

A woman is riding a bicycle on a paved path, carrying a young child in a front-mounted seat. The child is wearing a pink and white striped shirt. The woman is wearing a dark jacket and a scarf. The path is bordered by green grass and a small canal. In the background, there are wind turbines on the left and a traditional Dutch windmill on the right. The sky is blue with scattered clouds.

Bescheidenheid kent een tijd

Advies hoe Alliander de reputatie op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid kan versterken

| AUTEUR

NAAM
STUDENTNUMMER

Michelle Faasen
2187092

| OPLEIDING

NAAM
OPLEIDING
PLAATS
JAAR VAN AfstUDEREN
BEGELEIDEND DOCENT

Fontys Hogescholen
Communicatie
Eindhoven
2015
Marc Dubach

| BEDRIJF

NAAM
ADRES

TELEFOONNUMMER
WEBSITE
OPDRACHTGEVER
E-MAIL

Alliander
Utrechtseweg 68, 6812 AH
Arnhem
088 542 6363
www.alliander.com
Jelle Wils
jelle.wils@alliander.com

Voorwoord

Eindelijk is het zover. Het begin van het einde op Fontys Hogeschool Communicatie. Het afsluiten van een leuke periode waarin ik hard gewerkt heb én het begin van een nieuwe periode waarin ik nog veel harder moet werken en veel nieuwe dingen mag leren. In het afgelopen half jaar heb ik veel kennis en ervaring opgedaan. Je weg vinden binnen een groot bedrijf is niet altijd even gemakkelijk, zelfs niet als je alle hulpmiddelen ter beschikking hebt. Niet opgeven en zoeken naar de beste alternatieven zijn daarbij voor mij belangrijke lessen geweest. Dankzij een aantal leerzame hobbels onderweg en de gezelligheid op kantoor kan ik met veel plezier en voldoening terug kijken op mijn tijd bij Alliander.

Ik wil graag mijn stagebegeleider Jelle Wils bedanken voor deze ervaring bij Alliander. Door zijn enthousiasme, optimisme en met behulp van zijn feedback heb ik deze scriptie kunnen schrijven. Daarnaast wil ik ook graag Marc Dubach bedanken voor zijn feedback en het meedenken naar oplossingen als ik die nodig had. En in het bijzonder omdat hij tijdens zijn tripje naar Berlijn even de tijd nam om mij in mijn paniekaanval bij te staan. Als dank daarvoor heb ik geprobeerd om alles in één A6je samen te vatten! Niet helemaal gelukt zoals je ziet..

Ook wil ik graag alle medewerkers binnen Alliander bedanken die mij geholpen hebben om inzicht te verkrijgen in het bedrijf of op zijn tijd een luisterend oor geweest zijn. Ten slotte wil ik alle respondenten bedanken die aan het onderzoek meegewerkt hebben. Zonder hun input was het niet mogelijk geweest om Alliander van waardevolle inzichten te voorzien.

Ik kijk uit naar het werken in dit vak dat continu in beweging is en waarin ik graag wil bijdragen aan het creëren van zichtbaarheid voor thema's die er voor de maatschappij toe doen.

Ik wens jullie veel leesplezier!

Michelle Faasen
6 juni 2015, Venray

Managementsummary

Alliander vervult een belangrijke maatschappelijke rol als netwerkbedrijf. Vanuit deze maatschappelijke rol verwachten stakeholders een bepaalde mate van maatschappelijke betrokkenheid. Omdat stakeholders bepalen in hoeverre een bedrijf de ruimte heeft om te ondernemen is het belangrijk dat Alliander aan deze verwachtingen voldoet. Alliander wil daarom graag weten in hoeverre stakeholders zijn maatschappelijke betrokkenheid waarnemen en waarderen.

Vanuit deze aanleiding is de volgende centrale vraag opgesteld: "Hoe kan communicatie bijdragen aan het bereiken van de gewenste reputatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid bij externe stakeholders?"

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is deskresearch gedaan naar ontwikkelingen en/of bedreigingen en is fieldresearch gedaan onder vier stakeholdersgroepen naar hun waardering en waarneming van de maatschappelijke betrokkenheid van Alliander. Deze stakeholdersgroepen zijn leveranciers, de zakelijke klant, aandeelhouders en maatschappelijke organisaties.

De belangrijkste conclusies uit het deskresearch zijn dat transparantie tegenwoordig een vereiste is en deze je reputatie (op alle deeldimensies) sterk kan beïnvloeden. Daarnaast onderscheidt Alliander zich niet dermate van conculega's in zijn communicatie over maatschappelijke betrokkenheid, maar is het bedrijf wel koploper in het soort activiteiten op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Alliander ziet maatschappelijke betrokkenheid namelijk als een kans, voor de maatschappij, maar ook voor zichzelf. In zijn maatschappelijke betrokkenheid creëert Alliander nieuwe rollen voor zichzelf om bestaansrecht te creëren in de toekomst. Uit het fieldresearch is voornamelijk gebleken dat de maatschappelijke betrokkenheid van Alliander niet voldoende zichtbaar is bij de onderzochte stakeholdersgroepen. Wanneer deze maatschappelijke betrokkenheid wel zichtbaar was, beoordeelden de respondenten Alliander positief op zijn maatschappelijke betrokkenheid. Dit wil zeggen dat er een verband te leggen is tussen

de zichtbaarheid en de waardering op gebied van maatschappelijke betrokkenheid.

Aansluitend op de inzichten en conclusies uit het onderzoek is een strategisch advies geschreven dat antwoord geeft op de gestelde centrale vraag. De aanbevelingen in dit advies kunnen bijdragen om de gewenste reputatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid te bereiken. Belangrijkste uitgangspunten zijn dat in dialoog gaan met stakeholders van groot belang is en dat Alliander meer zichtbaar moet zijn in zijn maatschappelijke betrokkenheid. Van hieruit is de Show & Tell strategie ontwikkeld.

Hieronder worden de verschillende stappen uit de "Show and Tell strategie" kort toegelicht:

1. Vertel het verhaal vanuit eigen kracht

Zorg ervoor dat Alliander meer zichtbaar wordt op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Doe dit door middels storytelling het verhaal door de ogen van medewerkers, klanten of leveranciers, etc. te vertellen. Alliander heeft de regie over de inhoud van deze verhalen. Denk hierbij niet alleen aan verhalen in tekst, maar ook aan verhalen in beeld.

2. Gebruik de kracht van anderen

Zet maatschappelijke organisaties in als platform om de maatschappelijk betrokken prestaties van Alliander te delen. Maak gebruik van hun netwerk en deel de maatschappelijke betrokkenheid van Alliander via hun kracht. Zij hebben grotendeels de regie over de inhoud van de informatie die gedeeld wordt.

3. Ga op zoek naar ambassadeurs

Activeer medewerkers om ambassadeur te worden en genereer op deze manier meer traffic van en naar kanalen als de website en social media.

4. Ga structureel de dialoog aan

Naast het vertellen van het verhaal is het belangrijk om in gesprek te gaan met stakeholders. Hierdoor blijft Alliander scherp in het maatschappelijk betrokken ondernemen en geeft het bedrijf stakeholders de gelegenheid om hun bevindingen te delen.

Inhoudsopgave

01. Inleiding	7	04. Omgevingsfactoren en actoren	21
1.1 Aanleiding	8	Omgevingsfactoren	22
1.2 Doelstelling.....	8	4.1 Onderzoeksmethode.....	22
1.3 Dit leidde tot de volgende centrale vraag..	8	4.2 Belangrijke trends en ontwikkelingen	22
1.4 .. En deze deelvragen.....	9	Conculega's	23
1.5 Belangrijke onderzoeksverantwoording	10	4.3 Onderzoeksmethode.....	23
1.6 Belangrijke begrippen	10	4.4 Wat presteren conculega's op gebied van maatschappelijke betrokkenheid?.....	23
1.7 Leeswijzer	11	4.5 Communicatie over maatschappelijke betrokkenheid	24
02. Interne analyse van Alliander	12	4.6 Alliander versus conculega's	24
2.1 Onderzoeksmethode	13	Algemeen	25
2.2 Corebusiness	13	4.7 Inzichten	25
2.3 Missie/visie.....	14	05. Profilering op gebied van maatschappelijke betrokkenheid	26
2.4 8S-model	14	5.1 Onderzoeksmethode.....	27
2.5 Communicatiebeleidskader.....	15	5.2 Onderbouwing vanuit theorie.....	27
2.6 Communicatiemiddelenmix	15	5.3 Huidige profilering op gebied van maatschappelijke betrokkenheid	27
2.7 Inzichten	16	5.4 Gewenste profilering op gebied van maatschappelijke betrokkenheid	27
03. Maatschappelijke betrokkenheid bij Alliander	17	5.5 Inzichten	28
3.1 Onderzoeksmethode	18	06. Reputatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid	29
3.2 Onderbouwing vanuit theorie.....	18	6.1 Onderzoeksmethode.....	30
3.3 Organisatieprestaties op gebied van maatschappelijke betrokkenheid	18	6.2 Onderbouwing vanuit theorie.....	30
3.4 Prestatieniveau maatschappelijke betrokkenheid	19	6.3 Gewenste reputatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid	31
3.5 Communicatie over maatschappelijke betrokkenheid	19		
3.6 Inzichten	20		

6.4	Beoordeling reputatiedimensie maatschappelijke betrokkenheid	31
6.5	Verschillen tussen stakeholdersgroepen	33
6.6	Verschil tussen gewenste en werkelijke reputatie	34
6.7	Inzichten	34
07.	Conclusies voor het advies	36
7.1	Inzichten voor het advies	37
7.2	Conclusies voor het advies	38
08.	Advies	39
8.1	Strategie	40
8.2	Inzet communicatiemiddelen	46
8.3	Tijdsplanning	50
8.4	Budget	51
8.5	Conclusie	51
	Bibliografie	52
	Bijlage	56

01. Inleiding

- 1.1 Aanleiding
- 1.2 Doelstelling
- 1.3 Dit leidde tot de volgende centrale vraag..
- 1.4 .. En deze deelvragen
- 1.5 Belangrijke begrippen
- 1.6 Belangrijke onderzoeksverantwoording
- 1.7 Leeswijzer

Toelichting

In het volgende hoofdstuk zijn de voor dit onderzoek belangrijkste onderdelen uit de onderzoeksopzet opgenomen.

De gehele onderzoeksopzet is te lezen in bijlage 1.

1.1 Aanleiding

Alliander vervult als netwerkbedrijf een belangrijke rol in de samenleving. Om van stakeholders voldoende ruimte te krijgen om te ondernemen is een goede reputatie van belang. Alliander is zich hiervan bewust en investeert daarom in het managen van zijn reputatie. Het bedrijf is vanuit zijn maatschappelijke rol benieuwd naar zijn reputatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. In welke mate zien en waarderen stakeholders zijn maatschappelijke betrokken activiteiten? En hoe verhoudt dit zich tot zijn gewenste reputatie op dit vlak?

1.2 Doelstelling

Doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in hoeverre geselecteerde externe stakeholders van Alliander zijn maatschappelijke betrokkenheid waarnemen en waarderen. En op basis van deze inzichten komen tot een advies over hoe communicatie kan bijdragen om deze waarneming en waardering te vergroten, met als doel het bereiken van de gewenste reputatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid.

1.3 Dit leidde tot de volgende centrale vraag..

De eerste drie weken zijn besteed aan het uitvoeren van vooronderzoek. Dit onderzoek was bestemd om het bedrijf beter te leren kennen en meer grip te krijgen op het communicatieprobleem. Uit het vooronderzoek is de volgende hoofdvraag naar voren gekomen.

"Hoe kan communicatie bijdragen aan het bereiken van de gewenste reputatie op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid bij externe stakeholders?"

Om de gestelde onderzoeksvraag te beantwoorden moet onderzoek gedaan worden. Met behulp van deelvragen worden deelonderwerpen die van invloed zijn op de reputatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid onderzocht. Deze deelvragen zijn

nodig om de gestelde onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden en een toegepast communicatieadvies te schrijven.

Van Riel (2010) beschrijft in zijn boek Identiteit & Imago een model dat de factoren die van invloed zijn op de reputatie van een organisatie in een breed perspectief weergeeft. Voordat een gewenste reputatie bereikt kan worden, moet eerst inzichtelijk zijn welke factoren van invloed zijn op een reputatie. Het model van Van Riel wordt als kapstok voor het hele onderzoek gebruikt, omdat deze vanuit verschillende invalshoeken kijkt naar factoren die de reputatie van een organisatie kunnen beïnvloeden. Als duidelijk is welke factoren de reputatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid beïnvloeden, is het gemakkelijker om hier een passend communicatiebeleid voor te ontwikkelen. Het model van Van Riel richt zich op de algehele corporate reputatie van een organisatie. In Figuur 1 is het model afgebakend naar relevante componenten voor dit onderzoek.



Figuur 1. Reputatiemodel (Riel, 2010)

Het onderzoeksmodel beschrijft drie componenten die invloed uitoefenen op de reputatie van Alliander op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Dit zijn de profilering,

omgevingsfactoren- en actoren en organisationele prestaties op gebied van maatschappelijke betrokkenheid.

Het gebruik van de term reputatie heeft nog wat extra uitleg. Met de term reputatie duidt men normaal gesproken de overall evaluatie van een organisatie aan. Een image is een perceptie van het deelaspect van een object. Alle images samen vormen de input voor de uiteindelijke totaalindruk (reputatie) die bij mensen ontstaat. (Van Riel, 2010)

Bij Alliander lag het vraagstuk hoe stakeholders hen beoordelen op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Na het lezen van verschillende theorieën en het observeren van en het luisteren naar wat er bij dit bedrijf past, is ervoor gekozen om niet een deelimage te onderzoeken maar een reputatie te beschouwen als iets wat opgedeeld kan worden in dimensies. Reputatiemodellen benoemen vaak dimensies waarop een reputatie gemeten wordt. In het Reprtrakmodel van Van Riel (2010) en in het Reputatie Quotiëntmodel van Fombrun, Gardberg en Sever (2000) worden zes reputatiedimensies gemeten. Hier wordt iedere dimensie beschouwd als deelaspect van de overall reputatie. Vanuit deze insteek is dit onderzoek opgezet. Omdat maatschappelijke betrokkenheid voor Alliander belangrijk is vanuit zijn maatschappelijke rol, wordt de reputatiedimensie "maatschappelijke betrokkenheid" onderzocht.

1.4 .. En deze deelvragen

Het reputatiemodel (figuur 1) richt zich op een drietal aspecten die de reputatiedimensie maatschappelijke betrokkenheid beïnvloeden. De deelvragen zijn dan ook gebaseerd op de verschillende onderdelen uit dit model. Gedurende het verslag worden de deelvragen vanuit modellen en/of theorie onderzocht.

1. Maatschappelijke betrokkenheid

- a) Wat zijn de organisatieprestaties van Alliander o.g.v. maatschappelijke betrokkenheid?
- b) Op welk niveau opereert Alliander o.g.v. maatschappelijke betrokkenheid?

- c) Welke organisatieprestaties o.g.v. maatschappelijke betrokkenheid worden actief gecommuniceerd?

2. Profilering

- a) Wat is de huidige profilering van Alliander o.g.v. maatschappelijke betrokkenheid?
- b) Wat is de gewenste profilering van Alliander o.g.v. maatschappelijke betrokkenheid?

3. Omgevingsactoren- en factoren

- a) Welke trends en ontwikkelingen hebben invloed op de reputatie van Alliander o.g.v. maatschappelijke betrokkenheid?
- b) Wie zijn de grootste conculega's van Alliander?
- c) Wat zijn de organisatieprestaties van conculega's op gebied van maatschappelijke betrokkenheid?
- d) Wat is de fysieke profilering van conculega's op gebied van maatschappelijke betrokkenheid?
- e) Welke plek neemt Alliander t.o.v. zijn grootste conculega's in op de concurrentiematrix op gebied van maatschappelijke betrokkenheid?

4. Reputatie

- a) Wat is de gewenste reputatie o.g.v. maatschappelijke betrokkenheid?
- b) Wat is de werkelijke reputatie o.g.v. maatschappelijke betrokkenheid?
- c) Welke verschillen in reputatiebeoordeling o.g.v. maatschappelijke betrokkenheid zijn er tussen verschillende stakeholdersgroepen?
- d) Welke verschillen zitten er tussen de gewenste reputatie en werkelijke reputatie o.g.v. maatschappelijke betrokkenheid?

1.5 Belangrijke onderzoeksverantwoording

Hieronder wordt kort toegelicht van welke onderzoeksmethoden gebruik gemaakt is. Zie voor de uitgebreide verantwoording bijlage 1, paragraaf 1.4.

Deskresearch

Om de deelvragen te beantwoorden zijn voornamelijk bestaande resultaten geanalyseerd. Denk hierbij aan het jaarverslag, de website en het intranet. Daarnaast is er voor theoretische ondersteuning boeken en het internet geraadpleegd.

Fieldresearch

In verband met beschikbare tijd was het niet mogelijk om alle stakeholdergroepen te onderzoeken. Er is daarom in overleg met de opdrachtgever een selectie gemaakt van de stakeholdersgroepen die onderzocht worden. Dit zijn: aandeelhouders, maatschappelijke organisaties, leveranciers en de zakelijke klant. Deze stakeholdersgroepen vertegenwoordigen elk één van de drie belangengroepen die volgens Freeman (2010) binnen stakeholders onderscheiden worden. Deze verdeling van belangengroepen maakt het advies gemakkelijker toepasbaar op alle stakeholders. Aandeelhouders en maatschappelijke organisaties zijn benaderd via gestructureerde interviews en leveranciers en de zakelijke klant via een enquête.

Door het ontbreken van gegevens van leveranciers en de zakelijke klant was het niet mogelijk om de gehele onderzoeksgroep te betrekken bij het onderzoek. Er is daarom onderzoek gedaan naar de "kopgroepen" binnen die stakeholdergroepen. Dit wil zeggen: de meest belangrijke stakeholders waar het bedrijf het meeste mee te maken heeft en die een hoge mate van invloed kunnen uitoefenen. Dit wil zeggen dat de onderzoeksresultaten van deze twee groepen niet representatief zijn voor de gehele stakeholdersgroepen. Er kunnen dus geen valide uitspraken gedaan worden. De uitkomsten van het onderzoek schetsen slechts een beeld. Wel wordt er in de resultaten gesproken alsof er uitspraken gedaan worden over de gehele groep, dit is gedaan om het verslag beter leesbaar te maken.

1.6 Belangrijke begrippen

Hieronder staan de begrippen weergegeven die gedurende het verslag veel naar gebruikt worden. Raadpleeg bijlage 2 voor de gehele begrippenlijst.

Maatschappelijke betrokkenheid

Maatschappelijke betrokkenheid gaat uit van het principe dat Alliander materieel en immaterieel investeert in de samenleving, waarbij het netwerkbedrijf in zijn maatschappelijke rol waarde creëert voor zijn stakeholders. De focus ligt op het vinden van een duurzame balans tussen economische, ecologische en sociale belangen, met als doel een energievoorziening te creëren die iedereen onder gelijke condities toegang geeft tot betrouwbare, betaalbare en duurzame energie.

Reputatie

De (corporate) reputatie kan omschreven worden als de manier waarop stakeholdergroepen een organisatie zien en waarderen. De reputatie is de totaalindruk die alle stakeholders - bijvoorbeeld medewerkers, klanten, leveranciers, pers, politiek en de omgeving - hebben van een organisatie. (Cornelissen, 2014)

Reputatiedimensie

Een reputatie is opgedeeld in verschillende deeldimensies. Alle dimensies bij elkaar vormen de totaalindruk die stakeholders van een bedrijf hebben. In dit onderzoek is "maatschappelijke betrokkenheid" een reputatiedimensie.

Externe stakeholders

Freeman (2010) omschrijft een stakeholder als: "Een groep of individu die invloed kan hebben op en beïnvloed kan worden door de prestaties van een organisatie". Binnen dit onderzoek worden de volgende externe stakeholdersgroepen onderscheiden:

- **Aandeelhouders**

Aandeelhouders zijn direct eigenaar en hebben daardoor veel invloed op het bedrijf. Alle aandelen van Alliander zijn direct of indirect in handen van Nederlandse provincies en gemeenten. Alliander heeft 56 publieke aandeelhouders.

- **Maatschappelijke organisaties**

Alliander heeft partnerships met ongeveer 30 maatschappelijke organisaties die actief zijn rondom duurzaamheid en maatschappelijke vraagstukken. Deze maatschappelijke organisaties vertegenwoordigen het maatschappelijk belang en hebben daardoor reden om invloed uit te oefenen als Alliander zich niet voldoende maatschappelijk betrokken gedraagt.

- **Leveranciers**

Alliander heeft ongeveer 9.000 leveranciers. Hierbij moet gedacht worden aan leveranciers binnen alle takken van het bedrijf. De leveranciers van Alliander hebben een economisch belang in het bedrijf.

- **Zakelijke klanten**

Alliander heeft circa 60.000 zakelijke afnemers. Omdat dit vaak grootverbruikers zijn en zij zelf ook midden in de samenleving ondernemen is dit een belangrijke stakeholder voor Alliander. Ook de zakelijke klant heeft een economisch belang. Zij zijn in grote mate afhankelijk van Alliander.

Conculega's

Alliander is een publiek energienetwerkbedrijf. Het bedrijf heeft niet direct te maken met concurrenten, aangezien het opereert in vaste provincies. Er wordt dus niet geconcentreerd op marktaandeel, maar wel op de waarde toevoeging aan de maatschappij. Denk hierbij aan het streven naar een vooruitstrevende, innoverende rol binnen de branche. Binnen Alliander wordt gesproken van conculega's in plaats van over concurrenten, omdat de verschillende bedrijven

samenwerken om groei in de branche te stimuleren. Uit interne gesprekken blijkt dat de grootste conculega's van Alliander de netbeheerders Stedin en Enexis zijn. Zij vergelijken zichzelf met deze bedrijven en trekken zichzelf daaraan op. In het gehele onderzoek wordt met conculega's Stedin en Enexis bedoeld.

1.7 Leeswijzer

Er is zowel intern als extern onderzoek verricht om de gestelde hoofdvraag te kunnen beantwoorden. Gebaseerd op de deelvragen is deze scriptie op de volgende manier ingedeeld:

Introductiefase

In hoofdstuk twee wordt de lezer meegenomen in de interne analyse, om te begrijpen hoe de organisatie in elkaar zit en om te kunnen begrijpen of het strategisch advies aansluit bij de organisatie.

Onderzoeksfase

Van hoofdstuk drie tot en met zes worden de gestelde deelvragen beantwoord en worden per deelvragen de daaruit voortkomende inzichten benoemd. Ieder hoofdstuk wordt ingeleid met de onderzoeksmethode en onderbouwing vanuit theorie.

Inzichten

In hoofdstuk zeven worden de benoemde inzichten waar mogelijk aan elkaar gekoppeld en worden conclusies getrokken die meegenomen worden in het advies.

Strategisch advies

Vanaf hoofdstuk acht wordt met het strategisch advies antwoord gegeven op de gestelde hoofdvraag.

02. Interne analyse van Alliander

- 2.1 Onderzoeksmethode
- 2.2 Corebusiness
- 2.3 Missie/visie
- 2.4 8S-model
- 2.5 Communicatiebeleidskader
- 2.6 Communicatiemiddelenmix
- 2.7 Inzichten

Toelichting

Voordat een communicatievraagstuk opgelost kan worden, moet eerst onderzoek gedaan worden naar de interne organisatie. Deze kennis is nodig om een advies te kunnen schrijven dat goed aansluit bij de bedrijfsvoering van de organisatie. In het volgende hoofdstuk zijn de voor dit onderzoek belangrijkste onderdelen uit de interne analyse weergegeven. Na de interne analyse worden de daaruit voortkomende inzichten toegelicht.

De gehele interne analyse is te lezen in bijlage 3.

2.1 Onderzoeksmethode

Voor de interne analyse is zowel deskresearch als fieldresearch verricht. Bij deskresearch kan gedacht worden aan het analyseren van de corporate websites, het jaarverslag, het jaarplan, het missie/visie document en het intranet. Wat betreft fieldresearch hebben er voornamelijk informele gesprekken plaatsgevonden die goed inzicht boden in hoe het bedrijf in elkaar steekt. Daarnaast heeft ook observatie een grote rol gespeeld. Het 8S-model van McKinsey (7Smodel.nl, z.d.) is de leidraad geweest voor het in kaart brengen van de organisatie.

2.2 Corebusiness

Alliander is een energienetwerkbedrijf dat gevormd wordt door Liander, Liandon en Endinet. Alliander is de holding, deze bestaat uit de Raad van Bestuur en stafafdelingen.

Liander en Endinet zijn de netbeheerders van Alliander. Een netbeheerder legt kabels en leidingen aan en beheert het energienetwerk. Netbeheerders maken het mogelijk dat energieleveranciers de energie via de netten aan huizen en bedrijven kunnen leveren. (Alliander N.V., z.d.)

Liandon is het kenniscentrum en verantwoordelijk voor een groot deel van de technische innovaties in het transport en de distributie van elektriciteit, gas en warmte. (Liandon, z.d.)

De kerntaak van Alliander is het distribueren van gas en elektriciteit via zijn energienetwerken. De bedrijven zorgen gezamenlijk voor onderhoud, vernieuwing, uitbreiding en aanpassing van het energienetwerk. (Alliander N.V., z.d.)

De consument kan, in tegenstelling tot een energieleverancier, niet kiezen voor een netbeheerder. Deze is afhankelijk van de woonplaats. (Liander, z.d.)



Figuur 2. Bedrijfsorganogram (Alliander N.V., z.d.)

Doordat de namen Alliander, Liander en Liandon veel met elkaar gemeen hebben, ontstaat hier met enige regelmaat verwarring over. Mogelijke oorzaak hiervoor is het feit dat Alliander met name vanuit Liander als leidend merk communiceert. Dit wordt gedaan om de veranderende rol van Liander strategisch te laden vanuit de energietransitie. (Alliander Communicatie, 2013)

Voor aanvang van het onderzoek is over deze naamsverwarring nagedacht. Er is in de analyse zoveel mogelijk de focus gelegd op de holding, Alliander, omdat maatschappelijke betrokkenheid begint bij de holding en van daaruit in alle bedrijven doorvloeit.

Bij het fieldresearch dat verricht is, is het mogelijk dat respondenten geantwoord hebben vanuit hun kennis over Liander. Voor Alliander maakt dit in de onderzoeksresultaten niets uit, omdat er binnen het bedrijf geen sterke scheiding gemaakt wordt tussen stakeholders van Alliander of stakeholders van Liander.

2.3 Missie/visie

De missie/visie is in maart dit jaar (2015) geïntroduceerd. Er wordt hierbij niet direct een onderscheid gemaakt tussen wat de missie en wat de visie is, het is één geheel. De afdeling is op dit moment bezig om de missie/visie te integreren in de corporate communicatie. De kern van deze missie/visie is dat Alliander voor iedereen onder gelijke condities toegang creëert tot betaalbare, betrouwbare en duurzame energie. (RvB, 2015) De kern van deze missie/visie komt terug gedurende het rapport. Zie voor een uitgebreidere toelichting van de missie/visie bijlage 3, paragraaf 3.5.

2.4 8S-model

De volgende onderdelen zijn afkomstig uit het 8S-model van McKinsey. Het 8S model is een systeem waarmee de interne organisatie aan de hand van zeven vaste factoren geanalyseerd kan worden. Het model maakt een onderverdeling tussen drie harde en vijf zachte factoren. De harde factoren zijn strategy, systems en structure. De zachte factoren zijn shared values, style, staff, skills en solidariteit. De gedachte is dat alle factoren elkaar beïnvloeden en elkaar daardoor ook ondersteunen. (McKinsey, 1981) Hieronder staan de belangrijkste factoren beschreven die inzicht in de organisatie verschaffen. Dit inzicht is van belang om een advies te kunnen schrijven dat aansluit bij de organisatie of waar rekening mee gehouden moet worden in de toepasbaarheid van het advies. De hele invulling van het 8S-model is te vinden in bijlage 3, paragraaf 3.6.

Systemen

Communicatiestromen verlopen binnen de afdelingen zowel top-down als bottom-up. Dit wil zeggen dat medewerkers vrij gemakkelijk hun leidinggevende of directeur van de afdeling aan kunnen spreken. De overall communicatiestroom binnen de organisatie verloopt voornamelijk top-down. Dit komt doordat er veel lagen zijn die een medewerker door moet om bij de top uit te komen.

Structuur

De organisatiestructuur is bureaucratisch, dit betekent dat het vaak lang duurt voordat beslissingen genomen worden en processen vaak traag verlopen. Het blauwdrukdenken speelt hier tevens een rol in. Rationaliteit ligt ten grondslag aan deze manier van denken. (Vermaak & Caluwé, 1999) Overal zijn protocollen voor die moeten worden nageleefd. Enerzijds begrijpelijk omdat het een grote organisatie is en het anders een chaos wordt. Anderzijds belemmeren deze protocollen en richtlijnen de snelheid waarmee zaken gerealiseerd worden.

Wat daarnaast kenmerkend is voor dit bedrijf, is dat de meeste stafafdelingen vanuit een soort tunnelvisie werken. Ze denken voornamelijk aan hun eigen afdeling en vergeten hierdoor vaak naar het grotere plaatje, het bedrijf, te kijken.

Skills

Alliander onderscheidt zich in woorden niet nadrukkelijk van zijn conculega's. Dit heeft met name te maken met het feit dat Alliander een bedrijf is dat in handen is van publieke aandeelhouders en de consument geen keuzevrijheid in netbeheerder heeft. Net als Alliander focussen conculega's zich ook op het zorgen voor een betaalbaar en betrouwbaar (en duurzaam) netwerk.

Uit informele gesprekken met medewerkers blijkt dat Alliander zich onderscheidt, doordat het bedrijf risico's durft te nemen en het voortouw neemt in de energietransitie, de overgang naar een duurzaam energiesysteem.

Solidariteit

Tijdens informele gesprekken is naar voren gekomen dat medewerkers van Alliander een soort trots voelen dat ze bij dit bedrijf werken. Ze kennen de energiesector goed, zelfs op onderdelen (als communicatie) waar je er technisch gezien niet zoveel van af hoeft te weten, is de kennis en toewijding groot.

2.5 Communicatiebeleidskader

Om duidelijk weer te geven hoe de communicatieafdeling werkt is een deel van het communicatiebeleidskader van het funderingsschema ingevuld. (Bosch & Zweekhorst, 2009) Hierbij zijn relevante elementen uitgewerkt die de interne analyse aanvullen.

Organisatie van communicatie

De afdeling corporate communicatie is een stafafdeling binnen Alliander. De afdeling is onderverdeeld in de afdelingen: interne communicatie, externe communicatie en woordvoering/public affairs. Binnen deze afdeling werken momenteel 36 medewerkers. Daarnaast worden er vaak interim professionals ingehuurd om bepaalde projecten op te pakken.

Over het algemeen heeft iedere afdeling zijn eigen projecten, wel komt het vaker voor dat medewerkers uit alle teams in een projectteam samenwerken. Dit zorgt ervoor dat verschillende expertises samenkomen en elkaar mogelijk versterken. Op dit moment is er een reorganisatie in gang gezet op de afdeling. Het is de bedoeling dat er twee zelfsturende teams ontstaan.

Visie op communicatie

Communicatie bij Alliander heeft de belangrijke opdracht een substantiële rol te spelen in de bedrijfsmatige groei van de onderneming en in het faciliteren van de onderneming in zijn ontwikkeling. Communicatie wordt gevraagd verbindend op te treden tussen de onderneming met zijn ambities en de stakeholders met hun belangen. Weet Communicatie die verbinding tot stand te brengen, dan creëert dat draagvlak onder stakeholders voor de koers en strategie van Alliander. (Alliander Communicatie, 2013)

Communicatiestrategie

Om de ambitie van Alliander te faciliteren volgt de afdeling communicatie de 3V-communicatiestrategie. (Alliander Communicatie, 2013)

a. Verbinden (dialoog)

We luisteren naar stakeholders en analyseren en adresseren hun behoeften. Dat betekent: weten wat er onder stakeholders leeft en wat hen drijft, de eigen business kennen en onderzoeken en die kennis met elkaar delen en multidisciplinair samenwerken (interne verbinding). In ons communicatiewerk stimuleren wij de dialoog en verbinden wij de buitenwereld met de binnenwereld

b. Vertellen (positionering)

Met de toekomstgerichte koers en strategie van onze onderneming moeten stakeholders weten wie wij zijn, wat we doen, waar we voor staan en waar we naartoe willen. Communicatie zorgt voor een helder profiel en versterking van de positionering van de onderneming. In ons communicatiewerk zorgen wij voortdurend voor de juiste duiding van beleid en activiteiten voor onze stakeholders.

c. Vooruitkijken (reputatiemanagement)

Communicatie kijkt vooruit en geeft betekenis aan ontwikkelingen en veranderingen. Daarmee ondersteunen wij de business en zijn wij in staat (reputatie)risico's tijdig te onderkennen en te helpen verkleinen.

Het monitoren van deze risico's wordt onderhouden. In hoeverre deze opgepakt worden is voor dit onderzoek onvoldoende inzichtelijk.

2.6 Communicatiemiddelenmix

Om de communicatie-instrumenten van Alliander goed in kaart te brengen wordt in de analyse gebruik gemaakt van het POEM-model. Ofwel: paid, owned, earned media. In deze driedeling in mediatypen komt de controle van het bedrijf (of het gebrek hieraan) goed tot uiting. (Bakker, 2013) De analyse van de kanalen is toegespitst op in hoeverre het kanaal ingezet wordt om maatschappelijke betrokkenheid te communiceren. Er moet bij vermeld worden dat Alliander in deze kanalen niet specifiek aandacht besteedt aan het communiceren van maatschappelijk betrokken activiteiten, maar zijn maatschappelijke betrokkenheid in zijn algemeenheid toont. Reden hiervoor is dat al snel geconstateerd werd dat Alliander weinig actief

communiceert over maatschappelijke betrokken activiteiten. Hieronder worden de kanalen kort weergegeven. In bijlage 3, paragraaf 3.8 is de uitgebreide analyse terug te vinden.

Paid: Met betaalde media wordt mediaruimte bedoeld die wordt ingekocht. (Bakker, 2013) Alliander heeft veel controle over dit mediumtype.

- Publicaties bij maatschappelijke partners
- Congressen
- Sponsoring

Owned: Eigen of relationele media zijn media die door Alliander zelf uitgegeven worden en waar het bedrijf dus zelf controle over heeft. (Bakker, 2013)

- Website
- Jaarverslag
- Jaarplan
- Video's
- Facebook/Twitter/LinkedIn
- Brochures
- Publieke optredens

Earned: Verdiende media staan gelijk aan user-generated content, dus de aandacht voor je merk geproduceerd door derden. Deze aandacht kan wel beïnvloed worden door merken, maar niet gecontroleerd. (Bakker, 2013)

- Publicaties in de pers
- Optredens in televisieprogramma's

2.7 Inzichten

In deze paragraaf worden de inzichten weergegeven die uit de interne analyse naar voren gekomen zijn.

1. Naamsverwarring

Vooraf was de gedachte dat de verschillende bedrijfsnamen verwarring oproepen bij stakeholders. Deels is dit het geval (blijkt uit interviews met stakeholders), maar de verwarring is mogelijk ook afkomstig doordat er vanuit zowel Alliander als Liander

gecommuniceerd wordt en er niet voldoende belicht wordt wat het verschil tussen beide bedrijven is. De verschillende bedrijfsnamen met gelijkenissen in de naam dragen dan bij aan deze naamsverwarring.

2. In de missie en visie zit de maatschappelijke rol van het bedrijf verankerd

De nieuwe missie en visie van Alliander legt heel duidelijk de nadruk op de maatschappelijke rol die het bedrijf heeft. Namelijk ervoor zorgen dat iedereen onder gelijke condities toegang heeft tot energie. Hiermee toont het bedrijf zijn maatschappelijke betrokkenheid. Niet zozeer in activiteiten, maar wel in het feit dat het bedrijf betrokken is bij de maatschappij. Iedereen onder gelijke condities (arm en rijk, etc.) toegang willen bieden tot energie is een vorm van betrokken zijn bij de samenleving. Ondanks dat deze missie/visie niet dermate onderscheidend is ten opzichte van conculega's, kan deze missie/visie wel bijdragen aan het bereiken van de gewenste reputatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Raadpleeg voor de missie en visie van conculega's bijlage 6.

3. Bureaucratische organisatiestructuur

De bureaucratische organisatiestructuur heeft invloed op de snelheid waarmee gecommuniceerd wordt. Deze structuur in combinatie met het blauwdrukdenken vertragen processen en houden regeltjes en richtlijnen in stand. Dit betekent dat er mogelijk niet snel en/of flexibel ingespeeld kan worden op veranderingen. Dit kan ervoor zorgen dat er laat geanticipeerd wordt op mogelijke dreigingen die de maatschappelijke betrokkenheid van het bedrijf in een kwaad daglicht kunnen stellen.

03. Maatschappelijke betrokkenheid bij Alliander

- 3.1 Onderzoeksmethode
- 3.2 Onderbouwing vanuit theorie
- 3.3 Organisatieprestaties op gebied van maatschappelijke betrokkenheid
- 3.4 Prestatieniveau maatschappelijke betrokkenheid
- 3.5 Communicatie over maatschappelijke betrokkenheid
- 3.6 Inzichten

Toelichting

In het volgende hoofdstuk zijn de voor dit onderzoek belangrijkste onderdelen uit het onderzoek naar maatschappelijke betrokkenheid bij Alliander weergegeven. Na deze analyse worden de daaruit voortkomende inzichten toegelicht.

Een aanvulling op de analyse over maatschappelijke betrokkenheid bij Alliander is te lezen in bijlage 4.

3.1 Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de deelvragen rondom het thema maatschappelijke betrokkenheid. Hiervoor is desk- en fieldresearch gedaan. Er is onderzoek gedaan naar een passende definitie en een onderzoeksmodel over maatschappelijke betrokkenheid. Deze definitie werd eerder in de begrippenlijst al vermeld. Daarnaast zijn het jaarverslag en het intranet geanalyseerd om de deelvragen te kunnen beantwoorden. Er zijn interne gesprekken gevoerd, waaronder gesprekken met de manager externe communicatie en met de manager MVO, om inzicht te krijgen in wat maatschappelijke betrokkenheid binnen Alliander betekent.

3.2 Onderbouwing vanuit theorie

Het onderwerp van dit onderzoek is maatschappelijke betrokkenheid. In het vooronderzoek is veel aandacht besteed aan de betekenis van dit onderwerp. Er is gekeken naar bestaande definities, maar ook naar de betekenis die het woord binnen Alliander heeft. De definitie die gedurende dit onderzoek van kracht is, luidt als volgt:

"Maatschappelijke betrokkenheid gaat uit van het principe dat Alliander materieel en immaterieel investeert in de samenleving, waarbij het netwerkbedrijf in zijn maatschappelijke rol waarde creëert voor zijn stakeholders. (MVO Nederland, z.d.) De focus ligt op het vinden van een duurzame balans tussen economische, sociale en ecologische belangen, met als doel een energievoorziening te creëren die iedereen onder gelijke condities toegang geeft tot betrouwbare, betaalbare en duurzame energie."

Om duidelijk in kaart te kunnen brengen op welk niveau Alliander maatschappelijk betrokken onderneemt, is er gezocht naar een model dat de verschillende lagen in maatschappelijk betrokken ondernemen goed weergeeft. In figuur 3 worden de verschillende "schillen" in maatschappelijke betrokkenheid getoond. (Nederpelt, 2011) Door dit model toe te passen wordt op eenvoudige wijze achterhaald op welk niveau Alliander maatschappelijk betrokken onderneemt. Dit wordt in paragraaf 3.4 toegelicht.



Figuur 3. De 4 P's van Maatschappelijk Betrokken Ondernemen (Nederpelt, 2011)

3.3 Organisatieprestaties op gebied van maatschappelijke betrokkenheid

Het vooronderzoek naar maatschappelijke betrokkenheid van Alliander heeft veel activiteiten en initiatieven op dit vlak uitgewezen. Deze activiteiten en initiatieven zijn onder te verdelen in ecologische (planet) en sociale (people) activiteiten. Om het onderzoek behapbaar te houden is er een selectie gemaakt van de belangrijkste activiteiten/initiatieven die worden verstaan onder maatschappelijke betrokkenheid. Om het hoogst haalbare niveau van maatschappelijke betrokkenheid (waardecreatie) te kunnen constateren, zijn de activiteiten die minimaal ingevuld en/of

opgelegd zijn vanuit wet- en regelgeving (zie figuur 3), niet verder onderzocht. Deze zijn wel te vinden in de totale activiteitenlijst in bijlage 4, paragraaf 4.2. De prestaties die voor dit onderzoek geselecteerd zijn staan hieronder kort toegelicht. De uitgebreide toelichting is te vinden in bijlage 4, paragraaf 4.1.

- Step2Work: Het aanbieden van werkervaringsplaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Alliander Foundation: Vrijwilligerswerk voor 'goede doelen', aangedragen door werknemers.
- Lianne: Het vrouwen netwerk dat pleit voor gelijke kansen voor mannen en vrouwen in leidinggevende posities.
- Investeren van geld, kennis en expertise om duurzame ontwikkelingen in de energiemarkt te versnellen.
- Duurzaam grondstofverbruik in de eigen bedrijfsvoering: Verduurzamen panden, circulair grondstofverbruik, 90% van het afval recycleren.

3.4 Prestatieniveau maatschappelijke betrokkenheid

In zijn model omschrijft Nederpelt (2011) drie verschillende schillen in maatschappelijk betrokken ondernemen. Om vast te kunnen stellen op welk niveau Alliander opereert zijn alle schillen onderzocht. De uitwerking van deze volledige analyse is terug te vinden in bijlage 4, paragraaf 4.3.

Het model onderscheidt de volgende schillen:

Schil 1: Wet en regelgeving – MBO als verplichting

Schil 2: Normen – MBO als gegeven

Schil 3: Waarden – MBO als kans

Hieronder wordt beschreven hoe Alliander aan de hoogst haalbare schil, schil 3: MBO als kans, voldoet:

In de derde schil ervaart de organisatie maatschappelijk betrokken ondernemen als een kans om meerwaarde te creëren en op die manier een sterkere organisatie te worden. De stappen die gezet

worden, worden gezet vanuit eigen kracht en authenticiteit. (Nederpelt, 2011)

Een aantal organisatieprestaties laat zien dat Alliander maatschappelijk betrokken ondernemen ziet als kans om waarde te creëren voor de maatschappij. Een voorbeeld hiervan is het feit dat Alliander haar eigen bedrijfspanden verduurzaamt. Het nieuwe pand in Duiven is energie positief, dat betekent dat het energie producerend is. Daarnaast is het pand zo gebouwd dat er zo min mogelijk energie verbruikt wordt. Het investeren van geld, kennis en/of expertise om ontwikkelingen in de energiemarkt te versnellen is tevens een vorm van waarde creëren. De maatschappij zit op dit moment in een energietransitie. Door te investeren in de verbetering van de netten en door te investeren om ontwikkelingen in de energiemarkt te versnellen, zorgt Alliander er mede voor dat de consument te allen tijde een beroep kan doen op energie. Alliander creëert hiermee nieuwe rollen voor zichzelf. Naast de rol van transporteur van energie, is het bedrijf ook service provider waarbij het de consument helpt om energie te besparen of om zonnepanelen te installeren. Alliander is ook investeerder in start-ups om de energietransitie te kunnen versnellen en pakt zijn rol als facilitator in het opbouwen van deze start-ups. Door deze nieuwe rollen te creëren zorgt Alliander ervoor dat het bedrijf essentiëler wordt voor de maatschappij.

3.5 Communicatie over maatschappelijke betrokkenheid

In deze paragraaf wordt de huidige manier van communiceren over organisatieprestaties op gebied van maatschappelijke betrokkenheid toegelicht.

De afdeling communicatie is verantwoordelijk voor de corporate communicatie, maar de afdeling MVO moet initiatief nemen om ontwikkelingen op dit vlak te communiceren. Uit informele gesprekken met medewerkers op de afdeling communicatie en MVO is gebleken dat maatschappelijk betrokken activiteiten niet actief en structureel naar stakeholders gecommuniceerd worden. Deels komt dit doordat de afdeling MVO in verband met tijdgebrek geen initiatief

neemt. Daarnaast komt uit informele gesprekken met communicatieadviseurs naar voren dat het bedrijf zichzelf niet op de borst wil kloppen. Een combinatie van beide factoren kan de oorzaak zijn voor het uitblijven van proactieve communicatie over maatschappelijk betrokken activiteiten.

Op dit moment is het jaarverslag het moment dat prestaties op dit vlak met stakeholders gedeeld worden. De website besteedt er minimaal aandacht aan.

Het is opmerkelijk dat Alliander zijn maatschappelijke rol binnen de samenleving wil positioneren, maar in aanvulling hierop niet communiceert welke maatschappelijk betrokken activiteiten het bedrijf onderneemt. Het zichtbaar maken van deze activiteiten kan juist bijdragen aan het versterken van deze maatschappelijke rol binnen de samenleving. Het positioneren op deze maatschappelijke rol is dan ook de reden dat er vanuit Alliander nu wel de wens ligt om actief over maatschappelijke betrokkenheid te communiceren.

3.6 Inzichten

In deze paragraaf worden de inzichten weergegeven die uit de analyse van dit hoofdstuk naar voren gekomen zijn.

4. Organisatieprestaties op gebied van maatschappelijke betrokkenheid

Alliander heeft veel activiteiten op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Dit betekent dat Alliander niet hoeft te doen aan windowdressing als het bedrijf zijn maatschappelijke betrokkenheid wil tonen. De prestaties zijn er namelijk al, ze moeten alleen beter gecommuniceerd worden.

5. Maatschappelijk betrokken ondernemen is een kans

Alliander gaat in zijn maatschappelijke betrokkenheid verder dan de maatschappij van hem verlangt. Het bedrijf creëert waarde voor stakeholders met zijn maatschappelijk betrokken activiteiten, maar ontwikkelt daarmee tevens nieuwe rollen voor zichzelf. Aangezien het reguliere energieverbruik gaat verminderen moet Alliander anticiperen op welke rol het bedrijf tegen die tijd in de maatschappij vervult. Door dit tijdig te doen zorgt het bedrijf voor bestaansrecht in de toekomst.

6. Beperkte communicatie over organisatieprestaties

Doordat er weinig gecommuniceerd wordt over organisatieprestaties op gebied van maatschappelijke betrokkenheid is de kans dat de maatschappelijke betrokkenheid van Alliander voldoende zichtbaarheid is, klein.

04. Omgevingsfactoren en actoren

Omgevingsfactoren

- 4.1 Onderzoeksmethode
- 4.2 Belangrijke trends- en ontwikkelingen

Conculega's

- 4.3 Onderzoeksmethode
- 4.4 Wat doen conculega's op gebied van maatschappelijke betrokkenheid?
- 4.5 Communicatie over maatschappelijke betrokkenheid
- 4.6 Alliander versus conculega's

Algemeen

- 4.7 Inzichten

Toelichting

In het volgende hoofdstuk zijn de voor dit onderzoek belangrijkste onderdelen uit de externe analyse weergegeven. Na de analyse worden de daaruit voortvloeiende inzichten toegelicht.

Een aanvulling op deze analyse is te lezen in bijlage 5 en 6.

Omgevingsfactoren

4.1 Onderzoeksmethode

Om de trends en ontwikkelingen te onderzoeken die van invloed kunnen zijn op de gewenste reputatie van Alliander op gebied van maatschappelijke betrokkenheid is voornamelijk deskresearch gedaan op websites van MVO Nederland, het CBS en Logeion. De gevonden trends en ontwikkelingen zijn ook van belang voor het schrijven van het advies. Met deze trends en ontwikkelingen moet rekening mee gehouden moet worden voor de vorm van het advies.

4.2 Belangrijke trends en ontwikkelingen

Onze omgeving verandert continu. Deze veranderingen hebben invloed op hoe een bedrijf binnen de samenleving opereert. Om deze veranderingen in kaart te brengen is gebruik gemaakt van de DESTEP-analyse. Dit model zorgt ervoor dat er in alle mogelijke categorieën gezocht wordt naar trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op een organisatie. (Michels, 2010) Bij de analyse van trends en ontwikkelingen is het hoofdonderwerp van dit onderzoek, maatschappelijke betrokkenheid, als uitgangspunt genomen. De volledige analyse is te vinden in bijlage 5. Hieronder worden slechts de meest belangrijke ontwikkelingen weergegeven.

4.2.1. Horizontalisering

De samenleving is platter en gelijkwaardiger geworden. Mensen bewegen zich door veel verschillende netwerken. Er is minder gevoel voor hiërarchie. Velen willen hun mening, ervaringen delen en kunnen dit dankzij de digitale media sneller dan ooit. (Logeion, 2015)

Bovenstaande trend geeft aan dat digitale media het mogelijk maken meningen snel en via een groot bereik te delen. Bedrijven moeten daarom meer dan ooit maatschappelijk betrokken en verantwoord handelen. Doen zij dit niet dan gaat deze negatieve publiciteit ten koste van hun overall reputatie. De maatschappelijke betrokkenheid onder de aandacht brengen kan bijdragen aan meer positieve publiciteit.

4.2.2. Het Glazen Huis

Alles wat een organisatie doet is mede door de vergaande digitalisering, snel zichtbaar. Niet doen wat je belooft wordt direct afgestraft. Vertrouwen is het sleutelwoord. Zeker in de kwetsbare economie. (Logeion, 2015) Deze trend heeft grote invloed op de manier waarop de organisatie communiceert. Het principe van transparantie raakt de hele organisatie, niet alleen de afdeling communicatie. (Linden, 2015)

Transparantie is bij maatschappelijke betrokkenheid een belangrijke factor voor een sterke reputatie op dit vlak. Een bedrijf moet daadwerkelijk laten zien dat het maatschappelijk betrokken is. Wanneer mogelijk kan een bedrijf dit onderbouwen met behaalde resultaten. Bedrijven lopen zo minder het risico dat stakeholders het beschouwen als windowdressing. Om de reputatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid te versterken is heldere en transparantie communicatie noodzakelijk. Transparantie is namelijk een belangrijke aanjager voor het opbouwen van een sterke reputatie. (Fombrun & Riel, 2004)

4.2.3. Energietransitie

De energietransitie is de overgang van traditionele fossiele brandstoffen naar duurzame energie. (GasTerra, z.d.) Deze transitie naar een duurzame en decentrale energievoorziening is in volle gang. Netbeheerders spelen een grote rol in deze energietransitie, zo ook Alliander. Alliander wil een bepalende rol spelen in deze energietransitie naar een duurzamere toekomst. Het bedrijf kijkt daarom naar nieuwe technologieën en speelt daarmee in op nieuwe ontwikkelingen in de energiesector. Dit gebeurt via proeftuinen. In deze proeftuinen wordt geëxperimenteerd met het gebruik van zonne- en windenergie en biogas, met de digitalisering van zijn netten en met de toepassing van intelligentie in deze netten. Daarnaast investeert Alliander in elektrische mobiliteit, duurzame gebiedsontwikkeling en duurzaam wonen om zijn klanten te helpen bij actuele energievragen en zijn energienetten klaar te maken voor de toekomst. (Alliander N.V., z.d.)

Conculega's

4.3 Onderzoeksmethode

Deze deelvraag is beantwoord door het uitvoeren van deskresearch. Onderstaande informatie is verkregen op basis van jaarverslagen en de websites van conculega's. Dit betekent dat de gevonden informatie niet uitputtend en uitsluitend is. Belangrijk is om een overall beeld te schetsen van de conculega's, zodat mogelijke verschillen geconstateerd kunnen worden. Deze verschillen bieden Alliander inzicht in zijn positie ten opzichte van conculega's, gekeken naar activiteiten en communicatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Op basis van deze inzichten kan Alliander besluiten meer in te zetten op maatschappelijke betrokkenheid of zijn communicatie hierover.

Om te kunnen schetsen welke plaats Alliander inneemt ten opzichte van conculega's moet eerst onderzocht worden welke maatschappelijk betrokken activiteiten conculega's ondernemen. Bij het selecteren van de maatschappelijk betrokken activiteiten wordt gekeken naar ecologische- en sociale prestaties. De gevonden activiteiten worden hieronder genoemd.

4.4 Wat presteren conculega's op gebied van maatschappelijke betrokkenheid?

Bepalen wie de belangrijkste conculega's zijn is gedaan in overleg met de opdrachtgever. Hieruit blijkt dat de grootste conculega's van Alliander de netbeheerders Stedin en Enexis zijn. Zij vergelijken zichzelf met deze bedrijven en trekken zichzelf daaraan op. In bijlage 6 staat de missie en visie van de conculega's beschreven.

4.4.1 Enexis

Enexis is de netbeheerder van stroom en gas in Noord-, Oost- en Zuid-Nederland. (Enexis, z.d.)

Ecologisch: (Enexis, 2015)

- Klanten helpen energie te besparen: Voorbeeld: Enexis heeft in 2015 vijftig wijken geholpen bij energiebesparing met het project Buurkracht (Enexis, 2015)
- Reductie net- en lekverliezen
- Vergroening- net en lekverliezen
- Verduurzamen bedrijfsvoering: duurzame panden, circulair afvalmanagement (86,2%), verkleinen CO2 voetafdruk, vergroten elektrisch/hybride wagenpark, duurzaam inkopen

Sociaal:

- In 2014 heeft Enexis 29 mensen in dienst met een afstand tot de arbeidsmarkt. (Enexis, 2015)
- Vrouwennetwerk ZIJ: Eind 2014 vond de eerste bijeenkomst plaats van het nieuwe vrouwennetwerk. Enexis besteedt in 2015 meer aandacht aan het onderwerp diversiteit, omdat het bedrijf in zijn medewerkersbestand een goede afspiegeling van de maatschappij wenst. (Enexis, 2015)

4.4.2 Stedin

Stedin is netbeheerder voor gas en elektriciteits in de provincies Zuid-Holland, Utrecht en delen van Amstelland, Kennemerland, Noordoost Friesland en Weert. (Stedin, z.d.)

Ecologisch: (Stedin, 2015)

- Vergroenen netverliezen: In 2014 werd 50% van de netverliezen vergroend door Garanties van Oorsprong aan te kopen.
- CO2 reductie (58%), waarop dit genoemde percentage betrekking heeft is niet af te leiden uit het jaarverslag.

In het jaarverslag zijn weinig maatschappelijk betrokken activiteiten te vinden, zoals een Alliander of Enexis deze onderneemt. Uit gesprekken binnen Alliander is gebleken dat Stedin hier vooralsnog

weinig in investeert. Wel staat in het jaarverslag vermeld dat het bedrijf zijn duurzame ambities in 2015 verder gaat vormgeven.

4.5 Communicatie over maatschappelijke betrokkenheid

4.5.1 Enexis

Enexis profileert zichzelf niet op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. De strategie van Enexis hangt op de pijlers: betaalbaar, duurzaam en klantgericht. Dit zijn componenten die beschouwd kunnen worden als maatschappelijk betrokken zijn. Op deze vorm ligt in dit onderzoek niet de focus. De tone-of-voice is neutraal en zakelijk. Dit komt overeen met hoe Alliander communiceert op dit vlak.

Op de website is weinig te vinden over maatschappelijke betrokkenheid van Enexis. In het jaarverslag van 2014 is MVO geïntegreerd in het jaarverslag, duurzaamheid is een belangrijke component in dit verslag. Enexis bespreekt dit niet zo uitvoerig als Alliander dit in zijn jaarverslag doet. Daarnaast omschrijft Enexis in een strategisch plan hoe het bedrijf bijdraagt aan duurzaamheid. Deze uitleg is een verduidelijking en een waardevolle toevoeging naast de verantwoording in het jaarverslag. Zo wordt er op een andere wijze nogmaals aandacht besteed aan de mate waarin Enexis maatschappelijk betrokken is.

4.5.2 Stedin

Uit de analyse van de maatschappelijk betrokken activiteiten was al gebleken dat Stedin nog weinig actief is op dit vlak. Op de website is weinig te vinden over maatschappelijke betrokkenheid en ook in het jaarverslag komt er weinig tot niets over aan bod.

4.6 Alliander versus Concullega's

Op basis van de analyse van conculega's wordt Alliander afgezet tegen zijn conculega's Enexis en Stedin. Er is gekeken naar het soort en het aantal maatschappelijk betrokken activiteiten en de communicatie over deze maatschappelijk betrokken activiteiten.

Stedin scoort het laagst. Dit heeft te maken met het feit dat Stedin weinig maatschappelijk betrokken activiteiten onderneemt en zich voornamelijk focust op zijn corebusiness: het netbeheer. Dit betekent dat deze maatschappelijke betrokkenheid automatisch ook niet in de communicatie naar voren komt. Omdat bedrijven vanuit wet- en regelgeving aan een aantal verplichtingen moeten voldoen, valt Stedin in schil 1 van maatschappelijk betrokken ondernemen.

Enexis communiceert via het jaarverslag en het strategisch plan zijn maatschappelijk betrokken activiteiten. Het jaarverslag is voor netbeheerders een belangrijk moment om te vertellen wat zij doen op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Enexis doet dit aardig en beter dan Stedin dit doet. Ook het aantal en het soort activiteiten dat Enexis onderneemt stijgt uit boven de wettelijke verplichtingen. Enexis scoort door de heldere uitleg in het strategisch plan beter op gebied van communicatie over maatschappelijk betrokken activiteiten dan Stedin.

Door dit onderzoek is er veel inzicht verkregen in de maatschappelijke betrokkenheid van Alliander. Veel activiteiten die niet nadrukkelijk in het jaarverslag en/of op de website staan vermeld, zijn hierdoor inzichtelijk geworden. Uit het onderzoek onder aandeelhouders, leveranciers, zakelijke klanten en maatschappelijke organisaties is gebleken dat Alliander weinig communiceert over maatschappelijke betrokkenheid. In het jaarverslag is dit wel terug te vinden, maar zeker niet alles wat Alliander onderneemt is hierin terug te vinden. Wat betreft communicatie staat Alliander gelijk aan Enexis. Dit heeft te maken met het feit dat Alliander veel meer toelichting geeft in het jaarverslag, terwijl dat bij Enexis minder uitgebreid is. Enexis besteedt er in het strategisch plan ook aandacht aan, waardoor de communicatie weer op hetzelfde niveau uitkomt. Het aantal activiteiten van Alliander stijgt uit boven conculega's Stedin en Enexis, vandaar dat Alliander hier beter scoort dan de andere twee netbeheerders.

Algemeen

4.7 Inzichten

In deze paragraaf worden de inzichten weergegeven die uit de analyse van dit hoofdstuk naar voren gekomen zijn.

7. Transparantie in combinatie met digitalisering

Tegenwoordig is transparantie ontzettend belangrijk. Bedrijven moeten steeds meer inzicht bieden in hoe zij opereren, want iedereen kan mede door de vergaande digitalisering heel gemakkelijk en snel zijn mening delen. Transparant zijn is één ding, ben je transparant en deugt je bedrijfsvoering dan levert dit mogelijk positieve of neutrale publiciteit op. Ben je niet transparant of ben je wel transparant en deugt je bedrijfsvoering niet, dan levert dit een bedrijf hoogstwaarschijnlijk negatieve publiciteit op. In het kader van maatschappelijke betrokkenheid is transparantie en een eerlijke bedrijfsvoering voor stakeholders van belang. Daarnaast is het ook belangrijk om deze ontwikkelingen mee te nemen in het advies, omdat transparantie en communicatie sterk samenhangen.

8. Organisatieprestaties op gebied van maatschappelijke betrokkenheid ten opzichte van conculega's

Gekeken naar de prestaties van conculega's (gebaseerd op het jaarverslag en de website) onderneemt Alliander meer en gedeeltelijk op een ander niveau activiteiten op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Er kan gesproken worden van het feit dat Alliander vooroploopt. Een aantal respondenten hebben dit bevestigd, maar er is te weinig fundering om hier een uitspraak over te kunnen doen. Dit komt doordat veel respondenten conculega's en hun activiteiten niet kennen, ze kunnen hierdoor geen vergelijking maken.

05. Profilering op gebied van maatschappelijke betrokkenheid

- 5.1 Onderzoeksmethode
- 5.2 Onderbouwing vanuit theorie
- 5.3 Huidige profilering
- 5.4 Gewenste profilering
- 5.5 Inzichten

Toelichting

In het volgende hoofdstuk zijn de voor dit onderzoek belangrijkste onderdelen weergegeven. Na de analyse worden de daaruit voortkomende inzichten toegelicht.

5.1 Onderzoeksmethode

Om deze deelvragen te beantwoorden is er zowel desk- als fieldresearch verricht. Er is gezocht naar een passend model en er zijn gesprekken gevoerd met managers van de afdeling MVO en Communicatie om invulling te kunnen geven aan deze deelvragen. Zie voor de uitwerking van deze gesprekken bijlage 11 en 12.

5.2 Onderbouwing vanuit theorie

Even terug naar het onderzoeksmodel in figuur 1, het reputatiemodel. In het oorspronkelijke model van Van Riel (2010) wordt de identiteit van een bedrijf in verband gelegd met de reputatie van dat bedrijf. Dit onderzoek is kleinschaliger, aangezien er slechts één reputatiedimensie onderzocht wordt. Daarom is de keuze gemaakt om niet de identiteit, maar de profilering op gebied van maatschappelijke betrokkenheid te onderzoeken. Deze profilering heeft namelijk direct invloed op de reputatiedimensie maatschappelijke betrokkenheid. Hoe Alliander zich profileert op gebied van maatschappelijke betrokkenheid heeft zijn weerslag op hoe stakeholders Alliander beoordelen op deze reputatiedimensie.

Van Dale (2015) omschrijft profileren als “een eigen karakter vertonen”. Als een bedrijf zichzelf profileert toont hij als het ware zijn unieke karakter, waarmee hij zich onderscheidt van anderen. Profileren is de manier waarop hij zichzelf representeert naar stakeholders toe.

Om de profilering op gebied van maatschappelijke betrokkenheid te bepalen is gebruik gemaakt van het IDU-model van Rossiter & Percy (Rossiter & Percy, 1997) Dit model is onderdeel van het positioneringsmodel, maar legt slechts de focus op de benefits die benadrukt moeten worden in de profilering. In een profilering wordt benadrukt wat een bedrijf karakteriseert, dit kan vergeleken worden met de benefits die het IDU-model benadrukt. Hierdoor is het IDU-model geschikt om de profilering op gebied van maatschappelijke betrokkenheid te bepalen.

5.3 Huidige profilering op gebied van maatschappelijke betrokkenheid

Uit gesprekken met verschillende medewerkers is gebleken dat Alliander op dit moment niet nadenkt over hoe het bedrijf zich op gebied van maatschappelijke betrokkenheid profileert richting stakeholders. Omdat er ook vrij weinig communicatie-uitingen zijn waarin Alliander deze maatschappelijke betrokkenheid toont, is het lastig te analyseren hoe het op dit moment gedaan wordt. Alliander vindt het principe “don’t tell, show” erg belangrijk in alle communicatie. Het bedrijf wil niet pronken met wat het bereikt op maatschappelijk vlak, maar heeft het liefst dat anderen dit vertellen, omdat dit sterker overkomt. Een voorbeeld is dat MVO Nederland best practices van Alliander doorvertelt aan anderen. Dit is deels dan ook de reden dat er redelijk passief gecommuniceerd wordt over maatschappelijke betrokkenheid. Het bedrijf wil niet borstklopperig overkomen, al vinden ze wel dat ze hun trots mogen tonen.

5.4 Gewenste profilering op gebied van maatschappelijke betrokkenheid

Om de gewenste profilering te bepalen is het IDU-model van Rossiter en Percy ingevuld. Het IDU-model focust zich op importance, delivery en uniqueness van de key benefit. (Rossiter & Percy, 1997) Dit betekent dat er een profilering geschetst wordt die aansluit bij de wensen van het bedrijf en hem onderscheidt van conculega’s.

Om dit model in te kunnen vullen zijn er gesprekken gevoerd met de manager van de afdeling MVO en met de manager van externe communicatie. De informatie uit de gesprekken hebben geleid tot het invullen van het IDU-model. Centraal in het IDU-model staat de “key benefit”. De key benefit is datgene waar de focus in de profilering op gelegd wordt. In geval van profilering op gebied van maatschappelijke betrokkenheid is de key benefit “maatschappelijk betrokken”.

Importance

Stakeholders geven bedrijven ruimte om te ondernemen, mits zij in bepaalde mate maatschappelijk betrokken ondernemen. Importance refereert hier dus naar de relevantie van het benefit. (Rossiter & Percy, 1997)

Het belangrijkste voordeel voor stakeholders gekeken naar het benefit "maatschappelijk betrokken" is waardecreatie en inspiratie. Waardecreatie is het scheppen van (meer) waarde voor klanten, de eigen organisatie en andere betrokken partijen, op basis van nieuwe inzichten en door middel van co-creatie, een heroverweging van het bestaande businessmodel en continue aandacht voor innovatie. (Parbleu, 2015) In zijn maatschappelijke rol investeert Alliander materieel of immaterieel om waarde toe te voegen aan de samenleving. Tijdens het creëren van deze waarde wil Alliander anderen inspireren om hetzelfde te doen, om mee te doen, zodat ze gezamenlijk de maatschappij een stukje beter kunnen maken. Het feit dat Alliander waarde creëert en hiermee anderen inspireert levert stakeholders een betere samenleving op.

Deliverance

Bij deliverance gaat het erom in hoeverre stakeholders denken, en ervan overtuigd zijn, dat Alliander daadwerkelijk de benefits (de belofte) waar kan maken. (Rossiter & Percy, 1997)

De belofte die Alliander doet is dat het in zijn maatschappelijke rol waarde creëert voor onze samenleving en daarbij anderen inspireert om hetzelfde te doen. De vraag is hoe het bedrijf deze belofte daadwerkelijk waar maakt.

De realisering van de waardecreatie komt tot stand door:

- Het aanbieden van werkervaringsplaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Het aanmoedigen van vrijwilligerswerk door medewerkers met ondersteuning van financiële middelen vanuit het bedrijf.
- Het investeren van geld, kennis en/of expertise om duurzame ontwikkelingen in de energiemarkt te versnellen.
- Het verduurzamen van de eigen bedrijfsvoering.

- Partnerships met maatschappelijke organisaties

De realisering van het inspireren van anderen komt tot stand door:

- Initiatief nemen in het samenwerken met andere netbeheerders om gezamenlijk een groter doel te bereiken in de energietransitie.
- Maatschappelijke relaties die best practices van Alliander met andere bedrijven delen.

Uniqueness

Uniqueness beschrijft de mate waarin de aangeboden beloftes/benefits uniek zijn ten opzichte van conculega's. (Rossiter & Percy, 1997) Waardecreatie in relatie tot maatschappelijke betrokkenheid is een voor de hand liggende belofte die nog niet geclaimd is. Conculega's zetten nog niet sterk in op profilering op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Alliander kan zichzelf dus nog onderscheiden ten opzichte van conculega's en ervoor kiezen om zich op waardecreatie te profileren.

5.5 Inzichten

In deze paragraaf wordt één inzicht weergegeven dat uit de analyse van dit hoofdstuk naar voren gekomen is.

9. Profilering op gebied van maatschappelijke betrokkenheid

Alliander heeft niet strategisch nagedacht over een profilering op zijn maatschappelijke betrokkenheid. Doordat conculega's dit ook niet doen heeft Alliander de vrije keuze met welk voordeel van maatschappelijke betrokkenheid het bedrijf zich wil onderscheiden van conculega's. Door maatschappelijk betrokken prestaties te delen met stakeholders en hierbij de nadruk te leggen op waardecreatie en inspiratie kan het bedrijf zijn reputatie op dit vlak verbeteren. Tevens draagt dit bij aan een betere overall reputatie. De onderzochte stakeholdersgroepen geven aan dat maatschappelijke betrokkenheid gemiddeld een weegfactor 8 (op een schaal van 1 tot 10) heeft als zij een bedrijf beoordelen. Deze maatschappelijke betrokkenheid niet profileren is daarom een gemiste kans.

06. Reputatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid

- 6.1 Onderzoeksmethode
- 6.2 Onderbouwing vanuit theorie
- 6.3 Gewenste reputatie
- 6.4 Werkelijke reputatie
- 6.5 Verschillen tussen stakeholdersgroepen
- 6.6 Verschil tussen huidige en gewenste reputatie
- 6.7 Inzichten

Toelichting

In het volgende hoofdstuk zijn de voor dit onderzoek belangrijkste onderdelen van het fieldresearch weergegeven. Na de analyse worden de daaruit voortkomende inzichten toegelicht.

Een aanvulling op deze analyse is te lezen in bijlage 7.

6.1 Onderzoeksmethode

Om invulling te geven aan dit hoofdstuk is desk- en fieldresearch verricht. Er is gezocht naar een model dat aansluit bij de gestelde deelvragen. Daarnaast is er fieldresearch uitgevoerd onder de verschillende stakeholdergroepen. Doordat niet de volledige stakeholdersgroepen als onderzoeksgroep genomen zijn, maar slechts de kopgroep van de stakeholdersgroep, kunnen er geen representatieve uitspraken gedaan worden over leveranciers en de zakelijke klant. Ondanks dat de kopgroepen geen representatieve weergave zijn van de gehele stakeholdersgroep worden er in dit rapport wel uitspraken gedaan over deze groepen. Dit betekent dat deze uitspraken niet valide zijn en slechts een beeld schetsen van hoe de "kop stakeholdersgroep" hierover denkt. Doordat deze kopgroepen de meest belangrijke stakeholders bevatten, bieden de inzichten uit het onderzoek wel goed inzicht voor Alliander. Raadpleeg voor de uitgebreide verantwoording voor de selectie van de stakeholdergroepen en de selectie van de onderzoeksgroepen bijlage 1, paragraaf 1.4.

6.2 Onderbouwing vanuit theorie

Veel modellen zijn gericht op het meten van de overall reputatie, waarbij social responsibility een reputatiedimensie is. Daarom is er gezocht naar een model dat toe te passen is op iedere afzonderlijke reputatiedimensie. Maatschappelijke betrokkenheid is normaal gesproken onderdeel van de reputatiedimensie social responsibility. In dit onderzoek is de definitie van maatschappelijke betrokkenheid breder getrokken, dit wil zeggen dat er naast sociale activiteiten ook gekeken wordt naar ecologische activiteiten die betrokkenheid bij de maatschappij tonen.

De Communicatie-expressiviteitsquotiënt van Fombrun en Van Riel (2004) omschrijft vijf fundamenteën voor een sterke reputatie en kan door de algemene onderdelen toegepast worden op de reputatiedimensie "maatschappelijke betrokkenheid". Dit model is daarom als onderzoeksmodel gekozen. Hieronder worden de vijf fundamenteën toegelicht.



Figuur 4. Communicatie-expressiviteitsquotiënt (Fombrun & Riel, 2004)

Eerste principe: *Zorg dat je zichtbaar bent*

Een bedrijf kan geen reputatie opbouwen zonder zichtbaar te zijn. Bekendheid beïnvloedt de reputatie van een bedrijf op positieve wijze. Bedrijven met sterke reputaties zijn zichtbaar in de media, geven in hun communicatie-uitingen en activiteiten meer informatie over zichzelf vrij en zijn meer bereid om de dialoog aan te gaan met stakeholders. (Fombrun & Riel, 2004)

Tweede principe: *Zorg dat je onderscheidend bent*

Reputaties ontstaan wanneer bedrijven een aparte plaats innemen in de harten van stakeholders. Volgens Fombrun en Van Riel (2004) ontstaan sterke reputaties wanneer bedrijven hun acties rond een kernthema concentreren.

Derde principe: *Zorg dat je consistent bent*

Bedrijven die een sterke reputatie hebben zijn op alle fronten consistent in hun acties en uitingen. (Fombrun & Riel, 2004) Dit

principe komt met name terug als onderbouwing voor de authenticiteit (zie principe vijf). Om deze reden wordt dit principe niet apart benoemd in de uitwerking van de onderzoeksresultaten.

Vierde principe: *Zorg dat je transparant bent*

Een transparant bedrijf geeft stakeholders toegang tot alle informatie die zij nodig hebben om de huidige activiteiten en de toekomstige vooruitzichten van een bedrijf te beoordelen. Sterke reputaties ontstaan als bedrijven open zijn over hun werkwijzen. Bedrijven die weinig communiceren en nauwelijks aan de buitenwereld laten zien hoe zij werken verliezen terrein in de ogen van stakeholders. (Fombrun & Riel, 2004)

Vijfde principe: *Zorg dat je authentiek bent*

Windowdressing is niet lang vol te houden, het publiek waardeert geloofwaardigheid. Geloofwaardigheid heeft een gevoelsmatige aantrekkingskracht, dit is essentieel voor een goede reputatie. (Fombrun & Riel, 2004)

6.3 Gewenste reputatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid

Het meten van de reputatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid is een belangrijk gedeelte van dit onderzoek, omdat deze inzichten waardevol zijn voor Alliander. Voordat deze reputatie gemeten wordt, moet er eerst gekeken worden naar wat de gewenste reputatie op dit vlak is. Door in gesprek te gaan met de manager van Externe Communicatie en met de projectgroep reputatiemanagement (zie voor de uitwerking van het interview bijlage 12), is duidelijk geworden welke aspecten Alliander belangrijk acht in het meten van hun reputatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. De communicatie-expressiviteitsquotiënt sluit goed aan bij de perceptie van Alliander als er gesproken wordt over een reputatie.

De gewenste reputatie is als volgt:

"Alliander wil graag een onderneming zijn met een nadrukkelijke rol gericht op de maatschappij. We zijn van oudsher een bedrijf voor

het algemeen nut (een nutsbedrijf) en hebben een belangrijke maatschappelijke taak: wij staan voor een energievoorziening die iedereen onder gelijke condities toegang geeft tot betrouwbare, betaalbare en duurzame energie. Belangrijk is dat we hierbij transparant zijn over de zaken die we doen. We werken vanuit een open karakter. Stakeholders hebben het gevoel dat ze betrokken en gehoord worden en vinden ons oprecht in onze maatschappelijke betrokkenheid. Ze geloven dat wij investeren in maatschappelijke betrokkenheid, omdat wij waarde toe willen voegen aan de maatschappij. Wij doen dit niet omdat anderen dat ook doen. We lopen voorop en inspireren anderen om mee te doen. Stakeholders vinden ons authentiek en waarderen het dat we onze nek uitsteken. Dat we het proberen en hier open in zijn. Stakeholders weten en geloven dat wij ons inspannen voor het collectief en niet voor onze eigen portemonnee."

6.4 Beoordeling reputatiedimensie maatschappelijke betrokkenheid

Hieronder wordt de algemene beoordeling over de reputatiedimensie maatschappelijke betrokkenheid weergegeven. Raadpleeg voor de analyse per stakeholdersgroep bijlage 7. In de paragraaf 6.5 worden de meest relevante verschillen tussen stakeholdersgroepen besproken.

6.4.1 Maatschappelijke betrokkenheid

Alle stakeholdersgroepen vinden het belangrijk dat een bedrijf maatschappelijk betrokken is. Van een bedrijf als Alliander, wat in handen is van publieke aandeelhouders, wordt dit zelfs verwacht. De factor maatschappelijk betrokken heeft gemiddeld de wegingsfactor 8 (op een schaal van 1 tot 10) als stakeholders een organisatie beoordelen. Maatschappelijke organisaties en leveranciers vinden Alliander het meest maatschappelijk betrokken. Daarentegen vindt slechts de helft van de respondenten van de groepen aandeelhouders en zakelijke klant Alliander maatschappelijk betrokken. Aandeelhouders geven expliciet aan dat zij dit niet kunnen beoordelen, doordat zij niet voldoende kennis hebben over de maatschappelijk betrokken activiteiten van Alliander. De stakeholdersgroepen vinden dat Alliander zich voldoende inspannt op

gebied van maatschappelijke betrokkenheid, zij beoordelen de inspanningen van Alliander (op basis van hun kennis) gemiddeld met een 7.

6.4.2. Zichtbaarheid

Over het algemeen zijn de activiteiten op ecologisch gebied het meest zichtbaar. Dit komt doordat deze prestaties het dichtste bij de corebusiness van het bedrijf liggen en voor stakeholders daardoor vaak het meest relevant zijn. De activiteiten die door de stakeholdersgroepen het meeste genoemd worden zijn het verduurzamen van de bedrijfsvoering en het investeringen van geld, kennis en/of expertise om ontwikkelingen in de energiemarkt te versnellen. Bij de enquêtes werden deze opties voorgesteld, bij de interviews kregen respondenten eerst de mogelijkheid om zelf activiteiten op te noemen. Wanneer ze hier spontaan geen uitspraken over konden doen werden ze geholpen met voorbeelden. Hierbij werden structureel de maatschappelijk betrokken organisatieprestaties genoemd die in dit rapport leidend zijn. Met name maatschappelijke organisaties konden spontaan wat activiteiten noemen.

Activiteiten die gerelateerd zijn aan het sociale aspect zijn minder zichtbaar, met name onder leveranciers en zakelijke klanten. Van de sociale initiatieven heeft het Step2Work programma de meeste bekendheid onder de stakeholdergroepen. Het vrouwennetwerk is bij het merendeel van de respondenten onbekend. Opvallend is dat bijna de helft van de zakelijke klanten geen enkele activiteit op gebied van maatschappelijke betrokkenheid kent. De respondenten onder de zakelijke klanten die deze kennis wel hadden, hebben veel antwoorden "neutraal" beantwoord. Een mogelijke oorzaak hiervan is dat de kennis onder de gehele groep vrij beperkt is. Wat betreft kennis over maatschappelijke betrokkenheid van Alliander van weinig naar veel: zakelijke klant, aandeelhouders, leveranciers en maatschappelijke organisaties.

Stakeholders geven aan dat er over het algemeen weinig actief gecommuniceerd wordt op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. De publicatie van resultaten in het jaarverslag wordt

op dit moment door aandeelhouders en maatschappelijke organisaties beschouwd als de meest "actieve" vorm van communiceren. Daarnaast geeft de stakeholdersgroep maatschappelijke organisaties aan dat zij via hun relatie bij Alliander het een en ander vernemen over maatschappelijk betrokken prestaties. Dit onderwerp komt niet structureel aan bod bij contactmomenten. Maatschappelijke organisaties hebben aangegeven dat zij denken dat de maatschappelijke betrokkenheid niet voldoende zichtbaar is bij het grote publiek.

De minderheid van de zakelijke klant en leveranciers zijn tevreden over de manier waarop Alliander communiceert over zijn maatschappelijke betrokkenheid. Daarnaast ontvangen met name zakelijke klanten weinig informatie over maatschappelijk betrokken activiteiten.

Volgens alle stakeholdersgroepen neemt Alliander een terughoudende rol aan in zijn communicatie over maatschappelijke betrokkenheid. Stakeholders vinden de toonzetting overwegend bescheiden.

Aandeelhouders en maatschappelijke organisaties geven expliciet aan graag meer informatie te ontvangen over maatschappelijk betrokken activiteiten. Reden hiervoor is met name dat het voor hun werkzaamheden zinvol is om hiervan op te hoogte te blijven. Daarnaast wensen zij proactieve communicatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid, waar op dit moment voornamelijk passief gecommuniceerd wordt. Zij ontvangen deze informatie het liefste via een nieuwsbrief of via persoonlijk contact.

Bij de groep aandeelhouders zijn de meningen verdeeld over hoe zij deze informatie het liefste zouden ontvangen. Hierbij worden het aandeelhoudersoverleg en een digitale nieuwsbrief als kanaal genoemd.

Ook leveranciers en zakelijke klanten worden graag proactief benaderd over maatschappelijk betrokken activiteiten. Wel moet vermeld worden dat deze groepen dit minder van belang vinden dan

aandeelhouders en maatschappelijke organisaties. De kanalen waar via leveranciers en de zakelijke klant deze informatie zouden willen ontvangen zijn een digitale nieuwsbrief, de website of via een relatie bij Alliander.

6.4.3. Onderscheidend

Of respondenten Alliander vernieuwend vinden hangt sterk af van de kennis die zij hebben over de maatschappelijk betrokken activiteiten. Stakeholders, als maatschappelijke organisaties, die hier veel kennis van hebben, geven aan Alliander vernieuwend te vinden. Dit heeft voornamelijk te maken met het feit dat Alliander vaak met innovaties bezig is, samenwerking opzoekt en risico's durft te nemen.

Over het algemeen vinden maatschappelijke organisaties en leveranciers Alliander overwegend wél vernieuwend en vinden de zakelijke klant en aandeelhouders Alliander minder vernieuwend. Hier is een verband te leggen tussen de beoordeling niet vernieuwend en het ontbreken van kennis over maatschappelijk betrokken activiteiten.

6.4.4. Transparantie

Maatschappelijke organisaties en leveranciers vinden Alliander overwegend transparant in zijn communicatie over maatschappelijk betrokken activiteiten. Zij geven hierbij het jaarverslag aan als bewijsvoering. De zakelijke klant en aandeelhouders beoordelen Alliander minder goed op dit vlak. Aandeelhouders geven aan dat dit wederom te maken heeft met het feit dat zij niet voldoende kennis hebben van de activiteiten en dat Alliander hier dus niet voldoende over communiceert. Zij koppelen transparantie aan proactieve communicatie.

6.4.5. Authenticiteit

Voor al maatschappelijke organisaties en aandeelhouders vinden Alliander geloofwaardig in zijn maatschappelijke betrokkenheid. Dat wat Alliander vertelt te gaan doen, maakt het bedrijf waar. Dit vertrouwen in het bedrijf heeft zijn weerslag op zijn geloofwaardigheid op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Hetzelfde geldt voor eerlijkheid, deze stakeholdergroepen

beoordelen Alliander als eerlijk in zijn maatschappelijke betrokkenheid, Dit heeft Alliander als het ware "verdiend" doordat het bedrijf zich in de bedrijfsvoering altijd eerlijk opstelt. Stakeholders hebben geen negatieve ervaringen waaruit blijkt dat Alliander niet fair opereert. Ook hier blijkt dat vertrouwen wederom uit. Ook leveranciers beoordelen Alliander positief op zijn geloofwaardigheid en eerlijkheid op gebied van maatschappelijke betrokkenheid.

6.5 Verschillen tussen stakeholdersgroepen

De stakeholdersgroepen leveranciers en stakeholders zijn via een enquête benaderd en de stakeholdersgroepen aandeelhouders en maatschappelijke organisaties zijn via gestructureerde interviews benaderd. Omdat dit twee verschillende methodes zijn (kwantitatief versus kwalitatief), zijn de groepen binnen dezelfde onderzoeksmethode tegen elkaar afgezet. Reden hiervoor is dat de diepgang van antwoorden per methode verschilt. Op deze manier worden de verschillen op hetzelfde niveau geconstateerd.

6.5.1 Leveranciers versus zakelijke klanten

Ondanks dat de resultaten niet representatief zijn voor de stakeholdersgroepen wordt hieronder gesproken over percentages, omdat dit de leesbaarheid bevordert.

- Leveranciers vinden Alliander meer maatschappelijk betrokken dan zakelijke klanten. 69% van de leveranciers vinden dit t.a.v. 37% van de zakelijke klanten.
- Maatschappelijk betrokken activiteiten zijn meer bekend onder leveranciers, dan onder zakelijke klanten. 42% van respondenten in de stakeholdergroep zakelijke klanten kent geen enkele activiteit, t.a.v. 7% onder de respondenten in de stakeholdergroep leveranciers.
- Leveranciers hebben een positiever beeld van Alliander op gebied van maatschappelijke betrokkenheid, dan zakelijke klanten. Dit uit zich met name in de onderwerpen eerlijkheid, geloofwaardigheid en transparantie in en over maatschappelijke betrokkenheid.

- 2 op de 5 zakelijke klanten ontvangt nooit informatie over maatschappelijk betrokken activiteiten terwijl dit bij leveranciers maar 1 op de 5 leveranciers is.

6.5.2 Maatschappelijke organisaties versus aandeelhouders

- Maatschappelijke organisaties laten maatschappelijke betrokkenheid van een bedrijf met bijna 1 punt meer meewegen in hun eindoordeel over het bedrijf dan aandeelhouders. Wegingsfactor voor maatschappelijke organisaties is een 8,5 en voor aandeelhouders een 7,6.
- Maatschappelijke organisaties vinden Alliander in tegenstelling tot aandeelhouders meer maatschappelijk betrokken. Dit heeft te maken met het ontbreken van kennis over maatschappelijk betrokken activiteiten bij aandeelhouders.
- Maatschappelijke organisaties zijn beter op de hoogte van maatschappelijk betrokken activiteiten dan aandeelhouders.
- Maatschappelijke organisaties kennen met name ecologische activiteiten, terwijl de kennis over ecologische en sociale activiteiten bij aandeelhouders beter verdeeld is.
- Maatschappelijke organisaties vinden Alliander meer transparant dan aandeelhouders. Dit heeft te maken met het ontbreken van kennis over maatschappelijk betrokken activiteiten.

6.6 Verschil tussen gewenste en werkelijke reputatie

Om een sterke reputatie op te bouwen moet een bedrijf in eerste instantie zichtbaar zijn. (Fombrun & Riel, 2004) Doordat de maatschappelijke betrokkenheid van Alliander, met uitzondering van maatschappelijke organisaties, weinig en onvoldoende zichtbaar is, beoordelen stakeholders Alliander al snel als niet maatschappelijk betrokken. Het zijn dus geen acties die deze negatieve of neutrale beeldvorming veroorzaakt hebben, maar juist de onzichtbaarheid van de activiteiten die er wél zijn. Met name het waardeoordeel wat in de gewenste reputatie aan bod komt blijft uit. Dit betekent dat de gewenste reputatie bij stakeholders, niet overeen komt met de

werkelijke reputatie bij drie stakeholdersgroepen (leveranciers, zakelijke klant en aandeelhouders). Doordat maatschappelijke organisaties de maatschappelijke betrokkenheid van Alliander wel goed voor ogen hebben komt bij deze groep de gewenste en werkelijke reputatie redelijk bij elkaar in de buurt.

Uit de interviews is gebleken dat de zichtbaarheid op gebied van maatschappelijke betrokkenheid de voornaamste reden is dat het bedrijf niet als maatschappelijk betrokken over zou kunnen komen. Er is een sterk verband tussen een positieve beoordeling op transparantie, authenticiteit en onderscheidend zijn en de mate waarin Alliander bij de desbetreffende stakeholdergroep voldoende zichtbaar is op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Deze zichtbaarheid creëren is dan ook de grootste stap die Alliander moet zetten om de gewenste reputatie op gebied van maatschappelijk betrokkenheid te bereiken.

6.7 Inzichten

In deze paragraaf worden de inzichten weergegeven die uit de analyse van dit hoofdstuk naar voren gekomen zijn.

10. Transparant jaarverslag

Ondanks dat de maatschappelijke betrokkenheid nog weinig zichtbaar is bij de meeste stakeholdergroepen, wordt het jaarverslag van Alliander positief beoordeeld. Dit is gebleken uit het kwalitatief onderzoek onder maatschappelijke organisaties en aandeelhouders. De stakeholders geven aan dat het bedrijf hier transparant is in doelen en behaalde resultaten. Velen geven dit jaarverslag dan ook als argument als ze vertellen waarin Alliander zijn maatschappelijke betrokkenheid nadrukkelijk laat zien. Dit transparante jaarverslag is daarmee een pluspunt.

11. Merendeel stakeholders ervaren weinig maatschappelijke betrokkenheid

Uit fieldresearch is gebleken dat het merendeel van de stakeholders Alliander niet als maatschappelijk betrokken ervaart. Bij aandeelhouders en de zakelijke klant beoordeelt de helft van de

respondenten Alliander als niet maatschappelijk betrokken. Zoals eerder verteld heeft dit grotendeels te maken met het ontbreken van de zichtbaarheid van de maatschappelijk betrokken activiteiten. De gewenste reputatie wordt niet bereikt als Alliander er niets aan doet om deze zichtbaarheid te vergroten. Daarnaast kan dit ook afbreuk doen aan de overall reputatie.

12. Verband tussen zichtbaarheid en een positieve beoordeling op overige componenten

Stakeholders die zicht hebben op maatschappelijk betrokken activiteiten beoordelen Alliander positief op zijn maatschappelijke betrokkenheid. De component authenticiteit wordt daarin met name goed beoordeeld. Stakeholders die hier weinig zicht op hebben beoordelen Alliander minder tot niet positief op de componenten transparantie en onderscheidend zijn.

13. Gewenste reputatie en werkelijke reputatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid komen niet overeen

Uit fieldresearch is gebleken dat de gewenste reputatie en werkelijke reputatie niet bij alle stakeholdersgroepen overeen komen. Dit heeft voornamelijk te maken met het feit dat Alliander niet voldoende zichtbaar is om een (sterke) reputatie te vormen. De stakeholdersgroepen aandeelhouders en zakelijke klant beoordelen Alliander in zijn reputatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid overwegend neutraal of negatief, omdat zij onvoldoende kennis hebben van de maatschappelijk betrokken activiteiten van Alliander. Hierboven wordt geconstateerd dat stakeholders die Alliander als maatschappelijk betrokken beoordelen het bedrijf positief beoordelen op dit vlak. Aanneme is dat de gewenste reputatie bereikt wordt als Alliander meer zichtbaarheid creëert op dit vlak.

14. Alliander verdient de component authenticiteit door eerdere ervaringen

Maatschappelijke organisaties en aandeelhouders beoordelen Alliander in zijn authenticiteit op gebied van maatschappelijke betrokkenheid vrij positief. Dit heeft te maken met het feit dat zij vertrouwen in het bedrijf hebben. Dit bestaande vertrouwen heeft

zijn weerslag op de geloofwaardigheid van maatschappelijke betrokkenheid bij Alliander.

Ook als de geïnterviewde stakeholders weinig kennis hadden van de activiteiten, durfden zij hier een positief antwoord op te geven.

07. Conclusies voor het advies

Toelichting

De inzichten die na ieder hoofdstuk naar voren gekomen zijn worden in dit hoofdstuk nogmaals benoemd en waar mogelijk aan elkaar gekoppeld. Vanuit deze inzichten zijn conclusies geformuleerd die in het advies meegenomen zijn.

7.1 Inzichten uit het onderzoek

Naamsverwarring

Vooraf was de gedachte dat de verschillende bedrijfsnamen verwarring oproepen bij stakeholders. Deels is dit het geval (blijkt uit interviews met stakeholders), maar deels is de verwarring ook afkomstig doordat er vanuit beide merknamen gecommuniceerd wordt en er niet voldoende belicht wordt wat het verschil tussen beide bedrijven is. De verschillende bedrijfsnamen met gelijkenissen in de naam dragen dan bij aan deze naamsverwarring.

In de missie en visie zit de maatschappelijke rol van het bedrijf verankerd + profilering op gebied van maatschappelijke betrokkenheid

De nieuwe missie visie toont heel duidelijk de maatschappelijke rol van Alliander aan. Door in aansluiting hierop te profileren op gebied van maatschappelijke betrokkenheid draagt Alliander bij aan het laten zien dat het bedrijf deze maatschappelijke rol serieus neemt en hier actief op presteert. De onderzochte stakeholdersgroepen geven aan dat maatschappelijke betrokkenheid gemiddeld een weegfactor 8 (op een schaal van 1 tot 10) heeft als zij een bedrijf beoordelen.

Bureaucratische organisatiestructuur

De bureaucratische organisatiestructuur heeft waarschijnlijk invloed op de snelheid waarmee gecommuniceerd wordt. De bureaucratische organisatiestructuur in combinatie met het blauwdrukdenken vertragen processen en houden regeltjes en richtlijnen in stand. Dit betekent dat er mogelijk niet snel en/of flexibel ingespeeld kan worden op veranderingen. Dit kan ervoor zorgen dat er laat geanticipeerd wordt op mogelijke dreigingen.

Organisatieprestaties o.g.v. maatschappelijke betrokkenheid + Maatschappelijk betrokken ondernemen is een kans + Beperkte communicatie over organisatieprestaties

Alliander heeft veel activiteiten op gebied van maatschappelijke betrokkenheid en beschouwt maatschappelijk betrokken ondernemen hierin als een kans. Deze activiteiten creëren waarde voor de maatschappij, maar creëren daarnaast ook nieuwe rollen

voor het bedrijf. Deze activiteiten mogen beter zichtbaar zijn voor de verschillende stakeholdersgroepen, aangezien deze op dit moment onvoldoende zichtbaar zijn.

Transparantie , Digitalisering + Transparant jaarverslag

Bedrijven moeten transparant zijn, omdat de vergaande digitalisering ervoor zorgt dat meningen snel en gemakkelijk en met een groot bereik gedeeld kunnen worden. Alliander zet met de hoge transparantie in het jaarverslag hiermee een goede eerste stap. Dit bleek met name uit het kwalitatief onderzoek onder maatschappelijke organisaties en aandeelhouders.

Merendeel stakeholders ervaren weinig maatschappelijke betrokkenheid + Zichtbaarheid = positieve beoordeling + Gewenste reputatie en werkelijke reputatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid komen niet overeen

Het merendeel van de stakeholders ervaren Alliander niet als maatschappelijk betrokken, dit heeft voornamelijk te maken met de zichtbaarheid van zijn maatschappelijke betrokkenheid. Dit is de oorzaak van het niet overeen komen van de gewenste en werkelijke reputatie. Uit antwoorden van respondenten blijkt dat degenen die Alliander wel zichtbaar vinden, het bedrijf positief beoordelen op zijn maatschappelijke betrokkenheid. De stakeholders die extra aandacht vereisen zijn aandeelhouders en de zakelijke klant, waarbij aandeelhouders de belangrijkste groep is.

Alliander verdient de component authenticiteit door algemene ervaringen

Maatschappelijke organisaties en aandeelhouders beoordelen Alliander in zijn authenticiteit op gebied van maatschappelijke betrokkenheid vrij positief. Dit heeft te maken met het feit dat zij over het algemeen vertrouwen in het bedrijf hebben. Dit vertrouwen heeft zijn weerslag op de geloofwaardigheid als Alliander over maatschappelijk betrokken activiteiten vertelt. Ook als de geïnterviewde stakeholders weinig kennis hebben van de activiteiten, durfden zij Alliander op dit vlak positief te beoordelen.

7.2 Conclusies voor het advies

Hieronder worden de voornaamste conclusies vermeld, die uit de inzichten naar voren zijn gekomen. Deze worden meegenomen in het advies.

- ..Communicatie vanuit meerdere bedrijfsnamen roept verwarring op bij stakeholders.
- .. Stakeholders vinden het belangrijk dat bedrijven maatschappelijk betrokken ondernemen.
- .. “Snel communiceren” kan mogelijk een probleem zijn voor Alliander vanwege de vele richtlijnen en regels.
- .. Alliander onderneemt veel maatschappelijk betrokken activiteiten.
- .. Alliander ziet maatschappelijk betrokken ondernemen als een kans voor zichzelf en de maatschappij en zorgt hiermee voor nieuw bestaansrecht in de toekomst.
- .. Alliander onderscheidt zich niet direct ten opzichte van conculega's op gebied van maatschappelijke betrokkenheid, maar onderneemt wel het meeste op dit vlak.
- .. Transparant zijn in communicatie is vanwege de vergaande digitalisering belangrijk,.
- .. Het merendeel van de onderzochte stakeholdersgroepen ziet Alliander niet als maatschappelijk betrokken, dit heeft voornamelijk

te maken met het feit dat Alliander hier onvoldoende over communiceert.

- .. Er is een verband tussen zichtbaarheid van maatschappelijke betrokkenheid en de beoordeling van deze maatschappelijke betrokkenheid.
- .. Zakelijke klanten en aandeelhouders zijn de stakeholdersgroepen die de minste kennis hebben van de maatschappelijke betrokkenheid van Alliander.
- .. De geïnterviewde respondenten beoordeelden Alliander positief op de component authenticiteit, ook als zij onvoldoende kennis hadden van de activiteiten van Alliander op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Dit komt doordat het vertrouwen in Alliander zijn weerslag heeft op het vertrouwen in zijn maatschappelijke betrokkenheid.
- .. Alle stakeholdersgroepen gaven aan graag via een digitale nieuwsbrief op de hoogte gehouden te willen worden over ontwikkelingen op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. De website en persoonlijk contact vinden zij daarnaast ook een goede informatiebron.

08. Advies

- 8.1 Strategie
- 8.2 Communicatiemiddelen
- 8.3 Tijdsplanning
- 8.4 Budget
- 8.5 Eindconclusie

Toelichting

In het volgende hoofdstuk staat het advies beschreven, wat aansluit op de resultaten uit het onderzoek en antwoord geeft op de onderzoeksvraag.

8.1 Strategie

8.1.1 Introductie

Vanuit het onderzoek wordt met het voorgestelde advies de hoofdvraag beantwoord. De inzichten uit het onderzoek zijn daarom van essentieel belang voor het advies.

Alliander vervult een belangrijke maatschappelijke rol binnen de samenleving. Namelijk het zorgen voor een betrouwbare, betaalbare en duurzame energievoorziening die voor iedereen toegankelijk is. Vanuit deze maatschappelijke rol verwachten stakeholders een vorm van maatschappelijke betrokkenheid. Bovendien is het ook een drijfveer vanuit het bedrijf zelf.

Het onderzoek is uitgevoerd onder vier stakeholdersgroepen: leveranciers, de zakelijke klant, aandeelhouders en maatschappelijke organisaties. Deze stakeholdersgroepen vertegenwoordigen elk één van de drie belangengroepen die volgens Freeman (2010) binnen stakeholders onderscheiden worden. Zie voor meer uitleg hierover bijlage 1, paragraaf 1.4 onder het kopje "uitvoer en analyse fieldresearch". Uiteraard is het niet de bedoeling om de gewenste reputatie alleen bij de vier onderzochte stakeholdersgroepen te bereiken. Doordat de onderzochte stakeholdersgroepen een goede verdeling weergeven van de belangengroepen die onderscheiden worden binnen stakeholders, is het advies gemakkelijker toepasbaar op de overige stakeholdersgroepen. Het idee is om klein en behapbaar te starten en in dit proces mogelijk meerdere stakeholdersgroepen te bereiken. Tijdens het onderzoek gaven de onderzochte stakeholdersgroepen aan via welke middelen zij graag op de hoogte gehouden willen worden. Deze aanbevelingen zijn verwerkt in de middelenmix.

8.1.2 Visie op communicatie

Er zijn twee dominante benaderingen in de communicatie, namelijk de reputatiebenadering en de relatiebenadering. De reputatiebenadering neemt als vertrekpunt dat een goede naam van overlevingsbelang is. Hierbij is het bedrijf in communicatie voornamelijk zender is en er sprake is van gecontroleerd eenrichtingsverkeer tot maximaal asymmetrisch

tweerichtingsverkeer. De zender (het bedrijf) is hierbij dominant. Daartegenover staat de relatiebenadering. Deze heeft als vertrekpunt dat een ontvanger geen passief wezen is, maar een actieve verwerker van informatie die zijn eigen realiteit construeert. Organisaties moeten daarom luisteren naar de betekenis die mensen aan een onderwerp geven. Hier staat het aangaan van een dialoog met stakeholders centraal. Er is altijd sprake van tweerichtingsverkeer, waarbij zender en ontvanger afgewisseld worden. (Morssinkhof & Smits, z.d.)

De vraag is welke vorm van communiceren relevant is bij het bereiken van de gewenste reputatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Tegenwoordig weet men dat alleen zenden van informatie achterhaald is en door de meeste stakeholders niet op prijs gesteld wordt. De onderzochte stakeholdersgroepen willen via de website, een digitale nieuwsbrief en persoonlijk contact worden benaderd. Dit betekent dat Alliander afwisselend zender én ontvanger mag zijn in hun ogen. Met name door de vergaande digitalisering is het steeds gemakkelijker om de dialoog aan te gaan met stakeholders.

8.1.3 Visie op de strategie

De belangrijkste constatering uit het onderzoek is dat er bij het merendeel van de stakeholdersgroepen onvoldoende zichtbaarheid is van maatschappelijk betrokken activiteiten van Alliander. Er is een verband tussen de zichtbaarheid van maatschappelijk betrokken activiteiten en de beoordeling op de componenten authenticiteit, transparantie en onderscheidend zijn. Aanneمة is dat stakeholders Alliander positief zouden beoordelen op zijn maatschappelijke betrokkenheid, als zij kennis zouden hebben van de activiteiten die het bedrijf op dit vlak onderneemt.

Deze inzichten zijn het uitgangspunt van het advies. Zichtbaarheid is een belangrijke aanjager voor het bereiken van een sterke reputatie. (Fombrun & Van Riel, 2004) Dat betekent dat communicatie een belangrijke rol speelt in het creëren van zichtbaarheid en daarmee ook in het bereiken van de gewenste reputatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Als er geen zichtbaarheid van

maatschappelijke betrokkenheid is, loopt Alliander het risico dat zijn reputatie op dit vlak uit blijft of slecht is.

Zoals eerder gezegd prefereert Alliander het “don’t tell, show” principe in het communiceren over zijn maatschappelijke betrokkenheid. Dit betekent dat Alliander het liefste heeft dat andere partijen over de maatschappelijke betrokkenheid van het bedrijf vertellen. Hoewel dit een hele waardevolle gedachte is, is het belangrijk dat er óók vanuit het bedrijf gecommuniceerd wordt. Alliander kan niet verwachten dat stakeholders kennis hebben van maatschappelijk betrokken activiteiten, als het bedrijf hier zelf niet tot weinig over communiceert. Alliander moet daarom niet afwachten maar deze communicatie organiseren. Aansturen op de zichtbaarheid van maatschappelijke betrokkenheid van het bedrijf is een taak voor de afdeling communicatie.

Hiervan uitgaand is voor dit advies de “show and tell strategie” ontwikkeld. Uitgangspunt is dat er twee lijnen van communicatie gecreëerd worden. Enerzijds communiceert Alliander zelf over zijn maatschappelijk betrokken prestaties, anderzijds wordt er actief ingezet op het “laten zien” van deze maatschappelijke betrokkenheid via externe partijen. Hoe dit eruit ziet wordt hieronder beschreven.

8.1.4 Show & Tell Strategie

Eerder is al kort uitgelegd waar het Show & Tell principe vandaan komt. Show & Tell is gericht op het zichtbaar worden op gebied van maatschappelijke betrokkenheid en in deze zichtbaarheid een aantal belangrijke componenten te waarborgen. Deze componenten zijn: authenticiteit, transparantie, continuïteit en onderscheidend vermogen. De genoemde componenten zijn aanjagers voor het opbouwen van een sterke reputatie, in dit geval op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. (Fombrun & Riel, 2004) Zichtbaarheid is daarbij de belangrijkste eerste stap.

Allereerst is het advies om over maatschappelijke betrokkenheid te communiceren vanuit de merknaam Alliander, ondanks dat er voornamelijk vanuit Liander als leidend merk gecommuniceerd

wordt. Maatschappelijke betrokkenheid is iets van het hele bedrijf en al zijn onderdelen, dit begint bij de holding, Alliander.

Om zichtbaarheid te creëren moet proactief over dit onderwerp met stakeholders gecommuniceerd worden. Het is belangrijk dat Alliander bij “zichzelf” blijft. Dit wil zeggen dat er een balans gevonden moet worden tussen té bescheiden en té borstklopperig communiceren.

In deze strategie heeft “show” voornamelijk betrekking op communicatie over maatschappelijk betrokken activiteiten waar Alliander zelf niet direct invloed op heeft. Het wordt namelijk door andere partijen gedeeld. “Tell” heeft voornamelijk betrekking op het zichtbaar worden vanuit eigen kracht. Hier heeft Alliander dus wél invloed op.

Zichtbaar worden doet een bedrijf door te vertellen en ook te laten zien dat het maatschappelijk betrokken is. Dit laten zien hoeft Alliander zoals net verteld in de basis niet direct zelf te doen. Anderen over het bedrijf laten vertellen komt sterker over. Hieronder wordt in stappen omschreven hoe de Show & Tell Strategie in elkaar steekt, welke elementen daarvoor nodig zijn en hoe deze uitgevoerd zouden moeten worden. Om de strategie te verduidelijken en meer te laten leven, worden aan het einde van iedere stap suggesties gedaan die ingezet kunnen worden.

Stap 1: Vertel het verhaal vanuit eigen kracht

Stakeholders in contact brengen met de maatschappelijke betrokkenheid van Alliander kan op verschillende manieren. Een belangrijke eerste stap is om eerst vanuit eigen kracht zichtbaarheid te creëren en prestaties op gebied van maatschappelijke betrokkenheid te delen. Advies is om dit verhaal vanuit eigen kracht te vertellen met behulp van storytelling. Een verhaal laat namelijk de menselijke kant van een organisatie zien en dat sluit goed aan bij de drijfveer die Alliander heeft om maatschappelijk betrokken te zijn. Alliander wil namelijk waarde creëren voor de samenleving. Maatschappelijk betrokken prestaties vanuit verhalen vertellen kan bijdragen aan de manier waarop deze verhalen ontvangen worden door stakeholders. Dit komt doordat verhalen acht krachten bevatten (Scheringa, 2013):

1. Ze sluiten aan bij onze manier van informatie verwerken, waardoor we ze gemakkelijker onthouden.
2. Ze geven context, waardoor informatie beter wordt begrepen.
3. Ze maken concreet wat abstract is, waardoor we informatie beter begrijpen.
4. Ze maken concreet wat abstract is, waardoor we ze gemakkelijker kunnen overtuigen.
5. Ze geven richting waardoor mensen in beweging kunnen komen.
6. Ze geven betekenis en zin, waardoor zelfs het ongrijpbare hanteerbaar wordt.
7. Ze framen, waardoor ze de manier beïnvloeden waarop mensen naar de wereld kijken.
8. Ze verbinden, hierdoor zijn ze herkenbaar en geloofwaardig.

Advies is om de verhalen niet vanuit Alliander als bedrijf te vertellen. Laat medewerkers, klanten of andere stakeholders aan het woord over de maatschappelijke betrokkenheid van Alliander. De krachten van verhalen komen dan veel meer tot zijn recht. Denk bij verhalen niet alleen aan tekst maar ook aan beeld. Beelden kunnen namelijk ook heel goed een verhaal vertellen.

Op deze manier creëert Alliander zelf zichtbaarheid. Er worden eigen kanalen gebruikt, maar het bedrijf laat anderen de verhalen over deze maatschappelijk betrokken activiteiten vertellen. Dit zorgt voor een grotere geloofwaardigheid en dat draagt bij aan de authenticiteit, een belangrijke aanjager voor een sterke reputatie. Ondanks dat een ander het verhaal vertelt, heeft Alliander wél de regie over de inhoud van het verhaal. Hoewel een stakeholder dit waarschijnlijk weet en zich hier bewust van is, zal hij het toch anders opvatten dan wanneer een bedrijf het verhaal zelf vertelt.

Aandachtspunt in deze vorm van communicatie over maatschappelijke betrokkenheid, is dat de verhalen gebaseerd zijn op feiten en niet op greenwashing. Greenwashing wil zeggen dat het bedrijf zichzelf groener of meer maatschappelijk verantwoord voordoet dan het eigenlijk is. (Wikipedia, 2014) Om transparantie te waarborgen is het slim om waar mogelijk als bewijsvoering te verwijzen naar het jaarverslag of naar een andere bron van informatie waar resultaten beschreven staan. Op deze wijze wordt voorkomen dat stakeholders de maatschappelijke betrokkenheid als windowdressing (het mooier maken dan het eigenlijk is) beschouwen.

Zoals eerder in het onderzoek aangetoond, profileert Alliander zich op dit moment niet op zijn maatschappelijke betrokkenheid. Dit is een gemiste kans, omdat een bedrijf zich door zichzelf te profileren meer zichtbaar kan maken en voordelen die relevant zijn voor de maatschappij kan benadrukken. Uit het onderzoek blijkt dat Alliander zich wil profileren op waardecreatie en daarmee anderen in het bijzonder wil inspireren. Advies is om deze waardecreatie centraal te stellen in de verhalen die verteld worden. Doordat verhalen mensen aan het denken zetten, dienen de verhalen van Alliander als inspiratiebron voor andere bedrijven om ook te investeren in maatschappelijke betrokkenheid.

De corporate kanalen dienen als middelen om de verhalen te verspreiden. Welke kanalen dit zijn en de invulling hiervan wordt in paragraaf 9.2 toegelicht. Zorg voor beweging op deze kanalen. Dit

betekent dat er niet eenmalig verhalen gepubliceerd moeten worden. Continu met dezelfde projecten en/of resultaten communiceren zorgt wel voor zichtbaarheid, maar doet af aan de geloofwaardigheid, de authenticiteit in maatschappelijke betrokkenheid. Zorg er daarom voor dat er voldoende verloop van verhalen is. Dit zorgt voor dynamiek rondom dit onderwerp. Door als bedrijf beweging te veroorzaken kunnen anderen geïnspireerd worden hetzelfde te gaan doen. Dit is uiteindelijk het doel van maatschappelijk betrokken zijn, je wilt samen iets bijdragen voor een betere samenleving.

Naast het vertellen van verhalen via anderen kan Alliander ook het directieteam aan het woord laten. Ondanks dat dit voelt alsof het vanuit het bedrijf komt, kan het wel waarde toevoegen als een CEO zijn visie op maatschappelijke betrokkenheid naar stakeholders toont. Deze visie kan namelijk een grote bijdrage leveren aan het vertrouwen dat stakeholders in Alliander hebben.

Stap 1: Hoe ziet dit eruit?

- Verzamel verhalen en verwerk deze in beeld, tekst en video en publiceer deze op de corporate kanalen.
- Communiceer proactief met stakeholders over ontwikkelingen door de middelenmix actiever in te zetten (zie paragraaf 8.2).

Suggesties

1. Step2Workers houden een "weekboek" bij op de corporate website. Leg hier ook de link met Facebook.
2. Directieleden schrijven inspirerende columns waarin deskundigheid op het thema getoond wordt. Dit kan zowel op de website als op LinkedIn geplaatst worden. Zet ook Twitter in om de deskundigheid van Alliander breder te delen.
3. "Aan het woord": Maandelijks vertelt een stakeholder (bijv. aannemer van renovatie Duiven) over zijn ervaringen met Alliander in het kader van maatschappelijke betrokkenheid. Doe dit bij voorkeur gelinkt aan een project, zodat resultaten getoond kunnen worden.
4. Volg de Alliander Foundation "on tour". Hierbij worden de vrijwilligers gefilmd op locatie. Afwisselend zijn beelden te zien van werkzaamheden en zijn vrijwilligers/de goede doelen aan woord.

Stap 2: Gebruik de kracht van anderen

Deze stap legt de focus op het laten zien van de maatschappelijke betrokkenheid van Alliander. Dit gebeurt niet op eigen kracht, maar via maatschappelijke organisaties. Dit zijn overigens dezelfde organisaties als de maatschappelijke organisaties die voor dit onderzoek geïnterviewd zijn.

Maatschappelijke organisaties, partners van Alliander, delen op dit moment sporadisch best practices van Alliander met anderen. Deze kans wordt door Alliander op dit moment nog niet voldoende benut. Het bedrijf zou deze maatschappelijke organisaties moeten beschouwen als een platform waar hij zijn maatschappelijke betrokkenheid kan delen met stakeholders. Naast het feit dat de maatschappelijke organisaties de best practices van Alliander delen met stakeholders, inspireert Alliander andere organisaties indirect om hun inspanningen op dit vlak te verbeteren. Door deze maatschappelijke organisaties in te zetten als platform komt er meer beweging op gang rondom maatschappelijke betrokkenheid in het algemeen, het doel van de maatschappelijke organisaties, maar daardoor in het bijzonder ook rondom Alliander. Vanuit deze strategie moet Alliander Communicatie zelf contact onderhouden met contactpersonen binnen maatschappelijke organisaties en hen continu voeden met nieuwe verhalen en/of informatie.

Maatschappelijke betrokkenheid uitdragen doet Alliander niet alleen door te vertellen met welke prestaties hij bewijst maatschappelijk betrokken te zijn. Advies is om dit ook te doen door goede en/of interessante uitkomsten van anderen te delen. Maatschappelijke organisaties (in het bijzonder de hiervoor vernoemde partners) posten op dit moment via social media vaak berichten die gelinkt zijn aan maatschappelijke betrokkenheid. Deze berichten kan Alliander delen met stakeholders en van hieruit zijn eigen visie een toelichting op geven. Zo laat Alliander zijn maatschappelijke betrokkenheid veel breder zien dan alleen in prestaties vanuit zijn eigen corebusiness. Daar tegenover kan Alliander maatschappelijke organisaties stimuleren om ook berichten van hen te delen. Hiermee wordt een groter bereik gecreëerd.

Vooraf omdat de social media strategie van Alliander nog in ontwikkeling is, is het van belang om deze aanbevelingen daarin mee te nemen. Door berichten van en voor elkaar te delen ontstaat voor alle partijen een groter bereik en zit hier een win-win situatie in. Tevens komt er een grotere beweging op gang rondom maatschappelijk betrokken ondernemen.

Stap 2: Hoe ziet dit eruit?

- Versterk de relatie met belangrijkste maatschappelijke organisaties en netwerken.
- Deel de verzamelde initiatieven van Alliander in beeld, tekst en video. Ga met de maatschappelijke organisaties in gesprek hoe deze te delen.

Suggesties

1. Stimuleer maatschappelijke organisaties om best practices van Alliander te vertellen op congressen.
2. Stimuleer maatschappelijke organisaties om actief in te spelen op content die vanuit Alliander geplaatst wordt op zijn social media kanalen.
3. Bekostig een event dat maatschappelijke organisaties gezamenlijk kunnen organiseren. Tijdens dit event kunnen zij Alliander (low-key) meerdere keren als boegbeeld vernoemen.
4. Presenteer een business case van Alliander in relatie tot maatschappelijk betrokken ondernemen, in een online community waar gemeenschappelijke stakeholders samenkomen.

Stap 3: Ga op zoek naar ambassadeurs

Naast het vertellen van verhalen vanuit eigen kracht en het laten vertellen door maatschappelijke organisaties, is het van belang dat er meer traffic gegenereerd wordt van en naar de corporate middelen. Social media is een belangrijke spil in dit geheel. Om social media effectief zijn werk te kunnen laten doen zijn volgers belangrijk.

Alliander heeft een enorm intern netwerk, het bedrijf heeft 7.000 medewerkers. Van deze 7.000 medewerkers kan een aantal

medewerkers ingezet worden als ambassadeur. Zo is bekend dat ruim 3.500 medewerkers een LinkedIn-account hebben. Een nog groter aantal heeft waarschijnlijk Facebook. Deze kennis wordt op dit moment nog niet ingezet.

Eerder bleek al dat medewerkers van Alliander trots zijn dat ze bij het bedrijf werken. Dit maakt medewerkers geschikt om een platform te worden voor het overbrengen van de maatschappelijke betrokkenheid van het bedrijf. Neem deze medewerkers dan ook mee als "pion" in het ontwikkelen van de social media strategie. Het delen, liken en reageren op berichten door medewerkers is voor Alliander een manier om meer stakeholders aan zich te verbinden via social media. Via social media wordt dan weer gelinkt naar de corporate website, om ook daar traffic te genereren en de volledige verhalen te delen.

Om ambassadeurs te verzamelen moeten medewerkers eerst geactiveerd worden. In het oranje blok onder deze stap staan een aantal voorbeelden hoe deze activatie gerealiseerd kan worden. Daarnaast is het ouderwets stellen van de vraag via intranet ook een mogelijkheid. Doe ook navraag bij managers en/of teamleiders. Wellicht dat zij een goed beeld hebben van medewerkers die als ambassadeur van het bedrijf naar voren kunnen en willen treden.

Wanneer het bereik groter is, is het ook gemakkelijker om bewijzen over maatschappelijke betrokkenheid te verspreiden. Het intranet van Alliander biedt net als Facebook de mogelijkheid om reacties te plaatsen en berichten te liken. Het is daarom belangrijk om medewerkers goed te informeren over hoe ze zich online moeten "gedragen" als ze zich koppelen aan Alliander. Door medewerkers hier vooraf op te wijzen worden mogelijke ongewenste reacties voorkomen.

Stap 3: Hoe ziet dit eruit?

- Activeer medewerkers om ambassadeur te worden.
- Informeer medewerkers over gewenst online gedrag in associatie met Alliander.

Suggesties:

1. Activeer medewerkers door de zogenoemde 'Job Phone' door het bedrijf rond te laten gaan. (Zie bij de middelen social media)
2. De ervaring leert, dat mensen zich meer betrokken voelen wanneer ze verantwoordelijkheid krijgen. Geef afdelingen daarom de "verantwoordelijkheid" om content aan te dragen. Rouleer iedere maand van afdeling.
3. Introduceer de estafettecolumn. Medewerkers schrijven een column over hún project en waar Alliander in relatie tot dat project maatschappelijk betrokken presteert. Medewerkers mogen zelf kiezen welk project zij vinden dat de volgende keer aandacht verdient en mogen de column "doorgeven" aan een andere medewerker.
4. Plaats een Social Wall in de lunchruimtes, waar alle activiteit op de social media kanalen van Alliander te zien is. Op deze manier kunnen medewerkers zien wat er speelt op de social media kanalen van Alliander. Hierdoor wordt social media top-of-mind bij medewerkers. Daarnaast kunnen ook bezoekers (stakeholders) dit zien in de algemene meetingspaces.
5. Roep om half 4 het social media kwartiertje in het leven. Laat mensen onder werktijd hun social media kanalen checken. En dus ook die van Alliander.
6. Organiseer wedstrijden waarbij de medewerker met de mooiste content een beloning ontvangt.

Stap 4: Ga structureel de dialoog aan

Als de eerste boodschappen de stakeholders bereikt hebben, is het van belang om via social media en persoonlijk contact het gesprek aan te gaan met stakeholders. Deze dialoog is niet alleen in handen van de afdeling communicatie. De georganiseerde communicatie (als social media en de stakeholderdialoog) natuurlijk wel, maar de informele communicatie niet. Er ligt voor alle medewerkers binnen dit bedrijf de taak om het gesprek aan te gaan met stakeholders als het moment zicht voordoet. Maak gebruik van deze momenten om te luisteren naar hoe stakeholders de maatschappelijke

betrokkenheid van Alliander ervaren.

Stimuleer medewerkers om het gesprek aan te gaan als de momenten zich voordoen en vraag of zij deze bevindingen met de afdeling communicatie willen delen. Het is tegenwoordig niet meer mogelijk om communicatie vanaf één punt te organiseren en te beheersen. Alliander Communicatie kan het wel binnen zijn bereik proberen te beheren. Daarbij hoort ook medewerkers stimuleren en te coachen om de dialoog te voeren over maatschappelijke onderwerpen.

Ga op social media de dialoog aan over berichten die gelinkt zijn aan maatschappelijke betrokkenheid. Monitoring wordt steeds belangrijker om deze structurele dialoog op gang te krijgen en te houden.

Ook voor de jaarlijks stakeholderdialoog wordt geadviseerd om een tafel te organiseren waarin met stakeholders in gesprek gegaan wordt over maatschappelijke betrokkenheid bij Alliander. Nodig hiervoor niet telkens dezelfde stakeholders uit, maar varieer in het uitnodigen van stakeholders. Zo blijft Alliander scherp en worden telkens nieuwe aandachtspunten ontdekt.

Zie alle momenten van dialogiseren als een kans om ambassadeurs te signaleren en hen te benaderen of zij zich als ambassadeur van Alliander in willen zetten. Het is veel effectiever om een kleinere groep ambassadeurs te hebben die Alliander helpen bij het vergroten van de zichtbaarheid van zijn maatschappelijke betrokkenheid, dan heel veel semi-ambassadeurs die weinig actief zijn en daardoor ook weinig bijdragen aan het bereiken van de gewenste reputatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid.

Stap 4: Hoe ziet dit eruit?

- Creëer een structurele dialoog
- Zorg voor een goed gesprek met de juiste personen
- Geef stakeholders de rol en ruimte om bij te dragen

Suggesties:

1. Organiseer een event vanuit het thema maatschappelijke betrokkenheid. Zorg voor een inspirerend programma en organiseer sessies waarin men kan aanschuiven om kennis op te doen over hoe zij maatschappelijke betrokkenheid kunnen toepassen in hun eigen bedrijf. Daarnaast kan van de gelegenheid gebruik gemaakt worden in dialoog te gaan over de maatschappelijke betrokkenheid van Alliander zelf.
2. Organiseer via Facebook een klankbordsessie met stakeholders. (Transparantie!)
3. Organiseer intern "de dag van de dialoog". Stimuleer medewerkers (op alle niveaus) om die dag in dialoog te gaan met stakeholders over maatschappelijke onderwerpen. Beloon de medewerker die met de meest waardevolle input komt. Door een aantal van deze dagen te organiseren worden medewerkers zich meer bewust van de relevantie van het in gesprek gaan met stakeholders.
4. Richt een onlinestakeholderpanel op, waar stakeholders zich voor kunnen aanmelden. Dit kan een drie maandelijks online sessie zijn waar Alliander stakeholders om advies en om hun mening vraagt met betrekking tot actuele vraagstukken.

8.2 Inzet communicatiemiddelen

In deze paragraaf wordt toegelicht hoe de corporate middelen ingevuld moeten worden om de gewenste reputatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid te bereiken. Een aantal suggesties uit de oranje vlakken zijn in de middelen nader toegelicht, maar een groot aantal spreken voor zichzelf en worden daarom niet apart uitgelegd.

8.2.1 Corporate website

Zoals in de onderzoeksfase beschreven is, wordt maatschappelijke betrokkenheid minimaal gecommuniceerd via de corporate website. Even buiten beschouwing gelaten of dit middel op dit moment wel of niet actief door de onderzochte stakeholdersgroepen bezocht wordt, is dit wel hét middel waar men op zoek gaat naar informatie over een bedrijf. Aangezien Alliander vanuit zijn maatschappelijke rol veel waarde hecht aan maatschappelijke betrokkenheid, moet dit prominent op de site aanwezig zijn. Voor deze strategie is de website het basiskanaal en worden social media kanalen ingezet om traffic te genereren naar alle voorgestelde middelen.

Op dit moment is het kopje MVO terug te vinden op de website als subkop. Deze is niet direct zichtbaar en de informatieverstrekking is vrij beperkt. Om te beginnen moeten de vindbaarheid en zichtbaarheid groter en moet de invulling breder. Advies is dan ook om het subkopje MVO te vervangen door "Maatschappelijke Betrokkenheid" en deze prominent op de website te plaatsen. Maatschappelijke betrokkenheid klinkt minder statisch en draagt gevoelsmatig bij aan het overbrengen van deze maatschappelijke betrokkenheid.

Op de website worden de eerder genoemde verhalen gepubliceerd. Geef stakeholders ook de gelegenheid om reacties achter te laten en voeg links toe naar de social media kanalen. Vermeld ook op de website dat stakeholders zich kunnen aanmelden voor de digitale nieuwsbrief als zij op de hoogte gehouden willen worden van de belangrijkste ontwikkelingen op gebied van maatschappelijke betrokkenheid.

Plaats een blogfunctie op de website. Een voorbeeld wat genoemd werd bij stap 1 was dat Step2Workers hier een soort "weekboek" kunnen bijhouden. Geef een Step2Worker bijvoorbeeld één week het weekboek. Hij beschrijft hier in een korte blog zijn week. Aan het einde van deze week mag hij het weekboek overdragen aan een collega Step2Worker. Om meer lezers te krijgen wordt het weekboek gelinkt aan de facebookpagina van Alliander. De afdeling

communicatie doet de eindredactie over het blog, maar zorgt ervoor dat de inhoud gelijk blijft aan dat wat de Step2Worker over zijn week wilde delen.

Daarnaast kan een directielid maandelijks een inspirerende column schrijven over een project waarbij in het bijzonder gedacht is aan maatschappelijk betrokken ondernemen. Tijdens de interviews gaven een aantal maatschappelijke organisaties aan dat ze Peter Molengraaf een goed uitgesproken CEO vonden. Voor deze stakeholders is het interessant dat een directielid zijn visie in een column deelt. Dit ligt niet helemaal in lijn met: niet direct vanuit Alliander vertellen, maar dit kan wel het belang wat het directieteam ziet in maatschappelijk betrokken ondernemen, uitdragen. Geef ook onder deze columns de mogelijkheid om te reageren. Dit maakt het hiërarchieverschil tussen directie en stakeholder kleiner. Deze column is geschikt om vanuit de website te linken aan Facebook, Twitter en LinkedIn. Maak een keuze aan welk kanalen deze column gelinkt wordt. De beste keuze voor deze column is Twitter en LinkedIn.

Een ander idee is om wat meer van het vrijwilligerswerk te laten zien, aangezien de Alliander Foundation weinig bekend is bij de onderzochte stakeholdergroepen. Doe dit door een aantal mooie projecten van de Alliander Foundation te volgen, onder het mom van: "Alliander Foundation on tour". Hierbij worden filmpjes gemaakt op locatie waar de mensen die profijt hebben van het vrijwilligerswerk ook daadwerkelijk in de video te zien zijn en daar wat over vertellen. Daarnaast kan ook de medewerker die het project aangedragen heeft aangeven waarom hij of zij zich juist voor dat project in wilde zetten. Omdat deze content met name inspeelt op emotie is het advies om deze op de website te plaatsen en daarnaast ook op Facebook te posten.

Laat buiten medewerkers ook andere stakeholders aan het woord die betrokken zijn geweest bij projecten waarin Alliander in het bijzonder laat zien maatschappelijk betrokken te zijn. Dit kan afwisselend in beeld en tekst gedeeld worden met stakeholders.

Gebruik ook hier de website als basisplatform, maar post het ook op Facebook.

8.2.2 Jaarverslag

Het jaarverslag wordt als positief ervaren door stakeholders als aandeelhouders en maatschappelijke organisaties, die het verslag raadplegen. De maatschappelijke betrokkenheid wordt goed en duidelijk/feitelijk gecommuniceerd, daarnaast staat ook transparantie voorop in dit jaarverslag. Voor een jaarverslag is deze manier van communiceren prima. Het is een verantwoording aan aandeelhouders en andere stakeholders die hierin geïnteresseerd zijn. Maatschappelijk betrokken activiteiten worden hierin meegenomen, mits niet hetzelfde wordt verteld als de jaren daarvoor. Het is goed dat het jaarverslag op deze manier ingezet wordt. Advies is dan ook om het jaarverslag te beschouwen als verantwoording naar stakeholders en niet als hét moment om alle maatschappelijk betrokken activiteiten kenbaar te maken.

8.2.3 Social Media

De onderzochte stakeholdersgroepen gaven niet direct aan graag via social media op de hoogte gehouden te willen worden. In het kader van digitalisering is toch het advies om social media in te zetten, om maatschappelijke betrokkenheid bij Alliander voor een breder publiek zichtbaar te maken. Medewerkers zijn hierbij het sleutelwoord. De ambassadeurs die geselecteerd zijn dragen bij aan het genereren van traffic naar de social media kanalen en de website.

Facebook

Facebook werkt goed om gevoelsmatige content over te brengen. Het publiceren van de eerder genoemde verhalen sluit daarom goed aan bij dit kanaal. Via deze verhalen kan de waarde die Alliander middels zijn maatschappelijke betrokkenheid creëert, goed overgebracht worden naar stakeholders. Een idee is om de zogenoemde 'Job Phone' die arbeidsmarktcommunicatie door het bedrijf rond laat gaan voor "Werken bij Liander", ook in te zetten in het kader van maatschappelijke betrokkenheid. Dit hoeven geen grote projecten te zijn, maar kunnen ook kleine aanpassingen zijn

die medewerkers doen om net iets “verantwoorder” met onze maatschappij om te gaan. Denk hierbij aan een foto van een medewerker die zijn afval na de lunch scheidt, of een medewerker buitendienst die een klant advies geeft over zijn energieverbruik. Deze posts moeten uiteraard niet de overhand krijgen, maar kunnen wel de meer serieuze onderwerpen op een laagdrempelige manier onderbreken.

Door medewerkers te stimuleren om de kanalen van Alliander te liken, volgen of er lid van te worden, wordt een groter bereik gecreëerd. Op de social media kanalen worden verschillende berichten gepost die betrekking hebben op maatschappelijk betrokken activiteiten van het bedrijf. Deze berichten worden hier niet volledig geschreven, er wordt slechts een triggerende tekst geplaatst met een link naar het volledige verhaal dat op de website staat. Hierdoor genereer je tevens traffic naar de website. Terwijl op de website aan het einde van het verhaal weer verwezen kan worden naar de social media kanalen. Denk aan het achterlaten van een reactie en/of het liken van het bericht.

Daarnaast kan Alliander laten zien maatschappelijke betrokkenheid over het algemeen belangrijk te vinden. Dit betekent dat het bedrijf berichten van bijvoorbeeld maatschappelijke partners deelt en hier vanuit zijn visie tevens wat over vertelt. Dit zorgt ervoor dat maatschappelijke betrokkenheid over het algemeen meer gaat leven rondom Alliander.

Gebruik Facebook om de dialoog aan te gaan met stakeholders. Hierbij kan gedacht worden aan het houden van brainstormsessies, het organiseren van een “vraagbaakurtje” of een adviesuurtje met een deskundige, waarbij stakeholders advies kunnen vragen over hoe zij maatschappelijke betrokkenheid beter kunnen integreren in hun bedrijfsstrategie.

Twitter

Twitter is een actueel medium waar een bedrijf zijn mening kan delen en zijn autoriteit kan laten gelden. Omdat veel maatschappelijke partners (die in dit advies als platform dienen) hier

actief op zijn, is het advies dat Alliander dit ook doet. Er ligt hier een grote kans om in contact te komen met het “netwerk” van deze organisaties. Voorwaarde is wel dat er proactief en tijdig gecommuniceerd moet worden. Zet Twitter in om de deskundigheid van Alliander vanuit zijn rol in de energietransitie te laten gelden. Het draait hier veel minder om emotie en verhalen, maar het wordt voornamelijk gebruikt om in contact te komen en te blijven met de netwerken van de maatschappelijke organisaties.

Zet de ambassadeurs in om berichten van Alliander te retweeten en om deze berichten zo te delen onder hun eigen volgers. Het genoemde advies- en of vraagbaakurtje op Facebook kan ook in plaats van via Facebook op Twitter plaats vinden.

LinkedIn

LinkedIn wordt voornamelijk voor zakelijke doeleinden gebruikt en dat betekent dat Alliander zijn deskundigheid in maatschappelijk betrokken ondernemen hier goed kan laten zien. Via LinkedIn kunnen blogs geschreven worden via LinkedIn Publish. Laat deskundigen aan het woord die over duurzame of sociale innovaties vertellen. Daarnaast kan Alliander ook artikelen in het kader van maatschappelijke betrokkenheid delen om zo de aandacht en deskundigheid rondom het onderwerp naar stakeholders te communiceren. Zet LinkedIn in, om de wat meer serieuze onderwerpen en prestaties te delen. De blog van de Step2Workers kan hier daarom beter niet geplaatst worden.

Ook hier kunnen ambassadeurs weer ingezet worden om de blogs die geschreven worden te delen met hun eigen netwerk.

8.2.4 Digitale nieuwsbrief

In principe kunnen alle stakeholdersgroepen via de eerder voorstelde manier in contact komen met de maatschappelijk betrokken prestaties van Alliander. Het kanaal dat onder alle groepen de meeste voorkeur had was het ontvangen van een digitale nieuwsbrief. Vanuit deze nieuwsbrief zijn stakeholders dichtbij de organisatie en kunnen zij vanuit deze nieuwsbrief gemakkelijker op kanalen als de website en Facebook terecht komen. Promoot deze nieuwsbrief daarnaast ook op Facebook, Twitter en LinkedIn.

De gewenste frequentie van deze nieuwsbrief is afhankelijk van de stakeholdersgroep. Advies is om er slechts één te maken en deze per kwartaal te verstrekken. Evalueer of dit de juiste frequentie is en of er voldoende nieuws waarde gedeeld wordt. Voor deze nieuwsbrief is het advies om de informatie in één A4 te beschrijven en deze informatie vanuit Alliander te vertellen. De stakeholder moet in één oogopslag kunnen scannen of hij de informatie nieuwswaardig vindt, anders wordt de mail waarschijnlijk meteen verwijderd. Verhalen nemen vaker meer ruimte in beslag. Communiceer daarom kort over de meest belangrijke projecten en/of resultaten en plaats een link voor de bijbehorende verhalen die op de website staan.

Mocht een nieuwsbrief over maatschappelijke betrokkenheid te specifiek zijn, dan kan Alliander hier ook op inhaken door het thema “onze maatschappelijke rol” centraal te stellen. Hier komen maatschappelijk betrokken activiteiten in terug en er kunnen tevens andere belangrijke projecten meegenomen worden die wel binnen de maatschappelijke rol vallen, maar niet direct maatschappelijk betrokken zijn.

8.2.5 Online stakeholderpanel

Naast het integreren van het thema maatschappelijke betrokkenheid in de jaarlijkse stakeholderdialoog, kan Alliander een online stakeholderpanel vormen waarin Alliander advies vraagt over belangrijke actuele vraagstukken. Organiseer dit per kwartaal of per half jaar, zodat Alliander continu van feedback wordt voorzien. Uit de interviews is gebleken dat de maatschappelijke organisaties graag wat vaker hun mening over gemaakte beslissingen zouden willen geven. Zij zijn daarom een geschikte groep om hiervoor te benaderen.

8.2.6 Events

Organiseer een event over het thema “maatschappelijke betrokkenheid” op locatie Duiven. Zorg voor een inspirerend

programma en geef stakeholders de mogelijkheid om te leren hoe zij maatschappelijke betrokkenheid meer kunnen integreren in hun bedrijfsvoering. Daarnaast is het ook een mooi moment om in gesprek te gaan met de aanwezigen, zodat zij kenbaar kunnen maken hoe zij vinden dat Alliander maatschappelijk betrokken onderneemt. Alle (onderzochte) stakeholdersgroepen kunnen voor dit event uitgenodigd worden, aangezien veel respondenten aangaven ook graag via persoonlijk contact in contact te komen over maatschappelijk betrokken prestaties van Alliander.

8.2.7 Pers

Ook de pers is een medium dat ingezet kan worden om maatschappelijke betrokkenheid meer en beter te delen. Binnen Alliander leert de ervaring dat persberichten nauwelijks één-op-één geplaatst worden. Dit betekent dat Alliander op een andere manier de aandacht moet trekken. Proactief journalisten bellen om verhalen te delen is dan een vereiste. Zorg dat er een perspagina ingericht wordt waarop alle prestaties in een meer feitelijke (en korte) vorm gedeeld worden, in verschillende vormen (tekst, beeld, etc.). Vraag hierbij ook aan journalisten wat hun behoefte is. Redacteurs en journalisten die gebonden zijn aan een deadline gaan zo sneller over tot het schrijven van een artikel, omdat het ze niet veel moeite kost om de feiten te achterhalen.

8.2.8 Aandeelhoudersoverleg

Aandeelhouders hebben als stakeholder veel belangen in Alliander, en ook veel invloed op het bedrijf. Een aantal respondenten gaf aan ontwikkelingen op gebied van maatschappelijke betrokkenheid te willen bespreken tijdens het aandeelhoudersoverleg. Advies is daarom om een aantal minuten in het aandeelhoudersoverleg te reserveren om belangrijke ontwikkelingen op dit vlak te delen.

8.3 Tijdsplanning

Om proactieve communicatie tot stand te brengen moeten een aantal stappen doorlopen worden. In onderstaande planning is een schematische weergave van wanneer de globale stappen uitgevoerd moeten worden. Het is lastig om alle stappen in een planning weer te geven, aangezien bepaalde verhalen wekelijks geplaatst zullen worden. Hieronder is slechts de planning weergegeven van het ophalen van de grotere verhalen, bijvoorbeeld bij medewerkers of externe stakeholders. De groene pijl is het proces en de oranje vakjes zijn de startpunten van de stap.

1. Content en verhalen verzamelen

Dit is een continu proces, zorg ervoor dat er om de twee maanden opnieuw op zoek gegaan wordt naar nieuwe verhalen, zodat nieuwe content gepubliceerd kan worden. In verband met de vakantieperiode in juli en augustus is deze periode iets langer.

2. Deze content en verhalen zichtbaar maken via verschillende kanalen

Het heeft tijd nodig om verhalen te verzamelen en ze op de juiste manier te illustreren. Met name in de begin fase is er daarom wat tijd tussen het verzamelen van de eerste verhalen en het publiceren ervan. Daarna zit er ongeveer anderhalve maand tussen het verzamelen en publiceren van de verhalen. Zodra er nieuwe verhalen gepubliceerd zijn, moeten er weer nieuwe verhalen opgehaald worden.

3. Activeer medewerkers en vind ambassadeurs

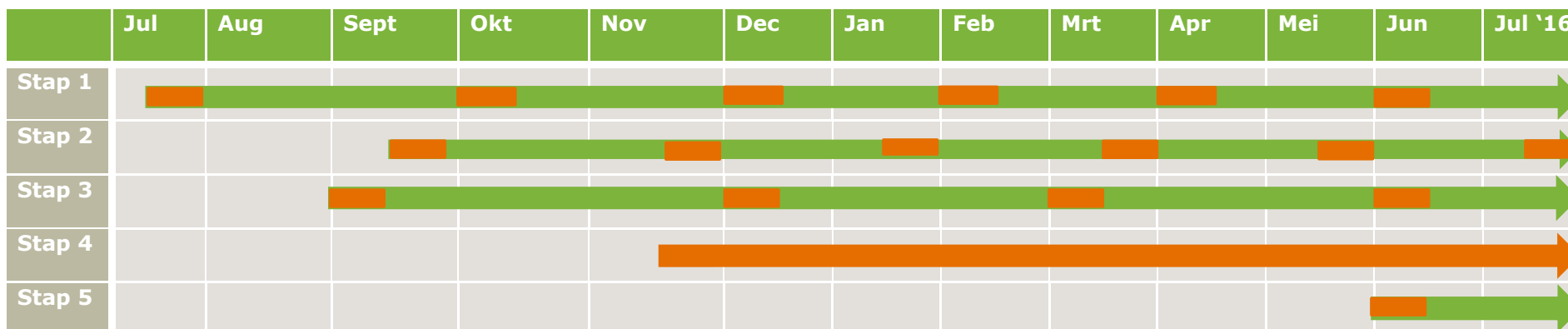
Ook het zoeken naar ambassadeurs is geen eenmalig proces. Er is altijd een verloop van medewerkers binnen zo'n groot bedrijf. Probeer daarom om de drie maanden actief op zoek te gaan naar ambassadeurs die Alllander kunnen helpen om meer zichtbaarheid te creëren op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Het blijft een continu proces, maar je wilt medewerkers niet vermoeien met oproepen om ambassadeur te worden.

4. Structurele dialoog aangaan.

Doordat de dialoog ook veel online plaats vindt is het lastig om deze momenten te markeren, aangezien dit heel erg kan verschillen. Daarom is de pijl oranje gemaakt, dit betekent dat deze dialoog continu gevoerd moet worden.

5. Meten effect (dus de 1-meting), evaluatie en bijsturen.

Meet het effect van het advies en voer een herhaalonderzoek uit. Aan de hand van de resultaten kan de communicatie aangescherpt worden.



8.4 Budget

Gedeeltelijk maakt Alliander in dit advies gebruik van bestaande middelen. Het ontwikkelen van middelen wordt meestal uitbesteed, vandaar dat de totaalprijs aan de hoge kant is. Het voorstelde advies hoeft niet alleen van toepassing te zijn op het onderwerp maatschappelijke betrokkenheid, maar kan breder getrokken worden.

Wat	Kosten
Website	€2.500 extra contentcreatie,-
Jaarverslag	€0,-
Social Media	€0,-
Digitale nieuwsbrief	€2.000,-
Platform	€1.000,-
Vervolgonderzoek (kwantitatief)	€ 4.000,-
Event op eigen locatie	€ 3.000,-
Stakeholderpanel	€ 3.000,-
Overige voorgestelde acties	€ 4.000,-
Manuren	Salaris werknemers
Totaal	€19.500,-

8.5 Conclusie

Ter afsluiting van het advies wordt antwoord gegeven op de gestelde hoofdvraag:

“Hoe kan communicatie bijdragen om de gewenste reputatie op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid bij externe stakeholders te bereiken?”

Communicatie kan bijdragen aan het verbeteren van de huidige reputatie op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid door

zichtbaarheid te creëren. Dit kan Alliander doen door te communiceren over prestaties op dit vlak en hiermee de toegevoegde waarde voor de maatschappij aan te tonen. Hiervoor kan het bedrijf eigen kanalen benutten, maar daarnaast ook maatschappelijke organisaties als platform inschakelen. Daarnaast zorgt communicatie ervoor dat maatschappelijke betrokkenheid over het algemeen meer leeft rondom het bedrijf. Het veroorzaakt beweging rondom het thema, waardoor Alliander en maatschappelijke betrokkenheid bij stakeholders een “normale” associatie gaan worden. Alliander is hier al redelijk transparant en authentiek in. Het is belangrijk om ook zichtbaar te zijn en consequent te communiceren over deze prestaties. Dan komt Alliander mogelijk dichterbij het bereiken van zijn gewenste reputatie op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid.

Bibliografie

Boeken en internet

7Smodel.nl. (z.d.). *7S-Model van McKinsey*. Opgeroepen op April 25, 2015, van 7S Model: <http://www.7smodel.nl/>

Alliander Communicatie. (2013). *Strategieplan Communicatie 2014-2016*. Arnhem, Locatie Bellevue: Alliander.

Alliander N.V. (2014). *Bedrijfsonderlen*. Opgeroepen op April 25, 2015, van Intranet: <https://intranet.alliander.com/aanleg>

Alliander N.V. (2014). *Energie geef je door. Jaarverslag 2014*. Arnhem: Alliander N.V.

Alliander N.V. (2014, September 5). *Media: Alliander genomineerd voor de MVO Nederland Award*. Opgeroepen op April 20, 2015, van Alliander: <https://www.alliander.com/nl/media/nieuws/alliander-genomineerd-voor-de-mvo-nederland-award>

Alliander N.V. (2015). *Onze doelstellingen in 2015*. Opgeroepen op Mei 7, 2015, van Jaarplan 2015: http://2014.jaarverslag.alliander.com/verslagen/jaarplan-2015/onzedoelstellingenin/doelstellingenin/a1186_default

Alliander N.V. (2015). *Strategie*. Opgeroepen op April 20, 2015, van Jaarverslag 2014: http://2014.jaarverslag.alliander.com/verslagen/jaarverslag-2014/strategiebeleid/strategie2/s1069/a1118_default

Alliander N.V. (z.d.). *Innovatie: Energietransitie*. Opgeroepen op April 20, 2015, van Alliander: <https://www.alliander.com/nl/innovatie/energietransitie>

Alliander N.V. (z.d.). *Over Alliander*. Opgeroepen op April 15, 2015, van Onze merken: <https://www.alliander.com/nl/activiteiten/onze-merken/liandon>

Alliander N.V. (z.d.). *Over Alliander. Corporante Governance: Aandeelhouders*. Opgeroepen op Maart 30, 2015, van

Alliander: <https://www.alliander.com/nl/over-alliander/corporate-governance/aandeelhouders>

Alliander N.V. (z.d.). *Over Alliander: Geschiedenis*. Opgeroepen op Februari 26, 2015, van Alliander: <https://www.alliander.com/nl/over-alliander/bedrijfsprofiel/geschiedenis>

Bakker, S. d. (2013, september 4). *Online PR & Branding: Paid, owned en earned media: what's in a name?* Opgeroepen op maart 23, 2015, van Marketingfacts: <http://www.marketingfacts.nl/berichten/paid-owned-en-earned-media-whats-in-a-name>

Bosch, M. v., & Zweekhorst, P. (2009). *Fundering van communicatie en organisatie*. Opgeroepen op maart 25, 2015, van Giraffevue.com: <http://www.giraffevue.com/artikelen/artikelen-1/index.html>

CBS. (2014). *Verhouding man/vrouw*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.

Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication*. Londen: Sage Publications Ltd.

Energiewereld. (z.d.). *Woordenlijst*. Opgeroepen op Juni 6, 2015, van Energiewereld: <http://www.energiewereld.nl/veelgestelde-vragen/woordenlijst>

Enexis. (2015). *Duurzaam: Duurzame agenda*. Opgeroepen op April 20, 2015, van Verslag over 2014: <http://jaarverslag.enexis.nl/2014/jaarverslag/verslag-over-2014/duurzaam/duurzame-agenda>

Enexis. (2015). *Duurzaam: Energiebesparing*. Opgeroepen op April 20, 2015, van Verslag van 2014:

- <http://jaarverslag.enexis.nl/2014/jaarverslag/verslag-over-2014/duurzaam/energiebesparing>
- Enexis. (2015). *Enexis manier van werken: Diversiteit*. Opgeroepen op April 20, 2015, van Verslag over 2014: <http://jaarverslag.enexis.nl/2014/jaarverslag/verslag-over-2014/enexis-manier-van-werken/diversiteit>
- Enexis. (z.d.). *Het bedrijf: Werkgebied Enexis*. Opgeroepen op April 20, 2015, van Enexis: <https://www.enexis.nl/over-enexis/het-bedrijf/bedrijfsprofiel/werkgebied?pageid=130>
- Enexis. (z.d.). *Over Enexis: Strategie*. Opgeroepen op Mei 11, 2015, van Enexis: <https://www.enexis.nl/over-enexis/het-bedrijf/bedrijfsprofiel/strategie?pageid=126>
- Fombrun, C. J., & Riel, C. V. (2004). *Reputatiemanagement: Hoe succesvolle ondernemingen bouwen aan sterke reputaties*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- GasTerra. (z.d.). *GasTerra verduurzaamt: Energietransitie*. Opgeroepen op April 27, 2015, van GasTerra Energizing the future: <http://gasterradoet.gasterra.nl/gasterra-verduurzaamt/de-toekomst-van-aardgas/energietransitie>
- Koning, d. B. (2014, Juli 2). *Exclusive: Bij Liander verdienen vorig jaar 34 mensen (veel) te veel*. Opgeroepen op April 20, 2015, van Follow the Money: <http://www.ftm.nl/exclusive/liander-negeert-balkenendenorm/>
- Lamb, L., & Lamb, R. (2014, December 1). *TrendsVerwachting 2015*. Opgeroepen op April 20, 2015, van Lieke en Richard Lamb, Trendverwachting.nl: <http://www.trendsverwachting.nl/wp/liekelamb/trendsverwachting-2015het-jaar-van-rust-ruimte-redzaamheid/>
- Leeuwen, v. M. (2014, December 17). *Alliander Foundation*. Opgeroepen op maart 28, 2015, van Intranet Alliander: <https://intranet.alliander.com/alliander-foundation>
- Liander. (z.d.). *Over Liander: Wat doet Liander*. Opgeroepen op maart 20, 2015, van Liander: <https://www.liander.nl/over-liander/bedrijf>
- Liandon. (z.d.). *Over Liandon: Wat doet Liandon*. Opgeroepen op maart 20, 2015, van Liandon: http://www.liandon.nl/liandon/over_liandon/wat_doet_liandon/index.htm
- Linden, V. P. (2015, Maart 24). *Communicatieprofessionals opgelet: dit zijn de trends van 2015 [onderzoek]*. Opgeroepen op April 15, 2015, van Frankwatching: <http://www.frankwatching.com/archive/2015/03/24/communicatieprofessionals-opgelet-dit-zijn-de-trends-van-2015-onderzoek/>
- Logeion. (2015, Februari 26). *TRENDONDERZOEK 2015: GROEI IN DATA, CRISIS EN ISSUES (MAART 2015)*. Opgeroepen op April 14, 2015, van Communicatiepanel: TRENDONDERZOEK 2015: GROEI IN DATA, CRISIS EN ISSUES (MAART 2015)
- Mayer, B. (2014, September 24). *Lianne*. Opgehaald van Intranet Alliander: <https://intranet.alliander.com/lianne>
- McKinsey. (1981). *7S Model van McKinsey*. Opgeroepen op April 20, 2015, van 7S Model: <http://www.7smodel.nl/>
- Michels, W. (2010). *Handboek Communicatie*. Noordhoff Uitgevers: Groningen/Houten.
- Mooij, R. (2015, April 10). *Dit zijn de 5 onherroepelijke trends in communicatie volgens Betteke van Ruler*. Opgeroepen op April 14, 2015, van Communicatie: <http://www.communicatieonline.nl/achtergrond/dit-zijn-de-5-onherroepelijke-trends-communicatie-volgens-betteke-van-ruler>
- Morssinkhof, G., & Smits, M. (z.d.). *CityMarketing*. Opgeroepen op Mei 30, 2015, van Beck Communicatie: <http://www.beckcommunicatie.nl/uploads/Beckpack/Citymarketing/Reputatie%20of%20relatie.pdf>

- MVO Nederland. (2015). *Trendrapport 2015*. Opgeroepen op April 20, 2015, van MVO Nederland: <http://www.mvonederland.nl/trendrapport-2015/duurzaamheid-verkoopt-niet>
- MVO Nederland. (z.d.). *Wat is MBO?* Opgeroepen op februari 25, 2015, van MVO Nederland. Samen veranderen.: <http://www.mvonederland.nl/maatschappelijk-betrokken-ondernemen>
- Nederpelt, I. (2011). *Maatschappelijk betrokken ondernemen*. Opgeroepen op februari 23, 2015, van Blueprint for a harmonious, prosperous, global society: Ideas on sustainable lifestyle, energy and society.: <http://www.ivonederpelt.nl/mbo/>
- Parbleu. (2015). *Over Waardecreatie*. Opgeroepen op Mei 25, 2015, van Waardecreatie: <http://www.waardecreatie.nl/over-waardecreatie/>
- Riel, C. v. (2010). *Identiteit & Imago* (4e ed.). Den Haag: Academic Service.
- Rossiter, J. R., & Percy, L. (1997). *Advertising Communications and Promotion Management*. New York: McGraw Hill.
- RvB. (2015). *Visietekst Alliander*. Arnhem: Alliander N.V.
- Samen voor Betrokken Ondernemen. (z.d.). *Wat is maatschappelijk betrokken ondernemen?* Opgeroepen op februari 25, 2015, van Samen voor betrokken ondernemen: <http://www.samenvoorbetrokkenondernemen.nl/publish/wat-is-maatschappelijk-betrokken-ondernemen/>
- Scheringa, A. (2013). *Storypower*. Amsterdam: Adformatie Groep.
- Schuurman, M. (2012). *De circulaire economie komt eraan! Laat u zich verrassen of plukt u de vruchten?* Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Stedin. (2015). *Dit is Stedin: Resultaat*. Opgeroepen op April 20, 2015, van Jaarbericht 2014: <http://jaarverslag2014.stedin.net/dit-is-stedin/resultaat/financieel-resultaat>
- Stedin. (z.d.). *Over Stedin: Taak en missie*. Opgeroepen op Mei 11, 2015, van Stedin.net: <https://www.stedin.net/over-stedin/wat-doet-stedin>
- Stedin. (z.d.). *Over Stedin: Wat doet Stedin?* Opgeroepen op April 20, 2015, van Stedin.net: <https://www.stedin.net/over-stedin/wat-doet-stedin>
- Verberne, R. (2014, December 10). *Step2Work*. Opgeroepen op Maart 28, 2015, van Intranet Alliander: <https://intranet.alliander.com/step2work>
- Vermaak, H., & Caluwé, L. (1999). *Leren veranderen: een handboek voor de veranderaar*. Alphen aan de Rijn: Samsom.
- Wikipedia. (2014, December 12). *Greenwashing*. Opgeroepen op Juni 1, 2015, van Wikipedia: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Greenwashing>
- Wikipedia. (2015, Februari 16). *Energietransitie*. Opgeroepen op Juni 4, 2015, van Wikipedia: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Energietransitie>

Figuren

Figuur 1/5: Het reputatiemodel

Riel, C. v. (2010). *Identiteit & Imago* (4e ed.). Den Haag: Academic Service.

Figuur 2: Bedrijfsorganogram Alliander

Alliander N.V. (z.d.). *Over Alliander*. Opgeroepen op April 15, 2015, van Onze merken: <https://www.alliander.com/nl/activiteiten/onze-merken/liandon>

Figuur 3: De 4 P's van maatschappelijk betrokken ondernemen

Nederpelt, I. (2011). *Maatschappelijk betrokken ondernemen*. Opgeroepen op februari 23, 2015, van Blueprint for a harmonious, prosperous, global society: Ideas on sustainable lifestyle, energy and society.: <http://www.ivonederpelt.nl/mbo/>

Figuur 4: De communicatie-expressiviteitsquotiënt

Fombrun, C. J., & Riel, C. V. (2004). *Reputatiemanagement: Hoe succesvolle ondernemingen bouwen aan sterke reputaties*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Figuur 6: Aandeelhouders Alliander

Alliander N.V. (z.d.). *Over Alliander. Corporante Governance: Aandeelhouders*. Opgeroepen op Maart 30, 2015, van Alliander: <https://www.alliander.com/nl/over-alliander/corporate-governance/aandeelhouders>

Figuur 7: Missie/Visie van Alliander

RvB. (2015). *Visietekst Alliander*. Arnhem: Alliander N.V. Opgeroepen op Maart 7, 2015, van Visietekst Alliander.

Figuur 8: Doelstellingen strategie

Alliander N.V. (2015). *Onze doelstellingen in 2015*. Opgeroepen op Mei 7, 2015, van Jaarplan 2015: http://2014.jaarverslag.alliander.com/verslagen/jaarplan-2015/onzedoelstellingenin/doelstellingenin/a1186_default

Figuur 9: Bedrijfsonderdelen Alliander

Alliander N.V. (2014). *Bedrijfsonderdelen*. Opgeroepen op April 25, 2015, van Intranet: <https://intranet.alliander.com/aanleg>

Bijlage

1. Onderzoeksopzet en verantwoording
2. Begrippenlijst
3. Interne analyse
4. Aanvulling analyse maatschappelijke betrokkenheid bij Alliander
5. Omgevingsfactoren
6. Concullega's van Alliander
7. Resultaten reputatiebeoordeling maatschappelijke betrokkenheid per stakeholdersgroep
8. Enquête voor leveranciers en de zakelijke klant
9. Gestructureerd interview voor aandeelhouders en maatschappelijke organisaties
10. Uitnodigingsmail enquête
11. Uitwerking interview manager MVO
12. Uitwerking interview manager Externe Communicatie

Toelichting

Alle bijlagen worden vanaf nu weergegeven. Voor de uitwerking van de interviews en de enquête wordt in de tekst verwezen naar de bijgevoegde Cd-rom. Daarnaast wordt er voor een aantal andere documenten ook verwezen naar de Cd-rom, omdat deze niet in dit bestand gekopieerd konden worden.

1 Onderzoeksopzet en verantwoording

1.1 Aanleiding tot het onderzoek

Alliander is een publiek bedrijf, de aandelen zijn in handen van provincies en gemeenten. Om van stakeholders voldoende ruimte te krijgen om te ondernemen is een goede reputatie van belang. Alliander investeert daarom in het managen van zijn reputatie. Het bedrijf is vanuit zijn maatschappelijke rol benieuwd naar zijn reputatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Zien stakeholders de maatschappelijke betrokkenheid van het netwerkbedrijf terug in zijn activiteiten?

1.2 Doel van het onderzoek

In deze paragraaf wordt het doel van het onderzoek beschreven. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen wat de opdrachtgever met het onderzoek gaat doen (de praktijkdoelstelling) en wat het doel voor de onderzoeker is (de onderzoeksdoelstelling).

Praktijkdoelstelling

Doel van het onderzoek is om op basis van de inzichten de reputatie van Alliander op gebied van maatschappelijke betrokkenheid versterken, zodat Alliander van stakeholders de ruimte blijft krijgen om te ondernemen.

Onderzoeksdoelstelling

Het doel van het onderzoek is inzicht krijgen in hoeverre externe stakeholders van Alliander maatschappelijke betrokkenheid van de organisatie waarnemen en waarderen en hoe communicatie er aan kan bijdragen om deze waarneming en waardering te vergroten om de gewenste reputatie te bereiken.

3 Onderzoeksvraag en deelvragen

Met behulp van vooronderzoek is het bedrijf verkend, het onderwerp maatschappelijke betrokkenheid en theorie rondom reputatie onderzocht. Dit vooronderzoek heeft geleid tot het scherp formuleren van een onderzoeksvraag. Het antwoord op de onderzoeksvraag leidt tot een toegepast communicatieadvies voor Alliander.

Onderzoeksvraag

“Hoe kan communicatie bijdragen aan het bereiken van de gewenste reputatie van Alliander op gebied van maatschappelijke betrokkenheid bij externe stakeholders?”

Van Riel (2010) beschrijft in zijn boek *Identiteit & Imago* een model dat de factoren die van invloed zijn op de reputatie van een organisatie in een breed perspectief weergeeft. Voordat een gewenste reputatie bereikt kan worden, moet eerst inzichtelijk zijn welke factoren van invloed zijn op een reputatie. Het model van Van Riel wordt als kapstok voor het hele onderzoek gebruikt, omdat deze vanuit verschillende invalshoeken kijkt naar factoren die de reputatie van een organisatie kunnen beïnvloeden. Als duidelijk is welke factoren de reputatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid beïnvloeden, is het gemakkelijker om hier een passend communicatiebeleid voor te ontwikkelen. Het model van Van Riel richt zich op de algehele corporate reputatie van een organisatie.

Het gebruik van de term reputatie behoeft nog wat extra uitleg. Met de term reputatie duidt men normaal gesproken de overall evaluatie van een organisatie aan. Een image is een perceptie van het deelaspect van een object. Alle images samen vormen de input voor de uiteindelijke totaalindruk (reputatie) die bij mensen ontstaat. (Van Riel, 2010)

Na het lezen van verschillende theorieën en het observeren van en het luisteren naar wat er bij dit bedrijf past, is ervoor gekozen om niet een deelimage te onderzoeken maar een reputatie te beschouwen als iets wat opgedeeld kan worden in dimensies. Reputatiemodellen benoemen vaak dimensies waarop een reputatie gemeten wordt. In het Reptrakmodel van Van Riel (2010) en in het Reputatie Quotiëntmodel van Fombrun, Gardberg en Sever (2000) worden zes reputatiedimensies gemeten. Hier wordt iedere dimensie beschouwd als deelaspect van de overall reputatie. Vanuit deze insteek is dit onderzoek opgezet. Omdat maatschappelijke betrokkenheid voor Alliander belangrijk is vanuit zijn maatschappelijke rol, wordt de reputatiedimensie “maatschappelijke betrokkenheid” onderzocht.

In het oorspronkelijke model werd de identiteit van Alliander in verband gelegd met de reputatie van een bedrijf. Omdat in dit onderzoek slechts één reputatiedimensie onderzocht wordt, is de keuze gemaakt om niet de identiteit, maar de profilering op gebied van maatschappelijke betrokkenheid te onderzoeken. Deze profilering heeft namelijk direct invloed op de reputatiedimensie maatschappelijke betrokkenheid. Hoe Alliander zich profileert op gebied van maatschappelijke betrokkenheid heeft zijn weerslag op hoe stakeholders Alliander beoordelen op dit vlak. Dit uit zich in de reputatiedimensie maatschappelijke betrokkenheid.

In figuur 5 is het model afgebakend naar relevante componenten voor dit onderzoek. Het reputatiemodel beschrijft drie componenten die invloed uitoefenen op de reputatie van Alliander op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Dit zijn de profilering, omgevingsfactoren- en actoren en organisationele prestaties op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Deze componenten dienen als deelonderwerpen voor de deelvragen.



Figuur 5. Reputatiemodel (Riel, 2010)

Deelvragen

1. Maatschappelijke betrokkenheid

Model:

- De 4 P's van maatschappelijke betrokkenheid (Nederpelt, 2011)

- a) Wat zijn de organisatieprestaties van Alliander o.g.v. maatschappelijke betrokkenheid?
- b) Op welk niveau opereert Alliander o.g.v. maatschappelijke betrokkenheid?
- c) Welke organisatieprestaties o.g.v. maatschappelijke betrokkenheid worden actief gecommuniceerd?

2. Profilering

Model:

- IDU-analyse (Rossiter en Percy)
- POEM-model

- a) Wat is de huidige profilering van Alliander o.g.v. maatschappelijke betrokkenheid?
- b) Wat is de gewenste profilering van Alliander o.g.v. maatschappelijke betrokkenheid?

3. Omgevingsfactoren- en actoren

Model:

- DESTEP-analyse (Michels, 2010)

- a) Welke trends en ontwikkelingen hebben invloed op de reputatie van Alliander o.g.v. maatschappelijke betrokkenheid?
- b) Wie zijn de grootste conculega's van Alliander?
- c) Wat zijn de organisatieprestaties van conculega's op gebied van maatschappelijke betrokkenheid?
- d) Wat is de fysieke profilering van conculega's op gebied van maatschappelijke betrokkenheid?

- e) Welke plek neemt Alliander t.o.v. zijn grootste conculega's in op de concurrentiematrix op gebied van maatschappelijke betrokkenheid?

4. Reputatie

Model:

- Communicatie-expressiviteitsquotiënt (Fombrun & Riel, 2001)

Aan de hand van dit model wordt onderzocht wat de gewenste- en werkelijke reputatie o.g.v. maatschappelijke betrokkenheid is. Daarna kunnen de verschillen tussen de stakeholders groepen aan de hand van deze onderdelen tegen elkaar afgezet worden.

- a) Wat is de gewenste reputatie o.g.v. maatschappelijke betrokkenheid?
- b) Wat is de werkelijke reputatie o.g.v. maatschappelijke betrokkenheid?
- c) Welke verschillen in reputatiebeoordeling o.g.v. maatschappelijke betrokkenheid zijn er tussen verschillende stakeholdersgroepen?
- d) Welke verschillen zitten er tussen de gewenste reputatie en werkelijke reputatie o.g.v. maatschappelijke betrokkenheid?

1.4 Onderzoeksontwerp en verantwoording

Vooronderzoek heeft geleid tot het maken van keuzes en daarmee tot het afbakenen van het onderzoek. Dit betreft keuzes op gebied van stakeholderselectie en de onderzoeksmethode. In dit hoofdstuk worden alle keuzes door middel van theorie en praktijkbevindingen onderbouwd.

Stakeholderselectie: de groepen

Organisaties zijn van verschillende stakeholders afhankelijk om voldoende hulpmiddelen te krijgen en te behouden in het licht van het primaire proces. (Riel, 2010) Iedere stakeholdersgroep kijkt vanuit een ander perspectief naar de organisatie en beoordeelt haar dan ook op andere punten. (Cornelissen, 2014) Qua inzicht in kennis en houding t.o.v. Alliander is het interessant om de verschillen

tussen de verschillende partijen te meten. Zo kan Alliander zijn inspanningen richten op de stakeholdersgroep die meer aandacht vereist.

Binnen stakeholders onderscheidt Freeman (2010) drie soorten belangengroepen, namelijk equity stakes, economic or market stakes en influencer stakes. Equity stakes zijn diegenen die direct eigenaar zijn van een organisatie. Economic or market stakes zijn groepen of individuen die wel een economisch belang, maar geen eigendomsbelang hebben. Influencer stakes hebben een maatschappelijk belang. (Freeman, 2010)

Resultaten uit het onderzoek moeten een duidelijk beeld schetsen van de reputatie van Alliander op het thema maatschappelijke betrokkenheid. In verband met de beschikbare tijd is er geen mogelijkheid om alle stakeholdersgroepen te onderzoeken. Er is daarom gekozen om uit iedere belangengroep (equity stakes, economic or market stakes en influencer stakes) ten minste één stakeholder te onderzoeken. Op deze manier wordt iedere categorie vertegenwoordigd en kunnen verschillen in reputatiebeoordeling onderzocht worden. In overleg met de opdrachtgever heeft dit geleid tot de volgende selectie:

- Equity stakes: aandeelhouders

Deze stakeholdersgroep zijn in geval van Alliander provincies (Gelderland, Friesland en Flevoland) en gemeenten. Dit zijn in totaal 56 aandeelhouders. Zij hebben zelf een maatschappelijke taak en vinden het daarom belangrijk dat het publieke bedrijf tevens een maatschappelijke taak vervult. De groep aandeelhouders is voor Alliander een van de belangrijkste stakeholdergroepen.

Er is een selectie gemaakt van aandeelhouders die afkomstig zijn uit verschillende gemeenten. Het was in eerste instantie de bedoeling om met wethouders van provincies te spreken, aangezien zij de grootste aandeelhouders zijn. In verband met de verkiezingen op 18 maart is dit helaas niet mogelijk tijdens deze afstudeerperiode. De nieuwe bestuurders zijn pas half april gesetteld en hebben waarschijnlijk onvoldoende kennis over Alliander. Er is daarom

gesproken met gemeentelijke aandeelhouders, met vertegenwoordigers van clusters gemeenten en met ambtenaren van provincies die werken voor de gedeputeerde die Alliander, als aandeelhouder, in portefeuille heeft. Deze ambtenaren zijn gekoppeld aan het dossier "Alliander" en blijven in tegenstelling tot de politieke bestuurders wél op hun positie. Doordat zij veel kennis over en ervaring met het bedrijf hebben, schetsen deze ambtenaren een goed beeld van hoe de "provincie" Alliander beoordeelt.

Er zijn in totaal acht aandeelhouders geïnterviewd. Er is gekozen voor dit aantal om het onderzoek behapbaar te houden. Vooraf is bepaald dat wanneer na acht interviews geen verzadigingspunt optreedt, er nog twee interviews meer afgenomen zouden worden.

- Economic or market stakes: leveranciers en de zakelijke klant

Het netwerkbedrijf stelt veel eisen aan zijn leveranciers op gebied van MVO. Het is relevant om te weten of leveranciers het bedrijf als maatschappelijk betrokken ervaren. Immers, er worden eisen aan hen gesteld, maar hoe maatschappelijk betrokken is het bedrijf zelf? In totaal kent Alliander ongeveer 9.000 leveranciers. Het bedrijf beschikt niet over een database met emailadressen van alle leveranciers. Met relatieavonden worden de meest belangrijke leveranciers uitgenodigd. Dit zijn leveranciers waar het bedrijf het meeste van afneemt en die daardoor van de gehele groep het meeste invloed uit kunnen oefenen op het bedrijf. Dit zijn er in totaal 136 bedrijven. Deze selectie is als het ware de belangrijkste "schil" in de stakeholdersgroep leveranciers. Hiervan uitgaand wordt het fieldresearch onder deze groep gedaan.

De zakelijke klant is een belangrijke stakeholder, omdat dit grote afnemers betreft. 90% van de inkomsten van het bedrijf zijn afkomstig uit het gereguleerde domein, maar 10% van de inkomsten zijn afkomstig uit het vrije domein (zie voor meer informatie bijlage 3, paragraaf 3.4.). Dit betekent dat de zakelijke klant, naast dat hij niet kan kiezen voor het gereguleerde domein, wel kan kiezen om gebruik te maken van de producten en/of diensten afkomstig uit het vrije domein. Om ervoor te zorgen dat de zakelijke klant voor

Alliander kiest moet zijn reputatie goed zijn.

Maatschappelijke betrokkenheid maakt een belangrijk onderdeel uit van deze reputatiebeoordeling. Voor deze stakeholdersgroep zijn gegevens van 492 zakelijke afnemers beschikbaar. Deze selectie komt voort uit een lijst die gebruikt wordt voor relatieavonden. Dit zijn de meest belangrijke zakelijke afnemers die Alliander kent, ook dit betreft de belangrijkste "schil" in de stakeholdersgroep zakelijke afnemers. Hun waardeoordeel over Alliander op gebied van maatschappelijke betrokkenheid is daarom van belang.

- Influencer stakes: maatschappelijke relaties en maatschappelijke organisaties

Alliander heeft samenwerkingsverbanden met een aantal maatschappelijke organisaties. Deze organisaties staan dicht bij het bedrijf, vertegenwoordigen maatschappelijke belangen en kunnen door deze combinatie van factoren veel invloed uitoefenen op het bedrijf. In totaal betreft dit circa 30 organisaties.

Onderzoeksmethode

Hieronder wordt toegelicht waarom voor welke basisonderzoeksmethode gekozen is.

Er is zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek verricht tijdens het fieldresearch. De keuze voor een enquête (kwantitatief) is gemaakt, omdat de stakeholdersgroepen leveranciers en de zakelijke klant omvangrijk zijn. Alliander heeft circa 9.000 leveranciers en circa 60.000 zakelijke klanten. Een enquête is daarom een goede manier om in korte tijd veel informatie van een grote groep in te winnen.

Daarnaast is er bij de stakeholdersgroepen aandeelhouders en maatschappelijke organisaties voor gekozen om gestructureerde interviews af te nemen. Aandeelhouders zijn één van de belangrijkste en meest invloedrijke stakeholders. De motivatie achter de reputatiebeoordeling is daarom belangrijk voor het bedrijf. Bij maatschappelijke organisaties is de lijn met het bedrijf kort en de band nauw. Daarnaast zijn de groeperingen niet dermate groot van omvang dat deze per definitie met een enquête benaderd moeten

worden. Alliander heeft 56 aandeelhouders en kent circa 30 maatschappelijke organisaties waar het bedrijf een samenwerkingsverband mee heeft. Ook voor deze groep is de motivatie achter de reputatiebeoordeling van belang. Daarnaast is de kans dat er voldoende respons komt op een enquête erg klein, gezien de omvang van de groep.

Er is gekozen voor een gestructureerd interview, omdat deze vorm van interviewen de grootste zekerheid dat de juiste resultaten in het onderzoek naar voren komen. Zie voor de enquête en het gestructureerde interview bijlage 8 en 9.

Uitvoer en analyse van het fieldresearch

In deze paragraaf wordt beschreven op welke manier het onderzoek uitgevoerd is en hoe de onderzoeksresultaten geanalyseerd zijn.

Kwantitatief

Het uitsturen en verwerken van de resultaten uit de enquête is uitbesteed aan Direct Research, een onderzoeksbureau. Respondenten hebben een week de tijd gehad om de enquête in te vullen. Vervolgens is een nieuwe uitnodigingsmail opgesteld voor een reminder. De uitnodigingsmail is bewust zakelijk gehouden, omdat dit aansluit bij de relatie met stakeholders. Er is in overweging genomen om het belang voor het afstuderen te benadrukken. Advies vanuit het bedrijf en het onderzoeksbureau was om dit niet te doen, omdat het een serieus onderzoek is en dit minder professioneel overkomt richting stakeholders. Raadpleeg bijlage 10 voor de uitnodigingsmail.

Gemiddeld deden de respondenten er tussen de 7 en 8 minuten over om de enquête in te vullen. Vóór het uitsturen van de reminder was de respons in totaal N=89. Na het uitsturen van de enquête hebben de respondenten vijf dagen de tijd gehad om de enquête in te vullen. De respons is uiteindelijk uitgekomen op N=111. Dit is het totaal aantal respondenten van de zakelijke klant en leveranciers. Omdat de N niet groot genoeg is, wordt er niet gesproken over percentages in de analyse, maar over het aantal respondenten. Er kunnen in dit onderzoek geen uitspraken gedaan worden die representatief zijn voor de stakeholdersgroep leveranciers en

zakelijke klant. Hiervoor had de enquête naar meer respondenten uitgestuurd moeten worden.

Per vraag waren er vaak vijf antwoordcategorieën: zeer zeker, enigszins, neutraal, nauwelijks, helemaal niet en weet ik niet. In de analyse zijn de volgende categorieën samengepakt:

- Zeer zeker en enigszins
- Nauwelijks en helemaal niet
- Neutraal en weet ik niet

Deze zes verschillende antwoordcategorieën geven respondenten de mogelijkheid om alles zoveel mogelijk vanuit hun perceptie in te vullen. Door maar drie categorieën (Ja, Neutraal, Nee) te bieden is het mogelijk dat respondenten zich beperkt voelen in antwoordmogelijkheden. Voor de analyse maken de verschillen tussen deze categorieën niet zoveel uit, tenzij er nadrukkelijk uitschieters bij zitten of het voor de vraagstelling relevant was. Dit was niet het geval en daarom zijn de categorieën in de analyse samengepakt.

Aan de hand van het onderzoeksrapport is de analyse eerst per stakeholdersgroep gedaan en vervolgens is naar de verschillen tussen beide gekeken. Bij de analyse per stakeholdersgroep is alleen de meest relevante informatie vermeld. Het gehele onderzoeksrapport is te vinden op de bijgeleverde Cd-rom, onder vermelding van 1. Onderzoeksrapport kwantitatief onderzoek.

Kwalitatief

De gestructureerde interviews zijn in vier weken tijd afgenomen. De tijd van de afgenomen interviews was tussen de 10 en 25 minuten. De tijdsduur was afhankelijk van de kennis die de respondenten over het bedrijf hadden. De volledig uitgeschreven interviews zijn te vinden in op de Cd-rom, onder vermelding van 2. Uitwerking interviews aandeelhouders en 3. Uitwerking interviews maatschappelijke organisaties.

De analyse van de gestructureerde interviews is als volgt gedaan. De vragen in de interviews zijn opgesteld aan de hand van de

communicatie-expressiviteitsquotiënt (Fombrun & Riel, 2004).
Doordat het gestructureerde interviews waren, was het antwoord op de vraag gericht op het onderwerp van de vraag. De codering is daarom gedaan aan de hand van de onderwerpen in de vragen.

Analyse per stakeholdersgroep:

- Stap 1: Interviews goed doorlezen.
- Stap 2: Onderwerpen in interviews coderen: onderwerp in vraag en antwoord komen overeen.
- Stap 3: Stukken tekst gekoppeld aan codering selecteren in tekst en kopiëren naar analysebestand.
- Stap 4: Irrelevante informatie uit teksten verwijderen.
- Stap 5: Coderingen groeperen: samenvoegen van gelijkwaardige coderingen uit alle interviews
- Stap 6: Analyse per groepering
- Stap 6: Verwerken van groeperingen in het onderzoeksmodel

2 Begrippenlijst

In dit hoofdstuk worden de begrippen uit de hoofd- en deelvragen gedefinieerd en worden belangrijke begrippen toegelicht die tijdens dit onderzoek vaker gebruikt worden. Deze definities zullen gedurende het hele onderzoek van kracht zijn.

2.1 Maatschappelijke betrokkenheid

Na gesprekken met interne stakeholders en het lezen van bestaande definities van maatschappelijk betrokken ondernemen heb ik een definitie gevormd die gedurende dit onderzoek van kracht is:

Maatschappelijke betrokkenheid gaat uit van het principe dat Alliander materieel en immaterieel investeert in de samenleving, waarbij het netwerkbedrijf in zijn maatschappelijke rol waarde creëert voor zijn stakeholders. (MVO Nederland, z.d.) De focus ligt op het vinden van een duurzame balans tussen economische, sociale en ecologische belangen, met als doel een energievoorziening te creëren die iedereen onder gelijke condities toegang geeft tot betrouwbare, betaalbare en duurzame energie.

Het netwerkbedrijf investeert (materieel of immaterieel) in (Alliander N.V., 2015):

- Het aanbieden van werkervaringsplaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. (Step2Work)
- Vrijwilligerswerk voor 'goede doelen', aangedragen door werknemers. (Alliander Foundation)
- Gelijke kansen voor mannen en vrouwen in leidinggevende posities. (Lianne)
- Kennis en expertise om duurzame ontwikkelingen in de energiemarkt te versnellen. (Oprichting EBA's)
- Duurzaam grondstofverbruik in de bedrijfsvoering. (recyclen afval, circulaire bedrijfsvoering, bouwen van duurzame panden)
- Terugdringen van CO₂-uitstoot in de eigen bedrijfsvoering.
- Sponsoring/samenwerkingsverbanden van/met maatschappelijke organisaties

2.2 Reputatie

De (corporate) reputatie kan omschreven worden als de manier waarop stakeholdergroepen een organisatie zien en waarderen. De reputatie is de totaalindruk die alle stakeholders - bijvoorbeeld medewerkers, klanten, leveranciers, pers, politiek en de omgeving - hebben van een organisatie. (Cornelissen, 2014)

Gewenste reputatie

De gewenste reputatie wil zeggen dat het beeld dat Alliander heeft van hoe hij opereert op gebied van maatschappelijke betrokkenheid, gelijk is aan het beeld dat de verschillende stakeholdergroepen op dit vlak van het bedrijf hebben.

Werkelijke reputatie

De werkelijke reputatie van Alliander op gebied van maatschappelijke betrokkenheid is een collectieve weergave van eerdere acties en resultaten van het bedrijf (op gebied van maatschappelijke betrokkenheid) in de ogen van stakeholders. (Cornelissen, 2014) Deze reputatie is sterk afhankelijk van de stakeholdergroep en stabiel, dat wil zeggen dat deze gedurende de jaren nauwelijks verandert.

2.3 Reputatiedimensie

Een reputatie is opgedeeld in verschillende deeldimensies die samen de gehele reputatie vormen. In dit onderzoek is "maatschappelijke betrokkenheid" een reputatiedimensie.

2.4 Externe stakeholders

Freeman (2010) omschrijft een stakeholder als: "Een groep of individu die invloed kan hebben op en beïnvloedt kan worden door de prestaties van een organisatie". Binnen dit onderzoek worden de volgende externe stakeholdergroepen onderscheiden:

- Aandeelhouders
- Leveranciers
- Maatschappelijke organisaties
- Zakelijke klanten

2.5 Profilering

Van Dale (2015) omschrijft profileren als “een eigen karakter vertonen”. Als een bedrijf zichzelf profileert toont hij als het ware zijn unieke karakter. In geval van Alliander wordt dit unieke karakter toegepast op zijn karakter op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Het is de manier waarop Alliander zichzelf in zijn maatschappelijke betrokkenheid representeert naar stakeholders toe.

Gewenste profilering

Hoe wil Alliander zichzelf karakteriseren op gebied van maatschappelijke betrokkenheid? (Van Dale, 2015)

Werkelijke profilering

De werkelijke profilering wil zeggen de manier waarop stakeholders de karakterisering van Alliander op gebied van maatschappelijke betrokkenheid waarnemen. (Van Dale, 2015)

2.6 Omgevingsfactoren

Omgevingsfactoren zijn de trends en ontwikkelingen die mogelijk van invloed zijn op de reputatie van Alliander op gebied van maatschappelijke betrokkenheid.

2.7 Concullega's

Alliander is een publiek energienetwerkbedrijf. Het bedrijf heeft niet direct te maken met concurrenten, aangezien zij opereert in vaste provincies. Er wordt dus niet geconcentreerd op marktaandeel, maar wel op de waarde toevoeging aan de maatschappij. Denk hierbij aan het streven naar een vooruitstrevende innoverende rol binnen de branche. Binnen Alliander wordt gesproken van concullega's in plaats van over concurrenten, omdat de verschillende bedrijven samenwerken om groei in de branche te stimuleren. Uit interne gesprekken blijkt dat de grootste concullega's van Alliander de netbeheerders Stedin en Enexis zijn. Zij vergelijken zichzelf met deze bedrijven en trekken zichzelf daaraan op. In het gehele onderzoek wordt met concullega's Stedin en Enexis bedoeld.

2.8 Energietransitie

Energietransitie[1] is een beleidsplan van de overheid om van fossiele brandstoffen naar volledig duurzame energiebronnen zoals zonne- en windenergie over te stappen. Volgens dit plan moet Nederland in 2020 één van de duurzaamste landen van Europa zijn.[2] In de 'overgangperiode' wordt het aandeel conventionele energiebronnen, zoals kolencentrales steeds verder verkleind, en wordt tegelijkertijd gewerkt om zo veel mogelijk energie te besparen. Het doel is om uiteindelijk tot een volledig duurzame energievoorziening te komen. Energietransitie omvat niet alleen het bouwen van windmolens en dergelijke, maar ook onderzoek naar duurzame technologie, zoals opvang en afvang van CO2 (CCS) en elektrisch vervoer. (Wikipedia, 2015)

2.9 Netwerkbedrijf

De Nederlandse netwerkbedrijven (ook wel: netbeheerders) zijn onafhankelijke organisaties die vroeger deel uitmaakten van de regionale energiebedrijven. Het netwerkbedrijf verzorgt de fysieke levering van elektriciteit naar de gebruiker en is monopolist in zijn regio. (Energiewereld, z.d.)

2.10 Waardecreatie

Het scheppen van (meer) waarde voor klanten, de eigen organisatie en andere betrokken partijen, op basis van nieuwe inzichten en door middel van co-creatie, een heroverweging van het bestaande businessmodel en continue aandacht voor innovatie. (Parbleu, 2015)

2.11 Organisatieprestaties en activiteiten/initiatieven op gebied van maatschappelijke betrokkenheid

Gedurende het verslag komen bovenstaande woorden meerdere malen aan bod. Ze hebben dezelfde betekenis, maar worden door elkaar heen gebruikt om niet telkens met dezelfde woorden te hoeven spreken. Organisatieprestaties en activiteiten/initiatieven op gebied van maatschappelijke betrokkenheid zijn de inspanningen die Alliander verricht in het kader van maatschappelijk betrokken ondernemen.

3 Interne analyse van Alliander

Onderzoeksmethode:

Voor de interne analyse is er zowel deskresearch als fieldresearch verricht. Bij deskresearch kan gedacht worden aan het analyseren van de corporate websites, het jaarverslag, het jaarplan, het missie/visie document en het intranet. Wat betreft fieldresearch hebben er voornamelijk informele gesprekken plaatsgevonden die goed inzicht boden in hoe het bedrijf in elkaar steekt. Daarnaast heeft ook observatie een grote rol gespeeld, met name in het invullen van de zachte factoren bij het 7S-model.

3.1 Corebusiness

Alliander is een energienetwerkbedrijf dat gevormd wordt door Liander, Liandon en Endinet. Alliander is de holding, deze bestaat uit de Raad van Bestuur en verschillende stafafdelingen. Liander en Endinet zijn de netbeheerders van Alliander. Een netbeheerder legt kabels en leidingen aan en beheert het energienetwerk. Netbeheerders maken het mogelijk dat energieleveranciers de energie via de netten aan huizen en bedrijven kunnen leveren.

Liandon is het kenniscentrum en verantwoordelijk voor een groot deel van de technische innovaties in het transport en de distributie van elektriciteit, gas en warmte. (Liandon, z.d.)

De kerntaak van Alliander is het distribueren van gas en elektriciteit via zijn energienetwerken. De bedrijven zorgen gezamenlijk voor onderhoud, vernieuwing, uitbreiding en aanpassing van het energienetwerk. (Alliander N.V., 2014)

Het werkgebied van Liander en Endinet zijn de provincies Gelderland, Flevoland, Friesland, Noord-Holland, Zuid-Holland, Brabant en de gemeente Amsterdam. De consument kan, in tegenstelling tot een energieleverancier, niet kiezen voor een netbeheerder. Deze is afhankelijk van de woonplaats. (Liander, z.d.)

Doordat de namen Alliander, Liander en Liandon veel met elkaar gemeen hebben, ontstaat hier met enige regelmaat verwarring over.

Voor aanvang van het onderzoek is hier over nagedacht. Er is daarom geprobeerd om in de analyse zoveel mogelijk te focussen op de holding, Alliander. Bij de enquêtes die uitgestuurd zijn is in de uitnodiging vermeld dat wanneer zij geen kennis hadden van Alliander, zij enquête vanuit hun perceptie over Liander in mochten vullen. Voor Alliander maakt dit in de onderzoeksresultaten niets uit.

3.2 Geschiedenis

Alliander is een jonge organisatie. Toch heeft het bedrijf al meer dan 100 jaar ervaring. Vroeger was het werk wat Alliander nu doet onderdeel van energiebedrijven. Sinds 2009 is het bedrijf zelfstandig.

In 1915 werd de N.V. Provinciale Geldersche Electriciteitsmaatschappij (PGEM) opgericht. In de jaren '80 en '90 vonden er vele fusies plaats in de energiesector. PGEM nam diverse bedrijven over. Hierdoor werd in 1994 N.V. Nuon Energie-Onderneming opgericht. Na nieuwe overnames veranderde het bedrijf de naam in 1999 in N.V. Nuon.

De Elektriciteitswet (1998) en de Gaswet (2000) zorgden ervoor dat het beheer van de energienetten en de levering van energie van elkaar gescheiden werd. Doordat consumenten hun eigen energieleverancier konden kiezen, werd de concurrentie bevorderd. Tussen 2000 en 2004 werd de energiemarkt volledig geliberaliseerd.

Sinds 2007 worden energiebedrijven verplicht om hun netwerkbedrijf volledig te splitsen van het productie- en leveringsbedrijf. Dit staat in de Wet Onafhankelijk Netbeheer (WON). N.V. Nuon werd gesplitst in een netwerkbedrijf (Alliander) en een productie- en leveringsbedrijf (Nuon Energy). Zo ontstond Alliander N.V. op 1 juli 2009 als zelfstandig netwerkbedrijf.

Sinds 1 juli 2010 maakt Endinet onderdeel uit van Alliander. Het werkgebied van Alliander breidt zich hiermee uit tot de provincie Noord-Brabant. (Alliander N.V., z.d.)

3.3 Aandeelhouders

Beslissingen van een bedrijf worden beïnvloedt door aandeelhouders. Wat voor soort aandeelhouders dit zijn speelt vaak een rol in het soort beslissingen die genomen worden (denk aan commerciële aandeelhouders versus publieke aandeelhouders). Alle aandelen van Alliander zijn direct of indirect in handen van Nederlandse provincies en gemeenten. Alliander heeft in totaal 56 aandeelhouders. Hieronder staat een overzicht van de grootste aandeelhouders:

Aandeelhouders	% van de aandelen
Provincie Gelderland	44,68%
Provincie Friesland	12,65%
Provincie Noord-Holland	9,16%
Gemeente Amsterdam	9,16%

Figuur 6. Aandeelhouders Alliander (Alliander N.V., z.d.)

De overige aandeelhouders zijn gemeenten. Ieder bezitten ze minder dan 3% van de aandelen. (Alliander N.V., 2014)

3.4 Verdienmodel

Het huidige verdienmodel van Alliander bestaat uit twee globale modellen die naast elkaar werken:

- Het gereguleerde domein (90%)

Liander en Endinet mogen een maximum bedrag per aansluiting vragen, zogenoemde tarieven. Deze zijn afhankelijk van de maximum transportcapaciteit van de aansluiting. Het beheer, onderhoud en uitbreiding van de energienetten (gas en elektriciteit) worden hieruit bekostigd.

- Het vrije domein (10%)

Liander mag op commerciële basis werken. Dit is altijd energie/net-gerelateerd, zoals het ontwikkelen van een schakelstation voor windmolenparken op zee. (Future Leaders Event, 2012)| Alliander investeert tevens in start-ups om ontwikkelingen in de energiemarkt te versnellen. Deze start-ups worden EBA's (emerging business units) genoemd. De inkomsten uit dit domein zijn afkomstig uit producten en/of diensten.

3.5 Missie en Visie

Op 24 maart 2015 vierde Alliander het bestaan van 100 jaar netwerkbedrijf. Op deze dag werd tevens de nieuwe missie/visie van het netwerkbedrijf geïntroduceerd. De afdeling is op dit moment bezig om de visie te integreren in de corporate communicatie. Hieronder staat de missie en visie beknopt weergegeven (RvB, 2015). Zie voor de volledige tekst de bijgevoegde Cd-rom onder vermelding van 5. Missie/visie Alliander.

Waartoe we bestaan	Energie is essentieel voor ons welzijn en onze welvaart. Zonder energie staat alles stil. Het is de zuurstof die onze samenleving draaiende houdt. Energie maakt wonen, werken en reizen mogelijk. Wij hebben de verantwoordelijkheid voor de energievoorziening van 2,9 miljoen klanten en nemen onze verantwoordelijkheid voor de energietoekomst van Nederland. Wij staan voor een energievoorziening die iedereen onder gelijke condities toegang geeft tot betrouwbare, betaalbare en duurzame energie. Dat is waar wij iedere dag aan werken.
Wie we zijn	Wij zijn een groot Nederlands energienetwerkbedrijf en expert in het onderhouden en beheren van energienetwerken van hoge betrouwbaarheid, het inzichtelijk maken van energiestromen over die netwerken en het helpen van klanten om over te schakelen naar duurzame vormen van energie.
Onze beloften aan klanten	We beloven onze klanten: • Betrouwbaarheid: een energievoorziening met de hoogst mogelijke veiligheid en continuïteit • Betaalbaarheid: we werken iedere dag aan de effectiviteit en efficiëntie van onze activiteiten • Bereikbaarheid: we maken het mogelijk dat mensen hun eigen energiekeuzes kunnen maken
Waar in we moeten uitblinken	De toekomst vereist dat we uitblinken in: • Operationele excellentie van onze processen, zodat we klanten beter, sneller en tegen lagere kosten kunnen bedienen, • het ontwikkelen en implementeren van nieuwe toepassingen voor de bestaande energienetten, die ons helpen voorop te blijven lopen in betrouwbaarheid, betaalbaarheid en bereikbaarheid, en • het ontwikkelen van nieuwe manieren om klanten te helpen over te schakelen naar een duurzame energievoorziening, waarbij gelijke toegang en keuzevrijheid geborgd blijven.
Hoe we werken	Onze manier van werken – richting klanten en elkaar – kenmerkt zich daarbij door drie waarden: • Sensitief: we hebben een scherp gevoel voor verwachtingen en behoeften van klanten en elkaar, • Samen: we versterken elkaar en benutten onze collectieve kracht • Slim: we verbeteren continu door steeds slimmer te werken en oplossingen voor klanten te realiseren die verschil maken

Figuur 7. Missie/Visie Alliander (RvB, 2015)

Hoewel dit een beknopte versie is van de missie en visie blijft het lastig om de echte kern eruit te halen. Peter Molengraaf, CEO van Alliander, omschrijft de kern van de visie als: "Wij staan voor een energievoorziening die iedereen onder gelijke condities toegang geeft tot betrouwbare, betaalbare en duurzame energie. Dat is waar wij iedere dag aan werken."

3.6 8S-model

De volgende onderdelen zijn afkomstig uit het 7S-model van McKinsey. Het 7S model is een systeem waarmee de interne organisatie aan de hand van zeven vaste factoren geanalyseerd kan worden. Het model maakt een onderverdeling tussen drie harde en vier zachte factoren. De harde factoren zijn strategy, systems en structure. De zachte factoren zijn shared values, style, staff en skills. De gedachte is dat alle factoren elkaar beïnvloeden en elkaar daardoor ook ondersteunen. (McKinsey, 1981) Naast de 7 bekende factoren wordt ook een 8^e (zachte) factor "soliditeit" onderzocht.

Strategy

Onder strategy wordt geanalyseerd welke doelen het bedrijf heeft gesteld en hoe deze bereikt moeten worden. (7Smodel.nl, z.d.)

Alliander richt zich op drie strategische pijlers: operatie, innovatie en groei. Per pijler stelt het bedrijf zichzelf doelstellingen. Deze staan hieronder vermeld.

Pijler	Doelstellingen
Operatie	Voortdurend beter presteren op dienstverlening, leveringszekerheid en kosten door efficiënter te werken en zaken in één keer goed te doen.
Innovatie	Faciliteren van de verduurzaming van de energiemarkt, energienetten geschikt maken voor duurzame energiebronnen en innovatieve technieken en concepten ontwikkelen.
Groei	Groeien om financiële verbeteringen en voldoende slagkracht te bereiken, zodat grote investeringen in de toekomst gerealiseerd kunnen worden. Daarnaast streven naar risicospreiding, aantrekkelijkheid voor stakeholders en leren van innovaties.

Figuur 8. Doelstellingen strategie (Alliander N.V., 2015)

Op deze onderwerpen stelt het bedrijf jaarlijks korte termijn doelstellingen. Hoe deze bereikt worden, staat in het jaarplan vermeldt. (Alliander N.V., 2015)

Systems

Bij systems worden alle denkbare systemen omschreven. Dit omvat werkwijzen en procedures, maar ook communicatiestromen en wellicht de inzet van CRM. (7Smodel.nl, z.d.)

De systemen die binnen Alliander het meest gebruikt systemen worden zijn: contentserver, peoplesoft Microsoft Outlook en Microsoft Lync. De contentserver wordt dit jaar nieuw geïntroduceerd. Dit is een systeem waar men op geheel andere wijze werk kan opslaan en werk van anderen gemakkelijk kan vinden. Peoplesoft is het HRM systeem, waar via het personeel veel zaken zelf kan regelen. Microsoft Outlook is een belangrijke motor binnen de organisatie, al het mailcontact en alle agenda's worden via dit systeem geregeld. Daarnaast is Microsoft Lync volledig geïntegreerd binnen het bedrijf. In aanvulling op het nieuwe werken maakt Lync het mogelijk om online te vergaderen. Hier wordt vaak gebruik van gemaakt. Lync maakt het mogelijk om kosteloos met alle medewerkers te bellen. Bij één op één gesprekken wordt meestal gebeld via de telefoon.

Communicatiestromen verlopen binnen de afdelingen zowel top-down als bottom-up. Dit wil zeggen dat de medewerkers vrij gemakkelijk met hun leidinggevende of directeur kunnen aanspreken. Als je kijkt naar de overall communicatiestroom binnen de organisatie, dan verloopt deze voornamelijk top-down. Dit komt doordat er veel lagen zijn die een medewerker door moet om bij de top uit te komen.

Structure

Bij structure wordt gekeken naar de wijze waarop het bedrijf ingericht is. Er wordt gekeken naar zaken als bureaucratie, taakverdeling, coördinatie, verantwoordingsniveaus en algemene organisatiestructuur. (7Smodel.nl, z.d.)

Alliander is een energienetwerkbedrijf. Zoals eerder vermeld kan Alliander beschouwd worden als holding, dat door dochterondernemingen Liander, Liandon en Endinet gevormd wordt. Alliander kent stafafdelingen. De organogram is te vinden op de Cd-rom, onder vermelding van 4. Organogram Alliander. De bedrijfsonderdelen zien er als volgt uit:

Stafafdelingen Alliander	Gespecialiseerde bedrijfsonderdelen Liander
AdviesGroep Algemene Zaken Communicatie Financiën, Treasury & Fiscale Zaken Governance, Risk & Compliance HRM Inkoop Internal Audit Juridische Zaken MVO Regulering Risicomanagement Strategie	Assetmanagement Infostroom Klant & Markt Klant & Service Operatie, daaronder vallen de bedrijfsonderdelen: Aanleg Aansluitingen Bedrijfsbureau Uitvoering Logistiek Netcare Netmanagement Veiligheid, Milieu & Kwaliteit Telecom (<i>valt niet onder Liander, maar Alliander</i>)
Ondersteunende diensten	Overige bedrijven van Alliander
Informatietechnologie (IT) Shared Services (ShS)	Endinet Liandon

Figuur 9. Bedrijfsonderdelen Alliander (Alliander N.V., 2014)

De organisatiestructuur is vrij bureaucratisch, dit betekent dat het vaak vrij lang duurt voordat beslissingen genomen worden en er uiteindelijk stappen gezet kunnen worden. Wat daarnaast

kenmerkend is voor dit bedrijf, is dat de meeste stafafdelingen in dienst van de afdeling werken en niet zozeer vanuit "het bedrijf Alliander". Dit zorgt ervoor dat iedereen zijn eigen werkveld beschermt en daardoor vaak niet naar het grotere plaatje, het bedrijf, kijkt.

Binnen de stafafdelingen hebben de adviseurs een hoog verantwoordelijkheidsniveau. Zij zijn verantwoordelijk voor hun takenpakket en moeten voor de resultaten verantwoording afleggen aan hun manager. Alle adviseurs hebben een duidelijk werkgebied, maar haken vaak ook bij andere projecten aan. Ook de uitvoerende medewerkers kennen eigen verantwoordelijkheid en moeten hiervoor tevens verantwoording afleggen aan hun leidinggevende. Dit zijn vaak adviseurs die tevens de benaming "teamleider" hebben.

De bureaucratische structuur binnen het bedrijf draagt er aan bij dat veel processen traag verlopen. Daarnaast speelt het blauwdrukdenken een rol. Overal zijn protocollen voor die moeten worden nageleefd. Enerzijds begrijpelijk omdat het een grote organisatie is en anders zou het een chaos worden. Anderzijds wordt er af en toe teveel aan protocollen en richtlijnen vast gehouden, waardoor processen enorm vertraagd worden.

Shared Values

Centraal in het 7S-model staan de shared values. Het gaat hier over een (al dan niet) gezamenlijke bedrijfsopvatting. Deze factor kan een directe koppeling bieden tussen alle andere factoren. Onderzocht moet worden welke bedrijfscultuur er heerst en of er een sterk teamgevoel is. Is iedereen op de hoogte van de bedrijfsvisie en wordt deze dan ook nageleefd? (7Smodel.nl, z.d.)

De vernieuwde missie en visie is intern nog maar kort geleden geïntroduceerd. Dit wil uiteraard niet zeggen dat deze werkwijze er voorheen nog niet was. Wel is het logisch dat medewerkers deze missie en visie nog niet kunnen navertellen. Deze missie en visie is in paragraaf 9.3.5 al toegelicht.

Zoals bij de vorige paragraaf al kort vermeld werd, heerst er binnen Alliander een "blauwe cultuur", het blauwdruk denken. Rationaliteit

ligt ten grondslag aan deze manier van denken. Kenmerken van blauwdruk denken zijn: doelen/resultaten moeten van te voren geformuleerd zijn, duidelijke stappenplannen van A naar B, stappen monitoren en bijsturen, stabiliteit en controle zijn belangrijk, complexiteit reduceren. (Vermaak & Caluwé, 1999) Tijdens de afstudeerperiode bij Alliander is deze manier van werken sterk naar boven gekomen.

Style

Onder style wordt geanalyseerd in welk vorm het management omgaat met de medewerkers. Denk hierbij aan managementlagen en waardering van inbreng van personeel. De manier van leiderschap kan de werksfeer sterk beïnvloeden. (7Smodel.nl, z.d.)

Wat betreft lagen in de organisatie kent Alliander:

- Raad van Bestuur
- Directeuren
- Managers
- Adviseurs
- Uitvoerende medewerkers

De weg naar de top is lang en voor een "gewone" medewerker vrijwel onbereikbaar. Toch komen adviseurs in hun adviserende rol wel in contact met de RvB.

Doordat er sprake is van "het nieuwe werken" zijn managementleden en directeuren goed bereikbaar. Buiten het feit dat zij vaak in meetings zitten, zie je ze geregeld over de gang lopen en kan je hen altijd aanspreken. De omgang met directe managers is vrij informeel. In geval van de afdeling communicatie is ook de directeur goed bereikbaar. Iedere maandagochtend trapt hij "de keek van de week" af. Dit is het moment waar alle collega's samen komen en belangrijke ontwikkelingen binnen de afdeling en de organisatie met elkaar delen. Input komt vanuit de directeur, maar ook vanuit de managers en adviseurs.

Het management staat open voor ideeën van werknemers. Een voorbeeld: een adviseur had een cursus gevolgd en gaf aan de directeur van de afdeling communicatie aan dat ze haar bevindingen graag wilde delen met hem, omdat ze van mening was dat de

afdeling efficiënter kon werken. Hij was hier ontzettend enthousiast over en wilde hier graag meer over weten. Dit laat zien dat inbreng gewaardeerd en positief ontvangen wordt. Ook binnen de afdeling MVO is deze manier van werken goed zichtbaar. Dit wil niet zeggen dat dit voor alle afdelingen geldt, maar dit is een aanname die gedaan wordt.

Staff

Personeel is het hart van elke organisatie. Wat is de vorm van rekruteren en evalueren binnen de organisatie? Is er een beloningstelsel en hoe wordt het functioneren van het personeel beoordeeld? (7Smodel.nl, z.d.)

Het personeel moet jaarlijks een PRO formulier invullen. Hier moeten zij hun doelen voor persoonlijke ontwikkeling op vermelden. Hier gaan zij dan over in gesprek met hun leidinggevende. In dat PRO gesprek wordt de medewerker wanneer nodig gemotiveerd om zichzelf verder te ontwikkelen middels cursussen of een opleiding. Daarnaast hebben medewerkers iedere twee weken een bila-overleg met hun directe leidinggevende.

Binnen de stafafdelingen werkt voornamelijk hoger opgeleid personeel. Veel medewerkers hebben een WO-studie afgerond en minstens een HBO-studie. Ook wordt er voornamelijk gewerkt met senior adviseurs.

Jaarlijks ontvangen medewerkers een bepaald percentage over hun loon van de winstuitkering van het bedrijf als waardering voor hun inzet dat jaar.

Skills

Kort gezegd zijn Skills de USP's van een bedrijf. Hier wordt duidelijk wat het bedrijf onderscheidt van de concurrent.

Alliander onderscheidt zich in woorden niet nadrukkelijk van zijn concurrenten. Dit heeft met name te maken met het feit dat Alliander een bedrijf is dat in handen is van publieke aandeelhouders en men geen keuzevrijheid in netbeheerder heeft. Net als Alliander focussen

concullega's zich ook op het zorgen voor een betaalbaar en betrouwbaar (en duurzaam) netwerk.

Uit informele gesprekken met medewerkers blijkt dat Alliander zich onderscheidt, doordat het bedrijf durft om risico's te nemen en het voortouw neemt in de energietransitie, de overgang naar een duurzaam energiesysteem.

Solidarity

Hier wordt geanalyseerd in welke mate er sprake is van loyaliteit binnen het bedrijf. Dit betekent dus aan de baas, maar ook aan collega's. (7Smodel.nl, z.d.)

Tijdens informele gesprekken is naar voren gekomen dat medewerkers van Alliander een soort trots voelen dat ze bij dit bedrijf werken. Ze kennen de energiesector goed, zelfs op onderdelen (als communicatie) waar je er technisch gezien niet zoveel van af hoeft te weten, is de kennis en toewijding groot. Loyaliteit aan collega's is met name binnen de eigen afdeling groot. Buiten de eigen afdeling helpen collega's elkaar vaak alleen als ze hier zelf profijt van hebben en/of het niet als een bedreiging zien. Het feit dat Alliander een goede werkgever is en goede secundaire arbeidsvoorwaarden heeft, draagt bij aan de loyaliteit naar de werkgever.

3.7 Communicatiebeleidskader

Om de duidelijk weer te geven hoe de communicatieafdeling werkt is een deel van het communicatiebeleidskader van het funderingsschema ingevuld. Hierbij zijn relevante elementen uitgewerkt die de interne analyse aanvullen. (Bosch & Zweekhorst, 2009)

Organisatie van communicatie

De afdeling corporate communicatie is een stafafdeling binnen Alliander. De afdeling is onderverdeeld in de afdelingen: interne communicatie, externe communicatie en woordvoering/public affairs. Binnen deze afdeling werken momenteel 36 medewerkers. Daarnaast worden er vaak interim professionals ingehuurd om bepaalde projecten op te pakken.

Over het algemeen heeft iedere afdeling zijn eigen projecten, wel komt het vaker voor dat medewerkers uit alle teams in een projectteam samenwerken. Dit zorgt ervoor dat verschillende expertises samenkomen en elkaar mogelijk versterken. Daarnaast wordt er op deze manier aan gedacht om zowel intern als extern te communiceren. Op dit moment is er een reorganisatie in gang gezet op de afdeling. Het is de bedoeling dat er twee zelfsturende teams ontstaan.

Visie op communicatie

Communicatie bij Alliander heeft de belangrijke opdracht een substantiële rol te spelen in de bedrijfsmatige groei van de onderneming en in het faciliteren van de onderneming in zijn ontwikkeling. Communicatie wordt gevraagd verbindend op te treden tussen de onderneming met zijn ambities en de stakeholders met hun belangen. Weet Communicatie die verbinding tot stand te brengen, dan creëert dat draagvlak onder stakeholders voor de koers en strategie van Alliander.

Communicatiestrategie

Om de ambitie van Alliander te faciliteren volgt de afdeling communicatie de 3V-communicatiestrategie. Onderstaande strategie is afkomstig uit het strategieplan Communicatie 2014-2016.

a. Verbinden (dialoog)

Heldere positionering begint met verbinding met stakeholders én met onszelf (onderneming en afdeling). We luisteren naar stakeholders en analyseren en adresseren hun behoeften. Dat betekent: weten wat er onder stakeholders leeft en wat hen drijft, de eigen business kennen en onderzoeken en die kennis met elkaar delen en multidisciplinair samenwerken (interne verbinding). In ons communicatiewerk stimuleren wij de dialoog en verbinden wij de buitenwereld met de binnenwereld. Impliciet én expliciet zijn wij daarmee aanjager en facilitator van (cultuur)veranderingen.

b. Vertellen (positionering)

Met de toekomstgerichte koers en strategie van onze onderneming moeten stakeholders weten wie wij zijn, wat we doen, waar we voor

staan en waar we naartoe willen. Communicatie zorgt - binnen de gegeven bedrijfsstrategie - voor een helder profiel en versterking van de positionering van de onderneming. In ons communicatiewerk zorgen wij voortdurend voor de juiste duiding van beleid en activiteiten voor onze stakeholders.

c. Vooruitkijken (reputatiemanagement)
Communicatie kijkt vooruit en geeft betekenis aan ontwikkelingen en veranderingen. Daarmee ondersteunen wij de business en zijn wij in staat (reputatie)risico's tijdig te onderkennen en te helpen verkleinen.

3.8 Communicatiemiddelenmix Alliander

Paid Owned Earned Media: POEM-Model

Om de communicatie-instrumenten van Alliander goed in beeld te kunnen brengen wordt in de analyse gebruik gemaakt van het POEM-model. Ofwel: paid, owned, earned media. In deze driedeling in mediatypen komt de controle van het bedrijf (of het gebrek hieraan) goed tot uiting. (Bakker, 2013) Bij het analyseren van de middelen wordt de focus gelegd op externe communicatie. Bij ieder middel wordt aangegeven of Alliander zijn maatschappelijke betrokkenheid via dit middel uit.

Paid

Met betaalde media wordt mediaruimte bedoeld die wordt ingekocht. Het gaat dan bijvoorbeeld om reclame, advertenties, banners, advertorials en gesponsorde links. (Bakker, 2013) Alliander heeft veel controle over dit mediumtype.

- Publicaties bij maatschappelijke partners

Alliander is partner van verschillende maatschappelijke organisaties. Deze organisaties gebruiken best practice voorbeelden in hun presentaties. Bij een enkeling zijn deze best practice voorbeelden ook te zien op de websites van deze organisaties. Het gebruik van best practice voorbeelden gebeurt op dit moment sporadisch. De organisaties gebruiken voorbeelden die ze tijdens overleg met hun relaties bij Alliander aangereikt krijgen. Zij ontvangen hier niet structureel informatie over. Doordat Alliander de informatie verstrekt

heeft het bedrijf zelf veel invloed op de voorbeelden die gebruikt worden. Doordat Alliander de maatschappelijke organisaties financiële steun biedt, valt dit onder paid. Indirect betaalt Alliander hiervoor.

- Congressen

Alliander staat vaker op congressen waarvan het thema gekoppeld is aan iets waarmee het bedrijf geassocieerd wil worden. Een voorbeeld hiervan is de European Utilityweek. Alliander heeft hier veel invloed op, aangezien het bedrijf zelf kan bepalen hoe en of het bijdraagt aan zulke congressen. Alliander laat bij bepaalde thema's zien dat het bedrijf maatschappelijk betrokken is, doordat ze aanwezig zijn en hun verhaal vertellen.

Owned

Eigen of relationele media zijn media die door Alliander zelf uitgegeven worden en waar het bedrijf dus zelf controle over heeft. (Bakker, 2013)

- Website

Maatschappelijke betrokkenheid is niet prominent aanwezig op de website. Het onderwerp "MVO" is verstopt onder het kopje "Over Alliander". Deze subkop is niet direct zichtbaar, daar moet naar gezocht worden op de pagina. Daarnaast is er prominent in het menu ook een kopje "Innovatie". Ook dit kan op sommige aspecten gelinkt worden aan het thema maatschappelijke betrokkenheid, omdat bepaalde innovaties gedaan worden voor de maatschappij. Er worden via dit kanaal weinig tot geen maatschappelijk betrokken activiteiten gecommuniceerd. Na meerdere malen doorklikken op de pagina van MVO wordt (in een notendop) verteld dat en hoe Alliander maatschappelijk verantwoord onderneemt. Er wordt verder niets specifiek verteld over welke maatschappelijk betrokken initiatieven Alliander onderneemt.

- Jaarverslag

In het jaarverslag worden belangrijke prestaties omtrent maatschappelijke betrokkenheid opgenomen. Dit wordt gedaan in de vorm van harde doelstellingen die gehaald zijn, of door te vertellen over wat er afgelopen jaar bereikt is en wat het bedrijf in de

toekomst nog wil gaan ondernemen om dit resultaat te verbeteren. Door eerlijk te zijn over behaalde (en niet behaalde) resultaten laat het bedrijf een bepaalde mate van transparantie zien. Binnen het bedrijf wordt de publicatie van het jaarverslag gezien als hét moment om je maatschappelijke betrokkenheid te tonen.

- Jaarplan

Voor het jaarplan, een jaarlijkse uitgave voor stakeholders, geldt vrijwel hetzelfde als voor het jaarverslag. De doelstellingen die Alliander zichzelf stelt (die gekoppeld zijn aan maatschappelijke betrokkenheid) worden helder en transparant gecommuniceerd.

- Video's

Alliander heeft een eigen youtubekanaal waar filmpjes gepost worden over het bedrijf. Over het jaarverslag en het jaarplan worden bijvoorbeeld ook filmpjes gemaakt met de belangrijkste prestaties en/of doelstellingen. Dit loopt synchroon met de informatie die in het jaarverslag en/of het jaarplan verteld wordt.

- Facebook/Twitter/LinkedIn

Alliander heeft op alle drie de kanalen een account. Er is op dit moment een Social Media strategie in ontwikkeling. Er is nog vrij weinig activiteit op alle drie de kanalen. Op Twitter en Facebook begint het iets meer te lopen nu. Vooralsnog zijn er geen posts geplaatst die betrekking hebben op maatschappelijke betrokkenheid.

- Brochures

Alliander kiest ervoor om steeds minder papier gebruik te maken van papieren middelen. Papieren brochures worden daarom steeds minder gemaakt. Brochures worden niet standaard door Alliander ingezet. Afdelingen die verantwoordelijk zijn voor een maatschappelijke activiteit zijn tevens "verantwoordelijk" voor de communicatie hierover. Hiervoor wordt soms advies gevraagd bij de afdeling Corporate Communicatie. Een voorbeeld is de brochure van Step2Work. In de brochure worden persoonlijke verhalen gebruikt. Dit zorgt ervoor dat dat het sociale aspect van maatschappelijke betrokkenheid goed naar voren komt en het financiële aspect naar de achtergrond verdwijnt. Een directeur zegt letterlijk: "Je doet dit vanuit je hart, niet vanuit een kpi". Ook deze uitspraak toont

intrinsieke motivatie om maatschappelijk betrokken te ondernemen. Hetzelfde geldt voor de brochure die gemaakt wordt voor de Alliander Foundation. De insteek is persoonlijk, verhalen zijn geschreven vanuit medewerkers. Er zijn in allerlei vormen en maten her en der brochures over maatschappelijk betrokken initiatieven, hier zit geen rode draad in.

- Publieke optredens

Specialisten binnen Alliander die veel kennis hebben van onderwerpen als duurzaamheid, de energietransitie, energieopslag en innovaties worden geregeld uitgenodigd als sprekers. Een voorbeeld van zo'n spreker is CEO Peter Molengraaf. Waarschijnlijk komen hier ook wel eens onderwerpen aan bod die raakvlakken hebben met maatschappelijke betrokkenheid.

Earned

Verdiende media staan gelijk aan user-generated content, dus de aandacht voor je merk geproduceerd door derden. Deze aandacht kan wel beïnvloed worden door merken, maar niet gecontroleerd. (Bakker, 2013)

- Publicaties in de pers

Hierbij komen nieuwsberichten naar voren die met name gaan over zaken in de bedrijfsvoering. Dit betreffen dan berichten over investeringen die Alliander doet. Een voorbeeld is bijvoorbeeld dat het AD schrijft dat Amsterdam tegen de investering in Duitsland is.

Berichten over dochteronderneming Liander gaan met name over elektriciteits- en gasstoringen waar Liander bij betrokken is.

Uit gesprekken met woordvoerders van Alliander is gebleken dat zij een proactieve houding aannemen. Als een journalist belt om informatie te verkrijgen waar de woordvoerder niet veel over kan of mag vertellen, dan biedt hij of zij andere invalshoeken of informatie aan die relevant zijn voor de doelgroep. Dit zorgt ervoor dat de journalist zich redelijk bediend voelt, hij kan immers zijn verhaal schrijven. Deze proactieve aanpak vanuit de woordvoerder kan leiden tot een positieve of neutrale strekking van het verhaal dat de

journalist schrijft. Het bekennen van een fout kan tevens leiden tot een positief verhaal.

- Optredens in televisieprogramma's

Dochteronderneming Liander moet bij consumentenvraagstukken wel eens optreden in programma's als Radar of Kassa. De woordvoerder blijft feitelijk en laat emoties niet de overhand nemen. Hij maakt excuses op momenten wanneer dat nodig is en biedt de oplossingen aan zoals het bedrijf deze voorstelt. Optredens als deze gaan in feite indirect ook over maatschappelijke betrokkenheid.

Uit een gesprek met een medewerker van Vereniging Eigen Huis blijkt dat zij vinden dat Alliander met consumentenvraagstukken meer proactief mag reageren. Op dit moment wordt Alliander wat terughoudend ervaren.

4 Aanvulling analyse maatschappelijke betrokkenheid bij Alliander

4.1 Belangrijke organisatieprestaties op gebied van maatschappelijke betrokkenheid

Het vooronderzoek naar maatschappelijke betrokkenheid van Alliander heeft veel activiteiten en initiatieven op dit vlak uitgewezen. Deze activiteiten en initiatieven zijn onder te verdelen in ecologische (planet), en sociale (people) aspecten.

Voor dit onderzoek is een selectie gemaakt van de belangrijkste activiteiten/initiatieven die worden verstaan onder maatschappelijke betrokkenheid. Hierbij zijn activiteiten die minimaal ingevuld zijn, en/of opgelegd zijn vanuit wet- en regelgeving, buiten beschouwing gelaten. Een overzicht van alle activiteiten is te vinden in paragraaf 9.4.2.

Step2Work: Het aanbieden van werkervaringsplaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Step2Work (S2W) biedt werkervaringsplaatsen aan binnen Alliander, om mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt een kans te bieden. Met S2W wil Alliander een steentje bijdragen aan een betere samenleving. Deelnemers van S2W ontwikkelen zich binnen Alliander door middel van een persoonlijke mix van werkervaring, opleiding en begeleiding. Deze Step2Workers worden ondersteund door mentoren en praktijkbegeleiders. Deelnemers krijgen aan het eind van het traject naast een sollicitatietraining ook hulp bij het zoeken naar een baan die aansluit bij hun ambities en opgedane kennis. (Verberne, 2014)

Alliander stelt zichzelf jaarlijks een doel voor het aanbieden van een werkplek voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hierbij legt het bedrijf de lat voor zichzelf ieder jaar hoger. Voor 2014 had het bedrijf zichzelf als doel 90 werkplekken gesteld. Het bedrijf heeft in dit jaar 93 werkplekken aangeboden. (Alliander N.V., 2014)

Alliander Foundation: Vrijwilligerswerk voor 'goede doelen', aangedragen door werknemers.

De Alliander Foundation ondersteunt medewerkers bij het doen van vrijwilligerswerk. De Foundation is naar eigen zeggen opgericht, omdat Alliander betrokkenheid bij de maatschappij erg belangrijk vindt. Alle medewerkers die in dienst zijn van Alliander voor bepaalde of onbepaalde tijd, kunnen gebruik maken van de Foundation. Medewerkers kunnen zelf projecten aandragen en hiervoor financiële steun vragen. De Foundation organiseert deze vrijwilligersactiviteiten samen met medewerkers en zoekt naar collega's die zich in ook in willen zetten voor het vrijwilligersproject. (Leeuwen, 2014)

Lianne: Gelijke kansen voor mannen en vrouwen in leidinggevende posities.

Lianne verbindt zowel vrouwelijke als mannelijke kwaliteiten om de diversiteit binnen Alliander te verbeteren. Alliander staat naar eigen zeggen voor een betere samenleving en wil midden in deze samenleving staan. Lianne levert hier een bijdrage aan, door een kader te bieden om te ontwikkelen, te inspireren en invulling te geven aan thema's die binnen het bedrijf leven. De doelgroep is iedere ambitieuze vrouw binnen Alliander die actief wil bijdragen aan het vergroten van diversiteit.

Lianne wil vrouwelijk talent zichtbaar maken en doet dit door lezingen, workshops en thema evenementen te organiseren waarbij gekeken wordt naar de toegevoegde waarde van vrouwen en naar de kansen en mogelijkheden van vrouwen binnen het bedrijf. Daarnaast biedt het een platform om vrouwen in verschillende functies te leren kennen. Lianne zet zich in om bewustwording te creëren bij het management over de waarde van diversiteit op alle niveaus. (Mayer, 2014)

Lianne levert een bijdrage aan:

- Het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap
- Het geloof in eigen talent
- De bewustwording van eigen verantwoordelijkheid
- Het dagelijkse werk en de carrière van vrouwen binnen Alliander

Alliander stelt zichzelf jaarlijks doelstellingen om deze diversiteit te bevorderen. In het jaar 2014 had het bedrijf zichzelf het doel gesteld dat 22% van alle leidinggevende posities vervuld moest worden door een vrouw. Het behaalde percentage is 23,7%. (Alliander N.V., 2014)

Investeren van geld, kennis en expertise om duurzame ontwikkelingen in de energiemarkt te versnellen.

Uit interne gesprekken is gebleken dat Alliander heel goed op de hoogte is van veranderingen in de samenleving die veel vergen van de energienetten van het bedrijf. Alliander is voorstander van ontwikkelingen die ervoor zorgen dat de energiemarkt straks klaar is voor een enorme toename aan energieverbruik. Om deze reden investeert het bedrijf in start-ups. Voorbeelden van zulke start-ups zijn: Allego, Duurzame Gebiedsontwikkeling, Energy eXchange Enablers, Hoom, Local, MPARE, Open Smart Grid Platform.

Naast deze start-ups heeft Alliander ook een heel aantal samenwerkingsverbanden met maatschappelijke organisaties als Urgenda, Milieu Centraal, de Groene Zaak en MVO Nederland. Deze organisaties ontvangen jaarlijks financiële steun van Alliander van deze samenwerkingsverbanden is het versnellen van ontwikkelingen in de energiemarkt die zorgen voor een toegevoegde waarde in de maatschappij.

Hierbij kan ook gedacht worden aan het ondersteunen van lokale initiatieven die te maken hebben met energiebesparing of verduurzaming.

Duurzaam grondstofverbruik in de bedrijfsvoering.

Alliander heeft aandacht voor de verwerking van zijn afval en stelt hoge eigen aan zijn verwerkers. Meer dan 90% van het afval wordt inmiddels gerecycled. Daarnaast stelt Alliander zichzelf het doel om in 2020 minimaal 40% van de technische materialen circulair in te kopen. Dit betekent dat alle grondstoffen die gebruikt worden, terugkomen in de kringloop en dat er niks verloren gaat. Hiervoor is in 2014 het programma Circulaire Bedrijfsvoering gestart.

Daarnaast zijn de herhuisvestingsprogramma's van Alliander zijn gericht op minder locaties en halvering van zijn energieverbruik in 2020. Bij herhuisvesting wordt gekeken naar herontwikkeling van bestaande panden en energieneutraliteit in combinatie met een gesloten grondstofkringloop. Het pand dat in Duiven gebouwd is, produceert voldoende (en zelfs meer) duurzame energie voor de bedrijfsvoering van dat pand. (Alliander N.V., 2014)

Terugdringen van CO2-uitstoot in de eigen bedrijfsvoering.

De CO2 uitstoot van Alliander is erg groot. Het bedrijf hanteert daarom vanaf 2014 een nieuwe sectorbrede methodiek voor het berekenen van zijn CO2 impact. Het bedrijf stelt ieder jaar doelstellingen om zijn voetafdruk verder te reduceren. In 2014 staat dit doel op maximaal 799 kton CO2 uitstoot. Het behaalde resultaat is 920 kton.

Het bedrijf streeft naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering met als einddoel dat er in 2023 geen CO2 door Alliander wordt uitgestoten. Dit doet het bedrijf door; eerst energie te besparen, dan duurzame energie te gebruiken (uit windparken) en als laatste fossiele brandstoffen zo efficiënt mogelijk te gebruiken. (Alliander N.V., 2014)

4.2 Overzicht alle organisatieprestaties op gebied van maatschappelijke betrokkenheid

Ecologisch:

- E- en G-net geschikt maken voor teruglevering van duurzame energie
- Vergroenen netverliezen o.a. door eigen duurzame opwek (windpark)
- Bouwen van duurzame onderstation
- Duurzaamheidsrating B+ (industry leader in onze sector!)
- Terugdringen CO2 uitstoot eigen bedrijfsvoering
- Niveau 4 op CO2-prestatieladder
- Vergroening wagenpark en stimulering duurzame mobiliteit eigen medewerkers
- Investeren in warmte-net en laadinfrastructuur voor elektrisch vervoer

- Groencertificaten
- Vervangen leidingen van grijs-gietijzer
- Investeringsprogramma Duurzaam Asset Management
- Duurzaam verbouwen eigen panden (Duiven, Bellevue)
- 90% van ons afval wordt gerecycled
- Circulaire Bedrijfsvoering
- Werken volgens Alliander Gedragscode Leveranciers
- Maatschappelijk verantwoord inkopen

Sociaal:

- Sponsoring
- Alliander Foundation (lokaal vrijwilligerswerk)
- Step-2-work
- Lianne
- Pride
- Tension

4.3 Prestatieniveau maatschappelijke betrokkenheid

In zijn model omschrijft Nederpelt (2011) drie verschillende schillen in maatschappelijk betrokken ondernemen. Om vast te kunnen stellen op welk niveau Alliander opereert worden alle schillen besproken. Tevens wordt toegelicht hoe Alliander aan een schil voldoet en/of deze schil voorbij gaat.

Schil 1: Wet en regelgeving – MBO als verplichting

Binnen de schil wet en regelgeving wordt maatschappelijk betrokken ondernemen beschouwd als verplichting. Deze schil bestaat uit minimumvereisten vanuit wet- en regelgeving, zoals milieunormen en de Arbowet. Bedrijven die slechts in deze schil opereren, zorgen ervoor dat ze net aan alle eisen kunnen voldoen. (Nederpelt, 2011) Het jaarverslag duidt aan dat Alliander verder gaat in zijn maatschappelijke betrokkenheid, dan minimumvereisten die door wet- en regelgeving opgelegd worden. Dit blijkt uit prestaties in het verduurzamen van de bedrijfsvoering, maar ook uit resultaten die geboekt zijn met het S2W programma. Na gesprekken met managers van de afdelingen MVO en Corporate communicatie (zie bijlage 11 en 12) kwam dit ook meteen naar voren. Uiteraard worden bepaalde activiteiten uitgevoerd, omdat dat vanuit de wet opgelegd is. Maar dat is niet de reden dat Alliander investeert op

gebied van maatschappelijke betrokkenheid, het is er slechts onderdeel van. Dit blijkt met name uit doelen die het bedrijf zich jaarlijks stelt op een aantal maatschappelijk betrokken activiteiten/initiatieven als Step2Work en het verduurzamen van de bedrijfsvoering. Alliander stelt zich hierop hogere doelen, dan door de wet opgelegd wordt (als de wet dit al van hen verlangt). Wel moet hier een kanttekening geplaatst worden. Dit is het beste toe te lichten aan de hand van een voorbeeld: Het doel dat in 2014 gesteld was voor “vrouwen in leidinggevende posities” was minimaal 22% van alle leidinggevende posities. Het werkelijk behaalde percentage was 23,7%. Het doel voor het jaar 2015 is gesteld op 23%. (Alliander N.V., 2014) Opvallend is dat doelstellingen niet aangescherpt worden voor het daaropvolgende jaar (of in ieder geval niet gecommuniceerd worden) als blijkt dat doelstellingen al in het afgelopen jaar behaald zijn. De lat wordt niet hoger gelegd om in 2015 nóg beter te presteren. Dit betekent natuurlijk niet dat Alliander niet verder gaat dan door de wet opgelegd wordt, maar het geeft wel aan dat doelstellingen wanneer vroegtijdig behaald niet altijd verreikt worden.

Schil 2: Normen – MBO als gegeven

De tweede schil gaat uit van de normen in het land of regio, brancheafspraken of verwachtingen van klanten en toeleveranciers. Maatschappelijke betrokkenheid is een gegeven, waarbij bedrijven niet onder willen doen voor de concurrentie. Ze willen het liefst net een stapje extra zetten, om de concurrentie voor te blijven. (Nederpelt, 2011)

Voorbeelden van deze schil binnen Alliander zijn een zuinig wagenpark en goede secundaire arbeidsvoorwaarden. (Alliander N.V., 2014) Alliander laat wel degelijk zien binnen deze schil maatschappelijk betrokken te ondernemen, maar stopt hier niet. Dit blijkt onder andere uit een uitspraak van Koen Eising, manager MVO, over dat Alliander een social enterprise zou moeten worden. “Ik denk dat we al een social enterprise zijn, maar het nog meer moeten worden. Dit betekent dat iedere euro die je in Alliander stopt er niet alleen voor zorgt dat het licht blijft branden, maar ook een maatschappelijk probleem dichterbij de oplossing brengt. Dus elke euro die je investeert in Alliander zorgt voor betrouwbaar licht en

voor betrouwbare warmte, maar zorgt er ook voor dat schone energie elke dag voor iedereen een stukje dichterbij komt.”

Dit komt tevens naar voren in de vernieuwde missie en visie die Alliander geïntroduceerd heeft. Deze is kort gezegd als volgt geformuleerd: “Wij staan voor een energievoorziening die iedereen onder gelijke condities toegang geeft tot betrouwbare, betaalbare en duurzame energie. Dat is waar wij iedere dag aan werken.” Koen Eising vult aan: “Als je in Alliander investeert, dan investeer je in de eerste waarde. Dat is een betrouwbaar netwerk, dat zal het niet altijd doen, maar zal wel zeer betrouwbaar zijn. De tweede is: hij zal betaalbaar zijn. Wij zorgen ervoor dat energie altijd tegen de laagst mogelijke maatschappelijke kosten voor iedereen beschikbaar is. En de laatste is bereikbaar; wij zorgen ervoor dat schone energie, voor iedereen onder alle condities beschikbaar is.”

Harold Langenberg, manager Externe Communicatie, brengt in dit ideaalbeeld een nuance aan. Hij schetst de maatschappelijke betrokkenheid van Alliander in de context van de huidige samenleving. “In een steeds drukker wordende samenleving, met druk op de natuurlijke bronnen en materialen wordt van bedrijven verwacht dat ze hier op verantwoorde wijze mee omgaan. Kortom: Het verwachtingspatroon en de eisen die aan ons gesteld worden, veranderen.” Daarmee geeft hij dat de maatschappij bedrijven druk opleggen, waardoor zij sterker in moeten zetten op maatschappelijke betrokkenheid. Hierbij benadrukt hij dat maatschappelijk betrokken ondernemen niet iets is wat Alliander als verplichting voelt, maar dat het sterk onderdeel is van het bedrijf, dat het ontstaat vanuit een intrinsieke motivatie.

Waarden – MBO als kans

In de derde schil ervaart de organisatie maatschappelijk betrokken ondernemen als een kans om meerwaarde te creëren en op die manier een sterkere organisatie te worden. De stappen die gezet worden, worden gezet vanuit eigen kracht en authenticiteit. (Nederpelt, 2011)

Een aantal organisatieprestaties laat zien dat Alliander maatschappelijk betrokken ondernemen ziet als kans om waarde te

creëren voor de maatschappij. Een voorbeeld hiervan is het feit dat Alliander haar eigen bedrijfspanden verduurzaamd. Het nieuwe pand in Duiven is energiepositief, dat betekent dat het energie producerend is. Daarnaast is het pand zo gebouwd dat er zo min mogelijk energie verbruikt wordt. Het investeren van geld, kennis en/of expertise om ontwikkelingen in de energiemarkt te versnellen is tevens een vorm van waarde creëren. We zitten op dit moment in een energietransitie. Door te investeren in de verbetering van de netten en door te investeren om ontwikkelingen in de energiemarkt te versnellen, zorgt Alliander er mede voor dat de consument te allen tijde een beroep kan doen op energie. Alliander creëert hiermee nieuwe rollen voor zichzelf. Naast de rol van transporteur van energie, is het bedrijf ook service provider waarbij het de consument helpt om energie te besparen of om zonnepanelen te installeren. Alliander is ook investeerder in start-ups om de energietransitie te kunnen versnellen en pakt zijn rol als facilitator in het opbouwen van deze start-ups. Door deze nieuwe rollen te creëren zorgt Alliander ervoor dat het bedrijf essentieel wordt voor de maatschappij.

5 Omgevingsfactoren

5.1 Demografische factoren

Deze factoren hebben vaak te maken met de bevolking. Denk hierbij aan bevolkingsaantallen, leeftijdsopbouw, aantal huishoudens en aan de bevolkingssamenstelling. (Michels, 2010)

Diversiteit: Verhouding tussen mannen en vrouwen

Uit onderzoek van CBS (2014) blijkt dat we ongeveer evenveel mannen en vrouwen hebben in Nederland (8,4 miljoen vrouwen en 8,3 miljoen mannen), maar dat met name werk en invloed niet gelijk verdeeld zijn. In 2012 was 61% van de vrouwen aan het werk en was 74% van de mannen aan het werk. Een man werkt gemiddeld 32 uur per week, terwijl een vrouw er 21 werkt. Veel vrouwen hebben een deeltijdbaai en vrouwen verdienen in dezelfde functies minder per uur dan mannen.

Wat betreft invloed in het bedrijfsleven is er ook een groot verschil. Het aandeel vrouwen in het bestuur van de honderd grootste bedrijven in Nederland is slechts 10%. Toch hebben vrouwen op de werkvloer een opmars gemaakt. Er zijn meer vrouwen gaan werken t.o.v. 50 jaar geleden en er zitten meer vrouwen op hoge posities. (CBS, 2014)

Bij Alliander worden gelijke kansen geboden tussen mannen en vrouwen in leidinggevende posities. In 2014 was het percentage vrouwen in leidinggevende posities 23%. Het behalen van dit resultaat en het communiceren daarover kan een positieve bijdrage leveren aan het bereiken van de gewenste reputatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid.

5.2 Economische factoren

Economische factoren hebben betrekking op algemene economische ontwikkelingen. (Michels, 2010)

Menselijke Maat

Naar verwachting bereikt de Nederlandse economie rond 2020 een redelijk niveau en zal deze stabiliseren. Als deze economie

gestabiliseerd is gaan we niet terug naar een GroeiEconomie, die primair focust op financiële groei, maar naar een BalansEconomie. De BalansEconomie is een economisch systeem waarbij duurzaam gebruik van grondstoffen; maatschappelijke verantwoordelijkheid; de Menselijke Maat; financiële aspecten etc. met elkaar in balans zijn. Financiële groei is niet noodzakelijk in een BalansEconomie. Deze aanstaande BalansEconomie zal meer mogelijkheden en ruimte bieden voor nieuwe ideeën. (Lamb & Lamb, 2014)

Alliander zit deels al middenin deze verschuiving. Dit komt doordat het bedrijf aandacht besteedt aan het verduurzamen van de bedrijfsvoering en zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus neemt. In 2014 is het bedrijf genomineerd voor de MVO Nederland award. (Alliander N.V., 2014) Het feit dat MVO Nederland vindt dat een bedrijf als Alliander voorop loopt, omdat hij het ecologische en sociale aspect juist combineert is waardevol. Een uitspraak van MVO Nederland zegt namelijk iets over de mate waarin het bedrijf daadwerkelijk maatschappelijk betrokken is. Wel moet hierbij vermeld worden dat MVO Nederland jaarlijks een financiële bijdrage ontvangt van Alliander.

5.3 Sociale(-culturele) factoren

Onder deze categorie vallen trends binnen een samenleving op gebied van opinie, lifestyle, interesses en omgangsvormen. (Michels, 2010)

Sociale Balans

Er is steeds meer een balans ontstaan in het gebruik van Social Media als Facebook; Twitter; WhatsApp; Instagram; Pinterest; LinkedIn; Google+. Voorheen waren mensen continu online om vervolgens juist een pauze in te laten in de hoop op Social Detoxing. In 2015 wordt Social Media steeds meer gebruikt voor 'nuttige en praktische' zaken. (Lamb & Lamb, 2014)

Deze ontwikkeling staat niet direct in verbinding met het vraagstuk. Toch is deze trend belangrijk, omdat Alliander een social media strategie aan het ontwikkelen is. De verschuiving van het gebruik van social media is daarin belangrijk. De ontwikkeling geeft aan dat

Social Media meer voor nuttige en praktische zaken gebruikt wordt. Dit is iets waar het bedrijf op in moet spelen met het ontwikkelen van de social media strategie. Daarnaast is deze verschuiving tevens belangrijk om mee te nemen in het advies.

Horizontalisering

De samenleving is platter en gelijkwaardiger geworden. Mensen bewegen zich door vele verschillende netwerken. Er is minder gevoel voor hiërarchie. Velen willen hun mening, ervaringen delen en kunnen dit dankzij de digitale media sneller dan ooit. Deze trend draagt daarbij verder bij aan de verdere opkomst van social media. Daarnaast blijft ook de dialoog aangaan een belangrijk speerpunt voor bedrijven. (Logeion, 2015)

Bovenstaande trend geeft aan dat digitale media het mogelijk maken meningen snel en via een groot bereik te delen. Bedrijven moeten daarom meer dan ooit maatschappelijk betrokken en verantwoord handelen. Doen zij dit niet dan gaat deze negatieve publiciteit ten koste van hun overall reputatie. De maatschappelijke betrokkenheid onder de aandacht te brengen kan bijdragen aan een positieve publiciteit.

5.4 Ecologische factoren

Ecologische ontwikkelingen vormen vaak kansen of bedreigingen een organisatie. Voorbeelden zijn klimaatsverandering, milieuvervuiling en aandacht voor duurzaamheid. (Michels, 2010)

Duurzaamheid verkoopt niet

Het is al jaren een bekend fenomeen: "de burger-consument paradox". Dit wil zeggen dat burgers aangeven duurzaamheid ontzettend belangrijk te vinden, maar vaak blijkt dat duurzaamheid voor consumenten geen aankoopargument is. Dit zijn met name prijs, kwaliteit, gezondheid, korte termijn prikkels, gericht op eigenbelang. Roepen dat je heel duurzaam bent als organisatie kun je dan ook beter niet doen. Om het grote publiek te trekken staat niet het label 'duurzaam' centraal, maar het verhaal achter het product of dienst. Dit doen zij bijvoorbeeld middels storytelling. (MVO Nederland, 2015)

Nu is Alliander geen merk waar de consument voor kan kiezen. Toch is ook deze trend op Alliander van toepassing in het kader van maatschappelijke betrokkenheid. Duurzaam zijn is een onderdeel van als organisatie maatschappelijk betrokken willen zijn. Enerzijds geven stakeholders aan dit belangrijk te vinden, anderzijds willen ze geen hogere tarieven betalen. Wat het bedrijf vanuit eigen kracht kan doen is mooi meegenomen, maar extra investeren in maatschappelijke betrokkenheid moet daarbij niet op de voorgrond treden. Dit zou ten koste kunnen aan van hun overall reputatie.

Energietransitie

De energietransitie is de overgang van traditionele fossiele brandstoffen naar duurzame energie. (GasTerra, z.d.) Deze transitie naar een duurzame en decentrale energievoorziening is in volle gang. Klanten hebben behoefte aan nieuwe, duurzame energievoorzieningen en dit vraagt om een flexibele, toekomstgerichte infrastructuur. Hierdoor ontstaan nieuwe verbindingen tussen energieleveranciers, gebruikersgroepen en individuele klanten. (Stedin, z.d.) Netbeheerders spelen een grote rol in deze energietransitie, zo ook Alliander.

Alliander wil een bepalende rol spelen bij de energietransitie naar een duurzamere toekomst. Het bedrijf kijkt hierbij naar nieuwe technologieën en speelt daarmee in op nieuwe ontwikkelingen in de energiesector. Dit gebeurt via proeftuinen. In deze proeftuinen wordt geëxperimenteerd met het gebruik van zonne- en windenergie en biogas, met de digitalisering van zijn netten en met de toepassing van intelligentie in deze netten. Daarnaast investeert Alliander in elektrische mobiliteit, duurzame gebiedsontwikkeling en duurzaam wonen om zijn klanten te helpen bij actuele energievragen en zijn energiewetten klaar te maken voor de toekomst. (Alliander N.V., z.d.)

Het bijdragen aan de energietransitie kan bijdragen aan het creëren van goodwill bij stakeholders. Als zij vinden dat Alliander goed voor de maatschappij is, dan heeft dit een positieve invloed op de reputatie van Alliander overall, maar zeker op gebied van maatschappelijke betrokkenheid.

5.5 Politiek-juridische factoren

Deze factoren zijn vaak afkomstig van wetten en beleid van de overheid. (Michels, 2010)

Topinkomens overschrijden Balkenendenorm

Na de publicatie van jaarverslag 2013 kwam boven tafel dat Alliander in totaal 34x de Balkenendenorm overschreden heeft, onder meer in de vorm van lonen en gouden handdrukken. Deze Balkenendenorm (WNT-norm) staat op 228.000 euro per jaar. Omdat Alliander in handen is van provincies en gemeenten is dit een kwalijke zaak, aangezien daar juist bezuinigd wordt. Hier is daarom dan ook veel kritiek op geweest. Alliander heeft (vanaf 2014) 7 jaar de tijd om aan de WNT-norm te voldoen. Nieuwe topmensen krijgen al geen salaris boven de Balkenendenorm meer. (Koning, 2014)

Ondanks dat dit vorig jaar ontstaan is, blijft dit voor Alliander wel een reputatie quotiënt. Alliander heeft publieke aannemers en keert veel geld uit naar medewerkers in de top. Dit zegt ook iets over hoe maatschappelijk betrokken jij als organisatie werkelijk bent. Doordat Alliander aangeeft hier binnen 7 jaar onder te zitten is het issue hoogstwaarschijnlijk geen risicofactor, maar het moet wel meegenomen worden.

Uitbreiding naar Duitsland

Uit interne (en externe gesprekken) is gebleken dat Alliander vorig jaar aangekaart heeft dat het bedrijf netten in Duitsland wilde overnemen om zo ook internationaal uit te breiden. Dit viel niet in goede aarde bij aandeelhouders en andere partijen. Het plan is dan ook niet doorgegaan. Toch is het mogelijk dat stakeholders dit beeld nog met zich meedragen als ze denken aan Alliander en zijn maatschappelijke betrokkenheid. Het is mogelijk dat zij vinden dat het bedrijf zich moet focussen op uitbreiding in Nederland. Meer betrokken zijn bij onze samenleving.

5.6 Communicatieve factoren

Deze factoren hebben betrekking op de afdeling communicatie en zijn daarom van belang om mee te nemen in het advies.

Communicatieve organisaties

Digitalisering leidt ertoe dat de organisatie communicatiever moet worden. Communicatie ligt niet meer alleen bij de afdeling communicatie, maar bij de gehele organisatie. Daarmee komt er een rol bij voor de communicatieadviseur. Deze support nu namelijk ook intern medewerkers binnen bij het goed communiceren naar de buitenwereld. (Mooij, 2015)

Binnen Alliander is dit al jaren sterk gaande. De corporate communicatie afdeling kan niet alle communicatie overzien, doordat er vanuit verschillende afdelingen gecommuniceerd wordt. Niet zozeer via kanalen, maar andere medewerkers zijn wel vaak in contact met stakeholders. Om ervoor te zorgen dat de andere afdelingen op de juiste manier naar buiten communiceren is het wel degelijk belangrijk dat de afdelingen hier eerst in gecoacht worden en in ieder geval een "coach" toegewezen krijgen voor brandende vragen. Het duidelijk en transparant communiceren is namelijk een belangrijke factor in maatschappelijk betrokken zijn.

Het Glazen Huis

Alles wat een organisatie doet is mede door de vergaande digitalisering, snel zichtbaar. Niet doen wat je belooft wordt direct afgestraft. Vertrouwen is een sleutelwoord. Zeker in de kwetsbare economie. (Logeion, 2015) Deze trend heeft grote invloed op de manier waarop de organisatie communiceert. Het principe van transparantie raakt de hele organisatie, niet alleen de afdeling communicatie. Medewerkers van organisaties beseffen dat vertrouwen niet vanzelfsprekend is. (Linden, 2015)

Transparantie is bij maatschappelijke betrokkenheid een belangrijk factor. Een bedrijf moet daadwerkelijk laten zien dat het maatschappelijk betrokken is. Anders wordt het vaak aangezien als windowdressing. Om de reputatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid te versterken is heldere en transparantie communicatie noodzakelijk.

Nieuwe business modellen

Binnen organisaties die sterk aan het veranderen zijn verandert communicatie mee. Deze organisaties roepen niet meer hoe goed ze het doen en dat ze het volgend jaar nog beter gaan doen. Deze organisaties zijn transparant en flexibel. Dit heeft ook zijn weerslag op communicatie en vergt een snelle flexibele vorm van communicatie waarbij snel gereageerd wordt op veranderende omstandigheden. Communicatieplannen die voor een jaar vastliggen zijn daarmee verleden tijd. De nieuwe business modellen hebben dus gevolgen voor de werkwijze van de communicatieprofessional. Deze moet automatisch flexibeler worden. (Mooij, 2015)

De communicatieprofessional moet sneller en flexibeler worden. Op gebied van maatschappelijke betrokkenheid lopen er tal van projecten. Zeker binnen zo'n grote organisatie is het lastig te overzien wat er allemaal bereikt wordt en naar wie dit gecommuniceerd zou moeten worden. Toch is het van belang om zulke ontwikkelingen te delen met stakeholders. De communicatieprofessional binnen Alliander moet zich flexibeler opstellen en een "systeem" ontwikkelen waardoor hij toch van de meeste ontwikkelingen op de hoogte blijft en dit kan communiceren met de belangrijkste stakeholders.

6 Concullega's van Alliander

6.1 Wie?

Alliander is een netwerkbedrijf. In de markt vergelijkt het bedrijf zichzelf niet met netwerkbedrijven, maar met netbeheerders. Reden hiervoor is dat het netbeheer zijn kerntaak is. In overleg met de opdrachtgever zijn de volgende conculega's benoemd:

- Enexis → netbeheerder energienetten
- Stedin → netbeheerder energienetten

Enexis, Stedin en Liander zijn de drie grootste netbeheerders in Nederland. Uit gesprekken binnen Alliander is gebleken dat deze drie bedrijven vaak de samenwerking met elkaar opzoeken om ontwikkelingen in de energietransitie te versnellen. Naar eigen zeggen neemt Alliander hier vaak het voortouw in.

Om een beter beeld te schetsen van de conculega's wordt hun missie en visie hieronder benoemd:

Enexis

Missie

Iedereen wil altijd en overal energie kunnen gebruiken. Efficiënt gebruik van energie uit steeds meer duurzame opwekking is hiervoor noodzakelijk.

Visie

Wij transporteren energie, veilig, betrouwbaar, betaalbaar en klantgericht. Samen werken we aan duurzame en verantwoorde energie, voor vandaag en morgen. (Enexis, z.d.)

Stedin

Missie

Altijd energie voor onze klanten, vandaag en morgen. Simpel, betrouwbaar en duurzaam'.

Met 'altijd energie voor onze klanten' bedoelen we dat we ervoor zorgen dat onze klanten altijd over energie kunnen beschikken. Maar het betekent ook dat onze medewerkers altijd energie hebben voor de klant. Dat doen we vandaag en morgen, nu en in de toekomst. En dit zal een toekomst zijn waarin de energiewereld er heel anders uit zal zien.

Uiteraard zorgen we ervoor dat onze dienstverlening, simpel, betaalbaar en duurzaam is. In het doolhof van deze complexe energiewereld willen we onze klant helpen met de juiste producten en diensten. Wij willen het eenvoudig houden. En we willen er graag aan bijdragen dat iedereen energie kan blijven betalen. Dit maakt deel uit van onze maatschappelijke functie. Tot slot streven we continu naar duurzaamheid en duurzame kwaliteit in onze producten en diensten.

Visie

De wereld van energie wordt steeds complexer. Met de schaarser wordende fossiele brandstoffen is de duurzame weg de enige weg om te zorgen dat er altijd energie is voor iedereen. Van centraal opgewekt en gedistribueerd, transformeert de energievoorziening de komende jaren naar decentraal opgewekt uit vooral duurzame bronnen. Mensen en bedrijven worden bovendien steeds afhankelijker van energie in hun dagelijks leven, vooral omdat veel huishoudelijke toepassingen en vervoersmogelijkheden elektrisch worden.

Daar komt bij dat stakeholders en klanten veeleisender worden. Zij verwachten optimale dienstverlening en een energievoorziening die altijd werkt. Om dat mogelijk te maken en om te zorgen dat iedereen ook in de toekomst over energie blijft beschikken, zijn aanpassingen nodig in de energie-infrastructuur. Wij spelen met onze kernactiviteiten – de instandhouding en toekomstige vernieuwing van de energienetten – een belangrijke rol in deze ontwikkeling. (Stedin, z.d.)

Conclusie:

De drie conculega's onderscheiden zich niet in hun visie en missie. Ze zeggen als het ware alle drie hetzelfde, alleen formuleren het net

iets anders. Woorden als betaalbaar, betrouwbaar en duurzaam worden bij alle drie de bedrijven gebruikt. Deze overeenkomsten in visie en missie hebben hoogstwaarschijnlijk te maken met de energietransitie waar de maatschappij op dit moment in verkeerd. Alle drie de netbeheerders willen zich hierin onmisbaar maken.

7 Resultaten reputatiebeoordeling maatschappelijke betrokkenheid per stakeholdersgroep

De stakeholdersgroepen leveranciers en de zakelijke klant zijn door middel van enquêtes onderzocht. De stakeholdersgroepen aandeelhouders en maatschappelijke organisaties zijn door middel van gestructureerde interviews onderzocht.

Allereerst worden de resultaten van leveranciers en de zakelijke klant, de kwantitatieve resultaten, besproken. Doordat de onderzoeksgroep en het aantal respondenten vrij laag is wordt er niet gesproken in percentages, maar worden het aantal respondenten vernoemd. Vervolgens komen de resultaten van aandeelhouders en maatschappelijke organisaties, de kwalitatieve resultaten, aan bod.

Bij leveranciers en de zakelijke klant moet vooraf verteld worden dat wanneer respondenten aangaven geen activiteiten op gebied van maatschappelijke betrokkenheid van Alliander kennen, zij de vragen over de beoordeling van deze activiteiten hebben overgeslagen en pas bij informatiebehoefte en voorkeur voor kanaal weer aangehaakt zijn. Dit betekent dat niet alle respondenten de gehele vragenlijst ingevuld hebben. Het feit dat respondenten geen activiteiten op gebied van maatschappelijke betrokkenheid kennen is ook een waardevol inzicht.

7.1 Leveranciers

Alliander heeft circa 9.000 leveranciers. Het bedrijf heeft geen database met emailadressen van alle 9.000 leveranciers. Wel heeft het bedrijf een lijst met emailadressen van de meest belangrijke leveranciers. Deze leveranciers worden jaarlijks uitgenodigd voor de relatieavond van het bedrijf. Het zijn de leveranciers waar Alliander het meeste zaken mee doet en die het meest invloed hebben op het bedrijf. Daarmee is de beoordeling van deze groep leveranciers over de maatschappelijke betrokkenheid van Alliander erg belangrijk. In totaal zijn 136 leveranciers benaderd voor het invullen van de enquête. Hiervan hebben 46 leveranciers de enquête ook daadwerkelijk ingevuld. Dit is een respons van 34%.

Zoals hierboven vermeldt zijn er respondenten die geen enkele activiteiten van Alliander kennen op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Dit betekent dat zij algemene vragen wel beantwoord hebben, maar specifieke vragen over de beoordeling van deze maatschappelijke activiteiten overgeslagen hebben. In totaal hebben 43 respondenten de gehele enquête ingevuld, dit betekent dat 3 respondenten alleen de algemene vragen ingevuld hebben.

Alliander en maatschappelijke betrokkenheid

Alle 46 respondenten geven aan maatschappelijke betrokkenheid erg belangrijk te vinden. Bij de vraag hoe zwaar deze maatschappelijke betrokkenheid weegt, aangegeven op een schaal van 1 tot 10, kennen zij gemiddeld de wegingsfactor 7,9 toe.

32 van de 46 respondenten geven aan Alliander een maatschappelijk betrokken bedrijf te vinden. 11 hebben hier geen mening over of kan hier geen uitspraak over doen en slechts 3 van hen vinden Alliander geen maatschappelijk betrokken bedrijf.

43 respondenten waarderen de inspanningen van Alliander op gebied van maatschappelijke betrokkenheid met een 7. Dit is beoordeeld op een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 staat voor "ruim onvoldoende en 10 staat voor ruim voldoende".

Activiteiten op gebied van maatschappelijke betrokkenheid die de respondenten vinden passen bij Alliander zijn het investeren in duurzaamheid (42 respondenten) en milieubesparing (35 respondenten). Activiteiten die de respondenten het minste vinden passen bij Alliander zijn vrijwilligerswerk door medewerkers (6 respondenten) en het sponsoren van goede doelen (13 respondenten).

Zichtbaarheid

De activiteiten op gebied van maatschappelijke betrokkenheid die het meest zichtbaar zijn, zijn het verduurzamen van de bedrijfsvoering, het Step2Work programma en het investeren van tijd, geld en kennis om ontwikkelingen in de energiemarkt te

versnellen. Samenwerkingsverbanden met maatschappelijke organisaties komt op een vierde plaats. 30 respondenten zijn bekend met het verduurzamen van de bedrijfsvoering, 25 zijn bekend met het Step2Work programma, 22 zijn bekend met investeren om ontwikkelingen te versnellen en 21 zijn bekend met de samenwerkingsverbanden met maatschappelijke organisaties.

De activiteiten die het minst zichtbaar zijn, zijn de Alliander Foundation en het vrouwen netwerk. Maar 7 respondenten zijn bekend met de Alliander Foundation en slechts 2 van de 46 respondenten kennen het vrouwen netwerk.

Slechts 3 respondenten geven aan geen enkele activiteit van Alliander te kennen.

De meest zichtbare activiteiten waren het verduurzamen van de bedrijfsvoering en het investeren van geld, kennis en expertise om ontwikkelingen in de energiemarkt te versnellen. Op dit moment worden 23 respondenten over het verduurzamen van de bedrijfsvoering via het jaarverslag geïnformeerd. En krijgen 14 respondenten dit mee via de pers. 27 respondenten hebben via een relatie bij Alliander gehoord over het investeren om duurzame ontwikkelingen te versnellen. 17 respondenten horen dit via andere werknemers.

*De volgende resultaten zijn gebaseerd op antwoorden van 43 respondenten.

Onderscheidend

29 respondenten geven aan dat zij Alliander vernieuwend vinden in zijn activiteiten op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. 13 respondenten hebben hier geen mening over. 23 respondenten vinden Alliander ten aanzien van andere netbeheerders vooruitstrevend op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. 13 respondenten hebben hier geen mening over en 4 respondenten vinden Alliander niet vooruitstrevend ten aanzien van andere netbeheerders.

Transparantie

27 respondenten vinden Alliander transparant in zijn maatschappelijke betrokkenheid. 9 respondenten hebben hier geen mening over en 6 respondenten vinden Alliander niet transparant. 18 respondenten vinden dat Alliander voldoende laat zien wat zijn maatschappelijke betrokkenheid de maatschappij oplevert.

Authenticiteit

28 respondenten geven aan Alliander geloofwaardig te vinden in zijn maatschappelijke betrokkenheid. Daarnaast geven 31 respondenten aan Alliander eerlijk te vinden in zijn maatschappelijke betrokkenheid. 29 respondenten geven aan dat Alliander waarde toevoegt aan de maatschappij met zijn maatschappelijk betrokken activiteiten.

Communicatie

23 van de 43 respondenten zijn tevreden over de manier waarop Alliander communiceert over zijn maatschappelijke betrokkenheid. De toon die Alliander voert vinden de respondenten overwegend bescheiden.

*Vanaf dit moment zijn de resultaten gebaseerd op antwoorden van 46 respondenten.

9 respondenten ontvangen nooit informatie over maatschappelijk betrokken activiteiten of initiatieven van Alliander. 15 geven aan op dit moment slechts jaarlijks informatie te ontvangen. 12 respondenten zijn ontevreden over de frequentie van de communicatie tegenover 20 respondenten die hier wel tevreden over zijn.

26 respondenten geven aan graag proactief benaderd te willen worden over ontwikkelingen op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. De meest populaire kanalen waar via zij deze informatie willen ontvangen zijn: een digitale nieuwsbrief (25 respondenten), via een relatie bij Alliander (21 respondenten) of via de website Alliander.com (17 respondenten).

7.2 Zakelijke klanten

Alliander heeft circa 60.000 zakelijke klanten. Ook van deze klanten heeft het bedrijf geen database met emailadressen. Wel is er een lijst met emailadressen van de meest belangrijke zakelijke klanten. Deze klanten worden jaarlijks uitgenodigd voor de relatieavond van het bedrijf. Het zijn de meest belangrijke zakelijke klanten, die in grote mate afhankelijk zijn van Alliander. Als er storingen in de netten zijn ondervinden deze klanten hier veel overlast van. De klanten die de enquête ontvangen hebben bevinden zich in de top 1000 zakelijke klanten. Daarmee is de beoordeling van deze zakelijke klanten over de maatschappelijke betrokkenheid van Alliander het meest van belang. In totaal hebben 492 zakelijke klanten de enquête ontvangen. Hiervan hebben 65 zakelijke klanten de enquête daadwerkelijk ingevuld. Dit is een respons van 13%.

Zoals eerder vermeldt zijn er respondenten die geen enkele activiteiten van Alliander kennen op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Dit betekent dat zij algemene vragen wel beantwoord hebben, maar specifieke vragen over de beoordeling van deze maatschappelijke activiteiten hebben zij overgeslagen. In totaal hebben 65 respondenten de gehele enquête ingevuld, dit betekent dat er 27 respondenten zijn die alleen de algemene vragen ingevuld hebben.

Alliander en maatschappelijke betrokkenheid

Zakelijke klanten geven aan maatschappelijke betrokkenheid erg belangrijk te vinden, 59 van de 65 respondenten zijn dit van mening. Bij de vraag hoe zwaar deze maatschappelijke betrokkenheid weegt, aangegeven op een schaal van 1 tot 10, kennen zij gemiddeld de wegingsfactor 7,6 toe.

24 respondenten geven aan Alliander een maatschappelijk betrokken bedrijf te vinden. 24 andere respondenten hebben hier geen mening over of kunnen hier geen uitspraak over doen en slechts 3 respondenten vinden Alliander geen maatschappelijk betrokken bedrijf.

38 respondenten waarderen de inspanningen van Alliander op gebied van maatschappelijke betrokkenheid met een 6,9. Dit is beoordeeld

op een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 staat voor "ruim onvoldoende en 10 staat voor ruim voldoende".

Activiteiten op gebied van maatschappelijke betrokkenheid die de respondenten vinden passen bij Alliander zijn het investeren in duurzaamheid (54 respondenten) en milieubesparing (48 respondenten). Activiteiten die de respondenten het minste vinden passen bij Alliander zijn vrijwilligerswerk door medewerkers (3 respondenten) en het sponsoren van goede doelen (8 respondenten).

Zichtbaarheid

Er werd aan respondenten de vraag gesteld welke activiteiten zij van Alliander kennen op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Hierbij mochten ze meerdere opties aanvinken. De activiteiten die het meest zichtbaar zijn, zijn het verduurzamen van de bedrijfsvoering en het investeren van tijd, geld en kennis om ontwikkelingen in de energiemarkt te versnellen. 18 respondenten zijn bekend met het verduurzamen van de bedrijfsvoering, 28 respondenten zijn bekend met investeren om ontwikkelingen te versnellen. Opmerkelijk is dat 27 respondenten geen enkele activiteit op gebied van maatschappelijke betrokkenheid kent. De zakelijke klant heeft over de gehele enquête veelvuldig "neutraal" geantwoord. Aanname is dat dit komt omdat de kennis over de gehele groep beperkt is en de maatschappelijke betrokkenheid van Alliander zeer minimaal zichtbaar is.

De activiteiten die het minst zichtbaar zijn, zijn de Alliander Foundation en het vrouwen netwerk. Maar 1 respondent is bekend met de Alliander Foundation en geen enkele respondent kent het vrouwen netwerk.

De meest zichtbare activiteiten waren het verduurzamen van de bedrijfsvoering en het investeren van geld, kennis en expertise om ontwikkelingen in de energiemarkt te versnellen. Op dit moment worden 18 respondenten geïnformeerd over het verduurzamen van de bedrijfsvoering via de website Alliander.com. En lezen 14 respondenten dit in het jaarverslag.

23 respondenten worden via een relatie bij Alliander geïnformeerd over het investeren om duurzame ontwikkelingen te versnellen. Tevens horen 23 respondenten dit via andere werknemers.

*De volgende resultaten zijn gebaseerd op antwoorden van 38 respondenten.

Onderscheidend

20 van de 38 respondenten geven aan dat zij Alliander vernieuwend vinden in zijn activiteiten op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. 4 respondenten geven aan Alliander niet vernieuwend te vinden.

13 respondenten vinden Alliander ten aanzien van andere netbeheerders vooruitstrevend op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. 24 respondenten hebben hier geen mening of kennis over.

Transparantie

14 respondenten vinden Alliander transparant in zijn maatschappelijke betrokkenheid. 6 respondenten vinden Alliander hierin niet transparant en 16 respondenten hebben hier geen mening over. 10 respondenten vinden dat Alliander voldoende laat zien wat zijn maatschappelijke betrokkenheid de maatschappij oplevert.

Authenticiteit

15 respondenten geven aan Alliander geloofwaardig te vinden in zijn maatschappelijke betrokkenheid. 20 hebben hier geen oordeel over. Daarnaast geven 17 respondenten aan Alliander eerlijk te vinden in zijn maatschappelijke betrokkenheid, 16 hebben hier geen oordeel over. 18 respondenten geven aan dat Alliander waarde toevoegt aan de maatschappij met zijn maatschappelijk betrokken activiteiten, 19 hebben hier geen oordeel over.

Communicatie

15 van de 38 respondenten zijn tevreden over de manier waarop Alliander communiceert over zijn maatschappelijke betrokkenheid. Terwijl 1 op de 6 respondenten hier ontevreden over is. De toon die Alliander voert vinden de respondenten overwegend bescheiden.

* De volgende resultaten zijn gebaseerd op antwoorden van 65 respondenten.

26 respondenten geven aan nooit informatie te ontvangen over maatschappelijk betrokken activiteiten van Alliander. 9 respondenten geven aan op dit moment jaarlijks informatie te ontvangen. 18 respondenten zijn ontevreden over de frequentie van de informatieverstrekking over dit onderwerp.

26 respondenten geven aan graag proactief benaderd te willen worden over ontwikkelingen op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. De meest populaire kanalen waar via zij deze informatie willen ontvangen zijn: een digitale nieuwsbrief (38 respondenten), via de website Alliander.com (12 respondenten) of via een relatie bij Alliander (11 respondenten).

7.3 Maatschappelijke organisaties

Alliander heeft een samenwerkingsverband met een aantal maatschappelijke organisaties. Deze organisaties bevinden zich in de "groene" sector of in de sociale sector. Met groene sector wordt bedoeld dat deze organisaties zich hard maken voor duurzaamheid en het milieu. Met sociale sector wordt bedoeld dat de organisaties zich inzetten voor sociale initiatieven.

Voor de gestructureerde interviews zijn in totaal acht maatschappelijke organisaties benaderd. Niet alle respondenten hebben alle vragen doorlopen, dit heeft te maken met het feit dat ze niet voldoende kennis hadden om antwoord te geven op de vraag.

Alliander en maatschappelijke betrokkenheid

Alle respondenten geven aan dat zij het belangrijk vinden dat een bedrijf maatschappelijk betrokken opereert. Een bedrijf is niet alleen op de wereld. Het is onderdeel van de maatschappij en creëert waarde voor stakeholders. Dit betekent dat het bedrijf rekening moet houden met deze maatschappij en vanuit de corebusiness moet kijken welke waarde gecreëerd kan worden. Twee van de acht respondenten geven expliciet aan dat bedrijven niet alleen moeten kijken naar het genereren van financiële assets, maar dat ze daarnaast ook moeten kijken hoe ze sociale waarde kunnen creëren.

Alle ondervraagde respondenten geven aan dat maatschappelijke betrokkenheid van een bedrijf zwaar meeweegt in de beoordeling van een bedrijf. De meesten hebben hier een cijfer aan gewijd op een schaal van 1 tot 10, anderen omschreven dit als “zwaar”. Het label “zwaar” is voor het gemak het cijfer 8 aan gekoppeld. Gemiddeld komen we uit op een 8,5. Op een schaal van 1 tot 10 weegt maatschappelijke betrokkenheid van een organisatie als een 8,5 in hoe een bedrijf in zijn algemeenheid gewaardeerd wordt.

Van een bedrijf als Alliander wordt maatschappelijke betrokkenheid verwacht. Dit komt grotendeels doordat het bedrijf tussen het publieke en private domein opereert en tevens in handen is van publieke aandeelhouders. Zeven van de acht ondervraagden vindt Alliander een maatschappelijk betrokken bedrijf. Dit uit zich met name in het feit dat Alliander veel initiatief neemt en op de troepen vooruit loopt. Twee van de acht respondenten gaven aan dat het Alliander als maatschappelijk betrokken prijst, omdat het bedrijf zich bewust is van zijn rol in de maatschappij. Dat het bedrijf ziet dat de maatschappij aan het veranderen is, dat Alliander zijn nieuwe rol hierin aan het verkennen is en dat het bedrijf nadenkt over wat hij kan doen om die transitie te versnellen.

Alle respondenten geven aan dat Alliander zich voldoende inzet op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Het bedrijf laat dit met een breed pallet van activiteiten zien. De respondenten geven aan dat het altijd meer mag en kan, maar dat Alliander hier op dit moment al een ruime voldoende op scoort.

Zichtbaarheid

Er is aan de respondenten gevraagd welke activiteiten en/of initiatieven op gebied van maatschappelijke betrokkenheid zij van Alliander kennen. Zes van de acht respondenten noemen hierbij activiteiten die ecologisch gerelateerd zijn. De meest genoemde activiteiten zijn het investeren van kennis en of expertise om ontwikkelingen in de energiemarkt te versnellen, het verduurzamen van de eigen bedrijfsvoering en projecten waar de organisaties zelf met Alliander in actief zijn. Dit zijn dus projecten die zij zelf onder maatschappelijk betrokken verstaan. Drie van de acht respondenten

kennen activiteiten die sociaal gerelateerd zijn.

De genoemde activiteiten zijn de Alliander Foundation en Step2Work. Twee van de respondenten konden deze zelf spontaan opnoemen. Over het algemeen weten de maatschappelijke organisaties weinig van de sociale initiatieven die Alliander onderneemt op gebied van maatschappelijke betrokkenheid.

Onderscheidend

Alle respondenten geven aan Alliander vernieuwend te vinden op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Dit heeft met name te maken met het feit dat Alliander vaak met innovaties bezig is, de samenwerking met zowel maatschappelijke organisaties als conculega's aangaat en niet bang is om stappen te zetten op “onbekend terrein”. Dat wil zeggen dat Alliander risico durft te nemen, ook daar waar het bedrijf niet zeker is van een hoge slagingskans. Het wordt sterk gewaardeerd dat dit voor Alliander geen reden is om de stap niet te zetten. Daarnaast geven twee van de acht respondenten aan dat ze het innovatief vinden dat Alliander breder kijkt dan hun eigen corebusiness.

Slechts drie van de acht respondenten heeft zicht op hoe vernieuwend andere netbeheerders zijn. Twee van hen vinden Alliander vooroplopen t.o.v. conculega's. Eén van hen vindt conculega Enexis op de eerste plaats staan, daarna volgen Alliander en Stedin.

Transparantie

Over het algemeen vinden de ondervraagden Alliander wel transparant in zijn communicatie over zijn maatschappelijk betrokken activiteiten. Wel geven de respondenten hierbij aan dat zij dit op deze manier beoordelen, omdat zij vrij betrokken zijn bij de organisatie en vaak in contact zijn met het bedrijf. Ze worden dus vaak op de hoogte gehouden over ontwikkelingen binnen het bedrijf en trekken de transparantie in die zin dan ook breder dan alleen over maatschappelijke betrokkenheid. De respondenten geven aan het gevoel te hebben dat ze betwijfelen of “anderen”, overige stakeholders die minder nauw betrokken zijn, Alliander ook als

transparant ervaren. Bij de vraag naar transparantie noemen twee van de acht respondenten het jaarverslag als bewijs hiervoor.

Authenticiteit

Zes van de acht respondenten doet een uitspraak over of ze Alliander geloofwaardig vinden op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Allen geven ze aan Alliander als zeer geloofwaardig te beschouwen. Zij geloven dat wat Alliander verteld, dat dat ook klopt. Dit zegt iets over het vertrouwen wat maatschappelijke organisaties in Alliander hebben.

Drie van de acht respondenten hebben een uitspraak gedaan over het feit dat Alliander eerlijk is in zijn maatschappelijke betrokkenheid. Alle drie gaven zij aan Alliander eerlijk te vinden.

Aan respondenten werd de vraag gesteld of Alliander voldoende laat zien dat het bedrijf waarde toevoegt aan de maatschappij. Een aantal respondenten heeft deze vraag opgevat als: "voegt alliander voldoende waarde toe aan de maatschappij". Deze vraag is niet letterlijk gesteld, maar zeven van de acht respondenten laat in zijn antwoorden blijken dat Alliander waarde toevoegt aan de maatschappij. Dit heeft met name te maken met de projecten rondom maatschappelijke betrokkenheid die Alliander met de maatschappelijke organisaties samen maakt. Vanuit hun optiek voegt Alliander in eerste instantie al waarde toe aan de maatschappij door de samenwerkingsverbanden die het bedrijf aan gaat. Daarbuiten worden overige initiatieven als het investeren in start-ups ook gewaardeerd.

Drie van de acht respondenten geven aan dat zij het helder vinden dat Alliander waarde toevoegt aan de maatschappij, maar dat zij zich afvragen of het brede publiek dit ook ziet. Advies van hen uit is dan ook om dit meer te communiceren.

Communicatie

Op dit moment worden zes van de acht respondenten over maatschappelijk betrokken activiteiten op de hoogte gehouden door hun relatie bij het bedrijf. Deze relatie wordt goed onderhouden en is vrij hecht. Maatschappelijk betrokken activiteiten worden niet expliciet elke week besproken, maar komen aan bod als dat voor de

samenwerking relevant is. Drie van de acht respondenten komt Alliander tevens tegen op congressen en krijgt zo meer informatie over de maatschappelijk betrokken activiteiten van het bedrijf.

Zeven van de acht respondenten geeft aan graag proactief informatie te ontvangen van Alliander op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Ze stellen het op prijs als Alliander hen op de hoogte houdt van ontwikkelingen, omdat zij hier vaak in hun werkzaamheden ook mee geholpen zijn. Twee van de acht respondenten heeft voorkeur voor deze informatieverschaffing via hun relatie. Naast het persoonlijke contact hebben ze geen bezwaar tegen een digitale nieuwsbrief. Zes respondenten hebben voorkeur voor een digitale nieuwsbrief of email. Gemiddeld genomen willen zij deze nieuwsbrief maximaal één keer per kwartaal ontvangen.

Vier van de acht respondenten geven aan dat de tone-of-voice van Alliander neutraal te vinden. Per respondent verschilt het hoe zij dit beoordelen. De ene respondent vindt dit prima en heeft er verder geen opvatting over. De andere respondent vraagt zich af of deze neutrale tone-of-voice werkt.

7.4 Aandeelhouders

Alle aandelen zijn direct of indirect in handen van Nederlandse provincies en gemeenten. Alliander heeft 56 aandeelhouders. De belangrijkste aandeelhouders zijn de provincies Gelderland, Friesland, Noord-Holland en de gemeente Amsterdam. Daarnaast heeft Alliander tevens 52 gemeentelijke aandeelhouders. In totaal zijn er acht gestructureerde interviews afgenomen. Hierbij is gezocht naar een juiste verdeling over de verschillende aandeelhouders.

Alliander en maatschappelijke betrokkenheid

Zeven van de acht respondenten geven aan dat ze het belangrijk vinden dat Alliander maatschappelijk betrokken onderneemt. Dit heeft te maken met het feit dat de aandeelhouders van Alliander gemeentelijke en provinciale overheden zijn. Alliander is daar een verlengde van, dit betekent dat de maatschappelijke betrokkenheid van het bedrijf groot moet zijn. Het is een bedrijf met een publieke doelstelling en moet daarom tevens de focus leggen op

maatschappelijke belangen. Dit heeft te maken met het feit dat het netwerk van Alliander een belangrijke component is in de maatschappij, burgers zijn hiervan afhankelijk. Slechts één respondent spreekt dit tegen. Hij geeft aan dat juist omdat Alliander publieke aandeelhouders kent, het bedrijf daar niet in hoeft te investeren. De overheden doen dit al, dus Alliander hoeft hier niet direct ook nog aan bij te dragen.

Alle ondervraagde respondenten geven aan dat maatschappelijke betrokkenheid van een bedrijf zwaar meeweegt in de beoordeling van een bedrijf. Zij hebben hier een cijfer aan verbonden op een schaal van 1 tot 10. Gemiddeld kennen de respondenten een 7,6 toe. Op een schaal van 1 tot 10 weegt de maatschappelijke betrokkenheid van een organisatie als een 7,6 in hoe een bedrijf in zijn algemeenheid gewaardeerd wordt.

Bij de vraag of de respondenten Alliander als maatschappelijk betrokken beschouwen zijn de meningen verdeeld. Vier van de acht respondenten geeft direct aan Alliander maatschappelijk betrokken te vinden. Twee van deze respondenten geeft hiervoor de lokale initiatieven als bewijs, op datgene wat Alliander werkelijk laat zien. De andere twee respondenten baseren dit met name op de informatie die Alliander hen aanreikt in het jaarverslag, op datgene wat Alliander verteld.

De overige vier respondenten geven aan hier geen zicht op te hebben en kunnen daarom geen positieve of negatieve uitspraak doen. Dit heeft te maken met het feit dat ze te weinig kennis hebben van Alliander en van zijn maatschappelijk betrokken activiteiten/initiatieven.

Drie respondenten geven aan dat zij vinden dat Alliander zich voldoende inspant met zijn maatschappelijk betrokken activiteiten. Ze geven daarbij aan dat het altijd meer mág, maar dat Alliander op dit moment voldoende doet. De vraag vanuit hen is dan ook: wat moeten we nog meer van ze verwachten? Daarmee geven ze aan dat het bedrijf zich vanuit zijn corebusiness voldoende inspant om zijn maatschappelijke betrokkenheid te tonen. Twee respondenten geven aan dat Alliander zich meer zou kunnen inspannen op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Vervolgens geven ze

voorbeelden over hoe Alliander aan hun projecten zou kunnen bijdragen om deze maatschappelijke betrokkenheid te tonen. Deze mening is dan ook ietwat "gekleurd". Er wordt niet gekeken naar het algemene maatschappelijk belang, maar slechts naar hoe zij er beter van zouden kunnen worden.

Zichtbaarheid

Er is aan respondenten gevraagd welke maatschappelijk betrokken activiteiten en/of initiatieven zij van Alliander kennen. Vier van de acht respondenten kennen geen enkele activiteit. Ook niet na het opnoemen van de meest belangrijke voorbeelden. De overige vier respondenten hebben op zowel ecologisch als sociaal gebied kennis van maatschappelijk betrokken activiteiten. De meest genoemde voorbeelden zijn Step2Work en het verduurzamen van de eigen bedrijfsvoering. Twee van de vier respondenten hadden hulp nodig bij het benoemen van de activiteiten, dat wil zeggen dat zij op basis van voorbeelden die genoemd werden aangaven of ze deze wel of geen kennis van hebben.

Onderscheidend

Vier van de acht respondenten geven aan geen uitspraak te kunnen doen over of Alliander vooruitstrevend is. Dit heeft te maken met het ontbreken van kennis over het bedrijf en zijn maatschappelijk betrokken activiteiten. Drie respondenten geven aan Alliander wel vooruitstrevend te vinden. Zij hebben het gevoel dat Alliander vooroploopt, mede omdat het bedrijf initiatiefrijk onderneemt. Een enkeling voegt daaraan toe dat Alliander bereid is zijn nek uit te steken.

Geen van de respondenten kan een waardevolle uitspraak doen hoe Alliander op dit gebied scoort ten opzichte van conculega's. Dit komt doordat zij geen tot weinig kennis hebben van conculega's of informatie over prestaties van conculega's via Alliander verkrijgen.

Transparantie

Drie van de acht respondenten geeft aan Alliander transparant te vinden over zijn maatschappelijke betrokkenheid. Deze transparantie uit zich met name in de verantwoording in het jaarverslag en/of

jaarplan. Drie andere respondenten geven aan Alliander niet voldoende transparant te vinden op dit vlak, omdat ze niet genoeg weten over de maatschappelijk betrokken activiteiten van het bedrijf. Volgens hen zou Alliander hier actiever over moeten communiceren. Zij koppelen transparantie aan proactieve communicatie.

Authenticiteit

Vijf respondenten geven aan Alliander geloofwaardig te vinden in zijn maatschappelijke betrokkenheid. Dit komt doordat ze Alliander over het algemeen geloofwaardig vinden. Dat wat Alliander vertelt te gaan doen of heeft gedaan, maakt het bedrijf waar. Dit vertrouwen in het bedrijf heeft zijn weerslag op zijn geloofwaardigheid op gebied van maatschappelijke betrokkenheid.

Vijf respondenten geven aan dat zij Alliander eerlijk vinden in zijn maatschappelijke betrokkenheid. Dit heeft Alliander “verdiend” doordat het bedrijf zich in zijn bedrijfsvoering eerlijk opstelt. De respondenten hebben geen negatieve ervaringen waaruit blijkt dat Alliander dingen verteld, die achteraf niet blijken te kloppen of die mooier zijn gemaakt dan dat ze daadwerkelijk zijn. Dit vertrouwen zorgt ervoor dat respondenten Alliander als eerlijk beoordelen in zijn maatschappelijke betrokkenheid.

Vijf respondenten geven aan dat zij vinden dat Alliander waarde toevoegt aan de maatschappij, doordat het bedrijf maatschappelijk betrokken onderneemt. Deze waarde ontstaat volgens drie van deze respondenten doordat Alliander actief beleid heeft op het Step2Work programma. Alliander laat expliciet zien waarde toe te voegen, doordat het bedrijf jaarlijks 93 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan een baan helpt.

Communicatie

De respondenten geven geen eenduidig antwoord over waar ze de maatschappelijk betrokken activiteiten van Alliander tegenkomen. Vijf respondenten geven aan deze informatie via het jaarverslag te ontvangen. Drie respondenten benoemen het aandeelhoudersoverleg als één van de manieren waarop zij deze informatie ontvangen. Tevens geven drie respondenten aan deze informatie te ontvangen

tijdens werkbezoeken. Het fysieke contact met Alliander speelt op dit moment de grootste rol in het verspreiden van informatie over maatschappelijk betrokken activiteiten.

Drie respondenten geven aan niet geheel tevreden te zijn over de communicatie over maatschappelijk betrokken activiteiten. Ze zouden graag meer willen weten over wat er speelt rondom Alliander. Uit de interviews met aandeelhouders komt duidelijk naar voren dat zij de informatiebehoefte voornamelijk bekijken vanuit hun positie en of zij er baat bij hebben in hun beleidsvoering.

Drie respondenten geven aan dat ze de tone-of-voice in de communicatie over maatschappelijke betrokkenheid té bescheiden vinden. Hierna vermelden ze dan dat het wel meer verteld mag worden. Hiermee beschrijven ze niet zozeer de toonzetting van Alliander, maar vernoemen ze dat Alliander er meer over mag communiceren. Over het algemeen hebben de respondenten geen opvatting over de tone-of-voice in communicatie over maatschappelijk betrokken activiteiten.

Zes respondenten geven aan dat ze graag proactieve communicatie zouden zien over waar Alliander actief in is. Twee van deze respondenten geven specifiek aan dat zij graag meer zouden willen weten over wat Alliander allemaal doet op maatschappelijk vlak, omdat dat voor hun rol als aandeelhouder interessant is om te weten. Drie andere respondenten zien deze proactieve communicatie en de kennis die ze hiermee verkrijgen als kans om op aan te haken voor lopende projecten.

Op dit moment komen de respondenten jaarlijks in contact met Alliander over maatschappelijk betrokken activiteiten. De respondenten geven aan graag vaker geïnformeerd te willen worden. Over hoe vaak is geen eenduidig antwoord. De genoemde frequenties lopen van per kwartaal tot twee keer per jaar. Duidelijk is dat er wel vraag is naar meer communicatie over dit onderwerp.

Vier respondenten geven aan deze informatie graag tijdens het aandeelhoudersoverleg te ontvangen. Vijf respondenten geven aan

deze informatie graag (ook) via email of een nieuwsbrief te willen ontvangen. Er is hier een overlap tussen fysiek contact en het ontvangen van een naslagwerk.

8 Enquête voor leveranciers en zakelijke klant

Het onderzoeksrapport is te lezen op de Cd-rom, onder vermelding van 1. Onderzoeksrapport kwantitatief onderzoek.

Blok 1

Algemeen

(scherm met één vraag)

Vraag 1

Welkom in de vragenlijst en fijn dat u ons wilt helpen.

Uw bijdrage kan ons helpen, onder meer om onze communicatie over onze maatschappelijke betrokken initiatieven te verbeteren. Het invullen van deze enquête neemt slechts tien minuten van uw tijd in beslag.

Vindt u het belangrijk dat een bedrijf in de publieke sector maatschappelijk betrokken is?

(verplicht; type: gesloten, enkelvoudig; lijst (onder elkaar))

- Zeer zeker
- Enigszins
- Neutraal
- Nauwelijks
- Helemaal niet
- Weet ik niet

Vraag 2

Hoe belangrijk vindt u het dat een organisatie uit de publieke sector maatschappelijk betrokken is?

Geef uw waardering op een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 staat voor 'zeer onbelangrijk' en 10 staat voor 'zeer belangrijk'.

(verplicht; rapporteer als schaal; type: gesloten, enkelvoudig; schaal (naast elkaar))

- 1 = zeer onbelangrijk
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10 = zeer belangrijk
- Weet ik niet

Vraag 3

Welke activiteiten op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid vindt u passen bij een netwerkbedrijf als Alliander?

(verplicht; minimaal: 1; maximaal: alle; type: gesloten, meervoudig; rouleren; lijst (onder elkaar))

- Vrijwilligerswerk door medewerkers
- Activiteiten op het gebied van milieubesparing
- Mindervaliden ondersteuning bieden op de arbeidsmarkt
- Actief investeren in duurzaamheid
- Diversiteit in het werknemersbestand bevorderen
- Sponsoring van goede doelen

- Anders, namelijk:
- Geen van bovenstaande

Vraag 4

Welke associaties komen spontaan bij u op als u denkt aan Alliander?

(verplicht; minimaal: 1; maximaal: alle; type: open (tekstvak))

.....

- Weet ik niet

Vraag 5

Vindt u Alliander een maatschappelijk betrokken bedrijf?

(verplicht; type: gesloten, enkelvoudig; lijst (onder elkaar))

- Zeer zeker
- Enigszins
- Neutraal
- Nauwelijks
- Helemaal niet
- Weet ik niet

Vraag 6

Welke activiteiten en/of initiatieven binnen Alliander (her)kent u?

(verplicht; minimaal: 1; maximaal: alle; type: gesloten, meervoudig; rouleren; lijst (onder elkaar))

- Investeren van geld, kennis en/of expertise om duurzame ontwikkelingen in de energiemarkt te versnellen
- Alliander Foundation: Vrijwilligerswerk voor 'goede doelen', door werknemers
- Het vrouwen netwerk dat pleit voor gelijke kansen voor mannen en vrouwen in leidinggevende posities
- Sponsoring van maatschappelijke organisaties
- Samenwerkingsverbanden met maatschappelijke organisaties

- Duurzame bedrijfsvoering: recyclen van eigen afval, verduurzamen eigen panden, terugdringen CO2-uitstoot

- Step2Work: Het aanbieden van werkervaringsplaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

- Andere activiteit(en), namelijk:

- Ik ken geen enkele activiteit/initiatief van Alliander op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid

Sprong naar Vraag 21

Vraag 7

Vindt u Alliander vernieuwend in zijn activiteiten/initiatieven op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid?

(verplicht; type: gesloten, enkelvoudig; lijst (onder elkaar))

- Zeer zeker
- Enigszins
- Neutraal
- Nauwelijks
- Helemaal niet
- Weet ik niet

Vraag 8

Vindt u Alliander ten aanzien van andere netbeheerders (zoals Stedin, Enexis, Tennet en Gasunie) vooruitstrevend in zijn activiteiten/initiatieven op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid?

(verplicht; type: gesloten, enkelvoudig; lijst (onder elkaar))

- Zeer zeker
- Enigszins
- Neutraal
- Nauwelijks
- Helemaal niet

- Weet ik niet

Vraag 9

Vindt u Alliander transparant en open over zijn prestaties op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid?

(verplicht; type: gesloten, enkelvoudig; lijst (onder elkaar))

- Zeer zeker
- Enigszins
- Neutraal
- Nauwelijks
- Helemaal niet
- Weet ik niet

Blok 2

Maatschappelijk belang voldoende voorop stellen

(scherm met blokvragen)

Vraag 10

Laat Alliander voldoende zien wat zijn maatschappelijke betrokkenheid de maatschappij oplevert?

(verplicht; type: gesloten, enkelvoudig; lijst (onder elkaar))

- Zeer zeker
- Enigszins
- Neutraal
- Nauwelijks
- Helemaal niet
- Weet ik niet

Vraag 11

Weergeven als Vraag 10, antwoord 4 is gekozen

Weergeven als Vraag 10, antwoord 5 is gekozen

Kunt u dit toelichten?

(verplicht; minimaal: 1; maximaal: alle; type: open (tekstvak))

.....

Blok 3

Geloofwaardigheid maatschappelijke betrokkenheid

(scherm met blokvragen)

Vraag 12

Is Alliander geloofwaardig in zijn maatschappelijke betrokkenheid?

(verplicht; type: gesloten, enkelvoudig; lijst (onder elkaar))

- Zeer zeker
- Enigszins
- Neutraal
- Nauwelijks
- Helemaal niet
- Weet ik niet

Vraag 13

Weergeven als Vraag 12, antwoord 4 is gekozen

Weergeven als Vraag 12, antwoord 5 is gekozen

Kunt u dit toelichten?

(verplicht; minimaal: 1; maximaal: alle; type: open (tekstvak))

.....

Blok 4

Vervolg

(scherm met één vraag)

Vraag 14

Ervaart u Alliander als eerlijk in zijn maatschappelijke betrokkenheid?

(verplicht; type: gesloten, enkelvoudig; lijst (onder elkaar))

- Zeer zeker
- Enigszins
- Neutraal
- Nauwelijks
- Helemaal niet
- Weet ik niet

Vraag 15

Voegt Alliander waarde toe aan de maatschappij met zijn activiteiten op het gebied van maatschappelijk betrokkenheid?

(verplicht; type: gesloten, enkelvoudig; lijst (onder elkaar))

- Zeer zeker
- Enigszins
- Neutraal
- Nauwelijks
- Helemaal niet

- Weet ik niet

Vraag 16

In hoeverre spant Alliander zich voldoende in met zijn activiteiten/initiatieven op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid?

Geef een waardering op een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 staat voor 'ruim onvoldoende' en een 10 staat voor 'ruim voldoende'.

(verplicht; rapporteer als schaal; type: gesloten, enkelvoudig; schaal (naast elkaar))

- 1 = ruim onvoldoende
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10 = ruim voldoende
- Weet ik niet

Vraag 17

Hoe bent u in aanraking gekomen met onderstaande activiteiten?

(verplicht; minimaal: 1; maximaal: alle; type: matrix, meervoudig; rouleren antwoorden; lijst (onder elkaar))

	Via de pers	Via de website Alliander.com	Via het jaarverslag	Via social media	Via een relatie bij het bedrijf	Via andere werknemers	Via een event	Anders, namelijk:
Investeren van geld, kennis en/of expertise om duurzame ontwikkelingen in de energiemarkt te versnellen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alliander Foundation: Vrijwilligerswerk voor 'goede doelen', door werknemers	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Het vrouwen netwerk dat pleit voor gelijke kansen voor mannen en vrouwen in leidinggevende posities	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sponsoring van maatschappelijke organisaties	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Samenwerkingsverbanden met maatschappelijke organisaties	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Duurzame bedrijfsvoering: recyclen van eigen afval, verduurzamen eigen panden, terugdringen CO2-uitstoot	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Step2Work: Het aanbieden van werkervaringsplaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vraag 18

Bent u tevreden over de wijze waarop Alliander zijn activiteiten op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid communiceert?

(verplicht; type: gesloten, enkelvoudig; lijst (onder elkaar))

- Zeer zeker
- Enigszins
- Neutraal
- Nauwelijks
- Helemaal niet
- Weet ik niet

Vraag 19

Bent u tevreden over de toon waarop de boodschap gebracht wordt?

(verplicht; type: gesloten, enkelvoudig; lijst (onder elkaar))

- Zeer zeker
- Enigszins
- Neutraal
- Nauwelijks
- Helemaal niet
- Weet ik niet

Vraag 20

Bij onderstaande vragen mag u het balkje slepen naar het woord dat u het beste vindt passen bij de toon van Alliander als het bedrijf communiceert over zijn maatschappelijke betrokkenheid.

(verplicht; type: matrix, enkelvoudig; schuifbalk)

Bescheiden	<->	<->	<->	<->	<->	Borstklopperi g
Commercieel	<->	<->	<->	<->	<->	Niet commercieel

Vraag 21

Voor welke benadering heeft u voorkeur bij communicatie over maatschappelijk betrokken activiteiten?

(verplicht; type: gesloten, enkelvoudig; lijst (onder elkaar))

- Proactief, ik ontvang graag informatie
- Passief, ik ga liever zelf op zoek naar informatie
- Geen voorkeur

Vraag 22

Hoe vaak ontvangt u informatie van Alliander over zijn prestaties op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid?

(verplicht; type: gesloten, enkelvoudig; lijst (onder elkaar))

- Maandelijks
- Per kwartaal
- Half jaarlijks
- Jaarlijks
- Nooit
- Weet ik niet

Blok 5

Tevredenheid frequentie informatieverstrekking

(scherm met blokvragen)

Vraag 23

Bent u tevreden over de frequentie van deze informatieverstrekking?

(verplicht; type: gesloten, enkelvoudig; lijst (onder elkaar))

- Ja
- Nee
- Weet ik niet

Vraag 24

Weergegeven als Vraag 23, antwoord 2 is gekozen

Hoe vaak zou u graag informatie ontvangen over activiteiten op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid?

(verplicht; type: gesloten, enkelvoudig; lijst (onder elkaar))

- Tweewekelijks
- Maandelijks
- Per kwartaal

- Half jaarlijks
- Jaarlijks
- Nooit
- Weet ik niet

Blok 6

Laatste vraag

(scherm met één vraag)

Vraag 25

Via welke kanalen zou u graag op de hoogte gehouden worden over de activiteiten van Alliander op gebied van maatschappelijke betrokkenheid?

(verplicht; minimaal: 1; maximaal: alle; type: gesloten, meervoudig; rouleren; lijst (onder elkaar))

- Via de pers
- Via de website Alliander.com
- Via het jaarverslag
- Via social media kanalen
- Via een relatie bij Alliander
- Via een event
- Via een blog
- Via een digitale nieuwsbrief
- Anders, namelijk:
- Wij willen niet op de hoogte gehouden worden

Einde vragenlijst

9 Gestructureerde interviews voor aandeelhouders en maatschappelijke organisaties

De uitwerking van de interviews is te vinden op de bijgevoegde Cd-rom, onder vermelding van 2. Uitwerking interviews aandeelhouders en 3. Uitwerking interviews maatschappelijke organisaties.

Introductie

Hallo,

Ontzettend bedankt dat u even de tijd neemt om mij te woord te staan rondom Alliander en zijn maatschappelijke betrokkenheid. Ik wil u eerst even vertellen dat dit gesprek opgenomen wordt, dit is puur voor mij zodat ik de resultaten uit het gesprek kan verwerken. Alliander hecht veel waarde aan maatschappelijke betrokkenheid en doet daarom onderzoek naar hoe maatschappelijke organisaties het bedrijf beoordelen op dit vlak. De uitkomsten van het onderzoek zullen Alliander helpen om waar dat nodig blijkt extra stappen te zetten in zijn maatschappelijk betrokken activiteiten en zijn communicatie hierover.

1. Vindt u het belangrijk dat een bedrijf in de publieke sector maatschappelijk betrokken is?

2. Hoe zwaar weegt maatschappelijke betrokkenheid in uw eendoordeel over een bedrijf in de publieke sector? Geef uw waardering op een schaal van 1 tot 10.

3. Welke activiteiten o.g.v. maatschappelijke betrokkenheid vindt u passen bij een netwerkbedrijf?

Mogelijkheden:

Vrijwilligerswerk door medewerkers

Activiteiten op gebied van milieubesparing

Mindervaliden ondersteuning bieden op de arbeidsmarkt

Diversiteit tussen mannen en vrouwen in leidinggevende posities stimuleren

Multiculturele diversiteit in het werknemersbestand bevorderen

Sponsoring van goede doelen

Anders, namelijk _____

4. Welke associaties komen spontaan bij u op als u denkt aan maatschappelijke betrokkenheid bij Alliander?

5. Vindt u Alliander een maatschappelijk betrokken bedrijf?

6. Welke activiteiten en/of initiatieven binnen Alliander kent u o.g.v. maatschappelijke betrokkenheid?

Kent de respondent er een aantal top-of-mind of moet ik ze aandragen?

Mogelijkheden:

- Step2Work: Het aanbieden van werkervaringsplaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Alliander Foundation: Vrijwilligerswerk voor 'goede doelen', door werknemers.
- Lianne: Het vrouwenennetwerk dat pleit voor gelijke kansen voor mannen en vrouwen in leidinggevende posities.
- Investeren van geld, kennis en/of expertise om duurzame ontwikkelingen in de energiemarkt te versnellen.
- Duurzaam grondstofverbruik in de bedrijfsvoering: Recyclen van eigen afval, circulaire bedrijfsvoering, bouwen van duurzame panden
- Terugdringen van energie en daarmee CO2-uitstoot in de eigen bedrijfsvoering.
- Sponsoring van maatschappelijke organisaties
- Samenwerkingsverbanden met maatschappelijke organisaties
- Ik (her)ken geen enkele activiteit/initiatief → Verder naar vraag...

7. Vindt u Alliander vernieuwend in zijn activiteiten/initiatieven o.g.v. maatschappelijke betrokkenheid?

8. En hoe ziet u Alliander in dit opzicht t.a.v. andere netbeheerders?

9. Vindt u Alliander transparant en open over zijn prestaties op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid? Waaruit blijkt dat?

10. Laat Alliander voldoende zien wat zijn maatschappelijke betrokkenheid de maatschappij oplevert?

11. Is Alliander geloofwaardig in zijn maatschappelijke betrokkenheid?

12. Ervaart u Alliander als eerlijk in zijn maatschappelijke betrokkenheid?

13. Voegt Alliander waarde toe aan de maatschappij met zijn activiteiten o.g.v. maatschappelijk betrokkenheid?

14. In hoeverre spant Alliander zich voldoende in met zijn activiteiten/initiatieven op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid?

Hoe komt u met maatschappelijk betrokken activiteiten in aanraking?

Mogelijkheden:

Via de pers

Via de website Alliander.com

Via het jaarverslag

Via social media

Via een relatie bij het bedrijf

Via andere werknemers

Via een event

Anders, namelijk _____

15. Bent u tevreden over de wijze waarop Alliander zijn activiteiten op gebied van maatschappelijke betrokkenheid communiceert?

16. Hoe omschrijft u de toon waarop Alliander deze activiteiten communiceert?

Bijv. bescheiden of borstklopperig

17. Voor welke benadering heeft u voorkeur bij communicatie over maatschappelijk betrokken activiteiten?

18. Ontvangt u wel eens informatie van Alliander over zijn prestaties o.g.v. maatschappelijke betrokkenheid?

19. Bent u tevreden over de frequentie van deze informatieverstrekking?

Tussenvraag:

Hoe vaak zou u graag informatie ontvangen over activiteiten o.g.v. maatschappelijke betrokkenheid?

20. Via welke kanalen zou u graag op de hoogte gehouden worden over de activiteiten van Alliander op gebied van maatschappelijke betrokkenheid?

Mogelijkheden:

Via de pers

Via de website Alliander.com

Via het jaarverslag

Via social media kanalen

Via een relatie bij Alliander

Via een event

Via een blog

Via een digitale nieuwsbrief

Anders, namelijk _____

Wij willen niet op de hoogte gehouden worden

Einde

We zijn nu aangekomen bij het einde van dit interview. Ik wil u hartelijk bedanken voor uw tijd. Heeft u eventueel interesse in de uitkomsten van het onderzoek? Naar welk emailadres kan dit gemaaild worden? Dan zullen u het rapport binnen twee maanden toesturen.

10 Uitnodigingsmail enquête

Geachte relatie,

Alliander hecht veel waarde aan maatschappelijke betrokkenheid. Daarom doen wij momenteel onderzoek hoe onze relaties kijken naar onze maatschappelijke rol en betrokkenheid. De inzichten die hieruit komen, kunnen ons verder helpen, onder meer op het gebied van communicatie.

Graag willen we u vragen hier een enquête over in te vullen. Dit gebeurt volledig anoniem via het onderzoeksbureau DirectResearch. Het invullen van deze enquête neemt slechts tien minuten van uw tijd in beslag. Wilt u dit doen voor 29 april?

[Klik hier om naar de vragenlijst te gaan.](#)

De resultaten van het onderzoek delen we graag met u. Interesse in de eindresultaten? Stuur dan een mail naar communicatie@alliander.com, onder vermelding van "Onderzoek maatschappelijke betrokkenheid Alliander". Wij zullen u de uitkomsten binnen twee maanden toesturen.

Alvast bedankt voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Alliander Communicatie

Ps. Als u problemen ondervindt met het invullen van de vragenlijst, mail dan naar info@directresearch.nl.

11. Uitwerking interview manager MVO

M: Hoe is jullie ideaalbeeld hoe de buitenwereld Alliander ziet op gebied van maatschappelijke betrokkenheid?

K: Wat ik daarvan vind of wat mijn beeld daarbij is?

M: Ja. Hoe anderen het zouden moeten zien.

K: Hij is wel heel actueel. Er is iets bijzonders gaande in de economie. En dat heeft te maken met het verdienmodel dat we mekaar hebben toegeëigend. Dus ongeacht sociale en ecologische problemen: ik mag gewoon mijn bedrijf voeren en daarmee geld verdienen. En ik ga linksom of rechtsom proberen om de maatschappelijke impact zo klein mogelijk te maken. Ik let een beetje op het milieu, ik zorg voor wat werkgelegenheid. Maar that's it. Ik denk dat het ernaar toe gaat dat social enterprises de standaard gaan worden. Dus dat jij bedrijven gaat oprichten en dat je in jouw ondernemerschap er ook voor gaat zorgen dat een maatschappelijk probleem waar we tegenaan lopen, opgelost gaat worden.

M: En zie je ook dat Alliander zo gaat worden?

K: Ja. Ik wil van Alliander graag, ik denk dat we dat al zijn..., maar nog meer dat we een social enterprise gaan worden. Dus dat je weet dat elke euro die ik in Alliander stop, dat daarmee niet alleen het licht blijft branden, maar dat ook een maatschappelijk probleem dichterbij de oplossing komt. Dus elke euro die je investeert in Alliander zorgt voor betrouwbare licht en warmte. Maar zorgt er ook voor dat schone energie voor iedereen net even elke dag voor iedereen een stukje dichterbij komt. En het leuke is, we hebben drie weken geleden een nieuwe missie van Alliander gedeeld. Daar zijn we anderhalf jaar mee bezig geweest. En daar staat het in. Dus als je in Alliander investeert, dan investeer je in de eerste waarde. Dat is een betrouwbaar netwerk, dat zal het niet altijd doen, maar zal zeer betrouwbaar zijn. De tweede is: hij zal betaalbaar zijn. Wij zorgen altijd dat energie tegen de laagst mogelijke maatschappelijke kosten voor iedereen beschikbaar komt. En de laatste is bereikbaar; wij zorgen ervoor dat schone energie, voor iedereen onder alle condities beschikbaar komt.

M: Oké. En dit is dan heel erg op energie gericht en als je kijkt naar deze aspecten

(wijst sociale aspecten aan).. hoe zie je die daarin terug?

K: Ja. Dit vind ik toch wel even het belangrijkste. Maar het grappige is, wat je vaak ziet, is dat bedrijven zeggen van: ik zet een bedrijf op, maar ik wil ook een maatschappelijk probleem oplossen. Die beginnen vaak bij de ecologische kant, ze gaan iets doen voor het klimaat of voor grondstoffen. Maar op een gegeven moment merk je dat het één heel goed samen gaat met het ander. En dat de vernieuwing die je zelf creëert, ook heel goed werkt op een ander terrein. Dus het grappig is dat als bedrijven zeggen van: ik word een social enterprise en ik ga me met name bezig houden met werkgelegenheid of met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, die worden daar gewoon zo flexibel en innovatief in, dat die ook heel ontvankelijk worden om ook ecologisch nieuwe dingen te gaan doen. En bij ons geldt dat ook zo. Ons belangrijkste aandachtspunt is in de missie verankerd, wij willen een bereikbare, schone energie voorziening hebben in Nederland. Voor iedereen, ook voor jou. Niet alleen voor die meneer in een villawijk met een prachtige tuin op het zuiden. Maar iedereen kan onder gelijke condities meedoen aan het samen energie maken. Dat kunnen wij zo goed, en wij zien dat dat zoveel oplevert, qua innovatief vermogen, dat de sociale component er automatisch bijkomt. Dus als we het daar al goed doen. Dan hebben we ook nog de people kant, laten we daar ook eens proberen hoe we in datgene wat we doen het net even wat breder kunnen op pakken, waardoor we ook daar maatschappelijke problemen kunnen oplossen. En dat is wat er bij Alliander gebeurt. En dat houden we heel goed samen. Dus de ecologische kant is het bereikbare schone energie, daar hoort ook bij zorgen dat je zelf geen footprint meer hebt. Maar dat lijkt me logisch. Maar tegelijkertijd hebben we gezegd: daar zijn we nu zo goed in. Wij gaan ook zorgen dat er een aantal programma's gaan draaien binnen Alliander. Wij kunnen met 6.000 mensen het verschil maken. Die mensen willen allemaal wel ambassadeur zijn of coach voor iemand die het nodig heeft. Daarmee is step2work geboren. Dus die 100 mensen die wij een startkwalificatie bieden, die we bijna van de straat af plukken met kom bij ons een diploma halen. Voor elke step2worker zijn er 2 coaches. We hebben 100 step2workers,

maar we hebben dus bij elkaar 300 coaches beschikbaar om die mensen te begeleiden. Dat is waanzinnig. Dat doen ze allemaal naast hun werk.

M: Oké, mooi. Welk beeld wil je dan naar de stakeholders schetsen als ik naar de sociale aspecten kijk. Dus niet alleen het leveren van een betaalbare, betrouwbare energie voorziening..

K: Ja uiteindelijk leidt het een tot het ander. Dus als je heel goed bent op de ecologische kant, ga je ook heel goed worden op de sociale kant.

M: Want?

K: Dat heeft te maken met innovatief vermogen.

M: Oké, als je dus anders gaat denken.

K: Ja, als je anders gaat denken, niet meer gaat denken van het kost te veel, maar dat je denkt van: het kan wel! Zie je wel! Als we op dat terrein het verschil kunnen maken. Dan kunnen we het daar toch ook gewoon doen!

.. geeft een voorbeeld over een ander bedrijf..

K: In duiven is dat ook gebeurd. We starten met een project dat ecologisch state-of-the-art moet zijn. Maar er gebeurde zoveel dat wij er op een gegeven moment achter kwamen dat als wij dat sloophout bij cita vandaan gaan halen dat wij aan de gevels gaan timmeren, dat moeten wij niet gaan doen. Dat moeten mensen van de sociale werkplaats gaan doen. Prachtige werkvoorziening voor die gasten.

M: Dus step2work is daar ook uit voort gekomen?

K: Nee. Step2work gebeurde al veel in de nuon tijd. Ver voor Alliander. Maar zo zie je, dit is voor mij een voorbeeld, kijk Nuon was ook al veel bezig met schone energie. Dus die gingen ook goed kijken over wat voor type leverancier willen wij worden. Dus in dat maatschappelijke denken kwam het sociale op een gegeven moment ook naar voren. En dat ze ik overal gebeuren. Dus het gaat er veel meer over dat wil jij een maatschappelijke impact hebben, wil je de wereld een beetje beter achter laten? Of je nou op de ecologische kant start, of op de sociale kant, als je organisatie maar open en breed denkt en alles wat mogelijk is gewoon toelaat. Dan komen die twee werelden vanzelf samen.

M: Heel mooi om er zo naar te kijken!

K: Ik kan er nog een keer op promoveren, volgens mij kan ik zoveel goede voorbeelden geven. Het gaat helemaal niet meer over: of sociaal, of ecologisch. Het gaat erover wil jij maatschappelijk innovatief zijn. En besef jij dat dat wat je doet dat je de wereld daar een beetje beter mee kunt maken. En als je dat doorhebt..

M: En op en schaal van 1 tot 10, waar zit Alliander dan?

K: Een 8.

M: Ja, zo goed al? Dat is dan al en hele prestatie. Want hoe lang zit de MVO afdeling hier al?

K: Vijf jaar.

M: Dat hebben jullie dan snel gedaan!

K: Nee, een dikke acht. Wij scoren echt een dikke acht.

M: Oké. En hoor je dat dan van stakeholders terug?

K: Ja. Wij zijn vorig jaar genomineerd met het team "beste MVO bedrijf van Nederland".

Ik ben vorig jaar genomineerd voor MVO manager van het jaar, maar dat was eigenlijk voor het hele team. Omdat wij gewoon heel opvallend zijn. We hebben een jaarverslag wat dit verhaal verteld. Dat komt elk jaar in de top 15 van Nederland. In de energiebranche is onze RvB opinionleader in Europa. Je bent hier binnen bij een van de meest maatschappelijke bedrijven van Nederland.

M: Ja. Een ander zegt dan we hebben wel nog heel veel CO2 uitstoot..

K: 20% is inmiddels vergroend. Dus dat gaan we uit windparken halen. We kunnen niet alles tot 0 reduceren. We hebben nu zometeen Duiven, wat het eerste energie producerende gebouw is. Bellevue wordt energie producerend.

M: Dit wordt niet neergehaald toch? Het wordt alleen van binnen gerenoveerd?

K: Nee, klopt. We hebben een van de grootste elektrische wagenparken van Nederland. We hebben 90% gerecycled materiaal, dat weten ook heel weinig mensen.

M: Ja, ik heb het gelezen in het jaarverslag.

K: Wij zijn een technisch bedrijf met een prachtige diversiteit onder leidinggevendende mannen en vrouwen. We zijn van 8 naar bijna 26%

gegaan in vijf jaar tijd. En 100 mensen die we jaarlijks een startkwalificatie geven. Er is geen enkel bedrijf die dat doet.

M: Nee. Hoe zichtbaar denk je dat dat is voor de stakeholders? Met name de sociale kant?

K: Wat vind jij?

M: Ja ik denk, maar ik heb het nog niet onderzocht, maar ik denk dat heel veel mooie dingen nog niet zo bekend zijn. Denk ik..

K: Nee, dat is waar. Maar het jaarverslag is vaak het moment dat je zegt van: Daar wil ik het gaan vertellen. Het probleem is alleen dat wij zoveel te vertellen hebben, dat de mensen van communicatie vaak zeggen: ja maar dat hebben we al zo vaak verteld. Dat gaan we niet nog een keer doen. Dus daar worstelen we wel mee. Het is terecht dat je dat zegt.

M: Komen dan met name de sociale dingen er niet in? Want het groene ecologische komt wel voldoende aan bod.

K: Ja, de foundation wordt wel in het filmpje verteld dat nu op intranet staat. We hebben in Nederland ook een van de meest omvangrijke foundations. Bijna 1000 mensen op jaarbasis maken gebruik van vrijwilligerswerk of doen vrijwilligerswerk. Dat is echt waanzinnig goed. Alleen als wij de foundation aandragen in het jaarverslag. Zeggen ze van.. ja...

M: Ja, maar daar ben ik nou voor!

K: Ja dit is echt wel een dingetje. We zoeken iemand die onze intranet en internetpagina helemaal wil optimaliseren...

.. gesprek gaat even over of ik dit in de toekomst wil gaan doen.. (n.v.t. voor het onderzoek)

M: Ik denk dat dat inderdaad wel heel zonde is dat dit weinig belicht wordt.

K: Ja. Maar ik heb het wel liever op deze manier. Dat wij heel veel doen en nog niet zo goed vertellen, dan andersom.

M: Ja. Zeker! Dat is beter dan het achteraf mooier moeten maken dan het is. Je hoeft het nu alleen nog maar te vertellen. Mooi begin toch denk ik?

Rest van het gesprek is niet relevant voor het onderzoek..

Vanaf 15:00 minuten is het wellicht nog interessant voor achtergrond informatie.

13. Uitwerking interview manager Externe Communicatie

M: Ik denk dat het handig is als ik jou eerst even laat lezen wat ik onder maatschappelijke betrokkenheid versta. Dan weet je ook het kader. (Wijst aan) Dit zijn de aspecten die eronder vallen.

H: Gewaagde definitie.

M: Want?

H: Nou het is een hele mix van ingrediënten, waar het net lijkt of je tussen het één of het ander moet kiezen. Of je kiest voor een betere samenleving en het financiële voordeel verdwijnt. Dat zijn keuzes. Volgens mij is dat niet zo.

M: Oké, en wat is het dan volgens jou?

H: Nou in die zin dat het niet om dat soort hele binaire keuzes gaat. Maatschappelijke betrokkenheid wil niet zeggen dat je financiële voordeel naar achteren gaat. We kunnen zeker maatschappelijk betrokken zijn en volgend jaar tien miljoen meer winst maken. Waarom zou dat niet samen gaan?

M: Ja, maar ga je die winst dan gebruiken om weer te investeren om de maatschappij te verbeteren of ga je die winst gebruiken om meer salaris uit te keren? Want als je hem gebruikt om weer te investeren in de maatschappij, dan zie ik dat als dat het financiële voordeel naar de achtergrond verdwijnt. Hij verdwijnt niet helemaal, maar het staat niet voorop. Zo zie ik het.

H: Oké. Ja misschien helpt het mij wel dat je even jouw beelden hierbij.. want je hebt natuurlijk al.. je bent er al ingedoken en je bent ondertussen al een beetje materie deskundige aan het worden. Dat is het voordeel als je dit soort onderzoeken doet. Dat je materie deskundige wordt.

Hoe ben je tot deze definitie ongeveer gekomen?

M: Uhm, ik heb bestaande definities gelezen. Dus wat MVO Nederland eronder verstaat. Er is ook nog een stichting Samen voor betrokken ondernemen. En daarnaast heb ik ook gesprekken intern gevoerd, bij MVO, maar ook met Lieselot. Zij kijkt er weer heel anders naar. Zo ben ik hier eigenlijk tot gekomen. Maar wat.. want je hebt er aantekeningen bij gezet.

H: Ja, kijk. Je kiest voor het woord vrijwillig. Maatschappelijke betrokkenheid is dus dat je iets vrijwillig doet. Dat is voor mij een

vraag. Is maatschappelijke betrokkenheid altijd iets wat je vrijwillig doet? Maar dan klinkt het alsof het "erbij" is. Je doet het er even naast.

M: Oké. De lading van het woord vrijwillig dus?

H: Ja, want als ik er geen zin in heb dan doe ik het niet. Zo voel ik dat tenminste niet. Maatschappelijke betrokkenheid vind ik echt als toch wel een vast onderdeel van wie je als bedrijf bent. Vooral voor een bedrijf als Alliander is dat des te belangrijk. Dus waar zit de vrijwilligheid dan in? Het is allemaal wel eigen keuze, maar als je het zo positioneert...

M: Nee ik snap wel wat je bedoeld. Jij ziet het eigenlijk als onderdeel van Alliander, dan dat het iets is wat Alliander ernaast doet, omdat het moet.

H: Ja. Als het de sfeer heeft van ik kijk wel of ik er zin in heb, en als ik even geen zin heb. Dan doe ik het gewoon niet. Dat is toch aan mij.. dan heb je die vrijwillige... maar.. zo voel ik het niet.

M: Nee, oké dan is het meer de lading van het woord vrijwillig, dan dat het onderdeel is van hoe Alliander opereert.

H: Ja. Als je kijkt, die (leest verder) "investering in de samenleving". Dat vind ik een heel mooi woord. "Waarbij het netwerkbedrijf in zijn maatschappelijke rol daadwerkelijk waarde creëert voor zijn stakeholders". Ja. Zeker. Waarde creatie vindt ik essentieel. Die waarde uit zich op verschillende manieren. "De focus ligt op het vinden van een duurzame balans tussen de economische en sociale belangen". Ik heb daar ecologisch bijgezet.

M: Ja. Ik las het net. En ik vond dat een hele terechte eigenlijk.

H: Ja. Het is economisch, milieu, ecologie en de mens, de samenleving. (Leest verder) "met het doel een betere samenleving te creëren in de regio's waaraan het bedrijf verbonden is".

M: Ja dat is dus nog de oude visie.

H: Ja, dat is de oude visie. Ik denk dat het goed is dat je die koppeling legt met de visie. Dat is heel sterk van je. Heb je die nieuwe tekst ook al gelezen?

M: Ja ik heb 'm inderdaad gelezen. Maar hij is wel heel lang, dus dan moet ik even kijken hoe ik het er beknopt uit kan halen. Maar dat gaat dan meer om "betaalbaar", "bereikbaar"... bedoel je dat dan? Dat dat er in terug komt?

H: Nou het zit hem meer in dat je de samenleving toegang wil bieden tot de energie. Die hoek. En dat wil je natuurlijk doen volgens het concept van betaalbaar, bereikbaar en betrouwbaar. Maar uiteindelijk wil je gewoon dat die klant toegang krijgt tot energie. Ja en dat laatste "het financieel voordeel verdwijnt naar de achtergrond.."

M: Daar ben jij het niet mee eens?

H: Nou ja, tenzij jij mij even kunt uitleggen wat je daarmee exact bedoeld?

M: Ja nou ik zie het dus zoals ik net zei: ik zie het dat als het geld wat je binnen haalt, dat je dat weer investeert in de samenleving. Maar als Alliander dat geld niet gebruikt om weer te investeren in de samenleving, dan is de zin overbodig.

H: Ja, omdat je ook bij bedrijven ziet.. Als je bijv. kijkt naar de kledingindustrie. Daar is natuurlijk heel veel gedoe over geweest. Zou jij dat ding dat je aan hebt. Zou jij dat willen dragen op het moment dat jij bewust weet dat er kleine meisjes van vier/vijf jaar, twaalf uur per dacht aan hebben lopen werken?

M: Ja dat is inderdaad een grote afweging.

H: Zou je het dan nog kopen?

M: Nee, niet als ik het van te voren weet. Nee.

H: Precies. En daar is natuurlijk in die kledingindustrie heel veel gedoe geweest. En wat je zag is dat.. god ik ben niet zo van de merken.. misschien dat jij dat meer weet. Zo'n damesmerk.

M: Een dames..?

H: Een damesmerk, kledingbrand. Zara, kan dat?

M: Ja, dat kan ja.

H: Zara. Die hebben gewoon heel zwaar onder vuur gelegen hoe die..

M: Ohja!

H: .. in India.. Die hebben hun productieproces aangepast. En hebben de arbeidsomstandigheden van hun ateliers in die landen sterk verbeterd. Je zag dat omzet, het financieel voordeel van het bedrijf daalde. Maar niet zozeer vanwege het feit dat de smaak anders was of dat de prijs ineens niet meer goed zou zijn. Nee. Dat had te maken met dat de klant zei van ja ik verwacht van jou als bedrijf verantwoord gedrag. Waarom? Omdat ik het zelf ook zou doen. En hoe kan ik mij identificeren met een merk, met producten,

waarvan ik weet dat die niet voldoen aan mijn waardestelsel. Aan mijn ethiek. Kijk als jij zegt kan mij die kleine koos nou verrekken. Ja.. dan koop jij zonder enige gewetenswroeging en ga je zelfs nog afdingen bij de kassa. Als je zo niet bent, dan begin je er moeite mee te hebben. Jij zegt ook al: ik denk niet dat ik het zou doen. Nou zo heb je dus miljoenen klanten over de hele wereld. Kortom: het financieel voordeel verdween daar dus door het feit dat zij niet maatschappelijk goed verantwoord gedrag vertoonde, ging hun omzet naar beneden. Juist toen ze dat wel weer deden, ging de omzet weer omhoog. Om maar te laten zien dat als je dat doet. Dat niet per definitie betekent dat je financieel voordeel weg zakt. In tegenstelling.

Kijk in de samenleving.. onze werelden die worden steeds krappere. Als je gewoon kijkt. De bevolking die stijgt. We gaan in de wereld een exponentiele groei krijgen van 9,7 miljard mensen op deze aarde.

M: Is dat onderzocht?

H: Ja. Weet je wat voor claim dat legt op brandstoffen, energie, water, voedsel, land. Daar hebben we nogal een probleem mee. We hebben niet de landbouwgrond om al die monden te voeden. En we hebben niet de medicatie om iedereen gezond te houden. Als je ziet dat dit het doet. En dat die bevolking deels naar steden trekt. De urban reagents die groeien weer. Ook Amsterdam groeit de komende tien jaar nog met 100.000 mensen. Dus je ziet meer mensen, trekken allemaal naar stedelijke gebieden toe. Daar komt heel veel druk te staan op de manier hoe de energie wordt gebruikt. Water, afval, sociale zekerheid. Dat worden echt de vraagstukken van de komende decennia. De noodzaak om.. als het dan heel druk wordt.. dan ga je ook heel anders met mekaar om. Voorbeeld: als jij hier in een boerderijtje woont enne... (telefoon gaat).

Als jij hier op 500 meter je burens hebt wonen en je zet je radio heel hard aan, of je hebt je afval die je lekker buiten laat verrotten. Hoor je daar wat van? Dus je kunt doen en laten wat je wil. Maar wat nou als jij in een rijtjeswoning zit?

M: Ja, dan is het een heel ander verhaal.

H: Er wordt ander gedrag van jou verwacht. Naarmate je met meer mensen een gebied moet delen. Dan ontstaat er ook een ander verwachtingspatroon. Dit principe moet je onthouden. Dit principe..

of zo kijk ik er in ieder geval naar. Het verwachtingspatroon naar bedrijven in een samenleving die steeds voller wordt, drukker wordt, met druk op de natuurlijke bronnen en materialen, verwachten we ook van de bedrijven dat die daar ook met een verantwoorde manier mee om gaan. Kortom: het verwachtingspatroon en de eisen die worden gesteld veranderen ook. Omdat we zeggen, ja we leven met elkaar. Ook jullie als bedrijven verwachten we dat jullie daar verantwoord gedrag in vertonen. En zo wordt er ook van ons (Alliander) verwacht dat wij verantwoord gedrag vertonen. In de zin van: wij verwachten dat jullie ervoor zorgen dat alles het zo goed mogelijk doet omdat we niet zonder kunnen. Er wordt gewoon van bedrijven verwacht dat naast het gene dat je aan dienstverlening verwacht, wordt de set van verwachtingen over hoe je je gedraagt die worden ook steeds belangrijker. Om zaken met je te doen, om vertrouwen met je te hebben en ondersteunend te zijn. En dat zie je dus ook bij een bedrijf als Alliander. Er wordt van ons ook een andere set verwacht van .. andere onderdelen worden ook meer van ons verwacht. Wij worden niet alleen maar beoordeeld op het feit dat er altijd gas en stroom is. Er wordt ook verwacht dat wij als grote onderneming mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kansen beiden. Er wordt van ons ook verwacht dat we vrouwen hier net zoveel kansen bieden als mannen. Er wordt van ons ook verwacht dat wij transparant zijn. Dat we voldoen aan de wet. Dat we geen graaicultuur hebben. Geen topsalarissen. (Haalt voorbeeld aan van ABN AMRO en verhoging van salarissen in de top). Bedrijven worden daar op afgerekend. Dat heeft te maken met ethiek. Met maatschappelijk verantwoord gedrag. Daar worden bedrijven snoeihard op afgerekend. Bedrijven hebben weinig regie meer. Stel dat Alliander zoiets heeft van: wet normering topinkomens, prima maar we gaan het salaris van onze RvB verhogen. Dan krijg je exact hetzelfde. Dus er wordt van ons geacht dat wij het maatschappelijk nut dienen. We zijn een maatschappelijk belangrijk, relevant bedrijf. In die context sfeer wordt ook een soort gelijkwaardig gedrag van je verwacht. Dus niet alleen wat je doet, maar ook het gedrag. Daar wordt je op beoordeeld. Dat betekent dus ook dat je wordt beoordeeld op je diversiteitsbeleid, salariering, je actieve of reactieve rol in de verduurzaming, dat je een investeringspartner bent. Je kunt niet blijven roepen als bedrijf:

energietransitie, energietransitie, energietransitie. En als dan bijvoorbeeld een partij komt: kunnen jullie mee investeren in een nieuw platform waarin we zoveel ton Co2 besparen. Ja wat kan ons dat nou schelen? Dat gaan we niet doen... Nee. Er wordt van ons verwacht dat je ook meehelpt investeren. Er wordt ook een investeringsrol van ons verwacht. In tijd, capaciteit, kennis, maar ook financieel. Hetzelfde als bij onze monteurs. Daar wordt gewoon van verwacht dat zij net gedrag vertonen. Die mannen worden echt niet alleen maar beoordeeld op het feit dat ze leidingen goed in mekaar sluiten, technisch.

M: Nee. Ze zijn continu bij de klant.

H: Ja. Er wordt ook verwacht dat omdat wij met duizenden bussen op straat zijn dat ze zich netjes gedragen in het verkeer. En als ze dat niet doen, dat ze dan meteen op Twitter staan. Er wordt ook verwacht dat ze niet met stront aan de schoenen bij mensen thuis komen, voor de meterkast gaan staan en daarna weer weg lopen. Dus je hebt heel veel andere gedragsuitingen die medebepalend zijn voor de beeldvorming en reputatie van je onderneming. Namelijk je license to operate. Dat is het hele spel waar we in zitten. En vandaar ook mij vraag. Hoe worden we daar nu op beoordeeld? In de plus of de min? Dat is een beetje de context.

M: En hoe zie jij dan dat Alliander zich op maatschappelijke betrokkenheid profileert? Hoe moet Alliander daarover naar buiten treden in jouw optiek?

H: Show. Gewoon doen. Door het te doen ook te laten zien. En met een gezonde dosis nuchterheid, niet op de borst kloppen of wat dan ook, het ook gewoon duiden. Gewoon omdat we vinden dat het... je moet zo kunnen communiceren dat je een ander ermee inspireert. Dat zou ik heel gaaf vinden. Daar zijn we nog niet. Maar dat zou ik wel heel gaaf vinden van Alliander. Niet iets heel kleins doen en dan hele grote woorden. Dat is meer windowdressing.

M: En bedoel je dan wel een balans tussen de ecologische en de sociale prestaties? Ik denk dat mensen dingen als step2work dat ze dat niet kennen. Dat weet ik nog niet. Maar dat denk ik.

H: Dat ligt aan de stakeholders. Ik denk dat de gemiddelde klant dat niet weet. Maar je moet ook kijken voor wie het relevant is. Dat is ook van belang. Er zit een mate van relevantie in per stakeholder.

Wat ik heel erg bij Alliander vindt passen is laten zien dat je vanuit je fysieke infrastructuur zo overal mee connected bent, letterlijk fysiek connected bent. En dat je ook weet dat je als organisatie, met die 7.000 man, ook zo connected bent. In de provincies in de steden, in de wijken. En dat je je beseft: jullie hebben gewoon energie nodig om je ding te kunnen doen, om veilig thuis te kunnen wonen, om thuis zieken te kunnen verzorgen, om te kunnen communiceren, om verbonden te blijven, thuis te kunnen werken. Vanuit dat besef, hoe kunnen we jullie nu verder helpen? Niet alleen de energievoorziening. Maar ook hoe je met energie om moet gaan. En dat is voor ons nog wel de next level als bedrijf. En dat betekent dat de provincie ons vraagt om gebieden te helpen verduurzamen, dat wijken zeggen ja we willen zorgen dat de energie die we over hebben met mekaar beter kunnen gaan delen. Kun je helpen dat dat mogelijk wordt gemaakt? We willen wat energie op gaan slaan in batterijen. Kun je helpen? Als dat verwachtingsniveau.. dan kun je zeggen ja daar ben ik niet van. Ik ben van de leidingen.. maar je kunt ook zeggen van ja..

M: Dus dat ze Alliander dan als verbinder gaan zien?

H: Ja. En dat we dan zeggen: JA ik doe mee. Dan is het gewoon show. Dan zijn het niet alleen mooie praatjes, maar dan ben je er ook fysiek. Dan ben je er ook letterlijk. Dan zit er iemand van Alliander op die buurtavond aan tafel. Die helder en transparant is over wat je wel en niet kunt doen. Het is ook het gedrag van de organisatie de je moet laten zien op de ecologische ambities van de klant, economisch ook.. we hebben ook gewoon aandeelhouders die dividend willen zien, we hebben collega's die salaris willen ontvangen en aannemers die geld van ons krijgen. Die spelen ook een belangrijke economische rol in die samenleving. Dus wat bij ons past is denk ik vooral: doen en ook laten zien dat je het doet met het oog voor het collectief. We zijn een maatschappelijk bedrijf. Laat ook zien dat je het doet. Ga nou niet step2work doen omdat je dan beter scoort op een ranglijstje. Van dan sta ik er beter op.

M: Gewoon vanuit de kern van de organisatie.

H: Dan moet je het gewoon niet doen. Als je er niet in gelooft, doe het dan niet.

M: Maar dat gebeurt ook niet toch? Of ben je van mening dat dat wel gebeurt?

H: Nou, nee op zo'n step2work programma niet. Soms hoor ik wel eens collega's die dat als soort scorebord hanteren.

M: Wat voor collega's dan?

H: Binnen de onderneming.

M: Dat zij daaraan mee doen. Dat zij bijvoorbeeld iemand begeleiden in dat proces?

H: Niet een step2worker maar gewoon op andere onderdelen. Dat collega's zeggen we moeten nog meer transparantie hebben, want dan scoren we beter op een ranglijst. Dan reageer ik altijd wat geprikkeld. Als dat je drijfveer is moet je hier niet aan beginnen.

M: Nee, dat klopt.

H: Ja, dus wat ik heel graag hoop is dat wij toegroeien naar dat Alliander een onderneming is dat echt door zijn acties laat zien waar ze voor staat. En dat wij daarmee anderen kunnen inspireren om mee te doen of hetzelfde te doen. Maar in ieder geval ook ambassadeur te zijn van dat gedrag van ons. Ik heb liever dat een MVO Nederland zegt. Die jongens van Alliander die vinden wij heel goed bezig, dan dat we dat zelf zouden moeten zeggen.

M: Jaja, dus dat borstklopperige.. dat hoort sowieso niet bij Alliander.

H: Nou je mag best trots zijn. Dat wel. En dat betekent dat je vanuit die trots en vanuit je overtuiging dingen best mag duiden. Daarom staat step2work ook in ons jaarverslag en op de site. En zijn we trots op het feit dat we warmtenetten aanleggen waar je zoveel ton co2 uitstoot kunt besparen. Maar laat dan niet zien dat je dat doet ter ere glorie van jezelf, maar omdat je daar oprecht in gelooft dat dat de manier is waarop je met elkaar die samenleving beter maakt. (..Geeft een aantal voorbeelden over andere bedrijven)

H: Maar stel nou dat wij in de tijd leven waarin coca cola nog steeds op dat eiland blijft staan. En maar blijft roepen van: "dat is niet aan ons. Wij nemen geen verantwoordelijkheid voor al die dikke kinderen." Ja dat is dan een kort leven beschoren. Dat overleven ze gewoon echt niet.

Dus nogmaals, het is gewoon door het te laten zien. Dat je ziet dat je op die onderdelen die voor jouw bedrijf van belang zijn, als werkgever, diversiteitsbeleid, gelijk rechten tussen man/vrouw. Ja

dat vind ik allemaal vrij essentieel. En als je erin gelooft moet je het gewoon uiten. Ik hoop dat anderen daardoor ook geïnspireerd raken. En niet ter ere glorie van jezelf.

M: Anderen in de maatschappij bedoel je dan? Niet binnen het bedrijf, maar gewoon andere bedrijven?

H: Ja. En ook wij .. kijk nogmaals als je ziet dat het zo groeit, vooral in de stedelijke gebieden. In de stedelijke gebieden wordt de komende decennia 80% van alle energie verbruikt. Daarmee ook het (versta ik niet) .. van alle CO2 uitstoot, vervoersbeweging, dat is nogal een hectiek. Er komt een enorme claim te liggen op die betrouwbaarheid van de energievoorziening. Omdat als het drukker wordt data belangrijker wordt. Als de stad druk wordt, wat krijg je dan? Meer verkeerslichten, meer controlesystemen, regelinstallaties.

M: Nog meer energie dat verbruikt gaat worden..

H: En dus de samenleving die ervan afhankelijk is dat dat up-and-running is. En daar gaan we wel naar toe en dan wordt verwacht van speel daar een actieve rol in. En je ziet dat die stedelijke gebieden steeds drukker worden, steeds meer vervuild worden, steeds meer druk op vervoer en co2-uitstoot, luchtkwaliteit onder druk zetten in de stad. Dan kun je zeggen: Ja ik heb er niet voor gekozen dat ze in de stad gaan wonen. Maar je moet er juist vol in gaan staan. En wordt dat gezien? Wordt dat gezien door je stakeholders en wordt je daarvoor gewaardeerd? Dat is de vraag. En waarom is dat van belang? We moeten ervoor worden gezien, voor gewaardeerd, omdat dat een steeds belangrijker onderdeel wordt van je license to operate.

(geeft weer voorbeeld over de ABN AMRO)

Nu gaan we over op "gewenste reputatie"..

M: En hoe zie jij de gewenste reputatie dan voor je? Hoe zou die moeten zijn?

H: De reputatie van Alliander?

M: op gebied van maatschappelijke betrokkenheid

H: De reputatie moet volgens mij zijn dat we oprecht zijn, no games, maar echt omdat we vinden dat het van belang is. Dus echt die oprechtheid proef je. En daar ook authentiek in zijn. Dat we ervoor worden gewaardeerd dat we onze nek uitsteken. Dat we voorop lopen.

M: Voorop lopen op...

H: Nou dat we gewoon niet verwachten dat tien/twintig bedrijven iets hebben verwacht en dan denken oh nou gaan wij het ook doen. De late majority set. Dat je gewoon denkt van oké we lopen voorop.

M: Dus niet per se ten opzichte van een stedin of enexis maar gewoon over het algemeen in de maatschappij.

H: Over het algemeen ja. Dat je gewoon wordt gewaardeerd dat je je nek uitsteekt. Dat je het gewoon probeert en dat je er open in bent. En dat onze reputatie, dat we het doen voor het collectief en niet voor onze eigen portemonnee. Alliander is er echt voor ons en wij zijn er niet voor Alliander. Dat is het verhaal.

M: Nou dat is een duidelijke schets van hoe jij het voor je ziet.

H: Ja, zo zie ik het voor me.

M: Oké, daar ben ik heel erg mee geholpen.

Gesprek loopt af en gaat nog een beetje over het onderzoek.

Nog even relevant, H: Je moet het plaatje schetsen over die ontwikkelingen in die samenleving. De toenemende belang van de energie, het toenemende belang van onze resources en daarmee het toenemend belang van duurzaamheid. Want als je met mekaar.. want je wil ook dat als je in die woonwijk zit dat we met mekaar die woonwijk een beetje schoon houden en veilig. En als je in een stad leeft dan wil je ook dat we elkaar vanuit de energieoptiek gewoon betrouwbaar is, maar ook gewoon schone lucht kwaliteit. Je gaat eisen stellen. Wie draagt daaraan bij? Jij, je buurman, ook Alliander, maar ook die gemeente. Dus als bewoner/als klant ga je gewoon kijken, wacht eens even als dit is wat ik verwacht kun je niet zeggen van: ja maar het doet het toch? Ja maar de luchtkwaliteit, ik wordt er ziek van. Jaa, maar daar ben ik niet van. Dat wordt niet geaccepteerd. Je bent toch een energienetwerkbedrijf. Je doet toch mee?

Let op: Er zijn tevens gesprekken gevoerd met de projectgroep reputatiemanagement over de gewenste reputatie op gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Dit gesprek heeft in informele sfeer plaatsgevonden, vandaar dat er niets opgenomen is over dit gesprek. De verwerking van de verkregen informatie is later wel geverifieerd met de reputatiegroep.