

## Verbeter Workshop

### Performance - & Rendementsverbetering

*Versneld en continu verbeteren van de performance en de resultaten van uw medewerkers en organisatie.*



**Performance – en rendementsverbetering van uw organisatie** is de focus waarop de activiteiten van Kenneth Smit Consulting zijn gericht. Wij hebben instrumenten ontwikkeld die in de praktijk uiterst effectief blijken om op korte termijn zowel de performance van uw medewerkers als de resultaten van uw organisatie te vergroten, met een langdurig effect en rendement. Eén van deze verbeterinstrumenten is de **Verbeter Workshop**. Middels deze compacte en concrete methodiek kunnen wij u, uw medewerkers en uw organisatie effectief ondersteunen bij het realiseren van een succesvollere performance, nu en in de toekomst.

# **Verbeter Workshop**

**Performance - &  
Rendementsverbetering**

## ***Waarom is het vaststellen en mobiliseren van de aanwezige talenten binnen uw organisatie van groot belang?***

Het traceren en mobiliseren van de aanwezige talenten binnen uw organisatie is van essentieel belang om succesvol te zijn en blijven als organisatie. Uit tal van onderzoeken blijkt dat een gericht signaleren, stimuleren en inzetten van de aanwezige talenten van medewerkers, managers en directie één van de belangrijkste redenen is waarom mensen zich met een organisatie blijven verbinden en gemotiveerd voelen tot het leveren van prestaties.

Uit minstens zoveel onderzoeken blijkt dat deze talenten, 'het menselijk kapitaal' van de organisatie, de meest onderscheidende factor is en waarschijnlijk één van de belangrijkste succesfactoren. Het gericht inzetten van deze aanwezige talenten is daarom synoniem voor het als organisatie vergroten van het eigen succes en verbeteren van het ondernemingsrendement.

Veranderingen binnen organisaties volgen elkaar steeds vaker en sneller op. Dit is begrijpelijk omdat ook de externe omgeving (klanten, markten, samenleving en regelgeving) steeds sneller verandert. Dit betekent dat er voor organisaties een belangrijke concurrentiefactor is bijgekomen. De mate waarin zij in staat zijn om snel en effectief op deze veranderingen in te spelen, bepaalt in toenemende mate het succes van een organisatie.

## ***Het zijn vooral de mensen die het moeten doen.***

Doorslaggevend voor het onderscheidend vermogen zijn met name de mensen en de wijze waarop hun talenten binnen uw organisatie effectief worden ingezet. De mate waarin zij erin slagen om samen met elkaar de gewenste doelen en veranderingen efficiënt en effectief in te vullen, is doorslaggevend voor het huidige en toekomstige succes van uw organisatie.

Het gericht mobiliseren van de binnen uw organisatie aanwezige talenten, kennis en kwaliteiten en het samen actief en planmatig oppakken van verbeteringen staat centraal binnen de *Verbeter Workshop* van Kenneth Smit Consulting.

***Een plan of advies kan nog zo goed zijn,  
maar is pas waardevol als het stimuleert  
en daadwerkelijk wordt uitgevoerd***

# Verbeter Workshop

## Performance - & Rendementsverbetering

### ***Wat zijn de uitgangspunten?***

Hoe het beste de aanwezige talenten binnen – en van uw organisatie te mobiliseren en te richten op een succesvollere performance is zonder meer maatwerk. Dat wil zeggen: er bestaat geen generieke en standaard aanpak die overal toepasbaar is. De aanwezige talenten evenals de verbetervraagstukken (welke zaken moeten verbeteren en hoe) zijn immers grotendeels uniek en vragen om een op maat gesneden aanpak.

Onze aanpak is erop gericht om deze talenten en verbetermogelijkheden in nauwe samenwerking met u en uw medewerkers op te sporen en te mobiliseren. Vanaf het begin leggen wij daarom de nadruk op een actieve betrokkenheid en inbreng van de ‘sleutelpersonen’ binnen uw organisatie. Het zijn immers deze personen die het verbeterproces in de praktijk dienen te dragen, concreet in te vullen en voortdurend levend dienen te houden. De ervaring leert dat hierdoor versneld draagvlak wordt verkregen voor de gewenste verbeteringen en veranderingen en deze ook sneller gerealiseerd worden. Onze rol als adviseur is dus vooral ondersteunend en stimulerend en niet gericht op de overname van het proces. Dit heeft als voordeel dat de organisatie niet afhankelijk wordt van de adviseur maar op eigen kracht leert hoe het beste zelf te acteren.

Een bijkomend voordeel van het van meet af aan mobiliseren van deze sleutelpersonen is dat er gelijk sprake is van een positieve dynamiek binnen de organisatie. De inzet van de adviseur blijft daarmee ook beperkt tot die activiteiten waar zijn grootste toegevoegde waarde ligt. Wat u of uw mensen zelf kunnen, laat hij door hen zelf oppakken. Vaak hebben organisaties al heel wat goed voorwerk gedaan waarop voortgebouwd kan worden.

***Het zoveel mogelijk zelf leren oppakken  
van de verbeteringen heeft een stimulerender,  
langduriger en groter effect***

# Verbeter Workshop

## Performance - & Rendementsverbetering

### ***Voorbeelden van veel gebruikte methodieken.***

Hoewel de aanpak per organisatie verschilt en in nauwe samenspraak tot stand komt, noemen wij hieronder veel gebruikte en effectieve methodieken:

#### De voorbereidingsfase.

- ***Definitie van de centrale vraagstelling en een plan van aanpak.***  
Samen met directie en/of management wordt de belangrijkste verbetervraag gedefinieerd. Op hoofdlijnen worden een plan van aanpak geformuleerd en de te volgen werkwijzen afgestemd. In de regel vormt directie en/of management vanaf de start ons eerste aanspreekpunt voor alle vervolgacties en de tussentijdse afstemming.
- ***Benoeming van sleutelpersonen.***  
Essentieel is het samen benoemen van de sleutelpersonen die het verbeterproces gaan trekken. In overleg met directie en management worden deze sleutelpersonen benoemd. Afhankelijk van de vraagstelling; de grootte en opbouw van de organisatie bestaan de sleutelpersonen uit directie, management en operationele leidinggevende - of seniormedewerkers.
- ***Diepte-interviews.***  
In deze dieptegesprekken met de benoemde sleutelpersonen gaan wij samen met betrokkenen op zoek naar de kernen van problemen en vooral ook de mogelijke oplossingen daarvan. Van belang daarbij is ook de inschatting van de rol die de geïnterviewde kan spelen in het verbeterproces. Wij maken daarbij gebruik van professionele scaninstrumenten (b.v. SWOT analyse, Business Proces Scan, Kritische Succes Factoren analyse etc.). Deze interviews leveren zeer bruikbare inzichten op over het aanwezige verbeterpotentieel alsmede wie wat hoe zou kunnen verbeteren alsmede de van belang zijnde randvoorwaarden. Deze input vormt de basis voor de samenstelling van een op maat gesneden *Verbeterworkshop*.
- ***Benoeming taakgroepen.***  
Vaak komen tijdens de voorbereiding en afname van de interviews reeds gerichte mogelijkheden aan bod om verbeterzaken voorafgaand aan de workshop door betrokkenen zelf nader te laten uitzoeken. Zo kunnen taakgroepen of individuen worden gevraagd bepaalde onderwerpen vooraf nader uit te werken en tijdens de workshop te presenteren.
- ***Opzet Workshop.***  
Voorafgaand aan de workshop worden inhoudelijk programma en aanpak afgestemd met de opdrachtgever (*het Centrale Verbeterteam*). Indien er sprake is van taakgroepen wordt met dezen ook tussentijds contact gehouden en afgestemd.

***Een goede voorbereiding bepaalt  
in hoge mate het resultaat en rendement  
van de Verbeter Workshop***

# Verbeter Workshop

## Performance - & Rendementsverbetering

### De uitvoeringsfase.

#### ▪ *Verbeterworkshop.*

Een workshop beslaat doorgaans 1, 2 of 3 dagen. De duur is afhankelijk van de vraagstellingen en de gewenste verbeteringen (aantallen en soorten).

Gemiddeld genomen zijn er per workshop circa 10 deelnemers. Bij meer deelnemers wordt samen met u overlegd of het raadzaam is meerdere parallele sessies te organiseren.

#### ▪ *Inhoud en methodieken.*

Zoals gezegd is elke workshop maatwerk als het gaat om inhoud en werkwijze, maar over het algemeen volgen wij de volgende rode draad:

- Benoeming doelstellingen en verwachtingen
- Inventarisatie van huidige knelpunten
- Inventarisatie van huidige sterktes
- Het richten van de verbeteringen:
  - Benoemen van de belangrijkste organisatiedoelen.
    - Korte termijn (wat dit jaar te realiseren)
    - Midden- tot lange termijn (wat binnen 2-5 jaar te realiseren)
    - Benoemen visie, missie en strategie
  - Benoemen van de belangrijkste markten en ontwikkelingen daarbinnen.
    - Korte termijn (wie zijn nu onze belangrijkste klanten)
    - Midden- tot lange termijn (als we onze marktfocus verschuiven, wie worden onze belangrijkste klanten)
    - Mogelijke interessante toekomstige markten
  - Benoemen van de belangrijkste consequenties voor de organisatie.
- Het omzetten van knelpunten naar gewenste verbeteringen.
- Het vastleggen van een concreet Verbeter Stappenplan.
  - Benoemen van stapsgewijze te nemen tijdgebonden acties:
    - Wie doet wat, wanneer, hoe en met welke uitkomsten?
    - Organisatieplan: Hoe organiseren en coördineren wij dat?
    - Communicatieplan: Hoe betrekken wij alle medewerkers hier effectief bij?
- Het benoemen van Verbeter Teams.

Omdat verbeteren een continue activiteit is, wordt dit geborgd door b.v. per benoemd verbeterveld een Verbeter Team te benoemen. Dit team betreft uit de lijn die medewerkers welke van belang zijn om de verbeteringen daadwerkelijk te realiseren en laat hen actief meedenken hoe dit te bereiken.

Tevens wordt vaak een Centraal Verbetersteam benoemd om zorg te dragen voor een goede onderlinge afstemming van de verbeteracties.

***De uitvoering van een Verbeter Stappenplan  
dient georganiseerd te worden en is vergelijkbaar  
met Project Management***

# Verbeter Workshop

## Performance - & Rendementsverbetering

### Follow up en borging.

- De uitkomsten van de Verbeterworkshop worden concreet vastgelegd in een Verbeterstappenplan. Hierin staan de uitkomsten van de workshop beschreven evenals een gedetailleerd Verbeterplan. Dit Verbeterplan is te zien als een zeer concrete leidraad en geeft een duidelijk houvast voor de daadwerkelijke uitvoering van de geplande verbeteracties.
- Indien gewerkt wordt met Verbeter Teams en een Centraal Verbetersteam bewaken deze de verdere uitwerking; realisatie van het Verbeterplan en de borging van continue aandacht en progressie.
- De mogelijkheid bestaat om één of meerdere keren een follow up sessie te organiseren (1-2 dagdelen), waarbij de voortgang actief getoetst kan worden en het Verbeterplan waar nodig verder kan worden aangescherpt of bijgesteld.

***Het vasthouden aan verbeteringen en veranderingen is veel moeilijker dan het terugvallen naar oude aanpakken***

# Verbeter Workshop

## Performance - & Rendementsverbetering

### ***Voorbeelden van workshops: vraagstellingen en uitkomsten***

#### Formuleren van een inspirerende nieuwe visie en strategie.

- ***Vraagstelling:***  
Hoe kunnen wij in de toekomst als organisatie meer winstgevend zijn? Op welke (nieuwe) markten moeten wij ons met name richten? Wat moeten wij doen om deze gewenste posities te bereiken?  
Opdrachtgever: Financiële Dienstverlener, die haar marktaandeel de laatste 3 jaren flink zag afkalven en op zoek was naar een methodiek nieuw elan en meer resultaat te creëren.
- ***Uitkomsten:***
  - Een gezamenlijk geformuleerde toekomstvisie voor de organisatie en een concreet strategisch stappenplan op weg naar het uitbouwen van bestaande en veroveren van nieuwe markten:
    - Het maken van keuzes welke bestaande product-markt combinaties verder uit te bouwen, welke 'af te bouwen' en welke nieuwe producten waar aan te bieden.
    - Het doorvertalen van deze keuzes naar een lange termijn stappenplan: hoe dit te organiseren?
    - Het concreet benoemen van welke consequenties dit voor de huidige organisatie heeft op de korte termijn en wat op hoofdlijnen de belangrijkste dit jaar te realiseren concrete veranderingen zijn.
    - Vastleggen van visie, strategie en korte termijn stappenplan; benoemen van tussentijdse mijlpalen; opstellen van een communicatiestappenplan; formeren van een Verander Projectteam.
  - Een verwachte omzetgroei binnen 2 jaar van 30% en een kostendaling van 20%.
- ***Totale duur uitvoeringstraject:*** 1 maand; inzet adviseur: 5 dagen

#### Herpositionering op de markt en verbeteren van de interne organisatie

- ***Vraagstelling :***  
Hoe kunnen wij de marktpositionering van onze organisaties zo verbeteren dat wij als Holding én alle daaronder vallende ondernemingen succesvoller op de markt opereren?  
Opdrachtgever: Nederlandse Tegelgroothandel, die recent 2 organisaties had overgenomen en op zoek was naar een effectievere en nieuwe positionering van één van haar organisaties; het realiseren op korte termijn van een duidelijke omzetgroei in combinatie met het terugdringen van operationele kosten.
- ***Uitkomsten:***
  - Een gedragen concreet actieplan voor de naaste toekomst:
    - Het formuleren van een vernieuwende marktstrategie en positionering
    - Het vervangen van het verliesgevende gedeelte uit het tegelassortiment (60%) door toonaangevende nieuwe series, met nieuwe en meer winstgevende afzetmogelijkheden.
    - Het stroomlijnen van het interne logistieke proces alsmede het richten en faciliteren van het verkoopteam op de nieuwe doelmarkten.
  - Een kostenreductie van 30% en een omzetgroei van 20% binnen een half jaar.
- ***Totale duur uitvoeringstraject:*** 2 maanden; inzet adviseur: 10 dagen

# Verbeter Workshop

## Performance - & Rendementsverbetering

### Effectiever en efficiënter samenwerken.

- **Vraagstelling:**  
Hoe kunnen wij bottlenecks in het huidige productieproces op korte termijn opheffen zodat wij onze uitlevering van producten aanzienlijk verbeteren richting onze afnemers, zowel qua tijdigheid, kwaliteit als kwantiteit? (en daarmee kosten terugbrengen en winstgevendheid verbeteren)? Welke consequenties heeft dit voor de huidige organisatiestructuur en aansturing?  
Opdrachtgever: Nederlandse producent van industriële pompen, dochteronderneming van Amerikaanse Holding.
- **Uitkomsten:**
  - Een gedragen concreet actieplan voor de komende 3 jaren; oprichting van 4 Verbeter Teams (Verkoop, Productie, Inkoop & Logistiek, Technische ontwikkeling en Kwaliteitsbewaking) rapporterend aan het Centrale Verbetereteam (Directeur is voorzitter).
    - o Middels een gezamenlijk opgesteld communicatieplan zijn alle verbeteracties stapsgewijs aan alle medewerkers gecommuniceerd.
    - o Binnen 4 maanden zijn alle bottlenecks aangepakt en verbeterd.
    - o Verbeter Teams en Centraal Verbetereteam kwamen 1x per maand bij elkaar (aflopend naar 1x per 2 maanden en 1 x per kwartaal).
    - o Verbeteringen werden actief gevolgd middels gerichte rapportages en bijeenkomsten.
  - De omzet is over het afgelopen half jaar met 40% gestegen; de kosten zijn met 20% teruggebracht; de levertijd is gemiddeld met 30% verkort en de gemeten productkwaliteit (eindcontrole) met 40% gestegen.
- **Totale duur uitvoeringstraject:** 6 maanden; inzet adviseur: 20 dagen. Follow up: 1x per kwartaal toetst de adviseur aan de hand van het Verbeter Stappenplan de voortgang samen met het Centraal Verbetereteam en verstrekt aanvullende adviezen.

***Het succes van de Verbeter Workshop methode is niet zozeer het enthousiasme en de euforie op dat moment, maar vooral de trots die mensen voelen en uitstralen als ze zelf zaken in hun voordeel weten te verbeteren én hierdoor de gestelde doelen weten te realiseren***

# Verbeter Workshop

## Performance - & Rendementsverbetering

### ***Wat levert deze aanpak u op?***

- Het mobiliseren van de aanwezige kennis en talenten (het meer laten renderen van het aanwezige kapitaal) binnen uw organisatie.
- Het positief en effectief richten daarvan op een effectievere en efficiëntere interne en externe samenwerking en performance.
- Meer duidelijkheid over de gewenste koers van uw organisatie.
- Een concreet, breed gedragen en gericht Verbeter Stappenplan.
- Het enthousiasmeren en stimuleren van medewerkers zodat deze actief de verbeteracties dragen en daadwerkelijk uitvoeren.
- Het genereren van een positieve dynamiek waardoor de gebruikelijke weerstand voor veranderingen wordt weggenomen.
- Het realiseren van positieve en herkenbare resultaten op korte termijn met een langdurend effect.
- Het effectiever en efficiënter kunnen inspelen op veranderingen en het realiseren van de gewenste verbeteringen nu en in de toekomst.

Graag overleggen wij met u wat Kenneth Smit Consulting concreet voor uw organisatie kan betekenen.

### **Kenneth Smit Consulting**

Paradijslaan 42a, 5611 KP Eindhoven  
Tel. 040-2438464

Website [www.kennethsmitconsulting.com](http://www.kennethsmitconsulting.com)