

# Nota structuur Reset – 2023

## 1. Inleiding

Deze nota geeft een overzicht van de uitgangspunten, een globaal beeld van organisatiestructuur van Reset vzw.

## 2. Innovatieve arbeidsorganisatie

In de strategie van de organisatie werd een duidelijke keuze gemaakt voor vormen van innovatieve arbeidsorganisatie (grote betrokkenheid van mensen, zo weinig mogelijk hiërarchische niveaus, een vlakke organisatiestructuur, subsidiariteit op vlak van verantwoordelijkheden, ...).

Het inbouwen van deze principes is essentieel en bepalend in het voorliggend model. We verduidelijken hierin een aantal keuzes. (*Theoretisch achtergrond en kader uit ESF brochure: "Vernieuw uw arbeidsorganisatie", 2010*)

- **Procesgericht organiseren:** niet de taak, maar de klant of het product staat centraal. Veel organisaties zijn functioneel georganiseerd. Er is een afdeling voor de inkoop, een afdeling voor de facturen en administratie, een afdeling voor de klantenservice enzovoorts. Mensen zijn ieder met hun eigen deel van het hele proces (*alle activiteiten die nodig zijn voor het maken van een product of het leveren van de dienst*) bezig. Er is veel afstemming tussen afdelingen nodig om te zorgen dat de klantvraag goed en snel wordt afgehandeld. In een procesgerichte organisatie worden de verschillende bewerkingen aan een product of voor een klant veel meer binnen één afdeling geplaatst.
- **Team als kleinste bouwsteen van de organisatie:** van individuele verantwoordelijkheid naar individuele én gezamenlijke verantwoordelijkheid. Als logisch vervolg op bovenstaand principe, ontstaan nieuwe teams in de organisatie. Deze teams dragen zoveel mogelijk gezamenlijke verantwoordelijkheid.
- **Gezamenlijke verantwoordelijkheid** voelen alle teamleden als het team niet te klein, maar ook niet te groot is. Klein genoeg zijn om samen verantwoordelijkheid te voelen en slagvaardig te zijn. Groot genoeg zijn om elkaar te vervangen en om een compleet proces uit te kunnen voeren. Onderzoek naar teamgrootte biedt als richtlijn dat de teams uit minimaal vier en maximaal twintig personen bestaan.
- Het team kan zoveel mogelijk **zonder hulp van buitenaf** haar eigen taak voltooien. Teamleden zijn daarom breed inzetbaar. Dat wil niet zeggen dat 'iedereen alles moet kunnen'. Het is zoeken naar een goede balans tussen flexibiliteit (breed inzetbaar zijn om in te kunnen spelen op wisselende situaties) en kwaliteit (voldoende diepgang bereiken door specialisme te ontwikkelen). Iedereen kan daarbij zoveel mogelijk met zijn eigen kwaliteiten tot zijn recht komen.
- **Zelf zaken regelen:** denken en doen komen samen: de gedachte hierachter is dat in een organisatie de problemen opgelost kunnen worden daar waar ze zich voordoen. De teams kunnen zonder hulp van staf of leiding hun dagdagelijkse werkzaamheden zelfstandig regelen.
- Hoewel teams werken aan een eigen afgerond werkpakket en hieromheen zoveel mogelijk zelfstandig regelen, zijn **teams nooit geïsoleerde eilandjes**. Er zal altijd een **noodzaak bestaan** om met **andere teams en afdelingen af te stemmen en samen te werken**. Traditioneel werd deze belangrijke coördinerende rol vervuld door de directe leidinggevende. Rechtstreekse afstemming tussen teamleden binnen het eigen team en tussen de verschillende teams doet echter kortere communicatie- en coördinatielijnen ontstaan. Het is dan belangrijk heldere afspraken te maken over wie er namens het team aanspreek-

punt is voor welk onderwerp en wat het aanspreekpunt namens het team moet en mag doen. Het aanspreekpunt is echter niet hetzelfde als verantwoordelijk zijn voor de resultaten op een bepaald gebied. Dat blijft een zaak voor het gehele team. Het management zal dan veel meer de taak hebben om mogelijkheden voor zelfsturing, horizontale afstemming en collectieve besluitvorming te creëren en te bewaken.

- **Resultaatgericht sturen:** weet wat u meet en verbeter samen. Goed presterende teams weten wat ze moeten bereiken (doel). Zij weten ook hoe goed zij het doen. Een manier om teamresultaten inzichtelijk te maken (terugkoppeling) is het werken met zogenaamde cockpits. Dit zijn prestatie-indicatoren die aangeven hoe het team in een bepaalde week gewerkt heeft aan bijvoorbeeld de kwaliteit, en de leverbetrouwbaarheid, maar ook aan de orde en netheid of hoe het ziekteverzuim gedurende een bepaalde periode was. Onderzoek toont aan dat inzicht in prestaties de betrokkenheid bij de organisatie vergroot. En dat de medewerkers sneller geneigd zijn te willen verbeteren dan wanneer ze geen idee hebben hoe ze het doen.

### Bijkomende insteken

#### We gaan 'all the way'!?

Vaak worden de principes vanuit een kader en overtuiging losgelaten op bepaalde organisatieonderdelen, maar blijft het hoger kader vasthouden aan meer traditionele denkpatronen. Op die manier creëer je een situatie waarbij je zaken verwacht van medewerkers, die je zelf niet ten uitvoer brengt in de eigen functies en die je dus niet 'voorleeft'. We gaan er van uit dat bovenstaande principes van toepassing zijn voor alle lagen in de organisatie. Dat betekent dat ook directie en beleidsteam gebaseerd is op dezelfde principes.

#### Valkuilen

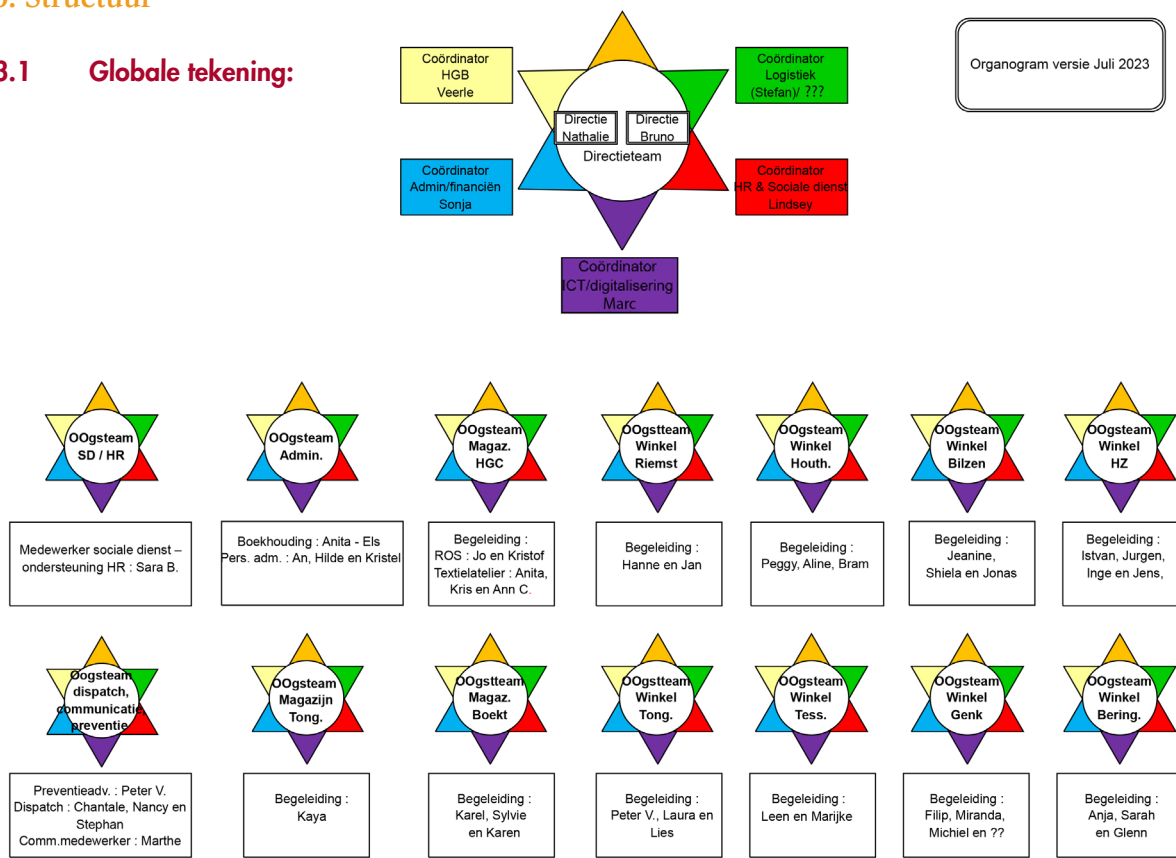
Er zijn heel wat valkuilen waar je sneller in bent gestapt dan je denkt. Delegeren is moeilijk: 'Loslaten' is niet gemakkelijk, 'bazen' maken zich onmisbaar of denken dat ze onmisbaar zijn, het vraagt vertrouwen (*Kunnen ze het wel, durf ik kennis doorgeven (kennis = vaak macht)*).

#### Een mijlpaal en onderdeel van een proces!

Een innovatie voer je niet in één keer in. Het is niet omdat je een bepaalde structuur uittekent dat het ook meteen werkt zoals het hoort. Het vormt een belangrijk onderdeel van de organisatiecultuur. De omschakeling vraagt tijd, maar het is ook een voortdurend proces. Elke wijziging binnen een team verandert de dynamiek en vraagt een Reset.

### 3. Structuur

#### 3.1 Globale tekening:



We vertrekken van een vlakke organisatie waarbij de kleine ‘sterren’ telkens per locatie of per deelwerking staan voor lokale outputgestuurde eenheden of diensten. We hanteren eenzelfde ‘ster’ of structuur op het niveau van directie en coördinatoren. Op deze manier creëren we een vlakke organisatiestructuur bestaande uit twee niveaus.

De punten van de ster staan telkens voor bepaalde deelterreinen die op elk niveau en in elk organisatieonderdeel in meer of mindere mate aan bod zullen komen. Alle terreinen samen vormen de volledige organisatie. De terreinen zijn in functie van de groei verder splitsbaar in nieuwe deelterreinen.

#### 3.2 Tweekoppig directieteam

We vertrekken voor de toekomstige organisatie van een tweekoppig directieteam.



##### 3.2.1 Functie en functie-inhoud:

Typische eigenschap voor een directiefunctie zien we in het feit dat ze met de volledige organisatie moeten bezig zijn. In die zin staan ze in het centrum en worden ze geacht om met alle terreinen op beleidsniveau actief te zijn. We kiezen hier niet voor het inbouwen van een hiërarchisch niveau. Het directieteam werkt als een college (*cf.* *Werking RvB*) dat streeft naar unanimitieit in het nemen van beslissingen. Indien het team het over bepaalde beslispunten niet eens geraakt, is er indien nodig de back-up van het bestuur (*dagelijks bestuur, voorzitter*).



Het directieteam is dan ook als team verantwoordelijk voor de hele organisatie. Binnen de principes van de innovatieve arbeidsorganisatie is er onderling een verdeling gemaakt van de terreinen die op basis van de huidige samenstelling bij voorkeur zullen worden opgevolgd.

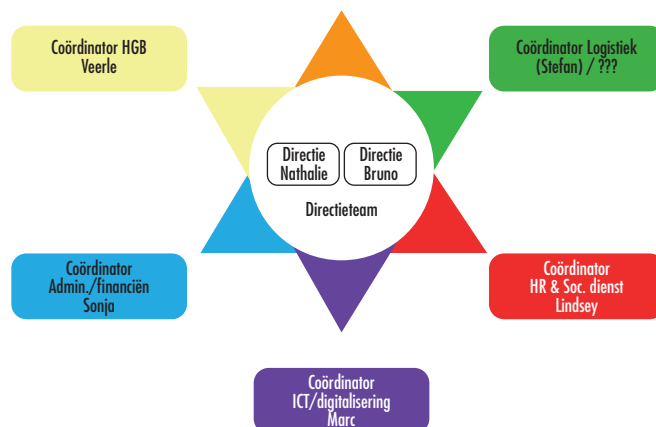
We maakten een taakverdeling op de assen :

- Praktisch - beleidsmatig
- Uitvoerend - strategisch
- Intern - extern.

### Effectieve/indicatieve/niet limitatieve taakverdeling :

Nathalie	Bruno
Praktisch - Uitvoerend Intern georiënteerd	Beleidsmatig – Strategisch Extern georiënteerd
Praktische uitwerking beleid volledige organisatie	Inhoudelijke uitwerking globaal beleid volledige organisatie
Opvolging implementatie wetgevend kader	Opvolging wetgevend kader
Bijwonen RvB - AV voor praktische input	<i>Opvolging RvB – AV (agenda verslag, contactpersoon voor bestuurders, secretarisrol)</i>
Opvolging resultaten en targets korte termijn Algemene cijferopvolging (CT-omkadering -medewerkers)	Opmaak en beheer lange termijn strategie/doelstellingen Algemene cijferopvolging (Beleid-RvB)
Beleid deelwerking Verkoop en logistiek	Beleid deelwerkingen HR & administratie financiën
Praktische uitwerking – opvolging implementatie beleidsdocumenten (Communicatie begroting/resultaten op locaties, praktische opvolging omkadering, ...)	<i>Opmaak en beheer beleidsdocumenten (visieteksten, strategie, beleidskaders, begroting en toelichting, personeelsinvulling, ...)</i>
Coördinatieteam (voorzitten, agenda, regeling verslag, ...) 1ste aanspreekpunt coördinatoren - praktische werking ... Werkwijze/afspraken aansturing ondersteunende functies	Beleidsteam (voorzitten, agenda, regeling verslag, ...) 1ste aanspreekpunt coördinatoren – beleidsthema's
Vakbondsoverleg dagelijkse werking comité en SO Aansturing PA	Vakbondsoverleg Ondersteuning bij bijzondere aangelegenheden
Praktische opvolging werkerterreinen coördinatoren	Opvolging koepelwerking (SST, Komosie, ...)
Praktische opvolging van subsidiedossier in samenspraak met CT	Opmaak en indienen van subsidiedossiers
Partnerschappen lokaal Praktische besprekingen, contacten lokale partnerschappen (Gemeente, OCMW's, verenigingen, ...)	Partnerschappen Strategisch Overheden (WSE, OVAM, Limburg.net, ...) Opmaak strategische nota's partnerschappen
Logistiek praktische opvolging grote projecten Architect, uitvoerders, opvolging plannen	Logistiek Vorbereidende werkzaamheden grote projecten Eerste contacten, onderzoek mogelijkheden, voorbereiding besluitvorming RvB, ...
Opvolging implementatie kwaliteit	Opvolging en coördinatie kwaliteit
...	...

### 3.3 Niveau coördinatoren



Aanvullend op de twee directiefuncties zijn er voor bepaalde deelterreinen coördinatiefuncties gecreëerd.

Coördinatoren vormen enerzijds de lijm of verbinding tussen de verschillende teams binnen de organisatie: coördinatie en afstemming van deelwerkingen vb. organisatie van samen aankopen van hulpmiddelen, afstemmen van winkelacties, organisatie van intervisie, .... Anderzijds bieden ze ondersteuning vanuit een welbepaald expertisegebied.

Coördinatoren worden geacht een welbepaalde expertise binnen te brengen in de teams. Dat kan op vraag van de teams zelf gebeuren (*ondersteuning bij verkoop, inzameling, administratie, organisatie van intervisie, ...*), maar ook omgekeerd en gericht indien er bepaalde zaken niet lopen of voor verbetering vatbaar zijn (*opvolging communicatie, opvolging organisatieafspraken, ...*).

De coördinatoren vormen samen met één directielid een team dat waakt over het reilen en zeilen van de volledige organisatie. De focus voor de coördinatiefuncties behelst niet noodzakelijk de volledige organisatie, deze zijn praktischer ingesteld dan de directies en worden geacht om meer aanwezig te zijn in de praktische werking, zonder daarbij een uitvoerende rol op te nemen.

Het volledige team is verantwoordelijk voor de volledige organisatie en de verschillende terreinen worden onderling verdeeld naargelang talenten, wensen en verwachtingen van de leden van het team. De teams in de operationele werking worden zoveel mogelijk aangespoord en gestimuleerd om problemen/vragen intern op te nemen via rechtstreekse contacten in het team of met andere teams naargelang het onderwerp. Indien het team het over bepaalde beslispunten niet eens geraakt, is er de back-up van de coördinatoren. Dergelijke discussiepunten of zaken kunnen in principe bij alle coördinatoren en directieleden worden aangekaart. Binnen het team worden de zaken dan verder opgenomen en 'gedispatched'. We bouwen hier bewust ook geen persoonlijke hiërarchische lijnen in. Anderzijds voorzien we voor alle coördinatoren de aansturing en de leiding van een stersteam. Dit zijn overlegmomenten met medewerkers uit elke locatie die een specifieke rol op deze terreinen krijgen toegewezen.

De werkterreinen/taken van de coördinatoren zijn op dit moment als volgt verdeeld:

Coördinator Inzameling en verkoop  Veerle	Coördinator Logistiek  Stefan/???	Coördinator Administratie/financiën  Sonja	Coördinator HR / Sociale dienst  Lindsey	Coördinator ICT-digitalisering  Marc
Aansturing stersteam winkel/ magazijnen	Aansturing stersteam logistiek	Aansturing Sterteam administratie	Aansturing stersteam personeel	Aansturing stersteam ICT/digitalisering
Opvolging Commercieel beleid, goederenstromen magazijnen-winkel Opvolging website	Ondersteuning logistieke processen praktische organisatie, inrichting magazijnen Kwaliteit	Boekhouding	Personeel- en doelgroepenbeleid Ondersteuning bij aansturing begeleiders/doelgroep	Beheer ICT & telefonie
Opvolging/beleid, interpretatie winkelcijfers, inzameling, verkoop	Aankopen ( <i>beheer grote kosten, afstemming leveranciers</i> )	Personeelsadministratie ( <i>contracten, lonen, ...</i> )	Aanmelding personeel, verdeling, invulling contingenten	Beheer eclips, dispatch kerncijfers/rapporten
Praktische opvolging werkzaamheden winkels	Contacten en organisatie afnemers/overstock ( <i>afval, opkopers</i> )	Opvolging wetgeving en regelgeving diverse terreinen	VTO, onthaal, coaching doelgroep	Contacten en organisatie externe ondersteuners ICT ( <i>LNS, Bijster ?</i> )
Aansturing medewerkers winkels	Opvolging transport, wagenparkbeheer	Aansturing medewerker dienst administratie	Opvolging stagiairs	Ondersteuning bij alle ICT gerelateerde zaken in de organisatie
Opvolging klachten, klantenvragen, opvolging info@...	Opvolging werking HGC ( <i>Recupel-Limburg.net, ...</i> )	Beheer tikstelsysteem, shopplus	Opvolging arbeidsorganisatie	Opvolging track- en tracesystemen, ...
Opvolging reclame, communicatiebudget		Opvolging subsidiëring, WSE	Opvolging Sociale dienst	Digitalisering
Afstemming winkels en magazijnen <i>acties, winkelrichting, ...</i> )		Opvolging verzekeringen	Contacten OCMW's, scholen, VDAB, ...	
<b>Opvolging naargelang van toepassing op het eigen organisatieonderdeel:</b>				
Opvolging koepels	Opvolging koepels	Opvolging koepels	Opvolging koepels	Opvolging koepels
Preventie: praktische opvolging, advies, ondersteuning	Preventie: praktische opvolging, advies, ondersteuning	Preventie: praktische opvolging, advies, ondersteuning	Preventie : praktische opvolging, advies, ondersteuning	Preventie : praktische opvolging, advies, ondersteuning
Opvolging projecten en project-subsidies	Opvolging projecten en project-subsidies	Opvolging projecten en project-subsidies	Opvolging projecten en project-subsidies	Opvolging projecten en project-subsidies

### 3.4 Outputgestuurde uitvoerende teams



Het hart van de organisatie bestaat uit outputgestuurde teams. In de meeste gevallen vallen deze teams samen met een locatie: een team per winkellocatie (8 winkels), een team in de centrale magazijnen (3). Daarnaast zijn er nog een aantal teams, waarin centrale, ondersteunende taken gebundeld worden. Het grote onderscheid tussen beide vormen bestaat uit het gegeven van de aanwezigheid van de doelgroep, waardoor samenstelling en werkwijze enigszins verschilt.

### 3.4.1 Ondersteunend outputgestuurd team administratie – sociale dienst

Dit team biedt enerzijds administratieve ondersteuning op vlak van boekhouding en personeelsadministratie, anderzijds is binnen dit team ook de sociale dienst en de ondersteuning HR onder gebracht. Het team bestaat uit experts op deze specifieke werkterreinen. Naargelang de taakhoud zullen de medewerkers meer of minder gespecialiseerd met een bepaald organisatieonderdeel bezig kunnen zijn. We gaan er ook hier echter van uit dat alle ondersteunende taken behoren tot het gezamenlijke terrein van het team en dat er onderling kan verdeeld en geschoven worden naargelang de workload.

Om een vinger aan de pols te houden kunnen de medewerkers op deze diensten uitgenodigd worden en aanwezig zijn op ster teams die door de coördinatoren georganiseerd worden.

Het team wordt aangestuurd via de tandem van de coördinator HR/Sociale dienst en de coördinator Administratie en financiën.

#### **We zien hierin volgende taken:**

Algemene administratie, boekhouding, personeelsadministratie (*aanwervingen, contracten, lonen, tikkingen, ...*), contactpersoon ivf aanmelding personeel, verdeling, invulling contingenten, opmaak rapporten kerncijfers personeel/financiën, ondersteuning opleidingsaanbod, uitwerken ondersteunend opleidingsmateriaal, ...

### 3.4.2 Ondersteunend outputgestuurd – praktische werking

Binnen dit team werd de ondersteuning gebundeld die meer aansluit bij de praktische werking: communicatie, centrale dispatch, preventie. Ook dit team bestaat uit experts voor deze specifieke werkterreinen en kunnen de medewerkers naargelang de taakhoud meer of minder gespecialiseerd met een bepaald organisatieonderdeel bezig kunnen zijn.

De werkwijze is gelijkaardig aan het team administratie. Het team wordt aangestuurd via de tandem van de coördinator Logistiek en de coördinator Hergebruik.

#### **We zien hierin volgende taken:**

Algemene administratie, preventie, verzekeringen, opmaak rapporten kerncijfers, beheer en opvolging Eclips, kerncijfers praktische werking, preventieadviseur, beheer ICT en telefonie, ...

### 3.4.3 Outputgestuurde winkel- en magazijnteams

Deze teams zijn telkens gekoppeld aan de organisatie van een welbepaalde activiteit gebonden aan een specifieke locatie. De nieuwe organisatie beschikt over 8 winkelpunten en 3 centrale magazijnruimtes (telkens bemand door 1 tot 4 omkaderingsleden naargelang de omvang van de activiteit en de personeelsaantallen). In deze teams wordt er eveneens gewerkt met het principe van de zelfsturing, tot op het niveau van de werkvloer en de medewerkers.

Vermits we werken met doelgroepmedewerkers krijgt de omkadering wel formeel een leidersrol toebedeeld. Het blijft echter de bedoeling om de medewerkers in hoofdzaak te coachen, te empoweren en zelf verantwoordelijkheid te laten opnemen in het proces. De focus komt met andere woorden nog meer te liggen op begeleiden, in plaats van op leiden.

Naast een formele leidersrol worden de verschillende werkterreinen toegewezen aan verschillende teamleden. We noemen dit sterrollen, die worden toegewezen of gekozen op basis van interesses en talenten. We volgen in deze verdeling de taakverdeling zoals uitgewerkt voor de coördinatoren: inzameling-verkoop, logistiek, administratie-financiën en HR-sociale dienst.



**Het opnemen van een sterrol betekent concreet dat iemand van het team:**

- Een expertiserol kan opnemen
- Aanspreekpunt wordt voor de coördinatoren, collega's met betrekking tot de expertise in hun sterrol (dus ook over de grenzen van de eigen locatie/team kan bevroegd worden)
- Deelneemt aan de overkoepelende overlegmomenten rond dit thema en de infodoorstroming verzorgd naar collega's op de locatie
- Hij/zij bewaakt specifiek over dit terrein de voortgang, doet opvolging, kan/mag collega's aanspreken over dit terrein, ...

De verdeling van de sterrollen betekent niet dat de persoon in kwestie de enige is die met het betreffende werkterrein bezig moet/kan zijn. De outputfactoren en resultaatgebieden over de verschillende onderdelen en werkterreinen blijven een teamverantwoordelijkheid. Gezien de gelijkwaardigheid van de teamleden gaan we er van uit dat alle begeleiders 1 of meerdere sterrollen opnemen binnen het team. De uiteindelijke verdeling van de effectieve taken – wie doet wat, valt binnen de regelruimte van elk team.