

## **Q&A medewerkers Cendris Customer Contact**

**Januari/Februari 2014**

### **ORGANISATIEVERANDERINGEN**

**Wijzigingen t.o.v. de vorige gepubliceerde versie van de Q&A  
zijn zichtbaar in blauw**

**Vragen over de reorganisatie en herstructurering (vraag 1-24)**  
**Vragen over Functies of functie-inhoud/werkzaamheden (vraag 30-63)**  
**Vragen over Opdrachtgevers/Klanten (vraag 80-86)**  
**Hangende de adviesaanvraag: vragen over plaatsing/sollicitaties (90-91)**  
**Hangende de adviesaanvraag: vragen over vertrek en sociaal plan (110-114)**

## Vragen over de reorganisatie en structuurveranderingen

### 1. Waarom is deze reorganisatie nodig?

#### Antwoord

Cendris Customer Contact (CCC) maakt verlies. Besparing door afscheid te nemen van mensen en functies is noodzakelijk. Tegelijkertijd kiezen we voor een organisatievorm waarin onze ambitie als Dé Dialoogmanager het best kan worden vormgegeven zodat we de toekomst ingaan met focus op de juiste markten en proposities.

### 2. Waarom wordt er steeds gesproken over een voorgenomen besluit?

#### Antwoord

Omdat de TOR eerst de adviesaanvraag die is ingediend gaat beoordelen. Pas na het advies van de TOR wordt het besluit definitief en kan tot implementatie en inrichting worden overgegaan.

### 3. Wanneer gaat de reorganisatie in?

#### Antwoord

Op het moment dat de TOR haar advies uitbrengt. Zij heeft 4 tot 6 weken om een gedegen advies uit te kunnen brengen. Vanuit het advies neemt de Directie een definitief besluit. Daarna worden de vervolgprocessen in gang gezet en zullen medewerkers definitief bericht ontvangen. Dan zal vervolgens ook de Plaatsings- en sollicitatieprocedure starten waarbij eerst met name de MT-functies vervuld worden en daarna de lagen daaronder. De tijdslijnen zijn afhankelijk van de grootte van de veranderingen binnen een afdeling. Zorgvuldigheid en kwaliteit staan bovenaan. Naar verwachting zullen de personele veranderingen rond eind juni zijn doorgevoerd.

### 4. Waarom verandert de rol en structuur van de vestigingen?

#### Antwoord

We verdiepen de focus op opdrachtgeverniveau. In plaats van KPI- en kostenverantwoordelijkheid op vestigingsniveau komt de focus te liggen op integrale winst- en verliesverantwoordelijkheid op opdrachtgeverniveau. Hand in hand hiermee gaat de gecombineerde commerciële én operationele verantwoordelijkheid die we beleggen bij één Client Service Director (CSD) per opdrachtgever.

### 5. Waarom verdwijnt Account Management bij Marketing & Sales (Commercie)?

#### Antwoord

De accountmanagement-taken worden onderdeel van de CSD functie. De CSD is volledig verantwoordelijk voor alle commerciële afspraken en de operationele uitvoering op opdrachtgeverniveau. Focus bij Sales (onderdeel van Sales, Marketing & Development) komt daarmee volledig te liggen op New Business Sales (GET).

### 6. Heeft PostNL ons gedwongen om deze keuzes te maken?

#### Antwoord

Wij hebben onze ideeën en plannen uitgebreid en veelvuldig besproken met PostNL. De keuze voor een Client Service model is na ons voorstel hierover door PostNL omarmd. De integrale verantwoordelijkheid op opdrachtgeverniveau is voor ons belangrijk om vooruit te kunnen en het beantwoord tegelijkertijd aan de wens van PostNL en andere opdrachtgevers om met een "single point of contact", oftewel 1 verantwoordelijke, afspraken te maken op commercieel en operationeel gebied.

## **7. Zijn we er met deze reorganisatie of volgt er nog meer?**

### **Antwoord**

Het MT heeft altijd aangegeven dat wij ons voortdurend moeten aanpassen aan markt- en klantontwikkelingen. Kostenniveaus moeten in de juiste verhouding staan tot de omzet van CCC. Het verlies in volume van opdrachtgevers zoals Ziggo en Logius (DigiD) is groter dan het succes van het binnenhalen van bijvoorbeeld TLS, E-bridge en VGZ. Veel hebben we kunnen opvangen met de flexibiliteit in capaciteit die er in onze organisatie zat; nu zijn er echter extra maatregelen nodig om het verlies om te turnen in een positief resultaat en onszelf te positioneren voor omzet- en winstgroei bij bestaande en nieuwe klanten. We zetten met deze reorganisatie een grote stap, en we gaan voor onze ambitie om van hieruit te groeien. Maar we zullen altijd alert blijven op ontwikkelingen.

## **8. In het nieuwe organisatieplaatje zijn nog steeds veel managers. Waarom blijft de toplaag zo dik?**

### **Antwoord**

Ook in de managementfuncties is behoorlijk ingegrepen. Zo is het aantal directieleden van 3 naar 1 gereduceerd en het aantal MT-leden van 7 naar 5. Daarnaast is er ook in de hogere managementlagen sprake van een vergroting van de span of control. Er is naar gestreefd om op elk niveau de druk en besparing te verdelen

## **9. Waarom stoppen we met de audit afdelingen?**

### **Antwoord**

Auditing heeft niet meer de functie die het 10 jaar geleden had. Destijds was het eerste en vaak enige kwaliteitscijfer. Tegenwoordig hebben we van 95% van de opdrachtgevers KT-scores, op agent niveau. Daarmee wordt de noodzaak voor onafhankelijke monitoringsscores minder. Ook vanuit resultaatboom, Dialoogmanager en ContactDriver krijgen we veel inzichten over de inhoud en kwaliteit van klantcontact. Daarnaast kost de huidige wijze van auditen veel geld waarvoor opdrachtgevers niet allemaal willen betalen.

Door het auditen bij de teamleider te leggen verhogen we tenslotte de inhoudelijke betrokkenheid van teamleiders bij het project. De coaching intensiteit tussen teamleider en agent wordt door deze maatregel ook nog eens verder verhoogd en er is een logische doorgaande lijn van inhoudelijke begeleiding op dag, week en maandbasis in verschillende overlegmomenten en coaching on-the-job.

## **10. Waarom wordt auditing bij de teamleiders belegd?**

### **Antwoord**

Het werk van agents wordt steeds complexer, de eenvoudige contacten gaan tegenwoordig via het web of andere geautomatiseerde kanalen. Agents hebben daardoor steeds meer behoefte aan eenduidige begeleiding. Door het auditen bij de teamleider te leggen verhogen we tenslotte de inhoudelijke betrokkenheid van teamleiders bij het project. De coaching intensiteit tussen teamleider en agent wordt door deze maatregel ook nog eens verder verhoogd en er is een logische doorgaande lijn van inhoudelijke begeleiding op dag, week en maandbasis in verschillende overlegmomenten en coaching on-the-job.

## **11. Wanneer gaan de monitoringstaken van de auditoren naar de teamleider?**

### **Antwoord**

De intentie is om hier één tot twee maanden voor uit te trekken via een migratietraject gerekend vanaf het moment waarop de TOR advies heeft uitgebracht. Eind mei hopen wij dus ver te zijn met de migratie van activiteiten.

## **12. Hoe voorkomen we dat de gesprekskwaliteit achteruit gaat?**

### **Antwoord**

We stoppen niet met monitoren. De teamleider krijgt hierin een grotere verantwoordelijkheid. De afdeling kwaliteit en compliancy heeft hier ook een verantwoordelijkheid in. We blijven wel kijken naar de kwaliteit van de gesprekken alleen niet meer door een aparte functionaris.

## **13. Hoe is nagedacht over de objectiviteit bij de monitoring?**

### **Antwoord**

Een voordeel van monitoring door een aparte functionaris is inderdaad de objectiviteit. Monitoring door de teamleider gekoppeld aan overige data moet een helder en consistent beeld geven zodat betrouwbaarheid geen issue is. Daarnaast blijft kalibratie tussen teamleiders met ondersteuning van Kwaliteit en Compliancy een hulpmiddel bij consistent monitoren.

## **14. Worden de benodigde besparingen wel eerlijk verdeeld op deze manier?**

### **Antwoord**

Er is voor gekozen om van hoog tot laag en van links naar rechts besparingen te realiseren. We besparen op de 1e en 2e managementlaag en op alle stafafdelingen binnen ons bedrijf. Sommige afdelingen worden zelfs geheel opgeheven waarbij noodzakelijke activiteiten worden herverdeeld. Ook onze directe kosten moeten we omlaag brengen om onze brutomarge te verbeteren. Al met al zijn dit pijnlijke maar noodzakelijke maatregelen die door het grootste deel van het bedrijf worden gevoeld.

## **15. Er is voor veel functies de keuze gemaakt om deze te centraliseren. Waarom is hiervoor gekozen?**

### **Antwoord**

Bepaalde functies hebben een centrale rol ook t.a.v. vaststelling en het vinger aan de pols houden en borgen van uitvoering van beleid. Voor bepaalde andere functies geldt dat het efficiënter is om het centraal te beleggen. Tevens hangt de centralisatie in sommige gevallen samen met het opheffen van de vestigingsstructuur.

## **16. Hoe zit het met specifieke wensen/afspraken van mijn opdrachtgever?**

### **Antwoord**

Per project wordt gekeken naar de impact van de wijziging en op welke wijze wij vorm gaan geven aan deze afspraken binnen de nieuwe beoogde structuur en functies. Voorop staat dat we de afspraken met onze opdrachtgevers nakomen.

**17. Opdrachtgevers zijn veel online bezig met hun klanten. Is Cendris hier ook goed op voorbereid? Is Cendris leading of volgend?**

**Antwoord**

We zijn al langer bezig met de verschuiving van telefoonkanalen naar andere kanalen (bijvoorbeeld webcare, chat, forum etc.). Cendris doet volop mee met al deze ontwikkelingen. We zijn hierin leading en staan bekend als innovatieve partij. Dit betreft een "ongoing" proces en we zullen hier steeds mee bezig blijven want stilstand is achteruitgang. In de nieuwe organisatie zetten we Operations Consultant, Analisten en Campagnemedewerkers ook bewust bij elkaar om kruisbestuiving te bewerkstelligen.

**18. De reorganisatie leeft bij de agents. Hoe worden zij geïnformeerd?**

**Antwoord**

Op intranet zal informatie worden geplaatst, waarbij zal worden aangegeven het hoe en waarom. Ook de Q&A wordt op intranet geplaatst. Uiteraard kunnen teamleiders ook hun mensen informeren.

**19. Kun je iets meer vertellen over de individuele informatiesprekken?**

**Antwoord**

Deze gesprekken worden in eerste instantie gevoerd met de medewerkers die hun functie of baan verliezen. Dit zijn gesprekken met drie personen; de leidinggevende, de medewerker en de HR adviseur. Tijdens dit gesprek wordt individueel uitgelegd welke gevolgen de voorgenomen reorganisatie op dit moment heeft en welke mogelijke vervolgstappen worden verwacht. Er kunnen nog geen vragen beantwoord worden over hoe het sociaal plan eruit gaat zien, omdat het traject van de adviesaanvraag en het Sociaal Plan nog lopen. Je kunt tijdens dit gesprek sowieso alle vragen stellen die je hebt.

**20. Zijn we met deze bezuiniging (besparing fte's) winstgevend?**

**Antwoord**

Ja. Het effect zal zijn dat we dan weer 'breakeven' zullen draaien.

**21. Hoe lang is het de bedoeling dat deze structuur blijft?**

**Antwoord**

Bedrijven blijven nooit meer heel lang hetzelfde ingericht. De markt en de wereld veranderen snel. Het is dan ook niet aan te geven hoe lang we in deze structuur zullen werken. We zetten nu vervolgstappen om beter uitvoering te geven aan de strategie. Dit zal ongetwijfeld op de langere termijn niet de laatste wijziging zijn om mee te gaan en te anticiperen op de veranderingen in de markt.

**22. In de vorige reorganisatie zijn de functies van coördinator Auditing en Kwaliteit en trainingscoördinator ingesteld? Wat is het verschil bij deze reorganisatie?**

**Antwoord**

We hebben nu andere mogelijkheden om inzichtelijk te krijgen hoe een gesprek tussen onze agents en de klant verlopen. Door teamleiders te betrekken bij monitoring weten zij ook beter wat er speelt en kan hun inhoudelijke kennis worden vergroot.

## **23. Waar kan ik na vandaag met mijn vragen terecht?**

### **Antwoord**

Zoals altijd kun je met je vragen terecht bij je direct leidinggevende. Daarnaast komt er op intranet een algemeen E-mailadres te staan evenals het E-mailadres van de TOR. We zullen de vragen die hierop binnenkomen in het algemeen beantwoorden. Indien de aard van vraag daarom vraagt zal deze specifiek en direct naar de persoon worden beantwoord.

## **24. Offshoring/Suriname Waar/hoe wordt Suriname getroffen? Waar moet ik dit plaatsen?**

### **Antwoord:**

Net als nu zal een deel van de operationele uitvoering op bepaalde projecten in Suriname kunnen plaatsvinden. De CSD is operationeel, commercieel en P&L verantwoordelijk. Dit geldt dus ook als een deel van de uitvoering van het project in Suriname plaatsvindt. Opdrachtgever overstijgend zullen er in de CSD-organisatie, onder leiding van de Manager Client Service, afspraken worden beheerd en gemaakt met onze partner. CSD-ers worden hier dus in ondersteund en kunnen zich gewoon focussen op hun eigen project.

## Vragen over functies of functie-inhoud/werkzaamheden:

### **30. Wat is het verschil tussen Vestigingsmanager (VM) en Client Service Director (CSD)?**

#### **Antwoord**

Een vestigingsmanager is verantwoordelijk voor de operatie op zijn eigen vestiging en de ondersteunende activiteiten op vestiging zelf. Een CSD is verantwoordelijk voor de operatie van zijn opdrachtgevers en heeft daarnaast de commerciële klantverantwoordelijkheid, ongeacht waar het project draait. De focus van een CSD ligt geheel op zijn opdrachtgevers en hij hoeft zich niet bezig te houden met de randvoorwaarden van het gebouw. Vestigingen zijn daarmee gewoon locaties geworden waar meerdere opdrachtgevers onder leiding van CSD-ers worden geserved.

### **31. Wat is het verschil tussen Account manager (AM) en Client Service Director (CSD)?**

#### **Antwoord**

Een accountmanager heeft de commerciële klantverantwoordelijkheid. Een accountmanager stuurt geen operatie aan. Een CSD is verantwoordelijk voor de operatie van zijn klant(en) en heeft tevens de commerciële klantverantwoordelijkheid. De focus van een CSD ligt geheel op zijn opdrachtgevers.

### **32. CSD is single point of contact. Waar ligt die nu?**

#### **Antwoord**

Er is op dit moment geen single point of contact. Een opdrachtgever heeft nu meerdere contactpersonen, waardoor niet elke contactpersoon overal van op de hoogte is. Het tactische en strategisch contact zal door de CSD als single point of contact worden onderhouden.

### **33. Weten we al waarop de portefeuille van de CSD'er wordt gebaseerd?**

#### **Antwoord**

Bij voorkeur heeft een CSD'er opdrachtgevers op twee verschillende locaties in verband met de kruisbestuiving van kennis en kunde over de locaties heen. Drie locaties is waarschijnlijk niet efficiënt i.v.m. reistijd. Dit is een belangrijk uitgangspunt. Span of control, complexiteit en bijvoorbeeld branch expertise spelen ook een rol.

### **34. Krijgt een Teamleider (TL) het in het nieuwe plaatje niet veel drukker?**

#### **Antwoord**

Het is met name een zwaartepuntverschuiving Het werkpakket verandert echter wel. Er is goed gekeken naar het totaal pakket aan werkzaamheden. Een aantal zaken doe je niet meer, minder of slimmer en efficiënter. Er wordt gekeken naar de frequentie van alle overleggen die er zijn en verder hebben we (middels een aantal pilots) ontdekt dat het veel efficiënter is om vragen per chat te beantwoorden. Ook passen we de rol van Senior teamleider aangepast in lijn met de teamleiderfunctie zodat deze meer kunnen meedraaien in teamleiderfunctie en het aantal in te zetten teamleiders op de meeste projecten dus vergroot wordt. Alle maatregelen worden verwerkt in een migratieplan en met jullie gedeeld. Dit migratieplan voorziet in opleiding, begeleiding tijdens het werk en de ruimte voor evaluatie.

### **35. Wat als de TL de combinatie niet aankan?**

#### **Antwoord**

Inhoudelijk zijn de activiteiten die belegd worden bij Teamleiders niet nieuw. Teamleiders luisteren ook nu al mee met agents. Teamleiders beantwoorden nu ook al vragen van agents. Deze taken worden geïntensiveerd, andere taken worden minder of efficiënter. Uitgangspunt is dat alle teamleiders de combinatie van alle werkzaamheden aan kunnen. Daar waar nodig zullen teamleiders extra worden getraind en gecoacht; per project zal er goed worden gekeken of het allemaal gaat zoals bedoeld.

### **36. Blijft de functie senior teamleider bestaan en wordt de functie-inhoud van senior teamleider gelijk aan die van teamleider?**

#### **Antwoord**

De functie van senior teamleider blijft bestaan, de inhoud zal net als bij de teamleider functie iets verschuiven. Ook hier zal de functie primair gericht zijn op het ontwikkelen en coachen van agents. Op sommige projecten heeft de functie bepaalde sr-kenmerken die van toegevoegde waarde zijn. In overleg met de Client Service Director en COM zal dit verder worden ingevuld.

### **37. De TL-functie wordt gewijzigd door het toevoegen van audittaken. Wijzigt de functie hiermee sterk? Wordt het een nieuwe functie?**

#### **Antwoord**

De TL-functie is ondanks deze wijzigingen niet aangemerkt als sterk gewijzigde functie. De meeste elementen van de TL functie staan ook benoemd in het huidige functieprofiel en daarom wijzigt de functie in essentie niet. Met betrekking tot de audittaken gaat het hierbij vooral inhoudelijke begeleiding en coaching van medewerkers. Dit is als het goed is nu ook al een aandachtspunt voor leidinggevenden aangezien het de kwaliteit en ontwikkeling van medewerkers t.b.v. klanten bepaalt.

### **38. Wat mag de TL minder gaan doen gezien de taken die er nu bijkomen?**

#### **Antwoord**

Het gaat erom dat eerste prioriteit wordt gelegd bij leiding geven aan en coaching van agents. Tevens zijn kernactiviteiten: operationele sturing, kwaliteit en kwaliteitsborging. Er blijft nog steeds ruimte en flexibiliteit voor overige activiteiten en aandachtgebieden maar dit zullen we wel met z'n allen slim en efficiënt moeten doen. Niet alle overleggen met andere afdelingen of klanten moeten blijven bestaan of met dezelfde frequentie. Daar waar er contact is met opdrachtgever over bijvoorbeeld service levels of bezetting zal dit worden verplaatst naar Traffic of COM. Analyses maken zal worden verminderd, evenals de tijd die in PAV's gaat zitten, deze worden verplaatst naar een andere afdeling. Planning van activiteiten en het meer geautomatiseerd aangereikt krijgen van rapportages zijn andere voorbeelden van onderwerpen die ervoor zorgen dat we slimmer gaan werken.

### **39. Coachmomenten kunnen misschien worden ingepland n.a.v. de monitoring resultaten. Betekent dit dat teamleiders zelf niet bepalen welke medewerker men wil coachen?**

#### **Antwoord**

Alle medewerkers moeten worden gecoacht. Plannen hiervan binnen de bila's zorgt voor borging en efficiency. Extra coaching voor medewerkers kan altijd additioneel ingepland worden. En coaching on the job blijft belangrijk. Er moet sprake zijn van een voortdurende doorgaande lijn van begeleidingen en coaching op dag, week en maandbasis.



## **40. Welke vrijheid heeft een teamleider nog om zelf zaken te regelen?**

### **Antwoord**

Er worden meer activiteiten voor i.p.v. door de teamleider ingepland, waardoor er minder 'eigen' planruimte overblijft. Maar er blijft nog voldoende ruimte om zaken zelf te regelen en te organiseren.

## **41. Hoe ziet de functie van teamleider er straks uit, nu zij verantwoordelijk worden voor monitoring?**

### **Antwoord**

De kerntaak van de functie blijft het coachen en ontwikkelen van medewerkers. De monitoring wordt inderdaad toegevoegd, echter een aantal taken komt ook te vervallen. Taken ten aanzien van procesverbetering zullen meer door operators consultants en com moeten worden opgepakt. Daarnaast zullen ook senior-teamleiders een volwaardige agentsgroep toegewezen krijgen. Eveneens zal de monitoringsfrequentie worden verlaagd, mits dit past binnen de contractafspraken.

## **42. Heeft het overbrengen van de monitoringstaken naar de teamleider consequenties voor de teamleider-agent verhouding?**

### **Antwoord**

Nee, dit zal geen consequenties hebben voor de verhouding teamleider-agent.

## **43. Worden teamleiders gescreend of de benodigde skills aanwezig zijn?**

### **Antwoord**

We gaan er vanuit dat elke teamleider alle benodigde skills heeft. Wel komt er een ontwikkelprogramma om waar nodig de teamleiders in deze te ondersteunen.

## **44. Is er een nieuw functieprofiel voor de functie van teamleider?**

### **Antwoord**

Er is geen nieuw functieprofiel, in basis blijft dit gelijk. Verschuivingen vinden plaats in accenten: een aantal taken vervalt een aantal taken komt er bij.

## **45. Wanneer krijgen teamleiders een log-in voor de resultaatboom of een betere frequentie van rapportages?**

### **Antwoord**

Er is tot op heden bewust gekozen om niet iedereen toegang te geven. Enerzijds vanwege de kosten. Anderzijds vanwege de enorme hoeveelheid aan data, wat niet perse overzichtelijk is. Daarom is er gekozen om zoveel als mogelijk te werken met standaardrapportages. De mogelijkheden in Synergy zullen worden bekeken en worden meegenomen de komende tijd.

## **46. De teamleiders krijgen meer informatie bijvoorbeeld uit de resultaatboom. Twee van de drie medewerkers die hiermee bezig zijn worden afgeschaald. Hoe wordt informatievoorziening gewaarborgd?**

### **Antwoord**

De laatste jaren zijn hierin al enorme stappen gemaakt. Er is nu bewust gekozen om de ontwikkeling van de resultaatboom minder snel te laten verlopen. Sommige dingen kunnen wij ons niet meer veroorloven. Voor onderhoud van de resultaatboom zal kritisch worden gekeken hoe we de beschikbare capaciteit kunnen inzetten.

**47. Planning/traffic wordt in een groep genoemd. Blijven de functies als zodanig allemaal wel bestaan?**

**Antwoord:**

Ja, dit blijven aparte functies.

**48. Wie gaat in de nieuwe setting nieuwe trainingen ontwikkelen en vorm geven aan blended learning?**

**Antwoord**

Dit is onderdeel van de functie Trainer (intern/extern) en Developer blended learning en de manager van de afdeling Training & Ontwikkeling.

**49. Ik mis in het overzicht 'beoogde nieuwe functies' mijn functie, terwijl deze toch onder een andere afdeling wordt gehangen.**

**Antwoord**

Het onderbrengen van een functie bij een andere afdeling heeft geen invloed op de functie zelf. Daarom komt de functie niet voor in de lijst met nieuwe functies.

**50. Is er een overzicht van functies die blijven bestaan, wijzigen of vervallen?**

**Antwoord**

In de presentatie (die in te zien is bij je -/afdelingsmanager of HR adviseur) is benoemd welke functies vervallen en welke nieuwe functies er ontstaan. De overige functies wijzigen niet of in beperkte mate, en blijven dus bestaan.

**51. Wat gebeurt er met de trainingen van Professional Services, die t.b.v. externe bedrijven plaatsvinden?**

**Antwoord**

Bij de afdeling Training & Ontwikkeling onder HR zal de focus grotendeels liggen op interne Cendris projecten. Kansen die we extern krijgen zullen we zoveel mogelijk en met maximale flexibiliteit proberen te pakken. Externe extra omzet is altijd welkom.

**52. Soms krijgen functies een andere naam c.q. wordt er een andere inhoud aan functies gegeven. Op welke wijze zorg je ervoor dat bestaande medewerkers worden toegerust om deze functies goed te kunnen uitvoeren?**

**Antwoord**

Er wordt goed gekeken op welke wijze medewerkers vanuit hun huidige functie/rol kunnen worden ingezet op de nieuwe functies. Daarnaast kan o.a. gebruik worden gemaakt van opleiding. Ten slotte speelt de leidinggevende een belangrijke rol in ontwikkeling en coaching. Het is daarom ook zo dat op deze functies medewerkers niet direct geplaatst worden, maar dat er op deze functies gesolliciteerd moet worden.

**53. Applicatieontwikkeling gaan we bijvoorbeeld minder doen. Is dit niet juist iets waar we nieuwe business mee kunnen genereren en een USP?**

**Antwoord**

De afgelopen jaren is door invoering van het BelMeNiet register het aantal uren outbound sterk afgenomen. Tevens zijn een aantal grote projecten afgerond of bijna afgerond. De producten en diensten die ontwikkeld zijn leveren niet voldoende geld op om de huidige omvang te kunnen financieren. Innovaties en ontwikkelingen zullen daarom alleen nog maar in gang worden gezet indien er opdrachtgevers zijn die ervoor willen betalen.

## **54. Managed Insourcing wordt als afdeling opgeheven. Doen we dit niet meer?**

### **Antwoord**

We blijven dit doen. Wij zijn als Dé Dialoogmanager goed in het optimaliseren van klantcontact en we doen dit op elke gewenste locatie. Bij bestaande en toekomstige projecten wordt Managed Insourcing bij een CSD belegd. Een CSD kan dus verantwoordelijk zijn voor projecten op onze eigen locaties of op locatie van de opdrachtgever.

## **55. Waar valt de afdeling Finance onder?**

### **Antwoord**

De manager van de afdeling F&A rapporteert aan de Algemeen Directeur. In het MT behartigt de Algemeen Directeur ook de financiële portefeuille.

## **56. Debiteuren en crediteuren zijn twee aparte functies. Mag dat niet in 1 functie of door 1 persoon worden gedaan?**

### **Antwoord**

Omdat we onderdeel zijn van een beursgenoteerde organisatie en functiescheiding als belangrijk wordt gezien, mag dat inderdaad niet samen gaan.

## **57. Wijzigt er niets voor de COM?**

### **Antwoord**

De functie COM blijft ongewijzigd. De rapportagelijijn verandert. In plaats van aan een vestigingsmanager rapporteert de COM aan de CSD van het project. Ook voor COM-er geldt dat het coachen, begeleiden en ontwikkelen van medewerkers (TL-ers) een kerntaak is. De COM heeft dus ook een belangrijke rol in het succesvol laten zijn van TL-ers bij de veranderingen die daar als gevolg van deze reorganisatie plaatsvinden.

## **58. Krijgt de COM door deze ontwikkeling minder tijd voor de teamleiders?**

### **Antwoord**

Nee, door heldere verantwoordelijkheden is een betere concentratie mogelijk op de kerntaken in het proces. Wel moet worden opgemerkt dat de inregeling van de reductie van 30% onder de indirecten tijd nodig zal hebben, waardoor zaken best her en der tijdelijk onder spanning kunnen staan.

## **59. De functie van Manager Sales vervalt, maar er komt ook weer een nieuwe functie Manager Sales. Wat is het verschil?**

### **Antwoord**

In de huidige situatie is er sprake van een combinatiefunctie van Accountmanagement en Sales. In de nieuwe situatie is de Manager Sales alleen nog maar bezig met het verwerven van nieuwe opdrachten.

## **60. Hoe zien de campagneteams eruit?**

### **Antwoord**

Dat zal gelijk zijn aan nu, maar de kennis en kunde zal worden gebundeld. Er ontstaan hierin geen vacatures.

**61. Wat wordt de inhoud van de functie van CSD? Dit moet wel een zwaargewicht zijn.**

**Antwoord**

Zie ook Q&A vraag 30 t/m 33. Aanvullend: het functieprofiel voor de nieuwe functie van CSD is nog niet geschreven. Gezien de combinatie van operationele en commerciële verantwoordelijkheid is dit inderdaad een belangrijke functie. De zwaarte van de functie wordt natuurlijk wel mede bepaald door het aantal direct reports, het aantal opdrachtgevers per CSD-portefeuille, en de complexiteit van de accounts. Daarbij hoeven CSD-ers zich niet bezig te houden met allerlei facilitaire zaken en kunnen ze hulp inroepen op allerlei vlak zodat de focus echt op de opdrachtgever kan liggen.

**62. Rapportage/analyse Er zijn een hoop mensen 'onzichtbaar' bezig met rapportages in alle geledingen van het bedrijf. Hoe kan Cendris al deze werkzaamheden opvangen en weet Cendris wel dat dit bestaat?**

**Antwoord**

Wij zijn ons ervan bewust dat er op veel plekken gewerkt wordt aan rapportage of informatievoorziening voor opdrachtgevers. Zonder te willen afdingen op de goede intenties en redenen waarom dit is gegroeid, kiezen wij in de nieuwe organisatie voor transparantie en willen we bewust keuzes maken.

Keuzes over bijvoorbeeld wat we wel en niet voor opdrachtgevers doen, wat daarvan wél betaald moet worden en wat niet, of het nog steeds nodig is, of er mogelijkheden zijn om dit efficiënter te doen, bijvoorbeeld door het meer centraal te beleggen. Dit zijn allemaal afwegingen die we concreet zullen maken in de nieuwe verantwoordelijkheids- en overlegstructuur.

**63. Wat wordt de rol van COM nu precies? Het lijkt dat deze rol nog steeds zal blijven botsen met een CSD. Functieprofiel?**

**Antwoord**

De commerciële eindverantwoordelijkheid komt te liggen bij de CSD. Binnen het Accountteam waar de COM-er ook deel vanuit maakt heeft ieder een rol om operationeel en commercieel de opdrachtgever zo goed mogelijk te bedienen. Er is dus geen sprake van botsing, maar juist van samenwerking. COM-ers kunnen nog steeds contact hebben met opdrachtgevers, maar de commerciële afspraken worden uiteindelijk door de CSD bepaald en gemaakt. Het is dus niet zo dat COM-ers geen enkele commerciële verantwoordelijkheid of klantcontact meer hebben; de focus ligt echter net als nu vooral op operationele kwaliteit en performance.

## Vragen over klanten/Opdrachtgevers:

### **80. Wie licht de opdrachtgevers in over al deze zaken, de COM of de Accountmanager?**

#### **Antwoord**

De accountmanager zal in eerste instantie leading zijn in de communicatie

### **81. Wat vinden de huidige klanten ervan?**

#### **Antwoord**

Over de organisatieveranderingen m.b.t. indirecten is niet specifiek met klanten gesproken. We wilden eerst de medewerkers informeren. Wij gaan ervan uit dat opdrachtgevers dit beschouwen als goed nieuws door duidelijkheid over 1<sup>e</sup> aanspreekpunt en de gecombineerde verantwoordelijkheid voor commercie en operatie bij 1 persoon. Overigens is de ervaring dat zolang de afspraken die met de klant gemaakt zijn worden gehaald, de klant geen bezwaar zal hebben. Zij begrijpen doorgaans de situatie of zitten zelf ook in dezelfde situatie.

### **82. Volgt er nog officiële communicatie van Cendris richting opdrachtgever. Moet ik nu mijn mond houden als ik de klant spreek?**

#### **Antwoord**

Opdrachtgevers worden op 31 januari of op 3 februari geïnformeerd. In het algemeen is het wel zo dat bij een te uitgebreid informeel circuit onnodige speculaties kunnen ontstaan, die ons bedrijf kunnen beschadigen. Laat alle communicatie zoveel mogelijk via accountmanagement lopen. Zij stemmen wel af met bijvoorbeeld Vestigingsmanagers en COM.

### **83. Wordt de inhoud van deze presentatie ook (al dan niet gedeeltelijk) met de opdrachtgevers gedeeld?**

#### **Antwoord**

Nee, de essentie van veranderingen bij Cendris zal via de accountmanager worden gecommuniceerd naar de opdrachtgevers. De presentatie die gegeven is, was en is bedoeld voor intern.

### **84. Hebben onze opdrachtgevers nog vertrouwen in Cendris?**

#### **Antwoord**

Er is nog geen opdrachtgever gesproken die aangeeft geen vertrouwen meer te hebben in Cendris. Sterker nog, wij krijgen de laatste tijd veel complimenten van opdrachtgevers zoals T-Mobile en TLS. Dit soort klanten bevestigen ons in onze keuze om via de CSD's op bestaande klanten optimaal in te kunnen spelen op groeipotentieel. Belangrijk blijft dat wij de kpi's halen en zorgvuldig met de klantrelatie omgaan.

## **85. Wat is de storyline naar klanten?**

### **Antwoord**

*Als facilitaire partij passen wij ons altijd aan bij de flexibele vraag die onze klanten hebben. Onze directe kosten zijn grotendeels al variabel en dus prima af te stemmen. Door efficiencyverbeteringen binnen onze dienstverlening, volumewijzigingen vanuit onze klanten en bedrijfseconomische redenen is het nu ook verstandig om onze indirecte kosten aan te passen bij het gewenste en gepaste niveau. Daarnaast is het wenselijk om onze organisatie nog verder op onze strategie aan te laten sluiten. Tenslotte zijn we van mening, ook op tekenen van onze klanten, dat het goed is om ons contact met de klant te herorganiseren. Kortom, we staan aan de vooravond van een reorganisatie en ik wil u daar middels dit contact van op de hoogte brengen.*

*In zijn algemeenheid kunnen klanten merken dat we naar een structuur gaan waarbij 1 persoon verantwoordelijk is voor de uitvoering van dienstverlening, zowel operationeel als commercieel. Op deze wijze borgen wij de belangen 1 op 1 binnen ons bedrijfsmodel. Op termijn kan dit betekenen dat u een andere contactpersoon krijgt. Echter, de dienstverlening zal uiteraard ongewijzigd blijven en van het niveau wat u van ons verwacht.*

*In de komende tijd zal verdere invulling gegeven worden aan onze reorganisatie en ik zal u tussentijds met de voor u belangrijke wetenswaardigheden op de hoogte houden.*

## **86. Zijn opdrachtgevers geïnformeerd en wat waren de reacties**

### **Antwoord (per 5 februari)**

Opdrachtgevers zijn geïnformeerd. Over het algemeen stellen ze het op prijs dat we hen tijdig op de hoogte hebben gesteld en dat ze weten wat de plannen zijn binnen ons bedrijf. De komende tijd worden opdrachtgevers waar nodig ook verder op de hoogte gehouden van voortgang en ontwikkelingen.

## Hangende de adviesaanvraag:

### vragen over plaatsing/sollicitaties

**90. Mijn functie verandert niet, maar ik wil wel graag reageren op één van de nieuwe functies, die ontstaat. Kan dat?**

**Antwoord:**

In eerste instantie zullen alleen die werknemers kunnen reageren voor wie de reorganisatie gevolgen heeft in deze zin van dat hun functie vervalt. Mochten er na deze 1<sup>e</sup> fase van sollicitatiemogelijkheden nog vacatures open staan, dan zullen deze breed worden uitgezet en mag iedereen reageren. Uiteindelijk gaat het om het vinden van de beste kandidaten waarbij mensen wiens functie gaat vervallen als eerste kans maken.

**91. Ik word boventallig. Er komt voor mij geen nieuwe passende functie in de organisatie. Er zijn echter wel bestaande functies, die nu ingevuld worden door uitzendkrachten. Kan ik daarvoor in aanmerking komen?**

**Antwoord:**

Er kan alleen gesolliciteerd worden op vacatures.

## Hangende de adviesaanvraag:

### vragen over vertrek en sociaal plan

**110. Is er een mobiliteitsplan, net als de reorganisatie van 2009/2010? Ik wil wel graag geholpen worden in het vinden van een nieuwe baan.**

**Antwoord**

Ja. Mobility is onderdeel van het Sociaal Plan. Het Sociaal Plan is gepubliceerd op Intranet en voor iedereen inzichtelijk per vandaag (25 februari 2014)

**111. Kan ik nu alvast gebruik maken van Mobility?**

**Antwoord**

Er dient eerst definitief vastgesteld te worden of iemand al dan niet boventallig wordt verklaard of potentieel boventallig. Dit kan pas na de afronding van de adviesaanvraag. Medewerkers die het betreft zullen hier dan persoonlijk een brief over ontvangen.

**112. Ik kan nu een andere baan krijgen. Word ik gehouden aan mijn opzegtermijn en kan ik een beroep doen op het Sociaal Plan?**

**Antwoord**

Daar waar mogelijk zullen we meewerken aan verzoeken van werknemers om eerder te mogen vertrekken. Mensen die op grond van het voorgenomen besluit hun functie verliezen, en in de tussentijd een nieuwe baan vinden, kunnen zich wenden tot hun HR-adviseur om een financiële regeling te bespreken. Vanaf het moment dat je boventallig wordt verklaard kun je een beroep doen op het Sociaal Plan.

**113. Ik maak op dit moment gebruik van het fietsplan, hoe wordt hiermee omgegaan?**

**Antwoord**

Van de werknemer die gebruikt maakt van het fietsplan en boventallig wordt verklaard, worden de openstaande termijnen (na einde dienstverband), tot een maximum van 50% van de totale aanschafprijs, kwijtgescholden.

**114. Ik heb een minsaldo aan mijn vakantie-uren en mijn functie verval. Wat gebeurt hiermee wanneer ik niet herplaatst kan worden in een andere functie?**

**Antwoord**

Het negatieve saldo van je vakantie-uren wordt verrekend wanneer je uit dienst gaat.