



## 'September is een belangrijke maand voor KLM'

In mijn column van 24 juli stond ik stil bij de resultaten van het eerste halfjaar 2015. De titel was 'We hebben hard gewerkt in de eerste helft, nu doorpakken en resultaat boeken in de tweede helft'. Het operationeel resultaat van KLM was -€79 mln tegen -€34 mln in de eerste helft van 2014. De verslechtering was primair gedreven door een stijging in de pensioenkosten en de negatieve koerseffecten. Geschoond voor deze effecten was het resultaat ongeveer stabiel.

In het 2<sup>e</sup> kwartaal was een stijging van de productiviteit en een kleine daling van de kosten per eenheid te zien. De eerste zichtbare effecten van alle inspanningen in de eerste helft van 2015:

- Verschillende inkomsten-initiatieven rondom ancillary revenues (economy comfort, verkoop via social media, etc.)
- Concrete kostenbesparingen gerealiseerd (circa €60 mln)
- Mobiliteit, zowel intern (circa 250 mensen) als extern (Vrijwillige Vertrekregeling circa 120 mensen)
- Bottom-up proces met o.a. Lean Six Sigma en de CEO mailbox

Deze inspanningen zien we dus deels terug in de resultaten, maar dit is nog verre van voldoende. We moeten nu doorpakken dus!

In mijn column daarna (11 augustus) is meer invulling gegeven aan wat er de komende maanden concreet staat te gebeuren. Voor KLM wordt september een hele belangrijke maand omdat we een aantal zaken verder zullen implementeren.

### Implementatie

In september moeten de drie cao's worden ingevoerd. Dat is absoluut noodzakelijk voor het bereiken van onze doelstellingen en bovenal voor het bovenliggende doel om weer een gezonde en winnende KLM te realiseren. KLM maakt zich op voor een volgende fase in haar geschiedenis; 'de wereld verandert en wij veranderen mee'. Daarin passen nieuwe cao's. De voorliggende afspraken zijn daarin een eerste stap.

Allereerst ligt komende vrijdag 4 september het cao-protocol met de vliegers voor aan de VNV- leden. Deze afspraken hebben onder meer tot gevolg dat de vliegers meer en langer doorwerken door een productievere werk- en rusttijdenregeling en doordat de pensioenleeftijd van 56 naar 58 jaar gaat. Dat laatste is een erg belangrijke stap in een effectieve kostenverlaging voor KLM.

Dan staat de week daarna, vooralsnog op 9 september, de zogeheten 'multi-tafel' op het programma. Het doel daarvan is maximale transparantie naar alle acht bonden over de afspraken in de verschillende domeinen. De cao-afspraken zullen op iedereen individueel invloed hebben. Het is voor KLM enorm belangrijk dat de ratificatie van het akkoord nu afgerond wordt om de cao-afspraken te kunnen invoeren.

### Bottom-up

Het bottom-up proces, waarvan de CEO mailbox slechts een element is, begint ook z'n vruchten af te werpen. Inmiddels hebben ruim 1.600 KLM-ers de weg gevonden naar de CEO mailbox. Dus niet slechts een paar, maar enorme aantal KLM-ers. Soms krijg ik reacties; 'gaan we daar de KLM nu mee redden?'. Met elk van de relatief kleine individuele ideeën niet, maar het totaal maakt een enorme impact. Zowel qua bedrag als qua zichtbaarheid in de organisatie. Inmiddels zitten we al op bijna €8 miljoen aan

structurele besparingen.

## Uitwerking 'HPO'

HPO staat voor High Performance Organisatie. Het aanpassen van de KLM-organisatie is nodig om KLM slanker, wendbaarder, efficiënter en nog meer klantgericht te maken. Daarmee bouwen we aan een nieuwe KLM. In september en oktober wordt een nieuw organisatieontwerp gemaakt voor de meeste bedrijfsonderdelen en supportfuncties.

Over dit HPO-project hebben we met (delen van) de OR al in een aantal sessies gesproken. Daarbij hebben we onder andere uitgelegd dat HPO een aantal doelen heeft:

1. Onze organisatie moet zo ingericht zijn dat we onze klanten altijd datgene kunnen bieden wat we hen hebben beloofd. Ons KLM personeel is van grote waarde in de strijd tegen onze concurrenten. Ons personeel moet in staat gesteld worden om iedere dag het verschil te maken voor onze klanten, om daarmee de wedstrijd van de concurrentie te winnen.
2. Het verbeteren van de onderlinge samenwerking. Dat kan als we de organisatie simpeler en efficiënter maken door het afbreken van de silo's. Maar daarbij hoort ook dat medewerkers meer verantwoordelijkheid kunnen en durven te nemen. Dit leidt uiteindelijk ook tot meer betrokkenheid.
3. Daarnaast moet HPO leiden tot een structurele verlaging van de kosten. Het aantal managementlagen in ons bedrijf wordt verminderd en we gaan de supportfuncties centraliseren en het aantal medewerkers terugbrengen. Tijdens Transform2015 is de hoeveelheid indirect personeel al met 9% gereduceerd. Een verdere 'kaasschaaf' werkt dus niet. Nu hebben we een meer fundamentele verandering nodig.

Dit gaat uiteindelijk resulteren in een efficiëntere en kleinere KLM. Dat is moeilijk en gaat pijn doen, maar het is noodzakelijk voor de toekomst van ons bedrijf. Natuurlijk proberen we medewerkers die als gevolg van de invoering van HPO hun huidige functie niet meer kunnen blijven uitvoeren, door middel van interne mobiliteit zoveel mogelijk te helpen bij het vinden van een andere baan bij KLM. We zijn in overleg met de Ondernemingsraad om de bestaande afspraken rondom mobiliteit te vernieuwen. Maar interne mobiliteit alleen is niet voldoende. Daarom worden momenteel de eerste contouren van het creëren van een zogenoemd 'transitiecentrum' gemaakt. Daarover zal later in de maand meer duidelijkheid worden gegeven.

We zijn dus in gesprek met de Ondernemingsraad om de bestaande afspraken rondom mobiliteit te updaten. Ook zijn er al sessies geweest met (delen) van de medezeggenschap rondom HPO. Aansluitend zal ook met bonden worden gesproken. Ik kan mij voorstellen dat er veel vragen leven, maar ik hecht er enorm aan om alle stappen zorgvuldig te doen.

In afsluiting: we zijn op de goede weg, maar er moet nog ontzettend veel gebeuren. Dat doen we met elkaar in alle openheid en transparantie. Onzekerheid - hoe vervelend ook - is daarbij helaas onvermijdelijk. Maar dat kan en mag ons niet afleiden van de nodige implementatie.



Pieter