



***Knap  
werk!***

***Toolkit planmatig werken***

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

[WWW.KNAP-WERK.NL](http://WWW.KNAP-WERK.NL)

# Toolkit Planmatig werken

## Voorwoord

Aandacht besteden aan planmatig werken loont. Dat is de conclusie na dertig verbeterprojecten bij schilders- en onderhoudsbedrijven in het land. Ondernemers en vaklieden werken prettiger en efficiënter wanneer de organisatie van het werk op orde is. Planmatiger werken is geen trucje, het vraagt om een krachtige, gezamenlijke aanpak binnen het bedrijf. Deze toolkit is ontwikkeld om u daarbij te helpen.

Wij adviseren u om te werken in vijf stappen, zo bouwt u het vanaf de basis op en omzeilt u de valkuilen.

Knap werk heeft een reeks aan formulieren en instrumenten die u direct kunt gebruiken; u kunt ze alle kosteloos downloaden op [www.knap-werk.nl](http://www.knap-werk.nl) (in dit document volstaat een klik). Op de site vindt u ook diverse praktijkervaringen van ondernemers die u zijn voorgegaan.

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. 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	5
Stap 2	Taak- en functiematrix	9
	Quick wins uit de praktijk	13
Stap 3	Communicatie en overleg	17
	Vorbereiding medewerkersbijeenkomst	17
	Medewerkersbijeenkomst	18
Stap 4	In de praktijk	19
	Afspraken concreet maken en bewaken	20
	Voorwaarden scheppen	20
	Competenties aanleren: het verschil tussen willen en kunnen	22
	Vergeet uzelf niet	22
Stap 5	Continu verbeteren	24

## Knap werk-instrumenten: een overzicht

- Aanleiding en doel (formulier)
- Actiepuntenlijst
- Agenda planningsoverleg (voorbeeld)
- Checklist proces
- Checklist werkvoorbereiding
- Evaluatie werk
- Intern controleformulier
- Meerjaren onderhoud (standaardbrief)
- Meerjarenschema
- Meerwerkformulier
- Meldingsformulier
- Opdrachtbevestiging
- Opleverformulier
- Planningsinstrumenten
- Presentatie (voorbeeld)
- Prioriteitentabel
- Projectplanning (voorbeeld)
- Startwerkinstructie
- Subgroepopdracht
- Taak- en functiematrix
- Uitnodiging (voorbeeldbrief)
- (Standaard) werkinstructie
- Werkopnameformulier



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

# Inleiding

Planmatig en efficiënt werken vormt de basis van uw bedrijf. Als werkprocessen goed ingericht en taken goed verdeeld zijn, loopt het 'lekker'. Zo niet, dan is de kans groot dat zaken misgaan of onnodig aandacht vragen. Wanneer u veel tijd kwijt bent met strubbelingen in het primaire proces, komt u minder toe aan andere belangrijke zaken als personeelsbeleid en onderscheidend vermogen.

Het bedrijfstakprogramma 'Knap werk!' heeft veel ervaring met planmatig werken in schilder- en onderhoudsbedrijven. Vanuit verbeterprojecten zijn werkmethodeken en instrumenten ontwikkeld. In deze toolkit komt u ze stuk voor stuk tegen. U kunt dan doorklikken naar praktische formulieren, instrumenten en praktijkervaringen van collega-bedrijven. Het stappenplan is de rode draad, de route naar planmatiger werken en continu verbeteren.

Deze toolkit is bedoeld als eenvoudig, gebruiksvriendelijk kompas voor de ondernemer / manager van een schilders- en onderhoudsbedrijf. Zelf stappen zetten om het planmatig werken te verbeteren, is het uitgangspunt. De toolkit bestaat uit vijf stappen:

- 1 • Doel en planning
- 2 • Taak- en functiematrix
- 3 • Communicatie en overleg
- 4 • In de praktijk
- 5 • Continu verbeteren

# Stap 1: Doel en planning

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

In de praktijk stranden verbeterinitiatieven binnen bedrijven vaak op het ontbreken van een goede doelomschrijving, plan van aanpak en planning. De start is vaak vol goede moed, maar na een of twee bijeenkomsten lijkt de energie weg te vloeien. Gevolg: u valt terug op oude patronen. Als u aandacht besteedt aan stap 1 kunt u dit voorkomen.

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



*In elk verbeterproject is de rol van de ondernemer / manager erg belangrijk: als trekker, initiatiefnemer en bewaker van de afspraken. Het werkt goed om direct bij aanvang een planning te maken met vaste overlegmomenten. Hierdoor blijft er druk op de ketel om zaken echt aan te pakken. **Maak hier kennis met een praktijkervaring van een collega.***

## Aanleiding en doel

Wat is de aanleiding om aan de gang te gaan met planmatig werken? Meestal speelt er 'iets' in de huidige manier van werken dat niet efficiënt is. Herkent u dit:

- "Ik loop steeds achter de feiten aan".
- "We zijn eigenlijk vaak druk met de verkeerde dingen".
- "Weer een opdrachtgever die hierover blijft klagen".

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, bijvoorbeeld:

- *“We verliezen veel tijd doordat spullen met spoed bezorgd moeten worden. Dat komt omdat we te laat bestellen of omdat zaken niet duidelijk op papier staan. Hierdoor blijft minder tijd over voor calculaties en contact met de klant.”*
- *“Regelmatig ontstaan bij ons op de werkvloer discussies over de aanpak of de werkmethode. Iedereen heeft zijn eigen idee. We moeten toe naar een situatie waar één persoon het aanspreekpunt is voor de klant en de interne organisatie. Hij is verantwoordelijk en neemt de beslissingen.”*

Vul in:

### Aanleiding

We willen graag aan de slag met planmatig werken omdat:  
.... (vul in)

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

**Het doel** formuleren is belangrijk omdat het een gezamenlijke streven is. Hoe duidelijker en aansprekender het doel is geformuleerd, hoe meer het uw medewerkers motiveert om echt mee te doen in dit project. 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 dit project?
- **Waarom** willen we dit bereiken?
- **Wanneer** moet dit klaar zijn?

De doelen hebben veelal te maken met zaken als “meer tijd voor opdrachtgevers”, “minder geleefd worden”, maar het kan ook te maken hebben met het terugdringen van terugkerende faalkosten binnen het bedrijf of ergernissen in de onderlinge samenwerking.

Vul in:

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

Doelen	
Goede voorbeelden	Minder goede voorbeelden
<b>Informereren van de opdrachtgever</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ons doel is de opdrachtgevers vanaf 1 januari 2012 eerder en beter te informeren over de planning. Een opdrachtgever zou minimaal 1,5 week van tevoren moeten weten dat wij komen en een indicatie moeten krijgen hoelang wij bezig zullen zijn zodat hij tijd heeft om zaken te regelen. Hierdoor zal de tevredenheid van de opdrachtgever hierover (planning) duidelijk moeten verbeteren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ons doel is de opdrachtgever beter te informeren over de planning.</li> </ul>
<b>Interne organisatie</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ons doel is de rol- en taakverdeling binnen de organisatie te verbeteren en efficiënter te gaan werken. Na dit project is voor iedereen duidelijk welke taak door wie wordt uitgevoerd en hoe dit bij ons gebeurt. Hierdoor is er minder ruis en onduidelijkheid en nemen de faalkosten met minimaal 20% af.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ons doel is de interne samenwerking te verbeteren.</li> </ul>

Belangrijk is dat doelen van verbeterprojecten SMART zijn:  
Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realiseerbaar en Tijdsgebonden.

## Planning van het project

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



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

### Resultaten stap 1

U heeft het uitgangspunt en de doelstelling van het verbeterproject vastgelegd. U heeft gezorgd voor draagvlak, samen met de medewerkers gaat u het verbeterproject oppakken. De basis is gelegd.

# Stap 2:

## Taak- en functiematrix

Een veelvoorkomend probleem in organisaties: geen duidelijke afspraken over rol- en taakverdeling. Hierdoor vallen sommige taken tussen 'wal en schip' en worden andere taken dubbel gedaan. Daarnaast lopen processen door elkaar heen; de werkwijze is niet duidelijk afgesproken. Gevolg: het is onduidelijk wie wat doet. U kunt dit voorkomen door het primaire proces onder te verdelen in duidelijke deelstappen. Geef per stap aan wie voor welke stap verantwoordelijk is en welk formulier / systeem wordt toegepast. Zo verschijnt een rode draad die de taakverdeling en werkwijze optimaliseert. De **taak- en functiematrix** ondersteunt u daarbij, u vult de matrix in samen met de medewerkers tijdens een bijeenkomst.



### Bijeenkomst met medewerkers kantoor en vertegenwoordiging van de uitvoering

#### 1. Voorbereiding:

- a. Draai de taak- en functiematrix uit en controleer de benoemde deelstappen.
  - a1. Bepaal de stappen in het werkproces zoals ze in uw bedrijf zijn:
    - Komen ze overeen met uw proces?
    - Pas de matrix zo nodig aan zodat deze overeenkomt met uw proces
  - a2. Bepaal de werkwijzen zoals ze per processtap voor uw bedrijf van toepassing zijn
    - Verzamel uw eigen relevante documenten
    - Draai de **planningsinstrumenten** van Knap werk uit
  - a3. Directe voorbereiding van de bijeenkomst
    - Vul bovenin de matrix de namen van de betreffende medewerkers in
    - Plan twee bijeenkomsten van ongeveer 2-3 uur (om goed met elkaar te kunnen overleggen zonder gestoord te worden)
    - Nodig mensen op tijd uit (zie **uitnodiging voorbeeldbrief**)



Nodig de mensen uit die betrokken zijn bij de te behandelen processtappen. Dit betekent dat bij de behandeling van de uitvoering een aantal vaklieden wordt betrokken.

- Draai voor iedereen de taak- en functiematrix vooraf uit

The screenshot shows a 'Taak/ Functiematrix' form with a green header. The title is 'Taak/ Functiematrix formulier'. Below the title is the goal: 'Doel: Het vastleggen van taken/ verantwoordelijkheden, voegdheden. En de huidige werkwijze incl. formulieren.' The form has columns for 'taakmodules / functies' and 'medewerker 4', 'Schrijver glaszet', and '(nieuwe) Werkwijze formulier / s'. A 'Knap werk!' badge is visible in the top right. Callouts provide instructions: 'Vul hier de namen in' (pointing to the header), 'Geef met een x aan wie verantwoordelijk is en met een o wie mede uitvoert' (pointing to the matrix cells), 'Beschrijf de werkwijze' (pointing to the 'Werkwijze' column), 'Benoem de instrumenten/systemen' (pointing to the 'formulier / s' column), and 'Benoem concrete acties (wat/wie/wanneer)' (pointing to the bottom right of the matrix).

taakmodules / functies	medewerker 4	Schrijver glaszet	(nieuwe) Werkwijze formulier / s
<b>1.0 Markt</b>	X	X	X
Het pluggen van acquisitie			
Het samenstellen van verkoopinformatie (W/bsite)			
Het verrichten van imago-onderzoek			
Het analyseren van het prijspeil van offertes (offerte score)			
<b>2.0 Offerte traject</b>	X	X	X
Het verwerken van offerte aanvragen			
Het inventariseren en beoordelen van de klantenwensen			
Het beoordelen van de klant aanvraag			
Het toewijzen van de offerte aanvraag intern (verdelen)			



## 2. Invullen van de **taak- en functiematrix**:

- Open de bijeenkomst met een duidelijke aanleiding (waarom doen we dit) en doel (wat willen we bereiken) (zie resultaten stap 1).
- Bepaal vooraf wie notuleert en de taak- en functiematrix uitwerkt op de computer en wanneer dit klaar zal zijn.
- Bepaal gezamenlijk per deelstap wie verantwoordelijk is voor deze stap en op welke manier en met welk systeem / formulier dit gebeurt.
- Stel open vragen als medewerkers zaken aangeven ("waarom wil / vind je dit?", "hoe bedoel je dit precies?").
- Geef medewerkers de ruimte voor hun ideeën en argumenten en probeer tot gezamenlijke beslissingen te komen.
- Noteer eventuele actiepunten zo concreet mogelijk in de laatste tabel van de matrix. Geef minimaal aan wat er moet gebeuren, wie het gaat doen en wanneer het klaar is. (**actiepuntenlijst**)
- Sluit de bijeenkomst af met een korte vraagronde (wat vond iedereen ervan?)
- Maak direct een afspraak voor een vervolgstap en pas zo nodig de **projectplanning** aan
- Werk de notulen en actielijst uit en zorg dat deze verspreid worden





- Taak- en functiematrix
- Planningsinstrumenten
- Uitnodiging (voorbeeldbrief)
- Actiepuntenlijst
- Projectplanning



*Bent u ook zo'n ondernemer die druk is met werkzaamheden die best door een ander kunnen worden overgenomen? Dit levert extra tijd op om te ondernemen! Meer dan eens zijn zaken niet goed terug te vinden in het systeem en dat maakt ondersteuning lastig. Een punt om als eerste op te pakken, neem altijd iedere aanvraag direct op in het systeem. Lees [hier](#) de praktijkervaring van een collega.*

## Knap werk-instrumenten: een overzicht

Hieronder vindt u een korte omschrijving van de verschillende Knap werk-instrumenten die u in de taak- en functiematrix tegenkomt en betrekking hebben op planning.



De formulieren kunt u [hier](#) downloaden

Nr	Naam	Omschrijving
1	Opdrachtbevestiging	Standaardbrief aan opdrachtgever met afspraken over planning en verdere procedure.
2	Voorbeeldplanning	Excel-bestand met mogelijkheid om eenvoudige manplanning te maken.
3	Checklist werkvoorbereiding	Checklist om eenvoudig te controleren of alle zaken voor een project goed zijn voorbereid / besteld en door wie dat moet gebeuren.
4	Checklist proces	Lijst met verschillende deelactiviteiten in het primaire proces die door de verschillende verantwoordelijken in het deelproces afgetekend worden.
5	Opleverformulier	Formulier met een aantal zaken om met de opdrachtgever te doorlopen en waarop de opdrachtgever uiteindelijk voor akkoord tekent (Kan ook met Knap werk app).
6	Meerwerkformulier	Formulier om extra werk te noteren en te laten ondertekenen door opdrachtgever (Kan ook met Knap werk app).
7	Startwerkinstructie	Formulier om in te zetten bij een startwerkoverleg. Geef op het formulier aan of alle informatie en relevante procedures zijn doorlopen.
8	Werkopnameformulier	Formulier voor de opname van (particulier) werk. Kruis projectspecifieke zaken aan zodat deze niet vergeten worden.
9	(Standaard) werkinstructie	Formulier met standaard lay-out en inhoud om de medewerker op het werk te instrueren. Is gekoppeld aan werkopnameformulier.
10	Intern controleformulier	Formulier met een aantal aspecten dat regelmatig intern wordt gecontroleerd (opruimen, omgang met afval, veilig werken, etc)
11	Evaluatie werk	Formulier om een uitgevoerd werk te evalueren met de uitvoerend medewerkers en verbeterpunten te benoemen.
12	Meldingsformulier	Intern formulier om zaken aan de orde te stellen (onveilig gedrag, inefficiënt werken, bijna ongevallen, etc)
13	Voorbeeldagenda planningsoverleg	Voorbeeldagenda met punten die besproken worden tijdens het wekelijks planningsoverleg.

## Quick wins uit de praktijk

Wat zijn quick wins? Het zijn kleine aanpassingen in het werkproces en in de taak- en rolverdeling met een relatief groot effect. Dit is de top 10 van quick wins die in de praktijk het meest voorkomen:

### 1. Begin goed

Veel bedrijven beschikken over automatiseringssystemen waarin opdrachtgevergegevens, offerte aanvragen e.d. geregistreerd kunnen worden. Vaak gebeurt dit echter pas laat in het proces, bijvoorbeeld als de opname al is gedaan. Hierdoor ontbreekt een goed overzicht over openstaande (offerte)aanvragen en moet dit werk later alsnog worden gedaan. Maak de afspraak dat nieuwe aanvragen en opdrachtgevergegevens bij een aanvraag direct en volledig worden opgenomen in uw automatiseringssysteem of overzicht.

### 2. Haal meer uit de opname

In veel gevallen wordt een werk ter plekke opgenomen. In de praktijk blijkt dat degene die dat doet vooral gericht is op het inmeten van het werk en het bepalen wat er technisch gezien moet gebeuren. Later in de voorbereiding van het werk zijn er dan nog veel vragen over de uitvoering. Welke kleur moet toegepast worden? Welk klimmateriaal is nodig? Het gebruik van het **werkopnameformulier** zorgt ervoor dat het werk completer wordt opgenomen. Daarnaast biedt het de kans om u te onderscheiden van uw collega's. Door de vragen op het formulier te stellen aan de (particuliere) opdrachtgever laat u zien dat u zich verplaatst in de opdrachtgever en laat u zien ook een professioneel adviseur te zijn.



### 3. Doe wat u zegt en zeg wat u doet

Als u het werkopnameformulier toepast heeft u heldere afspraken gemaakt met de opdrachtgever. Als u het werkopnameformulier na de opname netjes uitwerkt en meestuurt met de offerte laat u de opdrachtgever zien dat u goed geluisterd heeft en de afspraken heeft vertaald naar een duidelijke werkinstructie. Daarnaast heeft u nu een belangrijk deel van uw werkvoorbereiding klaar en is de kans op faalkosten aanzienlijk verminderd omdat u met het werkopnameformulier het stokje prima kunt overdragen aan de volgende medewerker in het bedrijf.

### 4. Vergroot uw kans op de opdracht

U steekt veel tijd en energie in het maken van een offerte. U hoopt dan natuurlijk op de opdracht. U kunt uw kansen hierop vergroten door bijvoorbeeld de offerte na te bellen. Maak bij de opname de afspraak wanneer u de offerte toestuurt. Vraag de opdrachtgever of hij dit per mail of post wil. Geef direct aan dat u één week na het toesturen van de offerte even contact opneemt om de offerte door te nemen.

## 5. Laat de opdrachtgever niet in het ongewisse

“Aardige mensen in de branche maar planmatig werken kan veel beter”. Wat doet u nadat de opdrachtgever u de opdracht heeft verleend? Soms hoort de opdrachtgever maanden niets meer totdat er een paar dagen van tevoren wordt gebeld dat het project kan starten. Opdrachtgevers hebben er behoefte aan dat u een globale afspraak voor de planning maakt. Gebruik hiervoor de **opdrachtbevestigingsbrief**. Zorg wel dat de gemaakte afspraak met de opdrachtgever wordt vastgelegd en dat u de opdrachtgever informeert indien de planning afwijkt. U kunt hiervoor uw eigen planning gebruiken of gebruik maken van een **voorbeeldplanning**.



## 6. Houdt het overzicht over het proces

In een schilders- en onderhoudsbedrijf gebeurt veel. De planning is afhankelijk van veel factoren (meerwerk, weersomstandigheden). Zorg ervoor dat u op een vast moment in de week een planningsoverleg organiseert. Informeer vooraf bij uw medewerkers naar de voortgang van het werk en leg uit waarom (projecten voorbereiden, opdrachtgevers informeren). Werk de planning bij en bepaal welke werken voorbereid kunnen worden en welke opdrachtgevers geïnformeerd moeten worden. Bespreek daarnaast een aantal andere belangrijke zaken. Het voorbeeld **agenda planningsoverleg** kan u daarbij helpen.



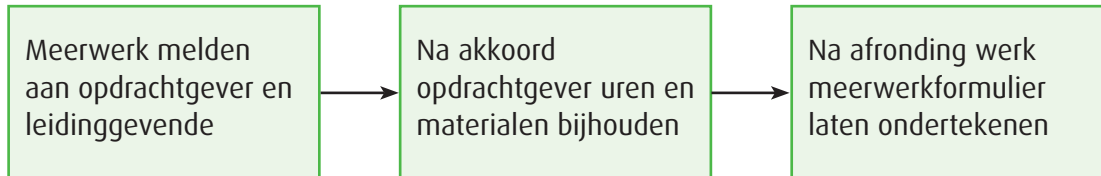
## 7. Een goede start...

Ruim 75% van de uitvoerende medewerkers geeft aan dat zij vinden dat de werkvoorbereiding beter kan. Zo is vaak bij de start onduidelijk welke (klim)materialen nodig zijn of zijn de kleuren nog niet duidelijk. Daarnaast vindt een groot deel van de medewerkers dat het ontvangen van de werkinstructie op de ochtend van de start van een project te laat is. Zorg er daarom voor dat de werkinstructie één tot twee dagen voor de start beschikbaar is voor de uitvoerend medewerker. Of bezoek een wat groter project eens vooraf met uw voorman / aanspreekpunt. De ervaring leert dat de betrokkenheid hierdoor toeneemt. Probeer de werkinstructie zoveel mogelijk te standaardiseren. Maak in ieder geval gebruik van het werkopnameformulier, vul de werkinstructie aan met:

- Eventueel kopie offerte (al dan niet met prijs) als hier belangrijke zaken in staan
- Meerwerkformulier
- Opleverformulier

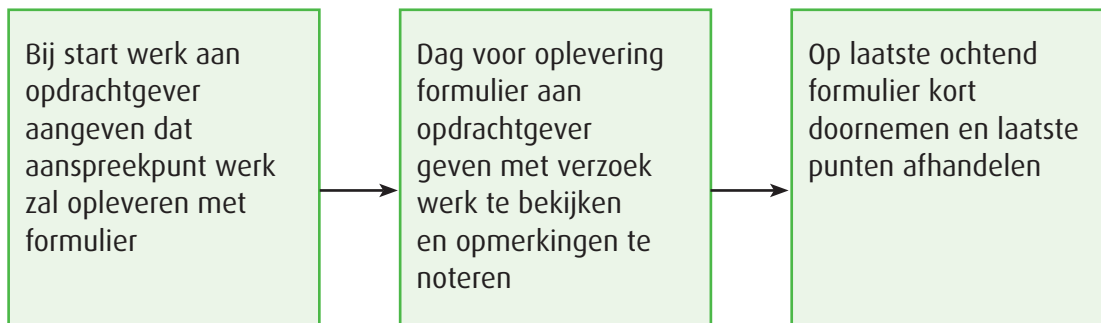
## 8. Leg zaken in de uitvoering vast

Regelmatig komt bij de uitvoering van projecten meerwerk voor. Helaas blijkt dat de omgang met meerwerk nog niet altijd professioneel gebeurt. Gevolg is dat uren en materialen op kladjes worden bijgehouden, de opdrachtgever pas weken later een rekening krijgt en soms behoorlijk kan schrikken van het gefactureerde meerwerk. Maak daarom vaste afspraken over de omgang met meerwerk. Het **meerwerkformulier** kunt u hierbij als voorbeeld gebruiken.



## 9. Netjes afronden “maar geef opdrachtgever de ruimte”

Hoe is bij u het opleveren geregeld? Gaat u zelf naar het werk? Leveren uw vaklieden op? En zo ja, hoe doen ze dit? Vaak blijken er in de praktijk geen heldere richtlijnen omtrent de oplevering. De ene schilder ‘loopt even een rondje met de opdrachtgever’, de ander gaat er vanuit dat alles goed was ‘omdat hij niets gehoord heeft’ of gaat er vanuit dat zijn werkgever toch nog langs gaat. Tijd voor heldere afspraken. In de verbeterprojecten is vrijwel steeds door de vaklieden aangegeven dat zij particuliere en andere kleinere werken prima zelf kunnen en willen opleveren. Uit ervaring bleek de volgende werkwijze goed te werken:



Op het formulier heeft de opdrachtgever ook de mogelijkheid om aan te geven dat hij geïnteresseerd is in een meerjaren onderhoudsplan. Goed voor continuïteit in uw bedrijf! Met de **standaardbrief meerjaren onderhoud** en het **meerjarenschema** kunt u de opdrachtgever informeren over de manier waarop u dit kunt organiseren.



## 10. En nu standhouden..

Mensen hebben snel de neiging terug te vallen op oude gewoonten. Wees er dus alert op dat u zorgvuldig vastgestelde en doorgevoerde verbeteringen ook echt toegepast gaan worden. Vraag daarom regelmatig hoe het gaat en wijs mensen op de nieuwe werkwijze en formulieren als dit relevant is. Herinner de vakman even aan het goed bijhouden en aftekenen van het meerwerkformulier als hij aan u meldt dat er meerwerk is. Controleer direct de binnengekomen projectadministratie en bespreek het met de medewerker als het beter kan. Zo zorgt u er zelf voor dat de verbeteringen blijvend worden.

### **Resultaten stap 2**

In stap 2 heeft u gezorgd voor meer helderheid in uw bedrijf. De taken binnen de verschillende processtappen zijn duidelijk en toebedeeld. Ook is de werkwijze vastgelegd met systemen en formulieren: zo doen we dat. Medewerkers van het kantoor en de uitvoering zijn betrokken, er ligt een goede gezamenlijke basis om planmatig te werken. Tijd om het te bespreken!

# Stap 3:

## Communicatie en overleg

Zorg ervoor dat iedereen de aanpassingen kent. Doe dit bij voorkeur in een gezamenlijke bijeenkomst met alle medewerkers. 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 (zie subgroepopdracht hierna.)

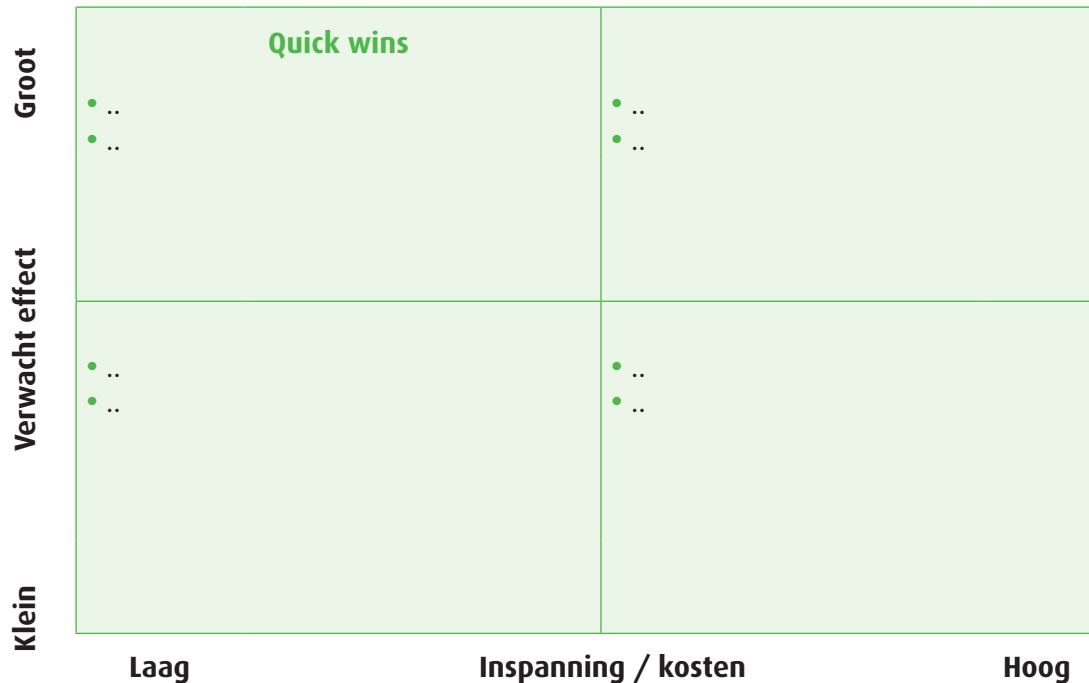
De bijeenkomst is ook belangrijk om de verwachtingen te managen. Het is aan u om goed uit te leggen welke punten op welke termijn in- en doorgevoerd kunnen worden. Dit vraagt altijd om het goed prioriteren van verbeterpunten (zie stap 4).

### Werkwijze

#### 1. Voorbereiding medewerkerbijeenkomst

- a. Plan een datum en tijdstip voor een bijeenkomst van 1,5 tot 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:
  - Draai benoemde aanleiding en doelen uit de eerste bijeenkomst uit
  - Draai de actie- en verbeterpunten uit
  - Analyseer de actie- en verbeterpunten uit de bijeenkomsten en deel de actie- en verbeterpunten (zie tabel volgende pagina)
  - Pas de (standaard) presentatie aan

Onderstaande indeling van de gevonden verbeterpunten maakt aan iedereen duidelijk wat op korte termijn met veel effect te regelen valt (quick wins) en wat nog meer tijd vraagt.



## 2. Medewerkersbijeenkomst

- Heet iedereen welkom
- Benoem de aanleiding en doel van het project
- Schets kort welke stappen zijn doorlopen en hoe dit is gegaan. Betrek hier de deelnemers aan het project bij.
- Benoem de belangrijkste resultaten / verbeterpunten
- Geef de groep de gelegenheid een eerste reactie te geven
- Verdeel de groep in subgroepen van 4-5 personen en laat ze de subgroepopdracht doen
- Bespreek de resultaten van de groepen
- Maak afspraken over het vervolg en spreek eventuele verwachtingen uit



- **Presentatie (voorbeeld)**
- **Prioriteitentabel**
- **Subgroepopdracht**
- **Actiepuntenlijst**

### Resultaten stap 3

Alle medewerkers zijn geïnformeerd over de aanpassingen, het is nu een kwestie van doen. Begin met de quick wins. Na de medewerkersbijeenkomst heeft u draagvlak voor de aanpassingen.

# Stap 4: In de praktijk

Verbeterprojecten zijn succesvol als veranderingen snel zichtbaar zijn. Als u in beweging komt, verandert de omgeving mee. Medewerkers zien dan dat het niet om woorden maar om daden gaat. Probeer daarom zo snel mogelijk een **aantal concrete acties** door te voeren.

U heeft in stap 1-3 concrete actie- of verbeterpunten verzameld en geprioriteerd. U zult zien dat er verschillende soorten actie- of verbeterpunten zijn. Voor sommige punten kunt u volstaan met het maken van een afspraak, voor andere moet u zaken (anders) organiseren. In onderstaande piramide ziet u deze indeling:



## 4.1 Afspraken concreet maken en bewaken

Het lijkt zo eenvoudig, de punten waarover je “gewoon” afspraken kunt maken. Neem het voorbeeld ‘voortaan iedereen op tijd op zijn werk’. Toch is het niet vanzelfsprekend dat vanaf nu iedereen zich hieraan zal houden. Om dit wel voor elkaar te krijgen is een aantal zaken van belang;

- a. **Wat** wordt de afspraak **precies**: het moet exact duidelijk zijn hoe laat iemand op zijn werk wordt verwacht. Vaak lokt het ene punt het andere uit. Wat bijvoorbeeld te doen als er een grote reisafstand is? Neem dit soort zaken mee in de afspraak.
- b. **Communiceren en vastleggen** van de afspraken: mondeling of schriftelijk. Denk goed na wat de meest efficiënte manier is. Voor werktijden en op tijd komen kunt u denken aan (het aanpassen van) een personeelsreglement.
- c. **Controle op naleving**: Zeker in het begin is het nodig om de naleving van de gemaakte afspraken goed te controleren. Indien u dit niet doet, bestaat het gevaar dat mensen snel op ‘oud gedrag’ terugvallen. Dan is alle moeite voor niets geweest. Consequent zijn en mensen op een duidelijke manier feedback geven is hierbij van belang. Dat betreft zowel geven van complimenten als zaken goed zijn gegaan, als corrigeren als het nog niet goed gaat (zie ook 4.4)

U kunt de controle deels ook delegeren. Als de afspraak wordt gemaakt dat materiaal van de klus netjes wordt opgeruimd dan kan u een collega vragen om dit te controleren. Zorg dat medewerkers weten dat de controle bij deze persoon thuis hoort. Tenslotte heeft u natuurlijk zelf een belangrijke voorbeeldfunctie als het gaat over het uitvoeren van de gezamenlijk gemaakte afspraken (zie ook 4.4).

## 4.2 Voorwaarden scheppen

Soms volstaat het maken van een afspraak niet, maar moet er eerst iets aangepast worden. Stel, u wilt graag aan de gang met het werkopnameformulier. U vindt dat ieder werk voortaan met dit formulier moet worden opgenomen en uitgewerkt om het vervolgens mee te sturen naar de opdrachtgever. Alleen het afspreken is dan niet voldoende. Dit komt er nog meer bij kijken:

Scherp de werkwijze aan:

- 1 Het formulier moet wellicht in uw huisstijl worden aangepast
- 2 Inhoudelijk moet het formulier worden bekeken, mist u zaken? Of staat er juist teveel op?  
Wat is haalbaar gegeven de huidige situatie in uw bedrijf?
- 3 Waar laat u het lege formulier of sjabloon?
- 4 Wie werkt het formulier na de opname uit en waar wordt het dan opgeborgen?

Zomaar een paar vragen over één formulier. Hoe duidelijker u de werkwijze krijgt, hoe minder weerstand u ondervindt bij het invoeren. U hoeft niet alles zelf te verzinnen, betrek juist de mensen erbij die in dit proces een rol spelen. Laat ze meedenken en met oplossingen komen. Bij de meeste automatiseringspakketten kunt u de formulieren van Knap werk integreren en koppelen aan het systeem. Dit scheelt veel werk. In de verbeterprojecten is duidelijk naar voren gekomen dat de prestaties toenemen als zaken goed gefaciliteerd zijn. Door vanuit de directie de organisatie zo te faciliteren dat iedereen zijn werk goed kan doen, komt ruimte en energie vrij om goed te presteren.

Nu de voorwaarden zijn ingevuld en het proces staat, zorgt u voor een extra instructie van de medewerkers zodat u zeker weet dat zij de procedure kennen. Hierna maakt u heldere afspraken die u vervolgens weer bewaakt (zie 4.1).



*Wordt er in uw bedrijf ook hard gewerkt? Maar geeft u de samenwerking geen 10? Niet vreemd, omdat uw medewerkers vaak wel willen, maar elkaar niet altijd goed verstaan. Wat verwachten ze precies van elkaar? Door af en toe eens 'uit te zoomen' en met elkaar te kijken naar hoe zaken zijn georganiseerd, liggen verbeteringen voor het oprapen. **Maak hier kennis met een praktijkervaring van een collega.***

## 4.3 Competenties aanleren: het verschil tussen willen en kunnen

Over veranderingen moeten we niet te licht denken. Het kan goed zijn dat bepaalde medewerkers moeite hebben met het invullen van een nieuwe taak of het uitvoeren van een gewijzigde taak. Er is een groot verschil tussen willen en kunnen. Als u bijvoorbeeld wilt dat uw vaklieden voortaan het werk opleveren, moet u zich wel afvragen of iedereen dit ook echt kan. Hetzelfde geldt voor bepaalde zaken die in de automatisering veranderd moeten worden. Heeft de betreffende medewerker voldoende kennis om dit te doen? Een paar nuttige tips:

- a) Vraag de betreffende medewerker zelf of hij voldoende kennis heeft om de taak uit te voeren. Zo ja, dan kunt u het proberen, zo nee dat kunt u vragen welke kennis er naar de mening van de medewerker ontbreekt.
- b) Als dit duidelijk is kunt u kijken of:
  - 1 Er binnen uw bedrijf mogelijkheden zijn om kennis over te dragen. Wellicht dat een medewerker bijvoorbeeld al ervaring heeft met de oplevering, de collega kan hiervan leren.
  - 2 Uw leveranciers kunnen helpen met een praktische training. Vaak kan dit "on the job" of worden trainingen georganiseerd.
  - 3 Behoort dit niet tot de mogelijkheden dan bestaan er tal van praktische trainingen in de bedrijfstak. Uw SAVANTIS-opleidingsadviseur kan u hiermee zeker verder helpen.

Als de medewerker over de juiste kennis en vaardigheden beschikt kunt u met hem afspraken maken over het invullen van de taken en hierop weer gaan controleren (zie 4.1).

## 4.4 Vergeet u zelf niet

Wees u bewust van uw rol in het verbeterproject, denk aan uw eigen voorbeeldgedrag. Een aantal praktische voorbeelden:

- Anderen verwijten dat ze spullen te laat bestellen maar zelf (ondanks de gemaakte afspraken) niet zorgen voor een tijdige werkvoorbereiding.
- Niet terugkomen op gemaakte afspraken met medewerkers in functioneringsgesprekken.

Op deze manier raken mensen niet gestimuleerd om zelf te verbeteren. Maak gemaakte afspraken en beloften waar.

Daarnaast is het geven van **feedback** van essentieel belang bij veranderingen. U geeft medewerkers feedback als ze zaken goed of juist niet goed doen. Voor het geven van feedback gelden een aantal belangrijke regels:

Niet doen	Wel doen
• Praten over de ander	• Praten <i>met</i> de ander
• Praten over de persoon	• Praten over <i>gedrag</i>
• Beoordelen wat u zag	• <i>Beschrijven</i> wat u zag
• Praten over interpretaties	• Praten over <i>waarnemingen</i>
• De ander beoordelen	• <i>Effect gedrag</i> aangeven
• Adviseren	• <i>Spiegelen</i>
• Generaliseren	• <i>Specifiek gedrag</i> noemen
• De ander overladen met alles wat u gezien hebt	• <i>Één enkel aspect</i> noemen dat belangrijk is
• Uitstellen	• <i>Onmiddellijk</i> (als het kan)
• Op een gunstig moment	• Als de ander ervoor <i>open staat</i>

#### Resultaten stap 4

U heeft de aanpassingen op basis van de actiepunten uit het verbeterproject in praktijk gebracht. Het invoeren van de verbeteringen is geen incident. Liever brengt u in uw bedrijf een verbetercyclus op gang. Dat betekent dat naast de dagelijkse werkzaamheden doorlopend aandacht is voor zaken die beter kunnen: op weg naar continu verbeteren.

# Stap 5: Continu verbeteren

Als ondernemer neemt u uw managementtaken serieus. Dus bent u gericht op het verder verbeteren van uw bedrijf. Geen eenvoudige opgave, want de dagelijkse taken vragen al veel van uw tijd. U wordt vaak zo in beslag genomen door het werk dat even achterover leunen er niet in zit. Toch loont het de moeite om eens met een andere bril te kijken naar de organisatie van het werk en samen met uw mensen verbeterpunten te kaart te brengen. Samen nadenken over verbeteringen is een vliegwiel. Als het vliegwiel eenmaal is gestart, is het de kunst het te laten draaien:

- Afgesproken verbeterpunten worden nagekomen en gerealiseerd
- Medewerkers zijn erop gebrand om dingen slimmer aan te pakken en delen dat ook met de leiding

Dan is sprake van continue verbetering.

Een professioneel schilder- en onderhoudsbedrijf kent naast het primaire proces ook een proces van continue verbetering. Verbeteringen in de werkwijze worden geborgd zodat steeds sprake is van vooruitgang.

Hoe houdt u het verbetervliegwiel van de continue verbetering draaiend? U dient deze zaken te regelen en ze ook vol te houden:

1. Toon allereerst zelf steeds aandacht voor verbeteringen. Niets zo effectief als een consequent volgehouden rol, dat geldt ook voor een ondernemer die zijn managerrol serieus neemt. Anders gezegd: wat aandacht krijgt, wordt groter / beter!
2. Wees kritisch op het nakomen van afspraken (zie ook 4.4). Als medewerkers zaken aandragen die beter kunnen en de leiding is het daarmee ook eens, spreekt dan af dat het wordt aangepakt en maak dat zichtbaar. Kleine verbeterstapjes die echt gerealiseerd worden, hebben veel meer waarde dan grote verhalen die 'toch niet waargemaakt worden'. Dé manier om medewerkers enthousiast te houden, goed voor de productie.
3. Werk met overlegstructuur, een wekelijks overleg op een vast moment in de week. Denk aan een vaste agenda, bespreek lopende en afgeronde werken, openstaande offertes, klachtafhandeling.

4. Veranker continue verbetering in de structuur en procedures:
- a. Projectleiders, uitvoerders en voorlieden hebben dezelfde aandacht voor het continu verbeteren als de ondernemer zelf. Dus is het van groot belang om in het reguliere overleg met de bedrijfsleider / projectleiders en met de teamleiders / voorlieden ook de voortgang in verbeterpunten door te nemen en ook hen verantwoordelijkheden te geven in de realisatie ervan. Anders gezegd: bezig zijn met verbeteren van de manier van werken hoort tot de gewone managementtaken van alle leidinggevenden (van laag naar hoog) in het bedrijf. Dat kan door in het reguliere overleg een vast agendapunt 'verbeterpunten' op te nemen. Vaak werkt het ook goed om periodiek een overleg met de leidinggevenden in zijn geheel aan verbeterpunten te wijden. Dan hoeven operationele gesprekspunten in het reguliere overleg niet te concurreren met de te bespreken verbeterpunten.
  - b. Behalve dat de lijn steeds aantoonbaar aandacht heeft voor verbeteren van werkwijzen en dat ook actief uitdraagt naar alle medewerkers, is cruciaal dat alle medewerkers merken dat deze aandacht ook echt wat oplevert. Daarvoor is nodig dat wordt gemeten en dat de resultaten daarvan actief worden gecommuniceerd naar alle medewerkers:
    - 1 Opdrachtgever- en bewonerstevredenheid per project
    - 2 Gerealiseerde versus begrote tijd per projectDeze meetgegevens kunnen telkens in het al bestaande bedrijfsblad (of site) gepubliceerd worden of in een speciale nieuwsbrief over continu verbeteren. Met daarbij ook beschrijvingen van echte ervaringen van opdrachtgevers / bewoners.

Op deze wijze zet continu verbeteren zich van lieverlee vast in het DNA van het bedrijf en wordt het werk bovendien voor ieder merkbaar leuker.

#### **Resultaten stap 5**

Stap 5 is geen afrondende stap, maar een doorlopend proces. Het gaat om blijvende aandacht voor zaken die binnen uw bedrijf beter kunnen. Ontdek het zelf: continu verbeteren.