

RFTF!, DAKAR and communication....



07 September 2011

Agenda

- Welke change en wat heeft het opgeleverd?
- Rode draad en lessons learned
- Ingezette 'tooling' per fase
- Ruimte voor discussie en vragen

Appendix:

Ready for the Future! in een notendop de change....

Start:

- discussie over outsourcing loopt al 10 jaar
- te hoge kostlevels
- frustraties bij iedereen (eigen mensen, management, business units, leveranciers)
- vastgelopen contract met AAFM
- Hardnekkige dissatisfiers op performance (oa parkeren, vergaderen, schoonmaak)
- niet de juiste mensen aan boord, veel 'oude' mindset

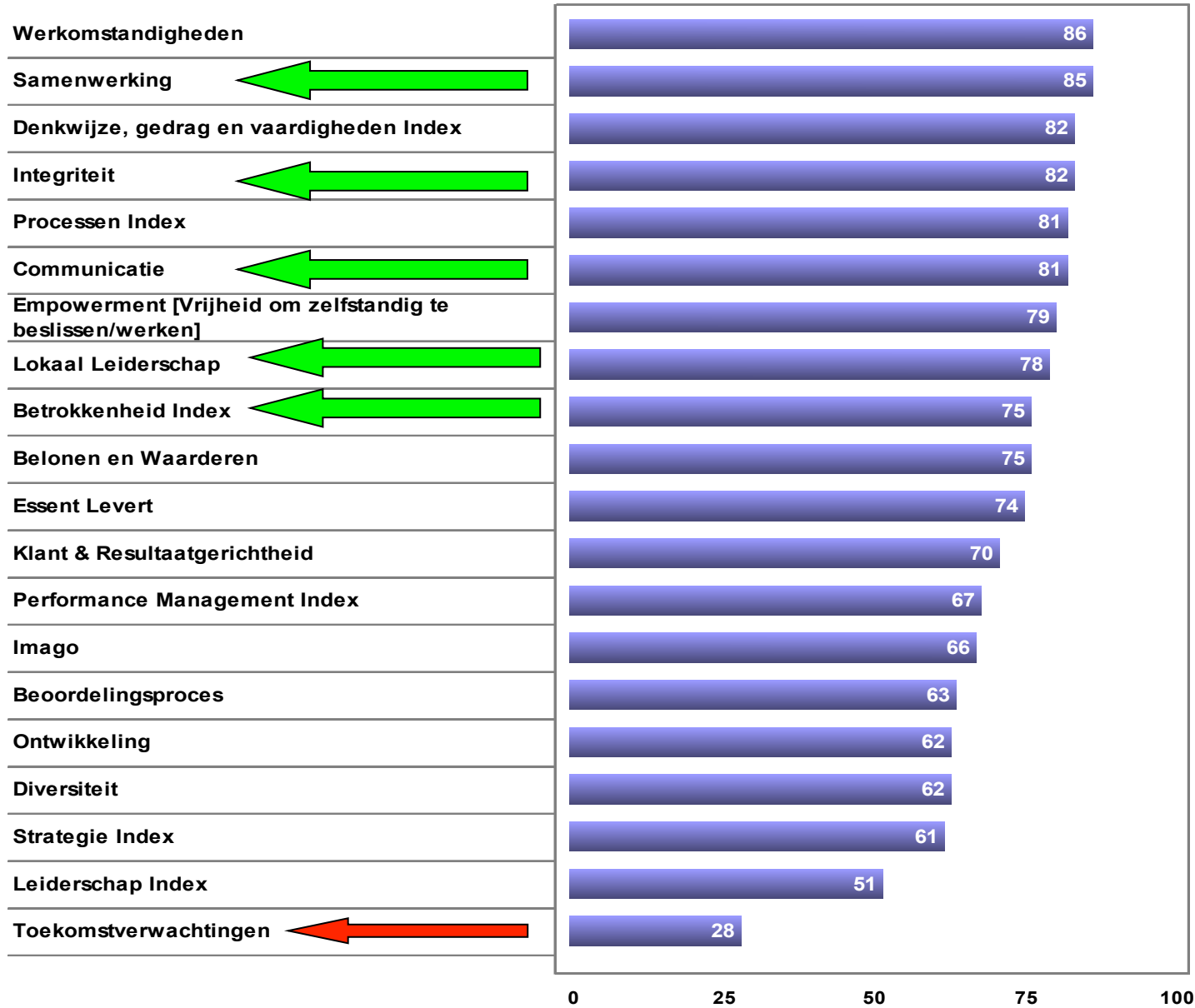
Change naar regie-organisatie:

- discussie gebracht tot besluitvorming en uitvoering
- complexe change: mensen, processen, systemen en organisatie
- voor ruim 100 medewerkers oplossingen gevonden (outsourcing, undermanagement, andere banen, underperformance, nieuwe fie etc etc)
- performance dik op orde
- belangrijkste dissatisfiers opgelost

Performance Essent Facility Service 2009-2014								
	Budget	Locations	M2	Share ratio	FTE's	Customer satisfaction	Customer dissatisfaction	EMO
2009/ 2010	44 mio	13	105.000	1,1	106	6,6	27%	Matig
2011	25 mio	5	54.000	0,8	16	7,0	6%	89% ☺
2012/ 2014	18-22 mio	3? 4?	27.200?	Max 0,6	5?	?	?	?
Delta	- 50 tot 60%	- 8 a 10 locaties	- 77.800	- 0,5	- 90 tot 100 FTE	+ 0,4	- 21%	Matig - > Goed

CATEGORIE SCORES

Positieve Scores



-EMO uitgevoerd in week dat outsourcing definitief werd
 -Half jaar na dato best practice in outsourcing voor AAFM
 -Q1 ziekteverzuim op 0%
 -Medewerkers echt op hun plek

En de weg daar naartoe? Lessons learned...

Rode draad:

- open, transparant, integer en tijdig
- hard en helder op inhoud (zachte heelmeesters...)
- continu zacht en geduldig in emotie
- creatief en flexibel in oplossingen: echt luisteren en behoeften boven water krijgen
- vooral niet bang zijn voor betrekken stakeholders (or, vertrouwenspersonen, rechtsbijstand, vakbonden, collega's, HR)
- geen vraagtekens laten bestaan over proces
- nagenoeg gelijktijdig stakeholders informeren (hoe lastig ook)

Vooraf: goede balans vinden tussen 'het plan' en 'wat er nodig is'

Ingezette 'tooling' per fase – voorbereiding dec 2009 t/m mrt 2010

- Bila's op verschillende niveaus: wat moet er veranderen, wat juist niet?
- Aankondiging van strategische sessies samen met zittend MT
- MT onderdeel maken van proces: principe-besluit samen genomen
- Drie maanden radiostilte op inhoud voor medewerkers, OR en leveranciers

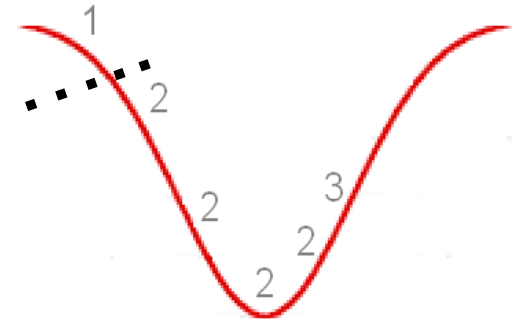
De communicatie omtrent Ready for the Future vindt zorgvuldig plaats conform het daartoe opgestelde draaiboek en is in eerste instantie gericht op de medewerkers.

In de communicatie is gekozen om in eerste instantie helder te communiceren over de impact, aangezien dit in het recente verleden, niet (voldoende) gebeurd is en pas later het volledige verhaal te presenteren. De verwachting is dat na een eerste klap de emoties omslaan naar het denken in mogelijkheden en kansen.

- Communicatie naar medewerkers hoogste prioriteit. Persoonlijke gevolgen staan centraal. Veel aandacht voor nazorg.
- Fasering communicatie
 1. Presenteren nieuwe strategie.
 2. Ruimte geven voor het verwerken van het nieuws en het uiten van emoties (zolang als nodig).
 3. Bieden van perspectief voor de toekomst (naar de roeffe).
- Communicatieplanning

Wk 1 t/m 14	informatie op procesniveau, er wordt over nieuwe strategie en AAFM gesproken
Wk 15 14 april	presentatie impact nieuwe strategie medewerkers.
Wk 15 14 april	informerende MT ESG, interne klanten, kernleveranciers (AAFM, ISS)
Wk 15 15 april	ruimte om nieuwe strategie per team te bespreken
Wk 15 16 april	medewerkers ontvangen schriftelijke informatie over nieuwe strategie. Alle informatie ESG breed beschikbaar op SharePoint
Wk 16 19/21 april	één-op-één inloopsessies
Wk 16 22 april	kwartaalbijeenkomst ESG, bespreken volledige nieuwe strategie
Wk 17 28 april	leveranciersdag op Amercentrale, toelichting leveranciers
Wk 17 e.v.	ruimte om nieuwe strategie per team te bespreken
- Middelen: medewerkerbijeenkomsten (milesstones), teamoverleg, inloopsessies
- Schriftelijk: storyline, Q&A, periodieke update via e-mail, ESG-nieuws, persoonlijke brief

HET "DRAAIBOEK"



Ingezette 'tooling' per fase – principe-besluit MT 'wat' en onzekerheid 'hoe' apr-nov 2011

- Begin april: MT – workshop slecht nieuws gesprekken: nuttig!!! (ook al waren het inkoppers)
- 14 april: Eerste medewerkersbijeenkomst: korte boodschap, veel ruimte voor emotie, vragenronde van 2,5 uur (HR + Mgr Fac, ondersteund door N-3 en N-1).
- 15 april: Presentatie, storyline en Q&A opgestuurd naar huisadressen en op sharepoint beschikbaar
- 22 april: Kwartaalbijeenkomst ES: herhaling boodschap, meer frame, COR aanwezig in zaal, verwarring over 'wat', filmpje 'the world is changing'
- Kort daarna: uitdelen aan MT boekje 'Help, mijn ijsberg smelt!' en aan alle medewerkers 'Wie heeft mijn kaas gepikt?' (verandertheorie van Kotter)
- Eind april: Relatie-workshop AAFM, oud zeer serieus nemen en samen oplossen
- Mei: Judo-sessie, smijten met de baas ;-) en samen lachen
- Juni: Sessie met MT, soort van teambuilding
- 20 Sep: Tweede medewerkersbijeenkomst: inhoud en een beetje emotie, veel open vragen, Q&A
- Okt: De bloembollenactie
- Dry runs: voor belangrijke bijeenkomsten

- Hele periode, hoogtepunt in zomer, begin herfst: heel veel 'heb je even 5 minuten voor me?'. Ogen en oren!!!
- Hele periode: Nieuwsbrieven: met vaste frequentie via mail, persoonlijke ondertekening, helder op proces, waar mogelijk op inhoud
- Hele periode: Inloopsessies (gepland) en bereikbaar zijn (op vloer, af en toe borrel, informeel)
- Hele periode: Actieve uitvraag vanuit MT naar behoeften medewerkers, stimuleren tot nadenken, stimuleren tot gebruik OR, HR, vertrouwenspersonen

Ingezette 'tooling' per fase – duidelijkheid en implementatie dec 2011 - heden

- Eind nov/begin dec: gesplitste medewerkersbijeenkomsten
- Veel aandacht voor persoonlijke uitleg
- Sinterklaasgedichten
- Nog 1 kleine dip, maar grootste hobbels liggen achter ons
- 31 december
- Vanaf 1 januari: alleen maar stijgende lijn bij iedereen
- Na 6 maanden het net opgehaald: extreem laag ziekteverzuim en succesvolle outsourcing
- En nu mogen we nog een keer...

Ruimte voor discussie en vragen

Vragen over Dakar.....:

- Is inhoud en impact al echt helder en boodschap geland?
- Is de boodschap consequent? Wordt het niet verzacht in lagen onder project?
- Is FTE-afbouw zichtbaar in MTP 2012-2014?
- Is kosten-afbouw zichtbaar in MTP 2012-2014?
- Is communicatie al op gang gekomen anders dan het 'draaiboek' (mailings en bijeenkomsten)?
- Is het stakeholdermanagement voldoende op orde? Alle kanten op?
-???