Verantwoord van A naar B

Advies aan het Facilitair Service Bedrijf van Delta Lloyd Groep om invulling te geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen op het gebied van mobiliteit

Miriam de Joode

Verantwoord van A naar B

Advies aan het Facilitair Service Bedrijf van Delta Lloyd Groep om invulling te geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen op het gebied van mobiliteit

Naam:	**Miriam de Joode**
Studentennummer:	**07028768**
Opleiding:	**Academie voor Facility Management**
	De Haagse Hogeschool
	Johanna Westerdijkplein 75
	2521 EN DEN HAAG
Afstudeerprofiel:	**FM & Business**
Docentenbegeleider:	**J. G. Hoving**
Medebeoordelaar:	**B.G. Veldstra**
Opdrachtgever:	**Delta Lloyd Groep**
	Spaklerweg 4
	1096 BA AMSTERDAM
Bedrijfsbegeleider:	**T. Cornelisse**
Periode:	**Februari 2010 – Juli 2010**

AUTEURSREFERAAT

Onderzoek naar de wijze waarop Delta Lloyd Groep vanaf begin 2011 een actief **vervoers- en mobiliteitsbeleid** kan voeren en hierdoor invulling kan geven aan **maatschappelijk verantwoord ondernemen.** Het mobiliteitsbeleid dient aan te sluiten op de persoonlijke **behoeften van de werknemers**, op het **beleid** van maatschappelijk verantwoord ondernemen van Delta Lloyd Groep en ook **kostenbewustzijn** bij de werknemers te creëren. Belangrijke conclusie is dat het **autogebruik** in Nederland, maar ook bij de werknemers van Delta Lloyd Groep, toeneemt en dat daarom de maatregelen gericht moeten zijn om dit te verminderen of nog beter om de werknemers te stimuleren om niet te reizen. De aanbevelingen zijn: het invoeren van een **mobiliteitsbudget** voor de leaserijder, het invoeren van een **fietsbeloningssysteem**, meer faciliteren van **videoconference** en het invoeren van **hybride poolauto's**. Daarnaast zal Delta Lloyd Groep een beleid moeten schrijven om het **thuiswerken** in de toekomst mogelijk te maken.

MANAGEMENTSAMENVATTING

Aanleiding
Delta Lloyd Groep (later genoemd als DLG) ziet als beurs genoteerd bedrijf meer dan ooit zich zelf te verplichten invulling te geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (later genoemd als MVO) en in dat verlengde een actief vervoers- en mobiliteitsbeleid te voeren. Het Facilitair Service Bedrijf zal begin 2011 met een concreet plan moeten komen om hier invulling aan te geven.

Doelstellingen in de periode 2009 en 2012
- 12 % reductie op de kilometrage per auto;
- 12 % reductie op het brandstofgebruik per kilometer;
- 10 % reductie op de CO^2-uitstoot per kilometer.

Probleemstelling
Op welke wijze kan Delta Lloyd Groep vanaf begin 2011 een actief vervoers-en mobiliteitsbeleid voeren en hierdoor invulling geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Conclusie
Er spelen verschillende ontwikkelingen in Nederland. De potentiële beroepsbevolking in Amsterdam neemt toe, de individualisering neemt toe, er is sprake van een continue verbetering met betrekking tot de technologische ontwikkelingen en de economie trekt aan. DLG moet op deze ontwikkelingen inspelen door het openbaar vervoer, de fiets en het niet reizen te stimuleren. Daarnaast denkt de regering erover een puntensysteem in te voeren om mobiliteitsmanagement verplicht te maken en kilometerheffing in te voeren om de individu te stimuleren niet met de auto te reizen.

De al genomen maatregelen als de combicard en het vernieuwde leasebeleid hebben (nog) niet geleid tot een reductie. De kilometrage, CO^2-uitstoot en brandstofverbruik van de leaseauto nemen in vergelijking met 2008 juist toe. Daarnaast neemt voor zakelijke reizen de kilometrage van de auto in vergelijking met de kilometrage van openbaar vervoer toe. DLG biedt videoconference aan, maar hier wordt zeer beperkt gebruik van gemaakt. De reiskostenvergoeding worden bij het Tooropgebouw vooral aan de eigen auto en een OV abonnement besteed en slechts een klein percentage aan een fiets. Het fietsplan wordt niet als stimulans gezien om op de fiets naar de locatie van DLG te gaan.

Om het reisgedrag van de werknemers van DLG te veranderen dient er een veranderingstrategie toegepast te worden. Het rooddrukdenken en het groendrukdenken dat voort komt uit de veranderingsstrategie van De Caluwé en Vermaak passen het beste bij DLG gezien de kernwaarden en managementstijl om een verandering door te voeren. Deze kleuren betekenen dat veranderingen gerealiseerd moeten worden door het prikkelen van mensen en het motiveren om nieuwe dingen te leren.

Advies
Elke auto minder telt, daarom is een combinatie van alternatieven nodig om er voor te zorgen dat de werknemer de auto laat staan. Het advies is de volgende maatregelen vanaf begin 2011 in te voeren om de gewenste situatie te behalen:
- DLG moet een mobiliteitsbudget invoeren om het gebruik van de leaseauto te verminderen;
- DLG moet het fietsbeloningssysteem ‘de Trappers’ invoeren om het gebruik van de privéauto te verminderen;
- DLG moet videoconference meer faciliteren om het niet reizen te stimuleren;
- DLG moet hybride poolauto’s invoeren om de CO^2-uitstoot en brandstofverbruik van de poolauto te reduceren.

Voor de toekomst
DLG moet zorg dragen dat er beleid geschreven wordt om het thuiswerken in de toekomst mogelijk te maken.

VOORWOORD

Naar aanleiding van mijn afstudeerstage bij Delta Lloyd Groep, die plaats vond van februari tot en met mei 2010, is dit rapport ontstaan. Dit rapport is geschreven voor het Facilitair Service Bedrijf, waardoor zij een concreet vervoers- en mobiliteitsbeleid kunnen aanbieden aan de Raad van Bestuur om invulling te geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Dit rapport is tot stand gekomen met medewerking van diverse mensen, die ik graag via deze weg wil bedanken. Mevrouw Cornelisse was mijn informatieve en persoonlijke steun vanuit Delta Lloyd Groep. De heer Van ‘t Holt speelde zijn kennis over Delta Lloyd Groep en mobiliteit aan mij door. Mevrouw Hoving heeft zorg gedragen voor de begeleiding vanuit school. Een aantal werknemers van Delta Lloyd Groep waren bereid om een interview af te laten nemen. De externe organisatie hebben mij informatie gegeven op welke wijze zij bezig zijn met mobiliteitsmanagement. Het adviesbureau Advier heeft het postcodeonderzoek verzorgd en gaf mij ook gratis advies indien ik dit nodig had. Ten slotte stonden alle collega’s van het Facilitair Service Bedrijf altijd voor mij klaar als ik iets te vragen had.

Miriam de Joode

Amsterdam, mei 2010

INHOUDSOPGAVE

Inleiding **6**

Hoofdstuk 1 Onderzoeksverantwoording **8**
1.1 Theoretisch onderzoek 8
1.2 Intern onderzoek 8
1.3 Kwantitatief onderzoek 8
1.4 Kwalitatief onderzoek 9
1.5 Extern onderzoek 9

Hoofdstuk 2 Beschrijving van de organisatie **10**
2.1 Delta Lloyd Groep 10
2.2 Organisatiestructuur 11
2.3 Facilitair Service Bedrijf 11
2.4 Maatschappelijk verantwoord ondernemen 12
2.5 Conclusie 13

Hoofdstuk 3 Literatuur **14**
3.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen 14
3.2 Mobiliteitsmanagement 14
3.3 Beïnvloeding van reisgedrag 17
3.3.1 Veranderingsstrategie 17
3.3.2 Besturingsmodel 19
3.3.3 Interventies 20
3.4 Conclusie 21

Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten **22**
4.1 Bereikbaarheid per locatie 22
4.2 Vergoedingen woon-werkverkeer 22
4.3 Zakelijke reizen 24
4.4 Videoconference en conference calls 25
4.5 Interne analyse 25
4.6 Externe analyse 28
4.6.1 Stakeholders 28
4.6.2 DESTEP-factoren 29
4.7 Onderzoek bij externe organisaties 31
4.8 Conclusie 31

Hoofdstuk 5 Scenario's **33**
5.1 Verminderen van gebruik van de leaseauto 33
5.1.1 Bonus- en malusregeling 33
5.1.2 Mobiliteitsbudget 33
5.2 Verminderen van gebruik van de privéauto en poolauto 34
5.2.1 Richtlijnen aanbrengen aan de privéauto 34
5.2.2 Poolauto alleen bij meergebruik 34
5.2.3 Fietsbeloningssysteem 'De Trappers' 34
5.2.4 Carpoolmatchingsysteem 35
5.2.5 Bus inzetten voor woon-werkverkeer 35
5.2.6 Elektrische scooter bij zakelijk verkeer 35
5.3 Stimuleren op niet reizen 35
5.3.1 Thuiswerken 35
5.3.2 Videoconference 36

5.4 Reduceren van CO^2-uitstoot en brandstofgebruik 36
5.5 Conclusie 36

Hoofdstuk 6 Conclusie en aanbevelingen 37
6.1 Conclusie 37
6.2 Aanbevelingen 39

Hoofdstuk 7 Implementatieplan en bedrijfskundige consequenties 42
7.1 Stappenplan bij invoering van mobiliteitsbudget 42
7.2 Stappenplan bij invoering fietsbeloningssysteem 43
7.3 Stappenplan bij meer faciliteren van videoconference 43
7.4 Stappenplan bij invoering van hybride poolauto 43
7.5 Implementatie en monitoren 44
7.6 Bedrijfskundige consequenties 44
7.6.1 Consequenties voor Delta Lloyd Groep 44
7.6.2 Consequenties voor de werknemer 44
7.6.3 Financiële consequenties 45

Literatuuropgave 48

INLEIDING

Delta Lloyd Groep (later genoemd als DLG) ziet als beurs genoteerd bedrijf meer dan ooit zich zelf te verplichten invulling te geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (later genoemd als MVO) en in dat verlengde een actief vervoers- en mobiliteitsplan te voeren. Naast vervoers- en mobiliteitsbeleid ontbreekt het echter aan een concreet vervoers- en mobiliteitsplan.

De concrete doelstellingen die de Raad van Bestuur (later genoemd als RvB) heeft opgesteld in haar milieubeleidsplan zijn als volgt:

- 12 % reductie op de kilometrage per auto;
- 12 % reductie op het brandstofgebruik per kilometer;
- 10 % reductie op de CO^2-uitstoot per kilometer.

Op basis van deze doelstellingen zal het Facilitair Service Bedrijf (later genoemd als FSB) begin 2011 met een concreet plan moeten komen om hier invulling aan te geven.

De probleemstelling van dit onderzoek luidt:
Op welke wijze kan Delta Lloyd Groep vanaf begin 2011 een actief vervoers- en mobiliteitsbeleid voeren en hierdoor invulling geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen?

De aanbevelingen zullen moeten voldoen aan de volgende randvoorwaarden:

- Het moet beter aansluiten dan de huidige situatie op de persoonlijke behoeften van de werknemers om zo een aantrekkelijke werkgever te zijn en te blijven;
- Het moet aansluiten op het milieubeleidsplan;
- Het moet kostenbewustzijn creëren bij de werknemers en de werkgever zelf om zo de kosten te kunnen beheersen.

Om antwoord te geven op bovenstaande probleemstelling, dienen eerst een aantal deelvragen geformuleerd te worden:

- Deelvraag 1: Wat is de strategie van DLG en hoe is DLG georganiseerd?
- Deelvraag 2: Wat is MVO op het gebied van mobiliteit en op welke manier kan dat in een organisatie ingezet worden?
- Deelvraag 3: Hoe kan reisgedrag beïnvloed worden?
- Deelvraag 4: Wat is de huidige situatie met betrekking tot de locatiebereikbaarheid en de doelstellingen die de RvB gesteld heeft?
- Deelvraag 5: Wat is voor DLG de gewenste situatie ten aanzien van het vervoersbeleid?
- Deelvraag 6: Waar komen de werknemers van DLG vandaan en welk vervoersmiddel gebruiken zij?
- Deelvraag 7: Wat zijn de behoeftes van de werknemers op het gebied van mobiliteit?
- Deelvraag 8: Met welke stakeholders en factoren heeft DLG te maken en welke invloed hebben deze op DLG?
- Deelvraag 9: Op welke wijze geven andere organisaties invulling aan MVO op het gebied van mobiliteit en hoe voeren zij een actief vervoers- en mobiliteitsbeleid?
- Deelvraag 10: Welke scenario's zijn mogelijk om een actief vervoers-en mobiliteitsbeleid te voeren en hierdoor invulling geven aan MVO?
- Deelvraag 11: Hoe kunnen de aanbevelingen geïmplementeerd worden bij DLG?
- Deelvraag 12: Wat zijn de bedrijfskundige consequenties van de aanbevelingen?

Om het onderzoek af te bakenen is met de opdrachtgever, het FSB, afgesproken dat de locatie Tooropgebouw in Amsterdam de prioriteit heeft.

Dit rapport bevat zeven hoofdstukken. In de eerste vier hoofdstukken worden de verschillende onderzoeken beschreven en de resultaten hiervan bekend gemaakt. De scenario's, conclusies en aanbevelingen worden in de daarop volgende hoofdstukken weergegeven. Tot slot wordt in hoofdstuk zeven aangegeven hoe de aanbevelingen geïmplementeerd dienen te worden en welke bedrijfskundige consequenties deze hebben.

HOOFDSTUK 1 ONDERZOEKSVERANTWOORDING

In dit hoofdstuk worden de verschillende onderzoeken weergegeven. Allereerst wordt beschreven hoe het theoretisch onderzoek is opgezet. Vervolgens wordt uitgelegd op welke wijze het interne onderzoek is verricht. Hierna wordt ingegaan hoe het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek is opgepakt. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beschrijving van het externe onderzoek.

1.1 Theoretisch onderzoek

Met behulp van het theoretische onderzoek wordt antwoord gegeven op deelvraag één, twee, drie en acht. De intranetsite van DLG wordt als bron gebruikt om antwoord te geven op de vragen wat de strategie is en hoe DLG georganiseerd is. Deze resultaten zijn in hoofdstuk 2 te lezen. De intranetsite wordt ook gebruikt om deels de huidige situatie in kaart te brengen. Door gebruik te maken van literatuur en Internet wordt achterhaald wat MVO op gebied van mobiliteit is en hoe dit ingezet kan worden in organisaties. Er kan uiteindelijk een conclusie getrokken worden wat het doel van dit onderzoek is en welke ontwikkelingen op gebied van mobiliteit in het bedrijfsleven spelen. De literatuur en het Internet wordt gebruikt om na te gaan hoe het gedrag van een reiziger te beïnvloeden is. De informatie die bij de bijeenkomst van het KpVV met als thema 'Beïnvloeding van het reisgedrag' wordt verkregen, wordt hiervoor ook gebruikt. Deze resultaten worden beschreven in hoofdstuk 3. Ten slotte wordt dit onderzoek gehanteerd om te achterhalen welke stakeholders DLG heeft en welke invloed deze hebben. Deze resultaten zijn in hoofdstuk 4 te lezen.

1.2 Intern onderzoek

Op basis van het interne onderzoek wordt antwoord gegeven op deelvraag vier en vijf. Het interne onderzoek wordt uitgevoerd door verschillende interviews te houden met de locatiebeheerders en locatiemanagers om zo de huidige situatie in kaart te brengen. De locatiebeheerders en locatiemanagers worden ondervraagd, omdat zij op de hoogte zijn van de vervoersmogelijkheden per locatie en welke problemen zich er per locatie voordoen. Per locatie wordt in het interview gevraagd naar het aantal parkeerplaatsen, de mogelijkheden met betrekking tot openbaar vervoer en andere vervoersmogelijkheden. Gezamenlijk met de informatie die uit het theoretisch onderzoek naar voren is gekomen wordt de locatiebereikbaarheid vastgesteld. Aan specialisten van de afdeling Human Resourse Management (later genoemd als HRM), de directeur van het FSB, de OR, Group IT en de locatiemanagers wordt naar de gewenste situatie gevraagd. Deze mensen zijn belangrijke spelers in de organisatie als het gaat om mobiliteit. De uitwerking van deze interviews zijn in hoofdstuk 4 te lezen.

1.3 Kwantitatief onderzoek

Op deelvraag zes wordt antwoord gegeven door middel van een kwantitatief onderzoek.[1] Een postcodeonderzoek geeft per locatie een landkaart en een tabel met het woon-werkverkeer van de werknemers weer. Door dit onderzoek wordt achterhaald welke keuze de werknemer heeft gemaakt om naar de desbetreffende locatie te komen. Dit postcodeonderzoek geeft niet alle mogelijke vervoersmiddelen weer. Door de registratie van de fietsenstalling op te vragen bij het Tooropgebouw[2] wordt onderzocht hoeveel werknemers op de fiets naar hun werk komen. Het resterende percentage komt met de auto naar het werk. Daarnaast wordt onderzocht wat de totale kilometrage, CO^2-uitstoot en brandstofgebruik bij DLG is. Dit geldt voor de leaseauto's en de zakelijke reizen. Vanaf 2007 wordt dit door een extern bedrijf bijgehouden.[3]

De resultaten van het postcodeonderzoek, het gebruik van de fiets en de totale kilometrage van DLG worden geanalyseerd. Hieruit wordt een conclusie getrokken over hoe de werknemer zich vervoert voor woon-werkreizen en zakelijke reizen en waar een verbeterslag in plaats moet vinden om het imago van DLG op gebied van MVO te verbeteren. Dit alles staat verwoord in hoofdstuk 4.

[1] http://www.rightmarktonderzoek.nl/Methoden-onderzoek/Kwantitatief-onderzoek.aspx: Kwantitatief onderzoek biedt cijfermatig inzicht en geeft veelal antwoorden op vragen die in termen van hoeveelheid kunnen worden uitgedrukt,
[2] Aangezien de prioriteit bij deze locatie ligt.
[3] Intechno Ingeniersburo.

1.4 Kwalitatief onderzoek

Op deelvraag zeven wordt antwoord gegeven met behulp van een kwalitatief onderzoek[4]. Uit het kwantitatief onderzoek is gebleken welke keuzes de werknemer maakt voor de woon-werkreizen en de zakelijke reizen. Alleen de informatie waarom de werknemer deze keuzes heeft gemaakt ontbreekt. Daarom worden er diepte-interviews gehouden met een aantal werknemers.[5] De werknemers worden selectief gekozen door vijf mensen te benaderen die een leaseauto bezitten, vijf mensen te benaderen die gekozen hebben voor een reiskostenvergoeding en vijf mensen te benaderen die gekozen hebben voor een OV abonnement. Van elke groep is een onderverdeling gemaakt in werknemers die binnen een straal van tien kilometer wonen en buiten een straal van tien kilometer. Aan de hand van de resultaten wordt er gekeken of er meer interviews afgenomen dienen te worden.[6] Op deze manier wordt de gedachtegang achter de behoeften van de werknemers in kaart gebracht. Het gaat om semi-gestructureerde interviews.[7] De resultaten van deze diepte-interviews worden in hoofdstuk 4 beschreven.

Er is niet gekozen voor een enquête, omdat hierdoor bij de werknemers verwachtingen kunnen ontstaan en de werknemer dan eerder sociaalwenselijke antwoorden geeft.[8] Gedurende het onderzoek worden bij DLG meerdere enquêtes onder werknemers verspreid. Hierdoor is de kans op een representatieve respons vrij klein.

1.5 Extern onderzoek

Op basis van het externe onderzoek wordt antwoord gegeven op deelvraag negen. Het extern onderzoek wordt bij drie verschillende soorten organisaties uitgevoerd. Op de website www.slimreizen.nl heeft Yacht bekend gemaakt dat de organisatie een mobiliteitsbudget aanbiedt aan haar werknemers[9]. Om inzicht te krijgen in de betekenis van een mobiliteitsbudget voor de werknemer wordt de manager Huisvesting & Facilities van Yacht geïnterviewd. Een grote retailorganisatie[10] heeft een vervoersplan geschreven. Door het hoofd Facility Management van deze organisatie te interviewen wordt duidelijk hoe het vervoersplan er uit ziet en wat de verwachte resultaten zijn. Vervolgens wordt dit onderzoek uitgevoerd bij Philips. Deze organisatie bevindt zich, net als het Tooropgebouw en de Mondriaantoren van DLG, op het Amstel Business Park. Middels een interview met HRM een medewerker van deze organisatie wordt inzicht verkregen in hun mobiliteitsbeleid. Tijdens het interview wordt ook naar een samenwerkingsverband in vervoersmogelijkheden gevraagd. De resultaten worden in hoofdstuk 4 behandeld.

Aan mobiliteitsaanbieders als LeasePlan en Mobility Mixx[11] wordt naar de mogelijkheden gevraagd op welke manier zij kunnen bijdragen aan het verhogen van het imago van DLG op het gebied van MVO en mobiliteit. Deze resultaten zullen gezamenlijk met het theoretisch onderzoek en bezoeken bij de eerder genoemde organisaties worden meegenomen om antwoord te kunnen geven op deelvraag tien, elf en twaalf.

---

[4] http://www.rightmarktonderzoek.nl/Methoden-onderzoek/Kwalitatief-onderzoek.aspx: Deze vorm van onderzoek geeft diepgaande informatie door in te gaan op achterliggende motivaties, meningen, wensen en behoeften van de doelgroep. Het gaat in op het waarom van heersende meningen en bepaalde gedragingen.
[5] Dit zijn alleen werknemers van het Tooropgebouw aangezien de prioriteit bij deze locatie ligt.
[6] Nadere uitleg over de selectie is in bijlage 1 te lezen met ook een advies van Arno van Welzen. Hij is van The Choice: adviesbureau op gebied van marktonderzoek.
[7] http://www.d-sciencelab.be/newpic/glossary/index.cfm?file=INTERVIEW.htm: Semi-gestructureerd interview: de vraagsteller heeft een redelijk beeld van wat de belangrijke onderwerpen zijn die bevraagd moeten worden. Met zijn vragen stuurt hij de respondent naar het geven van de juiste (relevante) antwoorden. De respondent is beperkter in zijn vrijheid van antwoorden.
[8] Dit zegt de heer Walvius: adviseur bij Advier.
[9] Bijlage 2: Case Yacht
[10] Deze organisatie wil anoniem blijven.
[11] Dit zijn de huidige leveranciers van DLG.

HOOFDSTUK 2 BESCHRIJVING VAN DE ORGANISATIE

In dit hoofdstuk wordt de organisatie van DLG beschreven door de strategie, de kernwaarden en de organisatiestructuur van DLG toe te lichten. Vervolgens wordt de organisatie van het FSB beschreven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beschrijving hoe DLG er nu op het gebied van MVO voor staat. Hiermee wordt deelvraag één beantwoord.

2.1 Delta Lloyd Groep

DLG is een financiële dienstverlener die producten en diensten aanbiedt op het gebied van levensverzekeringen, schadeverzekeringen en fondsbeheer, evenals bancaire producten en diensten. De organisatie is al sinds 1807 een vertrouwde partner voor haar klanten en is nu met 6.300 werknemers voornamelijk actief in Nederland, België en Duitsland. Het heeft tien locaties met 6.000 werkplekken door heel Nederland. De totale huisvesting is 120.000 m². Sinds 3 november 2009 is DLG een beursgenoteerd bedrijf.

DLG is een dynamische organisatie, die wil meegroeien met ontwikkelingen in de markt en de maatschappij. Op de middellange termijn ambieert DLG een positie in de top drie op de Nederlandse verzekeringsmarkt en in de top vijf op de Belgische verzekeringsmarkt. Hiervoor heeft DLG de 'Toekomst Verzekerd' strategie ingebracht.

'Toekomst Verzekerd' definieert vijf strategische pijlers om in de toekomst zekerheid te kunnen blijven bieden:

- *Reputatie*: DLG is gericht op het geven van vertrouwen om een goede reputatie op te bouwen en te behouden.
- *Distributiekracht*: DLG wil met drie sterke merken, die alle drie een eigen distributiekanaal hebben, zoveel mogelijk klanten bereiken.
- *Efficiency*: door het groepsbreed delen van processen, kennis en expertise zorgt DLG voor optimale schaalgrootte, synergie en efficiency binnen de Groep.
- *Deskundigheid*: DLG wil door haar klanten gezien worden als een deskundige financiële dienstverlener. Door kennis van zaken en vakbekwaamheid kan DLG klanten en distributeurs daadwerkelijk met raad en daad terzijde staan.
- *Kernwaarden*: de zeven kernwaarden maken duidelijk waar het concern voor staat en vormen al jaren de leidraad en de toetssteen bij alle activiteiten van DLG.[12]

De zeven kernwaarden zijn als volgt:

- "*Integriteit*: staat voor een geheel van waarden, normen en regelgeving dat de integriteit binnen de organisatie bewaakt. Integriteit uit zich in een permanent verantwoordelijkheidsgevoel voor de eigen handelwijze, en het daarop ook altijd aanspreekbaar zijn. Van klanten en handelspartners verwacht de Groep dezelfde mate van integriteit.
- *Klant centraal*: de wensen van de klant zijn bepalend en daarop moet optimaal worden ingespeeld. Belangrijk zijn het kennen van de behoefte van klanten, het bieden van hoge service, het nakomen van afspraken en een goede klachtenprocedure.
- *Verantwoordelijkheid en betrokkenheid:* een diep gevoel van verantwoordelijkheid voor en betrokkenheid bij klant, distributiepartner, werknemer, aandeelhouder en de maatschappij in het algemeen vormen het uitgangspunt bij alle activiteiten. Daarmee samenhangend wordt bij werknemers op alle niveaus deskundigheid, het nemen van verantwoordelijkheid en het oplossen van problemen gestimuleerd.
- *Teamgeest:* financiële dienstverlening is mensenwerk en samenwerken is een vereiste. Dat vraagt om betrokkenheid, persoonlijke contacten en waardering voor resultaten.
- *Open communicatie:* vertrouwen, eerlijkheid en duidelijkheid zijn voorwaarden voor een open communicatie.

[12] Intranet van DLG

- *Flexibiliteit:* de continuïteit van het bedrijf is afhankelijk van het vermogen te anticiperen of zo snel mogelijk in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Eerste vereiste is de bereidheid tot veranderen.
- *Ondernemersgeest*: een actief en ondernemend bedrijf vraagt om werknemers die ondernemend zijn, initiatief tonen en zich verantwoordelijk voelen voor resultaat".[13]

De kernwaarden geven aan dat initiatief tonen en zich verantwoordelijk voelen bij de werknemers centraal behoren te staan. Doordat managers en teamleiders een coachende houding hebben, geven zij de werknemer de vrijheid om de werkzaamheden op hun eigen wijze uit te voeren. Een voorbeeld hiervan is dat de werknemer zijn eigen werktijden mag bepalen en niet gebonden is aan vaste werktijden. Hiernaast biedt DLG de mogelijkheid aan om interne en externe opleidingen te volgen. De loopbaanadviseur van HRM kan de werknemer van advies dienen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat DLG een stimulerende werkgever is die ambitieuze werknemers tegemoet komt door hen de mogelijkheid te bieden zich verder te ontwikkelen. Bij deze coachende managementstijl is het belangrijk dat de managers en teamleiders enthousiast gemaakt worden, zodat zij veranderingen over kunnen brengen op de werknemers.

Daarentegen biedt DLG nog onvoldoende mogelijkheden om de werknemer thuis te laten werken. Er kunnen slechts 1.000 werknemers gebruik maken van standaard applicaties en 300 werknemers tegelijkertijd. Daarnaast moeten de werknemers hun eigen computer en mobiele telefoon gebruiken.

2.2 Organisatiestructuur

DLG heeft een divisiestructuur.[14] De organisatie is verdeeld in divisies met eigen budgetten, investeringsplannen en directies. De strategische top is de RvB. Deze is belast met de coördinatie van het totale bedrijfsbelang. De RvB wordt ondersteund door stafafdelingen. Deze stafafdelingen formuleren het centrale organisatiebeleid.

De directeuren van de divisies dienen hun investeringplannen ter goedkeuring in bij de RvB. De RvB geeft de directeuren van de divisies de vrije hand, zolang ze maar de afgesproken resultaten weten te behalen. De coördinatie ligt hiermee op de uitkomst van het proces: standaardisatie van resultaten. Door de grote beslissingsvrijheid van de directeuren van de divisies vormt dit middenkader het dominante organisatiedeel van DLG. Het organigram is in bijlage 3 weergegeven.

Group Audit heeft een belangrijke functie binnen DLG. Als stafafdeling is zij verantwoordelijk voor de interne auditfunctie. Dit betekent dat zij door het doen van onderzoeken (audits) binnen DLG zorgt voor extra zekerheid en controle als het gaat om de kwaliteit van de interne beheersing van bedrijfsprocessen, verandertrajecten, interne organisatie en systemen.[15]

2.3 Facilitair Service Bedrijf

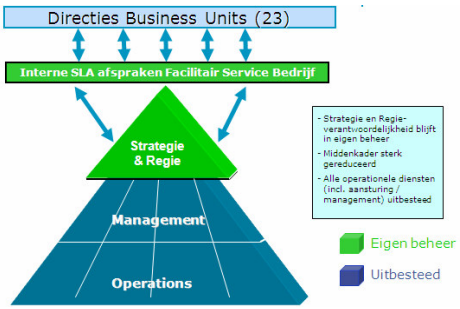
Vanuit de strategie en kernwaarden van DLG heeft het FSB een strategie bepaald. Deze strategische speerpunten zijn als volgt:[16]

- "Proactief met de DLG organisatie meedenken over wijzigingen en verbeteringen in de dienstverlening.
- Outsourcing van facilitaire dienstverlening op operationeel en tactisch niveau waar mogelijk, nuttig en wenselijk.
- Interne organisatieontwikkeling om te komen tot een efficiënt en effectief stuurbedrijf.
- Optimalisatie van processen om synergie en kostenvoordeel optimaal te kunnen benutten".

[13] Intranet van DLG
[14] Thuis, P: Toegepaste organisatiekunde (2003: p. 295): Een gediversifieerde organisatie is een systeem van meerdere organisaties binnen een overkoepelende organisatie.
[15] Intranet DLG
[16] Informatieboekje van Facilitair Service Bedrijf

De missie van het FSB is: "Een klantgerichte, proactieve facilitaire ondersteuning te bieden. Deze ondersteuning is gericht op de ontzorging van de klanten van het FSB op alle locaties van DLG in Nederland, met een marktconforme prijs/prestatieverhouding". Dit wil het FSB bereiken door een zo maximaal mogelijke uitbesteding van diensten met een gering aantal leveranciers.[17]

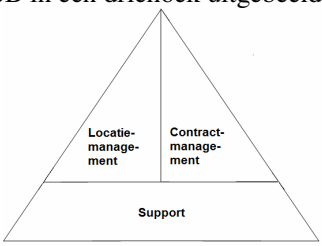
De strategie- en regie verantwoordelijkheid is in eigen beheer. Alle operationele diensten inclusief aansturing door management is uitbesteed. Dit wordt in onderstaande figuur weergegeven.



Het FSB heeft twee stromen, namelijk:

- Facilitair: deze stroom is onderverdeeld in een aantal; soft services, hard services, mobiliteit, klantcontact en MVO. Onder soft services vallen diensten als schoonmaak en catering. Onder hard services vallen diensten als gebouwonderhoud, verhuizingen en ruimtebeheer.
- Documentenmanagement: deze stroom bestaat uit de diensten post & logistiek, printen & repro en magazijn.

DLG heeft de organisatie van het FSB in een driehoek uitgebeeld.



Binnen deze driehoek is locatiemanagement, contractmanagement en support opgenomen. Het locatiemanagement houdt zich bezig met het klantencontact. Het contractmanagement is verantwoordelijk voor het leveranciercontact en voor de strategische en tactische inkoop. Support is verantwoordelijk voor meldingen, de klachtenafhandeling en de operationele inkoop. Dit komt naar voren in het organigram, dat in bijlage 4 is weergegeven.

2.4 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

"MVO is voor DLG het streven naar een positieve bijdrage aan de ontwikkeling van werknemers en maatschappij, winstgevende economische groei en zorg voor het milieu. DLG verzekert de toekomst".[18]

Zorg voor het milieu komt in het milieubeleid naar voren. Doelstelling van het milieubeleid is om binnen de bedrijfsdoelstellingen te komen tot vermindering van de milieubelasting die optreedt als gevolg van de bedrijfsactiviteiten. Onderwerpen die in het milieubeleid voorkomen zijn klimaatverandering, energiebesparing, afvalpreventie en mobiliteitsmanagement.

[17] Informatieboekje van Facilitair Service Bedrijf
[18] Maatschappelijk verslag 2008

In 2004 is de MVO-coördinatiegroep opgezet met als doel MVO verder in te bedden binnen DLG. In deze groep is de directeur FSB de verantwoordelijke voor het beleidsterrein milieu. Binnen FSB is het beleidsterrein milieu belegd bij de milieucoördinator. Deze vervult een aansturende rol richting de leveranciers van FSB, een uitvoerende rol vanuit de MVO-coördinatiegroep en een coördinerende en adviserende rol binnen FSB ten aanzien van milieu.

DLG staat op de derde plek van meest duurzame verzekeraars wereldwijd. Zij scoren 69 punten (van 100). Dit komt naar voren uit de rating van het benchmark en onderzoeksbureau Sustainalytics[19] wat op 26 april 2010 bekend gemaakt is. Uit het onderzoeksrapport blijkt dat DLG vooral goed scoort op onderwerpen die in verband staan met corporate governance. Bijvoorbeeld op het beleid over verantwoord beleggen en de manier waarop de organisatie wordt bestuurd. Ook op sociale aspecten en milieu behaalt DLG goede scores. Genoemd wordt onder andere de doelstellingen aangaande het verminderen van CO^2-uitstoot.[20]

2.5 Conclusie

DLG wil een plek veroveren in de top drie op de Nederlandse verzekeringsmarkt en in de top vijf op de Belgische verzekeringsmarkt. Hiertoe heeft DLG de 'Toekomst verzekerd' strategie ingebracht. Deze staat voor het geven van vertrouwen, kracht halen uit de verschillende distributiekanalen, groepsbreed delen van processen, deskundigheid van de werknemers en de kernwaarden. De kernwaarden geven aan dat initiatief tonen en zich verantwoordelijk voelen bij de werknemers centraal staan. Daarnaast wil DLG aantrekkelijk werkgeverschap tonen. Mede omdat DLG sinds kort een beursgenoteerd bedrijf is, worden beide als zeer belangrijk ervaren.

Het aantrekkelijke werkgeverschap komt minder goed naar voren als het gaat om de benodigde systemen. Thuiswerken is lastig voor de werknemer, omdat het merendeel van de computerprogramma's (nog) niet thuis te gebruiken zijn en de werknemer dient zijn eigen middelen te gebruiken. Dit betekent dat de werknemer tot op heden gedwongen wordt om toch naar de locaties van DLG te komen.

De organisatie is verdeeld in divisies met eigen budgetten, investeringsplannen en directies. De strategische top is de RvB. Deze is belast met de coördinatie van het totale bedrijfsbelang. De RvB wordt ondersteund door stafafdelingen. Deze stafafdelingen formuleren het centrale organisatiebeleid.

DLG is in vergelijking met andere verzekeraars in de wereld voortvarend bezig als het gaat om duurzaamheid. Er wordt goed gescoord op de doelstellingen om de CO^2-uitstoot te verminderen. Hiervoor is echter nog geen concreet plan voor gemaakt.

[19] Het onderzoeksbureau analyseert voor institutionele beleggers de duurzaamheidspresaties van bedrijven binnen bepaalde sectoren. Dit doen ze aan de hand van meer dan 100 verschillende duurzaamheidsindicatoren rond milieu, sociale en governance thema's.
[20] Intranet van DLG

HOOFDSTUK 3 LITERATUUR

In dit hoofdstuk wordt allereerst het begrip MVO gedefinieerd. Vervolgens wordt MVO op gebied van mobiliteit uiteengezet. Ten slotte wordt in de laatste paragraaf uitgelegd hoe het reisgedrag te beïnvloeden is. Hiermee worden de deelvragen twee en drie beantwoord.

3.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De Sociaal Economische Raad (later genoemd als SER) geeft de volgende definitie aan MVO: het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie op lange termijn in drie dimensies: *profit*, *people* en *planet*[21]. Deze drie dimensies worden nader uitgelegd.

Profit beslaat de bedrijfsresultaten die voortkomen uit het leveren van goederen en diensten, het scheppen van werkgelegenheid en de bronnen van inkomsten. Gemaakte winst geeft de maatschappelijke waardering en de doelmatigheid van de productiefactoren aan. Doordat een onderneming zich richt op winst, ontstaat er een financiële basis voor de continuïteit van de onderneming. Profit vormt daarmee de basis voor het goed vormgeven van de twee andere dimensies.

De zorg voor *People* is zowel intern (op het eigen personeel) als extern (op de samenleving) gericht. Bij intern richt een organisatie zich op goede arbeidsverhoudingen en een stimulerend sociaal beleid. Dit beleid biedt de inbreng en eigen verantwoordelijkheid van werknemers, bevordert de ontwikkeling van werknemers, biedt ruimte voor het combineren van arbeid- en zorgtaken en het hanteert diversiteitmanagement. De zorg voor extern is gericht op het bijdragen aan de kwaliteit van de directe woon-, werk- en leefomgeving en het respecteren van mensenrechten en arbeidsnormen.

Planet houdt in dat de zorg voor de natuurlijke leefomgeving wordt geïntegreerd in de bedrijfsvoering. Dit vraagt om een actieve opstelling van organisaties ten aanzien van milieuvraagstukken. Bij het leveren van goederen en diensten zullen organisaties een bijdrage moeten leveren aan het steeds minder beslag leggen op grondstoffen en de opnamecapaciteit van de natuurlijke leefomgeving. De SER is van mening dat het ondernemershandelen transparant moet zijn. Op deze manier is voor alle partijen inzichtelijk op welke wijze de milieubelasting wordt verminderd.

3.2 Mobiliteitsmanagement

In Nederland groeit de automobiliteit fors. “Inmiddels zijn er ruim 6,5 miljoen auto’s in Nederland, het tienvoudige van het aantal in 1960, en het honderdvoudige van het aantal in 1920. Dit betekent dat er momenteel op bijna elk huishouden één auto is. Het gevolg van deze ‘automobilisering’ is dat Nederlanders tegenwoordig gemiddeld ruim 12.000 kilometer per jaar afleggen, tegen krap 2.300 in 1960”.[22] “In 2020 reizen we naar verwachting 30% meer dan in 2002 en vervoeren we 2 keer zoveel goederen”.[23]

De regering wil daarom van Nederland één van de schoonste en zuinigste energielanden in Europa maken. Zij willen de energie-efficiency van 1% naar 2% per jaar brengen en het aandeel duurzame energie tot 20% in 2020 verhogen. Dit alles binnen het streven om de uitstoot van broeikasgassen in 2020 met 30% terug te brengen ten opzichte van 1990. Enkele maatregelen die de regering al heeft ingevoerd:

- Vervuilende auto's zijn duurder en energiezuinige goedkoper: zuinige auto's krijgen korting op de belasting van personenauto's en motorrijwielen (BPM) en hebben te maken met een lagere fiscale bijtelling;
- Belasting op brandstoffen en elektriciteit zijn omhoog gegaan.[24]

[21] http://www.ser.nl/nl/publicaties/adviezen/2000-2007/2000/b19054.aspx
[22] Harms, L: Mobiel in de tijd (2003: p.9)
[23] http://www.ctrack.nl/c-track-netherlands/over-c-track/mobiliteitsmanagement/
[24] http://www.vrom.nl/pagina.html?id=32950&ref=http://www.vrom.nl/pagina.html?id=17855

Mobiliteitsmanagement is het organiseren van slim reizen. Aangezien de auto niet alle mobiliteitsproblemen kan oplossen, wordt de reiziger geprikkeld alternatieven te gebruiken, zoals de fiets, openbaar vervoer, gebruik van P+R, of telewerken. Eisen en wensen van mensen staan centraal en het draait om oplossingen op maat. Overheden, werkgevers, publiekstrekkers en aanbieders van mobiliteitsdiensten organiseren samen de voorwaarden waarbinnen reizigers slimme keuzes kunnen maken. Mobiliteitsmanagement is nodig om nieuwe en duurzame reismogelijkheden te creëren en om te zorgen dat deze mogelijkheden gebruikt worden.[25]

De SER heeft een advies over mobiliteitsmanagement uitgebracht aan de Ministerie van Verkeer en Waterstaat. De kern van dit advies is dat bereikbaarheid niet alleen een zaak is van de overheid, maar ook van het bedrijfsleven. De SER geeft aan dat organisaties baat hebben bij mobiliteitsmanagement. De maatregelen hebben effect op de *bereikbaarheid* (profit), op *leefbaarheid* (planet) en op de factor *arbeid* (people).

Bereikbaarheid is een belangrijk element om de toegang tot economische centra te verbeteren. Mobiliteit is van groot belang om de concurrentiepositie te handhaven of te verbeteren. Een verstandige locatiekeuze kan al enorm bijdragen aan beperking van de vervoersbehoefte. Door slimmer en anders te reizen kunnen maatregelen in het kader van mobiliteitsmanagement de *leefbaarheid* (kwaliteit van het leven, gezondheid en veiligheid) bevorderen en de negatieve invloed van mobiliteit op natuur en milieu (verminderen van grondgebruik, emissies en geluid). Ook blijkt uit onderzoek dat een goede bereikbaarheid van een organisatie een positieve invloed heeft op de tevredenheid van de eigen werknemers en een pluspunt kan zijn bij de werving van nieuwe medewerkers (*arbeid*).[26] Mobiliteitsmanagement zal dus bijdragen aan de aantrekkelijkheid als werkgever en op het profiel van het bedrijf als een onderneming die maatschappelijk verantwoord bezig is.

In 2007 wilde de regering mobiliteitsmanagement minder vrijblijvend maken via een puntensysteem. Dit systeem houdt in dat organisaties kunnen kiezen uit een aantal mobiliteitsmaatregelen, die een positief effect hebben op het milieu en de bereikbaarheid. Voor elke maatregel worden punten toegekend. Elke organisatie moet een vastgesteld aantal punten halen. De werkgevers zagen hun verantwoordelijkheid, maar waren huiverig voor een wettelijke verplichting. In 2008 is een taskforce ingesteld die zorg moet dragen dat werkgevers vrijwillig aan mobiliteitsmanagement doen. Als het voorstel van de taskforce voldoende navolging krijgt, dan vindt de regering een wettelijke regeling niet meer nodig.[27]

Deze verantwoordelijkheid laat de werkgever ook merken. Organisaties maken carpoolen aantrekkelijk door het aanbieden van een parkeerplaats bij de locatie.[28] Ruim 80 % van de Nederlandse organisaties wil in de toekomst overschakelen op een mobiliteitsbudget om beter hoofd te bieden aan de veranderende mobiliteitswensen van de werknemers, maar ook om meer grip te krijgen op de alle vervoerskosten.[29] Uit onderzoek van RDC[30], blijkt dat zakelijke rijders vaker kiezen voor een zuinige leaseauto, zoals hybride leaseauto's of elektrische leaseauto's.[31] Fietsbeloningssystemen worden gehanteerd om het fietsen naar de organisatie aantrekkelijker te maken.[32] Bij een organisatie doet 85 % van het potentiële aantal fietsers hier aan mee.[33] In Nederland heeft al 68 procent van de organisaties een vorm van het Nieuwe Werken ingevoerd, aldus een onderzoek van TNO.

[25] http://www.senternovem.nl/mmfiles/MM_slim_reizen_tcm24-190627.pdf
[26] http://www.tfmm.nl/documenten/4.pdf
[27] http://www.kpvv.nl/templates/mercury.asp?page_id=2035&onderwerp_sub=25
[28] http://www.slimreizen.nl/pagina/Gevonden/100/?searchString=carpoolen
[29] http://www.managersonline.nl/nieuws/9334/bedrijfsleven-wil-over-op-persoonsgebonden-mobiliteitsbudget.html
[30] Als Business Service Provider vervult RDC een centrale rol in de processen van haar klanten in de mobiliteitsector, de zakelijke en financiële dienstverlening.
[31] http://www.zuinigeleaseauto.nl/algemeen/zuinigere-leaseautos-populair/
[32] http://site.trappers.net/pageid=242/Referenties.html
[33] http://www.slimreizen.nl/case/De+Friesland+Zorgverzekeraar+-+Je+fit+voelen+met +fietsprogramma+Trappers/2056/5/ ?searchString =trappers: case van De Friesland Zorgverzekeraar zie bijlage 26

Vaste werkplaatsen worden geschrapt vanwege thuiswerkers en flexwerkplekken.[34] Zuinig rijgedrag wordt vaak gestimuleerd door het bieden van een cursus 'het nieuwe rijden', maar ook door het opleggen van energielabels. Organisaties bieden vaak alleen leaseauto's aan haar werknemers met een energielabel A t/m C. In voorjaar van 2006 hebben 33 organisaties dit vernieuwde leasebeleid ingevoerd.[35] In onderstaande figuur wordt weergegeven wat deze energielabels inhouden.[36] In bijlage 6 zijn deze ontwikkelingen verder uitgewerkt.

Energielabel	Zuinigheid tov gemiddelde auto uit dezelfde grootteklasse
A	Minstens 20 procent zuiniger
B	20 tot 10 procent zuiniger
C	maximaal 10 procent zuiniger
D	maximaal 10 procent onzuiniger
E	10 tot 20 procent onzuiniger
F	20 tot 30 procent onzuiniger
G	meer dan 30 procent onzuiniger

Dit figuur laat zien dat als auto's energielabel A t/m C hebben, deze zuiniger zijn ten op zichten van de gemiddelde auto uit dezelfde grootteklasse.

In onderstaande tabel is af te lezen dat de elektrische scooter het beste vervoersmiddel van het gemotoriseerde vervoer is als het gaat om de CO^2-uitstoot,[37] gevolgd door de tram en trein.[38] Van de auto's stoot de elektrische auto de minste CO^2 uit. In bijlage 7 zijn andere vervoersmiddelen met hun $C0^2$-uitstoot te lezen.

	CO^2-uitstoot per reiziger en afgelegde kilometer
Elektrische scooter	0 gram (bij gebruik van groene stroom)
Tram	23 gram
Trein	28 gram
Elektrische auto	37 gram
Hybride auto	89 gram
Auto	118 gram

Er is onlangs een lijsttrekkersdebat geweest over mobiliteit. De resultaten zijn in ANWB Kampioen[39] verschenen. In onderstaande tabel worden de standpunten per partij aangegeven.

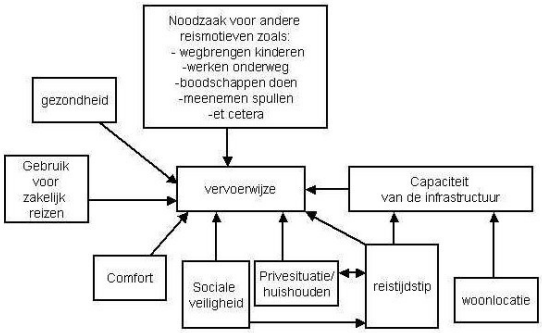
	Kilometerheffing?[40]	**Elektrische oplaadpunten?**	**Thuiswerken verplicht?**	**Meer geld naar wegen?**
CDA	Voor, maar wel tegen spitsheffing	Neutraal	Tegen	Voor
GroenLinks	Voor	Voor	Voor	Tegen
VVD	Tegen	Voor	Tegen	Voor
D66	Voor	Voor	Neutraal	Voor
ToN	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Voor
Christen Unie	Voor	Voor	Tegen	Tegen
SP	Tegen	Voor	Neutraal	Tegen

[34] http://www.topdesk.com/nl/magazine/artikelen/het-nieuwe-werken-en-de-flexibiliteit-bij-kpn/
[35] http://www.senternovem.nl/mmfiles/4305-04-02-01-036_tcm24-294903.pdf
[36] http://www.energielabel.nl/pagina.aspx?onderwerp=Energielabel%20auto
[37] http://www.elektrischescooterwinkel.nl/faq#uitstoot
[38] http://www.delijn.be/over/milieu/co2_uitstoot_verkeer.htm#2
[39] Nummer 5, mei 2010
[40] De kilometerheffing houdt in dat de autogebruiker geen vaste autobelasting betaald, maar gaat betalen per gereden kilometer. Hierbij zijn de in spits gereden kilometers duurder.

Met het oog op MVO is de beste uitkomst wanneer GroenLinks in de regering komt. Door de kilometerheffing wordt het individu gestimuleerd om niet met de auto te reizen. Met elektrische oplaadpunten wordt het voor het individu mogelijk gemaakt om in elektrische auto's te rijden. Door het thuiswerken bij organisaties te verplichten, wordt de werknemer gestimuleerd om niet te reizen. Daarnaast staat GroenLinks voor het niet uitbreiden van de wegen.

3.3 Beïnvloeding van reisgedrag

De vervoerwijze van een werknemer wordt door verschillende factoren beïnvloed.[41] Dit ligt aan het reistijdstip van de werknemer, de aanwezige capaciteit van infrastructuur die voor de vervoerwijzen noodzakelijk is, maar ook aan de privésituatie van de werknemer. In onderstaande figuur wordt dit weergegeven.



Er zijn twee soorten gedragingen[42]:

- Automatisch gedrag: dit is gedrag dat voorkomt uit een gewoonte.
- Gepland gedrag: dit is het gedrag waar van te voren over nagedacht is.

Beide gedragingen kunnen beïnvloed worden, maar hebben ander mechanismen nodig. 95 % van het gedrag is *automatisch gedrag*. De dagelijkse rit naar het werk valt hier bijvoorbeeld onder.[43] Nieuwe ervaringen opdoen leidt vaker tot een nieuwe houding of nieuw gedrag. "Het is een misverstand dat kennis leidt tot een andere houding en dus ander gedrag. In de praktijk is het moeilijk om aandacht te krijgen voor een boodschap en bovendien leidt kennis lang niet altijd tot ander gedrag".[44] Iedereen weet dat fietsen beter is voor het milieu dan autorijden, maar niet iedereen laat voor korte ritjes de auto staan. "Een belangrijke wetmatigheid bij organisatieveranderingen is dat mensen alleen veranderen als ze dat zelf willen. De centrale paradox bij organisatieveranderingen is dat de verandering (vaak) wordt opgelegd, terwijl betrokkenen vrijwillig bereid moeten zijn om te veranderen".[45] Dit is een belangrijk gegeven waar DLG rekening mee moet houden.

3.3.1 Veranderingsstrategie

Om het automatische gedrag van een werknemer te doorbreken, zal de organisatie een veranderingsstrategie moeten toepassen. "Een veranderingsstrategie wordt gedefinieerd als een doelgerichte en doelbewuste overweging om met een optimaal effect een wenselijk geachte verandering - met gebruikmaking van een samenstel van methoden – in een organisatie in te voeren en daarbij zo min mogelijk weerstand op te roepen".[46]

Een veranderingsstrategie die veel organisaties toepassen is die van De Caluwé en Vermaak. De Caluwé en Vermaak duiden een strategie aan met de kleuren: geel, blauw, rood, groen en wit. Volgens hen kunnen organisaties heel verschillend tegen veranderingen aankijken. Afhankelijk van de kleur die

[41] Advier: Bereikbaarheid van en voor uw organisatie (2006: p. 13)
[42] Themabijeenkomst KpVV: verslag na te lezen in bijlage 8
[43] Beïnvloeden van gepland gedrag wordt daarom niet in dit onderzoek meegenomen.
[44] Nieuwsbericht KpVV
[45] Kayzel, R: Veranderen met verstand en gevoel (2002: p. 65)
[46] Cozijnsen, A.J. en Vrakking W.J.: Handboek Verandermanagement (2002: p.53)

de organisatie hieraan geeft, krijgt de verandering een andere betekenis.[47] In onderstaande figuur staat per kleurendruk beschreven op welke manier de verandering gerealiseerd kan worden.[48]

Kleurendruk	*Beeld*	*Verandering wordt gerealiseerd door*
Geel	Politiek, macht	-belangen bij elkaar brengen -dwingen tot innemen van standpunten -coalitievorming, creëren van win-win-situaties -neuzen dezelfde kant oprichten
Blauw	Planning, ontwerp en controle	-van tevoren formuleren van duidelijk resultaat, doel -maken van stappenplan van A naar B -monitoren van de stappen en bijsturen -stabiliteit en beheersing reduceren van complexiteit
Rood	Human Relations, persoonlijke groei	-prikkelen van mensen -het motiveren, belonen van mensen met behulp van HRM-instrumenten
Groen	Leren en ontwikkeling	-bewust maken van nieuwe invalshoeken, eigen tekortkomingen -motiveren om nieuwe dingen te zien/leren/kunnen; creëren van gezamenlijke leersituaties
Wit	Spontane processen, zelforganisatie	-wegnemen van eventuele blokkades en optimaliseren van conflicten -dynamiek en complexiteit zien en kunnen duiden -de energie van de mensen de ruimte geven -uitgaan van de wil en de wens van de mens die zelf betekenis toevoegt -gebruiken van rituelen en symbolen

In de kernwaarden[49] komt naar voren wat DLG van de werknemer verwacht. Verwacht wordt dat werknemers ondernemend zijn, initiatief tonen en zich verantwoordelijk voelen voor resultaat. Daarnaast wordt beschreven dat betrokkenheid, persoonlijke contacten en waardering voor resultaten een vereiste is. Dit wil DLG door middel van een coachende managementstijl behalen. Ambitieuze werknemers worden tegemoet gekomen door hen de mogelijkheid te bieden zich verder te ontwikkelen.

Het *geeldrukdenken* wordt verondersteld dat mensen pas zullen veranderen als je rekening houdt met hun (eigen) belang of als ze tot bepaalde opvattingen kunt verleiden of dwingen. Het opleggen van veranderingen past niet bij DLG. Er wordt van de werknemer verwacht dat hij zijn eigen verantwoordelijkheid neemt.

Het *blauwdrukdenken* wordt verondersteld dat mensen zullen veranderen als je van te voren een duidelijk resultaat vastlegt. Dit betekent dat bij veranderingen (net als bij geeldrukdenken) dit wordt opgelegd. De werknemer heeft geen vrije keus. Het opleggen van veranderingen past niet bij DLG.

Bij het *rooddrukdenken* wordt er vanuit gegaan dat mensen en organisaties zullen veranderen als je de juiste HRM-instrumenten inzet en je deze op een goede manier gebruikt. Dit denken past wel bij DLG. Ambitieuze werknemers worden tegemoet gekomen door de mogelijkheid te bieden zich verder te ontwikkelen.

Bij *groendrukdenken* liggen veranderen en leren als begrippen dicht tegen elkaar aan. Mensen veranderen als ze gemotiveerd zijn om te leren, als ze in leersituaties gebracht worden en als hen effectieve wegen worden aangereikt om ander manieren van doen te leren. Dit past gezien de kernwaarden bij DLG. Betrokkenheid, persoonlijke contacten en waardering voor resultaten wordt als belangrijk ervaren.

Bij *witdrukdenken* is de verandering een permanent proces waar alleen op gestuurd hoeft te worden. Leidinggevenden nemen blokkades weg en onderhouden een constante dialoog met werknemers om het beste in hen naar boven te brengen. Dit past gezien de kernwaarden (eigen verantwoordelijkheid) wel bij DLG, maar omdat DLG een grote organisatie is dit niet werkzaam.

[47] Caluwé, de L en Vermaak, H: Leren veranderen (2006)
[48] http://www.arnokorsten.nl/PDF/Veranderen/Verandermanagement%20in%20geuren%20en%20kleuren.pdf
[49] Zie hoofdstuk 2: Beschrijving van de organisatie

Hieruit kan verondersteld worden dat het *rood- en groendrukdenken* gezien de kernwaarden en managementstijl[50] het beste bij DLG passen. De kleuren rood en groen betekenen dat veranderingen gerealiseerd moeten worden door het prikkelen van mensen en hen te motiveren om nieuwe dingen te leren.

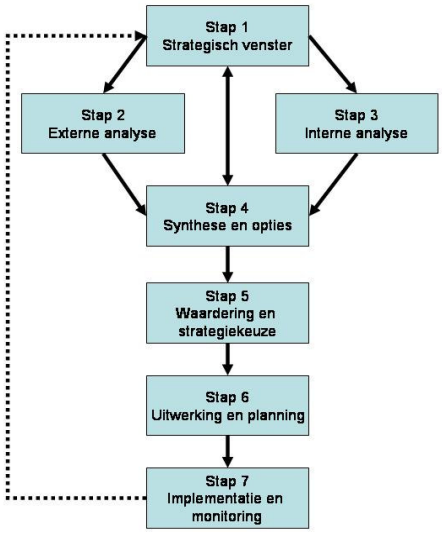
3.3.2 Besturingsmodel

Nadat de strategie door de organisatie bepaald is moet er gezocht worden naar een sturingsmodel. Er zijn twee basismodellen: de ontwerpbenadering en ontwikkelingsbenadering. De *ontwerpbenadering* richt zich op de formele aspecten van een organisatie en ziet een organisatieverandering als een eenmalig lineair proces met een beginpunt en een eindpunt. Bij deze benadering is het belangrijk dat de inhoud van de verandering aansluit op de beleving van de mensen in de organisatie en moeten invloedrijke personen bereid zijn om de verandering te dragen. De *ontwikkelbenadering* richt zich op het menselijke vermogen tot leren, veranderen, aanpassen en anticiperen door de betrokkenen zelf het initiatief te laten nemen en ziet het veranderen als een continu proces. Bij deze benadering heeft het informatie- en communicatiebeleid een belangrijke functie.[51]

Het is belangrijk dat DLG continue de interne en externe ontwikkelingen in de gaten houdt, zodat snel kan worden ingespeeld op veranderingen. Echter moet de verantwoordelijkheid van de invoering niet bij de werknemer liggen. De werknemer zal wel zelf het initiatief moeten nemen om daadwerkelijk te veranderen, maar dient het proces niet te leiden. De stafafdelingen formuleren het centrale organisatiebeleid. Hier heeft de werknemer geen invloed op. DLG zal daarom hier een middenweg in moeten vinden.

Bij het model van Berenschot[52] komen beide benaderingen naar voren[53]. Het is een continu proces en de verantwoordelijkheid voor de invoering ligt bij het management. In onderstaande figuur wordt het model van Berenschot weergegeven. Dit proces wordt in dit onderzoek gehanteerd.

Model van Berenschot



[50] Zie hoofdstuk 2: Beschrijving van de organisatie
[51] Kayzel, R.: Veranderen met verstand en gevoel (2002)
[52] Pietersma, P. en Ribben K. en Janssen, T.: Het strategieboek Berenschot (2002)
[53] Pietersma, P. en Janssen T. en Buijs S. : Het strategieboek Berenschot 2(2006): laat zien dat ondernemingen dit model kunnen hanteren om invulling te geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Stap één is al gezet door de doelstellingen die de RvB heeft bepaald. Stap twee en drie worden in hoofdstuk 4 behandeld door een interne en externe analyse uit te voeren. Stap vier wordt in hoofdstuk 5 behandeld door de mogelijke scenario's te benoemen. In hoofdstuk 6 wordt stap vijf gezet door een conclusie te trekken op basis van de veranderstrategie van De Caluwé en Vermaak. Ten slotte wordt in hoofdstuk 7 stap zes en zeven behandeld door het maken van een implementatieplan.

3.3.3 Interventies

Zoals in de definitie van een veranderstrategie is beschreven,[54] moet er zo min mogelijk weerstand opgeroepen worden. "Onder weerstand verstaan we het geheel van emotionele en rationele reacties op een opgelegde verandering".[55] Weerstanden tegen organisatieveranderingen kunnen zich op verschillende manieren uiten: actief of passief, openlijk of verborgen. Een aantal voorbeelden hiervan zijn: vertragingstactieken gebruiken, saboteren, ziek melden of meegaan zonder betrokkenheid. Weerstanden kunnen worden verkleind door passende interventies. "Een interventie is een bewust gekozen manier om bij organisatieveranderingen de weerstand te verminderen en het veranderingsvermogen te vergroten".[56] De mogelijke interventies met een beschrijving wat deze inhouden worden in het onderstaande figuur weergegeven.[57]

Interventie	***Uitleg***
Informeren	Verstrekken van feitelijke informatie, zonder deze te beoordelen of betrokkene te proberen te overtuigen
Ontwijken	Niet ingaan op vragen of reacties
Faciliteren	Scheppen van voorwaarden: tijd, structuur, middelen
Ondersteunen	Accepteren van gedachten en gevoelens
Participatie	Betrokkenen invloed geven op inhoud en verloop van de verandering
Opleiden	Leren van nieuwe vaardigheden en houdingen
Visieontwikkeling	Het gezamenlijk betekenis geven aan verleden, heden en toekomst
Confronteren	Blootleggen van tegenstrijdigheden en irrationaliteiten
Onderhandelen	Zoeken van een compromis tussen verschillende belangen
Overtuigen	Met behulp van feiten en argumenten proberen de ander van gedachte te laten veranderen
Afdwingen	Door middel van sancties of beloning betrokkene overhalen en te veranderen

Om te bepalen welke interventie DLG moet gebruiken, moet eerst de uiting van de weerstand onderzocht worden. Weerstand onderzoeken kan op vier verschillende manieren: inzicht in jezelf en de organisatie, enquêteren en interviewen, krachtenveldanalyse of in kaart brengen van veranderingsbereidheid. Er is bij dit onderzoek gekozen voor diepte-interviews.[58] Uit de resultaten van de diepte-interviews wordt de oorzaak van de weerstand bepaald. In de tabel op de volgende pagina zijn de verschillende oorzaken beschreven met de mogelijke interventies.[59]

[54] Zie 3.3.1 Veranderingstrategie
[55] Kayzel, R: Veranderen met verstand en gevoel (2002: p. 83)
[56] Kayzel, R: Veranderen met verstand en gevoel (2002: p. 91)
[57] Kayzel, R: Veranderen met verstand en gevoel (2002: p. 98)
[58] In hoofdstuk 1 is de onderbouwing van deze keuze te lezen.
[59] Kayzel, R: Veranderen met verstand en gevoel (2002: p. 103)

Oorzaak van weerstand	***Mogelijke interventies***
Angst voor dreigend verlies van positie	➢ Vaststellen van kaders ➢ Bespreken van persoonlijke doelen/ perspectieven ➢ Onderhandelen over positie na verandering
Noodzaak van verandering niet inzien	➢ Laat mensen de noodzaak ondervinden ➢ Toon zichtbaar leiderschap, geef voorbeeld ➢ Draag visie over
Onzekerheid en onduidelijkheid	➢ Geef mensen die kunnen omgaan met onzekerheid een belangrijke rol ➢ Verhelden de procedure ➢ Verschaf goed informatie op het juiste moment en op de juiste manier ➢ Houd veel gesprekken en overleggen
Zich niet serieus genomen voelen	➢ Informeer mensen vroegtijdig over de noodzaak ➢ Onderzoek mogelijke oorzaken van weerstand ➢ Betrek mensen bij de verandering ➢ Respecteer weerstand en gebruik deze op een constructieve manier
Angst voor gezichtsverlies	➢ Relatieveer de stabiliteit van het heden ➢ Maak duidelijk dat het heden niet fout en toekomst goed is, maar dat het gaat om anders in andere omstandigheden
Angst voor het niet aankunnen van de verandering	➢ Stel vertrouwen in mensen ➢ Accepteer dat fouten gemaakt worden, fouten zijn om van te leren ➢ Zorg voor passende bijscholing ➢ Geeft mensen ruimte om te experimenteren

3.4 Conclusie

Mobiliteitsmanagement richt zich onder andere op MVO met betrekking tot mobiliteit. Mobiliteitsmanagement is het organiseren van slim reizen. De focus ligt op het terugdringen van de automobiliteit. Overheden, werkgevers, publiekstrekkers en aanbieders van mobiliteitsdiensten organiseren samen de voorwaarden waarbinnen reizigers slimme keuzes kunnen maken. Mobiliteitsmanagement is nodig om nieuwe en duurzame reismogelijkheden te creëren en om te zorgen dat deze mogelijkheden gebruikt worden. De maatregelen hebben effect op de bereikbaarheid (profit), leefbaarheid (planet) en arbeid (people).

De regering denkt erover om een puntensysteem in te voeren die werkgevers verplichten zich met mobiliteitsmanagement bezig te houden. Door de kilometerheffing stimuleert de regering het individu om minder met de auto te reizen. Vele organisaties nemen hun verantwoordelijkheid al door maatregelen te nemen om de vervoerskilometers te verminderen, alternatieve vervoersmiddelen dan de auto aan te bieden, het wagenpark te verduurzamen en zuinig rijgedrag te stimuleren.

Alleen kennis overdragen is niet genoeg om een verandering door te voeren. Dit betekent dat een organisatie een veranderingsstrategie moet toepassen bij het implementeren van eventueel komende veranderingen. Volgens De Caluwé en Vermaak moet DLG de werknemers prikkelen en motiveren om nieuwe dingen te leren. Door middel van het model van Berenschot wordt de veranderingen gecoördineerd. Om eventuele weerstand te verminderen moet de oorzaak hiervan onderzocht worden en vervolgens de interventies hierop bepaald worden.

HOOFDSTUK 4 ONDERZOEKSRESULTATEN

In dit hoofdstuk wordt allereerst de huidige situatie met betrekking tot de locatiebereikbaarheid van DLG beschreven. Vervolgens worden de vergoedingen voor het woon-werkverkeer weergegeven met de mogelijke vervoersmiddelen voor zakelijke reizen. In de interne analyse wordt omschreven welke actoren binnen DLG bij mobiliteitsmanagement betrokken zijn en wat hun gewenste situatie is ten aanzien van het vervoersbeleid. In de externe analyse wordt beschreven met welke stakeholders DLG te maken heeft en welke invloed deze hebben op mobiliteitsmanagement. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de resultaten van het onderzoek bij drie externe organisaties. Hiermee worden de deelvragen vier, vijf, zes, zeven, acht en negen beantwoord en stap twee en drie van het model Berenschot gevolgd.

4.1 Bereikbaarheid per locatie

DLG heeft in totaal 4604 vaste werknemers verspreid over tien locaties in Nederland. Daarvan worden zeven locaties in dit onderzoek meegenomen.[60] In bijlage 10 is per locatie een overzicht te zien van het aantal werknemers dat DLG heeft en het aantal parkeerplaatsen dat de locatie aanbiedt voor de werknemers. Voor elke locatie is een parkeerbeleid geschreven. Dit is terug te vinden in bijlage 11. Elke locatie van DLG heeft een andere bereikbaarheid. In bijlage 12 is van elke locatie een landkaart te zien met de reismogelijkheden met openbaar vervoer en de parkeergelegenheden in de omgeving. Hieruit blijkt dat de locaties in Amsterdam goed met openbaar vervoer te bereiken zijn, maar beperkte parkeergelegenheid hebben. De locaties buiten Amsterdam zijn beter met de auto te bereiken, vanwege voldoende parkeergelegenheid en beperkte openbaar vervoer mogelijkheden.

4.2 Vergoedingen woon-werkverkeer

De werknemer van DLG heeft drie verschillende mogelijkheden om het woon-werkverkeer te laten vergoeden: reiskostenvergoeding, OV abonnement of een leaseauto. Buiten deze vergoedingen heeft de werknemer de mogelijkheid gebruik te maken van het fietsplan en een shuttlebus.

De hoogte van de reiskostenvergoeding wordt door DLG vastgesteld aan de hand van een routeplanner: 9292ov.nl. De criteria voor het vaststellen van deze vergoeding wordt als volgt bepaald:

- Aankomsttijd is 08:30 uur.
- Het minste aantal overstappen.
- Bij minder dan vier dagen wordt het vervoersbudget pro rate berekend.

Het recht op reiskostenvergoeding vervalt tijdens een langdurige ziekte en verlof. De toelichting hierop is na te lezen in bijlage 13.

De reiskostenvergoeding kan ook voor een OV abonnement gebruikt worden. In bijlage 13 is een overzicht van de gehanteerde waarde per kilometer, zone- en sterwaarde te vinden. Er is alleen sprake van een eigen bijdrage als:

- De werknemer niet conform het reisadvies van 9292ov.nl reist;
- De werknemer heeft gekozen voor een uitbreiding van de kaart, zoals een extra zone, 1e klasse of uitbreiding voor familieleden;
- De abonnementskosten hoger zijn dan het maximale vervoersbudget. De maximale reiskostentegemoetkoming van € 206,50 is gebaseerd op 60 kilometer enkele reis.

DLG heeft 5 % korting op de lokettarieven bij de GVB en NS.

Voor het leasen van een auto is DLG een contract met LeasePlan aangegaan.[61] Een leaseauto wordt ter beschikking gesteld aan werknemers die:[62]

- 20.000 of meer zakelijke kilometers per jaar rijden en waarvan het aannemelijk is dat zij ook de eerstvolgende twee jaar tenminste 20.000 zakelijke kilometers per jaar zullen afleggen. Bij

[60] Bijlage 9: Locaties van Delta Lloyd Groep. Deze vestigingen staan in volgorde van belangrijkheid.
[61] Bijlage 14: LeasePlan
[62] Intranet DLG

het bepalen van het aantal zakelijke kilometers worden de kilometers voor woon/werkverkeer niet meegerekend.

- Op grond van de aard van de functie of integraal onderdeel van de arbeidsvoorwaarden hiervoor in aanmerking komen. De directie beslist, na advies van HR, welke functionarissen op grond van dit criterium een leaseauto ter beschikking wordt gesteld.

Het nadeel bij deze regeling is dat de werknemer niet af kan zien van een leaseauto indien deze voldoet aan de criteria voor terbeschikkingstelling.

Binnen deze regeling worden in verschillende leasecategorieën leaseauto's ter beschikking gesteld. De indeling van de werknemer in deze categorieën vindt plaats op basis van de salarisschaal. In bijlage 15 is de categorie-indeling met de bijbehorende grens- en normleasebedragen weergegeven. De brandstofkeuze wordt bepaald aan de hand van het aantal jaarkilometrages dat een werknemer rijdt. Onder 35.000 jaarkilometrage zal de werknemer met benzine moeten rijden. Boven 35.000 jaarkilometrage zal de werknemer diesel of LPG moeten rijden.

In 2007 is er een nieuw leasebeleid van kracht geworden met hierin de verplichting dat alle nieuwe auto's maximaal het energielabel A, B, C en D dragen. De kilometrage, brandstofgebruik en CO^2-uitstoot van het wagenpark wordt sinds 2007 bijgehouden. Dit is in onderstaande figuur weergegeven.

Leasewagenpark 2007-2009

	2007		2008		2009	
1) Aantal leaseauto's	622		645		551	
2) Kilometrage per leaseauto	37.239	km	35.998	km	36.719	km
3) Gemiddelde CO^2 uitstoot/leaseauto/km	180	gram/km	172	gram/km	175	gram/km
3a) Aantal leaseauto's per jaar/FTE	n.v.t.		7	%	8	%
3b) Percentage leaseauto's in park energielabel A, B en C per jaar	55	%	67	%	69	%
3c) Percentage nieuwe leaseauto's met energielabel A, B en C per jaar	n.v.t.		69	%	100	%
3d) Percentage hybride auto's in park per jaar	n.v.t.		n.v.t.		6	%
4) Brandstofgebruik (diesel, benzine, LPG) per leasewagen per jaar	2.565	liter	2.372	liter	2.410	liter
4a) Brandstofgebruik per 100 gereden km	6,89	liter	6,59	liter	6,64	liter

De kilometrage, brandstofgebruik en C02-uitstoot per leaseauto neemt in 2008 in vergelijking met 2007 af. In 2009 nemen deze percentages weer toe. Dit betekent dat de leaserijder meer is gaan reizen. De reden hiervoor kan zijn dat de economie in 2009 is aangetrokken.

Sinds medio 2005 krijgt elke leaserijder een rapportage (zogenaamde signaleringsbrief) per kwartaal thuisgestuurd. Dit geeft inzicht in kilometrages, verbruik, tankgedrag, schades en bekeuringen in vergelijking met andere leaserijders. Op deze manier wordt de leaserijder geconfronteerd van zijn rijgedrag.

Alle werknemers van DLG kunnen gebruik maken van een fietsplan. Dit fietsplan houdt in dat de werknemer een fiets kan aanschaffen met een maximum van 749 euro met een vergoeding van 82 euro voor alle toebehorende zaken. De fiets dient voor meer dan de helft van het aantal werkdagen voor woon-werkverkeer gebruikt te worden tot een reisafstand van vijftien kilometer. De regeling omvat ook het voor- en natransport (met de fiets van en naar bushalte/ treinstation of carpoolplaats). De fiets betaalt de werknemer in twee jaar tijd terug door een maandelijkse inhouding op zijn brutoloon. Dit levert voor de werknemer een belastingvoordeel op. De voorwaarden bij het deelnemen van het fietsplan zijn in bijlage 16 te lezen. Uit onderzoek is gebleken dat in totaal 225 werknemers gebruik maken van het fietsplan. Dit komt neer op 4,9 % van het totale aantal werknemers.

De locatie ABN AMRO in Zwolle is met het openbaar vervoer lastig te bereiken. Vandaar dat de werknemers van ABN AMRO gebruik kunnen maken van een shuttlebus tussen de locatie en het station van Zwolle. Deze bus rijdt voor alle bewoners van het hele gebouw.[63]

[63] Er zijn meerdere organisaties in het pand gevestigd.

4.3 Zakelijke reizen

De werknemer van DLG heeft een aantal mogelijkheden om te reizen als het gaat om zakelijk verkeer. Deze mogelijkheden worden in deze paragraaf beschreven.

De Mobililty Card is een product van Mobility Mixx.[64] Het gebruik van deze kaart is alleen bestemd voor zakelijk gebruik. Met de afdelingskaart kan de werknemer gebruikmaken van de trein, een taxi, een OV-fiets en P+R parkeerplaatsen. Het boeken van een treinreis met aansluitend taxivervoer ('ketenreis') is ook een mogelijkheid. Bij de locaties Tooropgebouw en Mondriaantoren in Amsterdam en OHRA in Arnhem kan de werknemer gebruik maken van een poolauto. Om gebruik te kunnen maken van de poolauto dient de werknemer een persoonlijke kaart aan te vragen bij Mobility Mixx. Sinds april 2010 kan de werknemer ook gebruik maken van een OV-scooter.

De leaserijders hebben vanaf juni 2008 een Combi Card ontvangen. Met deze kaart kan de leaserijder tanken, een treinreis betalen, gebruik maken van een OV-fiets en OV-scooter en parkeren op P+R-terreinen. In onderstaande figuur is weergegeven wat het gebruik is van de Mobility en Combi Card uitgedrukt in kilometrage.

Kilometrage Mobility Card

	2008		2009	
1) Kilometrage auto totaal*1	172.105	km	208.973	km
2) Kilometrage treinreizen totaal*2	1.170.774	km	1.160.397	km

*1) Poolauto + taxi + 10% ketenreis
*2) Treinreizen = treinreizen + 90% van ketenreizen

De kilometrages van de auto's nemen in 2009 in vergelijking met 2008 toe. De treinkilometrage neemt in 2009 in vergelijking met 2008 daarentegen af.

DLG biedt de mogelijkheid om voor zakelijk gebruik via LeasePlan een auto te huren. Een huurauto kan worden geleverd voor een periode van één tot negentig dagen. Daarna kan de werknemer gebruik maken van Shortlease.

Wanneer een zakelijke reis niet of niet gemakkelijk per openbaar vervoer kan worden gemaakt, kan de leidinggevende toestemming verlenen voor het gebruik van de privéauto. Hiervoor wordt een vergoeding gegeven van 0,28 euro per kilometer, waarbij € 0,19 onbelast en € 0,09 belast wordt uitgekeerd. Deze vergoeding is inclusief parkeer-, tol- of veergelden. De declaratie vindt plaats via Intranet door het invullen van een formulier. Deze moet door twee tekenbevoegden getekend worden. DLG hanteert het vier-ogenprincipe. Dit houdt in dat twee leidinggevende een declaratie moeten accorderen.

Indien sprake is van veelvuldig gebruik van een privéauto voor zakenreizen, kan van het bovenstaande afgeweken worden. Er wordt dan een vaste kostenvergoeding gegeven. In bijlage 18 is er een overzicht te zien wat de maximale kosten betreffen.

In Amsterdam kan de werknemer gebruik maken van de pendeldienst die rijdt tussen de Joan Muyskenweg en NS station Amsterdam Amstel. Er worden tien ritten in de ochtend gereden en tien ritten in de middag. Per rit kunnen acht werknemers met de bus mee. De pendeldienst heeft gemiddeld 84 gebruikers per dag.[65] Tussen deze locaties kan de werknemer ook gebruik maken van een dienstfiets. In het Tooropgebouw staan twaalf dienstfietsen en op Joan Muyskenweg staan er zes. De sleutels van deze fietsen zijn af te halen bij de receptie.

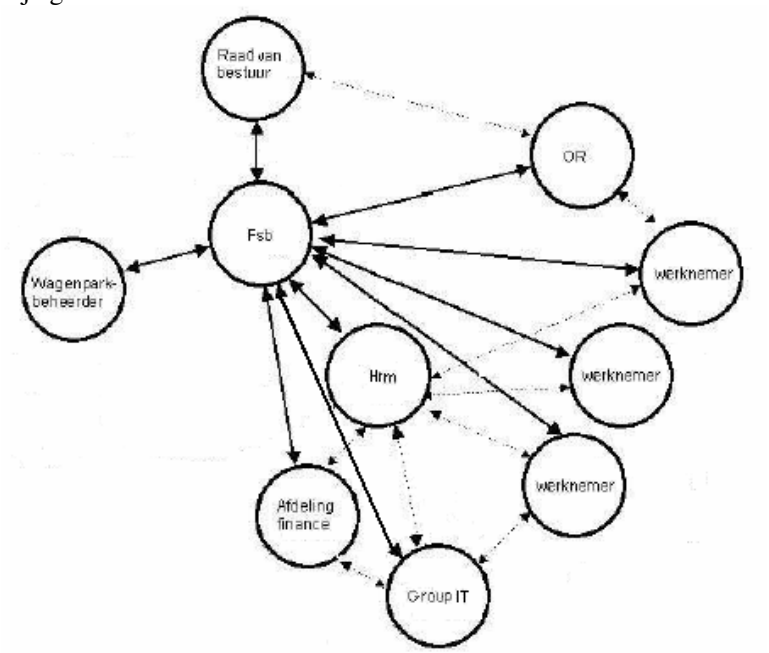
[64] Bijlage 17: Mobility Mixx.
[65] Bijlage 19: Registratie pendeldienst

4.4 Videoconference en conference calls

Het FSB beheert twee zalen waar videoconference apparatuur aanwezig is. De eerste zaal bevindt zich in het Tooropgebouw in Amsterdam. De tweede zaal bevindt zich in het pand van OHRA in Arnhem. Er kan een verbinding tot stand worden gebracht tussen beide locaties. Het is ook mogelijk om verbinding te maken met een externe locatie. Joan Muyskenweg en de Mondriaantoren hebben ook een ruimte met videoconference apparatuur, maar deze zalen beheert het FSB niet. Daarnaast kunnen werknemers van elke locatie van DLG conference calls voeren.

4.5 Interne analyse

Meerdere actoren hebben binnen DLG met mobiliteitsmanagement te maken. Dit is in onderstaande figuur weergegeven.[66] In deze paragraaf worden de belangen van deze actoren beschreven. Deze belangen zijn gebaseerd op interviews die met de betreffende actoren zijn gehouden en wat in de interviews naar voren is gekomen over de andere actoren. De verslagen van deze interviews zijn in bijlage 20 na te lezen.



Raad van Bestuur (RvB): heeft doelstellingen bepaald die in 2012 behaald moeten worden. De doelstellingen zijn gericht om de kilometrage met 12 % te reduceren. Het brandstofgebruik met 12 % te reduceren en het CO^2-uitstoot met 10 % te reduceren. De RvB stond eerst niet positief tegen over thuiswerken, omdat de controle moeilijk is en de werknemer heeft op deze manier minder contact met het bedrijf. Nu andere organisaties dit wel aan werknemers aanbieden, vindt deze dat DLG niet kan achterblijven. De RvB vindt dat er een beleid geschreven moet worden om de faciliteiten mogelijk te maken en de coördinatie ervan vast te leggen.
Ondernemingsraad (OR): als het om onderwerpen gaat die in de personeelsgids staan, dan heeft de OR informatie- en adviesrecht. De OR vindt MVO erg belangrijk. Dit komt tot uiting doordat de OR vindt dat de locaties van DLG zo dicht mogelijk bij het openbaar vervoer gevestigd moeten zijn en ze maakt zich niet hard voor het aanbieden van extra parkeerplekken. Ook staat de OR positief tegen over het flexibel- en thuiswerken. Indien er iets verandert in de CAO dan worden de vakbonden erbij betrokken. Dit geldt voor het aanbieden van thuiswerkplekken.
Facilitair Service Bedrijf (FSB): RvB geeft de opdracht aan het FSB om met een concreet plan te komen om invulling te geven aan bovenstaande doelstellingen. Het FSB wil werknemers stimuleren en belonen om groener te denken en handelen.

[66] Advier: Bereikbaarheid van en voor uw organisatie (2006: p. 8)

Human Resource Management (HRM): deze afdeling verlangt dat het aankomende vervoersplan voldoet aan de wensen en behoeftes van de werknemers. Daarnaast wil HRM dat het aankomende vervoersplan niet te veel administratieve werkzaamheden voor de afdeling oplevert. HRM staat positief tegenover het thuiswerken. Zij vinden wel dat er een beleid geschreven moet worden, omdat er sprake is van een cultuurverandering.
Afdeling Finance: deze afdeling vindt het belangrijk dat alle tegemoetkomingen financieel haalbaar zijn. Dit geldt ook voor het aankomende vervoersplan.
Wagenparkbeheerder: LeasePlan is de wagenparkbeheerder van DLG. Deze dient hetgeen overeengekomen (dat in het contract is vastgelegd) te volgen. LeasePlan heeft alleen invloed op mobiliteit door goede service en kwaliteit te bieden aan de werknemers.
Group IT: deze afdeling kan 1.000 werknemers standaard applicaties thuis aanbieden en 300 werknemers kunnen tegelijkertijd gebruik maken van de standaard applicaties. Indien zij ineens 500 nieuwe gebruikers krijgen dan kunnen zij dit niet snel leveren. Deze vindt dat er een beleid geschreven moet worden om de coördinatie ervan vast te leggen.
Werknemer: de werknemer heeft een grote invloed op mobiliteit. De werknemer bepaalt namelijk zelf op welke wijze deze zich verplaatst. Op deze pagina wordt per locatie het woon-werkverkeer van de werknemers weergegeven dat uit het postcodeonderzoek is voort gekomen. Vervolgens worden de behoeftes van de werknemers inzichtelijk gemaakt.

Tooropgebouw

Aantal medewerkers	2108	
Leaseauto's	256	12.2%
OV kaart	879	41.7%
Reiskostenvergoeding	934	44.3%
Overig	39	1.9%

Verdeling reiskostenvergoeding:
Fiets: 98 4,66 %[67]
Auto: 836 39,64 %

Verdeling medewerkers over modaliteit

Km	Lease	OV+0	OV+1	OV+2	OV+3	Overige kaart	Streek	Reiskostenvergoeding
< 10	15	4	2	0	0	76	80	402
10 - 20	15	0	5	1	0	3	8	56
20 - 40	54	73	142	41	6	45	62	254
40 - 60	54	72	72	21	14	3	5	85
> 60	118	48	13	16	7	42	15	140

Totaal verdeling medewerkers naar afstand tot locatie

Km	Totaal medewerkers	%
< 10 km	579	27.4%
10 - 20 km	88	4.2%
20 - 40 km	677	32.1%
40 - 60 km	326	15.5%
> 60 km	399	18.9%

Mondriaantoren

Aantal medewerkers	305	
Leaseauto's	62	20.3%
OV kaart	132	43.3%
Reiskostenvergoeding	102	33.4%
Overig	9	3%

Verdeling

Km	Leaseauto's	OV	Reiskostenvergoeding	Totaal	%
< 10 km	6	37	40	83	27,2%
10 - 20 km	2	0	10	12	3,9%
20 - 40 km	18	48	30	96	31,5%
40 - 60 km	7	14	8	29	9,5%
> 60 km	29	33	13	75	24,6%

Joan Muyskenweg

Aantal medewerkers	273	
Leaseauto's	41	15%
OV kaart	72	26.4%
Reiskostenvergoeding	158	57.9%
Overig	2	0.7%

Verdeling

Km	Leaseauto's	OV	Reiskostenvergoeding	Totaal	%
< 10 km	5	17	50	72	26.4%
10 - 20 km	9	24	29	62	22.7%
20 - 40 km	10	21	22	53	19.4%
40 - 60 km	4	2	27	33	12.1%
> 60 km	13	7	30	50	18.3%

Hogehilweg

Aantal medewerkers	21	
Leaseauto's	14	66.6%
OV kaart	6	28.5%
Reiskostenvergoeding	1	4.7%

Verdeling

Km	Leaseauto's	OV	Reiskostenvergoeding	Totaal	%
< 10 km	4	1		5	23.8%
10 - 20 km	2	3		5	23.8%
20 - 40 km	4	1		5	23.8%
40 - 60 km	4	1	1	6	28.6%
> 60 km				0	0%

[67] Bijlage 21: Registratie fietsenstalling.

OHRA

Aantal medewerkers	832	
Leaseauto's	52	6.3%
OV kaart	41	4.9%
Reiskostenvergoeding	720	86.5%
Overig	19	2.3%

Verdeling medewerkers over modaliteit

Km	Lease	OV	Reiskostenvergoeding	Totaal	%
< 10	7	6	383	396	47.6%
10 - 20	10	5	138	153	18.4%
20 - 40	7	5	77	89	10.7%
40 - 60	4	2	31	37	4.4%
> 60	24	23	91	138	16.6%

Helmond

Aantal medewerkers	150	
Leaseauto's	1	0.6%
OV kaart	20	13.3%
Reiskostenvergoeding	127	84.6%
Overig	2	1.3%

Verdeling

Km	Leaseauto's	OV	Reiskostenvergoeding	Totaal	%
< 10 km		1	66	67	44.7%
10 - 20 km	1	9	33	43	28.7%
20 - 40 km			8	8	5.3%
40 - 60 km		4	4	8	5.3%
> 60 km		6	16	22	14.7%

ABN AMRO Verzekeringen

Aantal medewerkers	596	
Leaseauto's	42	7%
OV kaart	31	5%
Reiskostenvergoeding	517	86.8%
Overig	6	1%

Verdeling

Km	Leaseauto's	OV	Reiskostenvergoeding	Totaal	%
< 10 km	3	0	227	230	38.6%
10 - 20 km	3	2	97	102	17.1%
20 - 40 km	3	6	106	115	19.3%
40 - 60 km	2	12	26	40	6.7%
> 60 km	31	11	61	103	17.3%

Het merendeel van de werknemers woont buiten een straal van tien kilometer. Daarnaast hebben de meeste werknemers gekozen voor een reiskostenvergoeding. Deze reiskostenvergoeding wordt bij het Tooropgebouw vooral aan de eigen auto besteed en slechts een klein percentage aan een fiets. Er ligt echter weinig verschil bij het Tooropgebouw tussen de keuze gebruik te maken van openbaar vervoer of reiskostenvergoeding.

De behoeftes met betrekking tot het woon-werk en zakelijk verkeer van de werknemers worden hieronder verwoord. Deze gegevens komen uitsluitend uit de diepte-interviews[68] met de werknemers van het Tooropgebouw.

Woon- werkverkeer

De parkeermogelijkheden zijn beperkt daardoor gaat het een groot deel van de werknemers met het openbaar vervoer. Anders waren zij met de auto gegaan. De reden dat werknemers gekozen hebben voor een reiskostenvergoeding is meestal omdat zij met de auto, motor of met de fiets reizen. De werknemers gebruiken de auto omdat zij eerst de kinderen wegbrengen naar school, de reistijd korter is en zij kunnen hierdoor op momenten reizen dat het hen uit komt. Een relatief klein aantal werknemers zouden eventueel willen gaan carpoolen indien er een parkeerplaats voor hen gereserveerd wordt. De werknemers die beschikken over een leaseauto hebben daarentegen geen belangstelling voor deze carpoolregeling. Zij zijn niet op vaste dagen in het Tooropgebouw aanwezig. Iedereen is op de hoogte van het fietsplan, maar maakt hier geen gebruik van. Het merendeel zegt geen nieuwe fiets nodig te hebben. De meeste werknemers zijn bereid de leaseauto of eigen auto één dag in de week te laten staan voor een tegemoetkoming. Deze tegemoetkoming varieert van een nieuwe fiets, een geldbedrag van 20 euro per dag of een puntenspaarsysteem.

Mobiliteitsbudget

Er is gevraagd aan de leaserijders of zij het interessant vinden als er een mobiliteitsbudget wordt ingevoerd. De meningen over dit mobiliteitsbudget zijn verdeeld. De werknemers die in de buitendienst werken zijn niet geïnteresseerd in het budget. Deze werknemers denken niet dat hun reisgedrag zal veranderen of willen niet nadenken op welke manier zij slim kunnen reizen. Daarentegen zijn de werknemers die een managementfunctie hebben wel geïnteresseerd. Zij zijn bereid om hun reisgedrag in verschillende opzichten te veranderen. Als het restbedrag alleen aan duurzame zaken besteed mag worden zijn de werknemers niet meer geïnteresseerd. De meeste zijn van

[68] Bijlage 22: Verslagen diepte-interviews

mening dat als DLG teveel regels op gaat leggen zij hun reisgedrag hierdoor niet meer willen veranderen.

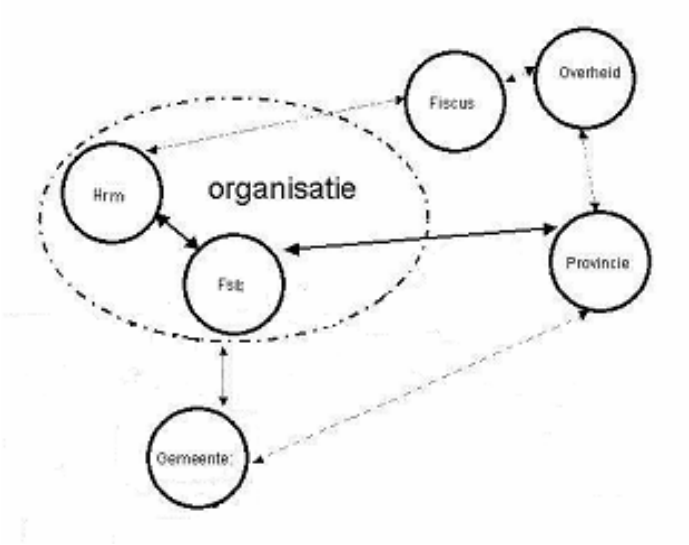
Zakelijke reizen
Het merendeel van de werknemers kijkt niet van te voren wat de snelste manier is om bij een afspraak voor zakelijke reizen te komen. Over het algemeen gebruikt de werknemer de auto[69] voor zakelijke reizen. Dit geldt vooral voor de lange afstanden. De werknemer zegt dat er geen manier is voor DLG om er voor te zorgen dat zij de auto minder gebruiken. Ook als er een elektrische scooter wordt aangeboden voor zakelijke reizen denkt de werknemer hier geen gebruik van te maken. De elektrische scooter is alleen handig voor de korte afstanden. De werknemers die in de omgeving van Amsterdam moeten zijn, prefereren dan het gebruik van het openbaar vervoer.

Reizen tussen de locaties van DLG
De werknemers reizen maandelijks tot enkele keren per jaar naar diverse locaties van DLG. De werknemers zijn wel bekend met de andere mogelijkheden zoals videoconference, maar maken hier niet frequent gebruik van. Zij vinden het persoonlijke contact belangrijk. Het merendeel zegt dat deze reizen beperkt kunnen worden door videoconference meer in te laten burgeren binnen DLG en dat het beter gefaciliteerd moet worden. Zij vinden namelijk dat er op dit moment weinig videoconference mogelijkheden zijn.

Over het algemeen zijn de werknemers tevreden over het vervoersaanbod dat DLG aanbiedt. Er wordt gemiddeld een zeven gegeven. De cijfers schommelen van een vijf tot een acht.

4.6 Externe analyse
Buiten de organisatie heeft DLG ook stakeholders waar rekening mee gehouden moet worden. In deze paragraaf wordt de invloed van deze stakeholders beschreven. Daarnaast wordt de externe analyse beschreven via de DESTEP factoren.

4.6.1 Stakeholders
In onderstaande figuur is het web met stakeholders weergegeven.[70] In deze paragraaf worden de invloeden van deze stakeholders op DLG beschreven.



[69] Dit kan de poolauto, leaseauto of eigen auto zijn.
[70] Advier: Bereikbaarheid van en voor uw organisatie (2006: p. 9)

Overheid:
"Onder het motto 'Vlot bewegen. Veilig leven. Verkeer en Waterstaat.' zorgt het ministerie ervoor dat de fysieke basis, het fundament van Nederland, solide is en dat de Nederlander zich vlot kunnen verplaatsen, zodat iedereen veilig kan leven en werken. Het departement maakt daarvoor vernieuwend beleid en zorgt voor de uitvoering en handhaving. De belangrijkste uitgangspunten zijn de bereikbaarheid, veiligheid en leefbaarheid van Nederland".[71]

Provincie Noord Holland en de *gemeente Amsterdam* hebben invloed op de bereikbaarheid van DLG. De volgende investeringen staan op de planning:[72]

- Tussen nu en 2011 wordt flink geïnvesteerd in fietsprojecten. Er komt 20 kilometer vrijliggend fietspad bij en er worden vijf grote nieuwe fietsenstallingen geopend. Daarnaast worden drie belangrijke fietsroutes aangelegd en zal er nog meer ingezet worden op preventie van fietsendiefstal.
- Er wordt de komende jaren flink geïnvesteerd in de uitbreiding van bestaande en de aanleg van nieuwe P+R voorzieningen nabij de ringweg.
- Op diverse plekken wordt er gewerkt aan nieuwe trein- en busstations.

Deze projecten zijn allen op de kaart van Amsterdam te zien in bijlage 23.

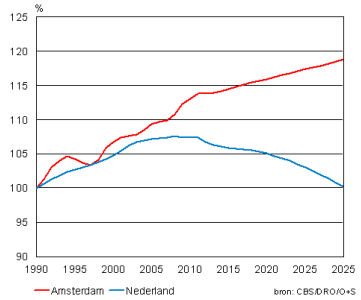
De *fiscus* is ook een belangrijke speler bij mobiliteitsmanagement. De fiscus heeft regels opgesteld die ervoor zorgen dat de DLG en andere organisaties vervoersvormen (geheel of gedeeltelijk) onbelast aan werknemers kunnen aanbieden.[73]

4.6.2 DESTEP-factoren

In deze paragraaf worden de externe ontwikkelingen beschreven via de DESTEP-factoren.

Demografische factoren
Uit onderstaande grafiek blijkt dat de potentiële beroepsbevolking vooral in Amsterdam zal toenemen.[74] Dit betekent dat de weg en het openbaar vervoer steeds meer gebruikt gaan worden. Hiervan zullen de locaties in Amsterdam hinder ondervinden, doordat het reizen voor de werknemers meer tijd gaat kosten. Dit kan de efficiency van het werk negatief beïnvloeden. Gezien de strategische pijler efficiency zal DLG zich moeten richten op het stimuleren van het niet reizen.

Potentiële beroepsbevolking



Ecologische factoren
Bedrijven veroorzaken vervoerstromen. Deze stromen zijn een belasting voor het milieu. Deze belasting bestaat onder meer uit luchtverontreiniging door CO, CO^2, NO x en benzine, verkeerslawaai en ruimtebeslag. Steeds meer organisaties gaan zich hierdoor verdiepen in MVO en mobiliteitsmanagement. Volgens de kernwaarden voelt DLG zich verantwoordelijk en betrokken bij de maatschappij. Dit betekent dat DLG hier dan ook aan moet bijdragen door het stimuleren van zuinige vervoersmiddelen en zuinig rijgedrag.

[71] http://www.verkeerenwaterstaat.nl/onderwerpen/organisatievenw/over_venw/
[72] http://www.ivv.amsterdam.nl/publicaties/nota's_en_uitgaven
[73] Brochure Fiscale regelingen mobiliteit van TaskForce MobiliteitsManagement
[74] http://www.os.amsterdam.nl/grafiek/4637/

Sociale- culturele factoren
Een voorname sociale en culturele trend is individualisering. Dit wordt vaak omschreven als een toenemende vrijheden van het individu ten opzichte van zijn directe omgeving en gelijkheid ten opzichte van andere leden en groeperingen in de maatschappij.[75] Hiermee wordt bedoeld dat de Nederlander liever alleen met de auto reist en niet wil carpoolen of gebruik wil maken van het openbaar vervoer. Een duidelijk gevolg hiervan is dat er veel files ontstaan waardoor de bereikbaarheid van organisaties steeds beperkter wordt. Werknemers zijn in mindere mate bereid om te veranderen, waardoor DLG hier wellicht hinder van kan ondervinden. De kernwaarde 'flexibiliteit' komt hierdoor in het gevaar. DLG zal daarom het openbaar vervoer of het carpoolen aantrekkelijker moeten maken.

Technologische factoren
Dankzij technologische ontwikkelingen is er sprake van een continue verbetering van productiemethoden en innovaties van goederen en diensten. Technologische innovaties vloeien voort uit de concurrentiestrijd waarbij er behoefte is aan nieuwe goederen en diensten van een hogere kwaliteit, met een lagere kostprijs, die minder milieubelasting geven en sneller en flexibeler geleverd kunnen worden.[76] Door de toenemende technische ontwikkelingen kunnen werknemers van organisaties gaan telewerken. "Telewerken is arbeid die op afstand van de werk- of opdrachtgever wordt uitgevoerd met behulp van informatie- en communicatietechnologie (ICT)".[77] Telewerken vermindert de reistijden, verhoogt de productiviteit, levert tevreden werknemers op en maakt een combinatie met bijvoorbeeld zorgtaken gemakkelijker. In de strategie blijkt dat DLG streeft naar efficiency. Daarnaast sluit dit aan bij het aantrekkelijk werkgeverschap dat DLG in de randvoorwaarden van dit onderzoek heeft gesteld. Dit betekent dat DLG zich hier ook in moet ontwikkelen.

Economische factoren
De invloed van de economische ontwikkeling voor de individuele organisatie is groot. Economische factoren bepalen in belangrijke mate het succes van organisaties. Sinds 2007 is er een wereldwijde kredietcrisis. Dit betekende dat er in 2008 15 % minder files ontstonden dan in 2007.[78] Vanaf heden trekt de economie langzaam aan.[79] Dit zal weer merkbaar zijn op de weg. DLG kan hier op inspelen door het openbaar vervoer, de fiets en het niet reizen te stimuleren.

Politieke factoren
Op politieke ontwikkelingen heeft DLG geen invloed. Als de politiek beleid vast legt, zal DLG zich hier aan moeten houden. Een politieke ontwikkeling is de kilometerheffing[80]. De Wet kilometerprijs is nu stilgelegd, maar zal mogelijk weer worden opgepakt wanneer er een nieuwe regering is gevormd.[81]

Een andere ontwikkeling die speelt is het puntensysteem. Oorspronkelijk zouden Nederlandse organisaties al in 2008 door de overheid verplicht worden om aan mobiliteitsmanagement te gaan doen door middel van dit puntensysteem.[82] Een goede voorbereiding op het puntensysteem kan ervoor zorgen dat DLG de vereiste punten straks makkelijker haalt.

[75] Harms, L: Mobiel in de tijd (2003: p.30)
[76] Van Dam, N. en Marcus, J.: Organisatie en Management (2005: p. 50).
[77] http://nl.wikipedia.org/wiki/Telewerk
[78] http://www.blikopnieuws.nl/bericht/88545/
[79] http://www.volkskrant.nl/economie/article1280592.ece/Bernanke__Economie_trekt_aan,_maar_herstel_is_traag
[80] Zie hoofdstuk 3.2 voor uitleg
[81] http://www.verkeerenwaterstaat.nl/onderwerpen/mobiliteit_en_bereikbaarheid/kilometerprijs/de_basis_van_de_kilometerprijs/
[82] Zie hoofdstuk 3.2 voor uitleg

4.7 Onderzoek bij externe organisaties

Er zijn drie bedrijfsbezoeken afgelegd om te achterhalen wat deze organisaties doen op het gebied van mobiliteit.[83]

Yacht had van te voren drie peilers opgesteld: meer aansluiting op de persoonlijke behoefte van werknemers, het voldoen aan het MVO-beleid en kostenbewustzijn bij werknemers creëren. Deze drie peilers heeft Yacht behaald door het invoeren van het mobiliteitsbudget. De werknemer kan met dit budget van de leaseauto afzien. Indien er een restbedrag overblijft, mag de werknemer dit na een jaar houden. In totaal heeft 20,4 % van het aantal leaserijders gekozen voor dit budget. Dit betekent dat deze werknemers geen leaseauto meer hebben en dit voor Yacht reductie geeft op de kilometrage, brandstofgebruik en CO^2-uitstoot. Yacht komt verder tot de conclusie dat continue aandacht om iets te bereiken erg belangrijk is. Dit ontbreekt echter nog bij Yacht.

De retailorganisatie heeft een parkeerprobleem, doordat zij beperkt aantal parkeerplaatsen aan hun werknemers kunnen aanbieden. Via een vervoersplan hebben zij in kaart gebracht op welke manier zij dit kunnen verbeteren. Hier kwam uit dat thuiswerken, bonus- en malusregelingen (belonen bij positief gedrag en straffen bij negatief gedrag) en het mobiliteitsbudget als oplossingen kunnen dienen. De maatregelen zijn (nog) niet ingevoerd, dus het is niet bekend wat er werkelijk behaald kan worden. Daarnaast heeft deze organisatie hybride poolauto's ingevoerd.

Philips gaat het mobiliteitsbudget vanaf 1 januari 2011 invoeren bij de top 300 (topmanagement) van de organisatie. Dit budget gaat anders in zijn werk dan bij Yacht. Bij Philips ziet de werknemer niet van een leaseauto af. De werknemer krijgt een budget waar alle uitgaven van af gaan. Indien er een restbedrag overblijft, mag de werknemer dit na een jaar houden. Hiermee wil Philips eerlijkheid bij de werknemers onderling verbeteren, invulling geven aan MVO, stimuleren dat werknemers zuiniger gaan rijden en dat deze goedkopere en zuinigere auto's gaan leasen. Daarnaast is Philips bezig om 25 à 30 elektrische leaseauto's in te voeren. Philips heeft geen postcodeonderzoek gedaan, dus heeft geen inzicht waar de werknemers vandaan komen. Een eventuele samenwerking in vervoer is hierdoor niet mogelijk.

4.8 Conclusie

De locaties in Amsterdam zijn goed met openbaar vervoer te bereiken, maar hebben beperkte parkeergelegenheid. De locaties buiten Amsterdam zijn beter met de auto te bereiken, vanwege voldoende parkeergelegenheid en beperkte openbaar vervoer mogelijkheden.

DLG heeft al een aantal maatregelen genomen om de kilometrage, CO^2-uitstoot en brandstofverbruik te reduceren. De maatregelen als de Combi Card en het vernieuwde leasebeleid hebben (nog) niet geleid tot een reductie. De kilometrage, CO^2-uitstoot en brandstofverbruik van de leaseauto nemen in 2009 in vergelijking met 2008 juist toe. Dit betekent dat de leaserijder meer is gaan reizen. De reden hiervoor kan zijn dat de economie in 2009 aangetrokken is. Daarnaast neemt voor zakelijke reizen de kilometrage van de auto in vergelijking met de kilometrage van openbaar vervoer toe.

De actoren hebben binnen DLG verschillende belangen. Het voldoen aan de behoeftes van de werknemer is in de interne analyse als de belangrijkste factor uitgekomen. Daarnaast komt naar voren dat vele actoren inzien dat er een beleid moet worden geschreven om thuiswerken mogelijk te maken.

Het merendeel van de werknemers van DLG woont buiten een straal van tien kilometer. Daarnaast hebben de meeste werknemers gekozen voor een reiskostenvergoeding. Deze reiskostenvergoeding wordt bij het Tooropgebouw in Amsterdam vooral aan de eigen auto besteed en slechts een klein percentage aan een fiets. Het fietsplan wordt niet als een stimulans gezien om op de fiets naar de locatie van DLG te gaan. Er ligt echter weinig verschil bij het Tooropgebouw tussen de keuze gebruik te maken van openbaar vervoer of reiskostenvergoeding.

[83] Bijlage 24: Verslagen van bedrijfsbezoeken

De werknemer prefereert de auto om naar het werk te gaan. Een gedeelte van de werknemers doet dit tot heden niet, omdat de parkeermogelijkheden beperkt zijn. De werknemers gebruiken de auto omdat zij eerst de kinderen wegbrengen naar school, de reistijd korter is en zij kunnen hierdoor op momenten reizen dat het hen uit komt. Carpoolen wordt voor de werknemers alleen aantrekkelijk indien er een parkeerplaats gereserveerd wordt. De meeste werknemers zijn bereid om de auto één dag in de week te laten staan voor een tegemoetkoming. De meningen over het mobiliteitsbudget zijn verdeeld. De werknemers die in de buitendienst werken zijn niet geïnteresseerd, terwijl de werknemers die een managementfunctie hebben wel geïnteresseerd zijn. Over het algemeen gebruikt de werknemer de auto voor zakelijke reizen. De werknemer zegt dat er geen manier is voor DLG om er voor te zorgen dat zij de auto minder gebruiken. Videoconference meer faciliteren wordt wel als stimulans gezien om minder naar de locaties van DLG te reizen.

De stakeholders van DLG zijn de overheid, provincie, gemeente en de fiscus. De overheid maakt het beleid met betrekking tot de bereikbaarheid, zodat de provincie en de gemeente dit beleid uit kunnen voeren. De fiscus heeft regels opgesteld die ervoor zorgen dat DLG vervoersvormen onbelast aan werknemers kan aanbieden. Daarnaast spelen verschillende factoren. De potentiële beroepsbevolking zal in Amsterdam toenemen, de individualisering neemt toe, er is sprake van een continue verbetering met betrekking tot de technologische ontwikkelingen en de economie trekt aan. DLG kan op deze ontwikkelingen inspelen door het openbaar vervoer, de fiets en het niet reizen te stimuleren. De politieke ontwikkelingen moeten vooral in de gaten gehouden worden. Indien de kilometerheffing en het puntensysteem ingevoerd wordt, zal DLG hier klaar voor moeten zijn.

Vele organisaties zien het mobiliteitsbudget als oplossing om invulling te geven aan MVO en hierdoor kunnen zij het parkeerprobleem beter beheersen. Een retailorganisatie ziet ook mogelijkheden in thuiswerken en bonus- en malusregelingen. Daarnaast worden hybride en elektrische auto's ingezet om het wagenpark te verduurzamen.

HOOFDSTUK 5 SCENARIO'S

Op basis van de onderzoeksresultaten wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de vraag welke scenario's mogelijk zijn om een actief vervoers-en mobiliteitsbeleid te voeren en hierdoor invulling kan worden geven aan MVO. Hiermee wordt deelvraag tien beantwoord en stap vier uit het model van Berenschot gevolgd.

Uit de externe analyse is gebleken dat in de toekomst een puntensysteem te verwachten is, waardoor organisaties verplicht worden gesteld om aan mobiliteitsmanagement te doen. Als DLG alvast aan mobiliteitsmanagement begint, dan kan DLG de vereiste punten straks makkelijker halen.

De RvB heeft begin 2009 doelstellingen opgesteld. Deze zijn gericht om de kilometrage, brandstofverbruik en CO^2-uitstoot te reduceren. Uit onderzoek is naar voren gekomen dat het autogebruik bij DLG stijgt. Om het autogebruik te verminderen worden in de komende paragrafen een aantal scenario's geschetst. De scenario's zijn gericht op het verminderen van gebruik van de leaseauto, het verminderen van gebruik van de privéauto en poolauto en het stimuleren van niet reizen. Ook worden er maatregelen gegeven die alleen gericht zijn op het reduceren van CO^2-uitstoot en brandstofverbruik.

5.1 Verminderen van gebruik van de leaseauto

Het is mogelijk dat de kilometerheffing ingevoerd wordt.[84] Vanaf het moment dat de kilometerheffing van toepassing is, stijgen de variabele kosten van autogebruik, terwijl de vaste kosten dan minder zijn. Openbaar vervoer zal dan vaker als voordelige optie uit de bus komen. Door het invoeren van een bonus- en malusregeling en een mobiliteitsbudget kan DLG beter op deze verandering inspelen. Alle onderstaande scenario's voldoen aan het milieubeleid, omdat er een reductie op de kilometrage van de leaseauto plaats vindt en hierdoor ook op het brandstofverbruik en de CO^2-uitstoot.

5.1.1 Bonus- en malusregeling

Met een bonus-malusregeling valt winst te behalen valt om de bereikbaarheid te verbeteren. Om het openbaar vervoer te stimuleren is het een mogelijkheid om de leaserijder een bonus te geven in een vorm van credits indien de werknemer gebruik maakt van het openbaar vervoer in plaats van de leaseauto. De credits kan de werknemer periodiek omruilen voor lunchbonnen of vrije dagen. De kilometrage van het openbaar vervoer kan door middel van de huidige Combi Card van Mobility Mixx bijgehouden worden.

Het verlies dat bij de bonusregeling is gemaakt kan worden terugverdiend in de malusregeling. Deze regeling houdt in dat de werknemer moet betalen voor het parkeren in de parkeergarage. Het uitgangspunt is dat de werknemer minimaal één keer per week met het openbaar vervoer reist. Indien de werknemer dit niet doet moet hij betalen voor de parkeerplaats.

Uit de diepte-interviews is naar voren gekomen dat de werknemer bereid is om voor een tegemoetkoming zijn auto één dag in de week te laten staan en gebruik te maken van het openbaar vervoer. Echter is het te verwachten dat er weerstand ontstaat bij de malusregeling, omdat men gedwongen wordt om met het openbaar vervoer te reizen. De werknemer wordt niet kostenbewust door deze regeling, omdat het geld niet van een budget af gaat of erbij komt. Op deze manier heeft de werknemer geen inzicht wat er met zijn geld gebeurt.

5.1.2 Mobiliteitsbudget

Met het aanbieden van een mobiliteitsbudget is winst te behalen is op gebied van MVO. Het nadeel bij de huidige regeling is dat bij het voldoen aan de criteria voor terbeschikkingstelling de werknemer verplicht is een leaseauto te nemen. Het mobiliteitsbudget is een goede oplossing om dit te voorkomen.

[84] Zie hoofdstuk 3 en 4

Het mobiliteitsbudget houdt in dat diegene die op dit moment een leaseauto tot zijn beschikking heeft een budget per jaar ontvangt. De werknemer heeft vervolgens zelf de vrijheid op welke manier hij hier invulling aan geeft. De bedoeling van dit budget is dat de werknemer gedwongen wordt om na te denken hoe hij slim kan reizen. Hierdoor kan uiteindelijk een restbedrag over blijven wat de werknemer mag houden. Slim reizen kan door de leaseauto af te staan, een zuinige auto aan te schaffen,[85] het nieuwe rijden toe te passen of (meer) gebruik te maken van het openbaar vervoer. De werknemers krijgen zo inzicht in de consequenties van hun keuzes. Het mobiliteitsbudget draagt bij aan een kostenbewuste werknemer. Uit de diepte-interviews blijkt dat het grotendeel van de werknemers positief tegen over dit budget staat. Om zoveel mogelijk aan de verschillende behoeftes van de werknemer te voldoen, kan de werknemer uit drie regelingen kiezen: afzieregeling, budgetboxregeling en de budget manager.[86]

5.2 Verminderen van gebruik van de privéauto en poolauto

Om het gebruik van de privéauto en poolauto te verminderen kunnen verschillende maatregelen genomen worden. In de volgende paragrafen zijn een aantal scenario's uitgewerkt. Deze scenario's voldoen aan het milieubeleid, omdat er een reductie op de kilometrage van de privéauto en de poolauto plaats vindt en hierdoor ook op het brandstofverbruik en de CO^2-uitstoot.

5.2.1 Richtlijnen aanbrengen aan de privéauto

Werkgevers zijn ook verantwoordelijk voor de zakelijke ritten met de privéauto.[87] Door richtlijnen aan te brengen aan de privéauto, kan DLG stimuleren dat oude auto's die veel CO^2-uitstoot hebben niet gebruikt worden voor zakelijke reizen. Dit kan door het kenteken van de werknemers op te vragen bij de reisdeclaratie. Met dit kenteken kan de CO^2-uitstoot van de auto bepaald worden bij het RDW.[88] Vervolgens wordt er een hogere tegemoetkoming gegeven aan de werknemer die in een zuinigere auto rijdt dan aan een werknemer die geen zuinige auto heeft. De werknemer die geen zuinige auto heeft wordt dan gestimuleerd om op een andere manier naar de locatie van DLG te komen dan met de auto en vervolgens met de poolauto of openbaar vervoer naar zijn afspraak toe te gaan. Het is te verwachten dat de werknemer hier weerstand tegen heeft, omdat DLG op deze manier ook de privésituatie van de werknemer erbij betrekt.

5.2.2 Poolauto alleen bij meergebruik

Uit onderzoek is gebleken dat de kilometrage van de poolauto stijgt. Om er voor te zorgen dat de kilometrage van de poolauto gaat dalen en dat de werknemer meer gebruik maakt van het openbaar vervoer, kan DLG instellen dat de poolauto alleen gebruikt mag worden als er meerdere mensen tegelijk met de poolauto reizen. Indien de werknemer alleen naar een afspraak toe moet, dan is dit alleen mogelijk met het openbaar vervoer of via een ketenreis (trein en taxi) voor moeilijk bereisbare plaatsen.[89] Uit de diepte-interviews is gebleken dat de meeste werknemers bij zakelijke reizen gebruik maken van de auto (ook bij alleen reizen). Er kan dus weerstand bij de werknemers verwacht worden.

5.2.3 Fietsbeloningssysteem 'De Trappers'

Om het gebruik van de privéauto te verminderen dient het fietsen gestimuleerd te worden. Uit onderzoek blijkt dat het percentage werknemers dat op de fiets naar de locatie van DLG komt laag is. Het fietsbeloningssysteem 'De Trappers' kan een oplossing bieden.[90] De werknemer heeft de keuze tussen een reiskostenvergoeding of dit beloningssysteem. De fietsen van de werknemers worden voorzien van een tag (zender). Bij DLG wordt een registratie-unit (ontvanger) opgehangen, die iedere daadwerkelijk gefietste rit registreert. Voor elke gefietste woon-werkrit krijgt de werknemer een aantal Trappers. Dit kan een vast aantal Trappers per dag zijn, maar ook een bepaald aantal Trappers per kilometer. De werknemer bekijkt via de persoonlijke pagina 'Mijn Trappers' op de Trapperssite zijn fietsdagen en gespaarde saldo. De werknemer kan vervolgens de gespaarde Trappers in de webshop

[85] Een zuinige auto heeft 14 % bijtelling i.p.v. een 20 % bijtelling, waardoor dit voor de werknemer een financieel voordeel oplevert.
[86] Bijlage 25: Keuzes mobiliteitsbudget
[87] http://www.duurzameoverheden.nl/PDO/Praktijk-Pilot Product%20DOCS/Brochure% 20Anders %20omgaan%20met%20mobiliteit_WEB_febr%202010.pdf: Artikel 'Verantwoord zakelijk gebruik privéauto'
[88] Dienst wegverkeer
[89] Dit adviseert Stef Bots van Intechno Ingeniersburo
[90] http://www.trappers.net/deelnemersite/index.jsp

van deze aanbieder besteden. De Trappers kunnen ingeruild worden voor vele artikelen, dagjes uit en korte reisjes. Het fietsbeloningssysteem levert niet alleen een bijdrage aan CO^2-reductie, maar levert ook een daling van het ziekteverzuim en tevreden en productieve werknemers.

Er zit hier geen malusregeling aan vast, dus als de werknemer een keer de fiets niet gebruikt dan zijn hier geen consequenties aan verbonden. Hij krijgt alleen geen reiskostenvergoeding voor het vervoersmiddel dat hij in plaats van de fiets gebruikt.

5.2.4 Carpoolmatchingsysteem

Het carpoolen draagt bij aan het verminderen van het gebruik van de (privé)auto. Een carpoolmatchingsysteem kan het carpoolen stimuleren.[91] Dit is een website waarop carpoolers elkaar ontmoeten om reisafspraken te maken. Carpoolen kan voor de werknemer aantrekkelijk zijn, omdat de kosten gedeeld kunnen worden door de reizigers. Elke werknemer blijft namelijk recht hebben op reiskostenvergoeding. Indien werknemers gaan carpoolen, betekent dit dat er minder auto's op de weg zijn. Minder auto's zorgen voor minder files en minder parkeerdruk in stedelijke gebieden. Minder files betekent weer minder kosten voor het bedrijfsleven (aangezien werknemers dan minder lang in de auto zitten en minder vaak te laat komen) en ook per rijdende auto eveneens een lagere CO^2-uitstoot. Carpoolen biedt dus zowel voordelen voor werknemers als voor DLG. Er kan een bedrijfsaccount aangemaakt worden met een eigen profielpagina. Vele carpoolmatchingsystemen geven ook een thuiskomgarantie af en een oplossing in geval van ziekte.

Uit de diepte-interviews is naar voren gekomen dat weinig werknemers willen gaan carpoolen. Hierdoor verliezen zij hun flexibiliteit in werktijd. Indien een parkeerplaats in het Tooropgebouw in Amsterdam aan de werknemer wordt aangeboden wordt het wel aantrekkelijker voor de werknemer.

5.2.5 Bus inzetten voor woon-werkverkeer

Door het inzetten van een bus voor woon-werkverkeer wordt het gebruik van de eigen auto verminderd. De bus kan alleen ingezet worden indien een grote groep uit een bepaalde omgeving komt en een P+R-terreinen in de buurt is. De groep die gekozen heeft voor een OV abonnement moeten niet gestimuleerd worden om met deze bus te reizen. Daarom moeten alleen de werknemers die gekozen hebben voor een reiskostenvergoeding benaderd worden.

5.2.6 Elektrische scooter bij zakelijk verkeer

Door het inzetten van een elektrische scooter kan het gebruik van de poolauto verminderd worden. Bij korte afstanden kunnen deze gebruikt worden in plaats van de poolauto. Een elektrische scooter stoot geen C02 uit,[92] dus dit brengt een reductie met zich mee.

Echter is uit de diepte-interviews naar voren gekomen dat met het invoeren van een elektrische scooter niet het doel behaald wordt dat de werknemer de poolauto laat staan. Voor korte afstanden prefereren zij het gebruik van openbaar vervoer.

5.3 Stimuleren op niet reizen

Indien de kilometerheffing wordt ingevoerd worden de gereden kilometers duurder. Niet reizen is dan in verhouding nog goedkoper. Het is daarom belangrijk dat DLG het niet reizen stimuleert. In onderstaande paragrafen zijn een aantal scenario's uitgewerkt. Zij voldoen allemaal aan het milieubeleid, omdat er een reductie op de kilometrage van de leaseauto, privéauto en de poolauto plaats vindt en hierdoor ook op het brandstofverbruik en de CO^2-uitstoot. Daarnaast zal de kilometrage van het openbaar vervoer ook omlaag gaan.

5.3.1 Thuiswerken

Door de werknemers de middelen te geven om ook thuis te werken, stimuleert DLG de werknemer om niet te reizen. Thuiswerken brengt vele voordelen voor de werknemer en DLG met zich mee. De

[91] Zoals www.carpooldate.nl.
[92] Indien deze op groene stroom wordt geladen.

werknemer kan zelf bepalen hoe hij zijn tijd invult, kan werk combineren met privésituatie, kan in een rustige omgeving werken, heeft geen stress van het dagelijkse woon-werkverkeer en heeft lagere autokosten. De voordelen van DLG zijn dat de motivatie van de werknemers toe neemt door het idee meer vrijheid te hebben en kwaliteit van afgeleverd werk is hoger.[93]

5.3.2 Videoconference

Om het gebruik van de privéauto en de poolauto voor zakelijke reizen te verminderen is het aan te raden om videoconference meer te faciliteren en te promoten. Dit brengt met zich mee dat de werknemer hierdoor niet met de privéauto naar de locatie van DLG hoeft te komen, waardoor ook het autogebruik van het woon-werkverkeer mindert. Uit de diepte-interviews is naar voren gekomen dat de werknemer bereid is om videoconference frequenter te gebruiken, indien dit meer gefaciliteerd wordt.

5.4 Reduceren van CO^2-uitstoot en brandstofgebruik

Een hybride auto is beter voor het milieu dan de huidige poolauto. De reductie op $C0^2$-uitstoot van de poolauto's wordt 30 % per kilometer en de reductie op brandstofgebruik wordt 21 % per kilometer.[94] Een elektrische auto is nog beter voor het milieu, maar (nog) niet gebruiksvriendelijk.[95] De actieradius is nog beperkt, het heeft een hoge aanschafprijs, het aantal oplaadpunten is nog beperkt en de maximale snelheid van de auto is veel lager dan een brandstofauto.

5.5 Conclusie

Om het gebruik van de leaseauto te verminderen kan een bonus-malusregeling of het mobiliteitsbudget ingevoerd worden. Om het gebruik van de privéauto en de poolauto te verminderen, kunnen richtlijnen aangebracht worden, het fietsbeloningssysteem 'De Trappers' en een carpoolmatchingsysteem ingevoerd worden. Een bus inzetten bij woon-werkverkeer en een elektrische scooter bij zakelijk verkeer behoren ook tot de mogelijkheden. Om het niet reizen te stimuleren kan thuiswerken en videoconference beter gefaciliteerd worden. Daarnaast kan het brandstofverbruik en CO^2-uitstoot gereduceerd worden door de huidige poolauto's te vervangen in hybride of elektrische auto's.

[93] http://nieuws-uitgelicht.infonu.nl/financieel/24404-voordelen-van-thuiswerken.html
[94] Bijlage 26: CO2 en brandstofvergelijking poolauto
[95] Nadelen van de elektrische auto zijn in bijlage 5 na te lezen.

HOOFDSTUK 6 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk wordt allereerst antwoord gegeven op de deelvragen. Vervolgens worden hier conclusies uit getrokken door middel van de scenario's uit het voorgaande hoofdstuk aan de veranderingstrategie van De Caluwé en Vermaak te toetsen. Op basis van deze conclusies worden aanbevelingen gegeven. Hiermee wordt de probleemstelling van dit onderzoek beantwoord en stap vijf uit het model van Berenschot gevolgd.

De probleemstelling van dit onderzoek luidt:
Op welke wijze kan Delta Lloyd Groep vanaf begin 2011 een actief vervoers-en mobiliteitsbeleid voeren en hierdoor invulling geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen?

6.1 Conclusie

In deze paragraaf worden de eerste tien deelvragen beantwoord. Deelvraag elf en twaalf hebben betrekking op de implementatie en de bedrijfskundige consequenties van de aanbevelingen.

Deelvraag 1: Wat is de strategie van DLG en hoe is DLG georganiseerd?
DLG wil een plek veroveren in de top drie van de Nederlandse verzekeringsmarkt en in de top vijf op de Belgische verzekeringsmarkt. Hiertoe heeft DLG de 'Toekomst verzekerd' strategie ingebracht. Deze staat voor het geven van vertrouwen, kracht halen uit de verschillende distributiekanalen, groepsbreed delen van processen, deskundigheid van de werknemers en de kernwaarden. De kernwaarden geven aan dat initiatief tonen en zich verantwoordelijk voelen bij de werknemers centraal staan. Daarnaast wil DLG aantrekkelijk werkgeverschap tonen. Mede omdat DLG sinds kort een beursgenoteerd bedrijf is, worden beide als zeer belangrijk ervaren.

Het aantrekkelijke werkgeverschap komt minder goed naar voren als het gaat om de benodigde systemen. Thuiswerken is lastig voor de werknemer, omdat het merendeel van de computerprogramma's (nog) niet thuis te gebruiken zijn en de werknemer dient zijn eigen middelen te gebruiken. Dit betekent dat de werknemer tot op heden gedwongen wordt om toch naar de locaties van DLG te komen.

De organisatie is verdeeld in divisies met eigen budgetten, investeringsplannen en directies. De strategische top is de RvB. Deze is belast met de coördinatie van het totale bedrijfsbelang. De RvB wordt ondersteund door stafafdelingen. Deze stafafdelingen formuleren het centrale organisatiebeleid.

DLG is in vergelijking met andere verzekeraars in de wereld voortvarend bezig als het gaat om duurzaamheid. Er wordt goed gescoord op de doelstellingen om de CO^2-uitstoot te verminderen. Hiervoor is echter nog geen concreet plan voor gemaakt.

Deelvraag 2: Wat is MVO op het gebied van mobiliteit en op welke manier kan dat in een organisatie ingezet worden?
Mobiliteitsmanagement richt zich onder andere op MVO met betrekking tot mobiliteit. Mobiliteitsmanagement is het organiseren van slim reizen. De focus ligt op het terugdringen van de automobiliteit. Overheden, werkgevers, publiekstrekkers en aanbieders van mobiliteitsdiensten organiseren samen de voorwaarden waarbinnen reizigers slimme keuzes kunnen maken. Mobiliteitsmanagement is nodig om nieuwe en duurzame reismogelijkheden te creëren en om te zorgen dat deze mogelijkheden gebruikt worden. De maatregelen hebben effect op de bereikbaarheid (profit), leefbaarheid (planet) en arbeid (people).

De regering denkt erover om een puntensysteem in te voeren die werkgevers verplichten zich met mobiliteitsmanagement bezig te houden. Door de kilometerheffing stimuleert de regering het individu om minder met de auto te reizen. Vele organisaties nemen hun verantwoordelijkheid al door maatregelen te nemen om de vervoerskilometers te verminderen, alternatieve vervoersmiddelen dan de auto aan te bieden, het wagenpark te verduurzamen en zuinig rijgedrag te stimuleren.

Deelvraag 3: Hoe kan reisgedrag beïnvloed worden?
Alleen kennis overdragen is niet genoeg om een verandering door te voeren. Dit betekent dat een organisatie een veranderingsstrategie moet toepassen bij het implementeren van eventueel komende veranderingen. Volgens De Caluwé en Vermaak moet DLG de werknemers prikkelen en motiveren om nieuwe dingen te leren. Door middel van het model van Berenschot wordt de veranderingen gecoördineerd. Om eventuele weerstand te verminderen moet de oorzaak hiervan onderzocht worden en vervolgens de interventies hierop bepaald worden.

Deelvraag 4: Wat is de huidige situatie met betrekking tot de locatiebereikbaarheid en de doelstellingen die de RvB gesteld heeft?
De locaties in Amsterdam zijn goed met openbaar vervoer te bereiken, maar hebben beperkte parkeergelegenheid. De locaties buiten Amsterdam zijn beter met de auto te bereiken, vanwege voldoende parkeergelegenheid en beperkte openbaar vervoer mogelijkheden.

DLG heeft al een aantal maatregelen genomen om de kilometrage, CO^2-uitstoot en brandstofverbruik te reduceren. De maatregelen als de Combi Card en het vernieuwde leasebeleid hebben (nog) niet geleid tot een reductie. De kilometrage, CO^2-uitstoot en brandstofverbruik van de leaseauto nemen in 2009 in vergelijking met 2008 juist toe. Dit betekent dat de leaserijder meer is gaan reizen. De reden hiervoor kan zijn dat de economie in 2009 aangetrokken is. Daarnaast neemt voor zakelijke reizen de kilometrage van de auto in vergelijking met de kilometrage van openbaar vervoer toe.

Deelvraag 5: Wat is voor DLG de gewenste situatie ten aanzien van het vervoersbeleid?
De actoren hebben binnen DLG verschillende belangen. Het voldoen aan de behoeftes van de werknemer is in de interne analyse als de belangrijkste factor uitgekomen. Daarnaast komt naar voren dat vele actoren inzien dat er een beleid moet worden geschreven om thuiswerken mogelijk te maken.

Deelvraag 6: Waar komen de werknemers van DLG vandaan en welk vervoersmiddel gebruiken zij?
Het merendeel van de werknemers van DLG woont buiten een straal van tien kilometer. Daarnaast hebben de meeste werknemers gekozen voor een reiskostenvergoeding. Deze reiskostenvergoeding wordt bij het Tooropgebouw in Amsterdam vooral aan de eigen auto besteed en slechts een klein percentage aan een fiets. Het fietsplan wordt niet als een stimulans gezien om op de fiets naar de locatie van DLG te gaan. Er ligt echter weinig verschil bij het Tooropgebouw tussen de keuze gebruik te maken van openbaar vervoer of reiskostenvergoeding.

Deelvraag 7: Wat zijn de behoeftes van de werknemers op het gebied van mobiliteit?
De werknemer prefereert de auto om naar het werk te gaan. Een gedeelte van de werknemers doet dit tot heden niet, omdat de parkeermogelijkheden beperkt zijn. De werknemers gebruiken de auto omdat zij eerst de kinderen wegbrengen naar school, de reistijd korter is en zij kunnen hierdoor op momenten reizen dat het hen uit komt. Carpoolen wordt voor de werknemers alleen aantrekkelijk indien er een parkeerplaats gereserveerd wordt. De meeste werknemers zijn bereid om de auto één dag in de week te laten staan voor een tegemoetkoming. De meningen over het mobiliteitsbudget zijn verdeeld. De werknemers die in de buitendienst werken zijn niet geïnteresseerd, terwijl de werknemers die een managementfunctie hebben wel geïnteresseerd zijn. Over het algemeen gebruikt de werknemer de auto voor zakelijke reizen. De werknemer zegt dat er geen manier is voor DLG om er voor te zorgen dat zij de auto minder gebruiken. Videoconference meer faciliteren wordt wel als stimulans gezien om minder naar de locaties van DLG te reizen.

Deelvraag 8: Met welke stakeholders en factoren heeft DLG te maken en welke invloed hebben deze op DLG?
De stakeholders van DLG zijn de overheid, provincie, gemeente en de fiscus. De overheid maakt het beleid met betrekking tot de bereikbaarheid, zodat de provincie en de gemeente dit beleid uit kunnen voeren. De fiscus heeft regels opgesteld die ervoor zorgen dat DLG vervoersvormen onbelast aan werknemers kan aanbieden. Daarnaast spelen verschillende factoren. De potentiële beroepsbevolking zal in Amsterdam toenemen, de individualisering neemt toe, er is sprake van een continue verbetering met betrekking tot de technologische ontwikkelingen en de economie trekt aan. DLG kan op deze

ontwikkelingen inspelen door het openbaar vervoer, de fiets en het niet reizen te stimuleren. De politieke ontwikkelingen moeten vooral in de gaten gehouden worden. Indien de kilometerheffing en het puntensysteem ingevoerd wordt, zal DLG hier klaar voor moeten zijn.

Deelvraag 9: Op welke wijze geven andere organisaties invulling aan MVO op het gebied van mobiliteit en hoe voeren zij een actief vervoers- mobiliteitsplan?
Vele organisaties zien het mobiliteitsbudget als oplossing om invulling te geven aan MVO en hierdoor kunnen zij het parkeerprobleem beter beheersen. Een retailorganisatie ziet ook mogelijkheden in thuiswerken en bonus-en malusregelingen. Daarnaast worden hybride en elektrische auto's ingezet om het wagenpark te verduurzamen.

Deelvraag 10: Welke scenario's zijn mogelijk om een actief vervoers-en mobiliteitsplan te voeren en hierdoor invulling geven aan MVO?
Om het gebruik van de leaseauto te verminderen kan een bonus-malusregeling of het mobiliteitsbudget ingevoerd worden. Om het gebruik van de privéauto en de poolauto te verminderen, kunnen richtlijnen aangebracht worden, het fietsbeloningssysteem 'De Trappers' en een carpoolmatchingsysteem ingevoerd worden. Een bus inzetten bij woon-werkverkeer en een elektrische scooter bij zakelijk verkeer behoren ook tot de mogelijkheden. Om het niet reizen te stimuleren kan thuiswerken en videoconference beter gefaciliteerd worden. Daarnaast kan het brandstofverbruik en CO^2-uitstoot gereduceerd worden door de huidige poolauto's te vervangen in hybride of elektrische auto's.

6.2 Aanbevelingen

De strategie van DLG staat voor het geven van vertrouwen, kracht halen uit de verschillende distributiekanalen, groepsbreed delen van processen, deskundigheid van de werknemers en de kernwaarden. In de kernwaarden[96] komt naar voren dat DLG van de werknemers verwacht dat zij ondernemend zijn, initiatief tonen en zich verantwoordelijk voelen voor resultaat. Daarnaast wordt beschreven dat betrokkenheid, persoonlijke contacten en waardering voor resultaten een vereiste is. Dit wil DLG door middel van een coachende managementstijl behalen. DLG komt ambitieuze werknemers tegemoet door hen de mogelijkheid te bieden zich verder te ontwikkelen.

Bovenstaande betekent dat leren, ontwikkeling en persoonlijke groei bij DLG van toepassing zijn. De Caluwé en Vermaak geven hier de kleuren rood en groen aan. De aanbevelingen moeten daarom gericht zijn op het belonen van de werknemers en motiveren om nieuwe dingen te zien, leren en kunnen.

Het verminderen van gebruik van de leaseauto
Om het gebruik van de leaseauto te verminderen kunnen twee verschillende maatregelen genomen worden: het mobiliteitsbudget of de bonus- en malusregeling. Met het mobiliteitsbudget kan DLG de werknemer belonen. Indien er een restbedrag over blijft, wordt het uitgekeerd aan de werknemer. Daarnaast bereikt DLG hiermee dat de werknemer leert om te gaan met een budget. De werknemer wordt hiermee kostenbewust en hierdoor kan DLG de kosten ook beter beheersen. Dit was ook één van de randvoorwaarde van dit onderzoek. Bij de bonus-malusregeling wordt de werknemer beloond voor goed gedrag, maar ook gestraft voor slecht gedrag. Dit past gezien de kernwaarden niet bij DLG. Daarnaast leert de werknemer niets van deze regeling.

Het verminderen van gebruik van de privéauto en poolauto
Om het gebruik van de privéauto en poolauto te verminderen kunnen verschillende maatregelen genomen worden: aanbrengen van richtlijnen op de privéauto en de poolauto, carpoolmatchingsysteem, inzetten van een bus, inzetten van een elektrische scooter en het fietsbeloningssysteem.

[96] Zie hoofdstuk 2: Beschrijving van de organisatie

Het aanbrengen van richtlijnen op de privéauto en de poolauto passen gezien kernwaarden niet bij DLG. De werknemers worden namelijk niet gestimuleerd om minder met de auto te reizen, maar dit wordt meer van bovenaf opgelegd.

Bij het carpoolmatchingsysteem worden de werknemers beloond om te carpoolen door het aanbieden van een carpoolparkeerplaats. Deze vorm van belonen past gezien de strategie wel bij DLG. Dit heeft echter een groot nadeel. De werknemers die nu met het openbaar vervoer naar de locatie reizen worden dan ook gestimuleerd om te carpoolen. Dit betekent dat parkeerterreinen alleen maar voller worden. Daarnaast is carpoolen moeilijk beheersbaar blijkt uit onderzoek bij de retailorganisatie. Uit het postcodeonderzoek blijkt dat een bus inzetten voor woon-werkverkeer niet mogelijk is. Er zijn geen grote groepen werknemers (die gekozen hebben voor reiskostenvergoeding) uit dezelfde omgeving met een P+R-terreinen in de buurt. Uit de diepte-interviews is naar voren gekomen dat met het invoeren van een elektrische scooter niet het doel behaald wordt dat de werknemer de poolauto laat staan. Voor korte afstanden prefereren zij het gebruik van openbaar vervoer. Het heeft daarom geen waarde om in deze drie maatregelen te investeren, omdat het gewenste resultaat hiermee niet bereikt wordt.

Om het gebruik van de privéauto te verminderen is het daarom aan te raden het fietsbeloningssysteem te hanteren. Met dit systeem wordt de werknemer gestimuleerd en beloond om op de fiets naar het werk te gaan. De werknemer wordt niet gestraft indien deze de fiets bijvoorbeeld één dag in de week niet gebruikt.

Het niet reizen stimuleren
Om het niet reizen te stimuleren kunnen twee maatregelen genomen worden: het meer faciliteren van videoconference en thuiswerken. Zoals vermeld in de strategie staat DLG voor efficiency. Videoconference is een middel om het werk effectief in te delen. Door het meer faciliteren van videoconference kunnen werknemers beter hun tijd indelen en zijn hierdoor productiever. Dit draagt uiteindelijk bij aan efficiency. Doordat de werknemers productiever te werk gaan, zullen de kosten lager worden en de opbrengsten hoger.

Thuiswerken is ook een middel om het werk effectief in te delen. Door de werknemers de faciliteiten te geven om thuis te kunnen werken, kunnen werknemers beter hun tijd indelen. Zij zijn productiever omdat zij meer vrijheid ervaren. Doordat de werknemers productiever te werk gaan worden de kosten lager en de opbrengsten hoger. Dit draagt ook bij aan efficiency. DLG gaat uit van een groot verantwoordelijkheidsgevoel bij de werknemer. Dit geeft aan dat DLG de werknemer vrij laat op welke manier hij een bepaald resultaat behaalt. Indien de werknemer denkt dit (gedeeltelijk) thuis te kunnen behalen, moet DLG dit toe laten. DLG geeft in hun strategie aan dat zij zo snel mogelijk willen in spelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Uit theoretisch onderzoek blijkt dat vele organisaties thuiswerkplekken aan hun werknemers aanbieden. Dit betekent dat DLG hier niet bij achter kan blijven.

Het beperken van CO^2 en brandstofverbruik
Om het imago van DLG op gebied van MVO te verhogen is het te adviseren om de huidige poolauto's te vervangen door hybride auto's. Een elektrische auto is nog beter voor het milieu, maar (nog) niet gebruiksvriendelijk. De Toyota Prius komt uit onderzoek het beste naar voren, omdat deze het minste CO^2 uitstoot.[97]

De huidige poolauto's vervangen in hybride auto's is geen grote wijziging. Er hoeft daarom niet gekeken te worden of de werknemer hiermee beloond wordt of ergens van kan leren. Een hybride auto vraagt wel om een andere rijstijl. Dit betekent dat bij de implementatie wel handvatten gegeven dienen te worden om hier mee om te gaan.

[97] Bijlage 26: CO^2 uitstoot en brandstofvergelijking poolauto

Elke auto minder telt, daarom is een combinatie van alternatieven nodig om er voor te zorgen dat de werknemer de auto laat staan. Het advies is de volgende maatregelen vanaf begin 2011 in te voeren om de gewenste situatie te behalen:

- DLG moet een mobiliteitsbudget invoeren om het gebruik van de leaseauto te verminderen;
- DLG moet het fietsbeloningssysteem 'de Trappers' invoeren om het gebruik van de privéauto te verminderen;
- DLG moet videoconference meer faciliteren om het niet reizen te stimuleren;
- DLG moet hybride poolauto's invoeren om de CO^2-uitstoot en brandstofverbruik van de poolauto te reduceren.

Thuiswerken betekent dat er een grote cultuurverandering plaats gaat vinden. Er moet onderzocht worden welke werknemers mogen thuiswerken, wie welke applicaties mag gebruiken en hoe controle gaat plaatsvinden. Group IT zal zorg moeten dragen dat er meerdere gebruikers op het netwerk kunnen. De middelen moeten gefaciliteerd worden en de werkplek moet voldoen aan de Arbo-wet. Het is daarom belangrijk dat DLG een beleid gaat schrijven hoe de thuiswerkplekken in de toekomst gefaciliteerd en gecoördineerd kunnen worden. De OR heeft aangegeven dat de vakbonden hierbij betrokken dienen te worden. Het is daarom niet haalbaar om dit begin 2011 klaar te hebben.

HOOFDSTUK 7 IMPLEMENTATIEPLAN EN BEDRIJFSKUNDIGE CONSEQUENTIES

In dit hoofdstuk wordt aangegeven op welke manier de aanbevelingen bij DLG geïmplementeerd dienen te worden. In de diepte-interviews is naar voren gekomen welke weerstanden er bij werknemers bestaan en wat de oorzaak hiervan is. Op basis van deze resultaten zijn de interventies bepaald. Het implementatieplan geldt alleen voor het Tooropgebouw in Amsterdam. DLG staat vrij om de aanbevelingen ook bij de andere locaties toe te passen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de bedrijfskundige consequenties van de aanbevelingen. Hiermee wordt deelvraag elf en twaalf beantwoord en stap zes van het model van Berenschot gevolgd.

7.1 Stappenplan bij invoering van mobiliteitsbudget

Uit de diepte-interviews is naar voren gekomen dat een aantal werknemers weerstand is bij invoering van het mobiliteitsbudget. De oorzaak hiervan is dat deze werknemers denken dat zij hun reisgedrag niet zullen veranderen of dat zij niet willen nadenken op welke manier zij slim kunnen reizen. In hoofdstuk 3 wordt dit aangeven als 'angst voor het niet aankunnen van de verandering'. Om toch de gewenste situatie met het mobiliteitsbudget te behalen dient DLG deze weerstand te verminderen door de interventies faciliteren en opleiden toe te passen. De volgende middelen zijn aan te raden om aan de leaserijder aan te bieden:

- Cursus 'Het Nieuwe Rijden';
- Reiswijzer op intranet;
- Stimuleren op CO^2-uitstoot in plaats van de energielabels.

Deze diensten zijn in bijlage 27 verder uitgewerkt.

Om het mobiliteitsbudget in te voeren dienen een aantal stappen gevolgd te worden. Bij elke verandering is het noodzakelijk de werknemer te informeren.[98] Dit is daarom in het stappenplan verwerkt:[99]

1. Akkoord van alle betrokken partijen binnen DLG;[100]
2. Managers en teamleiders informeren en enthousiast maken;
3. Informatiebrief per email en op intranet;
4. Werknemer maakt keuze indien contract verloopt;
5. Contractmanager FSB dient als aanspreekpunt voor vragen;
6. De tekenbevoegden van de werknemer accorderen de keuze;
7. HRM legt keuze vast en bepaald hoogte van budget;
8. HRM en contractmanager FSB accorderen de keuze;
9. Indien werknemer keuze heeft gemaakt op de afzieregeling geeft HRM dit door aan de salarisadministratie;
10. HRM stuurt gegevens aan Mobility Mixx (aanbieder van het mobiliteitsbudget);
11. Mobility Mixx maakt systeem klaar;
12. Mobiliteitsbudget wordt ingevoerd vanaf januari 2011.

Om te voorkomen dat de pool[101] vol staat met afgedankte auto's, mag de werknemer pas een keuze maken in een budget indien het leasecontract verloopt. Om de werknemer wel op de hoogte te stellen dat hij hier gebruik van kan maken als het leasecontract afloopt dient deze ook een brief te ontvangen.

Op het moment dat het mobiliteitsbudget is ingevoerd moet Mobility Mixx overzichten sturen met de reizen van de werknemers naar HRM, contractmanager FSB en FSB Bedrijfsbureau. Op deze manier vindt er controle binnen DLG plaats. Mobility Mixx dient als aanspreekpunt voor alle vragen. De contractmanager FSB is aanspreekpunt binnen DLG. De salarisadministratie is verantwoordelijk voor het storten van het restbedrag, of verrekent het minbedrag met het salaris of stort aan het begin van het

[98] Kayzel, R: Veranderen met verstand en gevoel (2002)
[99] Een gedetaileerde stappenplan is bij Mobility Mixx aan te vragen.
[100] OR heeft hier informatie en adviesrecht.
[101] Hier komen alle leaseauto's in waarvan de werknemer afstand doet (bijvoorbeeld i.v.m. beëindiging arbeidscontract).

jaar het budget op de rekening van werknemer indien deze gekozen heeft voor een afzieregeling. Bij mutaties dient de werknemer een mutatieformulier in te vullen. De tekenbevoegden van de werknemer, HRM en contractmanager FSB dienen deze te accorderen en door te sturen naar Mobility Mixx. Bij afmeldingen werkt dit op dezelfde manier.

7.2 Stappenplan bij invoering fietsbeloningssysteem

Uit de diepte-interviews blijkt dat er bij een aantal werknemers weerstand bestaat om te gaan fietsen. Redenen waarom de werknemer de auto of het openbaar vervoer gebruikt: de kinderen eerst wegbrengen naar school en de reistijd is korter. In hoofdstuk 3 wordt deze weerstand gezien als 'de noodzaak van de verandering niet inzien'. Om deze weerstand te verkleinen dienen de interventies informeren en overtuigen toegepast te worden.

Om het fietsbeloningssysteem in te voeren dienen een aantal stappen gevolgd te worden:

1. Akkoord van alle betrokken partijen binnen DLG;[102]
2. Aanmelden bij Trappers;
3. Managers en teamleiders informeren en enthousiast maken;
4. Informatiebrief per email en op intranet om het beloningssysteem te promoten;
5. HRM dient als aanspreekpunt voor vragen;
6. Het plaatsen van een registratie-unit;
7. Werknemer meldt zich aan via aanmeldingsformulier;
8. HRM stuurt dit door naar Trappers;
9. De fietsen van de werknemers worden in januari 2011 voorzien van een zender.

Nadat het fietsbeloningssysteem is ingevoerd kan er controle plaats vinden door middel van de registratie-unit.

7.3 Stappenplan bij meer faciliteren van videoconference

Een aantal werknemers hebben een weerstand om gebruik te maken van videoconference. Werknemers geven aan dat zij persoonlijke contact belangrijker vinden. In hoofdstuk 3 wordt deze weerstand gezien als 'de noodzaak van de verandering niet inzien'. Om deze weerstand te verminderen dienen de interventies informeren en overtuigen gebruikt te worden.

Om de videoconference meer aan de werknemers te faciliteren dienen de volgende stappen genomen te worden:

1. Onderzoek naar de mogelijkheden voor ruimten waar de videoconference plaats kan vinden;
2. Onderzoek hoeveel videoconference apparatuur ingekocht dient te worden;
3. Akkoord van alle betrokken partijen binnen DLG;
4. Inkopen van de videoconference apparatuur;
5. Managers en teamleiders informeren en enthousiast maken;
6. Informatiebrief per email en op intranet om videoconference te promoten;
7. Facilitair Service Center dient als aanspreekpunt voor vragen.
8. De videoconference apparatuur kan vanaf januari 2011 gereserveerd worden bij het Facilitair Service Center.

7.4 Stappenplan bij invoering van hybride poolauto

Bij het invoeren van hybride poolauto's vindt er geen grote verandering plaats voor de werknemer. Er is daarom geen weerstand te verwachten. Zoals eerder vermeld dient wel bij elke verandering de interventie infomeren toegepast te worden.

Het contract van de huidige poolauto (Golf Plus TDI) loopt in januari 2011 af. Het advies is daarom vanaf januari 2011 de hybride poolauto's in te zetten. Om de hybride poolauto's in te voeren dienen een aantal stappen gevolgd worden:

1. Akkoord van alle betrokken partijen binnen DLG;

[102] OR heeft hier informatie en adviesrecht

2. De hybride poolauto's worden besteld door contractmanagement van het FSB.
3. Om zorg te dragen dat de huidige poolauto's correct worden afgeleverd, dient de contractmanager FSB controle uit te voeren of alle schades gemeld zijn en deze eventueel te melden aan Leaseplan (aanbieder van de hybride auto).
4. De huidige poolauto's worden ingenomen, zodat in januari 2011 de nieuwe poolauto's ingezet kunnen worden.
5. In januari vindt een introductie plaats voor alle werknemers bij het Tooropgebouw.

De hybride auto vraagt om een andere rijstijl, omdat de auto erg stil rijdt. Hier zal de werknemer aan moeten wennen. Daarom is het aan te raden om een introductie aan de werknemers te geven door middel van de werknemers zelf ritjes te laten maken onder begeleiding van Mobility Mixx.

7.5 Implementatie en monitoren

In het model van Berenschot wordt in stap zeven de aanbevelingen geïmplementeerd. Voor DLG geldt dit in januari 2011. Het proces dat in het model van Berenschot is beschreven dient daarna opnieuw gevolgd te worden om na te gaan of de gewenste situatie behaald is. Er dient weer een interne analyse verricht te worden door middel van de kilometrage, brandstofverbruik en CO^2-uitstoot per kwartaal bij te houden. Om ook blijvend aan de wensen van de werknemers te voldoen is het aan te raden om na een half jaar diepte-interviews af te nemen. In deze diepte-interviews moet gevraagd worden of hetgeen wat geïmplementeerd is aan de wensen van de werknemers voldoet. Indien dit niet het geval is, dient er gevraagd worden waar dit aan ligt en of deze aanbevelingen heeft om dit te verbeteren. De externe ontwikkelingen dienen ook voortdurend gevolgd te worden, zodat DLG snel kan inspelen op veranderingen. Vervolgens zullen de stappen vier tot en met zeven gevolgd worden als blijkt dat de gewenste situatie niet behaald is of als er veranderingen zijn opgetreden.

7.6 Bedrijfskundige consequenties

De genoemde aanbevelingen hebben voordelige en nadelige bedrijfskundige consequenties. In deze paragraaf worden deze behandeld.

7.6.1 Consequenties voor Delta Lloyd Groep

Indien de werknemer zijn reisgedrag gaat veranderen of zelfs zijn leaseauto wil afstaan, kan dit met betrekking tot MVO goede consequenties voor DLG opleveren. De kilometrage, CO^2-uitstoot en het brandstofverbruik zullen hierdoor verminderen. Dit betekent dat het imago van DLG zal groeien op gebied van MVO en hiermee de concurrentiepositie wordt verhoogd. Dit geldt ook bij invoering van de hybride poolauto. De verwachting is dat er een reductie plaats zal vinden uitgedrukt in CO^2 van 543.789.887 gram per kilometer in een jaar. De berekening hiervan wordt in bijlage 28 weergegeven. Doordat de werknemers meerdere mogelijkheden hebben om te reizen wordt de bereikbaarheid van DLG uiteindelijk beter.

Het voordeel van het meer aanbieden van videoconference is dat de werknemer productiever te werk kan gaan. Het scheelt namelijk de werknemer tijd, omdat deze niet naar een andere locatie hoeft af te reizen. Het nadeel bij het invoeren van een mobiliteitsbudget is dat de kans bestaat dat de werknemer gebruikt maakt van zijn eigen auto. DLG heeft dan geen invloed meer met welke auto deze rijdt.

7.6.2 Consequenties voor de werknemer

De aanbevelingen hebben veel voordelige consequenties voor de werknemer. Indien er meer videoconference gefaciliteerd wordt dan scheelt het de werknemer tijd. Er hoeft namelijk geen reis meer afgelegd te worden. De werknemer wordt beloond indien deze op de fiets naar zijn werk gaat door middel van het fietsbeloningssysteem. De werknemer hoeft geen nadelen te ondervinden indien deze niet op de fiets naar zijn werk gaat.

De werknemer heeft bij invoering van het mobiliteitsbudget meer keuzemogelijkheden en is niet gebonden aan een leaseauto. Voor de werknemers die het niet noodzakelijk vinden voor hun functie om een leaseauto te beschikken is dit zeer interessant. Daarbij krijgt de werknemer een extra stimulans om goedkoper (zuiniger) te reizen, omdat hij het mogelijke restbedrag zelf ontvangt. Daarentegen kan

het ook als een last gezien worden. De leaserijder wordt namelijk gedwongen om slimmer met zijn budget om te gaan. Wanneer hij dit niet doet, dan draait hij zelf op voor de consequenties en dient hij het overige bedrag zelf te betalen.

De hybride auto vraagt om een andere rijstijl. De auto rijdt namelijk erg stil. Hier zal de werknemer aan moeten wennen. Door een introductie te geven, krijgt de werknemer de kans om een ritje met de auto te maken. Doordat deze introductie begeleidt wordt door Mobility Mixx wordt de werknemer geholpen hier mee om te gaan. Na enige tijd is de werknemer hier aan gewend en zijn er uiteindelijk geen nadelige consequenties voor de werknemer.

7.6.3 Financiële consequenties

In deze paragraaf wordt per aanbeveling de financiële consequenties weergegeven.

Mobiliteitsbudget

Om er voor te zorgen dat de werknemer een restbedrag ontvangt aan het einde van elk jaar dienen een aantal middelen aan de werknemer te beschikking gesteld worden (zoals aan het begin van dit hoofdstuk is vermeld). De kosten hiervan zijn in onderstaande figuur te lezen. Er zijn geen kosten verbonden aan het mobiliteitsbudget als het is ingevoerd. De bijkomende kosten worden namelijk verrekend in het budget van de werknemer. Indien DLG bereid is om deze kosten voor hun rekening te nemen dan kost dat jaarlijks €300,-- per werknemer.

Dienst	*Kosten*	*Extra informatie*
Cursus het nieuwe rijden*	€ 18.750,00	83,34 euro per deelnemer
9292 reiswijzer	€ 1.330,00	per jaar
Stimuleren op CO2 uitstoot	*Aangeboden door Leaseplan*	
	€ 20.080,00	

Fietsbeloningssysteem

DLG is goedkoper uit met een fietsbeloningssysteem dan met de huidige regeling. Dit wordt in het figuur op de volgende pagina weergegeven. Bij het fietsbeloningssysteem wordt een vergoeding van € 0,09 aangehouden, omdat dit wordt aangeraden door Trappers. Om het fietsbeloningssysteem nog aantrekkelijker te maken wordt geadviseerd de vergoeding per kilometer op te hogen naar € 0,16. Het figuur laat zien dat DLG dan ook niet duurder uit is. Doordat de werknemer per gereden kilometer een aantal punten verdiend, merkt de werknemer niet dat deze vergoeding lager is.

	Huidige regeling	Nieuwe regeling	Nieuwe regeling
Aantal werknemers	2.108	2.108	2.108
Percentage fietsers	5%	5%	5%
Aantal fietsers	98	98	98
Kilometers per dag	15	15	15
Fietsdagen per jaar	235	235	235
Kilometers per jaar	3.525	3.525	3.525
Vergoeding per kilometer	€ 0,19	€ 0,09	€ 0,16
Vergoeding per jaar per fietser	€ 670	€ 317	€ 564
Abonnementskosten per jaar per fietser		€ 60	€ 60
Totale abonnementskosten per jaar		€ 5.894	€ 5.894
Eenmalige projectkosten		€ 2.500	€ 2.500
Totale kosten	€ 65.791	€ 39.558	€ 63.797

Videoconference
De kosten van een videoconference systeem zijn in onderstaande figuur weergegeven. In dit figuur is te zien dat de investering van vier videoconference systemen door 122 relatiebezoeken in een jaar terug verdiend zijn. Dit is dus met 2.108 werknemers in het Tooropgebouw vrij snel terug te verdienen.

	Kosten videoconference	Kosten relatiebezoek
Kosten per videoconference systeem	€ 13.088,81[103]	
Kosten voor 4 extra systemen	€ 52.355,24	
Gemiddelde kilometrage relatiebezoek		100
Kosten per kilometer		€ 0,28
Kosten per relatiebezoek		€ 28,00
Gemiddelde reistijd relatiebezoek		2
Gemiddeld uurtarief		€ 200,00
Kosten reistijd		€ 400,00
Totale kosten relatiebezoek		€ 428,00
Eerste jaar kosten neutraal indien	122	relatiebezoeken

Hybride poolauto
Zoals in het figuur op de volgende pagina te zien is, heeft de Toyota Prius een hoger leasetarief per maand dan de huidige poolauto. Het leasetarief ligt hoger, omdat de brandstofkosten duurder zijn in vergelijking met de huidige poolauto. Een voorbeeld hiervan is na te lezen in bijlage 31. Het leasetarief van de huidige poolauto is in 2005 bepaald en niet gewijzigd. Dit is een tweede reden waarom het leasetarief van een hybride auto hoger ligt.

[103] http://www.vergadertelefonie.nl/products/lifesize-videoconference/2/

Om een juiste vergelijking te maken of een hybride poolauto werkelijk duurder is, is het leasetarief aangevraagd van een vergelijkbare auto als de huidige poolauto.[104] Hier kwam uit dat deze veel hoger ligt dan het leasetarief van de hybride poolauto. Het contract van de huidige poolauto loopt tot 1 januari 2011. Indien deze niet verlengd wordt en DLG een nieuwe poolauto wil aanschaffen, dan is DLG goedkoper uit met een hybride auto dan met een vergelijkbare auto als de huidige. Zoals al vermeld is het aan te raden om de hybride auto te introduceren aan de werknemers. Deze introductie wordt kosteloos aangeboden door Mobility Mixx.

Huidige exploitatiekosten per auto per jaar	€ 6.951,96
Kosten na invoering per auto per jaar	€ 7.901,88
Verschil	€ 949,92

[104] Bijlage 31: Kosten poolauto.

LITERATUUROPGAVE

Boeken:
Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management. 2e druk, Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2006. ISBN 90 13 03205 2
Dam, van N. en Marcus, J.: Organisatie en Management. 5e druk, Groningen/ Houten: Wolter-Noordhoff bv, 2005. ISBN 978 90 01 210274
Harms, L.: Mobiel in de tijd. 1e druk, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, 2003. ISBN 90 377 0125 6
Pietersma, P. en Ribben K. en Janssen, T.: Het strategieboek Berenschot. 1e druk, Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds, 2002. ISBN 90 5712 147 6
Pietersma, P. en Janssen T. en Buijs S. : Het strategieboek Berenschot 2. 1e druk, Amersfoort: Sdu Uitgevers bv., 2006. ISBN 90 5261 520 9
Walvius, M.: Bereikbaarheid van en voor uw organisatie. Delft: Advier, 2006. Syllabus voor gebruik van HHS.
Thuis, P.: Toegepaste organisatiekunde. 3e druk, Groningen/ Houten: Wolters-Noordhoff, 2003. ISBN 90 01 86039 7
Kayzel, R.: Veranderen met verstand en gevoel. 2e druk, Bussum: Uitgeverij Coutinho, 2002. ISBN 90 6283 320 9
Cozijnsen, Prof. Dr. A. J. en Vrakking, Prof. Ir. Drs. W.J.: Handboek Verandermanagement. 2e druk, Deventer: Kluwer, 2003. ISBN 90 13 00299 4
Bij, van der H. en Broekhuis, M. en Gieskes, J.: Kwaliteitsmanagement in beweging. 2e druk, Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 978 90 14 08089 5

Internet
Intranet van Delta Lloyd Groep (10-02-2010)
http://www.rightmarktonderzoek.nl (22-02-2010)
http://www.d-sciencelab.be (22-02-2010)
http://www.ser.nl (19-04-2010)
http://www.ctrack.nl (3-05-2010)
http://www.vrom.nl (10-05-2010)
http://www.senternovem.nl (10-05-2010)
http://www.tfmm.nl (15-03-2010)
http://www.mvonederland.nl (19-04-2010)
http://www.slimreizen.nl (16-05-2010)
http://www.managersonline.nl (11-05-2010)
http://www.zuinigeleaseauto.nl (11-05-2010)
http://www.topdesk.com (9-05-2010)
http://www.energielabel.nl (9-05-2010)
http://www.delijn.be (9-05-2010)
http://www.arnokorsten.nl (19-04-2010)
http://www.blikopnieuws.nl (21-04-2010)
http://www.volkskrant.nl (21-04-2010)
http://www.verkeerenwaterstaat.nl (2-03-2010)
http://www.smart-mobilitynetwork.com/ (20-04-2010)
http://nl.wikipedia.org/wiki/Telewerk (18-02-2010)
http://www.ivv.amsterdam.nl (25-02-2010)
http://www.os.amsterdam.nl (2-03-2010)
http://www.trappers.net/ (19-04-2010)
http://www.carpooldate.nl (11-03-2010)
http://www.elektrischescooterwinkel.nl (8-03-2010)
http://www.nieuws-uitgelicht.infonu.nl (9-03-2010)
http://www.vergadertelefonie.nl (24-10-2010)

Interne documenten:
Maatschappelijk jaarverslag 2008
Informatieboekje Facilitair Service Bedrijf, kortweg FSB
Milieubeleid

Cases, artikelen en brochures:
Brochure Fiscale Regelingen Mobiliteit van TaskForce Mobiliteitsmanagement
Artikel Verantwoord zakelijk gebruik privéauto op www.duurzameoverheden.nl
Case Yacht op www.slimreizen.nl
Case De Friesland Zorgverzekeraar op www.slimreizen.nl
Nieuwsbericht KpVV
ANWB Kampioen nummer 5, mei 2010