

VOLKSWAGEN PON FINANCIAL SERVICES

FINANCIEREN. LEASEN. VERZEKEREN. MOBILITEIT.

Great
Place
To
Work®

Certified
JUN 22 - JUN 23
NL

Culture Audit 2022

VRIJHEID IN MOBILITEIT.

Voorwoord

Beste lezer,

Welkom bij Volkswagen Pon Financial Services, afgekort ook wel VWPF5. We nemen je mee naar Amersfoort, waar ons hoofdkantoor staat. Er werken zo'n 550 mensen, maar meestal tref je er niet eens de helft. De rest werkt vanuit huis of zit bij een van onze klanten, aandeelhouders of bij een van onze vestigingen in Apeldoorn of Zwolle.

In deze Culture Audit kun je lezen waarom onze medewerkers VWPF5 zo'n fijne organisatie vinden. We werken elke dag hard om dat ook zo te houden, maar zoals je straks zult lezen, zit de cultuur al stevig verankerd in ons bedrijf. Werkplezier is iets wat je samen creëert, met je collega's en met je klanten.

We hebben ambitie. Het kan altijd beter, slimmer, eenvoudiger of gewoon leuker. Vandaar dat we, nadat we in 2022 zijn uitgeroepen tot Great Place to Work, dit jaar ons uiterste best doen om toe te treden tot de lijst met Best Workplaces. Dat past helemaal bij onze kernwaarde "passion to perform". Op de komende pagina's lees je hoe wat dat samen doen.

We wensen je veel leesplezier!



Vertrouwen



Vertrouwen is de basis voor samenwerken. Je moet ervan op aan kunnen dat je weet wat je aan elkaar hebt. Alles in onze organisatie is daarop gebaseerd. Of het nu gaat over vertrouwen in je directe collega's of vertrouwen in de financieel stabiele en solide organisatie die we zijn, inclusief de gekozen strategische route om toekomstbestendig te blijven. We zijn ons ervan bewust dat vertrouwen te voet komt en te paard gaat. Daarom hebben we het goed verankerd in onze kernwaarden. We zijn er dan ook trots op dat dit in de Trust Index wordt bevestigd:

- 91,3% geeft aan dat het management vertrouwen stelt in zijn medewerkers en de ruimte biedt om hun functie uit te oefenen;
- 87,1% geeft aan dat zij veel verantwoordelijkheid krijgen;
- 93,8% geeft aan zichzelf te kunnen zijn.

Hoe vertrouwen is terug te voeren naar onze vier kernwaarden, lichten we hieronder toe:

- Onze eerste kernwaarde is **Passion to perform**. Klanten en collega's kunnen er op vertrouwen dat we doen wat we afspreken. We doen ons werk met enthousiasme en dagen elkaar uit om het elke dag nog beter te doen. Daar worden we zelf blij van, maar vooral onze klant wordt daar beter van.

- Onze tweede kernwaarde is **Make it simple**. Bij alles wat we doen, kijken we of het niet eenvoudiger kan. Door ons te verdiepen in wat onze klant van ons verwacht, kan deze erop vertrouwen dat onze dienstverlening goed aansluit bij zijn of haar behoefte.
- De derde is **Empower each other**. Deze kernwaarde gaat over hoe we bij VWPF5 met elkaar samenwerken. Geef de ander vertrouwen en wees duidelijk over de ruimte die je geeft. Neem initiatief en heb het lef om het vertrouwen dat je krijgt, optimaal te benutten. Gebruik je gezond verstand, erken de fouten die je maakt en leer ervan.
- De laatste is **Do what is right**. We zijn een financiële instelling en hebben allerlei regels. Het is belangrijk die te kennen en ernaar te handelen. Dat zorgt ervoor dat mensen op je kunnen rekenen en dus op je kunnen vertrouwen. Daar hoort ook onze speak-up culture bij. Als je iets ziet wat niet in de haak is, moet je dat altijd veilig kunnen zeggen.

Familiegevoel

Als joint venture - met 40% van de aandelen bij het Nederlandse familiebedrijf Pon en 60% van de aandelen in handen van het Duitse Volkswagen Financial Services, dat onderdeel is van de wereldwijde Volkswagen Group - zijn we een grote speler in de automotive branche. Ondanks die

Vertrouwen

grootte ervaren onze medewerkers een familiegevoel. De Nederlandse gezelligheid met de koffiemomentjes en successen vieren kom je bij ons dagelijks tegen. “Ik kwam in een warm bad terecht,” horen we vaak van nieuwe collega’s. Een mooier compliment kunnen we ons eigenlijk niet wensen. Want laten we eerlijk zijn: de meeste van onze collega’s zitten hier soms vaker samen met hun collega’s dan met hun familie en vrienden. En dan is het gewoon hartstikke fijn als je dat gevoel dat je bij je vrienden of familie hebt, ook terugvindt in je werkomgeving. Een omgeving waar je - net als bij je familie en vrienden - jezelf kunt zijn, je uit kunt spreken en gewaardeerd voelt.

Lukt dat altijd en bij iedereen? Nee, helaas niet. Iedereen heeft weleens een mindere dag en of periode waarin het gevoel overheerst van niet begrepen te worden. Dan gaan we met elkaar in gesprek en op zoek naar een oplossing. Dat kan tussen medewerkers onderling zijn, maar ook tussen een manager met een van zijn teamleden. Meestal komt het dan weer goed, maar soms passen beide verwachtingen en idealen niet meer bij elkaar en kan het zijn dat we uit elkaar gaan. Voor dit soort situaties kan een medewerker ook contact opnemen met Anne Marie. Zij is onze externe vertrouwenspersoon met een luisterend oor en advies voor de medewerker en dat altijd op een vertrouwelijke 1-op-1 basis.

Eerste 100 dagen programma

Het bouwen aan vertrouwen start bij elke medewerker die hier nieuw binnenkomt. We noemden het hierboven al even “in een warm bad terecht komen”. Iedereen die bij ons in dienst komt, doorloopt de eerste drie maanden het **Eerste 100-dagen programma**. Tegenwoordig noemen ze dat graag on-boarding. Dat programma zorgt ervoor dat je zo snel mogelijk de organisatie leert kennen. Dat begint zodra je bent aangenomen. Je krijgt een introductiepakket thuisgestuurd met een welkomstboekje en kantoorkompas, zodat je je kan voorbereiden op je nieuwe baan. Het beschrijft wat we voor onze klanten doen en hoe we dat doen. Je krijgt inzicht in onze missie, visie en de waarden binnen onze organisatie. We beschrijven de verschillende afdelingen en de producten die we onze verschillende labels op de markt brengen. Neem bijvoorbeeld DutchLease. Dat is een van de vele labels van VWPFs. Veel mensen weten dat niet.

Op de eerste werkdag word je opgevangen door onze receptie. Daar krijg je de welkomspot met autodrop. Daarna word je door je leidinggevende wegwijs gemaakt in het pand. Is het toevallig de eerste werkdag van de maand, dan krijg je de eerste dag een compleet introductieprogramma met alle andere nieuwelingen. Begin je op een andere dag, dan houd je die **introductiedag** tegoed. Na je introductiedag ben je zover wegwijs gemaakt, dat je aan de slag kunt. Je hebt je spullen gekregen, waaronder je laptop met toebehoren



“ALS JE NIEUW BENT,
DOORLOOP JE EERST
ONS EERSTE 100 DAGEN
PROGRAMMA.”

Vertrouwen

en als het bij je functie hoort, ook een telefoon en auto van de zaak. Om thuis te kunnen werken, krijg je een budget in onze eigen online omgeving van de Coolblue Shop. Daarmee kan je zelf je thuiswerkplek helemaal arbo proof inrichten. En je krijgt een buddy toegewezen, bij wie je altijd terecht kunt met vragen en die je verder wegwijs maakt binnen de organisatie.

Tijdens je 100-dagen programma volg je verschillende **kennissessies**. Die gaan bijvoorbeeld over wat leasing precies is en over onze verschillende typen klanten, maar ook over praktische zaken zoals HR, facilitaire zaken en wet- en regelgeving. Die laatste kennissessie is verplicht, omdat je moet weten op welke manier we invulling geven aan de kernwaarde Do what is right. Integriteit is hier erg belangrijk; we gaan verderop daar dieper op in. Ook is er een lunch met de Board, zodat zij alle nieuwe medewerkers leren kennen en andersom. De Ondernemingsraad biedt ook een kennissessie aan. Zij vertegenwoordigen onze

**“NEDERLANDSE GEZELLIGHEID
MET DE KOFFIEMOMENTJES
EN SUCCESSEN VIEREN KOM JE
BIJ ONS DAGELIJKS TEGEN.”**

medewerkers en komen op voor hun belangen als het gaat om belangrijke thema's als arbeidsvoorwaarden en organisatiewijzingen.

Na 100 dagen ben je er klaar voor om zelf achter het stuur te gaan zitten en krijg je het symbolische **VWPFS rijbewijs** overhandigd.

Voorbeeldfunctie

Practise what you preach; onze leidinggevenden hebben een voorbeeldrol en dragen onze cultuur en plannen uit richting alle medewerkers. Om dat te stimuleren, hebben we het **Role Model Programm**. Dat is een toolbox met verschillende middelen en methodes die leidinggevenden helpen hun voorbeeldrol te pakken:

- Denk aan Tone from the Top: board- en directieleden vloggen en bloggen over onderwerpen die van belang zijn voor de organisatie, maar ook als er wat te vieren valt of er een speciale mededeling is.
- Met We are proud of the work we do kunnen leidinggevenden medewerkers uit hun team voordragen voor de successenrubriek op intranet, ons personeelsmagazine of de vacaturewebsite.
- Met We not Me stimuleren we het samenwerken tussen leidinggevenden onderling en afdelingen onderling. Daar hebben we onder andere online tools zoals Mural voor, maar ook vier keer per jaar een gezamenlijke tweedaagse

meeting van IT met de operationele afdelingen, zodat de samenwerking wordt bevorderd en er onderling de dialoog wordt opgezocht. O ja, en we 'scrummen', door afdelingoverstijgend elke twee weken met elkaar de planning door te nemen, zodat er goed wordt overlegd, afgestemd en samengewerkt.

- Met The Next Generation stimuleren leidinggevenden hun teamleden om zich in te zetten voor het milieu. Dat kan een dagje afvalprikken tijdens het lunchwandelen zijn, bliksemstages voor kinderen organiseren, maar ook iets groters zoals innovatieve ideeën indienen waardoor we minder CO2 uitstoten.

Dit zijn zo maar wat voorbeelden uit het **Role Model Programm**. De toolbox bestaat uit veel meer middelen en methoden, waar leidinggevenden steeds weer iets kunnen kiezen dat bij hen past.

In de Trust Index geeft 92,7% aan dat het management gemakkelijk benaderbaar en prettig in de omgang is. De drempels zijn laag, de kantoren zijn transparant van glas en de deur staat 9 van de 10 keer open.

Het begint dus met het goede voorbeeld geven, maar het gaat ook om goed persoonlijk contact te houden met je mensen. Daar trainen we onze leidinggevenden op. We zien dat nu veel van ons 50% of soms meer thuiswerken. Het

Vertrouwen

persoonlijke contact en zorgen dat mensen een goede binding met elkaar en de organisatie houden is daardoor nog veel belangrijker geworden. Met kerst en met de loonronde krijgen alle medewerkers een persoonlijk handgeschreven kaartje met een persoonlijke boodschap. Geen voorgedrukte kaartjes dus, maar een tekst die **rechtstreeks uit het hart** van de leidinggevende aan de medewerker is gericht. Ook verjaardagen laten we nooit ongemerkt voorbij gaan. Iedere medewerker krijgt van ons iets dat de wereld voor de toekomst een beetje beter maakt: we planten voor elke verjaardag twee bomen als cadeau.

Iedereen integer

Integriteit is een voorwaarde voor vertrouwen. Daarvoor nemen we je heel even mee naar 2015. Toen riep Van Dale ‘sjoemelsoftware’ uit tot het woord van het jaar. Dat ging over autofabrikanten die op grote schaal de software in auto’s manipuleerden, waardoor de uitstoot van schadelijke stoffen lager leek dan in werkelijkheid het geval was. Volkswagen kwam vol onder vuur te liggen en de schade was niet meer te overzien. Dit mocht nooit, maar dan ook nóóit meer gebeuren. Volkswagen koos voor een volledig nieuwe koers: alle milieuvervuilende diesels eruit en vol gas op de productie van elektrische voertuigen. En het woord integriteit moest bij alle medewerkers binnen het Volkswagenconcern groot op hun voorhoofd komen te staan. Het programma **Together4Integrity** werd wereldwijd

in het Volkswagen concern opgestart en traint tot op de dag van vandaag ook onze medewerkers op dit thema. Iedereen die bij ons in dienst komt, krijgt eerst een screening op goed gedrag en daarna een verplichte compliance training. Die training wordt elk jaar voor alle medewerkers herhaald, inclusief een interne campagne met posters, artikelen op intranet en roll-up banners. Twee keer per jaar meten we de integriteit van onze medewerkers en al die jaren behalen we een goede score. Voor toekomstige managers ligt de lat nog iets hoger: zij krijgen tijdens hun assessment een dilemmatest, zodat we nog zekerder weten dat onze managers over het juiste “integriteits-gen” beschikken.

Om Together4Integrity nog meer inhoud te geven en levend te houden binnen onze organisatie, organiseren we jaarlijks **Perception Workshops**. Alle afdelingen zorgen ervoor dat ze zijn vertegenwoordigd. Aan de workshop in 2022 deden 54 medewerkers mee. Tijdens de workshop komen verschillende onderwerpen aan de orde, die allemaal te maken hebben met integriteit en compliance. Alle deelnemers krijgen stellingen gepresenteerd, waarbij ze kunnen aangeven of ze het ermee eens of oneens zijn. Die stellingen hebben betrekking op hoe compliance en integriteit zijn verankerd in de organisatie, hoe ze tot uiting komen in het dagelijkse werk en of we ze terugzien in de houding en het gedrag van mensen. We zien dat medewerkers het belang van

compliance en integriteit erkennen en er een open cultuur is, waarin iedereen zich vrij en veilig voelt om zich uit te spreken. Dat onderling vertrouwen is dus groot. In de Trust Index geeft 91,4% aan dat het management eerlijk en ethisch verantwoord handelt.

Waar we nog winst kunnen halen, is het delen van successen en zichtbaar maken wat de consequenties zijn als we verkeerde keuzes of fouten maken. De deelnemers aan de workshop delen alle informatie met hun eigen afdeling. Op die manier zorgen we dat op een persoonlijke en interactieve wijze de gehele organisatie is aangesloten. Ook op het intranet is alle informatie beschikbaar.

Om het programma persoonlijk en op maat te maken, hebben alle leidinggevenden binnen onze organisatie de opdracht om de strategische doelen en het jaarplan van hun afdeling te vertalen naar persoonlijke uitdagingen voor medewerkers. Daarover gaan ze met elkaar in gesprek en dat is dus voor elke medewerker weer anders. Vroeger waren dat soort gesprekken gegoten in het beton van de jaarlijkse beoordelingscyclus. Nu zijn die gesprekken er veel vaker en staat onder meer het borgen van kennis en vaardigheden centraal. Wat heeft een medewerker nodig om goed te functioneren en zich te blijven ontwikkelen? Ook hier gaat het weer om het geven en krijgen van verantwoordelijkheid én vertrouwen.

Vertrouwen

Enkele sprekende praktijkvoorbeeld van vertrouwen delen we graag met je.

Zo is er de mogelijkheid om thuis te werken, mits dat past bij je functie. Ingegeven door corona heeft VWPFS een drastische wending gemaakt in het thuiswerkbeleid. Waar voor corona de kantoorwerkplek als norm gold, is in 2020 beleid gemaakt voor hybride werken.

Medewerkers worden daarin ook volledig gefaciliteerd. De mogelijkheid van thuiswerken is een blijk van vertrouwen. Je maakt zelf de afweging waar je wilt werken en krijgt de ruimte om zelf invulling te geven aan je taken en verantwoordelijkheden. Wel komt iedereen minimaal twee dagen per week naar kantoor, waarvan één dag met het gehele team voor afstemming en overleg.

Of neem ons werkcafé, waar je tussen de middag kunt genieten van een heerlijke lunch of warme maaltijd bereid door onze kok. Die lunch reken je af bij de onbemande scankassa's. Steekproeven, zoals bij de supermarkt, doen we niet. We vertrouwen er 100% op dat je afrekent wat je op je tableau hebt gelegd.

Een ander mooi voorbeeld is het kledingprotocol.

We hebben dat een paar jaar geleden afgeschaft. 'Vroeger' vonden we dat we als medewerkers van een financiële dienstverlener gepaste kleding moesten dragen. Dat protocol moesten we dan uitleggen aan nieuwe medewerkers om duidelijk te maken wat we precies daaronder verstaan.

Best lastig. Inmiddels vinden we dat niet meer bij deze tijd passen en zijn we van mening dat bij 'mogen zijn wie je bent' ook kleding hoort waar jij je prettig bij voelt.





Passion to perform



Make it simple



Empower each other



Do what is right

Betekenisvolle waarden

Betekenisvolle waarden

De kernwaarden bij VWPFS geven richting aan ons gedrag. Ze helpen ons elke dag om een bijdrage te leveren aan onze missie: een betrouwbare partner in financial services en een vernieuwer in mobiliteit. Die kernwaarden staan centraal bij alle beslissingen die we nemen. Op strategisch niveau, als het gaat om ambities, plannen en beleid. Maar ook dagelijks op de werkvloer, in de manier waarop we werken, met elkaar omgaan en onze klanten benaderen.

Terug in de tijd

Voordat we dieper ingaan op onze kernwaarden, nemen we je eerst even een flink stuk mee terug in de tijd. Want het is goed om te weten waar we oorspronkelijk vandaan komen en hoe we in de loop der jaren zijn gegroeid.

In 1960 richtte Pon de Dealer Financierings Maatschappij (DFM) op. Dat werd de financiële tak van Pon die ervoor moest zorgen dat alle Nederlandse dealerbedrijven van de Volkswagen Groep een financiering kregen voor hun panden en voorraden. Pon is een organisatie die kansen ziet en daar ook naar handelt. In het begin van deze eeuw raakte Pon in gesprek met Volkswagen in Duitsland over de oprichting van een eigen leasemaatschappij in Nederland. Die gesprekken verliepen succesvol en in 2004 ontstond de huidige joint venture Volkswagen Pon Financial Services, waar DFM onderdeel van werd (en inmiddels weer is afgestoten als aparte B.V.).

Naast de financieringstak voor dealers ontstond dus ook een leasetak, die in de afgelopen twintig jaar van scratch af groeide tot het huidige VWPFS, de grootste leasemaatschappij van Nederland. Die groei kwam met name tot stand door overnames van tal van kleinere Nederlandse leasemaatschappijen. We merkten als snel dat al die kleine leasemaatschappijen allemaal hun eigen bedrijfscultuur meebrachten en dat het nodig was om de **gezamenlijkheid**

in ons DNA te vinden. Daarom zijn we in 2019 begonnen met het herformuleren van onze kernwaarden. Ja, we hadden al wel kernwaarden, maar die waren te langdradig, moeilijk om te onthouden en sloten niet meer aan bij wie we waren geworden door al die overnames.

Herformulering kernwaarden

Een kernteam van 7 medewerkers en managers bracht begin 2019 de kernwaarden in kaart van het Volkswagen concern en onze beide aandeelhouders Volkswagen Financial Services en Pon en zochten daarin de gezamenlijkheid. Er volgde een interne analyse aan de hand van interviews met een dwarsdoorsnede van de medewerkers en het management om er achter te komen wat volgens hen onze waarden zijn. We voerden ook een externe analyse uit om te achterhalen hoe onze klanten naar ons kijken en dachten na over hoe wij gezien willen worden door onze klanten. Uiteindelijk kwamen uit dat hele traject **vier krachtige kernwaarden** naar voren, die we voor implementatie hebben getoetst bij de medewerkers en die nu staan voor wat wij zijn:

- Passion to perform
- Make it simple
- Empower each other
- Do what is right

Betekenisvolle waarden



Passion to perform

Focus op concrete resultaten en maak af waar je aan begint.

Daag elkaar uit om het steeds beter te doen en kijk verder dan je eigen taak.

Denk in mogelijkheden en breng enthousiasme.



Make it simple

Kijk bij alles wat je doet hoe je het makkelijk kunt maken voor klanten en collega's.

Verdiep je in je klant en collega, begrijp echt wat hen een goed gevoel geeft.



Empower each other

Geef elkaar vertrouwen en wees duidelijk over de ruimte die je geeft.

Neem initiatief, toon lef en gebruik de ruimte die er is.

Gebruik je gezond verstand en leer van fouten.



Do what is right

Houd je aan de regels en je woord, zorg ervoor dat mensen op je kunnen rekenen.

Doe altijd wat juist is.

Spreek het uit als je iets ziet dat niet goed is en wees daarbij niet bang voor hiërarchie.

Kijk hoe je in je werk kunt bijdragen aan duurzaamheid.

Betekenisvolle waarden

Kernwaarde 1: Passion to perform

We gaan voor resultaat en werken daar vol enthousiasme samen naar toe. Hier gaat het om elkaar te stimuleren en uit te dagen om het nóg beter te doen. Wanneer iets niet verloopt volgens plan, ga je kijken hoe je op een andere manier toch het beoogde resultaat kunt halen. Zie je ergens mogelijkheden tot verbetering, dan ga je daar ook iets mee doen. Je pakt het zelf op of brengt het onder de aandacht bij iemand anders. Je enthousiasme werkt aanstekelijk. Anderen krijgen energie van de manier waarop jij je werk doet. Je neemt je verantwoordelijkheid in het bereiken van doelen.

We laten ook zien wat een kernwaarde niet is. Soms maakt het omschrijven van wat iets niet is, net zoveel duidelijk als de omschrijving van wat het wel is. Wat Passion to Perform niet is, is het omzeilen van je plan door met een ander plan te komen. Ook het praten over collega's in plaats van met collega's past hier niet. Rechtstreekse feedback is een kans om samen tot beter resultaat te komen. Ook het uiten van kritiek via mail hoort niet bij deze kernwaarde. We zoeken elkaar op en gaan met elkaar in gesprek.

Beoordelingscriteria (o.a. tijdens beoordelingsgesprekken):

- Werkt resultaatgericht
- Toont ondernemerschap
- Denkt in kansen en mogelijkheden.

Kernwaarde 2: Make it simple

Kan het eenvoudiger? Dat is de essentie van deze kernwaarde. Dat klinkt gemakkelijk, maar in de praktijk is het best lastig. We vragen medewerkers om zich te verplaatsen in de volgende schakel van het proces. Dat kan een klant zijn, maar ook een collega. Hoe zorg je ervoor dat jij weet wat zij nodig hebben? Wat vinden ze belangrijk? Door zelf een extra stap te zetten, bespaar je de ander er misschien wel drie. Realiseer je dat het lastiger is om iets eenvoudiger te maken dan om iets moeilijk te maken.

Wat Make it simple niet is, is het jezelf gemakkelijk maken door je werk half af te maken en problemen over de schutting te gooien. Ook jezelf als maatstaf nemen, hoort niet bij deze kernwaarde. Als jij iets niet belangrijk vindt, hoeft dat niet te betekenen dat een ander dat ook niet vindt. Als jij iets gemakkelijk vindt, hoeft het niet gemakkelijk te zijn voor een ander.

Beoordelingscriteria:

- Is op zoek naar betere oplossingen
- Begrijpt waar de klant of collega mee geholpen is
- Communiceert helder en duidelijk.

Kernwaarde 3: Empower each other

Bij deze kernwaarde gaat het om ruimte geven en ruimte nemen. Help elkaar excelleren. Stimuleer elkaar om grenzen op te zoeken van mogelijkheden en het beste uit jezelf te halen. Het betekent ook dat als je moeilijke beslissingen neemt, je kunt uitleggen waarom je iets hebt gedaan. Fouten maken mag en hoort bij grenzen verkennen. Neem je leidinggevende mee in je overwegingen. Ruimte krijgen is niet vrijblijvend. Bij ruimte hoort verantwoordelijkheid.

Wat Empower each other niet is, is het weglopen voor verantwoordelijkheid of de gemakkelijkste weg te kiezen. Het is ook niet voortdurend instemming vragen aan je leidinggevende omdat je zelf geen keuzes durft te maken. Twee keer dezelfde fout maken of roekeloosheid horen hier ook niet bij.

Beoordelingscriteria:

- Bevordert de samenwerking
- Is betrokken en neemt initiatief
- Probeert het iedere dag weer beter te doen.

Betekenisvolle waarden

Kernwaarde 4: Do what is right

Wat jij niet wilt dat u geschiedt... Hier gaat het om betrouwbaarheid en integriteit. Als je met elkaar samenwerkt, moet je op elkaar kunnen rekenen. Dus kom je je afspraken na en meld je het tijdig als dat niet lukt. Als je iets ziet wat niet in de haak is, trek je aan de bel. Je spreekt je uit of maakt je twijfel bespreekbaar. Je beperkt je tot de feiten.

Het tegenovergestelde is de dingen laten gaan met de gedachte dat er toch nooit iets verandert. Of iets wat fout gaat niet uitspreken omdat er een leidinggevende of aardige collega bij is betrokken. Fouten verhullen hoort niet bij deze kernwaarde. Geld belangrijker vinden dan normen, waarden of principes evenmin.

Beoordelingscriteria:

- Handelt altijd integer
- Toont verantwoordelijkheid
- Draagt actief bij aan duurzaamheid.

“ONZE KERNWAARDEN ZIJN STEVIG VERANKERD.”

Kernwaarden levend maken

Maar met de definiëring van de kernwaarden waren we er nog lang niet. Het moest ook geïmplementeerd worden in de organisatie en goed worden geborgd.



We waren ons ervan bewust dat een cultuuromslag niet van het ene op het andere moment gaat, maar dat het langere tijd nodig had voordat het geïmplementeerd was. En we realiseerden ons dat het niet alleen een kwestie was van introduceren, maar dat we ook aan de slag moesten om de kernwaarden levend te houden.

We begonnen met het organiseren van **workshops** voor het management en lieten ze nadenken over de kernwaarden. Wat was het wel en wat was het vooral niet? Hoe breng je ze bijvoorbeeld in de praktijk? Daarvoor hebben we templates ontwikkeld, die we in de workshops gebruikten (zie afbeelding op de volgende pagina). Alle leidinggevenden gingen in groepjes aan het werk met de kernwaarden en op die manier raakten ze ermee vertrouwd en maakten ze het eigen.

Die templates namen de leidinggevenden vervolgens mee om workshops met hun eigen team op dezelfde manier te organiseren. Daarmee trainden zij zelf alle medewerkers op de kernwaarden met als doel: iedere medewerker weet na de workshop wat de vier kernwaarden zijn, wat ze inhouden en wat ze niet inhouden.

Betekenisvolle waarden

Vraag 1	Antwoord
<p>Wat vind ik van de kernwaarden van VWPFS/DFM?</p> <p>Denk daarbij aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spreken de kernwaarden aan? Wat wel/wat niet? • Welke waarde ligt het dichtst bij mij? • Welke waarde staat het verst van me af? 	

Vraag 1	Antwoord
<p>Vind ik het belangrijk om deze kernwaarden in onze afdeling levend te maken en te houden?</p> <p>Denk daarbij aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat zie je als meerwaarde van het hebben van deze kernwaarden? • Vind je het belangrijk genoeg om echt werk van te maken, of is het goed om op te schrijven en dat is het dan? • Vind je dat je hier zelf aanspreekbaar op bent? • Vind je dat je elkaar hierop mag aanspreken? 	

Vraag 3	Passion to perform	Make it simple	Empower each other	Do what is right	Toelichting
Hoe goed breng ik de kernwaarden in de praktijk (1-10)?					
Hoe goed brengen we als MT de kernwaarden in de praktijk (1-10)?					
Hoe goed brengen we in onze afdeling de kernwaarden in de praktijk (1-10)?					

Betekenisvolle waarden

Na al die workshops gingen we vervolgens meten of we ons doel hadden gehaald. De uitkomst was verrassend positief. De kernwaarden waren gemakkelijk op te sommen en we hoorden onze medewerkers geregeld in de wandelgangen zeggen: 'dit is nou echt **Make it simple**' of 'dat is niet echt **Do what's right**, hè?'. De implementatie was geslaagd!

Nu was het zaak om ze ook levend te houden en daarnaast zorgen dat nieuwe medewerkers de kernwaarden ook leerden kennen en ernaar zouden gaan handelen.

Kernwaarden verankerd

Niemand kan bij ons zeggen dat hij/zij de kernwaarden nooit heeft gezien. Bij ieder kopje koffie (en we drinken best veel koffie) dat je haalt, zie je ze staan op de wanden van de koffiecorners. Ook op de koffiebekertjes staan de vier kernwaarden. Je kunt zelfs kiezen welke kernwaarde op dat moment het beste bij je past door de beker met die kernwaarde te kiezen.

Maak je een PowerPoint (en ja, ook die maken we veel), dan staan op iedere slide onderaan in het klein de vier kernwaarden. Daarnaast zie je in onze storytelling vaak voorbeelden van de kernwaarden terugkomen. Denk dan bijvoorbeeld aan verhalen die we schrijven voor ons intranet of ons personeelsmagazine. Ook hebben we de kernwaarden onderdeel gemaakt van onze beoordelingssystematiek. Op het beoordelingsformulier vult de leidinggevende in of de



Betekenisvolle waarden

medewerker voldoende handelt volgens de vier kernwaarden. Die wegen voor 30% mee in de totale beoordeling.

Kernwaarden voor nieuwe medewerkers

Wanneer je bij ons solliciteert, zie je op onze corporate website en op onze vacature website al de kernwaarden staan. Je kunt als sollicitant daar dus al lezen over onze bedrijfscultuur en besluiten of je vindt dat je bij ons past of niet. Dat komt ook ter sprake tijdens je sollicitatiegesprek. Ga je als nieuwe medewerker starten in onze organisatie, dan maak je al voor je eerste werkdag nog uitgebreider kennis met de kernwaarden via het introductiepakket dat we ongeveer twee weken voor de startdatum naar elke nieuwe medewerker mailen.

Alle nieuwe medewerkers nemen deel aan de maandelijkse introductieochtend. Daarin tonen we een mooi filmpje waarin huidige medewerkers aan de nieuwe medewerkers vertellen wat onze kernwaarden zijn en hoe ze werken. En tijdens het **Eerste 100-dagenprogramma** komen de kernwaarden op verschillende manieren aan de orde, bijvoorbeeld tijdens de lunch met de Board en in de gesprekken met je leidinggevende.

Kernwaarden en besluitvorming

De kernwaarden helpen iedere medewerker dagelijks om goed gefundeerde besluiten te nemen. Als ik dit of dat doe,

maak ik het dan simpeler voor de klant, collega of mijzelf? Als ik dit of dat doe, doe ik dan het juiste? Ze zijn onderdeel van ons dagelijks werkende leven geworden. Soms is een besluit ook een kwestie van een gevoel. Zorgt een bepaalde keuze er voor dat we gedreven zijn om het beste resultaat te halen of leidt een besluit tot het aanmoedigen en vertrouwen geven van collega's? De kernwaarden zetten onze collega's soms ook weer even op scherp, doordat ze goed na moeten denken of een besluit past bij onze kernwaarden.

Binnen ons leiderschapstraject is er veel aandacht voor de kernwaarden. We besteden een hele module (2 dagen) aan hoe je de strategie en de kernwaarden overbrengt op je team en hoe je ze levendig houdt. Wanneer zet je ze in en hoe zorg je ervoor dat het onderdeel wordt van je werk DNA.

Op Boardniveau worden alle besluiten getoetst of ze voldoen aan de kernwaarden. Het is een vast punt op de agenda: "How does the topic/plan/decision relate to the requirements of integrity and compliance?" Deze vraag doelt op onze kernwaarde "Do what is right".

Kernwaarden in de praktijk

Als commerciële organisatie en klantgerichte dienstverlener voel je de kernwaarde **Passion to perform** eigenlijk altijd wel. In het dagelijkse contact met zowel de interne als de externe klant gaan we voor het beste resultaat, of dat nu

het halen van een sales target, het opleveren van een project of een nieuw product is. Dat zien we terug in de Trust Index, waarbij 78,9% van de medewerkers aangeeft dat ze een gevoel van trots ervaren bij wat we bereiken.

Onder **Passion to perform** valt ook dat je mogelijkheden tot verbetering ziet. Daarvoor hebben we het programma **Keep Innovating**. Dat houdt in dat medewerkers een innovatief idee kunnen indienen bij onze Innovatie Manager. Die toetst het vervolgens op haikbaarheid en als alle lichten op groen staan, dan gaat het door naar de Innovatie Board. Komt een idee daar goed doorheen, dan kan het worden uitgevoerd. De medewerker mag dan zelf kiezen of hij/ zij er actief bij betrokken wil zijn of niet. Dat kan een klein en gemakkelijk haalbaar idee zijn, zoals het versturen van aanmaningen per mail (dat deden we nog altijd per post) of een groter, complexer idee, zoals het ontwikkelen van een nieuw duurzaam leaseproduct. Op die manier wordt een innovatief idee ook echt gedragen door de board en medewerkers. Door weloverwogen te toetsen of een idee haalbaar is, zorgen we ervoor dat het in de praktijk ook echt van idee naar uitvoering komt en we niet met 10 enthousiaste ideeën tegelijk bezig zijn, die we vervolgens niet afmaken.

Passion to perform gaat ook over het zelf creëren van een goede sfeer. Gelukkig kunnen we zeggen dat die sfeer goed is. Daar doen we veel aan door het programma **Keep Moving**.

Betekenisvolle waarden



Dat is erop gericht om medewerkers naast het werk ook ontspanningsmomenten te bieden met bijvoorbeeld interessante lezingen, een wijnproeverij of een muziekbingo. Daarmee verbinden we mensen en afdelingen op een laagdrempelige manier met elkaar.

Is de sfeer dan altijd goed bij onze organisatie? Nee, waar mensen werken, zijn ook emoties die soms hoog kunnen oplopen. Wat helpt is onze speak up culture: we spreken uit als iets niet lekker loopt. Onze leidinggevenden zijn daarin getraind en hebben daarin ook een belangrijke rol.

Voor **Make it simple** hebben we bijvoorbeeld een handig filmpje gemaakt waarin we uitleggen welke afdelingen allemaal een rol hebben in het leaseproces (dat best complex is). Daardoor zien medewerkers wie er voor en na hem/haar in het proces ook een rol heeft en kweken we meer begrip onderling.

Voor grote ontwikkelingen met bijvoorbeeld IT systemen werken we Agile en scrummen we. Dat heeft als groot voordeel dat verschillende disciplines goed met elkaar blijven overleggen en de voortgang frequent wordt besproken en kan worden bijgestuurd. En ander voordeel is dat iedereen exact weet wat zijn/haar taken in het ontwikkelingstraject zijn die moeten worden afgemaakt in plaats van ze over de schutting te gooien.

Onderdeel van het scrummen is het scrumboard, dat start met het aangeven hoe je in je vel zit door middel van een groene, gele of rode smiley.

Dat **Make it simple** wordt omarmd, zien we aan de score van 84,4% in de Trust Index bij de stelling “Mensen waarderen het dat we het op nieuwe en betere manieren oppakken”.

Voor **Empower each other** hebben we de 90-10 regel: we vertrouwen erop dat je 90% van de besluiten zelf kunt nemen en die 10% die overblijft kan door naar bijvoorbeeld het management. Deze kernwaarde komt ook tot uiting bij drukke periodes of bij ziekte van een medewerker. Dan steunen we elkaar door het werk over te nemen of even te parkeren.

‘Fouten maken moed’ is een kreet die je overal bij ons kunt horen. Natuurlijk hebben we liever dat je je werk foutloos doet, maar we realiseren ons tegelijkertijd dat waar mensen werken, fouten worden gemaakt. Daarin vinden we het wel belangrijk dat je ook de moed hebt om die fout te melden en zelf kijkt hoe je het kunt oplossen en de volgende keer kunt voorkomen.

Ook bespreken we jaarlijks met alle teams de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek en kijken we met elkaar aan welke thema’s we het komende jaar willen

Betekenisvolle waarden

werken. Hetzelfde geldt voor de uitslag van de jaarlijkse (vrijwillige & anonieme) healthcheck en de Trust Index. En tot slot vinden we het leuk om te noemen dat we een medewerkerspanel hebben, dat we als klankbord inzetten als we besluitvorming of ideeën nodig hebben voor bepaalde onderwerpen.

Met onze speak-up culture geven we uiting aan Do what's right. Hoewel het niet altijd gemakkelijk is, wordt het zeer gewaardeerd als je ziet en meldt dat iets niet in de haak is. Een voorbeeld is dat we elkaar scherp houden door te testen met phishing e-mails en hierover goede terugkoppeling te geven aan collega's. Daarnaast werken we veel met handboeken waarin de kaders aangegeven worden. Alle nieuwe medewerkers die bij ons in dienst komen, zijn verplicht om een vijftal compliance-trainingen te volgen, zodat ze weten wat wel en niet kan. Ben je langer in dienst, dan krijg je ieder jaar de verplichte herhaaltraining.

Kernwaarden op kritieke momenten

Wanneer er sprake is van een kritieke situatie, dan starten we ons crisisteam op. Dat wordt gecoördineerd door onze crisis coördinator en wordt aangestuurd door de voorzitter (=board member). Denk bijvoorbeeld aan een datalek. Daarbij geven de kernwaarden ons altijd richting.

Do what's right; o.a. melding maken bij Autoriteit Persoonsgegevens, klanten informeren media managen etc.

Make it simple: we kijken gelijk naar de feiten, wat de impact is en of we het kunnen isoleren.

Empower each other: het team is goed op elkaar ingespeeld en krijgt met elkaar regelmatig crisistraining. Rollen en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in een crisishandboek.

Passion to perform: het crisisteam bestaat uit een gedreven club specialisten die alles uit de kast haalt om de crisis zo snel mogelijk onder controle te krijgen. Kenmerkend is dat zij altijd direct ter beschikking staan, ook als dat in het weekend, 's avonds of 's nachts is.

Ook bij andere lastige situaties laten we ons sturen door de kernwaarden. Denk bijvoorbeeld aan het gedwongen afscheid van een medewerker, omdat hij niet goed functioneert, ontslag op staande voet krijgt of bij een reorganisatie. Dat is natuurlijk pijnlijk, maar de diepere betekenis van de kernwaarden, zoals respect, eerlijkheid en redelijkheid voeren de boventoon als het gaat om een besluit of een oplossing voor een probleem.



**“WE HEBBEN EEN
SPEAK-UP CULTURE.”**



Effectief leiderschap

Effectief leiderschap

Marktleider worden in zero emission mobility en duurzaam groeien zijn de twee doelen die wij onszelf hebben gesteld om in de toekomst succesvol te blijven. Met die stip op de horizon gaan onze ruim 500 medewerkers iedere dag weer gedreven aan het werk. Naast de kernwaarden geven ook deze doelen richting aan hun werkzaamheden. Als onderdeel van een internationaal concern doen we dat in een doordachte organisatiestructuur waarover we je verderop wat meer vertellen.

“WE STREVEN NAAR MOBILITEIT MET MINIMALE IMPACT OP HET MILIEU.”

We willen **marktleider** worden **in zero emission mobility**. Dat betekent dat we streven naar mobiliteit met minimale impact op het milieu. Waarom? Omdat het beter voelt om zaken te doen zonder de volgende generatie te belasten met de negatieve effecten daarvan. En omdat het past bij de strategie van onze moeder Volkswagen Financial Services. Als een van de grootste mobiliteitspartijen ter wereld en in Nederland hebben we niet alleen een enorme impact, maar ook een grote verantwoordelijkheid. Onze doelstelling betekent niet dat onze hele vloot in 2025 elektrisch is, want de markt is op dat moment nog niet zo ver. Onze strategie is: zodra het massa krijgt, dan zijn we er bij en pakken we de koppositie. De ‘zero emission’-doelstelling heeft gevolgen voor veel aspecten van ons bedrijf, variërend van ons aanbod aan de markt tot bijvoorbeeld ons eigen wagenpark en onze huisvesting.

We willen **duurzaam groeien**. Daar zijn verschillende redenen voor:

- Wie groeit houdt regie over de toekomst. Groei draagt bij aan een sterke marktpositie. Als we een serieuze partner zijn voor onze klanten en andere partijen, houden we zelf invloed op onze toekomst.
- Onze kosten per auto zijn te hoog. Veel kosten zijn ‘vaste kosten’. Als we niet groeien, zijn onze kosten per contract te hoog en kopen onze klanten hun mobiliteit ergens anders in.

- Winst is nodig voor transformatie naar elektrisch. We willen voorop lopen in zero emission mobiliteit. Daar zijn enorme investeringen voor nodig. Groei is noodzakelijk om dat te kunnen betalen.

We gaan voor ‘duurzame groei’. Met ‘duurzaam’ bedoelen we dat we willen groeien op een manier die niet eenmalig is, maar een solide basis legt voor de toekomst. Ieder bedrijfsonderdeel heeft een eigen groeid doelstelling.

Fundamentele principes

Effectief leiderschap begint met onze **missie**:

Een betrouwbare partner zijn in financiële dienstverlening en een vernieuwer zijn in duurzame mobiliteit.

En daar hebben we een duidelijke **visie** bij:

Door ons specialisme, vakkennis en ervaring kunnen we iedereen, zowel zakelijk als particulier, op automotieve toegesneden financiële, assurantie-, lease- en mobiliteitsproducten aanbieden. Deze producten zijn nauw met elkaar verbonden waardoor we combinaties kunnen leveren die toegevoegde waarde hebben voor onze klanten en bijdragen aan een duurzaam milieu.

Hoe we strategie, koers en doelen ontwikkelen

De basis van onze strategie wordt bepaald door onze grootste aandeelhouder Volkswagen Financial Services in Duitsland. Hiervoor neemt onze board jaarlijks deel aan de GMC (General Managers Conference) waar de general

Effectief leiderschap

managers van alle VWFS-vestigingen wereldwijd aan deelnemen. Tijdens deze GMC's worden door het MT van onze moeder Volkswagen Financial Services de strategische topics en de te halen doelen gepresenteerd en besproken.

Omdat deze strategie voor de hele wereld geldt en niet elk land hetzelfde is, doen wij daar nog ons eigen sausje overheen. We zorgen dat het goed aansluit op de Nederlandse markt. Dat doen we tijdens de zogenaamde maandelijkse **Bosdagen**. Tijdens die dagen bepaalt ons eigen MT (boardmembers + clusterdirecteuren) of de strategie, koers en doelen nog passend zijn of dat er mogelijk moet worden bijgestuurd. Er wordt een jaarlijkse ambitie en per cluster een roadmap (actieplan) geschreven. De clusterdirecteuren werken dit verder uit met de leidinggevenden in hun team, die het vervolgens weer bespreken met hun team en gebruiken om hun afdelingsplannen vorm te geven.

Aan het begin van ieder jaar organiseren we een **Kick Off**. Zie het als een soort feestje dat we om de presentatie van de nieuwe jaarplannen heen bouwen op een aantrekkelijke externe locatie. Daar krijgt ook de inwendige mens de nodige aandacht. Ieder jaar weer geven we daar een verrassende creatieve touch aan. Voor 2023 was dit bijvoorbeeld een dinnershow, waar we tussen de gangen door de strategische plannen presenteerden en een bekend cabaret duo de afsluiting verzorgde.



Effectief leiderschap



De strategie, doelen en koers komen de rest van het jaar op verschillende manieren terug **in het dagelijks werk**:

- Elk kwartaal is er een medewerkersbijeenkomst met de kwartaalupdate. Naast de ontwikkelingen en cijfers staat ook strategie als vast onderdeel op de agenda.
- We schrijven verhalen over de strategische pijlers en focuspunten en plaatsen die in het personeelsmagazine, op het intranet, in nieuwsbrieven en op de narrow casting in het pand.
- De afdelingsplannen met teamdoelen zijn voor elke medewerker vertaald naar persoonlijke doelen, die een onderdeel vormen van de jaarlijkse beoordelingscyclus.

Verandering op strategie, koers en doelen

Het zijn vooral de marktontwikkelingen die van invloed zijn op onze strategie. Natuurlijk zetten we altijd strategisch beleid voor de langere termijn uit, maar soms worden deze ingehaald door plotselinge veranderingen in de maatschappij of wereldeconomie (denk aan corona en de oorlog in Oekraïne). Dit soort ingrijpende veranderingen met grote gevolgen zorgen ervoor dat we ons strategische beleid moeten toetsen en aanpassen aan de nieuwe werkelijkheid en veranderende toekomstperspectief. We geven een aantal voorbeelden van lange termijnontwikkelingen die van invloed zijn op onze strategie:

- Klimaatbeleid en maatschappelijke wens om te verduurzamen met als gevolg elektrificatie van het wagenpark

- Maatschappelijke trend om steeds vaker te kiezen voor gebruik in plaats van bezit (geen eigen auto meer, maar liever verschillende vervoersvormen combineren zoals deelauto, fiets, OV)
- Klanten willen steeds meer vanuit huis, online hun zaken regelen en producten of diensten bestellen. Dit vraagt om eigentijdse ICT-systemen en een goede aansluiting op andere kanalen (omnichannel)
- Nieuwe toetreders op de markt, bijvoorbeeld deelautoconcepten, online aanbieders van automerken en leaseproducten.

Een voorbeeld van een korte termijnontwikkeling:

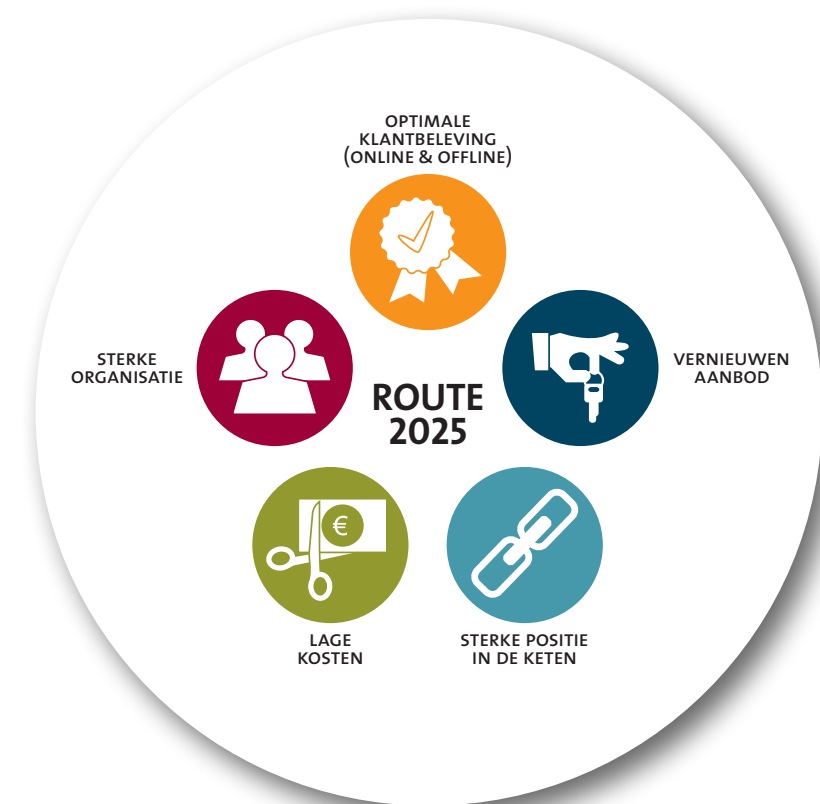
- De plotselinge run op jong-gebruikte auto's. Mede door corona en de oorlog in Oekraïne liepen de levertijden van nieuwe auto's snel op. In plaats van maanden te wachten op een nieuwe auto, kiezen steeds meer leaseklanten voor een jong-gebruikte auto die wel direct leverbaar is.

De implementatie en communicatie van de strategie

Omdat we vinden dat iedereen in onze organisatie onze strategie gemakkelijk moet kunnen onthouden, hebben we die letterlijk op de achterkant van een bierviltje gezet (zie de afbeelding op de volgende pagina). Aan de ene kant staan de twee doelen, aan de andere kant de vijf strategische pijlers. Daarnaast heeft iedere medewerker een boekje waarin de strategie op heldere wijze is uitgelegd.

Effectief leiderschap

De strategie staat ook duidelijk omschreven op ons intranet. Voor nieuwe medewerkers is de uitleg van de strategie, koers en doelen een onderdeel van hun Eerste 100 dagen programma.



Duurzame en rendabele groei
&
Marktleider in zero emission mobility in 2025

De vijf strategische waarden zorgen ervoor dat we onze twee gestelde doelen kunnen halen. Dit zijn ze:

- Optimale klantbeleving
- Vernieuwen aanbod
- Sterke positie in de keten
- Sterke organisatie
- Lage kosten

Deze vijf pijlers gebruiken we als kaders waaraan we onze hele bedrijfsvoering ophangen.

Korte termijn

De vijf pijlers geven ons dus richting voor de lange termijn, maar we kijken ook per jaar waar de focus moet komen te liggen. Dat noemen we focuspoints. Voor 2023 zijn dat:

- People
- Future Proof IT Solutions
- First Time Right

De focuspoints, het woord zegt het al, geeft aan op welke hoofdthema's wij ons dat jaar gaan focussen.

De vertaling van de strategie door management richting medewerkers

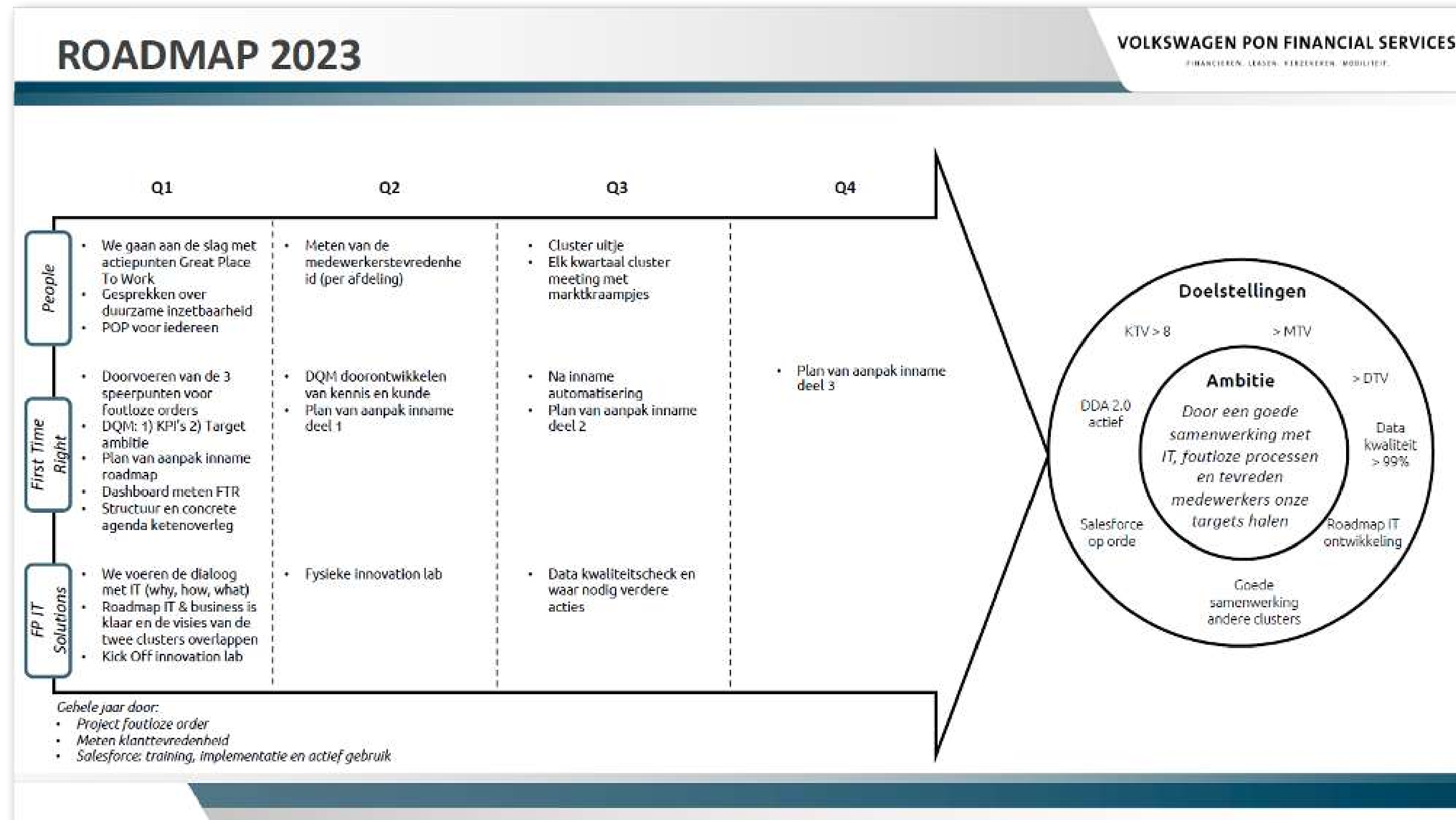
Onze organisatiestructuur is vrij plat. We hebben het verdeeld in een front office en een back office, die beide worden aangestuurd door 1 boardmember. Daaronder hangen de clusters met voor ieder cluster een cluster-directeur, first liners noemen we die. En daaronder hangen managers van de afdelingen die we second liners noemen. Zij sturen allemaal een eigen medewerkersteam aan.

Eerder vertelden we al over de Bosdagen waar de ambitie en de roadmap het vaste onderwerp van gesprek zijn. Dit is ook het middel waarmee iedere leidinggevende sturing aan zijn/haar medewerkers geeft. De ambitie is een korte omschrijving waar ieder cluster naar toe wil. En de roadmap is gebaseerd op de focuspoints en beschrijft heel concreet welke acties er in een jaar gedaan moeten worden. Dat is dus feitelijk het uitgangspunt om op gedetailleerder niveau onderliggende afdelingsplannen te schrijven.

“IEDER CLUSTER MAAKT JAARLIJKS EEN ROADMAP MET FOCUSPOINTS.”

Effectief leiderschap

Hieronder zie je als voorbeeld de roadmap van het Cluster Leasing:



Onder begeleiding gaan afdelingen tijdens speciale sessies aan de slag om de roadmap te vertalen naar concrete plannen. Doelen en bijbehorende acties plaatsen ze per kwartaal in de tijd. Het resultaat is een overzicht van projecten met concrete resultaten die worden opgeleverd. Elke medewerker is op deze manier betrokken bij de strategische doelen, strategische waarden en de ambities voor het komende jaar. Wat aanvankelijk abstract lijkt, maken we zo heel concreet. Elke medewerker ziet wat de concrete bijdrage is van de eigen afdeling aan de ambities van de organisatie.

De **middelen** die worden ingezet bij de implementatie zijn divers en verschillen per afdeling. Hieronder een aantal concrete voorbeelden van verschillende afdelingen per focusgebied:

Voor het **focusgebied Mensen** gaat Leasing in Q1 gesprekken voeren over het duurzaam inzetten van het Persoonlijk Opleidings Plan (POP) en in Q3 organiseren ze een clusteruitje. Operations organiseert in Q2 een training in het CRM-pakket Miles. HR start in Q1 met de campagne "Lerende organisatie" en in Q4 "Vitaliteit". IT gaat in Q1 aan de slag met talentontwikkeling. Bij alle afdelingen wordt in Q2 de medewerkerstevredenheid gemeten.

Voor **First time right** brengt Accounting in Q1 de Unhappy Flow in kaart en gaan ze in Q2 verbeteringen prioriteren.

Effectief leiderschap

Control inventariseert in Q2 de processen op verschillende afdelingen met als doel om in Q3 te starten met verbeteringen. Operations wil in Q1 een foutloos orderproces realiseren en in Q2 de klanttevredenheid meten.

Future proof IT solution maken ze bij Leasing in Q1 en Q2 concreet met een Innovation Lab om tot nieuwe ideeën en constructieve verbeteringen te komen. Operations levert in Q2 een nieuwe website en app op voor het label EasyRent. Accounting gaat in Q3 aan het werk met het verbeteren van de datakwaliteit.

Bovenstaande is een korte bloemlezing uit alle afdelingsplannen. We willen hiermee laten zien dat we strategische doelen voor elke medewerkers concreet vertalen naar plannen, acties en resultaten. Het zorgt voor betrokkenheid, krijgen en nemen van verantwoordelijkheid en het levert bij het behalen van de beoogde resultaten ook voldoening op.

Transitiejaar om van 2025 naar 2030 te komen

Onze huidige strategie loopt tot 2025. Op dit moment van schrijven zitten we in een transitiejaar, waarin we langzaam bewegen richting de strategie tot 2030. Die is inhoudelijk niet veel anders dan de strategie tot 2025 met als enige opmerking dat we nog veel meer gaan inzetten op het thema Duurzaamheid. Dat betekent dat we nog veel meer dan nu gaan streven naar mobiliteit met minimale impact

op het milieu. Het hoofdkantoor heeft als doel gesteld dat de CO₂-uitstoot van alle VWFS-landen in 2025 met 50% gereduceerd moet zijn en dat het in 2030 het naar nul moet zijn teruggebracht.

Nederland loopt wat dit onderwerp betreft ver voorop. We zijn er dan ook trots op dat we al sinds 2020 kunnen zeggen dat we 100% CO₂ neutraal zijn. Met onze duurzaamheidsaanpak hebben we onszelf afgelopen jaar in de kijker gespeeld bij ons hoofdkantoor in Duitsland. Om die reden hebben zij ons gevraagd om een leidende rol te nemen in de internationale projectgroep Duurzaamheid. We hebben het afgelopen jaar een plan van aanpak geschreven om **alle VWFS-vestigingen wereldwijd te helpen** met het terugdringen van hun CO₂ uitstoot. Inmiddels zijn we zover dat we de analyse achter de rug hebben en inzicht hebben in de wereldwijde CO₂ uitstoot van alle VWFS-vestigingen samen. We helpen onze collega-landen met het zelf in kaart brengen en monitoren van hun CO₂ uitstoot. Ook helpen we hen met het schrijven van hun eigen duurzaamheidsstrategie, beleid en actieplan.

Stand ups

Elk team heeft minimaal 1x per week een “stand up”. Dit kan een dagstart of een weekstart zijn of een ander vast moment in de week. Zaken als “hoe gaat het met je”, “wat zijn onze te realiseren doelen van deze week” en “wie heeft



Effectief leiderschap

waar hulp bij nodig” komen aan bod. Deze **stand ups** worden ook gehouden door project teams, dus het kan zijn dat je als medewerker deelneemt aan meerdere stand ups in de week. Collega’s worden ook regelmatig uitgenodigd voor een stand up van een ander team om iets te komen vertellen over de werkzaamheden of om vragen te beantwoorden. Zo is het ook een mooi middel om te leren over de taken en verantwoordelijkheden van andere teams.

Is iedereen dagelijks met de strategie bezig?

Wij vinden van wel, maar eerlijk is eerlijk, als je aan een gemiddelde medewerker vraagt wat hij/zij vandaag aan de strategie heeft gedaan, dan is het antwoord waarschijnlijk dat hij/zij het niet weet. Wij zien dat anders.

Zit je bijvoorbeeld de hele dag aan de telefoon om klanten te woord te staan, dan ben je bezig met de strategische pijler “Optimale klantbeleving”. Door het meten van onze telefonie kijkt het management aan de hand van rapportages of dat binnen de gestelde criteria is, bijvoorbeeld binnen x keer de telefoon opnemen. We trainen medewerkers die klantcontact hebben op de tone of voice richting klanten. Hanteer je de tone of voice, dan draag je op die manier dus ook bij aan Optimale klantbeleving. Werk je op de marketingafdeling en moet je bijvoorbeeld een campagne inkopen, dan kijk je automatisch of je dat tegen een gunstig tarief doet en ben je dus automatisch

aan het werk op de strategische pijler “Lage kosten”. Zo kunnen we ontelbare voorbeelden geven. We vinden het niet zozeer belangrijk dat je de vijf strategische pijlers op kunt dreunen, maar wel belangrijk dat je je werk binnen de gestelde kaders van de strategie goed kunt uitvoeren en dat je dagelijks richting en sturing krijgt. En om die strategische doelen door het jaar heen als management te kunnen volgen, bespreken we dit ook in evaluatiegesprekken met medewerkers. Aan het begin van het jaar leggen we de doelen vast, zowel vakinhoudelijke als persoonlijke ontwikkeldoelen en minstens 2 keer per jaar evalueren we ze. De medewerker kan zelf feedback ophalen bij zijn collega’s. Zo zit je ook hier zelf aan het stuur en kun je de strategie toch ook niet helemaal vergeten.



“IK VOEL ME HIER HELEMAAL THUIS OMDAT HET HIER ECHT OM DE MENSEN DRAAIT.”

Carl van Loo, Medewerker Sales Binnendienst



Maximaliseren van ieders potentieel

SERVICEDESK IT

Maximaliseren van ieders potentieel

VWPFS wil elke medewerker een veilige werkomgeving bieden waar je volledig jezelf kan zijn. Waar je wordt uitgedaagd om je verder te ontwikkelen en het beste uit jezelf te halen. Waar je creativiteit en innovatievermogen wordt aangesproken om je werk telkens beter te doen. Waar je plezier hebt en ambitieus mag zijn. Waar je fouten kunt maken, zolang je er van leert. Waar je trots mag zijn op de organisatie, de resultaten van je werk en op je collega's. Een werkomgeving waar je enthousiast met je vrienden over praat.

Een werkomgeving waar ieders potentieel tot zijn/haar recht komt, ontstaat niet vanzelf. Vandaar dat we bij VWPFS verschillende **beleidsprogramma's** hebben ontwikkeld waarmee iedereen vanaf het moment dat je bent aangenomen, die mogelijkheid krijgt om zich maximaal te ontwikkelen. Vanuit onze kernwaarde Empower each other bieden we vanuit de organisatie de mogelijkheden en vragen we van de medewerkers het initiatief om gebruik te maken van de geboden kansen.

Dit zijn de beleidsprogramma's:

1. Diversiteit en inclusie
2. Eerste 100 dagen programma (on boarding)
3. Learning & development
4. Medewerker aan het stuur.

1. DIVERSITEIT EN INCLUSIE

Gelijke kansen voor iedereen, ongeacht positie of persoonlijke achtergrond begint al aan de voordeur. Op het gebied van gelijke beloning scoren we goed en ook het aantal vrouwelijke leidinggevendenden is in balans, Dat klinkt mooi, maar eerlijk is eerlijk: op dit moment zijn we nog steeds een groep met veel gelijkgestemden en zijn we ons ervan bewust dat hier nog stappen zijn te zetten.

Onze beide aandeelhouders hebben diversiteit en inclusie hoog op de agenda staan. Vanuit ons moederbedrijf VWFS is redelijk recent **een wereldwijd programma** ontwikkeld, gericht op diversiteit en inclusie. De omschrijving van dit programma is: "Wij dragen diversiteit uit in termen van leeftijd, culturele achtergrond, geslacht en seksuele geaardheid en stimuleren actief inclusie. We zijn van mening dat diversiteit in denken, competenties en ervaringen bevorderlijk is voor creativiteit, innovatie en dynamiek. Daarom zorgen we voor een omgeving waar ieder individu zichzelf kan zijn."

We zijn vorig jaar eerst begonnen met **bewustwording**. Er is veel wat we niet meteen zien als we het over diversiteit hebben. Je kunt kijken naar wat we zeggen en wat we doen. Maar wat we vooral interessant vinden, is om te kijken en luisteren naar datgene dat we niet aan de buitenkant kunnen zien, zoals wat iemand denkt, voelt of welke

voorkeur hij/zij heeft. Diversiteit en inclusie is niet alleen een beleidskeuze, omdat het zo mooi staat op het sociale affiche. We vinden het noodzakelijk om als organisatie met ambities in deze tijd te overleven. Technologie verandert snel, markten globaliseren en er is overal tekort aan talent. We moeten sneller innoveren, inspelen op alle veranderingen, nieuwe methoden en technieken toepassen en meer de klant centraal stellen. Dat vraagt om een diversiteit aan competenties, kennis, ervaring en talent.

In het **diversiteitsprogramma** gebruiken we concrete voorbeelden van andere organisaties die succesvol zijn met hun diversiteitsprogramma's, doordat ze kosten hebben bespaard, meer omzet hebben gegenereerd of gemakkelijker mensen uit de markt wisten te halen. Daarmee tonen we het nut en de noodzaak aan van diversiteit en inclusie.

Om diversiteit goed tussen de oren te krijgen van onze leidinggevendenden organiseren we workshops over dit thema. Ook alle HR-medewerkers hebben de workshops gevolgd. Aan de hand van wetenschappelijk bewijs laten we zien wat diversiteit en inclusie oplevert.

Aan de hand van reflectievragen gaan de leidinggevendenden tijdens de workshops zelf actief aan de slag. In kleine groepjes bespreken ze de vragen en koppelen de bevindingen daarna plenair terug aan de groep. Ze gaan met elkaar in gesprek

Maximaliseren van ieders potentieel

over de huidige samenstelling van hun teams en we laten ze nadenken in hoeverre diversiteit kan bijdragen aan het behalen van team- en organisatiedoelen.

Tijdens de **workshops** maken we de deelnemers ook bewust van (onbewuste en bewuste) vooroordelen die zij hebben. Zijn ze zich wel bewust van die vooroordelen? Wat doen die vooroordelen vervolgens? Leidinggevenden krijgen voorbeelden te zien van verschillende vormen van vooroordelen, zoals stereotypering en aannames op basis van uiterlijk. Deze voorbeelden laten zien dat we allemaal vooroordelen hebben, omdat ze ons helpen om snel informatie te verwerken. Door de nadelen en risico's te kennen, zijn we beter in staat om ze opzij te zetten. Naast diversiteit en inclusie besteedt het programma aandacht aan **psychologische veiligheid**, als voorwaarde voor diversi-

“WE LATEN ONZE MANAGERS ZICH ERVAN BEWUST WORDEN DAT DIVERSITEIT KAN BIJDAGEN AAN HET BEHALEN VAN TEAM- EN ORGANISATIEDOELEN.”

teit en inclusie. In een veilige omgeving voel je je vrij om je te uiten en ideeën te delen. Fouten die je maakt, kan je toegeven, zodat jij en anderen ervan kunnen leren. In een veilige omgeving is ruimte voor innovatie en lef.

Het programma laat ook het omgekeerde zien: in een onveilige omgeving spelen we op safe en kiezen we voor lijfsbehoud. We zijn bang om met nieuwe ideeën te komen of fouten te maken en geven elkaar de schuld als er toch iets fout gaat.

Psychologische veiligheid definieert het programma als volgt: “Een werkomgeving die wordt gekenmerkt door vertrouwen, respect en waar iedereen zichzelf kan zijn.”

In de meting van de Trust Index (2022) zien we het volgende:

- 97,7% zegt zich in een fysiek veilige omgeving te werken
- 83,3% voelt zich psychologisch veilig
- 100% “vindt dat medewerkers eerlijk behandeld worden, ongeacht hun seksuele geaardheid, 96% ongeacht geslacht, 95,2% ongeacht leeftijd, 92,9% ongeacht geslacht en etnische achtergrond
- 95,2% kan zichzelf zijn.

Voor leidinggevenden biedt het programma handreikingen op vier aandachtsgebieden waarmee inclusie gestimuleerd kan worden. Want, diversiteit is dat je bent uitgenodigd; inclusie is dat je wordt gevraagd om mee te doen.

De **vier aandachtsgebieden om inclusie te stimuleren** zijn:

1. Inclusief leiderschap

- Zorg dat medewerkers zich gehoord voelen en gestimuleerd worden om zich uit te spreken
- Zorg dat medewerkers zich gewaardeerd voelen als zij met nieuwe ideeën komen
- Zorg dat medewerkers gestimuleerd worden om zelf verantwoordelijkheid te pakken en besluiten te nemen.

2. Authentiek rolmodel

- Laat je persoonlijkheid zien
- Laat je eigen ik niet overheersen door een managementstijl
- Praat niet in stereotypen, maar stimuleer uniciteit

3. Netwerken en zichtbaarheid

- Heb oog voor de minderheid en haal ze erbij
- Maak je mensen zichtbaar in de organisatie
- Zorg dat je mensen doorgroeien

4. Maak de weg vrij voor carrière

- Geef iedereen dezelfde kans op een carrière
- Let op dat minderheden hierin worden meegenomen
- Benoem het als bepaalde mensen weerstand ondervinden

Onze leidinggevenden en HR-medewerkers zijn onze **ambassadeurs voor diversiteit en inclusie**. De ambassadeurs

Maximaliseren van ieders potentieel

hebben een voorbeeldrol, gaan met hun teamleden in gesprek over vooroordelen en zijn voorstander van meer diversiteit in de samenstelling van het team.

Sinds een aantal jaren hebben we een **medewerkerspanel** dat we actief benaderen voor diverse onderwerpen waar we hen over willen laten meedenken. Diversiteit en inclusie is zo'n onderwerp. Het panel bestaat uit zo'n vijftig medewerkers die een doorsnee vormen van de organisatie. Van iedere afdeling zit er minimaal een of soms twee collega's in het panel. We merken dat zij het onderwerp weer meenemen naar de afdeling en het op die manier automatisch een bespreekbaar thema wordt.

DISC

Diversiteit in teams maken we ook inzichtelijk aan de hand van zogenaamde DISC sessies. DISC staat voor Dominant, Invloed, Stabiliteit en Conformisme en is een methode waarmee je vier verschillende voorkeursstijlen voor gedrag inzichtelijk kunt maken. Door middel van een vragentest krijg je als medewerker eerst inzicht welk type je bent en welke kleur daarbij hoort. Daarna wordt uitgelegd hoe je reageert in een veilige en rustige situatie en hoe je reageert onder druk. Vervolgens leer je ook hoe de andere types in elkaar steken. Dit inzicht levert verschillende dingen op: Je leert beter te begrijpen waarom een ander op een bepaalde manier reageert en je leert hoe je daar het

meest constructief mee om kunt gaan. Het laat ook zien welke verschillende typen er in een team zitten. De **verscheidenheid** aan types in een team maken een team kleurrijk. Verschillende types vullen elkaar aan en leren van elkaar. Het helpt een leidinggevende om een team zo optimaal mogelijk samen te stellen. Mist hij bepaalde eigenschappen in zijn team, dan kan hij bij een vacature specifiek op zoek gaan naar een type met die eigenschappen, zodat hij het maximale potentieel uit zijn team kan halen.

Social Return

Nog zo'n mooi onderwerp waar we tot vorig jaar ver van weg bleven: social return. We waren er een beetje huiverig voor, want mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vragen veel extra tijd en aandacht, dachten we. Totdat we in contact kwamen met de Sign Language Coffee Bar die met Gebarista's werkt. We zijn dan ook ontzettend blij met de komst van Tanja, die sinds begin dit jaar op maandag en dinsdag het vaste gezicht is van onze toffe VW Koffiebus. Tanja is al sinds haar geboorte doof en heeft zich laten opleiden tot **Gebarista** (Barista met gebarentaal). Zij leert ons hoe je in gebarentaal goedemorgen zegt, een heerlijke latte, cappuccino of muntthee kunt bestellen en hoe je in gebarentaal 'dank je wel' of 'mag ik er nog suiker bij', zegt.



Maximaliseren van ieders potentieel

Daarnaast doen we iets heel anders op het gebied van social return. We zijn een partnership aangegaan met JINC. Dat is een instantie die zich inzet voor **kinderen op scholen in achterstandswijken**. Voor een VMBO-kader school in Amersfoort organiseren we bliksemstages bij ons op het bedrijf. De tieners maken kennis met de verschillende beroepen die wij hebben. Daarnaast geven we sollicitatietrainingen op school. Zo huiverig als we in het begin waren voor social return, zo enthousiast zijn we nu dat we hier nog verder op willen gaan uitbreiden. Het geeft ons veel voldoening en vreugde om iets te betekenen voor deze groep.

**“WE STAAN OPEN
VOOR IEDERS AMBITIES
EN TALENTEN.”**

2. ONBOARDING 100 DAGEN PROGRAMMA

Al eerder kon je lezen over ons 100-dagen programma dat is ontwikkeld om nieuwe medewerkers goed te onboarden in de organisatie. Dit doen we met behulp van verschillende kennissessies, waarin nieuwe medewerkers in circa 100 dagen kennis maken met de organisatie, het werkveld en hun collega's. In 2022 hebben **138 nieuwe collega's** deelgenomen aan het 100-dagen programma en zijn er **111 kennissessies** georganiseerd. Het aanbod bestaat momenteel uit 13 verschillende kennissessies, die worden gegeven door collega's van allerlei afdelingen binnen onze organisatie. De kennissessies vinden maandelijks plaats. Oorspronkelijk waren ze alleen bedoeld voor nieuwe medewerkers, maar omdat er ook veel belangstelling ontstond bij bestaande



medewerkers, bieden we ze nu voor iedereen aan. Met deze sessies kunnen medewerkers zich verdiepen in een specifiek onderwerp, zoals Leasing, Compliance, Operations, de Ondernemingsraad of HR en op die manier hun kennis verbreden.

Een ander belangrijk onderdeel van het programma zijn de **feedbackgesprekken** die op regelmatige basis in de eerste 100 dagen plaatsvinden. Dat is een tweerichtingengesprek waarbij zowel de nieuwe medewerker als de leidinggevende open het gesprek aangaat over de voortgang.

3. LEARNING & DEVELOPMENT

We reserveren jaarlijks een ruim budget voor Learning & Development en staan open voor ieders ambities en talenten. Samen met de leidinggevende en HR kijken medewerkers hoe hun eigen ambitie aansluit bij die van de organisatie en hun afdeling en welke ontwikkelmogelijkheden hier bij horen. Onder het beleidsprogramma Learning & Development valt een aantal centrale programma's en daarnaast stellen afdelingen hun eigen agenda op voor hun medewerkers. Het doel is om elke medewerker te faciliteren in de persoonlijke ontwikkeling en ambities. Als we dat van alle medewerkers bij elkaar opstellen, wordt onze organisatie steeds sterker. Het in-house aanbod van workshops, trainingen en

Maximaliseren van ieders potentieel

opleidingen is gericht op vakkennis, persoonlijke ontwikkeling, leiderschap en teamontwikkeling. En natuurlijk ontwikkelen medewerkers zich ook door te leren van collega's, door nieuw werkzaamheden op te pakken, het werk van collega's waar te nemen tijdens vakanties, etc. Leren is op deze manier veel meer dan alleen 'in de schoolbanken zitten'.



“BIJ ONS ZIT JE AAN HET STUUR VAN JE EIGEN LOOPBAAN EN KUN JE DOORGROEIEN IN EEN RICHTING DIE ECHT BIJ JE PAST.”

Karin Iding, directeur HR & Facility

MbO-gesprekken

Jaarlijks stel je als medewerker samen met je leidinggevende je eigen doelen op. Dat zijn zowel zakelijke als persoonlijke leerdoelen. We noemen dit Management by Objectives. Deze doelen evalueer je minstens een keer per jaar met elkaar en aan het eind van het jaar worden ze beoordeeld. Het Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) maakt hier deel van uit en vormt het uitgangspunt voor jouw ontwikkeling het komende jaar. Je kunt hier ook in opnemen welke trainingen en opleidingen je gaat volgen. De doelstellingen, dus ook de mate waarin je zelf hebt aangegeven dat je wilt ontwikkelen, worden ieder jaar beoordeeld met een 1-5 schaal. De score die je als medewerker haalt, bepaalt of en in hoeverre je kunt stijgen in de jaarlijkse loonronde.

PERSOONLIJK ONTWIKKELPLAN		VOLKSWAGEN PON FINANCIAL SERVICES	
<p>Hier ben ik goed in!</p> <p>Als je weet waar je goed in bent, probeer dan vooral te zoeken naar hoe je dit zo goed mogelijk in kan zetten. Daar halen we allemaal de meeste waarde uit! Ben je bijvoorbeeld in je vrije tijd penningmeester van de voetbalclub omdat je zo secuur bent? Zo'n kwaliteit kunnen we hier ook vast goed inzetten!</p>	<p>Hier krijg ik energie van!</p> <p>De tijd vliegt voorbij, je gaat met een glimlach naar huis. Wat heb je gedaan waardoor dat komt? Die energie gebruiken we graag! Zo blijft jouw batterij opgeladen en kom je tot goede prestaties.</p>	<p>Dit heb ik nodig om mijn werk goed te kunnen doen</p> <p>De randvoorwaarden moeten wel kloppen. Heb je de juiste balans in werk en privé, hoe is de samenwerking met collega's? Is er iets wat je lastig vindt maar wel bij jouw functie hoort? Bespreek wat jij nodig hebt om je werk goed te kunnen doen.</p>	<p>Hier wil ik naartoe ontwikkelen</p> <p>Wil je de expert worden in een bepaald gebied van de functie? Lijkt het je leuk (nieuwe) collega's te begeleiden? Of wil je zo breed mogelijk ingezet worden? Heb je al een eventuele volgende functie in gedachten? Maak je wensen zichtbaar!</p>
<p>Daar wil ik het volgende voor leren:</p> <p>Voor iedereen, expert of nieuweling, valt er iets te leren. Al is het maar omdat de wereld om ons heen niet stilstaat. Met welke concrete zaken ga jij aan de slag om je ontwikkeldoel te bereiken? Dat kan een training of opleiding zijn, maar kan vooral ook in de dagelijkse praktijk! Maak je doelen zo concreet mogelijk. De volgende stappen helpen je daarbij.</p>		<p>Daar heb ik deze ondersteuning bij nodig</p> <p>Als je alles al vanaf dag 1 kan dan had je het al wel toegepast :-). Zorg dat je hulpbronnen inzet. Welke collega kan al goed wat jij wil leren? Wie kan je feedback geven? Hoe bespreek je de voortgang? Welke training of cursus kan je hierbij helpen? Maak concreet welke hulp je kan gebruiken en organiseer dat.</p>	
<p>Deze acties ga ik uitzetten</p> <p>Tijd voor actie! Zorg dat je acties specifiek, meetbaar, acceptabel en realistisch en tijdgebonden zijn.</p>		<p>Zo check ik mijn acties</p> <p>Wanneer en met wie reflecteer je op het behaalde resultaat? Wanneer zijn jullie tevreden? Is het tijd voor een nieuw ontwikkeldoel? Zo doorloop je deze cyclus iedere keer opnieuw!</p>	
<p>Het persoonlijk ontwikkelplan geeft je in 5 pagina's helder zicht op je sterke punten, ontwikkelwensen en welke en waarom dat je daar sluiten samen kunt borgen. Gebruik het om het gesprek aan te gaan over hoe je wil groeien, binnen of buiten je functie. Door het samen heel concreet te maken bereikt je jezelf voor op de toekomst en halen wij het beste uit jouw potentieel.</p> <p>Vind je het moeilijk om te bepalen waar je naartoe moet ontwikkelen? Vraag feedback aan je omgeving waar je goed in bent, en waar je breunet van welke werkzaamheden. Je energie krijgt gedurende de dag. Je leidinggevende of HR adviseur kan je helpen versterken hoe je dit nog meer in kan zetten.</p>			

Online academy

Alle medewerkers hebben onbeperkt toegang tot de online academy, die volstaat met allerlei e-learnings. Die online trainingen gaan van heel inhoudelijk en praktisch zoals Excel of het maken van een businesscase tot meer persoonlijke ontwikkeling zoals mindfulness en online presenteren.

Interne opleidingsprogramma's

Intensievere interne opleidingsprogramma's zijn voor medewerkers toegankelijk in overleg met de leidinggevende. Voorbeelden van dergelijke opleidingsprogramma's zijn LEAN Yellow/Green Belt, Business English en Duits, het Pon Professional Programma, VNA Leasing en een training over elektrische voertuigen en elektrisch rijden.

Pon Summer & Winter Labs

Iedere zomer en winter organiseert onze aandeelhouder Pon een veelheid aan inspirerende trainingen en workshops, waarvoor alle medewerkers van de Pon bedrijven zich kunnen inschrijven. Dit varieert van Design thinking tot Wandelend nadenken over duurzaamheid en van PowerPoint voor gevorderden tot een workshop Innovatie. Naast het feit dat je geïnspireerd raakt en er energie van krijgt omdat je even met iets anders dan je dagelijkse werk bezig bent, hebben de Labs als leuke bijkomstigheid dat je veel collega's van andere Pon bedrijven ontmoet en elkaar en die bedrijven beter leert kennen.

Maximaliseren van ieders potentieel

Werkbezoek

Iedere maand organiseren we rondleidingen bij onze stakeholders. Medewerkers kunnen mee op bezoek naar de importeur in Leusden (Pon), de Volkswagen dealer in Amersfoort en ons Remarketing Center in Zwolle om meer inzicht te krijgen in de keten. De rondleidingen zijn erg populair bij onze medewerkers getuige de snelheid waarmee de groepen elke maand weer vol zitten.

4. MEDEWERKER AAN HET STUUR

Geheel in lijn met wie we zijn, een auto-gerelateerd bedrijf, vinden we het belangrijk dat **iedere medewerker zelf aan het stuur** van zijn eigen loopbaan zit. Dat mantra blijven we intern telkens herhalen. In onze interne communicatie, tijdens medewerkersbijeenkomsten, in filmpjes die we maken en tijdens gesprekken die leidinggevenden met hun mensen hebben. Als organisatie faciliteren we alles wat onze medewerkers daarvoor nodig hebben. Maar we benadrukken dat het belangrijk is dat je de middelen en de kansen ook pakt. Dat je blijft leren en vitaal blijft. Dat je jezelf blijft ontwikkelen, zodat je bij de tijd blijft en mee kunt veranderen met de wereld om je heen. Dat programma noemen we “Medewerker aan het stuur”.

Leidinggevenden zijn actief bij dit programma betrokken.



Maximaliseren van ieders potentieel

Verschillende **communicatiemiddelen**, zoals intranet en narrow casting, ondersteunen het programma. Zo vertellen medewerkers over de manier waarop zij zelf aan het stuur zijn gaan zitten van hun loopbaan en wat hen dat heeft gebracht.

Het doel is dat medewerkers zelf de regie pakken over hun loopbaan. Daartoe hebben ze verschillende mogelijkheden:

- Zelf invulling geven aan hun Individueel KeuzeBudget
- Zelf in actie komen om vitaal te blijven (Pon Fit, Health Check, vitaliteitskaart)
- Invulling geven aan het Persoonlijk Ontwikkel Plan
- Aangeven welke ambitie ze hebben binnen de organisatie, horizontaal en verticaal
- Volgen van training en opleidingen.

Over het Persoonlijke Ontwikkel Plan vertelden we je al eerder in dit hoofdstuk. Ook over trainingen en opleidingen die we aanbieden heb je al van alles kunnen lezen. Waar we hier graag nog wat meer over willen vertellen, is het IKB en het Vitaliteitsbeleid.

Individueel KeuzeBudget

In 2021 hebben we het IKB geïntroduceerd tot grote tevredenheid van de medewerkers. Het IKB bestaat uit vakantiegeld, dertiende maand en een deel van de vakantiedagen dat is omgezet in geld. Dat geld staat als

‘potje’ gereserveerd voor jou als medewerker waarmee je zelf bepaalt wanneer en hoe je dat laat uitbetalen. Dat kan in stukjes, maar dat kan ook in één keer op het moment dat je dat zelf wilt. Het IKB kun je dus gewoon jaarlijks laten uitbetalen, maar je kunt het ook gebruiken voor een sabbatical, een leasefiets of een gunstige uitkering van reiskosten. Op deze manier kan het meebewegen met de levensfase waarin je als medewerker verkeert en zit je ook hier weer zelf aan het stuur.

“JE BEPAALT ZELF WANNEER EN HOE JE JE INDIVIDUEEL KEUZE BUDGET LAAT UITBETALEN.”

Verschillende collega's hebben al dankbaar gebruik gemaakt van het IKB. Onze receptioniste Felicia wilde alvast ervaren hoe het is als ze over twee jaar met pensioen gaat en nam alvast twee maanden sabbatical. En onze digital marketeer Margret spaarde haar IKB op en maakt momenteel samen met haar kersverse echtgenoot Sander een wereldreis van enkele maanden.

Vitaliteitsbeleid

Alle medewerkers die deel uit maken van het Pon concern

mogen gratis gebruikmaken van Pon Fit. Dit is een programma dat allerlei sportmogelijkheden aanbiedt. Een vast onderdeel is de driejaarlijkse **Health Check**, waar je als medewerker geheel vrijwillig en anoniem aan kunt meedoen. De individuele uitslag van de Health Check is vertrouwelijk. Op groepsniveau worden jaarlijks statistieken gemaakt. Daaruit kunnen we aflezen of er gezondheidsthema's zijn die extra aandacht verdienen. Zo zagen we een aantal jaren geleden dat er veel rug- en schouderklachten waren. We hebben toen nieuw meubilair en stoelen aangeschaft en hebben alle werkplekken bezocht om medewerkers te instrueren hoe ze hun bureau en stoel optimaal en arbo proof kunnen instellen.

Vitaliteit is een jaarlijks terugkerend thema op onze HR kalender. We doen er dan ook veel aan. Zo hebben we elk jaar de **Maand van de Vitaliteit**, waarin we allerlei leuke en leerzame activiteiten organiseren. Een ander voorbeeld is het gezonde aanbod van onze cateraar in het bedrijfsrestaurant en het dagelijks gratis fruit dat we aanbieden. Medewerkers die tussendoor even willen ontspannen, kunnen gebruikmaken van de massagestoel, de PlayStation of de tafeltennistafel. Zien we dit alles ook terug in ons verzuimcijfer? Ons verzuimcijfer is lager dan bij menig ander bedrijf, maar soms toch nog hoger dan ons lief is. De corona-epidemie zorgde voor een stijging in het verzuimpercentage; gelukkig daalt het cijfer nu weer gestaag, mede dankzij de inspanningen die we hierboven hebben genoemd.

Maximaliseren van ieders potentieel

Het stuur in handen

Jeroen is een mooi voorbeeld van **zelf aan het stuur zitten**. Hij kwam ruim 19 jaar geleden - net afgestudeerd - binnen als projectmanager en werd na enkele jaren ervaring hoofd van de afdeling Project Management. Toen er enkele jaren later een organisatiewijziging kwam, gaf hij aan toe te zijn aan een nieuwe uitdaging en ging hij leiding geven aan de afdeling Business Development & Marketing, om vervolgens via Clusterdirecteur Sales door te groeien naar de hoogste positie in de organisatie: Board Member Front Office.

Nog zo'n mooi voorbeeld is Karin. Ook zij zat zelf stevig aan het stuur van haar loopbaan en groeide in tien jaar tijd van communicatie adviseur door naar manager van een afdeling. Momenteel bekleedt ze de functie van Directeur HR & Facility.

Of neem Marc. Hij begon als stagiair op de afdeling HR, werd HR assistent en later HR proces specialist. Zijn kennis en affiniteit bleken in grote mate te liggen bij de IT-kant van het vak. Vandaar dat hij in gesprek is gegaan bij onze IT Governance, Risk & Compliance afdeling, waar hij nu IT Security Specialist is.

En we vertellen we je graag nog even over Durk. Hij begon ooit als controller en schopte het tot clusterdirecteur Controlling. Daarna werd hij gevraagd om in drie jaar tijd de afdeling Controlling bij VWFS in China op te zetten.

De ervaring die Durk daar opdoet, kan hij straks weer inbrengen als hij na zijn expattijd terugkomt bij VWPFS. Zelf aan het stuur zitten, kan dus ook op je eigen reis naar het buitenland.

Het vieren van successen

Als commerciële organisatie, gestuurd door kpi's, werken we hard en gaan we soms weleens voorbij aan onze eigen successen. 'Vroeger', en dan hebben we het over de tijd voor corona, kwam er regelmatig taart op kantoor omdat we een project succesvol hadden afgerond of een salesdoel hadden gehaald. Na corona zien we de taart letterlijk en figuurlijk een stuk minder. Hoewel dat natuurlijk tegen goede komt van het thema Vitaliteit, vinden we dat toch erg jammer. Tijdens corona zijn we al begonnen met het **delen van successen** via het intranet. Ook maken we een paar keer per jaar een successenfilm voor en door medewerkers en hebben we de rubriek "In the spotlights" in het leven geroepen, waarin we telkens een medewerker in de schijnwerper zetten en een succesverhaal laten vertellen. Toch merken we dat we te weinig onze successen vieren. We staan vaak te kort stil bij wat we bereiken en blijven vooral doorhollen op weg naar het volgende doel. Dat signaal krijgen we nu ook terug van het management en onze medewerkers, dus gaan we het komende jaar iets bedenken om de successen zo vaak mogelijk op te halen in de organisatie en er een moment van trots van te maken.

Delen in het succes

Daar waar veel beroepsgroepen in de problemen kwamen door corona, kwamen wij tot onze verbazing de afgelopen twee jaar in een perfect storm terecht. Niet alleen waren we in staat om als toch wel wat logge organisatie ons schip snel wendbaar te maken, maar ook de markt zat ons volledig mee. De occasionmarkt floreerde en we zagen de restwaardes van onze ex-leaseauto's flink stijgen (dus meer winst). Ook maakten onze leaserijders door de lockdowns veel minder kilometers en werd er daardoor ook veel minder schade gereden (dus veel minder kosten voor ons als leasemaatschappij). Dat en nog een aantal andere factoren zorgden twee jaar op rij voor het beste financiële resultaat ooit. En daar lieten we voor het eerst in de geschiedenis van VWPFS onze medewerkers financieel van mee profiteren door het uitkeren van een **goedjaarbonus** die voor iedereen, ongeacht functie, hetzelfde was.

Resumé

Als medewerker breng je kennis, talent en ervaring mee. Bij VWPFS krijg je ruimte om dat verder te ontwikkelen. Wij faciliteren en verwachten dat je zelf de regie neemt. Kortom, wij bieden je de auto. De route en bestemming bepaal je zelf, want jij zit aan het stuur.



Innovatiekracht

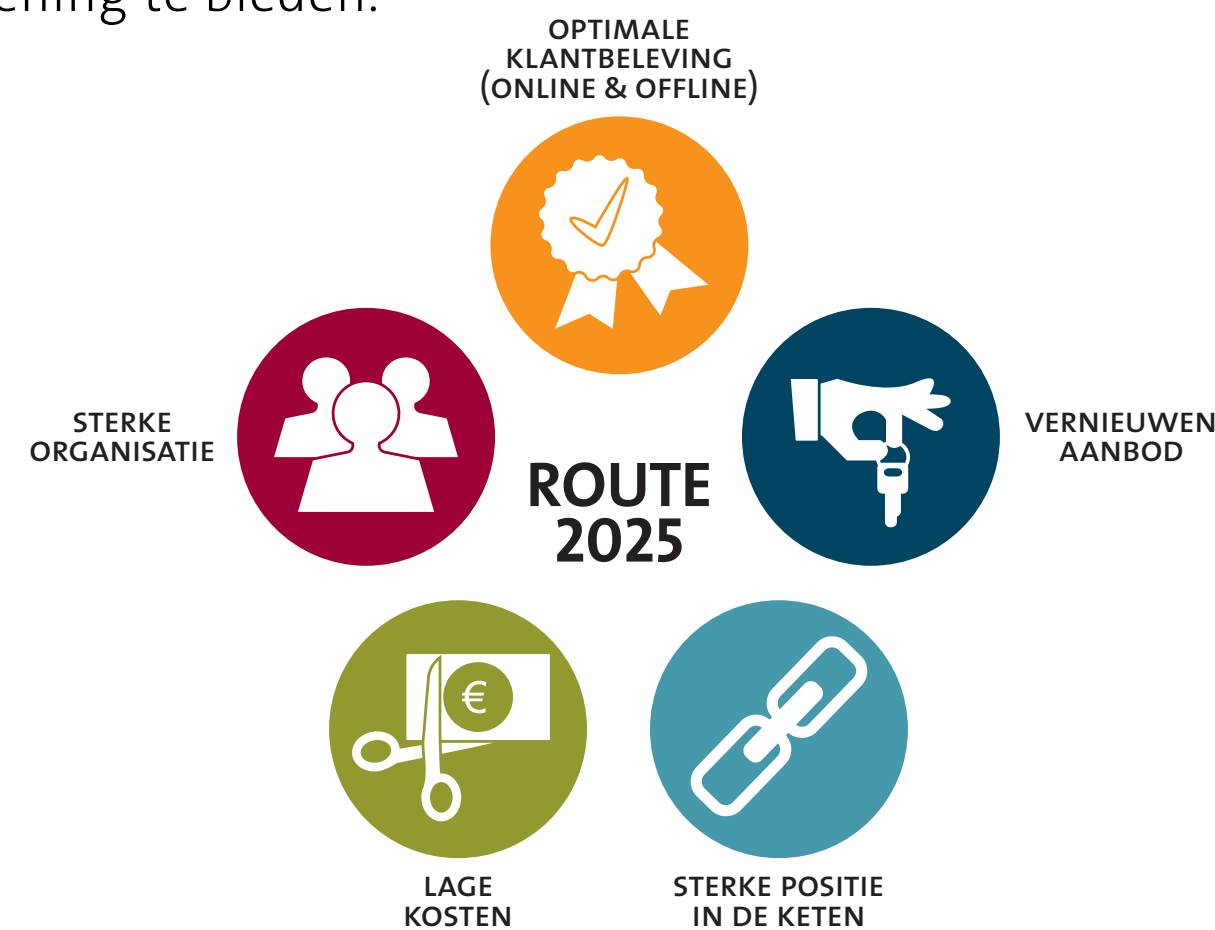
Innovatiekracht

In hoofdstuk 2 heb je gelezen dat - gedreven vanuit onze kernwaarden - vernieuwen, verbeteren en innoveren een integraal onderdeel is van ons dagelijks werk.

We stimuleren elkaar om ons werk nog beter te doen.

We kijken voortdurend of processen niet eenvoudiger kunnen, voor onszelf en voor onze klanten. En we geven elkaar ruimte, verantwoordelijkheid en vertrouwen om te innoveren.

Ook uit de vijf strategische waarden spreekt de drang om te vernieuwen. We zijn met elkaar in gesprek hoe we de klanttevredenheid kunnen vergroten. Vernieuwing van producten en diensten spreekt voor zich. Ook kostenverlaging vraagt om innovatiekracht. De uitdaging is immers om tegen lagere kosten dezelfde - of liever nog betere - kwaliteit van dienstverlening te bieden.



Om bij te blijven dwingt **de markt** ons om te innoveren. Voortdurend staat onze marktpositie onder druk door bestaande spelers en nieuwe marktpartijen, die allemaal hun oog hebben laten vallen op ons marktaandeel. Dat vraagt van ons alertheid, flexibiliteit en innovatiekracht. We moeten snel inspelen op de kansen die de steeds veranderende markt ons biedt. Dat doen we door de bestaande producten en diensten beter te maken en het ontwikkelen van nieuwe proposities.

Hieronder leggen we je uit hoe we dat als lerende organisatie gestructureerd vormgeven in ons dagelijkse werk. We geven een **aantal praktische voorbeelden** die zijn gericht op innovatie om de marktpositie van ons bedrijf te versterken.

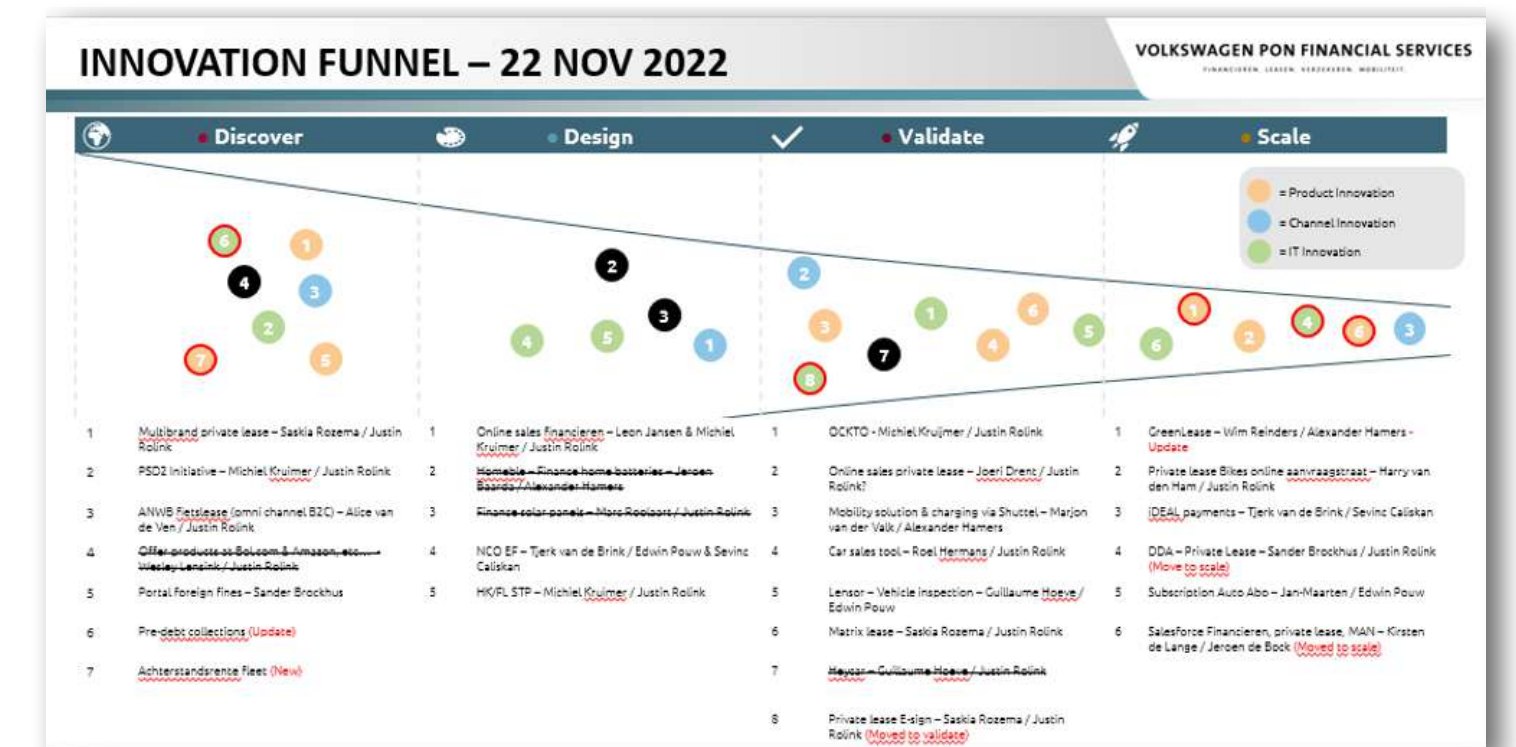
Innovation Board

Binnen de organisatie werken we met twee Innovation Managers: Sander en Corina. Iedereen binnen de organisatie kan bij hen terecht met nieuwe ideeën. Sander en Corina helpen de medewerkers met een standaard template om die ideeën verder uit te werken. Is het idee haalbaar, dan wordt het gepitched bij de Innovation Board, die vierwekelijks bij elkaar komt. Dit Innovation Board bestaat uit de managing directors en het voltallige first line management. Ideeën die op korte of langere termijn kansrijk worden geacht, krijgen de mogelijkheid om verder te worden uitgewerkt. Als medewerker mag je daarbij zelf kiezen of je een actieve

rol in de uitwerking wilt vervullen of dat je het liever overdraagt aan anderen.

Innovation Funnel

Alle ideeën die worden aangedragen, gaan door de zogenaamde Innovation Funnel. Die Funnel bestaat uit vier fasen: onderzoek, ontwerp, validatie en opschalen. Elk idee wordt in de Funnel geplott en die Funnel staat op het intranet. Zo kan iedereen volgen in welke fase een idee zich bevindt.



Innovatiekracht

Innovation Vlog

Sander en Corina vloggen regelmatig over de projecten waarmee ze bezig zijn en delen dit via het intranet met de organisatie. Zo weet iedereen wat er bij hen speelt en kunnen medewerkers geïnspireerd worden en betrokken raken bij de verdere ontwikkeling.

Innovation Workshops

Ieder jaar organiseren Sander en Corina een inspirerende en zinnenprikkelende workshop over Innoveren. Aan de hand van een stukje theorie en creatieve oefeningen leren de deelnemers 'out of the box' te denken. Zij leren dat innoveren niet altijd iets heel groots hoeft te zijn, maar ook in kleine en simpele dingen zit. Dat levert soms ter plekke al leuke innovatieve ideeën op en soms komen de deelnemers later alsnog in de lucht met een goed idee.

**“INNOVEREN HOEFT NIET
GROOT TE ZIJN, MAAR KAN OOK
IETS EENVOUDIGS ZIJN.”**



Innovatiekracht

Voorbeeld: Aangetekend mailen

Brenda van de afdeling Debiteurenbeheer kwam met het idee om aanmaningen niet meer aangetekend per post, maar aangetekend per mail te sturen. Per post was kostbaar, tijdrovend en paste niet meer in onze huidige tijdgeest om een duurzame leasemaatschappij te zijn. Het idee kwam glansrijk door de Innovation Board, ging sneller dan verwacht door de funnel en voor we het wisten was het operationeel.

Pilot met eigen mensen: Greenlease

Als we een goed idee hebben voor onze klanten, kijken we of we dit idee niet eerst met eigen mensen kunnen testen. Een mooi voorbeeld is Greenlease, een nieuwe vorm van duurzaam zakelijk leasen. Vijftig medewerkers nemen momenteel deel aan de pilot. Ze krijgen onder andere een training in duurzaam rijden, een e-learning over duurzaam rijden en een Safe Drive Motion. Dat is een systeem dat het rijgedrag in kaart brengt. Bijkomend voordeel van een nieuw product eerst te delen met eigen medewerkers, is dat de organisatie er al bekend mee is voor het op de markt wordt gebracht.

Onderzoek

Vernieuwende ideeën komen niet alleen spontaan vanuit onze medewerkers. Jaarlijks houden we ook een **medewerkerstevredenheidsonderzoek** en een **klantentevredenheidsonderzoek**. De uitslag van beide onderzoeken gebruiken we

om te leren, te groeien en te verbeteren op de punten die uit het onderzoek naar voren komen.

Daarnaast organiseren we ook **klantarena's**. Dat zijn kwalitatieve onderzoeken waarvoor we een kleine groep klanten uitnodigen. Met de klantenarena's halen we feedback op bij klanten over hoe zij onze dienstverlening ervaren. Die klantenarena's zijn soms best spannend omdat we ons kwetsbaar opstellen, maar ook heel leerzaam. Bij de klantenarena's stellen we twee ringen op. De klanten met de gespreksleider zitten binnenin en hier omheen zitten minimaal evenveel medewerkers uit onze organisatie. Vervolgens gaan de klanten in drie rondes in gesprek met de gespreksleider. De medewerkers er omheen luisteren alleen, bij de tweede ronde doen zij pas actief mee door verdiepende vragen te stellen. Daarna verdelen we onze medewerkers en de klanten in groepjes en gaan zij over de naar voren gekomen onderwerpen brainstormen. Dit levert ons een paar **waardevolle dingen** op: we halen veel nuttige en relevante informatie op bij de klant, onze klanten voelen zich gehoord en onze medewerkers maken kennis met onze klanten (waarmee zij normaal gesproken alleen via mail of telefoon contact hebben en sommige medewerkers hebben helemaal geen contact met klanten).

Feiten en cijfers

Om een idee te geven om welke aantallen het gaat, zetten

we de cijfers voor 2022 hieronder op een rijtje:

- 30 nieuwe ingediende innovaties
- 22 lopende innovaties
- 10 door naar de innovatie board
- 3 innovaties van idee tot realisatie gebracht

Sneuelen er dan zoveel ideeën? Sommige ideeën zijn inderdaad niet haalbaar of dragen niet bij aan onze strategische doelen. En soms heeft de uitwerking van een idee meer tijd of geld nodig en blijft het even 'op de plank liggen' om het later alsnog op te pakken. En je hebt al eerder kunnen lezen dat we niet 10 dingen tegelijk opstarten en half afmaken, maar eerst het een afmaken voordat we aan het ander beginnen. Dat geldt ook voor onze innovaties.

Waardering

Als je een innovatief idee hebt ingediend, zetten we je graag in het zonnetje. Dat doen we op verschillende manieren. Voor je moed en lef om het te pitchen bij de Innovation Board wordt in ieder geval beloond met een ovationeel applaus. Komt je idee door de Innovation Board, dan krijg je tijd en budget om je idee zelf tot uitvoering te brengen. Daarna gaan we je in de spotlights zetten door verhalen over je idee te publiceren op het intranet en te noemen in de Innovation Vlogs. En als je wilt, mag je ten overstaan van alle medewerkers vertellen over je idee op het podium bij de driemaandelijke medewerkersbijeenkomst.

Innovatiekracht

Innoveren samen met importeur en dealer

We zijn een zogenaamde captive leasemaatschappij. Dat betekent dat we een sterke keten zijn van de importeur, de dealer en wij als leasemaatschappij. De kanalen van deze drie-eenheid moeten goed op elkaar aansluiten, zowel on- als offline. Onze Digital afdeling is daarom altijd bezig met het continu verbeteren van onze websites. Een belangrijk aspect daarbij is dat we 'omnichannel' zijn en blijven. Dat betekent dat **de online en de offline customer journey** van de klant naadloos op elkaar aansluit. De klant kan de oriëntatiefase bijvoorbeeld starten op de Volkswagen website van de importeur, daarna doorgaan naar de showroom van de dealer om de auto te zien en te rijden en dan bij de dealer in zijn systeem de auto bestellen. En die bestelling komt vervolgens weer bij ons in het systeem binnen.

**“WE WERKEN NAUW SAMEN
MET DE IMPORTEUR EN DE DEALER
EN DELEN ELKAAR WENSEN EN DE
WENSEN VAN DE KLANTEN.”**

Het kan ook zijn dat een klant zich volledig in de online wereld blijft begeven. Door zich bijvoorbeeld te oriënteren op de website van de importeur Volkswagen, daar met druk op de knop het leasetarief te berekenen om vervolgens de auto te bestellen. Die bestelling gaat automatisch naar ons en de Volkswagen dealer, die de auto aflevert.

Omdat dit goed te organiseren, werkt onze customer journey expert Karlijn nauw samen met de customer journey experts van de importeur en de dealer. Ook zijn er op verschillende niveaus gestructureerde overlegorganen tussen importeur en dealer. Denk aan Sales, Marketing, Digital en Directie. Door deze gestructureerde samenwerking blijven we goed met elkaar in gesprek over elkaars wensen, de wensen van de klant en het door-ontwikkelen van onze systemen.

Innoveren op internationaal niveau

Ook op internationaal niveau wordt voortdurend gekeken hoe we een sterke positie in de markt kunnen houden en een efficiënte organisatie kunnen blijven. De afgelopen jaren wordt er daarom steeds meer gekeken waar we kunnen globaliseren. Denk bijvoorbeeld aan het centraal beheren van alle data van onze vestigingen in Europa. De 16 VWFS-vestigingen in Europa, waaronder ook Nederland, zijn momenteel bezig om alle data over te hevelen naar een **centraal datacenter** in Duitsland. Daarmee kunnen we een sterke data gedreven organisatie worden en besparen we kosten voor beheer, licenties etc.

Een ander mooi voorbeeld is de **Berijdersapp**, die wij in Nederland hebben ontwikkeld. Daar hebben andere Europese landen ook oren naar en wij mogen deze app nu op Europees niveau verder gaan ontwikkelen, zodat alle Europese lease-rijders meer gemak en plezier tijdens het rijden in hun auto gaan ervaren.

Nog zo'n mooi voorbeeld is de **duurzaamheidsstrategie** die wij al jaren geleden hebben ingezet. Dat zag ook ons hoofdkantoor in Duitsland, waar duurzaamheid nu hoog op de agenda staat. Dat had tot resultaat dat enkele Nederlandse collega's nu een wereldwijd project leiden om alle VWFS-landen te helpen om uiterlijk in 2030 CO2 neutraal te zijn.

First Time Right

'Laten we eerst de basis eens goed op orde krijgen, voordat we gaan innoveren!' hoorden we afgelopen jaar van onze leidinggevenden. Uiteraard triggerde dat ons. Kun je innoveren terwijl je basisproces hier en daar rammelt? Wij vinden van wel. Innoveren hoeft namelijk niet altijd over iets heel groots te gaan. Daarom lopen er twee trajecten naast elkaar: **First Time Right** (het basisproces verbeteren) en **Innovation** (vernieuwen).

Innovatiekracht

First Time Right gaat over de huidige **basisprocessen**, zoals ons orderproces. Daar zien we dat er dingen dubbel worden gedaan of dingen niet goed worden gedaan. Daar heeft niet alleen de klant last van, maar daar hebben we intern ook last van. We geven je een simpel voorbeeld. Ons contractensysteem Miles vult automatisch het veld ‘Geschatte afleverdatum’ van een nieuwe leaseauto in. Echter, we hebben sinds corona te maken met enorm lange levertijden, dus de geschatte afleverdatum klopt vaak bij lange na niet. Nu dachten we dat het heel ingewikkeld (en duur) zou zijn om dat in Miles aan te passen. Maar in de praktijk bleek het heel simpel te zijn. We laten nu de dealer al eerder het veld van de afleverdatum invullen (die weet wel de reële datum, wij niet) en de klant krijgt in 1x de juiste afleverdatum in de mailbox. Voorheen kreeg de klant eerst een mail met de foute afleverdatum en ging ons dan bellen. Wij moesten de dealer dan om de afleverdatum vragen en daarna een nieuwe mail naar de klant sturen met de juiste afleverdatum. Zo eenvoudig kan verbeteren soms zijn.

Future Proof IT Solutions

Dat we nog altijd lerende zijn, blijkt wel uit het volgende. Jarenlang waren IT en ‘De business’ twee verschillende partijen die soms lijnrecht tegenover elkaar stonden met andere ideeën en belangen. Samenwerken uitte zich voornamelijk in “u vraagt, wij draaien”. Dat resulteerde in het leveren van tijdelijke oplossingen die op langere termijn

vaak niet houdbaar waren. Zonde van de tijd en zonde van de investering. Dat moest anders en beter kunnen, meenden we.

‘Future Proof IT Solutions’ is dit jaar toegevoegd als strategisch focuspunt. De kern hiervan is dat we eerst starten met goede dialoog tussen IT en “de business”. Onze Change Managers Saskia en Jeanine spelen hierin een belangrijke rol. Zij gaan ervoor zorgen dat er eerst goed wordt geanalyseerd wat de wens precies is, waar het voor nodig is en wat het moet gaan opleveren. Door meer tijd te nemen en de juiste vragen te stellen, kan al in een vroeg stadium worden bepaald of datgene wat gevraagd wordt, wel het juiste is om te leveren. Laten we je een voorbeeld geven.

**“IT EN ‘DE BUSINESS’ GAAN
NU VEEL BETER DE DIALOOG
MET ELKAAR AAN.”**

De afdeling Sales Fleet heeft gezien dat een andere Sales afdeling met een nieuw CRM systeem werkt en vraagt aan IT: wanneer krijgen wij het CRM systeem Salesforce? In het verleden ging IT dan hard aan de slag om Salesforce op maat te bouwen voor deze afdeling. Zodra het dan was geleverd, bleek het eigenlijk helemaal niet goed aan de wensen te voldoen. Nu gaan Saskia en Jeanine samen met IT-collega’s eerst de dialoog aan met de collega’s van Sales Fleet om te inventariseren wat ze precies nodig hebben. Daardoor kunnen ze voortaan veel beter iets opleveren wat aansluit bij de wens van de interne klant en wat ook nog eens toekomstbestendig is.

PI Planning

Zoveel mensen, zoveel wensen en wie het hardst roept, komt vaak het eerst aan de beurt. Dat is hoe we IT tot een paar jaar geleden hadden ingericht. Iedere afdeling wilde wel iets laten bouwen in de verschillende systemen en ieder had daar zijn eigen belang bij. Om te zorgen dat we eerst doen wat we moeten doen en iedereen een gelijke stem heeft, werken we sinds een aantal jaar met een zogenaamde PI Planning. Dat is een methode om effectief en efficiënt met meerdere Agile teams in een periode van 8 tot 12 weken samen te werken aan één (verbeter)doel. **PI staat voor Program Increment** en komt van origine uit het Scaled Agile Framework (SAFe). Tijdens een kwartaalplanning werken alle Agile teams gezamenlijk aan één plan voor de

Innovatiekracht

komende weken. Afhankelijkheden tussen de verschillende teams worden afgestemd en prioriteiten zijn zichtbaar voor iedereen. Hierdoor zijn er tijdens het uitvoeren van het werk minder verstoringen en kunnen er vroegtijdig beslissingen worden genomen als er veranderingen optreden in prioriteiten.

De PI Planning vindt vier keer per jaar plaats en duurt twee dagen. Change Manager Saskia heeft de leiding. Bij de PI Planning zijn ongeveer 100 collega's uit de organisatie betrokken (dat is ongeveer 20% van de organisatie).

Resumé

Wij zijn van mening dat je altijd moet blijven innoveren om relevant te blijven in de markt. Altijd vooruit moet kijken en zorgen dat we de concurrentie een stap voor blijven. Dit alles vanuit de gedachte dat we het beste willen voor onze klanten en onze medewerkers.





Gedurfd leiderschap

Gedurfd leiderschap

Al eerder in dit document las je over onze doelstelling Duurzaam groeien. Met duurzaam bedoelen we dat we willen groeien op een manier die niet eenmalig is, maar een solide basis legt voor de toekomst. De laatste tien jaar is VWPFS door haar expansiestrategie enorm hard gegroeid. We kochten tientallen leasemaatschappijen op en namen ze, op een enkeling na, ook bij ons in huis. Die overnames brachten nieuwe mensen, verschillende culturen, verschillende processen en verschillende IT-systemen mee.

In het begin was dat vaak zoeken en liep niet alles even gesmeerd, maar we leerden ervan en het vaste overnameteam werd steeds constructiever. De verschillende culturen smolten samen en mede door de introductie van de nieuwe kernwaarden in 2019 werden we een homogene groep en werd het werk voor collega's nog beter en leuker. Maar al die verschillende IT-systemen onderhouden was kostbaar en niet efficiënt. Vandaar dat we op zoek gingen naar een nieuw systeem waarvan iedereen gebruik kon maken: Miles kwam eraan en daar keken we allemaal reikhalzend naar uit.

Nieuwe slagader

Op 11 maart 2020 ging bij ons de vlag uit, want eindelijk - na jarenlang bouwen - ging ons nieuwe systeem Miles live. De slagader van onze organisatie werd vervangen en dat

was een enorme operatie. Niemand kon vermoeden dat we twee dagen later allemaal naar huis werden gestuurd vanwege corona. Nederland ging op slot en wij moesten thuiswerken met een nieuw systeem dat de meesten van ons niet kenden. Een slechtere start van Miles kon je je niet bedenken.

Zo goed en zo kwaad als dat ging, trainden we onze gebruikers op afstand en werden de kinderziektes uit het systeem gehaald. Langzaam maar zeker kregen de gebruikers Miles onder de knie. Onze IT'ers bouwden net zo lang door tot ieders wensen erin waren verwerkt. Toch hoorden we constant als er iets niet goed liep of niet lukte: "Dat ligt aan Miles."

In veel gevallen was dat ook zo. Zo kwamen er in het begin bij onze Truck & Bus-afdeling maandelijks honderden verkeerde facturen uit het systeem rollen. Die moesten allemaal met de hand opnieuw worden gemaakt. Maar vaak lag het ook niet aan Miles, maar aan de discipline en zorgvuldigheid in het proces. In 2022 en 2023 ligt daarom de focus op First Time Right. Oftewel, informatie in een keer goed in het systeem zetten. We hebben de mensen die ermee werken aan elkaar gekoppeld, écht laten samenwerken waardoor zij begrip voor elkaars werk kregen. We zagen dat het hielp. Dat als collega Frank zijn werk anders doet, zijn collega Jan sneller door kan met zijn werk. Zowel Frank als Jan voelen zich veel beter gehoord en zijn gelukkiger in hun

werk. En dat komt niet alleen de sfeer intern ten goede, maar ook de klant waar we het uiteindelijk toch allemaal voor doen.

Hybride werken

Over gedurfd leiderschap gesproken... Toen corona ons in 2020 overviel, hebben we iedereen (voor wie dat mogelijk was) thuis laten werken. Dat was toen geen gemeengoed voor onze organisatie, sterker nog: een deel van onze leidinggevenden had de medewerkers het liefst de hele dag om zich heen. Corona leerde ons dat thuiswerken evenveel of zelfs meer productie opleverde. Al in de loop van het eerste coronajaar hielden we een enquête onder onze medewerkers en vroegen we hen wat ze van het thuiswerken vonden. Het overgrote deel gaf aan minder stress te hebben, meer meters te kunnen maken en een veel betere balans tussen werk en privé te ervaren. We konden toen nog niet vermoeden dat corona zo lang zou duren, maar hebben wel meteen ingespeeld op de feedback van de medewerkers en een nieuw thuiswerkbeleid geschreven. Want thuiswerken moest blijven, al na een paar maanden zagen we daar de voordelen wel van in. Behalve dat we de wens van de medewerker invulden met het nieuwe beleid, zagen we nog een voordeel: meer thuiswerken betekende veel minder woon-werkverkeer en dus veel minder CO₂ uitstoot. En dat paste uitstekend bij ons lange termijn doel: marktleider worden in zero emission mobility.

Gedurfd leiderschap

Medewerkers kregen al in 2020 budget om een thuis een goede (=arbo proof) werkplek in te richten. IT heeft hard gewerkt om voldoende capaciteit en licenties te regelen om veilig werken op afstand mogelijk te maken. Veilig is belangrijk, want we hebben het over kwetsbare informatie als persoonsgegevens en financiële data. Al die inspanningen hebben ertoe geleid dat we als organisatie overeind bleven, we onze klanten gewoon bleven bedienen en een omzet hebben gerealiseerd die zelfs boven de begroting uitsteeg. Het zegt veel over de inzet en flexibiliteit van onze medewerkers.

Inmiddels mogen we al een tijdje weer “gewoon” naar kantoor en faciliteren we hybride werken met alle mogelijke middelen zoals videoconferencing en chatfunctionaliteiten. Of dat nu 1-op-1 of met 550 man tegelijk is, het werkt! Voor de functies die dat toelaten, mag je thuiswerken (hoeft niet, je mag ook fulltime op kantoor werken als je dat liever doet), zolang je maar minimaal twee dagen per week naar kantoor komt, zodat we de verbinding met elkaar houden. Eén van die dagen is een vaste dag, die je met je afdeling hebt afgesproken. Op die dag is je hele team op kantoor en kunnen overleggen plaatsvinden.

Verbinding houden met elkaar doen we ook door ons programma Keep Moving: er zijn regelmatig gezellige borrels, bingo's en pubquizen, maar ook workshops en inspiratiesessies met interessante sprekers. Tijdens deze activiteiten ontmoeten



**“AL NA EEN PAAR MAANDEN
ZAGEN WE DE VOORDELEN VAN
HET THUISWERKEN.”**

Gedurfd leiderschap

onze medewerkers elkaar en komen ze telkens weer andere collega's tegen.

Iedereen krijgt € 900,- thuiswerkbudget om een werkplek in te richten en te onderhouden. Materialen kan je online bestellen in de speciale VWPFS-Coolblue Thuiswerkwinkel. Na vijf jaar wordt je budget met € 300 aangevuld. Daarnaast ontvang je € 2,15 per dag als vergoeding voor de kosten die je maakt als je thuiswerkt.

Van bezit naar gebruik

Gedurfd leiderschap zit hem voor ons ook in soms een heel andere richting op gaan. We zagen enkele jaren geleden de trend opkomen dat – met name in de grote steden – mensen liever geen eigen auto meer willen bezitten, maar vervoer willen gebruiken op een moment dat dat hen uitkomt. Neem bijvoorbeeld Amsterdam. Daar kun je je auto niet meer kwijt of je betaalt een vermogen aan een vergunning of parkeergeld. Mensen die van en naar Amsterdam reizen doen dat liever door vervoer te combineren. Ze nemen een deelauto naar het station, stappen daar vervolgens op de trein en leggen het laatste stukje met de OV-fiets af. In onze branche noemen ze dat “Mobility as a Service” (MaaS).

Onze afdeling Business Development ging naast ons klassieke leasemodel ook kijken naar het aanbieden van gecombineerd vervoer. We ontwikkelden **Shuttel**; een mobiliteitsapp

waarmee je alle vormen van vervoer, maar ook parkeren, elektrisch laden en tanken kunt combineren. Je reist de hele maand met hulp van je app en krijgt aan het einde van de maand maar 1 factuur waar al je transacties opstaan. Toen we Shuttel jaren geleden bedachten, was het moeilijk om onze aandeelhouders te overtuigen van het commerciële succes dat deze vernieuwende propositie ons kon brengen. Zij waren bang dat dit ten koste zou gaan van de verkoop van onze klassieke leaseproducten. Maar we hebben doorgezet en kregen uiteindelijk groen licht door het schrijven van ijzersterke businesscases en succesvolle pilots bij klanten. Inmiddels is de propositie naar een B.V. gebracht, waar Pon en VWFS aandeelhouder van zijn.

Dat het succesvol is, blijkt uit de **ruim 150.000 gebruikers** die inmiddels naar volle tevredenheid gebruikmaken van Shuttel. En tegelijkertijd groeide ons aandeel leasecontracten ook gewoon door.

Wettelijke kaders

Even iets heel anders. Dat gedurfd leiderschap in combinatie met ‘over the edge’ gaan finaal verkeerd kan uitpakken, blijkt wel uit de sjoemelsoftware ook wel Dieselgate genoemd, waar wij ongewild mee te maken kregen. We vertelden je er eerder in deze culture audit al over.

Het was misschien gedurfd om samen met alle andere autofabrikanten een ‘truc’ uit te halen, waar iedereen

jarenlang mee weg kwam, maar het moge duidelijk zijn dat dit nooit had mogen gebeuren. Gedurfd leiderschap moet altijd binnen de wettelijke kaders blijven.

**“MET SHUTTEL KOZEN
WE VOOR EEN HELE
ANDERE RICHTING.”**

Gedurfd leiderschap



"VOOR IEDERE MEDEWERKER
DIE JARIG IS, PLANTEN WE
TWE E BOMEN."

Duurzaamheid

Duurzaamheid zit verankerd in onze kernwaarden en onze strategie. Daarom vinden we het de normaalste zaak van de wereld dat we al sinds 2020 CO₂ neutraal zijn. Dat hebben we bereikt door te verduurzamen, CO₂ te reduceren en dat kleine beetje CO₂ dat we nog overhouden, te compenseren. Dat laatste doen we samen met Trees for All, die voor ons jaarlijks bomen aanplant in Bolivia. Met het lezen van deze culture audit heb je inmiddels vast wel gemerkt dat goed voor ons nooit goed genoeg is. Daarom zijn we intussen niet alleen CO₂ neutraal maar zelfs CO₂ negatief. Hoe we dat doen? Nou heel simpel, we planten gewoon veel meer bomen. Voor iedereen die bij ons werkt, of je nu al langer bij ons werkt of een stagiair bent, planten we jaarlijks twee bomen voor je verjaardag en één keer per jaar organiseren we onze eigen boomplantdag in Nederland, waarbij onze medewerkers ook nog eens zelf een flink aantal bomen planten.

Gedurfd leiderschap

We doen dus al jaren heel veel op het gebied van duurzaamheid; zoveel zelfs dat we van elkaar niet meer wisten wie nou wat deed. Dat zijn we in 2020 anders gaan organiseren. Eerst zijn we begonnen met het inventariseren van alle activiteiten die maar iets te maken hadden met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat hebben we daarna vastgelegd in het MVO Register, een handige online tool waarmee je je gelijk kunt laten certificeren. Vervolgens hebben we het officiële certificeringsbureau Fira gevraagd of ze ons daarop wilden toetsen. Dat resulteerde in het eerste jaar al in een certificaat met één ster. Ieder jaar groeiden we een beetje en op dit moment zitten we al op bijna vier sterren (van de maximaal 5) en zijn we intussen ook bij een tweede certificeringsbureau aangesloten (Ecovadis) omdat onze klanten hier steeds vaker om vragen.

Onze inspanningen zijn niet ongemerkt gebleven. Niet geheel onbelangrijk: we trekken er meer nieuwe klanten door aan. Maar ook ons hoofdkantoor in Duitsland keek belangstellend naar onze aanpak. We zijn dan ook trots dat een aantal van onze medewerkers nu een leidende rol heeft in het CO₂ neutraal maken van onze zusterbedrijven over de hele wereld.

CSR Ambassadeurs

In 2023 gaan we nog een stapje verder met Corporate Social Responsibility door het benoemen van CSR Ambassadeurs.

Van ieder cluster hebben zich afgelopen jaar één en soms twee of drie collega's aangemeld, die zich willen inzetten voor maatschappelijk verantwoord ondernemerschap. Zij gaan onze organisatie intern en extern vertegenwoordigen op het gebied van duurzaamheid en de komende jaren hun creativiteit inzetten om onze organisatie nog duurzamer te maken.

Duurzaam begint bij jezelf

Dat onze medewerkers met een auto van de zaak elektrisch rijden, vinden we eigenlijk vanzelfsprekend. Dat we op kantoor groene stroom en groen gas hebben en paperless werken, hoort daar ook bij. Maar wij gaan graag net dat stapje verder. Neem bijvoorbeeld de Olde Swarver en de Blanke Lelie. Zo heten onze eigen twee windmolens die we in 2019 hebben gekocht. Ze staan in een wei net boven Zwolle en wekken jaarlijks een flinke hoeveelheid windenergie op.

Wat we ook cool vinden, is dat onze medewerkers in onze VWPFS-Coolblue Thuiswerkwinkel duurzame artikelen kunnen bestellen om het thuishkantoor te verduurzamen. Denk dan aan spaarlampen, stekkerdozen die je uit kunt zetten en radiatorventilatoren, waardoor je je stroomverbruik thuis kunt terugdringen.

Naast elektrisch vervoer, stimuleren we onze medewerkers om op de fiets te komen door privé en leasefietsen met

flinke korting aan te bieden. Twee keer per jaar laten we de mobiele fietsenmaker langskomen op de zaak en kunnen medewerkers hun fiets een gratis beurt laten geven. In de donkere dagen voor Kerst delen we gratis fietsverlichting uit, omdat we willen dat iedere medewerker gezien wordt en altijd weer veilig thuis komt. En we maken het aantrekkelijk om je oude auto in te ruilen voor een nieuwe zuinigere leaseauto; ook met korting uiteraard.

Van koffie tot kroket

De koffieprut die al onze koffiemachines produceren, sparen we op. Die gaat iedere week naar The Fungi Factory die er oesterzwammen op kweekt. En om de cirkel helemaal rond te maken, komen die weer terug als oesterzwamkroketten in ons restaurant.

**“WE HEBBEN TWEE
EIGEN WINDMOLENS.”**

Gedurfd leiderschap

Extern

Intern zijn we inmiddels goed in staat om invulling te geven aan gedurfd leiderschap. Extern kunnen we daar nog beter in worden. We zijn geen organisatie die op de barricade springt, aan borstklopperij of mannetjesmakerij doet.

Eenzijds komt dat voort uit het **PR-beleid** van onze aandeelhouder Pon, dat wij volgen. De naam Pon is een familienaam die we in bescherming nemen. De naam Pon komt ook in de naam van meerdere Pon-bedrijven voor (Pon Holdings, Pon's Automobielenhandel, Pon Dealer, onze eigen naam etc) en die worden meer dan eens door de pers door elkaar gehaald. In geval van goed nieuws is dat soms onhandig, maar niet al te zorgelijk, maar in geval van slecht nieuws bestaat de kans dat we met meerdere bedrijven reputatieschade oplopen.

PR bedrijven we voornamelijk vanuit de merken Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Porsche, Gazelle, MAN en al die andere bekende merken die onder ons concern vallen. PR doen we ook voor onze proposities zoals Shuttel, Auto Abonnement of straks ook Greenlease, als het succesvol door de pilot heen komt.

Toch gaan we ons langzamerhand wel realiseren dat als we als we de meest duurzame leasemaatschappij van Nederland willen worden, we meer die Bühne op moeten.

Dat we duidelijker moeten gaan vertellen wie Volkswagen Pon Financial Services is en wat maakt dat we de meest duurzame leasemaatschappij van Nederland zijn. In de Trust Index zien we in ieder geval al dat we daarin intern ook nog stappen moeten maken, want maar 62,8% vindt dat we een actieve bijdrage leveren aan de maatschappij. En dat terwijl we toch veel doen op dat vlak, neem bijvoorbeeld ons maatschappelijke sponsorship dat we hebben met Stichting Ambulance Wens en waar we ons met zijn allen hard voor inzetten. Over onze MVO-inspanningen mogen we dus een stuk minder bescheiden zijn.

Extern schuurt het dus met ons PR-beleid, maar we zijn nu aan het uitdenken hoe we VWPFPS toch extern kunnen positioneren als de meest duurzame leasemaatschappij. Want bijdragen aan een betere aarde is onze drive, die we graag willen uitdragen naar buiten. Het gaat ons helpen met sales, met het aantrekken van medewerkers die bij ons passen en om een Great Place to Work te blijven!



Nawoord

We hopen dat je, net als wij, hebt genoten van het lezen van onze culture audit. Want bij het verzamelen van alle informatie hebben we onszelf verbaasd over wat we allemaal geregeld en gedaan hebben in de afgelopen jaren. We hopen dat we ook jou hebben weten te verrassen.

Zijn we nu klaar? Nee, nog lang niet. Deze Culture Audit heeft ons nog meer geïnspireerd en enthousiast gemaakt om verder te gaan. Want er is nog genoeg te doen en het kan altijd beter, weten we. Toch zijn we trots op wat we allemaal al hebben bereikt en de waarde die onze medewerkers ons als organisatie toekennen, bevestigt dat we op de goede weg zitten.

We zijn benieuwd wat jij ervan vindt. Laat het ons weten! En als je het allemaal eens live wilt zien en beleven wat je nu hebt gelezen, dan ben je meer dan welkom in Amersfoort! Je krijgt een heerlijke koffie van Anja of thee, als je dat liever hebt. Wij gaan intussen verder met al onze ambities, want we zijn nog lang niet klaar.

Tot ziens in Amersfoort!