



## *Toolkit Jaarmodel*

Een initiatief  
van FOSAG,  
FNV Afbouw  
& Onderhoud  
en CNV Schilders

# Toolkit Jaarmodel

## Voorwoord

Is invoeren van het jaarmodel iets voor uw bedrijf? Natuurlijk heeft opdrachtspreiding de voorkeur om de hele ploeg jaarrond aan het werk te houden. Het jaarmodel is een 'beproefd' alternatief dat in minder gunstige tijden uw vaklieden werkzekerheid en uw bedrijf continuïteit biedt.

Deze toolkit bevat een stappenplan om het jaarmodel in te voeren. Binnen de bedrijfstakprogramma's '4 seizoenen onderhoud' en 'Knap werk!' is in zes jaar tijd ruime ervaring opgedaan op het gebied van het ontwikkelen en invoeren van jaarmodellen. Sinds twee jaar is in de CAO een modelcontract met keuzemogelijkheden opgenomen.

Vragen? Maak dan gebruik van coaching ([info@knap-werk.nl](mailto:info@knap-werk.nl)).

Veel succes!

Knap werk-bureau  
E [info@knap-werk.nl](mailto:info@knap-werk.nl)  
[www.knap-werk.nl](http://www.knap-werk.nl)



**Sta op scherp  
met Knap werk!**

**DOE DE SCAN OP  
[WWW.KNAP-WERK.NL](http://WWW.KNAP-WERK.NL)**

Hij / zij > Om de leesbaarheid te bevorderen is in deze toolkit gekozen voor hij / hem, uiteraard wordt hier ook zij / haar bedoeld.

Hoewel deze toolkit met de grootste zorgvuldigheid is samengesteld, kan het Knap werk-bureau geen garantie geven dat de inhoud volledig of juist is. Het Knap werk-bureau is niet aansprakelijk voor enigerlei directe of indirecte schade, welke voortvloeit uit het gebruik van de toolkit.

# Inhoudsopgave

Inleiding		4
Stap 1	Doel en planning invoering	7
Stap 2	Vaststellen	10
Stap 3	Communicatie en overleg	15
Stap 4	In de praktijk	17

## Knap werk-instrumenten Jaarmodel: een overzicht

- Aanleiding en doel (formulier)
- Financiële map
- Kopen extra verlofdagen (3, 6 en 9)
- Modelcontract
- Overzicht uren per week
- Projectplanning
- Presentatie
- Pensioenopbouw
- Uitnodiging (voorbeeldbrief)



Wanneer u dit symbool tegenkomt, kunt u op [www.knap-werk.nl](http://www.knap-werk.nl) een document downloaden voor eigen gebruik

# Inleiding

De beste oplossing om winterwerkloosheid te bestrijden is om in overleg met opdrachtgevers te komen tot voldoende spreiding van opdrachten over het jaar heen. Daardoor worden de pieken en de dalen in de capaciteitsbezetting afgevlakt. Dus binnenwerk en waar mogelijk ook buitenwerk in de winter. Als opdrachtspreiding onvoldoende mogelijk blijkt, is werkspreiding door middel van een jaarmodel een volgende oplossing.

Een jaarmodel heeft werkgevers en werknemers veel te bieden. Het maakt een einde aan de WW en brengt meer rust en zekerheid in het bedrijf. Uren sparen door in het hoogseizoen een halfuur langer te werken gaat tamelijk geruisloos. Is een half uur sparen niet genoeg dan bestaat de mogelijkheid om uren te sparen door reistijd en overuren in te zetten of extra verlofdagen te kopen. Als ondernemer krijgt u een lage WW-premie, houdt u de complete ploeg bijeen en u verlaagt de loonkosten.

De ervaring leert dat invoering van een jaarmodel goed en soepel verloopt wanneer werknemers een goede begeleiding krijgen. Snel beantwoorden van vragen is belangrijk: **wat levert het mij op en wat gaat het mij kosten?** Een compleet financieel 'plaatje' maakt het mensen makkelijker om te kiezen voor een jaarmodel. De toolkit helpt daarbij.

## Jaarmodel op hoofdlijnen

In artikel 19 van de CAO voor het Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf is de mogelijkheid opgenomen om volgens een jaarmodel te werken. Het model is gebaseerd op spreiding van het werk en van de mensen over het jaar waardoor werknemers gegarandeerd het gehele jaar in dienst blijven. Voor de werknemer betekent dit werken en inkomenszekerheid. De werkgever kan rekenen op een vast team. Dat zorgt voor rust en continuïteit.

Het jaarmodel op hoofdlijnen:

- wordt steeds voor 1 jaar afgesloten van week 13 t/m week 12
- de kern is dat in het hoogseizoen (week 13 t/m week 44) uren worden gespaard voor het laagseizoen (week 45 t/m week 12), dit kan door langer te werken en inzet van overuren en reisure
- in goed overleg tussen werkgever en betrokken werknemers wordt, binnen de grenzen van de CAO, de verdeling van de uren over het jaar overeengekomen

- het overeengekomen jaarmodel wordt aangemeld bij de secretaris van CAO-partijen in verband met de garantieregeling voor werknemers en de declaratie van seniorendagen door werkgevers

In bijlage 8 van de CAO is een modelcontract opgenomen met keuzemogelijkheden.

Deze toolkit ondersteunt de ondernemer / manager van een schilders- en onderhoudsbedrijf bij het zelfstandig invoeren van het jaarmodel. U kunt doorklikken naar praktische formulieren, instrumenten en praktijkervaringen van collega-bedrijven. Het stappenplan is de rode draad. De toolkit bestaat uit vier stappen:

**1 • Doel en planning invoering**

**2 • Vaststellen**

**3 • Communicatie en overleg**

**4 • In de praktijk**



### *Praktijkervaring van een collega*

#### **100% score!**

Hans Schults: "We zijn gestart met het bijwonen van een FOSAG-bijeenkomst over het jaarmodel. Daarna hebben wij gekeken of het jaarmodel voor ons bedrijf ook voordeel zou opleveren en of het ook zou werken zonder dat onze mensen iedere dag in de file zouden staan. Dat bleek het geval en hebben we het aan de OR voorgelegd. De OR was positief kritisch. Tijdens een bijeenkomst voor alle medewerkers heb ik namens de directie een presentatie gehouden over de situatie binnen Schults (Zierikzee): 'Hoe staan we ervoor en wat zijn de toekomstverwachtingen'. Voor heel veel mensen was dit geheel nieuwe informatie. Vervolgens is een presentatie gegeven over de ins en outs van het jaarmodel. Tijdens de bijeenkomst beantwoorden regiobestuurders van FNV Bouw en CNV Vakmensen de vragen van werknemers. Alle werknemers kregen het jaarmodel met uitleg mee naar huis.

Tijdens de 2<sup>e</sup> bijeenkomst is het jaarmodel in stemming gebracht en 98% stemde direct voor invoering. De overige 2% stemde na persoonlijke beantwoording van vragen door de directie ook voor. Eigenlijk dus een score van 100%!

#### **Wat heb ik zelf gedaan?**

Zelf heb ik elke stap voorbereid en uitgewerkt. Vooral de presentatie aan de medewerkers vond ik erg belangrijk. Hierin wilde ik laten zien hoe Schults ervoor stond. Het kwam erop neer dat de winst van de zomer werd opgesoupeerd door de slechte winters. Hierbij moet je denken aan verloren uren door slecht weer en onvoldoende nieuwbouwprojecten zodat we niet voldoende productie konden maken.

Als je dan een jaar hebt waar je in de winter onvoldoende werk kan krijgen tegen de juiste prijs dan hadden wij al snel een gat van 10 à 15 man. Dit bleek door het jaarmodel te kunnen worden opgelost.

#### **Orderportefeuille gevuld**

Wanneer je bewust met het jaarmodel omgaat, maakt dit je bedrijf sterker en stabiel en hoef je niet meer mee te doen aan die grote prijsschommelingen. Ik zeg niet dat het een wondermiddel is, maar het is wel een heel goed hulpmiddel naast de bestaande middelen om je orderportefeuille gevuld te krijgen met projecten die qua prijs de moeite waard zijn."

# Stap 1: Doel en planning invoering

Begint u in de uitvoering wel eens zonder werkvoorbereiding, plan van aanpak of planning? Hebt u vooraf een duidelijk doel voor ogen bij elk schilder- en onderhoudsproject?

In de praktijk stranden verbeterinitiatieven binnen bedrijven, zoals de invoering van een jaarmodel, vaak op het ontbreken van een goede doelomschrijving, plan van aanpak en planning. De start is vol goede moed, maar na een tijdje lijkt de energie weg te vloeien. Als u aandacht besteedt aan stap 1 kunt u dit voorkomen.

Stap 1: Bepaal een duidelijk doel bij het project van invoering van een jaarmodel, deel het op in activiteiten die u vooraf plant. Hierdoor houdt u overzicht en focus.

## Aanleiding en doel

Wat is voor u de aanleiding om aan de gang te gaan met de invoering van een jaarmodel? Hebt u te weinig winterwerk om al uw medewerkers doorlopend aan het werk te houden? Moeten medewerkers van uw bedrijf in de winter de WW in? Moet u mensen na een langdurig dienstverband ontslaan en/of krijgen nieuwe werknemers geen vast dienstverband? Het gevolg kan zijn dat u een groot gedeelte van de in de zomer behaalde winst moet investeren in het overbruggen van de winter.

Hoe duidelijker u de aanleiding weet over te brengen, hoe groter het 'urgentiebesef' bij uw medewerkers. Het helpt dus om de aanleiding zo duidelijk mogelijk en persoonlijk op papier te zetten. Waar mogelijk ondersteund met concrete voorbeelden.

Vul in:



### Aanleiding

We willen graag aan de slag met de invoering van een jaarmodel omdat: .... (vul in)

Dit blijkt onder andere uit: .....(vul in)



## Praktijkervaring van een collega

### Flexibiliteit creëren

“Door invoering van het jaarmodel sparen we niet alleen uren, maar worden ook loondagen ingeleverd.” Kranendonk Schilders (Noordwolde) prijst het model omdat alleen in gevallen van ‘nood’ de gespaarde tijd wordt gebruikt en dus flexibiliteit creëert. Michiel Kranendonk: “Als het niet nodig is, werkt iedereen door en krijgen de medewerkers de gespaarde uren alsnog uitbetaald.”

Het doel formuleren is belangrijk omdat het een gezamenlijk streven is. Hoe duidelijker en aansprekender het doel is geformuleerd, hoe meer het uw medewerkers motiveert om mee te doen. Zorg ervoor dat uw medewerkers het doel begrijpen en het er mee eens zijn.

Het beantwoorden van een aantal ‘W-vragen’ kan helpen om het doel duidelijk en specifiek te formuleren:

- **Wat** willen we bereiken met het jaarmodel?
- **Waarom** willen we dit bereiken?
- **Wanneer** moet de invoering van het jaarmodel gereed zijn?

De doelen hebben veelal te maken met zaken als “rust in de organisatie” en “meer mensen een vast dienstverband (continuïteit)”.

Vul in:



Doel(en) van dit project is/zijn:..... (vul in)

Goed voorbeeld doelstelling	Minder goed voorbeeld
<p>Ons doel is vanaf 1 april 2012 te werken met een jaarmodel. Door het werken met een jaarmodel houden of krijgen alle werknemers een vast dienstverband. Dat creëert rust in het bedrijf. De continuïteit van ons bedrijf wordt daardoor beter verzekerd.</p>	<p>Ons doel is te werken met een jaarmodel</p>

## Planning van het project

Net als bij elk schilder- en onderhoudsproject helpt een goede planning ook om van de invoering van een jaarmodel een succes te maken. Plan daarom vooraf de verschillende activiteiten zodat mensen weten waar ze aan toe zijn.



- **Aanleiding en doel (formulier)**
- **Projectplanning (voorbeeld)**

### Start op tijd!

Reken op een invoertijd van ongeveer drie maanden. Daarbij is van belang dat het model vóór week 13 bij CAO-partijen is aangemeld. Overleg met uw salarisbureau, boekhouder of accountant wat de financiële consequenties zijn van de invoering van een jaarmodel binnen uw bedrijf.

Wanneer duidelijk is welk model u wilt invoeren, legt u het model voor aan OR, PV of bij het ontbreken hiervan aan een aantal geïnteresseerde werknemers.

Daarna kunt u een afspraak plannen voor de twee werknemersbijeenkomsten. Plan de bijeenkomsten ongeveer een week na elkaar.

# Stap 2: Vaststellen

Bij veel bedrijven blijkt na berekening, dat de invoering van een jaarmodel ervoor zorgt dat geen of minder mensen de WW in moeten. Ook kan sprake zijn van een betere verdeling van de te werken uren gedurende het jaar (meer uren in de zomer en veel minder uren in de winter, indien nodig).

## Bijeenkomst met UTA (financieel) en uitvoerend personeel

### 1. Bepaal welke modellen binnen uw bedrijf mogelijk zijn:

- Komen ze overeen met uw wensen?
- Overleg met uw salarisadministrateur de financiële consequenties. Bereken de kosten voor het **kopen van extra verlofdagen**.



### 2. Directe voorbereiding van de bijeenkomst

- Plan twee bijeenkomsten van ongeveer 2 uur (om goed met elkaar te kunnen overleggen zonder gestoord te worden)
- Nodig mensen op tijd uit (zie **uitnodiging voorbeeldbrief**)
- Draai voor iedereen een **voorlichtingsmap** uit: presentatie, uren per week, kosten kopen extra verlofdagen, pensioenopbouw, voorbeeld modelcontract of concept overeenkomst.



## Knap werk-instrumenten: een overzicht

Hieronder vindt u een korte omschrijving van de verschillende Knap werk-instrumenten die u nodig heeft voor de invoering van een jaarmodel binnen uw bedrijf.

Nr	Naam	Omschrijving
1	Aanleiding en doel	Formulier om aanleiding en doel voor de invoering van het jaarmodel scherp te krijgen en vast te leggen
2	Projectplanning	Hulpmiddel om de verschillende activiteiten voor de invoering van het jaarmodel te plannen
3	Rekenmodel	Bereken welke modellen voor uw bedrijf mogelijk zijn
4	Uitnodiging (voorbeeldbrief)	Voorbeeld uitnodigingsbrief voor de eerste bijeenkomst met de medewerkers
5	Presentatie	Wat is een jaarmodel, waarom een jaarmodel invoeren, wat zijn de mogelijkheden, wat levert het werkgever en werknemer?
6	Overzicht uren per week	Overzicht in tijd van een model: gespaarde uren per week bij het kopen van negen verlofdagen en een ½ uur langer werken in het hoogseizoen
7	Kopen extra verlofdagen (3, 6 of 9 dagen)	Uitleg wat zijn de kosten voor drie, zes of negen extra verlofdagen voor werknemer en werkgever
8	Pensioenopbouw	Wat zijn de consequenties ten aanzien van de pensioenopbouw
9	Modelcontract	Het modelcontract met keuzemogelijkheden
10	Financiële map	Uitleg van specifieke onderdelen zoals het kopen van extra verlofdagen, de bijdrage van de werkgever, gevolgen voor pensioenopbouw



De instrumenten kunt u [hier](#) downloaden

## De praktijk

### *Praktijkervaring van een collega*

#### **Kratje bier per maand**

De 45 schilders van Meesters de Koeijer (Heinkenszand) werken inmiddels al enkele jaren met het jaarmodel. Alle medewerkers hebben een vast arbeidscontract van 37,5 uur per week. 's Zomers werkt iedereen langer: acht uur per dag. In de winter juist minder: 7,5 uur. "Dat halve uur sparen de jongens op in de periode 1 april tot 1 november, om later in de winter op te kunnen nemen. Daarnaast leveren ze drie loondagen op jaarbasis in. Dat wordt voor een deel terugbetaald in de vorm van tantième. Zo komt de rekensom uit op elf gespaarde dagen in de winterperiode. Het kost de schilders in ons geval niet meer dan zeven euro per maand, een kratje bier per maand. En het voorkomt inkomensverlies in de ww, of in de bijstand waar je anders in terecht komt."

#### **Verlengde wintervakantie**

Medewerkers nemen de vrije dagen verschillend op. "Soms in de vorm van een verlengde wintervakantie. Soms gekoppeld aan het totaal van vakantiedagen voor een reis naar Australië. De meeste kiezen voor een werkweek van vier dagen, zodat ze in de koude maanden minder buiten hoeven te staan."

#### **Minder druk op prijs!**

Het jaarmodel heeft nog een voordeel voor Meesters de Koeijer, dat in totaal 440 mandagen werk in de winter heeft. "Door het jaarmodel is de druk op de prijs minder. We hoeven 's winters geen werk aan te nemen dat onder de prijs zit."

In veel gevallen blijkt dat bedrijven het modelcontract met hun eigen keuzes invoeren binnen het eigen bedrijf. Onderstaand de top 8 van aandachtspunten bij de invoering van een jaarmodel:

### **1. Begin goed**

Bepaal eerst zelf met het rekenmodel welk model u wilt invoeren binnen uw bedrijf. Let op er zijn verschillende keuzemogelijkheden. Bespreek de financiële consequenties van dit model met uw salarisverwerker. Hebt u vragen over de verschillende modellen of komt er voor uw bedrijf geen geschikt model uit de berekening naar voren? Maak dan gebruik van coaching via [info@knap-werk.nl](mailto:info@knap-werk.nl).

## 2. Medewerkersbijeenkomst: introductie

Tijdens de eerste bijeenkomst vertelt u de werknemers wat een jaarmodel is, waarom u een jaarmodel wilt invoeren, wat de mogelijkheden zijn en welk model past binnen uw bedrijf. Daarnaast:

- wat het u en uw medewerkers oplevert (zie 3. Uren per week)
- wat de eventuele kosten voor de werknemers zijn (zie 4. Kopen van extra verlofdagen en 5. Pensioenopbouw).

Na afloop van deze bijeenkomst vraagt u of de werknemers eventueel bereid zijn aan de invoering van een jaarmodel mee te werken. Indien dat het geval is, maakt u een afspraak voor een vervolgbijeenkomst. Voorafgaand aan deze bijeenkomst (minimaal een week van te voren) zorgt u ervoor dat:

- de werknemers een conceptovereenkomst hebben ontvangen (zie 6. Medewerkersbijeenkomst).

## 3. Uren per week

Het overzicht uren per week laat zien hoeveel uur per week de werknemer gedurende het gehele jaar werkt en hoeveel uren het model oplevert in vrij te plannen winteruren. Dit model geeft ook aan hoeveel uren per week vanaf de invoering uitbetaald worden.

## 4. Kopen van extra verlofdagen

Op de voorbeeldsalarisstroken staat:

- de bijdrage van de werknemer (per week) voor de te sparen uren. Dit is een betaling vanuit het salaris en een betaling vanuit de vakantiebon.
- het bedrag dat u als werkgever aan de werknemer per gewerkt uur vergoedt; dat doet u door middel van het uitbetalen van een tantiëmebijdrage. Deze bijdrage verstrekt u omdat de werknemer bereid is mee te werken aan het jaarmodel door in de zomer meer uren te werken en in de winter veel minder (op jaarbasis werkt de werknemer minder en krijgt hij dus ook minder salaris).

## 5. Pensioenopbouw

Omdat de werknemer op jaarbasis terug gaat naar een salarisbetaling van minder dan 37,5 uur per week (bij een jaarmodel met het kopen van extra verlofdagen) wordt ook de opbouw van het pensioen minder. Het effect is echter zeer beperkt. In de overzichten van de pensioenopbouw kunt u zien dat de opbouw nagenoeg gelijk blijft. Zelfs als sprake is van een salarisbetaling van 36 uur per week. Bij een standaard CAO-uurloon en een 36-urige werkweek is sprake van circa € 15,- bruto vermindering van de pensioenopbouw per jaar.

## 6. Medewerkersbijeenkomst: overeenkomst voorleggen

Voorafgaand aan deze tweede bijeenkomst stuurt u de werknemers (minimaal 1 week van tevoren) het concept jaarmodel. Tijdens deze bijeenkomst legt u de conceptovereenkomst/modelcontract voor aan de werknemers. Leg uit wat het model/contract inhoudt. Maak indien gewenst gebruik van online coaching via [info@knap-werk.nl](mailto:info@knap-werk.nl). Ook de [servicedesk van FOSAG](#) kan leden van FOSAG hierbij adviseren en coachen.

## 7. Financiële map

In de financiële map treffen medewerkers uitleg van specifieke onderdelen zoals het kopen van extra verlofdagen, de bijdrage van de werkgever, gevolgen voor pensioenopbouw. Handig om eens rustig na te lezen.

## 8. Afronding invoering

Het ondertekende contract stuurt u naar:  
de secretaris van CAO-partijen Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf  
Postbus 11  
2280 AA Rijswijk

Van CAO-partijen krijgt u een bevestiging. Deze bevestiging heeft u onder andere nodig voor de uitbetaling van de seniorendagen. Veel jaarmodellen hebben een salarisbetaling van 36 uur per week, officiële modellen krijgen van CAO-partijen voor de seniorendagen 37,5 uur per week betaald, zodat voor deze werknemer ook op deze seniorendag gespaard wordt. Daarnaast geldt dat alleen bij officieel aangemelde jaarmodellen de gespaarde uren onder de garantieregeling vallen.

Voordat u een bevestiging krijgt, wordt getoetst of het ingediende model voldoet aan het modelcontract en binnen de bandbreedte van de keuzes blijft. Positieve afwijkingen worden toegestaan. Als het model in negatieve zin afwijkt, moet dispensatie bij partijen worden gevraagd. Indien de vakbonden betrokken zijn geweest bij het maken van de afspraken binnen het bedrijf wordt een dispensatie veelal eenvoudiger verleend.

Het jaarmodel spreekt u altijd af voor de periode van een jaar. Omdat u het model jaarlijks mag aanpassen, is het van belang om het gekozen model te evalueren. Vraag uw werknemers of ze verbetervoorstellen hebben. De jaarlijkse evaluatie is tevens de gelegenheid om opnieuw te besluiten over het (aangepaste) jaarmodel voor het nieuwe jaar. Na afloop van het lopende jaar moet u het model wederom toezenden.

Van het secretariaat van CAO-partijen ontvangt u ieder jaar een herinnering voor het indienen van het nieuwe jaarmodel. Hoe is de afhandeling in uw bedrijf geregeld? Doet u dit zelf of een van uw personeelsleden? Let op dat u hier goede afspraken over maakt.

# Stap 3:

## Communicatie en overleg

Zorg ervoor dat u met alle medewerkers communiceert over de invoering van het jaarmodel. Doe dit bij voorkeur in de tweede gezamenlijke bijeenkomst met alle medewerkers en de salarisverwerker. Het voordeel van zo'n bijeenkomst is dat iedereen tegelijk geïnformeerd kan worden en dat er ruimte is voor reactie of aanvullingen vanuit de groep. Bestuurders van FNV Afbouw & Onderhoud en CNV Vakmensen kunt u uitnodigen om toelichting te geven aan de werknemers en eventueel te ondersteunen bij de invoering. De ervaring leert dat dit bij de werknemers vertrouwen geeft en daarmee de bereidheid vergroot om mee te doen.

Deze bijeenkomst is ook belangrijk om vragen te beantwoorden. Het is aan u om goed uit te leggen wat de invoering voor uw medewerkers inhoudt. Dit vraagt altijd om een goede voorbereiding van de bijeenkomst. U kunt hiervoor gebruik maken van online coaching via [info@knap-werk.nl](mailto:info@knap-werk.nl).

### Werkwijze

#### 1. Voorbereiding medewerkerbijeenkomst

- a. Plan een datum en tijdstip voor een bijeenkomst van ca. 2 uur. Bij voorkeur (deels) in werktijd.
- b. Nodig iedereen op tijd uit (minimaal 2 weken van tevoren) door middel van een **uitnodigingsbrief**
- c. Bereidt de bijeenkomst voor:
  - Pas de **(standaard) presentatie** aan
  - Maak voor alle werknemers een **voorlichtingsmap** met de presentatie, uren per week, kosten kopen extra verlofdagen, pensioenopbouw, voorbeeld jaarmodel of modelcontract



## 2. Medewerkersbijeenkomst

- a. Heet iedereen welkom
- b. Benoem de aanleiding en doel van de bijeenkomst
- c. Schets kort welke stappen worden doorlopen
- d. Benoem de belangrijkste punten
- e. Geef de groep de gelegenheid vragen te stellen



### *Praktijkervaring van een collega*

#### **Stemming slaat om**

Roosma Schilders (Franeker) en Ganzinga Schilders (Dronrijp) kozen gelijktijdig voor het jaarmodel. De ondernemers organiseerden een gezamenlijke bijeenkomst voor hun medewerkers. Die toonden zich eerst sceptisch: "Hoeveel geld gaat dat ons wel niet kosten?" En: "Laat de baas dat maar betalen." Na de presentatie over wat invoering van jaarmodel de bedrijven oplevert en wat het de medewerkers kost sloeg de stemming om. "Daar hadden jullie eerder mee moeten komen!"

# Stap 4: In de praktijk

Het is belangrijk om zaken adequaat af te ronden als u en uw medewerkers kiezen voor de invoering van een jaarmodel. Maak gemaakte afspraken en beloften waar. Over sommige veranderingen moet u niet te licht denken. Het kan goed zijn dat medewerkers moeite hebben met de invoering van het nieuwe model. Zorg dat u voor vragen beschikbaar bent.

Wees u bewust van uw rol bij de invoering van een jaarmodel. Een van de belangrijkste management tools is uw eigen voorbeeldgedrag!