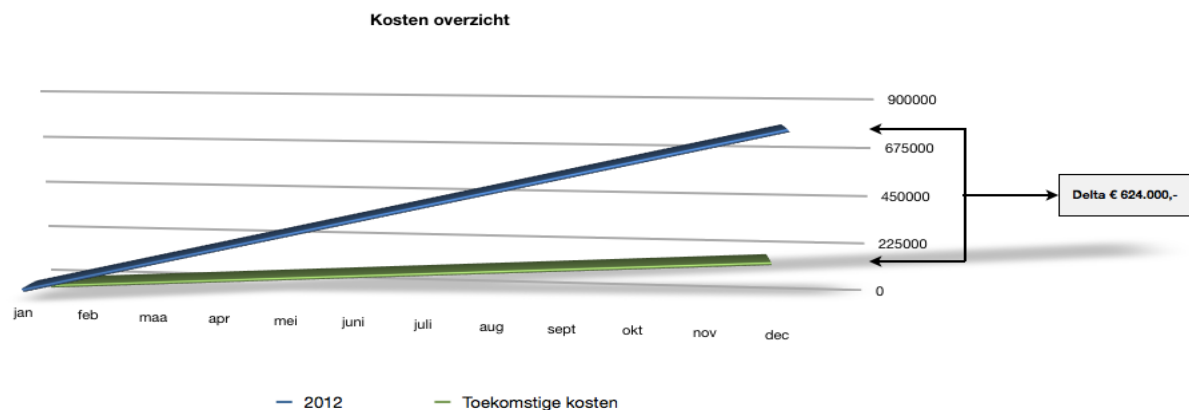
6.2 Kosten reductie

Doordat het systeem op het moment van creëren van dit rapport nog niet online is, is het niet mogelijk een 100% accurate kosten reductie weer te geven. Dit zal pas mogelijk zijn op het moment dat het ARMAS online is en er daadwerkelijk mee wordt gewerkt. In samenspraak met de afdeling Aannemerij BBU is er wel een concept gecreëerd voor wat betreft de reductie in kosten. Dit model is gebaseerd gedeeltelijk op basis van aannames en gedeeltelijk op basis historische data. Men verwacht een sterke afname in kosten op het moment dat het ARMAS operationeel is en is geaccepteerd door de onderneming.

	Reductie contacten	Kosten per Week	Kosten per Maand	Kosten per Jaar
Kosten bij afname contacten Alliander	van 20 naar 5 / <5	€ 4.000-	€ 17.333-	€ 208.000-
Formule		Aantal contacten * 8 uur pw * uurloon WN	Kosten per week * 4	Kosten per maand * 12
Delta (Opbrengst)	Delta 15 contacten	Delta per week € 12.000-	Delta per maand € 52.000-	Delta op jaarbasis € 624.000-

Afbeelding 24: Kosten reductie

Onderstaande grafiek laat de delta zien tussen de huidige manier van werken en het volledig operationele ARMAS.



Afbeelding 25: Kosten overzicht

7.0 Interventie

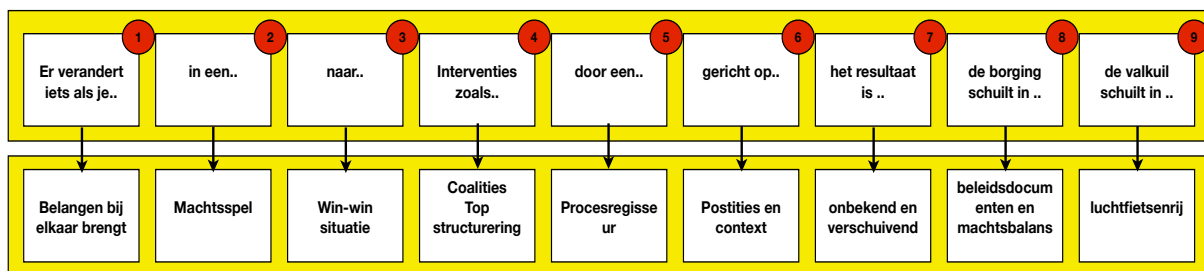
7.1 Kleur erkenning

Zoals in hoofdstuk 2.4: Alliander als organisatie, is geconcludeerd dat Alliander zich hoofdzakelijk typeert als een geëdenkende en opererende organisatie. Om binnen een organisatie een bepaalde verandering door te voeren is het raadzaam om te inventariseren welke triggers men nodig heeft om een interventie te accepteren. Zoals gezegd in hoofdstuk 2.4 is Alliander een geëdenkende organisatie. Een geëdenkende organisatie typeert zich door middel van onderstaande kenmerken:

- Denken in macht
- Draagvlak creëren
- Opties openhouden
- Netwerken
- Alles uitwerken op papier

7.2 Interventie kenmerken

Doordat Alliander hoofdzakelijk gekenmerkt wordt door een geëdenkende organisatie is het raadzaam om een interventie hierop af te stemmen. Geëdenkenden veronderstelt dat een verandering niet tot stand komt als deze niet gesteund, geëgitimeerd of gesanctioneerd wordt door een coalitie van machthebbers. Het gaat hier om hoe krachtig de personen zijn die de verandering moeten doorvoeren. Verder laat onderstaand schema zien hoe een men een verandering kan doorvoeren binnen een geëdenkende organisatie:



Afbeelding 26: Interventie kenmerken

1. *Er verandert iets als je belangen bij elkaar brengt.*
Tijdens de initiatie en de uitvoerfase van dit project is er constant naar gestreefd om de meningen van diverse partijen te peilen en de neuzen dezelfde richting op te krijgen. Dit om zoveel mogelijk draagvlak te creëren en op deze manier de belangen bij elkaar te brengen. Uiteraard moeten de belangen van de toekomstige gebruikers nog getoetst worden. Ook zal er onder dit personeel nog draagvlak gecreëerd moeten worden. Het is de taak van de managers, zoals ze zelf al aangaven, om dit draagvlak binnen hun afdeling te creëren.
2. *In een machtsspel.*
Het machtsspel binnen dit project komt hoofdzakelijk bij de afronding. Als er een beslissing genomen gaat worden over een eventueel vervolg en/of implementatie van dit rapport zal duidelijk worden welke betrokkenen de meeste macht kunnen uitoefenen. Het voordeel in deze is wel, dat alle betrokken zijn aangehaakt bij dit project. Doordat betrokkenen zijn aangehaakt bij dit project verwacht men niet dat er een machtsspel zal ontstaan.
3. *Naar een win-win situatie*
Een win-win situatie luidt voor dit project als volgt: Het ARMAS is succesvol geïmplementeerd en wordt volledig gedragen en toegepast binnen Alliander. Wanneer dit gebeurt mag men spreken van een succesvolle ontwikkeling, uitvoering en implementatie van het ARMAS.
4. *Interventies zoals coalitie vorming en top structuring*
Coalitie vorming is niet eens wat heel sterk naar boven is gekomen tijdens het opzetten van het ARMAS. Uiteraard moest er wel (zoals in 1 is beschreven) draagvlak worden gecreëerd maar niet in de zin van een coalitie. De top-down structure is wel sterk van toepassing geweest.

8.0 Conclusie

Het afsluitende hoofdstuk van dit rapport zal de conclusie van het adviesrapport bevatten.

8.1 Conclusie

In de conclusie van dit rapport wordt er antwoord gegeven op de probleemstelling die in de initiatiefase van dit project is opgesteld:

“Het doel is om inzicht te verkrijgen in de aard van de contacten met de aannemer, branche en sector en daarmee het aantal contacten vanuit Alliander sterk te reduceren en de Aannemerij aan de voorkant van het proces te betrekken bij verbeterdoelstellingen en wijzigingen. Op deze manier ontstaat er een multidisciplinair team wat in staat is vooraan in de keten problemen op te lossen. Door een virtueel systeem te creëren is het mogelijk informatie op te slaan en bij te houden waardoor een transparante samenwerking ontstaat, contacten gereduceerd kunnen worden en kosten bespaard kunnen blijven”.

Per 01 mei 2012 is er binnen Alliander bedrijfsbureau een nieuwe afdeling opgericht. Onder deze afdeling vallen 4 medewerkers, een manager en een stagiaire. In hoofdstuk 2 worden diverse beweegredenen genoemd waarom Alliander behoefte heeft aan een afdeling Aannemerij binnen Bedrijfsbureau uitvoering en waarom deze afdeling Aannemerij behoefte heeft aan een contacten systeem. Onderstaand volgen een aantal beweegredenen:

- Men weet van elkaar niet wat er afgesproken is met de Aannemer.
- De aannemers kunnen gebruik maken van deze omissie en medewerkers onderling uitspelen.
- Goede historie ontbreekt, waardoor er niet teruggegrepen kan worden op gemaakte afspraken.
- Er is geen transparantie en daardoor is er weinig vertrouwen.
- Er gaan hoge kosten gepaard met dit inefficiënte proces.
- Verder wordt in hoofdstuk 2 een diagnose gesteld op basis van de theorie omtrent het boek, leren veranderen van de Caluwe.

Hoofdstuk 3 begint met een inventarisatie van de diverse bedrijfsonderdelen (BO's). Tijdens de formulering van deze opdracht was de initiator zich ervan bewust dat een dergelijke opdracht diverse BO's zou raken. Vandaar was het in de beginfase belangrijk om zoveel mogelijk te divergeren en convergeren om een zo breed mogelijke aanpak te handhaven. In hoofdstuk 4 wordt aangegeven welke BO's raakvlak hebben met deze opdracht en welke individuen geïnterviewd zijn om informatie te winnen, maar hoofdzakelijk om draagvlak te creëren.

Na het samenvoegen van de input die gewonnen is in hoofdstuk 4 wordt in hoofdstuk 5 de blauwdruk van het ARMAS weergegeven. Deze blauwdruk is, zoals hierboven is weergegeven, tot stand gekomen door middel van diverse interviews en de bekende divergeren/convergeren methode. Na een inhoudelijke vergadering is op basis van de wensen van de afdeling aannemerij en vraag vanuit de aannemers een concept blauwdruk gecreëerd. Deze blauwdruk geeft in een aantal concrete stappen, antwoord op de vraag vanuit de business. Uiteraard wordt het met de implementatie van het ARMAS duidelijk of het ook daadwerkelijk gedragen wordt door de medewerkers binnen Alliander en of het kosten besparend is. In hoofdstuk 6 wordt een overzicht gegeven van de kosten die momenteel gemaakt worden, hierin wordt gerefereerd naar hoofdstuk 2, en de reductie in kosten na implementatie van het ARMAS. Hier zit een delta in van €624.000,-. Om een systeem binnen een organisatie te implementeren is het raadzaam om te onderzoeken met welke cultuur men te maken heeft. In het laatste hoofdstuk worden een aantal adviezen gegeven omtrent implementatie van het ARMAS.

Per 01-02-13 gaat er binnen Alliander een Technisch Trainee deze opdracht implementeren. Deze trainee zal gaan beginnen met een project aanvraag zodat er na deze aanvraag een kosten overzicht gemaakt kan worden voor de implementatie van het ARMAS. Vervolgens kan hij in samenspraak met ICT de blauwdruk binnen SAP gaan uitwerken en vullen met de gegeven informatie.

Slot

Na een periode van vijf maanden te hebben gewerkt voor Alliander ben ik, Jeroen Coenraads, zeer tevreden met het eindresultaat. Na het lezen en onderzoeken van diverse aspecten ben ik begonnen aan de business case voor Alliander.

Binnen Alliander ben ik erg hartelijk ontvangen. Dit is een voordeel omdat ik op deze manier gebruik kon maken van de informatie van diverse collega's. Binnen Alliander bevinden zich een aantal individuen die erg betrokken zijn geweest bij mijn onderzoek en mede dankzij de welwillendheid van deze collega's is dit rapport tot stand gekomen.

Bij aanvang van de stageperiode waren er een aantal bureaucratische issues waardoor ik de eerste 6 weken niet kon inloggen op het Alliander netwerk. Via de nodige omwegen en hulp van derden heb ik gelukkig geen vertraging opgelopen waardoor ik mij kon houden aan de vooraf gestelde planning.

Dit rapport geeft een goed en helder advies aan Alliander omtrent het eventueel invoeren van een ARMAS systeem.

Ik hoop dat de Dhr. S. Hamerling en de afdeling Aannemerij BBU door middel van deze business case in staat zijn om een ARMAS systeem succesvol te implementeren binnen Alliander.

Literatuurlijst

Boeken en literatuur

- Caluwe, L, Vermaak, H, 2006, Leren veranderen, (druk 2) Amsterdam.
- Janssen, M, 2003, Projectmanagement volgens Prince2, (druk 2) Amsterdam, Pearson Education Benelux B.V.

Internetbronnen

Websites

- <http://www.Alliander.com>
- <http://www.Alliander.sharepoint.com>
- <http://www.sharepoint.hu.nl>

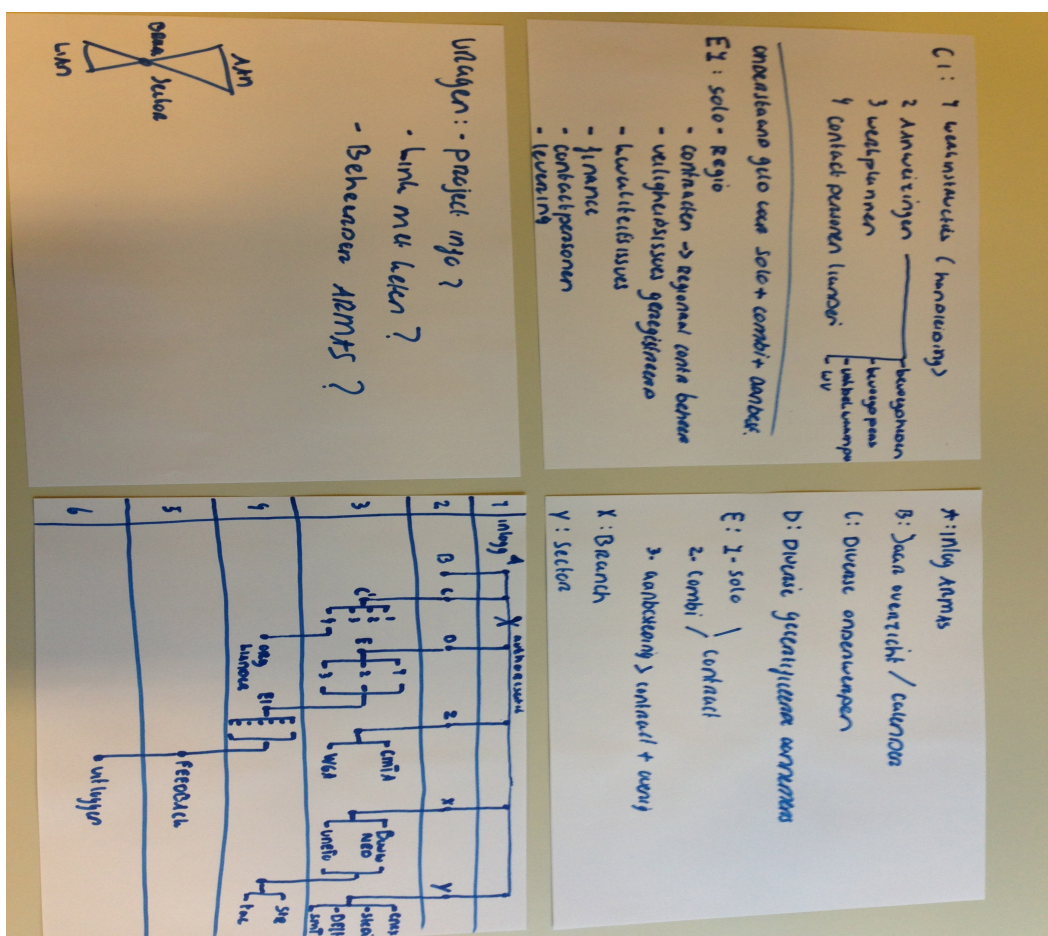
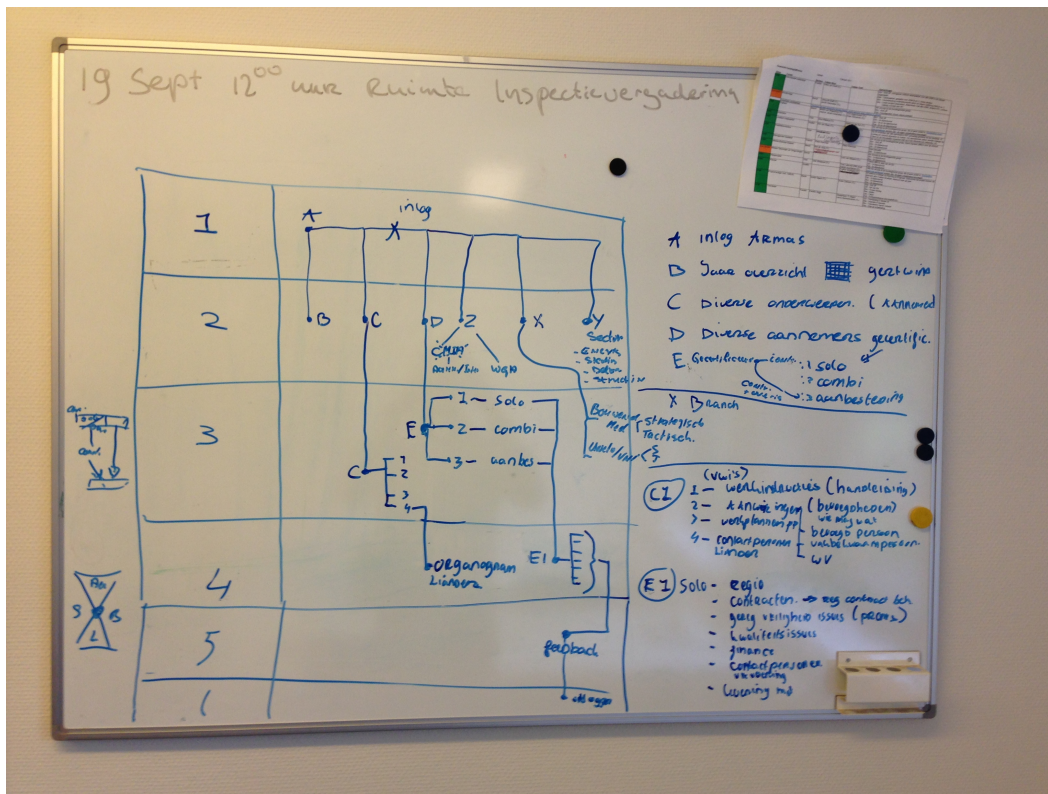
links

- <http://www.alliander.com/nl/alliander/over-alliander/onze-organisatie/index.htm>
- <http://www.alliander.com/nl/alliander/over-alliander/waar-wij-voor-staan/missie-en-visie/index.htm>
- <http://nl.wikipedia.org/wiki/Bureaucratie>
- <http://www.encie.nl/definitie/Bureaucratie>
- http://www.ijpelaar.com/file/referenties/890201_Gemeentelijke_reorganisaties_en_Mintzberg.pdf
- <http://financieel-management.nl/content/view/11044/de-bureaucratie-voorbij>
- http://www.ijpelaar.com/file/referenties/890201_Gemeentelijke_reorganisaties_en_Mintzberg.pdf
- <http://samenleving-en-ontwikkeling.infoyo.nl/sociaal-cultureel/11978-de-bureaucratie.html>
- <http://samenleving-en-ontwikkeling.infoyo.nl/sociaal-cultureel/11978-de-bureaucratie.html>
- <http://www.2reflect.nl/procesregie.htm>
- <http://www.bouwendnederland.nl/virtueelbouwen/implementatiemodel/pages/default.aspx>

Aannemerij overzicht



Bijlage 1: Mindmappen



Bijlage 2: Vergader structuur

Overleg	Deelnemers		Doelstelling
	Organisatie	rol	
Strategisch branche overleg	Liander Uneto VNI** Bouwend Nederland*	Voorzitter Stuurgroep Aannemerij Manager BBU Aannemerij (secretaris) Voorzitter Voorzitter	SCOPE: branche / sector -Visieontwikkeling branche-sector aangelegenheden -Branche-sector standaarden ontwikkelen -Opstarten en sturen van branche-sector initiatieven tbv uniformiteit -Kennisdelen sector-branche ontwikkelingen -Herkennen, erkennen van ontwikkelingen met impact op sector / branche -Gezamenlijke standpuntbepaling -Sturen van inspanningen met betrekking tot realisatie van "arbeidscapaciteit in de sector in balans"
Tactisch branche overleg	Liander Uneto VNI Bouwend Nederland	Manager BBU Aannemerij Manager Inkoop Aannemerij (Voorzitter) / secretaris (Voorzitter) / secretaris	SCOPE: branche / sector vertaling naar Liander en (AP) Aannemerij -Vertalen van visie in kaders en richtlijnen voor Liander en Aannemerij -Structureren van communicatie branche-sector ontwikkelingen/informatie -Bevordering van wederzijdse acceptatie van (gewenste/opgelegde) veranderingen -Afstemming portfolio verbeterinitiatieven Liander met lopende verbeterinitiatieven in sector / branche
Aannemerij Platform	Liander Aannemerij	Relatiemanager(s) Aannemerij Manager Inkoop Aannemerij Manager BBU Aannemerij Manager BO (wisselend per termijn) Contract aannemers Liander (wisselend per termijn)	SCOPE: Interface Liander – (contract) aannemers Liander -Optimaliseren van specifieke Liander-Aannemer processen -Kennis- en best practices deling in procesinterface Liander – (contract) aannemers -Impactanalyse van gewijzigde regelgeving, richtlijnen en procesaanpassingen door Liander voor uit te voeren werkzaamheden en bedrijfsvoering -Co-creatie (Interface Liander – Aannemerij) -Bevorderen en onderhouden van Aannemerijstrategie en Partnership -Bespreken van generale veiligheid-, kwaliteit- en bestekissues -Adviserend / toetsend aan tactisch branche overleg

*Bouwend Nederland betreft Vakgroep Ondergrondse Netten en Grondwaterbeheer
 **Uneto VNI betreft Vakgroep Infratechniek

Bijlage 3: Krant artikel Liander



Samen met onze aannemers staan we sterker

Aannemers zijn onmisbaar voor de uitvoering van ons werk. Solide samenwerking met onze aannemers is een absolute noodzaak om ook in de toekomst over voldoende gekwalificeerd personeel te beschikken. Alleen dan kunnen we onze organisatie doelstellingen bereiken. De Liander Aannemerijstrategie legt daarom de basis voor een nieuwe, duurzame vorm van samenwerken. Met onze gezamenlijke kennis en kunde kunnen we samen innoveren en onze processen verbeteren.

Betrouwbaarheid staat bij ons hoog aangeschreven. Om er als netbeheerder voor te zorgen dat we ook in de toekomst afspraken met onze klanten kunnen nakomen, is het belangrijk de banden met onze aannemers verder te verstevigen.

De hoeveelheid werk neemt immers sterk toe, onder meer door saneringen en digitalisering van onze netten. Tegelijkertijd echter zien we dat binnen de sector steeds minder capaciteit is om al dat werk te doen. De oorzaak daarvan: vergrijzing onder en minder instroom van monteurs. Zowel bij Liander als collega-netwerkbedrijven en aannemers. Allemaal hebben we te maken met hetzelfde probleem dat groter is dan onszelf. En vissen we in dezelfde vijver, op zoek naar nieuw personeel. Terwijl het ook anders kan. Niet langer met elkaar concurreren, maar energie steken in samenwerking! Waarom zouden we die samenwerking niet verder uitbouwen? Beter gebruik maken van ieders kennis en kunde? En bekijken hoe we samen kunnen innoveren en onze processen verbeteren? Onze aannemers zijn belangrijke, onmisbare leveranciers van capaciteit voor alle netbeheerders. Alleen samen met hen en onze collega-netbeheerders zijn we ook in de toekomst verzekerd van voldoende en goed gekwalificeerde monteurs. Samen staan we sterker.

Duurzame relaties

De Liander Aannemerijstrategie omvat richtlijnen en uitgangspunten voor samenwerking binnen de sector en met onze aannemers. Om onze relatie met de aannemerij te verbeteren, ontwikkelen we duurzame relaties, waarbij het om vertrouwen gaat. Bijvoorbeeld door het aangaan van lange termijnovereenkomsten. Samen dragen we verantwoordelijkheid voor een effectieve, efficiënte en veilige uitvoering van het werk. Dit vraagt om verandering van houding en gedrag in de hele sector. Zowel van medewerkers van Liander als die van aannemers en collega-netbeheerders. Vanuit Liander hebben we bij aanbestedingen niet alleen meer oog voor de aannemer die het werk het goedkoopst kan uitvoeren. Belangrijker is welke bijdrage de aannemer kan leveren aan doelstellingen op het gebied van veiligheid, kwaliteit, klanttevredenheid en efficiencyverbetering.

Meer structuur

Om de samenwerking met onze aannemers te verbeteren, werken we ook aan meer structuur in onze contacten, die nu nog te veel versnipperd zijn. Het is de bedoeling dat we binnen Liander straks beter weten wie er contact heeft met aannemers, waarbij we die contacten onderling afstemmen.

Strategische besluitvorming en sturing van alle aannemerij-onderwerpen vindt plaats via één centraal punt: de stuurgroep Aannemerij. Deze stuurgroep richt zich op de strategie en het lange termijnbeleid voor aannemerijrelaties en bewaakt de samenhang tussen al het werk dat aannemers voor Liander uitvoeren.

Op weg naar strategisch partnerschap

Uiteraard betrekken we onze aannemers, en hun brancheverenigingen bij de ontwikkeling en uitwerking van de Liander Aannemerijstrategie. De tijd dat we alleen 'over' onze aannemers spraken, is voorbij. Samen met de aannemerij en andere partijen in de sector werken we aan een nieuwe visie op onze samenwerking en een concreet plan van aanpak. Dat doen we onder het motto: 'samen werken aan strategisch partnerschap'. De eerste stappen naar deze strategische samenwerking zijn reeds gezet. Samen met de aannemerij bekijken we welke volgende stappen nodig zijn op onze weg naar langdurig partnerschap.

Bijlage 4: Contract & Leveranciers management

