

INTOUCH

Geïntegreerd verslag 2013-2014



Interview met CEO Rob Shuter

“Succesvol zijn als bedrijf begint bij het winnen van de strijd om de beste medewerkers”

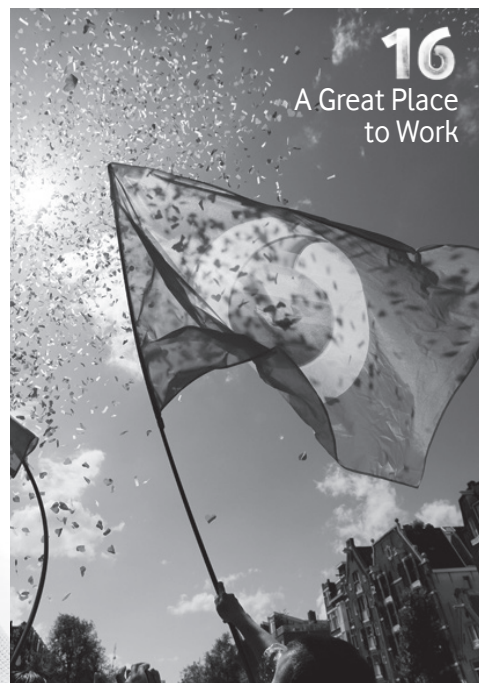
Strategie review

Strategische pijlers onder de loep



Vodafone
Power to you

Inhoudsopgave



Interview met de CEO	3
Strategie & visie	7
Onze relevantie	8
De wereld om ons heen	9
Doel, waarden en visie	10
Strategie	11
Risico's en kansen	12
Kern KPI's	13
Strategie review	15
A Great Place to Work	16
The Easiest Place to do Business	21
Build for the Future	27
A Playful and Connected Brand	33
An Improved and Leading Reputation	36

Bijlage (zie PDF op www.vodafone.nl/jaarverslagen)

Organisatieprofiel
Governance
Stakeholderbetrokkenheid
Feiten & cijfers
Sociaal
Milieu
Economie
Financieel
Over dit verslag
Assurance-rapport
Begrippenlijst
GRI Index

“Altijd de onrustige wens om het anders en beter te doen,,

Bij Vodafone heeft niemand een vaste werkplek. Ook Chief Executive Officer Rob Shuter niet. Elke dag zoekt hij een plekje op een afdeling tussen de collega's. Het interview vindt plaats in een loungeruimte op de tiende verdieping van het hoofdkantoor in Amsterdam. Op donkerrode All Stars en in spijkerbroek en poloshirt loopt Rob binnen. Een ontspannen, vriendelijke en toegankelijke verschijning. We nemen plaats op de witte banken.

Een bijzonder kantoor en een bijzondere sfeer en locatie. Waarom kiezen jullie hiervoor?

“Succesvol zijn als bedrijf begint bij het winnen van de strijd om de beste medewerkers. En die werknemers kiezen alleen voor jou als je een prettige, uitdagende omgeving biedt. Een omgeving die aansluit bij de tijd waarin we leven. Privé en werk zijn al lang niet meer gescheiden, maar verweven. Je bent niet alleen maar aan het werk van 9 tot 5. Net zomin als dat je daarbuiten alleen maar met privé zaken bezig bent. Daarom werken we in een pand nabij het openbaar vervoer en in hartje Amsterdam. Een locatie waar wonen, werken en leven geïntegreerd zijn. En het kantoor sluit aan bij onze geïntegreerde aanpak, onze cultuur en filosofie met betrekking tot mobiel werken.”

Daarom ook een geïntegreerd verslag?

“Een geïntegreerd verslag is het logische gevolg van een geïntegreerde bedrijfsvoering. Niet alleen buiten, maar ook binnen ons bedrijf is alles met elkaar verbonden en moet alles in balans zijn. Onze klanten de juiste ervaring geven, onze financiële resultaten, onze medewerkers gemotiveerd en energiek houden, een goed netwerk nu en in de toekomst, et cetera. We kunnen hier niet geïsoleerd naar kijken. We moeten verbanden zien en managen.



En dan kunnen we niet anders dan over het geheel communiceren.”

In de praktijk blijkt dat maar weinig mensen dit soort verslagen echt lezen. Waarom toch deze inspanning en een tweede geïntegreerd verslag?

“Een verslag is een van de manieren om onze stakeholders bij ons bedrijf te betrekken. Het is onze uitdaging en verantwoordelijkheid om ons verhaal op een toegankelijke, interessante en impactvolle manier te vertellen, zodat zoveel mogelijk stakeholders het lezen. Daarnaast draagt het maken van een verslag bij aan onze eigen organisatie. Afdelingen zien wat hun bijdrage is aan het grotere geheel en het helpt ons in de discipline regelmatig onze prestaties te meten en evalueren. Dus niet alleen jaarlijks, maar maandelijks en zelfs wekelijks.”

Kun je een voorbeeld noemen van hoe alles met elkaar in verband staat?

“Neem de bouw van ons 4G-netwerk. Dat gaat niet alleen om techniek en de benodigde investeringen hiervoor. Het heeft bijvoorbeeld ook impact op de beleving van onze klanten, commerciële kansen en het milieu. Een nieuw netwerk kun je globaal op twee manieren bouwen. De ene manier is om een nieuw netwerk bovenop het bestaande netwerk te bouwen. Dan ben je het snelst klaar en kun je hier dus commercieel je voordeel mee doen. Het gevolg is wel dat er op een plek nog meer kastjes, kabels en antennes komen. Dit is niet mooi voor

“**We zijn geen traditioneel telecom-bedrijf. Innovatie en progressie zit in onze genen**”

het zicht en bovendien kost dit veel stroom. En in de toekomst moet je naar die plek terug om de apparatuur te integreren. Dat kost dan ook weer tijd en geld. Wij hebben voor de tweede optie gekozen: de oude apparatuur vervangen door nieuwe. Dit vraagt een grotere investering. Maar hierdoor zijn we meteen toekomstbestendig, verbruiken we minder stroom en vervuilen we de horizon niet met nog meer antennes. En natuurlijk duurde het langer, waardoor we onze klanten pas later 4G konden aanbieden. Dit zijn keuzes die je niet één, twee, drie maakt. We hebben goed alle aspecten en gevolgen afgewogen.”

Vodafone was hierdoor ongeveer zes maanden later met de introductie van 4G dan een grote concurrent. Dat moet wel pijnlijk zijn geweest?

“We waren de tweede en dit was een bewuste keuze. Natuurlijk is het niet leuk om later te introduceren dan een concurrent, maar ik ben blij dat we het zo hebben gedaan. We hebben nu een robuust netwerk voor de toekomst. En tijdens het proces hebben we ook geïnnoveerd. We waren de

eerste met 4G voor de iPhone 5. En we hebben nog een paar andere mooie innovaties die we in de komende maanden bekend zullen maken.”

Een aantal jaar geleden introduceerden jullie een strategie met vijf pijlers. Is deze nog steeds actueel?

“Deze vijfpijlerstrategie was het resultaat van een scan van onze omgeving en een kritische blik naar ons eigen bedrijf. We hebben gekeken naar welke trends we zien, waar we staan als bedrijf, waar we naartoe willen en wat we nodig hebben om daar te komen. Omdat we sterk hebben gefocust op hoe de telecomsector zich in de komende jaren zal ontwikkelen, dus de telecom van de toekomst, zijn de vijf pijlers nog steeds actueel. In de komende jaren bouwen we voort op wat we hierin al hebben bereikt.”

“**Ons motto is: Be good and tell it**”

De pijler ‘Reputatie’ is een beetje een vreemde eend in de bijt. Dit doet ‘groenwassen’ vermoeden.

“Onze sector heeft een slechte reputatie. We kunnen niet anders dan hieraan werken. Aan onze reputatie en die van de sector als geheel. Want, wat één telecombedrijf doet, straalt af op de hele sector. Hierbij gaat 80% van onze energie zitten in

het daadwerkelijk veranderen en verbeteren van dingen. En vervolgens moeten we erover vertellen. Anders weet niemand wat we doen. Ons motto is daarom: Be good and tell it. Reputatie en vertrouwen herstellen vergt een lange adem. We hebben al duizenden kleine en grote dingen gedaan om beter te worden en daar gaan we mee door. Structureel de juiste beslissingen nemen, daar gaat het om.”

Slechte reputatie of niet, mensen kunnen niet zonder telecom. Wat zou er gebeuren als Vodafone er niet meer zou zijn?

“Mobiele technologie is onmisbaar geworden in de samenleving en heeft een grote impact op ons zakelijke en privéleven. Als één van de drie, binnenkort vier spelers, leveren we een belangrijke bijdrage aan het functioneren ervan. Vodafone is geboren vanuit de mobiele revolutie. We zijn geen traditioneel telecombedrijf. Innovatie en progressie zit in onze genen. We hebben altijd de onrustige wens om het anders en beter te doen. Zo waren we de eerste die data integreerde in de basisabonnementen, de eerste die hogere snelheid introduceerde op het 3G-netwerk en de eerste met ongelimiteerd sms'en en bellen. Hiermee ‘pushen’ we de industrie en nemen we de telecomsector in z'n geheel mee.”

In september 2013 stelde Tweede Kamerlid voor de SP, Ronald van Raak, dat jullie gegevens van Kamerleden zouden doorspelen aan buitenlandse geheime diensten. Dit deed

een hoop stof opwaaien. Kun je je dat voorstellen?

“Ik kan me voorstellen dat mensen geschrokken zijn, net als toen Edward Snowden naar buiten kwam met zijn beschuldigingen. Er zijn veel monitoringsactiviteiten waar de consument niets vanaf weet. En als dit dan bekend wordt, schrik je enorm. De beschuldiging van het Tweede Kameralid is echter onterecht. We hebben deze gegevens niet verstrekt. Op formeel verzoek dat voldoet aan wet- en regelgeving geven wij wel gegevens vrij aan Nederlandse opsporings- en veiligheidsdiensten. Dit is de wet en ik heb het idee dat, ondanks de negatieve gevoelens die het oproept, mensen het inmiddels accepteren. Ik vind wel dat de Nederlandse overheid en telecombedrijven nog transparanter kunnen en moeten zijn over tapverzoeken. Hierover zijn we nu met elkaar in gesprek.”

Een andere kwestie die veel commotie teweegbracht was dat begin 2014 bekend werd dat gegevens van meer dan 90.000 klanten door een fout onbedoeld in de telefoongids en nummerinformatiediensten zijn opgenomen of juist niet zijn opgenomen.

“Hier kan ik kort over zijn: dit was een verschrikkelijke fout. We hebben toen direct ingegrepen om te voorkomen dat van nog meer klanten gegevens openbaar werden gemaakt en we hebben de verstrekte gegevens teruggevorderd. Ook hebben we dit bij de Autoriteit Consument & Markt gemeld. Daarna stonden we voor een dilemma. Hoe com-

municeren we onze fout aan onze klanten en op welk moment? Sommige mensen hebben zwaarwegende redenen om hun gegevens niet openbaar te willen maken. Bijvoorbeeld als ze te maken hebben (gehad) met stalking of een gewelddadige relatie. En wat doet iemand die iemand zoekt en hoort dat er gegevens foutief openbaar zijn gemaakt? Juist, in de telefoongids kijken. Van dit dilemma om te voldoen aan een wettelijke meldplicht zonder onze klanten in gevaar te brengen, heb ik echt wakker gelegen. We hebben hier veelvuldig over overlegd. We hebben uiteindelijk klanten zorgvuldig en persoonlijk geïnformeerd en ook publiekelijk onze excuses aangeboden.”

Als je terugkijkt op het afgelopen jaar. Waar ben je dan trots op?

“**We bouwen aan een omgeving die het voor onze mensen makkelijker maakt hun werk te doen. Simpler, minder bureaucratie, eenvoudiger processen**”

“Ik denk dan altijd meteen aan de vijf pijlers. Het belangrijkste zijn toch wel onze mensen. We bouwen aan een omgeving die het voor onze mensen makkelijker maakt hun werk te doen. Simpler, minder bureaucratie, eenvoudigere processen. En het belangrijkste: leiderschapsontwikkeling. Daar stoppen we de meeste energie in, want het zijn de managers die mensen ondersteunen en coachen. Ondanks dat we voor onze mensen vooruitgang hebben geboekt, hebben we nog niet bereikt wat we willen bereiken. Daar ligt dus een uitdaging dit komende jaar. Om onze klanten de beste beleving te bieden, hebben we een mooie shift gemaakt in onze bedrijfscultuur. Bij alles kijken we naar hoe de klant het zal ontvangen. Een bedrijfscultuur verander je niet zomaar. Dat is dus een mooie prestatie, waar ik trots op ben. Maar, ook hier liggen nog uitdagingen om het nog beter te doen. Met de uitrol van ons 4G-netwerk zorgen we ervoor dat we technisch klaar zijn voor de toekomst. Ook hebben we onderliggende IT-systemen vervangen, bijvoorbeeld voor de klantenservice, facturering en de website. Dat is erg goed gegaan. Daarnaast hebben we met betrekking tot ons merk vooruitgang geboekt in het consistent communiceren van ons verhaal. En in onze uitingen zijn we meer ‘pushing’ en ‘challenging’ geworden. Maar ook in marketing ligt een constant dilemma. Hoe match je de commerciële uitdaging om te verkopen met de langetermijndoelstelling om je merk te bouwen? In de integratie van die twee hebben we ook mooie stappen gemaakt. Tot slot op het gebied van

“**Zonder twijfel hebben we een ‘perfecte storm’ gehad**”

reputatie hebben we een award gewonnen voor onze aanpak. En nog iets anders waar ik blij mee ben: we hebben ons marktaandeel verder kunnen uitbreiden. Dat is ook heel belangrijk.”

Er is het afgelopen jaar veel gebeurd. Hoe ga je om met de impact die dit heeft op de medewerkers?

“Als je bij een bedrijf in de mobiele branche gaat werken, teken je voor verandering. Maar, ik realiseer me dat er in de afgelopen twaalf maanden veel is gebeurd. De bouw van 4G en IT-systemen, interne veranderingen, veranderingen in wetgeving en toenemende concurrentie. Zonder twijfel hebben we een ‘perfecte storm’ gehad. Hoe we hiermee omgaan, is dat we een duidelijk doel voor ogen hebben. Zo weten onze mensen waarom ze hier elke dag komen en hoe hun inspanningen bijdragen aan het grote geheel. En we besteden zoals eerder gezegd veel aandacht aan de ontwikkeling van onze managers. Overigens denk ik dat wij het meest stabiele bedrijf in de branche zijn. Met een langetermijnstrategie en een stabiel management team.”



Wat zijn de belangrijkste uitdagingen voor het komende jaar?

“We moeten zorgen dat we vier dingen kunnen waarmaken: onze 4 C’s. Ten eerste moeten we onze ‘Customer’ een nog betere belevenis bieden. Ten tweede ‘Coverage’: een dikke deken met 4G-dekking. Zowel binnenshuis als buitenshuis. Ten derde ‘Convergence’. We moeten transformeren van een mobiele speler naar een speler die vast, mobiel en tv combineert, met een gevulde portfolio van producten. Tot slot moeten we onze ‘Commercial execution’ verbeteren. Ik zie het als snelschaken. Elke dag veranderen en verbeteren en hierbij vele slagen vooruitdenken in verband met ons langetermijndoel. Alleen door commercieel goed te blijven presteren, kunnen we investeringen doen. Het is veel makkelijker om goede dingen te doen in een bedrijf dat goed presteert.”

En de uitdaging voor de langere termijn? Als we kijken naar de volgende drie tot vijf jaar?

“Onze uitdaging op de lange termijn zal altijd zijn om onze klanten een betere ervaring te bieden dan dat onze concurrenten doen. Zo zorgen we ervoor dat ons marktaandeel en ons bedrijf groeien. We moeten altijd beter zijn. Hiervoor zijn onze mensen van het grootste belang. Alleen met de inzet van onze mensen kunnen we duurzaam innoveren en ons duurzaam onderscheiden. Daarom staan onze mensen voor ons op nummer één.”

Interview: Annelies Vlap



Strategie & visie

- 1** Onze relevantie
- 2** De wereld om ons heen
- 3** Doel
Waarden
Visie
- 4** Strategie
- 5** Risico's
& kansen
- 6** Kern KPI's



Onze relevantie

Vodafone maakt kwalitatieve vaste- en mobiele telecom- en televisiediensten mogelijk voor Nederlandse burgers, bedrijven en de overheid. Om dit te kunnen doen, maken we gebruik van arbeids-

krachten, investeringen en natuurlijke hulpbronnen. In het figuur hierboven staan deze vermeld als input. We willen onze klanten altijd zorgeloos verbinden ('Empower customers to be confidently

connected'). En we willen altijd makkelijk zijn om mee te werken ('Always Easiest'). Zie hiervoor de toelichting op visie, missie, strategie en waarden. Wat we doen en hoe we dat doen, bepaalt uitein-

delijk de waarde die we creëren (zie figuur hierboven) en hoe relevant we zijn.

Medewerkers

 **3.711** Medewerkers

Financieel

 **263MLN** Investerings in netwerk en IT
 **260MLN** Aan Nederlandse leveranciers
 **827K** Vodafone Foundation

Service

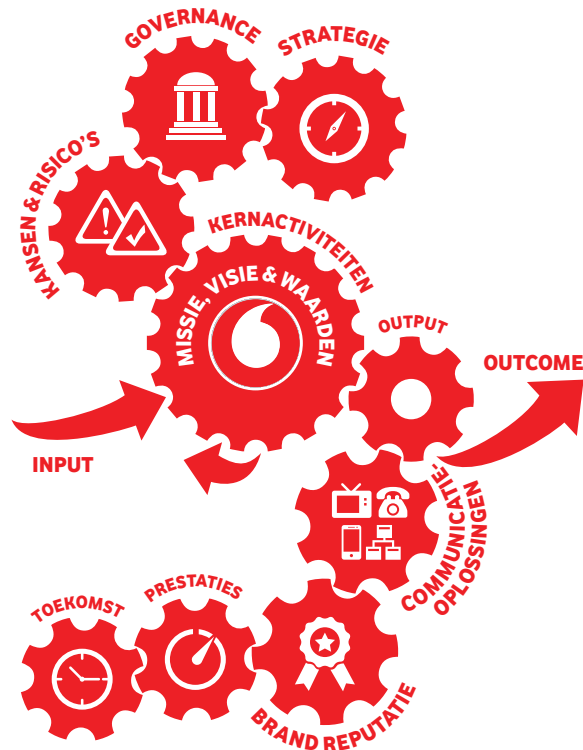
 **248** Vodafone en Belcompany winkels
 **650** FTE leveren service aan klanten

Natuurlijke hulpbronnen

 **1.010K GJ** Energieverbruik
 **2G** GSM 900/1800
3G UMTS 2100
4G LTE 800/1800/2600

Maatschappelijke relaties

 Leveranciers en business partners, overheid, NGO's, sector



Klanten

 **5,3MLN** Klanten
 **10,7MLD** Belminuten
 **12,1MLD GB** Data

Economisch

 **1,89MLD** Omzet
185MLN Salarissen
224MLN BTW
55MLN Loonbelasting
1,4MLD Aan spectrum
Dit bedrag betaalden we vorig boekjaar aan de Nederlandse overheid voor spectrumlicenties.

Milieu

 **0,92%** Energie-efficiëntie
 **88.497** Ingezamelde telefoons

Medewerkers

 **30ENPS** Employee Net Promotor Score
30EES Employee Engagement Score
958UUR Vrijwilligerswerk

 **22** Bedrijven opgestart met steun van Vodafone
 **94** Banen gecreëerd door Startup Bootcamp
 **25%** Van de economische groei is gevolg van investeringen door telecom
In de afgelopen 40 jaar blijkt uit onderzoek van Dialogic in opdracht van ICT Nederland in 2013.

De wereld om ons heen

De wereld om ons heen is continu in beweging. Veel ontwikkelingen hebben impact op ons bedrijf. We verdelen deze ontwikkelingen onder in vijf categorieën:

- + Sociaal-culturele en demografische ontwikkelingen:** werk en privé lopen steeds meer in elkaar over, sociale media zijn een integraal onderdeel van de samenleving, mensen maken zich meer zorgen over privacy, consumenten zijn beter geïnformeerd en hebben hoge verwachtingen, vergrijzing en de behoefte aan veiligheid groeit.
- + Ecologische ontwikkelingen:** het klimaat verandert en er is een schaarste aan grondstoffen.
- + Economische ontwikkelingen:** de eurozone is instabiel, er treden nieuwe bedrijven toe tot de telecommarkt, de telecomsector krimpt en de recessie duurt voort.
- + Technologische ontwikkelingen:** technologieën convergeren en continue innovaties, zoals big data en machine-to-machinetechnologie.
- + Politiek-juridische ontwikkelingen:** veel nieuwe wet- en regelgeving in Nederland en Europa, onzekerheden rond wetgevingstrajecten die de telecomsector raken, zoals net-neutraliteit, roaming en toegangsregulering.



Doel, waarden en visie

Doel

Empower customers to be confidently connected

Ons voornaamste doel is: klanten in staat te stellen zorgeloos verbonden te zijn. Met vrienden, familie of klanten. Thuis, onderweg en op kantoor. Binnen en buiten, in Nederland en het buitenland. En onze klanten moeten altijd en overal toegang hebben tot de content en informatie die ze willen. We willen ons onderscheiden door het beste netwerk, de beste beleving voor onze klanten en de beste geïntegreerde oplossingen. We gaan ervan uit dat dit een positief effect heeft op ons bedrijfsresultaat. Echter, we realiseren ons dat financiële resultaten alleen niet meer genoeg zijn. Integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering is ook ons commitment om onze sociale impact te verbeteren en onszelf te allen tijde ethisch en verantwoordelijk te gedragen. Alleen zo kunnen we duurzaam zijn. Ons bedrijf ontwikkelt zich voortdurend om aan te kunnen sluiten bij veranderingen in consumentengedrag, wet- en regelgeving en het landschap van concurrenten. Onze strategie is ons antwoord op deze veranderingen. Het is onze leidraad om verantwoord te ondernemen.

Waarden

The Vodafone Way

Hoe kunnen wij onze visie en missie realiseren? The Vodafone Way vormt hiervoor het kader. Wereldwijd stimuleren we onze mensen klantgericht te werken en innovatief, ambitieus en competitief te zijn. Onze werkwijze is vergelijkbaar in alle landen waar we actief zijn. Maar in de manier waarop we werken, behouden we lokale waarden. Onze drie gedeelde waarden zijn 'speed', 'simplicity' en 'trust' (snelheid, eenvoud en vertrouwen). Snelheid betekent voor ons dat we ons richten op de dynamiek van de markt. Dat we snel verbeteren, innoveren en problemen oplossen. Hierbij houden we rekening met kwaliteit, veiligheid, de financiële toekomst en de reputatie van ons bedrijf. Eenvoud betekent voor ons dat we het gemakkelijk maken voor klanten, partners en onszelf. Dit doen we door simpele oplossingen te bieden en door obstakels die onnodig complexiteit veroorzaken weg te nemen. Vertrouwen betekent voor ons dat we betrouwbaar zijn. Dat we ons eerlijk en integer gedragen. En dat we het vertrouwen dat klanten, business partners, medewerkers en andere stakeholders in ons stellen respecteren.

Visie

Always Easiest

Onze samenleving kan niet meer zonder mobiele en vaste communicatietechnologie. Mensen staan continu met elkaar in verbinding. Dit maakt het persoonlijke en zakelijke leven sneller en gemakkelijker. Maar tegelijkertijd kwetsbaarder en complexer. Onze klanten moeten daarom volledig kunnen vertrouwen op onze producten, diensten en dienstverlening. Zeven dagen per week, 24 uur per dag. We willen onze klanten altijd dezelfde gemakkelijke ervaring bieden. Het moet eenvoudig zijn om onze producten en diensten te gebruiken. En om met ons samen te werken en voor ons te werken. Ons streven hebben we verwoord in 'Always Easiest'. 'Easiest' staat voor onderscheidend zijn en altijd weten waar we het beter kunnen doen dan onze concurrenten. 'Always' staat voor continue verbetering.



Strategie

Onze visie, verwoord in 'Always Easiest', staat centraal in onze activiteiten. Het maakt duidelijk wat we willen bereiken. Om onze doelen te realiseren, focussen we op vijf punten:

1 A Great Place to Work

We richten ons op onze mensen en hun talent. De kwaliteit van de mensen die we werven, hoe we ze behouden en hoe we in hen investeren is essentieel voor ons succes. Onze mensen zijn het fundament van onze organisatie. Daarom willen we hun betrokkenheid vergroten en hen trotse ambassadeurs maken van onze producten en diensten. Ook willen we eenvoudiger werken.

2 The Easiest Place to do Business

We focussen ons op hoe we met onze klanten omgaan, hoe we met ze communiceren, welke producten we voor hen ontwikkelen en de ervaring die we hen bieden. We willen moeite voor ze doen. Processen eenvoudiger maken en online toegankelijk zijn.

3 Build for the Future

We investeren veel om ons netwerk en IT-systemen klaar te maken voor de toekomst. We willen goed kunnen inspelen op snel veranderende behoeftes. En we stimuleren en faciliteren innovatie met behulp van mobiele en vaste technologie.

4 A Playful and Connected Brand

Hoe dragen we ons merk uit en hoe gaan we de dialoog aan met onze klanten? We willen onderscheidend zijn in gemak en 'playfulness' (speelsheid). En in onze manier van communiceren willen we warmer zijn. Vooral willen we plezier uitstralen.

5 An Improved and Leading Reputation

Een goede reputatie maakt ons een aantrekkelijke keuze voor onder andere medewerkers, klanten en partners. Ook maakt het ons een betrouwbare gesprekspartner voor overheid en toezichhouders. We willen de belangrijkste zorgen en wensen van onze stakeholders kennen en begrijpen. We willen veranderen waar mogelijk. En duidelijke standpunten innemen over belangrijke onderwerpen en deze proactief uitdragen. Hiermee willen we in de markt een leidende positie innemen.

Risico's & kansen

Thema's	Issues	Kansen	Risico's
Netwerk-prestatie	• Regionale Roaming • Compensatie bij storingen • IMEI blokkade • Dekking in grensgebieden & 112	Klanten bewust maken van de mogelijkheden en onmogelijkheden van een mobiel netwerk en hen helpen hier goed en verantwoord mee om te gaan.	Verschil tussen wat klanten verwachten en wat wij leveren kan leiden tot ontevredenheid over de kwaliteit van ons netwerk, organisatie en mensen.
Digitale rechten	• Transparantie over tapverzoeken • Informatieveiligheid • Mobile analytics/commerce • Netneutraliteit • Privacyregelgeving • Deep Packet Inspection (DPI)	Klanten moeten onze producten en diensten veilig, verantwoord en vooral zorgeloos kunnen gebruiken. Wij doen ons best om klanten bewust te maken van zowel de mogelijkheden als de risico's en ondersteunen hen hiermee om te gaan.	Regelgeving zet onze business modellen in toenemende mate onder druk, terwijl technologische ontwikkelingen ook nieuwe kansen bieden. Daarnaast vragen de ontwikkelingen om voortdurende investeringen in ons netwerk, onze IT-systemen en vergunningen voor frequenties.
Eerlijke & transparante prijzen	• Houdbaarheid bundeltegoed • Schuldpreventie • Toestelsubsidie • Verantwoorde marketing • Transparantie	Klanten in staat stellen een goed geïnformeerde keuze te maken. Geen verschil tussen wat mensen verwachten te moeten betalen en wat ze op hun rekening zien. De balans vinden tussen het aanbieden van diverse abonnementsvormen die tegemoet komen aan de wensen van verschillende typen gebruikers en tegelijkertijd voor iedereen het aanbod overzichtelijk, transparant, betaalbaar en beheersbaar houden.	Maximale transparantie kan - als het niet op de juiste manier wordt aangeboden - leiden tot een overvloed aan informatie en uiteindelijk onverschilligheid. Dit kan ertoe leiden dat klanten ongeïnformeerd keuzes maken en voor onaangename verrassingen komen te staan.
Duurzaamheid	• Elektromagnetische velden • Elektronisch afval • Duurzame telefoons • Klimaatverandering	Vodafone ondersteunt het COSMOS-onderzoek in Nederland (looptijd 30 jaar). We hopen dat dit onderzoek meer inzicht geeft in de langetermijneffecten van straling en hoe mensen hun telefoon het beste kunnen gebruiken. Samen met Monet gaan we in gesprek met gemeenschappen als er onrust is over het plaatsen van masten. Samenwerking in de keten is essentieel om complexe problemen op te lossen.	Tot op heden zijn er geen nadelige gezondheidseffecten voor het gebruik van mobiele telefoons vastgesteld. Omdat hier nog steeds veel onderzoek naar wordt verricht, kan het onderwerp leiden tot maatschappelijke onrust. Dit kan soms van invloed zijn op de besluitvorming over de plaatsing van zendmasten. Misstanden in de keten kunnen onze reputatie ernstig schaden. Financiële implicaties en andere risico's door waterschade aan basisstations door overstroming, invloed op netwerkqualiteit door zware regenbuien, uitvallen straalverbinding van mobiele zendmasten door extreme stormen, hogere kosten door stijging energieprijzen.
Economische bijdrage & innovatie	• Belastingmoraal multinationals	Telecom is een industrie die van groot belang is voor het functioneren van onze samenleving en economie. Telecom is een motor voor innovatie. Niet alleen hebben de diensten die we leveren grote impact, ook de werkgelegenheid die de sector creëert en de investeringen die de sector doet, zijn van grote betekenis.	Verschil tussen wat mensen verwachten van multinationals die actief zijn in Nederland en hoe ze belasting betalen. Onduidelijkheden over regelgeving in Nederland in vergelijking tot andere landen.
Betrouwbaar & in controle	• Onderzoek van de ACM naar prijsafspraken	Verdenking ten opzichte van de sector wegnemen.	Het beeld kan ontstaan dat de sector minder concurrerend is dan in de werkelijkheid.

Kern KPI's

A Great Place to Work		KPI 2013-2014	2013-2014	2012-2013	2011-2012
Employee Engagement Index¹	Meet de betrokkenheid van medewerkers bij Vodafone, een combinatie van trots, loyaliteit en motivatie.	80	75	76	75
Employee Net Promotor Score²	Meet in hoeverre medewerkers Vodafone aanbevelen aan derden.	>30	28	21	24
Diversiteit in topmanagement³	Aantal vrouwen in topmanagement voor meer gebalanceerde vaardigheden en managementstijlen in onze organisatie.	38%	38%	33%	28%
The Easiest Place to do Business		KPI 2013-2014	2013-2014	2012-2013	2011-2012
Net Promotor Score⁴	Meet in hoeverre klanten Vodafone aanbevelen aan derden.	1^e plaats met minimaal 5 punten afstand van de daarna best scorende concurrent	3^e plaats met 2 punten afstand van de best scorende concurrent	Gedeelde 1^e plaats met de best scorende concurrent	1^e plaats met 8 punten afstand van de best scorende concurrent
Customer Effort Score⁵	Deze score geeft aan in welke mate de klant zelf moeite heeft moeten doen om zaken met Vodafone te doen, zoals het afsluiten van een abonnement of inzicht krijgen in de kosten.	>80%	74%	77%	Niet beschikbaar
Social Media Monitor⁶	Onderzoek naar de inzet van social media door de top 100 adverteerders in Nederland, gebaseerd op bruto mediabestedingen in Nederland.	Top 5	5^e overall, 1^e in telecom	2^e	1^e
Aantal ingezamelde telefoons	Oude telefoons worden voor recycling en hergebruik ingezameld via goede doelen en via de Vodafone Inruilideals.	100.000⁷	88.497	114.279	69.379

We leggen de lat hoog. Beter een beetje harder lopen en het net niet halen, dan het rustig aan doen en zeker zijn van de eindstreep. Dat is ons motto. Onze doelstellingen halen we daarom niet altijd, maar we houden er toch aan vast.

¹ De index wordt berekend aan de hand van de gemiddelde score van zeven vragen (zowel positieve als negatieve antwoorden worden meegenomen) en heeft een maximum score van 100.

² De Employee Net Promotor Score heeft een schaal van 10, waarbij 9 en 10 Promotors zijn (ambassadeurs van Vodafone) en 0 t/m 6 Detractors (medewerkers die Vodafone niet of negatief aanbevelen). De Net Promotor Score wordt berekend door van het percentage Promotors het percentage Detractors af te trekken.

³ Peildatum 31 december, bestaande uit vrouwen in de directie en senior management functies. Het doel is groei van 50% van het aantal vrouwen in topmanagement in 2016 t.o.v. 2011. Dit is vastgelegd in het charter 'Talent naar de Top'.

⁴ De Net Promotor Score heeft een schaal van 10, waarbij 9 en 10 Promotors zijn (ambassadeurs van Vodafone) en 0 t/m 6 Detractors (klanten die Vodafone niet of negatief aanbevelen). De Net Promotor Score wordt berekend door van het percentage Promotors het percentage Detractors af te trekken. Onze Net Promotor Score meten we al een paar jaar in alle klantcontactkanalen (winkels, klantenservice, online) en voor het Vodafone merk in het algemeen.

⁵ De Customer Effort Score wordt gemeten op een 5 punts-schaal, waarbij 1 punt staat voor weinig moeite en 5 voor veel moeite. Het % betreft de respondenten die een 1 of 2 scoren op de 5 punts-schaal. Voor 2014-2015 is de definitie van de score aangepast.

⁶ Het onderzoek van Social Embassy bestaat uit een enquête onder de bedrijven naar hoe zij social media hebben georganiseerd, hun ambities en resultaten en een beoordeling door Social Embassy op activiteit, interactiviteit en opbouwen van communities. Op basis van deze informatie krijgen bedrijven een score van 0-100.

⁷ Deze KPI is gewijzigd. Reden hiervoor is dat er vanwege kostenbesparingen besloten is om geen grote inzamelingsactie op te zetten, zoals we in 2012-2013 hebben gedaan voor Serious Request.

Kern KPI's

Build for the Future ¹		KPI 2013-2014	2013-2014	2012-2013	2011-2012
Netwerk-vernieuwing	Netwerkinnovatieprogramma voor verhogen capaciteit en verbeteren van bereik en kwaliteit.	33% van de 3G-sites vernieuwd	48% van de 3G-sites vernieuwd	33% van de 3G-sites vernieuwd	20% van de 3G-sites vernieuwd
Energie-efficiëntie	In absolute zin stijgt ons energie-verbruik door de toename van dataverbruik. Door energie-efficiëntiemaatregelen beperken we het energieverbruik.	2% (30% energie-efficiënter in 2020 t.o.v. 2005)	0,92%	-0,05%	2,53%
A Playful and Connected Brand		KPI 2013-2014	2013-2014	2012-2013	2011-2012
Brand Equity Share²	Meet de merkperceptie onder Nederlandse consumenten ten opzichte van concurrenten.	15	14	13,9	15
Campaign Health Tracker Cut Through Score³	Meet campagneherkenning en of de consument de campagne koppelt aan Vodafone.	40/50	50	40/50	40/50
An Improved and Leading Reputation		KPI 2013-2014	2013-2014	2012-2013	2011-2012
Positie in RepTrak⁴	Onderzoek dat bedrijven vergelijkt op reputatie.	Top 10	14^e	12^e	22^e
Positie Transparantiebenchmark⁵	Onderzoek naar inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving bij Nederlandse ondernemingen.	Top 10	12^e	8^e	29^e

¹ We hadden een CO₂-reductiedoelstelling van 50% in 2020 t.o.v. 2006. Ondanks de uitbreiding van de productie (toename van mobiele antennes en gebruik van diensten als mobiel internet, etc) hebben we deze doelstelling de afgelopen drie jaar gehaald door de inkoop van groene energie. Daarom hebben we besloten om deze doelstelling niet meer te rapporteren.

² De Brand Equity Share is gebaseerd op vijf componenten: prestatie, emotie, waarde, onderscheidend vermogen en merkbekendheid (door onderzoeksbureau Millward Brown).

³ De Campaign Health Tracker Cut Through Score wordt berekend door onderzoeksbureau Millward Brown.

⁴ Het RepTrak® Framework van het Reputation Institute meet de stakeholder-perceptie van bedrijven, door de relatie tussen de emotionele connectie van een stakeholder met de perceptie van zeven rationele dimensies te meten: producten/diensten, innovatie, werkplek, citizenship, governance, leiderschap en prestatie.

⁵ De Transparantiebenchmark is een jaarlijks terugkerend onderzoek naar inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving bij Nederlandse ondernemingen. Het is een initiatief van het ministerie van Economische Zaken.

Strategie review



- 1** A Great Place to Work
- 2** The Easiest Place to do Business
- 3** Build for the Future
- 4** A Playful and Connected Brand
- 5** An Improved and Leading Reputation

A Great Place to Work

Mensen die mogelijkheden krijgen, creëren kansen

Uitdaging

De Nederlandse economie begint op te krabben. Maar de werkloosheid stijgt nog wel. Tegelijkertijd is het lastiger dan ooit om talent te vinden voor specialistische functies. En de generatie in opkomst wil andere dingen. Een ondernemende manier van werken en inspirerend leiderschap. Vodafone wil een fantastische werkgever zijn, een 'Great Place to Work'. Voor ons succes in de toekomst is het essentieel de juiste mensen aan te nemen, te investeren in hun ontwikkeling en ervoor te zorgen dat we hen behouden. Als bedrijf boeken we immers alleen goede resultaten met gemotiveerde en betrokken medewerkers. Ook onze reputatie speelt hierbij een belangrijke rol. Deze beïnvloedt hoe wij worden gezien als werkgever.

Alles wat we doen, doen we 'The Vodafone Way'. Hierin staan onze kernwaarden 'speed', 'simplicity' en 'trust' (snelheid, eenvoud en vertrouwen) centraal. Uit een interne stakeholderdialog bleek dat onze medewerkers vinden dat we meer van onze fouten zouden kunnen leren. We zien het dan ook als uitdaging om Vodafone nog sterker een lerende organisatie te maken: leren moet in ons DNA komen. Vertrouwen is hierbij essentieel. Dit stimuleert innovatie, engagement en verandering.



A Great Place to Work

Aanpak

Om daadwerkelijk een 'Great Place to Work' te worden, richten wij ons op drie strategische pijlers: Effectieve organisatie, Leiderschap & teamwork en Gemeenschap.

Effectieve organisatie

In 2013 hebben we gewerkt aan het klaarmaken van onze organisatie voor de toekomst. Efficiëntie en effectiviteit zijn hierbij van groot belang. Daarom hebben we enkele afdelingen geïntegreerd en opnieuw ingericht. Ook hebben we processen en structuren, en hiermee het werk van mensen, eenvoudiger gemaakt. In zestien sessies met in totaal 112 mensen achterhaalden we wat mensen complex vonden in hun werk en waarom. Naar aanleiding hiervan hebben we maatregelen genomen. Zo hebben we een buddysysteem voor nieuwe medewerkers en een 'IT Walk-in Desk' geïntroduceerd. Uit medewerkersonderzoek bleek dat deze maatregelen voor sommige afdelingen heel effectief waren, maar dat andere afdelingen de organisatie nog steeds heel complex vinden. Daarom besteden we in 2014 nog extra aandacht aan dit onderwerp.

Een andere actie waarmee we de effectiviteit binnen onze organisatie vergroten, is de verlenging van ons partnerschap met Maastricht-Bereikbaar (onderdeel van het landelijke programma Beter Benutten). Samen met overheid, aanbieders van mobiliteitsdiensten en meer dan twintig andere

bedrijven in de regio werken wij aan slim werken en slim reizen. Overal kunnen werken, zo mobiel mogelijk. Dat is waar we voor staan en gaan.

Ook ontwikkelden we een nieuw beloningssysteem. Dit is van toepassing vanaf 1 april 2014. Met dit nieuwe systeem borgen we dat we medewerkers eerlijk en consistent behandelen. We introduceerden een marktgedreven methode voor loonsverhogingen en zorgden ervoor dat het jaarlijkse salarisbeoordelingsproces eenvoudig en efficiënt kan verlopen.

Daarnaast hebben we in het afgelopen jaar de werving van nieuwe mensen weer zelf gedaan. Voorheen voerden externe partijen dit uit. Zelf werven zorgt ervoor dat potentiële medewerkers Vodafone direct beleven.

Eind 2015 willen we geen personeelsadvertenties meer hoeven te plaatsen. We streven ernaar dat alle nieuwe medewerkers dan bij ons komen via persoonlijke en sociale netwerken. Om dit te bereiken, moet het voor onze medewerkers en de markt dus echt blijken hoe belangrijk wij het welzijn van onze medewerkers vinden. Het moet duidelijk zijn dat 'medewerkers zijn ons belangrijkste kapitaal' bij ons geen holle frase is. En dat Vodafone een goede en verantwoorde werkgever is. In dit kader ontwikkelden we in 2013 'Experience Vodafone'. Op dit platform kunnen medewerkers verhalen met elkaar delen. In 2014 stelden we dit platform ook open voor externen.

“**Alles wat we doen, doen we The Vodafone Way: 'speed', 'simplicity' en 'trust'. Snel, eenvoudig en vanuit vertrouwen**”

Leiderschap & teamwork

Onze managers vormen de basis voor een 'Great Place to Work'. Medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling, maar managers coachen en ondersteunen. Om managers te faciliteren goede people managers te zijn, organiseerden we in 2013 lijnmanagersdagen. Hiermee maakten we managers bewust van hun rol. Het komende jaar focussen we op het ontwikkelen van competenties om het gewenste resultaat te bereiken. Bijvoorbeeld teambuilding, ontwikkeling van mensen en communicatie. Daarnaast hebben we met behulp van het Centre for Conscious Leadership (Centrum voor bewust leiderschap) de directie en het senior management team getraind. Het resultaat hiervan voor de deelnemers was beter inzicht in zichzelf én in het effect dat ze op andere mensen hebben.

Teams groeien en verbeteren door te reflecteren op hun manier van werken. Daarom stimuleren en

faciliteren we binnen teams continue dialoog. Daarnaast richten we ons steeds meer op leren en ondersteunen 'on the job'. In de praktijk blijkt namelijk dat 70% van het leren plaatsvindt tijdens het uitvoeren van werk, 20% door feedback hierop van managers of collega's en slechts 10% door training en opleiding. Bij leren 'on the job' kunnen mensen het geleerde direct in hun dagelijks werk toepassen. Bovendien versterkt het teamwork. We geven dus minder geld uit aan trainingen, maar investeren meer in mankracht en manuren. Zo investeren we effectiever in onze mensen.

Elke medewerker binnen Vodafone stemt doelstellingen af met zijn of haar manager. Dit noemen we de Performance Dialogue (PD). Het gaat hier niet alleen over wat we van een medewerker verwachten, maar ook hoe de medewerker dit doet. Op basis van deze PD krijgen alle medewerkers één keer per jaar een officiële beoordeling. Halverwege het jaar is er een formele tussentijdse evaluatie. Daarnaast bespreken manager en medewerker regelmatig de voortgang (zowel het 'wat' als 'hoe') in bilaterale overleggen.

A Great Place to Work

Gemeenschap

Samenwerken is één manier om met elkaar in contact te zijn. We vinden het belangrijk onze medewerkers ook de mogelijkheid te geven op een andere manier met elkaar in contact te komen en plezier te hebben. Zo organiseert onze personeelsvereniging diverse activiteiten. Daarnaast bieden we diverse sportmogelijkheden binnen en buiten kantoor. Bijvoorbeeld yoga, kickboksen, bootcamp, hockey en hardlopen. Ook organiseren we deelname aan verschillende sportevenementen, zoals de Urban-Athlon en Maaststrichts Mooiste.

Hiernaast stimuleren we medewerkers zich als vrijwilliger in te zetten. Via het intranetplatform hebben medewerkers toegang tot een activiteitenkalender en kunnen ze zich inschrijven op de vrijwilligersactiviteiten van de Vodafone Foundation en Nederland Cares. Wekelijks zijn er activiteiten door het hele land. Vier keer per jaar organiseren we een teamactiviteit. Hier kunnen ongeveer dertig medewerkers aan meedoen. Ook organiseert Nederland Cares voor teams vrijwilligersactiviteiten op maat. Zo hebben medewerkers sinterklaascadeaus ingezameld voor kinderen uit arme gezinnen, geestelijk gehandicapten getraind in het gebruiken van tablets en een schoolplein van een achterstandsschool in Amsterdam opgeknapt. In 2013-2014 hebben medewerkers in totaal 958 uur besteed aan vrijwilligerswerk. In het komende jaar leggen we nadruk op teamactiviteiten. Hier blijkt meer behoefte aan te zijn dan aan individuele activiteiten.

Tot slot verdubbelde de Vodafone Foundation bedragen die medewerkers hebben ingezameld voor een goed doel. Op deze manier doneerde de Foundation 27.495 euro aan diverse goede doelen.



A Great Place to Work

Resultaten			
Kern KPI's	KPI 2013-2014	Resultaat 2013-2014	KPI 2014-2015
Employee Engagement Index¹ Meet de betrokkenheid van medewerkers bij Vodafone, een combinatie van trots, loyaliteit en motivatie.	80	75	77
Employee Net Promotor Score² Meet in hoeverre medewerkers Vodafone aanbevelen aan derden.	>30	28	35
Diversiteit in topmanagement Aantal vrouwen in topmanagement voor meer gebalanceerde vaardigheden en managementstijlen in onze organisatie.	38%	38%	39%
Overige Prestatie Indicatoren	KPI 2013-2014	Resultaat 2013-2014	KPI 2014-2015
Goed leiderschap en teamwork	Management Index 75	72	75
Diversiteit & inclusie³	>80	81	Zelfde niveau of verbetering
Snelheid⁴	>62	64	67
Eenvoud⁴	50	52	59
Vertrouwen⁴	>69	70	Zelfde niveau of verbetering

¹ Employee Engagement Index bestaat uit drie onderdelen: de betrokkenheid bij Vodafone, de bereidheid om bij Vodafone te blijven werken en de wil om een stap extra te willen zetten voor het bedrijf. De index wordt berekend aan de hand van de gemiddelde score van zeven vragen (zowel positieve als negatieve ant-

woorden worden meegenomen) en heeft een maximum score van 100.

² Met de Employee Net Promotor Score meten we in hoeverre medewerkers Vodafone aanbevelen aan derden. De Net Promotor Score heeft een schaal van 10, waarbij 9 en 10 Promotors zijn (ambassadeurs van Vodafone) en 0 t/m 6

Detractors (medewerkers die Vodafone niet of negatief aanbevelen). De Net Promotor Score wordt berekend door van het percentage Promotors het percentage Detractors af te trekken.

³ In hoeverre medewerkers vinden dat Vodafone waarde hecht aan diversiteit

en in hoeverre iemands achtergrond een belemmering vormt voor zijn/haar ontwikkeling binnen de organisatie.

⁴ In hoeverre medewerkers de waarden van Vodafone - speed, simplicity en trust (snelheid, eenvoud en vertrouwen) ervaren binnen de organisatie.

A Great Place to Work

TOP4

Meest impactvol

Vaak blijkt dat er een verschil is tussen wat mensen leren en wat nodig is in de praktijk. Daarom zijn we in 2013 een samenwerking aangegaan met de Universiteit van Maastricht. Vanaf september 2014 selecteert de universiteit een aantal tweedejaars studenten uit de top 25 om naast hun studie drie jaar mee te draaien in een bedrijf. De verdeling van werken en leren verschuift geleidelijk van 50/50 in het eerste jaar naar 70% werken en 30% leren in het derde jaar. De intentie is om de studenten na afloop van het traject een baan aan te bieden. In 2014 willen we graag zes studenten op deze manier in ons bedrijf opnemen en opleiden.

Grootste fout

In 2013 hebben we ons best gedaan processen en structuren te vereenvoudigen. Helaas constateerden we dat sommige afdelingen onze kernwaarde 'Simplicity' (eenvoud) nog niet voldoende ervaren en onze organisatie nog steeds te complex vinden. Dit is een grote

teleurstelling. Zaken eenvoudig maken blijft dus een grote uitdaging voor het komende jaar. We willen de oorzaak van problemen achterhalen en deze in de kern aanpakken. Tegelijkertijd voeren we continu kleine wijzigingen door om meer eenvoud te realiseren.

Moeilijkste dilemma

We investeren veel in het klaarmaken van ons bedrijf voor de toekomst. Hierdoor vragen we veel van onze mensen. Tegelijkertijd moeten we heel kritisch kijken hoe we elke euro besteden. De druk op kosten is en blijft hoog. Onze mensen moeten dus veel realiseren met beperkt budget. Hoe houden we ze gemotiveerd en betrokken? Dat is voor ons de uitdaging.

Mooiste prestatie

Het effect van de trainingen door het Centre for Conscious Leadership (Centrum voor bewust leiderschap) was geweldig. In deze training gingen mensen in teams een echte gevoelsmatige verbinding met elkaar aan, gelinkt aan onze kernwaarden, missie en visie. De trainingen hebben mensen nader tot elkaar gebracht en gaven veel energie.

Wat anderen zeggen

Diversiteit vinden we belangrijk. We werken dan ook aan een cultuur en omgeving, waarin individuele verschillen worden gerespecteerd en gevierd. Op initiatief van een aantal medewerkers deden we mee aan de Canal Parade tijdens Amsterdam Gay Pride. Dit was een memorabel moment. Het enthousiasme om mee te doen was groot. Vodafone medewerkers uit verschillende landen kwamen over om mee te varen op de boot. Ook werden we in 2013 beloond voor ons streven naar een goede man-vrouwbalans in topfuncties. We wonnen de Talent to the Top Award.

Medewerkers over de deelname aan de Canal Parade:

Anna Wilson van Vodafone UK in Manchester: **"Het was een van de meest unieke ervaringen in mijn leven. In sommige delen van de wereld zijn mensen openlijk vijandig tegenover homoseksuelen. Ik ben er trots op dat ik voor een bedrijf werk dat diversiteit hoog in het vaandel heeft staan en dat ik in een stad ben geweest, die zo vriendelijk is en iedereen verwelkomt."**

Organisatoren Bart Cloosen, Mike Verbunt en John Huijnen: **"De positieve energie die we tijdens het weekend hebben ervaren was geweldig. Ook ontvingen we veel positieve feedback achteraf. Het feit dat Vodafone ons de gelegenheid heeft gegeven zo'n viering van diversiteit te organiseren, maakt ons erg trots Vodafone medewerker te zijn. Het bewijst dat Vodafone echt een 'Great Place to Work' is."**

En nu?

In 2014 bouwen we voort op de drie strategische pijlers en de daaronder vallende programma's. Binnen de pijler 'Effectieve organisatie' ligt de nadruk op eenvoud: onze middelen goed managen en processen en structuren vereenvoudigen. Binnen 'Leiderschap & teamwork' focussen we ons op de juiste mensen op de juiste plaats en het versterken van de capaciteiten van onze managers. Bij de pijler 'Gemeenschap' zal de nadruk liggen op het versterken van het eenheidsgevoel. Dit draagt eraan bij dat mensen met trots en plezier voor Vodafone werken.

MEER INFORMATIE: ga voor feiten & cijfers 'Sociaal' naar de bijlage.

The Easiest Place to do Business

Altijd de gemakkelijkste ervaring

Uitdaging

Onze samenleving verandert voortdurend. We leven en werken in een steeds hoger tempo. Meer verbonden en internationaler. Dit maakt ons leven ook complexer. Mensen hebben weinig tijd, maar willen veel. Mobiele technologie kan een positieve bijdrage leveren aan ons leven en werk. Klanten moeten dan natuurlijk wel volledig kunnen vertrouwen op onze producten en diensten. 7 dagen per week, 24 uur per dag. Het moet altijd gemakkelijk zijn als je met Vodafone te maken hebt: de 'Easiest Place to do Business'.

We luisteren goed naar onze klanten. Hierdoor bouwen we aan vertrouwen en leren we hoe we producten en dienstverlening kunnen verbeteren. Ons doel is om klanten altijd de gemakkelijkste ervaring te bieden.



The Easiest Place to do Business

Aanpak

Al onze klanten willen we in elke situatie eenvoudig kunnen helpen. In 2013 hebben we daarom gewerkt aan het vereenvoudigen en verbeteren van onze producten, diensten en processen.

Selfservice, keuze en controle

Selfservice maakt onze dienstverlening efficiënter. Maar vooral ook gemakkelijker voor klanten. Zij kunnen zo zelf zaken sneller regelen. Met de My Vodafone App hebben klanten via hun mobiele telefoon altijd en overal inzicht in hun verbruik en toegang tot de belangrijkste diensten. Met de lancering van Vodafone Red 2.0 lanceerden we ook een update van de My Vodafone App. Deze maakt verbruik inzichtelijker en biedt klanten extra mogelijkheden. Klanten kunnen bijvoorbeeld flexibel data managen. Als de bundel van een klant bijna op is, waarschuwen we hem of haar door een sms'je te sturen (bij 80 en 100%). Klanten kunnen dan zelf kiezen hoe ze verder willen internetten. Kosteloos, maar met een veel lagere snelheid (throtteling). Met een eenmalige of maandelijkse extra bundel. Of met dezelfde hoge snelheid voor een tarief dat 80% lager is dan voorheen. De My Vodafone App laat klanten ook zien hoe ze hun resterende MB's kunnen gebruiken. Hoeveel WhatsApp's ze nog kunnen versturen bijvoorbeeld. Daarnaast geeft onze Netperform app inzicht in de hoeveelheid data die klanten mobiel of via wifi gebruiken. Bovendien kunnen ze hiermee de kwaliteit van de netwerkdekking en internetverbinding controleren.

We willen klanten keuze en controle bieden. Naast prepaid introduceerden we daarom Hybride. Dit is een combinatie van prepaid en een abonnement, waarbij klanten maandelijks de hoogte van hun tegoed kunnen aanpassen of hun bundel (tijdelijk) kunnen stopzetten. Zo hebben ze zelf invloed op het tarief. Klanten hoeven geen contract af te sluiten, kunnen flexibel van onze dienstverlening gebruikmaken en hebben volledige controle over hun kosten.

Ook voor Vodafone Thuis, de combinatie van vast bellen, internet en tv (triple play), maken we het makkelijker. Klanten kunnen hun internetsnelheid zelf aanpassen aan hun behoefte. Bijvoorbeeld als ze in de zomer minder tv kijken of minder computeren, dan in de winter. Voor zakelijke klanten maken we het gemakkelijker internet, mobiel en vast bellen te integreren. De One Business-campagne was het startsein voor de uitrol van ons volledige portfolio geconvergeerde communicatiediensten voor de zakelijke markt.

We willen klanten helpen een bewuste keuze te maken bij de aankoop van een mobiele telefoon. Daarom hebben we een eco-score ontwikkeld en vermelden we deze duidelijk zichtbaar bij de telefoons. Sinds dit jaar is de Nederlandse eco-score in veertien landen in gebruik. Bijvoorbeeld in Australië en Nieuw-Zeeland. Ook startten we het inleverprogramma 'Vodafone inruildeals'. Hiermee maken we het voor klanten gemakkelijk en aantrekkelijk oude toestellen in te leveren. Klanten ontvangen gemiddeld zo'n 80 euro voor hun oude telefoon. Het aan-

tal klanten dat hiervan gebruikmaakt, groeide het afgelopen jaar met gemiddeld 50% per maand. In 2013-2014 hebben we in totaal 23.805 telefoons teruggekocht. Een ander initiatief is 'New Phone Every Year'. Hierbij krijgen klanten elk jaar een nieuwe telefoon als ze hun oude telefoon inleveren. De oude telefoons recyclen we of krijgen een tweede leven in Afrika. Dit verzekert ons ervan dat oude telefoons niet in de la blijven liggen.

“We bieden klanten keuze en controle”

Eenvoudig contact met klanten-service medewerkers

Hoewel we steeds meer en betere selfservicemogelijkheden bieden aan klanten, blijft goede klantenservice via medewerkers heel belangrijk. We besteden daarom veel aandacht aan het verbeteren en makkelijker maken van het klantcontact. Afgelopen jaar hebben we daarom 'chat' als klantcontactkanaal sterk uitgebreid. Dit blijkt voor veel klanten makkelijker dan e-mailen. Daarnaast hebben we chat ook via de My Vodafone App mogelijk gemaakt. Hierdoor hebben klanten overal en altijd toegang tot de klantenservice. Klanten zijn er blij mee. Dit blijkt uit de hoge tevredenheidsscores die we ervoor krijgen. Ook drongen we de wachttijd bij de klantenservice terug met bijna een halve minuut. De gemiddelde wachttijd is nu minder dan anderhalve minuut.

In gesprek met klanten, overheid en sector

Wij vinden het belangrijk dat onze klanten meedenken over nieuwe diensten en producten. Hiervoor organiseren we bijvoorbeeld 'service design'-workshops. Ook lanceerden we 'Vodafone Pitch'. Dit is een sociaal co-creatieplatform op Vodafone Forum. Via dit platform leggen we onze klanten thema's voor en vragen we ze ideeën aan te leveren om onze diensten verder te verbeteren. Een aantal keer per jaar organiseren we focusgroepen. Hierbij gaat een selectie van het senior management team en/of de directie het gesprek aan met klanten.

Ook onze medewerkers denken natuurlijk mee over het verbeteren van de ervaring van onze klanten. Bijvoorbeeld via 'EASY66', een intern crowdsourcing-project. Naar aanleiding van opmerkingen en ideeën van onze medewerkers voerden we meer dan duizend kleine en grote verbeteringen door in klantsystemen, -processen en -communicatie. Zo voegden we de einddatum van een contract toe in My Vodafone voor zakelijke klanten, iets wat vaak onduidelijk bleek. Ook voerden we een speciaal nummer in voor het blokkeren van een telefoon als deze gestolen is.

In de Tweede Kamer werden vragen gesteld over schulden in relatie tot mobiele kosten. Naar aanleiding hiervan gingen we samen met de andere telecomaanbieders in gesprek met staatssecretaris Klijnsma. Als sector hebben we afspraken gemaakt over het inzichtelijk maken van en waarschuwen

The Easiest Place to do Business

voor mobiel internetgebruik. Deze afspraken zijn opgenomen in de gedragscode Transparantie Mobiel Datagebruik. Minister Kamp en staatssecretaris Klijnsma zijn positief over de maatregelen.

Vernieuwing systemen

Klanten willen zelf bepalen hoe ze geholpen worden, aankopen doen of inzicht in hun rekening hebben: via selfservice of via contact met een medewerker (telefonisch, in de winkel of online via chat, Twitter of Facebook). Welk kanaal onze klanten ook kiezen, overal moeten ze dezelfde informatie krijgen. En de medewerkers achter elk kanaal moeten toegang hebben tot dezelfde gegevens. Dat klinkt logisch en simpel, maar IT-systemen zijn complex en kunnen niet zomaar geïntegreerd worden. In de bijna twintig jaar dat we in Nederland actief zijn, is er veel veranderd. Onze systemen hebben we door de jaren heen steeds verder uitgebreid en aan elkaar gekoppeld. Een aantal jaar geleden startten we daarom een project om alle processen en klantsystemen aan de achterkant te stroomlijnen. Dit is de grootste IT-infrastructuurvernieuwing in de geschiedenis van Vodafone Nederland. Ons doel is een nieuw IT-systeem, waarmee we onze producten en diensten verkopen, leveren, ondersteunen en factureren. Hiermee kunnen we onze klanten in de toekomst een optimale beleving bieden.

Feiten & cijfers klantenservice

	2013-2014	2012-2013	2011-2012
Totaal aantal klantcontacten			
	89.301.335 ¹	65.392.466	48.101.457
Totaal aantal klachten			
	25.838	45.075	68.512
% telefonisch contact			
	6,2% ²	9,0%	11,8%
% selfservice pc of mobiel			
	93,8%	90,7%	88,1%
% online via social media³			
	0,8%	0,3%	0,1%

¹ De stijging van het aantal klantcontacten is het effect van meer selfservice en chatcontacten op de My Vodafone App.

² De daling van telefonisch contact, ten gunste van selfservice, bevestigt onze koers om onze klanten meer zelf te kunnen laten doen. De primaire kanalen hierbij zijn My Vodafone op onze website en de My Vodafone App.

³ Online via social media: direct klantcontact via Facebook, Twitter en andere social media. Ook is het Vodafone Forum een belangrijk online platform waar we klanten hulp van andere gebruikers kunnen vragen of ze zelf een bijdrage kunnen leveren door te reageren op andermans vragen. De Vodafone Smartphone Crew biedt ondersteuning op het forum. Het aantal gebruikers van het forum nam het afgelopen jaar flink toe.

The Easiest Place to do Business

Resultaten			
Kern KPI's	KPI 2013-2014	Resultaat 2013-2014	KPI 2014-2015
Net Promotor Score¹ Meet in hoeverre klanten Vodafone aanbevelen aan derden.	1^e plaats met minimaal 5 punten afstand van de daarna best scorende concurrent	3^e plaats met 2 punten afstand van de best scorende concurrent	1^e plaats met minimaal 5 punten afstand van de daarna best scorende concurrent
Customer Effort Score² Meet in welke mate de klant zelf moeite heeft moeten doen om zaken met Vodafone te doen, zoals het afsluiten van een abonnement of inzicht krijgen in de kosten.	> 80%	74%	> 73%
Social Media Monitor³ Onderzoek naar de inzet van social media door de top 100 adverteerders in Nederland, gebaseerd op bruto media-bestedingen in Nederland.	• Top 5 • Responstijd social media: binnen 1 uur een reactie op Facebook en Twitter • Een oplossing binnen 24 uur	• 5^e overall, 1^e in telecom • Responstijd: gemiddeld rond 20 minuten per case • Oplostijd: binnen 1,5 uur, excl. reactietijd van klant aan Vodafone	• Top 5 • Responstijd social media: binnen 1 uur een reactie op Facebook en Twitter • Een oplossing binnen 24 uur
Aantal ingezamelde telefoons Oude telefoons worden voor recycling en hergebruik ingezameld via goede doelen en via de Vodafone Inruildeals.	100.000⁴	88.497	100.000
Overige prestatie indicatoren	KPI 2013-2014	Resultaat 2013-2014	KPI 2014-2015
Klantkanaal tevredenheid (gemiddelde alle kanalen)	5 punten verbetering	6 punten verbetering	5 punten verbetering
Promotie van selfservice	-	93,8%	Meer dan 90% van alle klantcontacten via self-service mogelijkheden (bv via website en app)
% toestellen voorzien van de eco-score	100%	92%⁵	100%

¹De Net Promotor Score heeft een schaal van 10, waarbij 9 en 10 Promotors zijn (ambassadeurs van Vodafone) en 0 t/m 6 Detractors (klanten die Vodafone niet of negatief aanbevelen). De Net Promotor Score wordt berekend door van het percentage Promotors het percentage Detractors af te trekken. Onze Net Promotor Score meten we al een paar jaar in alle klantcontactkanalen (winkels, klantenservice, online) en voor het Vodafone merk in het algemeen.

²De Customer Effort Score wordt gemeten op een 5 punts-schaal, waarbij 1 punt staat voor weinig moeite en 5 voor veel moeite. Het % betreft de respondenten die een 1 of 2 scoren op de 5 punts-schaal. Voor 2014-2015 is de definitie van de score aangepast.

³Het onderzoek van Social Embassy bestaat uit een enquête onder de bedrijven naar hoe zij social media hebben georganiseerd, hun ambities en

resultaten en een beoordeling door Social Embassy op activiteit, interactiviteit en opbouwen van communities. Op basis van deze informatie krijgen bedrijven een score van 0-100.

⁴Deze KPI is gewijzigd. Reden hiervoor is dat er vanwege kostenbesparingen besloten is om geen grote inzamelingsactie op te zetten, zoals we in 2012/2013 hebben gedaan voor Serious Request.

⁵De overige 8% bestaat uit iPhones. Deze hebben geen eco-score, omdat de producent Apple hier niet aan mee wil werken.

The Easiest Place to do Business

TOP4

Meest impactvol

Met de lancering van de Vodafone SmartPass en Vodafone Wallet introduceerden we als eerste telecomprovider contactloos mobiel betalen in Nederland. Vodafone SmartPass is een innovatief mobiel betaalproduct. Klanten kunnen hiermee betalen zonder pas of pincode. Makkelijk en snel afrekenen met je mobiele telefoon dus.

Grootste fout

Door de jaren heen hebben we veel verschillende abonnementen gehad. Veel van die abonnementen hebben andere voorwaarden en aanvullende bundels en kortingen, et cetera. Dit maakte het allemaal niet overzichtelijker. Niet voor ons en zeker niet voor onze klanten. Afgelopen jaar hebben we daarom de stap genomen om onze abonnementen te vereenvoudigen. We hebben honderden verschillende oude abonnementen overgezet naar actuele abonnementen. We informeerden klanten hierover per brief en deden hen een persoonlijk aanbod. Sommige klanten begrepen echter niet hoe het aanbod tot stand was gekomen en wat de reden van deze aanpassing was. We

hadden veel beter moeten uitleggen waarom we dit deden en hoe we tot een persoonlijk aanbod kwamen. Zowel aan klanten als onze eigen medewerkers van de klantenservice.

Moeilijkste dilemma

We willen het onze klanten altijd zo makkelijk mogelijk maken. Ook bij verlies of diefstal van hun telefoon. Daarom konden klanten hun telefoon 7 dagen per week, 24 uur per dag zelf online blokkeren. In de media werd echter bekend gemaakt hoe kwaadwillenden hier ongewenst gebruik van konden maken. Hiermee nam de kans op misbruik ineens zeer sterk toe. Toen stonden we voor een dilemma. Kiezen we voor gemak of voor veiligheid? Hoewel gemak een strategisch speerpunt is, hebben we in dit geval voor veiligheid gekozen. We hebben ons proces meteen aangepast om grootschalig misbruik te voorkomen. Een klant kan zijn of haar nummer nu nog alleen na tussenkomst van een medewerker blokkeren. Deze medewerker verifieert persoonlijk of het verzoek daadwerkelijk van de eigenaar van het mobiele nummer afkomstig is. Dit verkleint de kans op misbruik.

Mooiste prestatie

Uit onderzoek onder klanten blijkt dat de ervaring met onze contactpunten (winkels, online, klantenservice en telefonische verkoop) het afgelopen jaar is verbeterd. Dit blijkt uit de stijging van de score op klanttevredenheid. We zijn blij dat we dit hebben kunnen realiseren. Natuurlijk blijven we continu werken aan verdere verbetering.

Wat anderen zeggen

Kinderen zijn een kwetsbare doelgroep. In toenemende mate maken ze gebruik van mobiele technologie. We willen dat zij dit op een veilige en verantwoorde manier kunnen doen. Deskundigen benadrukken de rol van ouders hierin. Vodafone biedt verschillende hulpmiddelen om het ouders makkelijker te maken hun kinderen bij mediagebruik te begeleiden. Zo geven we voorlichting via onze website. Ook ontwikkelden we verschillende apps, die het gebruik van mobiele telefoons voor kinderen veiliger maken. In 2013 publiceerden we daarnaast samen met Mijn Kind Online, Digibewust en Mediawijzer.net het magazine 'WIJS de online wereld in'. Dit gratis tijdschrift voor ouders met kinderen van 5 tot 15 jaar geeft deskundig advies over hoe zij hun kinderen kunnen begeleiden bij mediagebruik. Inmiddels zijn er 50.000 exemplaren verspreid via scholen, bibliotheken en de Vodafone en BelCompany winkels. Ook kunnen mensen het [online](#) lezen.

Quotes van ouders:

“De wereld van vandaag speelt zich grotendeels online af. Kennis om hierin te kunnen navigeren is essentieel. WIJS geeft daar een mooie bijdrage aan en creëert bewustwording. Ik heb het als een prettig blad ervaren. Een must read voor ouders.”

“Ik heb kinderen in verschillende leeftijden en daarom vind ik het handig dat het tijdschrift tips geeft voor verschillende leeftijden. Het blad ziet er mooi uit en de artikelen zijn goed te begrijpen.”

The Easiest Place to do Business

En nu?

Implementeren nieuwe IT-systeem

Veel van onze aandacht in de komende jaren zal uitgaan naar het gefaseerd implementeren van ons compleet nieuwe IT-systeem. Hiermee kunnen we ervoor zorgen dat onze klanten een consistent goede ervaring hebben. Welk kanaal ze ook gebruiken.

Heldere één-op-één-communicatie

We willen klanten nog meer inzicht bieden in hun verbruik en tegoed, de actualiteit van deze informatie vergroten en meer focus leggen op heldere één-op-één-communicatie met onze klanten. Zo gaan we grote zakelijke klanten één-op-één informeren over incidenten en over werkzaamheden aan het netwerk waar zij mogelijk hinder van kunnen ondervinden. Ook gaan we meer uitleg geven over netwerkgebruik (3G, 4G). Daarnaast pakken we klachten over bereik op door bijvoorbeeld het indoorbereik van zakelijke klanten in hun kantoorpand te verbeteren met small cell technology (zie voor meer informatie 'Build for the Future'). Tot slot voeren we meer selfservice-mogelijkheden door en verbeteren we bestaande opties. Hierdoor vindt onze klant online altijd gemakkelijk de weg.

Extra aandacht eco-score

Uit onderzoek van Vodafone in samenwerking met de TU Delft blijkt dat consumenten nog weinig met de eco-score doen. De eco-score is een duurzaamheidslabel voor telefoons. De toegevoegde waarde van de eco-score willen we graag goed op het netvlies van de klant krijgen. Daarom besteden we hier in 2014 extra aandacht aan via tips en een game.

Uitbreiden systemen ouderlijk toezicht

Tot slot gaan we de systemen voor ouderlijk toezicht (parental control) uitbreiden naar andere producten en diensten. Bijvoorbeeld vast internet en tv.



Build for the Future



Focus op vernieuwing en innovatie

Uitdaging

Mobiele netwerken zijn onmisbaar geworden. Een mobiele verbinding is inmiddels bijna net zo vanzelfsprekend als water uit de kraan. Als een mobiel netwerk niet of niet goed functioneert, heeft dat dan ook grote gevolgen voor de samenleving en onze economie. Dit betekent dat wij en onze klanten hoge eisen stellen aan kwaliteit, continuïteit, snelheid en veiligheid. Vandaag én in de toekomst.

Alhoewel Nederland al de beste en snelste mobiele infrastructuur van Europa heeft, is 100% beschikbaarheid (overal en altijd) onhaalbaar. Zelfs met maximale investeringen lukt dit niet.

We hebben namelijk altijd te maken met externe factoren die we niet kunnen beheersen. Bijvoorbeeld weersomstandigheden en bebouwing in de omgeving.

Het beheren, innoveren en verder bouwen van een mobiel netwerk voor de toekomst is dus een complexe operatie. Je kunt het vergelijken met het vervangen van de motoren van een Boeing tijdens een vlucht. We willen klanten hiervan bewust maken. Zo kunnen ze begrip hebben voor eventuele beperkingen in de technologie en zich hierop voorbereiden.

Build for the Future

Aanpak

Vodafone is een innovatief telecombedrijf met een stevige wereldwijde basis. De sector en de samenleving ontwikkelen zich in een rap tempo. Willen we onze positie als koploper behouden, dan moeten we vooruit kijken en anticiperen. Onze focus ligt hierbij op netwerkvernieuwing en innovatieve producten en diensten. Omdat we werken vanuit een geïntegreerde strategie, nemen we onze impact op het milieu en veiligheid hierin als vanzelfsprekend mee.

Netwerkvernieuwing

Na de grote brand in ons netwerkknooppunt in Rotterdam in april 2012, hebben we ons netwerkinnovatieprogramma versneld. Met dit programma ('Fast Forward') maken we ons netwerk klaar voor de toekomst. Onderdeel daarvan is het anticiperen op de enorme groei in datagebruik en de opkomst en integratie van nieuwe diensten. Daarom investeren we jaarlijks meer dan 250 miljoen euro in ons netwerk en onze IT-systemen. De komende drie jaar komt hier nog eens 270 miljoen euro bij vanuit Project Spring. Dit is een internationaal programma gefinancierd uit de verkoop van het Vodafone Group aandeel in Verizon Wireless in Amerika.

Sinds 2012 bouwen we aan het 4G-netwerk. In maart 2014 realiseerden we 60% geografische netwerkdekking. We streven naar een landelijk dekking 4G-netwerk in september 2014. Met de uitrol van ons 4G-netwerk zijn we de tweede in Neder-

land. Hier hebben we bewust voor gekozen. In plaats van het snel te installeren bovenop de 2G- en 3G-systemen, voeren we een grondige netwerkvernieuwing uit. We plaatsen dus geen extra kasten, kabels en antennes naast de apparatuur voor 2G en 3G. In totaal vervangen we bij ongeveer 4.500 antennelocaties de antennes, basisstations en bekabeling. De geplaatste apparatuur is krachtig en efficiënt. Het verbruikt minder energie. En door 2G, 3G en 4G samen in één kast te voegen is er minder apparatuur te zien.

Als onderdeel van het netwerkinnovatieprogramma verhogen we ook de capaciteit en verbeteren we de kwaliteit van mobiel internet op drukke stadslocaties. Als eerste telecomaandier in Nederland gebruiken we hiervoor small cell technologie. Verkeer over dit netwerk is veiliger dan over wifi. Uiteindelijk volgt de transformatie naar een netwerk dat alle diensten (vaste en mobiele telefonie, data, audio en video) op dezelfde manier en via dezelfde infrastructuur afhandelt: een 'all IP'-netwerk. Ook brengen we het aantal netwerkcentrales in ons netwerk terug van twaalf kleinere naar drie grote, krachtige centrales. Deze zijn zwaarbeveiligd en vormen elkaars back-up tijdens een storing.

Klanten beoordelen netwerkkwaliteit onder andere aan de hand van het aantal storingen en de keren dat een telefoongesprek ineens wordt afgebroken. Dit laatste noemen we 'dropped call rate'. Het afgelopen jaar hebben we geïnvesteerd in het verminderen van het aantal netwerkincidenten en

afgebroken gesprekken. Dit heeft geresulteerd in een significante verbetering.



Afgebroken mobiele gesprekken

2013-2014

Minder dan 5 afgebroken gesprekken per 1.000 mobiele gesprekken

30 % verbetering



Netwerkstoringen met impact voor > 50.000 klanten

2013-2014

5 storingen
verleden jaar 7

Nieuwe producten en diensten

Vodafone is van oorsprong een mobiel bedrijf. Maar we bieden ook steeds meer gebundelde vaste en mobiele diensten aan. Zo integreren we voor zakelijke klanten de voordelen van vast en mobiel en leveren we consumenten tv, internet en telefonie via glasvezel. De markt beweegt steeds meer naar

een volledige integratie van vast en mobiel. Hier moeten we ons aanbod van producten en diensten op inrichten. Enerzijds doen we dit door zelf nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. Anderzijds nemen we partijen over. Hiermee krijgen we integratie sneller voor elkaar.

Machine-to-machine (M2M)-technologie verbindt apparaten met elkaar. Op dit vlak is Vodafone de grootste. Zowel in Nederland als wereldwijd. Met 1,1 miljoen simkaarten is ons marktaandeel in Nederland 54%. Ons marktaandeel willen we uitbreiden door totaaloplossingen te bieden. Onze M2M-afdeling ontwikkelt zelfstandig en in samenwerking met onze klanten nieuwe diensten. Denk aan M2M-verbindingen binnen de gezondheidszorg. Bijvoorbeeld om de bloeddruk van mensen op afstand te meten en monitoren. Hierdoor kunnen mensen langer thuisblijven. Dit is prettiger voor de patiënt én levert kostenbesparing op. Ook kunnen M2M-oplossingen zorgen voor reductie van CO₂-uitstoot. 's Nachts kan bijvoorbeeld straatverlichting pas worden aangezet als er verkeer aankomt. Momenteel voeren we een pilot uit bij vier projecten om de CO₂-besparingen kwantificeerbaar te maken.

We willen niet alleen zelf innovatief zijn. Ook willen we innovatie stimuleren en faciliteren. We zoeken daarom actief samenwerking met overheid, onderwijsinstellingen en opstartende bedrijven. Bijvoorbeeld via Startupbootcamp. Dit is een ac-

celeratorprogramma van een aantal maanden voor jonge, innovatieve bedrijven. We zijn sponsor en aandeelhouder van het initiatief. Ook huisvesten we Startupbootcamp op de zesde etage van ons hoofdkantoor in Amsterdam. De negentien startende bedrijven die in 2013-2014 hebben deelgenomen aan Startupbootcamp creëerden inmiddels 94 nieuwe banen.

“We streven naar een landelijk dekkend 4G- netwerk in september 2014.”

Informatiebeveiliging is essentieel voor de continuïteit van onze dienstverlening. En ontwikkelingen op dit vlak gaan ontzettend snel. We moeten voortdurend vooruit kijken en bedreigingen een stap voor blijven. Voor de beveiliging van informatie houden we ons aan onze internationale richtlijnen en lokale wet- en regelgeving.

Onze klanten moeten op onze producten en diensten kunnen vertrouwen. Daarom is het essentieel dat we data goed beveiligen tegen lekken, hacken, et cetera. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij ons veiligheidsteam. Ons beveiligingsmanage-

mentsysteem hebben we ingericht volgens ISO 27001. Om te controleren of we aan alle in- en externe eisen en verwachtingen voldoen, voeren we regelmatig testen uit. Ook voeren externe partijen regelmatig assessments uit. Om kwaadaardige activiteiten en inbraakpogingen vroegtijdig op te sporen en te voorkomen, gebruiken we de diensten van het Global Security Operating Center (GSOC) van Vodafone Group. Het GSOC monitort onze infrastructuur zeven dagen per week, 24 uur per dag. Daarnaast coördineert en beheert het incident management team van GSOC samen met Vodafone Nederland alle veiligheidsincidenten. Zo voorkomen we impact voor onze klanten of houden we deze zo klein mogelijk.

Een jaar geleden startten we samen met vijf andere telecomaانبieders (met branchevereniging Nederland ICT) een meldpunt 'responsible disclosure'. Responsible disclosure is het op verantwoorde wijze melden van mogelijke beveiligingsproblemen en -kwetsbaarheden in ICT-systemen. Alle telecomaانبieders hebben een meldpunt op hun eigen website. Hier kunnen gebruikers en ethische hackers melding maken. Eventueel anoniem. We zijn allemaal positief over de resultaten van meldpunt 'responsible disclosure' en zetten dit initiatief verder voort. In het eerste jaar kwamen er bij zes grote telecomaانبieders 380 meldingen binnen. 75 hiervan droegen bij aan het verhelpen van een kwetsbaarheid. Bij het ombouwen van ons netwerk naar 4G maken we gebruik van het hoogst moge-

lijke encryptieniveau. Het is echter belangrijk dat we ons realiseren dat, in zijn algemeenheid, technologie nooit 100% hackerproof zal zijn. Net als bij een huis. Er kan altijd ingebroken worden.

Ook voor fysieke veiligheid hebben we natuurlijk aandacht. Wereldwijd hanteert Vodafone de 'Absolute Rules'. Dit zijn veiligheidsregels die voor alle medewerkers gelden. Daarnaast hebben we binnen het samenwerkingsverband Mobiele Operators Monnet (KPN, T-Mobile en Vodafone) bijgedragen aan een nieuwe veiligheidsstandaard voor het werken rondom antennes. We hebben afspraken gemaakt over het uitschakelen van stroom tijdens onderhoudswerkzaamheden op antennemasten die door meerdere mobiele operators worden gebruikt.

Een toekomstbestendig bedrijf moet zuinig omgaan met zijn bronnen. We hebben hoofddoelen gesteld op drie gebieden: energie-efficiëntie, CO₂-uitstoot en inzameling telefoons (zie doelen en resultaten op de volgende pagina). In mei 2013 ontvingen we het ISO 14001®-certificaat. Hiermee borgen we ons milieubeleid. Er werd vastgesteld dat we proactief zijn in het verbeteren van onze milieuprestaties en het commitment van het management aan de ISO 14001-norm en de milieuprestaties erg hoog is.

We maken voor 92% gebruik van groene stroom. Tot en met 2012 gebruikten we groene stroom certi-

ficaten van Scandinavische waterkracht. Na feedback van Greenpeace hebben we sinds 2013 groene stroom certificaten van Hollandse Windenergie. Hierdoor kunnen we ons elektriciteitsverbruik nu ook echt donkergroen noemen.

Met de eco-score, een duurzaamheidslabel voor telefoontoestellen, stimuleren we leveranciers de milieu-impact van de productie van telefoons te verbeteren.

“We maken voor 92% gebruik van groene stroom”



Build for the Future

Resultaten				
Kern KPI's ¹	KPI 2013-2014	Resultaat 2013-2014	KPI 2014-2015	
Netwerkvernieuwing Netwerkinnovatieprogramma voor verhogen capaciteit en verbeteren van bereik en kwaliteit.	33% 3G-sites vernieuwd	48% 3G-sites vernieuwd	67% 3G-sites vernieuwd	99% landelijke dekking 4G
Energie-efficiëntie In absolute zin stijgt ons energieverbruik door de toename van dataverbruik. Door energie-efficiëntie maatregelen beperken we het energieverbruik.	2% per jaar	0,92% ²	2%	
Overige prestatie indicatoren	KPI 2013-2014	Resultaat 2013-2014	KPI 2014-2015	
IT-infrastructuur	Nieuw organisatie breed IT-systeem	fase 1 commerciële introductie in september 2013	Mass Market release inclusief klantmigraties afgerond	
Innovatieve producten en diensten	Marktleider blijven in Machine-to-machine (M2M)	54%	> 54%	
	Ontwikkeling en uitrol nieuwe datadiensten	Mobiel betalen via Smartpass en Wallet	Loyalty kaart functionaliteit in de Wallet en ICS als partner	

¹ We hadden een CO₂-reductiedoelstelling van 50% in 2020 t.o.v. 2006. Ondanks de uitbreiding van de productie (toename van mobiele antennes en gebruik van diensten als mobiel internet, etc) hebben we deze doelstelling de afgelopen drie jaar gehaald door de inkoop van groene energie. Daarom hebben we besloten om deze doelstelling niet meer te rapporteren.

² Het energieverbruik is met 6% gestegen door toename van sites (+148) en de implementatie van 4G. Ieder jaar willen we 2% energie-efficiënter worden. Het afgelopen jaar realiseerden we 0,92% en hiermee hebben we onze doelstelling dus niet behaald. De belangrijkste oorzaak is de bouw van ons 4G-netwerk. Dit kost energie en doordat het netwerk nog niet volledig gebruikt wordt, levert het een beperkte bijdrage aan de productiviteit. Daarnaast is het aantal sites gestegen.

Build for the Future

TOP4

Meest impactvol

Ambulances in Noord-Nederland hebben naast een zwaailicht en sirene sinds eind maart 2014 een extra waarschuwingssysteem voor weggebruikers: Sireneradar. Dit systeem in de ambulance waarschuwt weggebruikers wanneer de ambulance zich bij hen in de buurt bevindt. Dit gaat zowel via de veelgebruikte verkeersinformatie app Flitsmeister als via een eigen app op de smartphone. Met onze simkaarten en ons netwerk leveren we een bescheiden, maar essentiële bijdrage aan de werking van Sireneradar.

Grootste fout

De kwaliteit van ons netwerk is ontzettend belangrijk. Klanten die voor ons kiezen, willen op ons kunnen rekenen. Nu en in de toekomst. Daarom investeren we veel tijd en geld in ons netwerk. Wat we echter hebben onderschat is hoe belangrijk communicatie rondom netwerkinvesteringen en -activiteiten is. We hebben te weinig verteld wat we deden en waarom. Klanten en partners spraken ons hierop aan. Het tastte het vertrouwen

en de tevredenheid van klanten aan. In de eerste helft van 2014 gaan we onze communicatie dan ook verbeteren.

Moeilijkste dilemma

We werken mee aan internationaal en nationaal wetenschappelijk onderzoek over de gevolgen van straling. Bijvoorbeeld aan het COSMOS-onderzoek uitgevoerd door het IRAS instituut van de Universiteit van Utrecht. Met de kennis van nu hebben de Wereldgezondheidsorganisatie en de Nederlandse Gezondheidsraad geconcludeerd dat er geen aanwijzing is voor gezondheidseffecten. Moeten we in dit stadium meer voorlichting geven, wat kan leiden tot (wellicht onnodige) toename van ongerustheid en hierdoor een negatieve invloed op het merk Vodafone? Of juist niet?

Mooiste prestatie

Een zakelijke klant ging over van vaste telefoons en desktops naar mobiele telefoons en laptops. Al snel bleek de dekking van het netwerk in het pand niet voldoende. Dit wilden we natuurlijk zo snel mogelijk oplossen. Door een in pandige dekkingsopties, genaamd SpiderCloud, op de bestaande internetinfrastructuur te installeren is dit gelukt. Dit leverde een tevreden klant op. Ook kunnen we de toepassing nu aan al onze bestaande zakelijke klanten aanbieden.

Wat anderen zeggen

Mobiele zorg, oftewel mHealth, draagt bij aan betere zorg voor een betere prijs. Er zijn al veel toepassingen die zorgprofessionals ondersteunen en betere zorg voor patiënten realiseren. Met de 'Mobiles for Good Challenge' versnellen de Vodafone Foundation en Waag Society dit proces. We hebben iedereen met een goed idee opgeroepen deel te nemen aan de uitdaging en zo te werken aan een digitale toekomst voor onze zorg. De drie winnaars ontvingen elk 40.000 euro om hun idee te realiseren. Ook bieden we ze professionele ondersteuning bij het realiseren van hun idee en een werkplek in ons hoofdkantoor in Amsterdam.

Neelie Kroes, Vice President van de Europese Commissie verantwoordelijk voor de Digitale Agenda:

“De makers van mHealth apps zijn echte helden. mHealth toepassingen geven ons meer controle over ons meest waardevolle bezit: onze gezondheid. Hoe meer we kunnen doen om dokters en andere zorgprofessionals te helpen hun werk te doen en mensen te ondersteunen fit en gezond te blijven, hoe beter.”

MEER INFORMATIE: ga naar de bijlage voor feiten & cijfers over milieu.

Build for the Future

En nu?

Netwerkvernieuwing afronden

De verkoop van ons aandeel in Verizon Wireless zorgt voor extra budget. Hiermee ronden we onder andere de uitrol van 4G naar een landelijke dekking af. Ook investeren we in extra small cells om de capaciteit van het netwerk op specifieke locaties te verhogen. Daarnaast introduceren we extra klant-specifieke diensten. Denk aan het verbeteren van de bereikbaarheid binnen 'lastige gebouwen'. Ook brengen we twaalf netwerkcentrales terug naar drie. Dit is efficiënter, veiliger en energiezuiniger. En hoe minder centrales, hoe beter we deze kunnen beheren. Dit verkleint de kans op storingen en de impact hiervan.

Ook willen we het kennisniveau van Nederlanders over netwerktechnologie vergroten. Dit doen we door onder andere '2 minuten colleges' te ontwikkelen. In deze korte video's laten we zien waarom sommige ogenschijnlijk voor de hand liggende oplossingen niet altijd een goede of passende oplossing zijn. Zogenaemde white spots, plekken waar geen bereik is, lossen we bijvoorbeeld niet op door even extra antennes te plaatsen. Soms is er op zo'n plek gewapend beton waar straling niet doorheen komt. Of krijgen we geen vergunning voor meer antennes, omdat bewoners dit niet willen.

Focus op M2M-totaaloplossingen

Vodafone is marktleider in Machine2Machine (M2M). Met M2M, ook wel 'the internet of things' genoemd, is het mogelijk om zonder menselijk handelen gegevens uit te wisselen tussen apparaten. Simkaarten verbinden de apparaten. In 2014 zullen we ons meer en meer richten op totaaloplossingen. Zo zijn we een apparaat voor auto's aan het ontwikkelen dat in de auto allerlei technische gegevens uitleest. Deze gegevens gaan naar een database en worden daar geanalyseerd. De leasemaatschappij kan op deze manier bijvoorbeeld op afstand kijken hoe het met een auto gesteld is en deze voor preventief onderhoud naar de garage sturen. We staan graag aan het roer van dit soort totaaloplossingen, zodat we partners kunnen adviseren bij de productontwikkeling. Bijvoorbeeld over hoe zij zorgvuldig kunnen omgaan met technische of juridische uitdagingen, zoals privacy.

Efficiënte dienstverlening door integratie IT-systemen

In de loop van de jaren hebben we verschillende IT-systemen aan elkaar gekoppeld. Dit leverde beperkingen op voor onze dienstverlening en productontwikkeling. Een aantal jaar geleden zijn we gestart met de integratie van onze IT-systemen. In 2014 ronden we dit af. Hierdoor wordt onze dienstverlening nog beter en efficiënter. En kunnen we producten en diensten ontwikkelen die nog beter aansluiten op wat klanten willen en wensen.



A Playful and Connected Brand



In contact met klanten

Uitdaging

De telecommarkt is enorm concurrerend. Er zijn veel aanbieders en die investeren veel in marketingcommunicatie om nieuwe klanten aan te trekken en bestaande klanten te behouden. Iedereen die 's ochtends Metro of Spits openslaat, ziet de ene na de andere telecom-advertentie. Deze advertenties focussen vaak op prijs. Voor consumenten is dit een belangrijk criterium in het aankoopbesluit.

Vodafone staat voor een uitstekend netwerk, goede service, innovatieve diensten en een goede prijs-kwaliteitverhouding. Klanten ervaren ons als een relatief dure telecomaandbieder. En in het huidige economische klimaat zien we dat meer mensen overstappen naar andere, minder kwaliteitsgeoriënteerde tele-

comaanbieders. In het komende jaar willen we daarom nog beter laten zien wat de waarde is van kwaliteit. Onze merkwaarden 'speels, professioneel, gepassioneerd en persoonlijk' zetten we centraal in al onze uitingen. Het gevoel dat we mee willen geven is dat we een energiek en uitdagend telecombedrijf zijn. Dat we in contact staan met klanten en andere stakeholders. Via onze sociale mediakanalen (Vodafone Forum, Twitter, Facebook). En via klantonderzoeken en onze Smartphone Crew. Door met elkaar in gesprek te gaan, krijgen we inzicht in wat klanten en stakeholders nodig hebben en willen. Dit biedt ons de mogelijkheid processen, producten en diensten proactief te verbeteren en dit terug te laten komen in onze campagnes.



A Playful and Connected Brand

Aanpak

In 2013 hebben we ons ingespannen Vodafone neer te zetten als een speels merk dat in contact staat met klanten en stakeholders. Een merk dat zich differentiateert van anderen en waar een betrouwbaar bedrijf achter zit. We staan in dienst van onze klanten. Duidelijk maken waar we voor staan, deden we op twee manieren. Via het creëren van verbinding en intensieve, brede communicatiecampagnes.

Creëren van verbinding

Sociale media spelen een belangrijke rol in het contact met klanten. We focusten in 2013 op Facebook. We plaatsten actief en met een knipoog posts op dit medium: van tips en tools tot informatie. Onze SmartPhone Crew reageerde snel en gericht op vragen en opmerkingen. Met onze aanpak realiseerden we de grootste fanbase onder telecomproviders.

Wij geloven dat de digitale wereld creatieve industrieën verandert. Vanuit deze overtuiging ontstond het programma 'Firestarters'. Hierin kunnen creatieven kennis delen en ideeën uitwisselen en ontstaan samenwerkingsverbanden. In het kader van dit programma werken we samen met Discovery Channel Benelux. Samen ontwikkelden we een documentaireserie, waarin diverse 'Firestarters' aan het woord komen. Ze vertellen over hun nieuwe initiatieven op het snijvlak van fotografie, muziek, kunst, film, mode en media. Zo maken we deze toegankelijk voor een breder publiek.

In 2013 lanceerden we het wereldwijde initiatief 'Vodafone Firsts'. Iets voor het eerst doen, helpt je om jezelf te ontwikkelen. Maar je moet wel bereid zijn om een extra stap te zetten. Bij het realiseren van 'een eerste keer' speelt mobiele technologie in toenemende mate een belangrijke rol. Als menselijke inspanning en technologie samenkomen, gebeuren de mooiste dingen. In Nederland roepen we mensen vanaf 2014 op hun eigen 'First' te pitchen. Via sponsoring helpen we ze hun droom waar te maken en hun verhaal te delen om anderen te inspireren.

In 2013 werden we partner in het nieuwe online platform Blendl. Dit platform biedt de mogelijkheid gratis door kranten en tijdschriften te bladeren en te volgen wat vrienden, collega's en BN'ers lezen. Je betaalt alléén voor artikelen die je leest. Hiervoor

moet je een tegoed downloaden. Vodafone verdubbelde tijdelijk het downloadtegoed dat mensen opwaarderen. Ook hebben we als eerste een corporate account. Hiermee zullen we suggesties geven over opmerkelijke en interessante artikelen. Het platform werd in april 2014 gelanceerd.

“We helpen mensen hun dromen waar te maken en hun verhaal te delen om anderen te inspireren,”

Intensieve communicatiecampagnes

In onze radiocampagne hebben we het afgelopen jaar gefocust op alle unieke voordelen die we bieden. Bijvoorbeeld ons aanbod op het gebied van mobiel internet en bellen in het buitenland. In de commercials liet Tijl Beckand op humoristische wijze het verschil horen tussen Vodafone en andere aanbieders. Om de voordelen goed uit te leggen duurden de commercials langer dan gemiddeld en werden ze elke maand twee weken uitgezonden. Deze radiocampagne leverde de beste resultaten op in de geschiedenis van Vodafone. In de campagne rondom de lancering van 4G legden we de nadruk op de snelheid en kwaliteit van ons netwerk. In een serie tv-commercials lieten we ook op humoristische wijze zien hoe snel ons 4G-netwerk is. Herkenbare situaties die normaal gesproken eindeloos duren, gebeurden nu supersnel.

Resultaten

Kern KPI's	KPI 2013-2014	Resultaat 2013-2014	KPI 2014-2015
Brand Equity Share¹ Meet de merkperceptie onder Nederlandse consumenten ten opzichte van concurrenten.	15	14	In 2014 gaan we over op een nieuwe onderzoeksmethode, uitgevoerd door een nieuw onderzoeksbureau. De KPI's voor 2014-2015 kunnen we daarom nog niet invullen.
De Campaign Health Tracker Cut Through Score² Meet campagneherkenning en of de consument de campagne koppelt aan Vodafone.	40/50	50	In 2014 gaan we over op een nieuwe onderzoeksmethode, uitgevoerd door een nieuw onderzoeksbureau. De KPI's voor 2014-2015 kunnen we daarom nog niet invullen.

¹ De Brand Equity Share meet de merkperceptie onder Nederlandse consumenten ten opzichte van concurrenten en is gebaseerd op vijf componenten: prestatie, emotie, waarde, onderscheidend vermogen en merkbekendheid (door onderzoeksbureau Millward Brown).

² De Campaign Health Tracker Cut Through Score meet campagneherkenning en of de consument de campagne koppelt aan Vodafone (door onderzoeksbureau Millward Brown).

A Playful and Connected Brand

TOP4

Meest impactvol

In 2013 lanceerden we Vodafone Firsts met een film van twee oma's uit Brabant, die voor het eerst gingen vliegen. Deze film is een echte, wereldwijde viral geworden. Hij heeft al meer dan 4 miljoen views en haalde zelfs De Wereld Draait Door.

Grootste fout

Het afgelopen jaar wees de Reclame Code Commissie één klacht aan Vodafone toe. Het betrof een radiocommercial over 4G-bereik. Hierin meldden we: "Alleen bij Vodafone doet je iPhone 5 het gewoon op het 4G-netwerk." De Commissie was van mening dat de reclameuiting in strijd is met artikel 7 van de Nederlandse Reclame Code in verband met de destijds beperkte beschikbaarheid van 4G (alleen in de Randstad en Maastricht). Volgens de Reclame Code Commissie is dit een essentiële beperking en hadden we de consument in de radiocommercial hierop moeten wijzen.

Moeilijkste dilemma

Veel klanten gaan primair voor prijs. Hoe zorgen we dat service, innovatieve diensten, betrokkenheid en een uitstekend (internationaal) netwerk gaan meetellen in het beslissingsproces? Om dit doel te bereiken gaan we in 2014 verder op de ingeslagen weg qua communicatie.

Mooiste prestatie

Onze radiocampagne leverde ons de beste resultaten ooit op. Ook in vergelijking met de resultaten van 300 andere merken. Van de Radio Advertising Awards (RAB) vakjury ontvingen we de eerste prijs voor onze commercial 'Dubbel'. De RAB publieksjury beloonde onze commercial 'Ouwe' (inruildeals) met de publieksprijs. Omdat we graag in verbinding staan, is deze voor ons extra belangrijk. De publieksprijs geeft aan dat het publiek waardeert wat we doen. Hier zijn we trots op en blij mee.

Wat anderen zeggen

Wij geloven dat mobiele technologie ons leven verandert. Omdat we aan een breder publiek willen laten zien wat deze verandering kan betekenen, ontstond het programma Firestarters. Samen met ons publiek en partners die een passie voor innovatie hebben, creëren we dagelijks content. Zoals een documentaireserie over creatieve voorlopers die laten zien welke impact mobiele technologie op hun industrie en leven heeft. Deze serie ontwikkelden we met Discovery Channel Benelux. Voor meer informatie over het programma, Firestarters evenementen en verhalen: www.vodafonefirestarters.nl

En nu?

In 2014 willen we ons merk nog sterker maken. We gaan door met laten zien dat Vodafone staat voor een uitstekend netwerk, goede service, innovatieve diensten en een goede prijs-kwaliteitverhouding. Daarnaast blijven we daadwerkelijk voorstellen bieden en hierover actief communiceren. Deze communicatie zetten we voort op de eerder genoemde twee manieren. Hierbij richten we ons in toenemende mate op mensen met elkaar in contact te laten komen. Dit doen we door zelf het gesprek met onze klanten en andere stakeholders aan te gaan. Maar ook door mensen in hun dagelijks leven te faciliteren contact met anderen aan te gaan.

“**Het is geweldig om te werken met een team dat innovatie in mobiele technologie een podium geeft. Vóór Firestarters was er weinig aandacht voor mijn expertise, mobiele fotografie. Dat is nu, mede dankzij Firestarters, veranderd.**”

Eelco Roos, 's lands meest populaire Instagram-fotograaf (@croyable, 437K followers)

MEER INFORMATIE: ga naar het Vodafone [YouTube kanaal](#) (campagnes).

An Improved and Leading Reputation

Be good and tell it

Uitdaging

De telecomsector heeft een slechte reputatie opgebouwd. Niet onbegrijpelijk als je kijkt naar de vele incidenten die plaatsvonden. Denk aan slechte service en oneerlijke en ondoorzichtige prijzen. Om eerlijke en goede dienstverlening voor klanten af te dwingen, reguleert de overheid de sector sterk. De keerzijde hiervan is dat telecombedrijven minder vrij kunnen ondernemen en innoveren. Het is dan ook in ons belang de reputatie van de sector als geheel te verbeteren en ons daarnaast positief te onderscheiden van andere telecomaanbieders. Want met een goede reputatie kunnen we de beste mensen aantrekken om voor ons te werken, kiezen meer klanten voor ons en krijgen we meer vertrouwen van stakeholders.



An improved and leading reputation

Aanpak

Reputatie

Reputatie verbeteren. Dat klinkt voor velen wellicht als 'een mooi vernislaagje aanbrengen'. Dat is zeker niet zo. Wij willen daadwerkelijk verandering op gang brengen en verankeren in onze organisatie. 'Walk the talk' dus. Om dit te kunnen doen, hebben we in 2013 onze aanpak geformuleerd en werkgroepen ingericht. Binnen onze aanpak richten we ons op twee niveaus: de sector en onszelf.

Reputatie van de telecomsector als geheel

Om de sectorreputatie te verbeteren, werken we samen met de branchevereniging Nederland ICT aan drie thema's: de continuïteit van telecom als kritische infrastructuur, de beveiliging van telecomdiensten en inzicht in de bijdrage van de telecomsector aan de Nederlandse maatschappij en economie.

In werkgroepen ontwikkelen we concrete initiatieven die bijdragen aan onderwerpen waarover stakeholders zich de meeste zorgen maken. Zo hebben we na een grote brand in een Vodafone netwerkknooppunt in Rotterdam in 2012 als sector gekeken hoe we elkaar kunnen helpen om overlast van grote storingen zoveel mogelijk te beperken. Nu werken we aan regionale roaming. Klanten kunnen hierdoor straks tijdelijk van het netwerk van een concurrent gebruikmaken als er een grote storing is. En om de veiligheid van telecom als kritische infrastructuur verder te verbeteren, bie-

den we sinds vorig jaar de mogelijkheid aan ethische hackers om zwakheden in telecomsystemen te melden (responsible disclosure).

Onze eigen reputatie

Natuurlijk werken we ook aan onze eigen reputatie. Hierbij kijken we naar ons eigen gedrag en de manier waarop we met stakeholders omgaan.

Via ons reputatiemanagementprogramma brengen we stakeholderbelangen structureel in kaart. Ook faciliteren we een constructieve en continue dialoog tussen relevante Vodafone medewerkers en externe stakeholders. We veranderen ons eigen gedrag, proces of propositie als dit mogelijk is. Als dit niet mogelijk is, creëren we beter wederzijds begrip voor standpunten. Tot slot dragen we onze standpunten en verbeteringen uit onder het motto 'Be good and tell it'. Dit doen we op de daarvoor meest effectieve wijze. Bijvoorbeeld via de (sociale) media. Of face-to-face of door te spreken op een congres.

Stakeholders en reputatiedrivers

Binnen het reputatiemanagementprogramma hebben we vijftien stakeholdergroepen en tien universele reputatiedrivers geïdentificeerd. Bijvoorbeeld netwerkprestatie, digitale rechten en eerlijke en transparante prijsstelling. Per reputatiedriver hebben we werkgroepen ingericht met mensen van verschillende relevante afdelingen. In deze werkgroepen pakken we zorgpunten van stake-

Issue	Besluit
Adverteren met 'gratis iPhone' 	Vervangen door '0 euro i.c.m. abonnement'.
Compensatie bij storingen 	Gesprek aangaan met ministerie van Economische Zaken over de uitwerking en onderzoeken wat mogelijk is vooruitlopend op de wet.
IMEI blokkering 	Aandragen van suggesties aan de overheid hoe smartphone diefstal het effectiefst bestreden kan worden.
Data bill shock 	Instellen van algehele datablokkade bij 100 euro datakosten om bill shocks te voorkomen.
Telefoonboek incident 	Communicatieaanpak, klantenserviceproces en hoe om te gaan met risicosituaties.

An Improved and Leading Reputation

holders aan (issues) en bespreken we hoe we kunnen inspelen op kansen. Als een driverwerkgroep een zorgpunt niet kan oplossen, bijvoorbeeld omdat het conflicteert met een zwaarwegend commercieel belang, speelt de driverwerkgroep het door aan de reputatiestuurgroep. De stuurgroep bestaat uit onze CEO en een brede vertegenwoordiging van onze directie. De reputatiestuurgroep komt zes keer per jaar samen. In het overzicht op de vorige pagina staat een aantal issues waarover binnen de reputatiestuurgroep is gesproken.

De manier waarop we bezig zijn met onze eigen reputatie en die van de sector heeft in 2013 een aantal mooie resultaten opgeleverd.

RepTrak

Jaarlijks doen we mee aan een reputatiemeting (RepTrak) van het Reputation Institute. In september 2013 eindigden we op een 14^e plek. Geen slecht resultaat, maar we zijn nog niet tevreden. Ons doel is namelijk een positie in de top 10. Onze score daalde licht met 1,0 punt naar 65,9. Volgens het Reputation Institute is dit een niet-significante daling. Iets meer mensen dan vorig jaar gaven aan dat 'Vodafone over het algemeen een goede reputatie heeft', maar iets minder mensen vonden dat 'Vodafone een onderneming is waar hij/zij een goed gevoel bij heeft of die hij/zij vertrouwt, bewondert of respecteert.'

Hoewel de RepTrak ranking een mooi ijkpunt is, vinden we daarin te weinig concrete aanknopingspunten voor ons om te kunnen verbeteren. Daarom stappen we over op een maatwerkmeting, die aansluit bij onze specifieke aanpak.

Een social business

De Social Media Monitor is een onafhankelijk onderzoek naar de inzet van social media door topmerken, een initiatief van Social Embassy. In de Social Media Monitor 6 (oktober 2013) eindigden we op een 5^e positie overall en op de 1^e positie in de telecomsector.

Transparant over prestaties

Elk kwartaal meten we via de Net Promoter Score (NPS) in hoeverre onze klanten vinden dat wij positief met ze omgaan. Tot nu toe gebruikten we deze gegevens alleen intern. Vanaf 2014 willen we deze gegevens twee keer per jaar publiek bekend maken. Ook willen we vertellen wat we gaan doen om onze score te verbeteren.

Resultaten			
Kern KPI's	KPI 2013-2014	Resultaat 2013-2014	KPI 2014-2015
Positie in RepTrak¹ Onderzoek dat bedrijven vergelijkt op reputatie.	Top 10	14^e plek	We gaan onze reputatie volgend boekjaar anders meten, zodat het meer aansluit bij onze specifieke aanpak.
Transparantiebenchmark² Onderzoek naar inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving bij Nederlandse ondernemingen.	Top 10	12^e plek	Top 10

¹ Het RepTrak® Framework van het Reputation Institute vergelijkt bedrijven op reputatie. Het meet de stakeholderperceptie van bedrijven, door de relatie tussen de emotionele connectie van een stakeholder met de perceptie van zeven

rationele dimensies te meten: producten/diensten, innovatie, werkplek, citizenship, governance, leiderschap en prestatie.

² De Transparantiebenchmark is een jaarlijks terugkerend onderzoek naar inhoud

en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving bij Nederlandse ondernemingen. Het is een initiatief van het ministerie van Economische Zaken

An Improved and Leading Reputation

TOP4

Meest impactvol

In november 2013 maakte de Autoriteit Consument & Markt (ACM) bekend dat zij geen overtreding heeft geconstateerd in het onderzoek naar prijsafspraken in de telecomsector. Het onderzoek heeft bijna twee jaar geduurd en is erg belastend geweest voor onze organisatie en de betrokken medewerkers. We zijn dan ook blij dat het onderzoek achter de rug is en dat de ACM deze uitspraak heeft gedaan.

Grootste fout

In januari 2013 zorgde een fout in een van onze systemen ervoor dat de voorkeur van 91.215 klanten om wel of juist niet opgenomen te worden in de telefoongids en bij numeratinformatiediensten onbedoeld omkeerde. We hebben de Autoriteit Consument & Markt (ACM) geïnformeerd en uit voorzorg alle telefoonnummers verwijderd uit online numeratinformatiediensten. Het uitzoeken hoe elk van deze klanten door de fout werd geraakt, kostte veel tijd. Pas in maart konden we iedereen informeren. Dit was later dan we hadden gewild.

Moeilijkste dilemma

Wij willen graag dat nationale overheden transparant zijn over het aantal telefoongesprekken dat ze aftappen via telecombedrijven. De Nederlandse overheid publiceert inmiddels wel cijfers, maar dit is minder dan critici, waaronder Bits of Freedom en enkele Tweede Kamerleden, en wijzelf zouden willen. De komende maanden buigen we ons over dit onderwerp in een werkgroep van overheid en bedrijfsleven. Wij streven ernaar hierover in ons volgende verslag positief te kunnen berichten. Om in een constructieve dialoog te blijven met de overheid, hebben we besloten vooralsnog niet zelf tapgegevens te publiceren. Bits of Freedom complimenteerde ons met de manier waarop we met dit onderwerp omgaan. Begin juni heeft Vodafone Group zijn eerste Transparantie Rapport gepubliceerd. Hiermee heeft Vodafone Group inzicht gegeven in het aantal informatie- en tapverzoeken door overheden in 29 landen. In zes landen is Vodafone (evenals andere telecomoperators in die landen) bij wet verplicht overheden directe toegang te geven tot zijn netwerk.

Mooiste prestatie

Vodafone Nederland is winnaar van de eerste Nationale Reputatiemanagement Award. Een vakjury nomineerde ons reputatieprogramma en een publieksjury koos de winnaar uit de in totaal vijf genomineerden. We kregen 38% van de stemmen. Hiermee hadden we een ruime voor-sprong op de nummer 2.

Wat anderen zeggen

Over het winnen van de eerste Reputatie Management Award, schreef Henk Noort van Stakeholderslab: **“...de uitverkiezing bewijst wel dat de nieuwe visie op reputatie als multistakeholderfenomeen ook voor communicatieprofessionals steeds vanzelfsprekender wordt. En ook wat mij betreft is het een terechte winnaar. Waar vergelijkbare bedrijven hun reputatie nog steeds vanaf de buitenkant, door de ogen van het brede publiek monitoren en proberen te sturen, betoont Vodafone zich de thought leader door een 360-graden multistakeholderdialoog te voeren.”**

De Social Media Monitor onderzoekt de inzet van social media door topmerken. In 2013 eindigden we op een 5e positie overall en op de 1e positie in de telecomsector.

Social Media Monitor:

“Vodafone is hard op weg om een social business te worden. Met een directie die actief is op social media zijn ze al flink op weg. Het forum heeft voor Vodafone een belangrijke functie in het aanbieden van service. Vodafone zet sterk in op het gebruik van social media om eerst de interne organisatie verder te verbeteren met nieuwe klantkennis en -inzichten.”

En nu?

In het komende jaar willen we onze stakeholders nog beter en continu informeren over onze voortgang. En we willen uitbreiden met ze communiceren over zaken die voor hen belangrijk zijn. We gaan daarom van één geïntegreerd verslag per jaar naar geïntegreerde verslaggeving het hele jaar door. Hiervoor ontwikkelen we een nieuw, interactief platform. In de loop van 2014 vervangt dit platform ons huidige nieuwscentrum.



**Bij dit geïntegreerd verslag
hoort een bijlage.**

In deze bijlage staat het volgende:

Organisatieprofiel

Governance

Stakeholderbetrokkenheid

Feiten & cijfers

Sociaal

Milieu

Economie

Financieel

Over dit verslag

Assurance-rapport

Begrippenlijst

GRI Index



Colofon

Geïntegreerd verslag 2013-2014
gepubliceerd door Vodafone Nederland
op 11 juli 2014

Dit verslag is tot stand
gekomen in samenwerking met:

Advies en inhoud:
Eleonoor Hintzen, Good Company

Tekst:
Annelies Vlap, Tekst & Communicatie

Ontwerp en opmaak:
Glasnost Communications

Voor vragen over het verslag,
mail naar samenleving.nl@vodafone.com
of bel (043) 355 55 55.