			Afd.: VOT
	Kwaliteitshandboek	Blz. 21/27	Uitgave: 3
	Niveau: Algemeen Handboek	Geldig vanaf: 01/10/2008	Vervaldatum: 31/12/2014
Rubriek: AH	Onderwerp: Waarden en visie		
AH02.002	Sleutel I:\KwaliteitsHB\VOT\AH\AH02.002 Waarden en visie VOT - v3.doc		

3. Pedagogisch-organisatorisch

Voor dit onderdeel baseren we ons op het eindwerk van Filip De Baets, directeur van de Vereniging Ons Tehuis ter behalen van het diploma van ‘Management voor de Social Profit Sector’ in 1999. Dit eindwerk handelt over ‘*Naar het werken met units. Het hertekenen van het organigram, resultaatgerichte functieomschrijvingen.*’

A. Het Unit-model

We hanteren als definitie van ‘organiseren’: “het doelbewust en doelgericht scheppen van doelmatige verhoudingen tussen beschikbare mensen, middelen en handelingen om bepaalde doeleinden te bereiken”². Een organisatie heeft hiervoor nood aan een organisatiestructuur of organigram. Zo’n organisatiestructuur is geen statisch gegeven, maar een dynamisch geheel. Keuning en Eppink stellen dat: “Een organisatiestructuur steeds in een tweezijdig krachtenveld onder spanning zal staan. Enerzijds spelen daarbij veranderende behoeften en eisen van organisatieleden een rol, terwijl anderzijds bij voortdurende veranderingen vanuit de externe omgeving op een organisatie inwerken”³. Voorgaande betekent dat een organisatiestructuur niet alleen moet aangepast zijn aan de eigen organisatiedoelstellingen maar ook aan de maatschappelijke structuur. Een organisatiestructuur is ook voortdurend in evolutie.


Vooraleer de keuze te maken voor een bepaald organisatie-model hebben we een aantal eisen geformuleerd waaraan dit model diende te voldoen:

- ⇒ klantgericht aspect (vraaggestuurd werken, één aanspreekpunt) moet tot uiting komen, gezien het belang van dit aspect in onze samenleving.
- ⇒ Het model moet helpen bij het vinden van het juiste evenwicht tussen de gewenste vrijheid en de noodzakelijke ordening
- ⇒ het aantal hiërarchische niveaus beperken
- ⇒ Zelfverantwoordelijkheid en autonomie bevorderen zonder de doelstellingen van de organisatie uit het oog te verliezen
- ⇒ Duidelijkheid creëren in de positie en verantwoordelijkheden van elke medewerker

² Keuning, D.; Eppink D.J.; Management en organisatie: theorie en toepassing, Stenfert Kroese Uitgevers, Leiden-Antwerpen, 1990, vierde druk, p. 81

³ Keuning, D.; Eppink D.J.; Management en organisatie: theorie en toepassing, Stenfert Kroese Uitgevers, Leiden-Antwerpen, 1990, vierde druk, p. 82

Opgesteld door	Goedkeuring voorziening	Par.	Goedkeuring directie	Par.
Funcie: Pedagogische staf en directeur Datum: 20/12/06	Naam: Vereniging Ons Tehuis Datum: 31/12/06		Naam: Filip De Baets Datum: 31/12/06	

			Afd.: VOT
	Kwaliteitshandboek	Blz. 22/27	Uitgave: 3
	Niveau: Algemeen Handboek	Geldig vanaf: 01/10/2008	Vervaldatum: 31/12/2014
Rubriek: AH	Onderwerp: Waarden en visie		
AH02.002	Sleutel I:\KwaliteitsHB\VOT\AH\AH02.002 Waarden en visie VOT - v3.doc		

Op basis van voorgaande komen we bij het unit-model terecht.

Wissema definieert “unit-management als een managementstijl en een organisatievorm die gericht is op het decentraliseren van het ondernemerschap binnen de organisatie”⁴. Vertrekkend vanuit deze definitie wordt gezocht naar de voor de organisatie meest gezonde mate van autonomie en zelfverantwoordelijkheid. Met de toepassing van dit organisatie-model wordt beoogd om elke entiteit of unit een zo groot mogelijke autonomie en zelfverantwoordelijkheid te geven binnen de grenzen van de missie en doelstellingen van de organisatie.

De vijf belangrijkste kenmerken⁵ van het unit-model, zijn:

1) decentralisatie van de integrale ondernemingsverantwoordelijkheid:

De verantwoordelijke van een unit staat rechtstreeks onder het gezag van de directie. Hij is eindverantwoordelijk voor de werking van zijn unit, dit uiteraard binnen de grenzen van het beleid, de missie, de strategische doelstellingen van de organisatie. Het betreft hier een continu zoekproces naar een gezond evenwicht tussen de eindverantwoordelijkheid van de algemene directie en de eindverantwoordelijkheid van de unit manager.

Toegepast op het organigram houdt dit in dat de hoofdbegeleider in Ons Tehuis en Den Akker verantwoordelijke is voor zijn unit⁶. Voor Harmonie is dit de verantwoordelijke van de dienst. Hij/Zij zijn hier eindverantwoordelijke voor de totale werking. Daar elke unit een apart gebouw is, is dit qua materiële accommodatie duidelijk. Het is zijn verantwoordelijkheid dat deze accommodatie proper, goed onderhouden, enz.. is.

Daarnaast is hij/zij ook verantwoordelijk voor de personeelsploeg. De samenstelling hiervan vind je op de organogrammen. De unitverantwoordelijke is verantwoordelijk voor de uurregeling, vakantieplanning, e.d. in functie van de noden van de dienst en de beschikbare middelen. De aanwerving blijft centraal, daar dit dient te gebeuren volgens de regels van het openbaar bestuur (verplicht examen met externe jury) en de afspraken binnen het bijzonder


⁴ Van der Meer, J.D., Unit-Management op gespannen voet met innovatie, Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid, 45 jg. Nov.dec., 1991, p. 451.

⁵ We vertrekken hier van: Vanderstraeten Alex, Unit Management: werking van de nieuwe hogeschool: een model, cursus Voortgezette opleiding, module personeelsmanagement

⁶ Onder unit verstaan we de materiële accommodatie, budget, personeel, jongeren,

Met de term leefgroep bedoelen we de jongeren die in één unit verblijven. Met de term paviljoen bedoelen we de accommodatie en infrastructuur.

Opgesteld door	Goedkeuring voorziening	Par.	Goedkeuring directie	Par.
Functie: Pedagogische staf en directeur Datum: 20/12/06	Naam: Vereniging Ons Tehuis Datum: 31/12/06		Naam: Filip De Baets Datum: 31/12/06	

			Afd.: VOT
	Kwaliteitshandboek	Blz. 23/27	Uitgave: 3
	Niveau: Algemeen Handboek	Geldig vanaf: 01/10/2008	Vervaldatum: 31/12/2014
Rubriek: AH	Onderwerp: Waarden en visie		
AH02.002	Sleutel I:\KwaliteitsHB\VOT\AH\AH02.002 Waarden en visie VOT - v3.doc		

onderhandelingscomité. De opleiding van nieuw personeel is de eindverantwoordelijkheid van de unitverantwoordelijke.

Elke voorziening heeft een aparte budgetboekhouding. Voor de residentiële werking zijn een aantal budgetten nogmaals uitgesplitst per unit. Er is duidelijkheid over de maand en jaarbudgetten per unit. Grote infrastructuurwerken of grote aankopen die de units overstijgen blijven centraal.

De unitverantwoordelijke vormt een tandem met de pedagogisch stafmedewerker, die rechtstreeks aan de unit is toegevoegd. Naast een coachende ondersteunende rol heeft de pedagogisch stafmedewerker een leidinggevende taak vanuit zijn wetenschappelijke en theoretische expertise. We kunnen dit het best verduidelijken met een voorbeeld uit de bouwsector. De unitverantwoordelijke is te vergelijken met de werfleider/ploegbaas die de dagdagelijkse leiding heeft op de werkvloer. De pedagogisch stafmedewerker is hier dan de ingenieur/architect wiens instructies en richtlijnen moeten gevolgd worden. De pedagogisch stafmedewerker draagt heel duidelijk een eindverantwoordelijkheid over het orthopedagogisch klimaat en proces (op de 3 niveaus van Kok). Samen met de unitverantwoordelijke dragen zij een eindverantwoordelijkheid voor de teamwerking, teambuilding, en uitbouwen en optimaliseren van de begeleidingsstijl van de begeleiders.

2) klantgestuurd organisatieconcept:


De units worden gevormd in functie van 'klantgerichtheid en klantvriendelijkheid'. In de welzijnssector dient bij de vorming van de units vertrokken worden vanuit de klant, zodat één unit alle dienstverlening voor één cliëntsysteem kan verzekeren. Een welzijnsvoorziening die in zijn organisatie kiest voor de units, kan niet anders dan ook kiezen voor het principe van de integrale hulpverlening.

Concreet betekent ook dat elke cliënt slechts één dossierbeheerder heeft, met name de pedagogisch stafmedewerker die het rechtstreekse aanspreekpunt is. Het klantgericht werken wordt in Ons Tehuis gerealiseerd doordat een cliëntsysteem (jongere en zijn context) begeleid wordt door één unit. Alle facetten van de hulpverlening gebeuren vanuit de unit waar de jongere verblijft: begeleiding van de jongere, schoolbegeleiding, gezinsbegeleiding. We noemen dit binnen de hulpverlening het principe van de integrale begeleiding. In Harmonie en Den Akker heeft elk gezin een vaste gezinsbegeleider.

3) intern ondernemerschap door deregulering:

De algemene directie draagt de eindverantwoordelijkheid voor de instelling, de unitverantwoordelijke draagt de eindverantwoordelijkheid voor zijn unit. Beiden moeten op elkaar afgesteld zijn en blijven. Rechtstreekse communicatie tussen

Opgesteld door	Goedkeuring voorziening	Par.	Goedkeuring directie	Par.
Functie: Pedagogische staf en directeur Datum: 20/12/06	Naam: Vereniging Ons Tehuis Datum: 31/12/06		Naam: Filip De Baets Datum: 31/12/06	

			Afd.: VOT
	Kwaliteitshandboek	Blz. 24/27	Uitgave: 3
	Niveau: Algemeen Handboek	Geldig vanaf:	Vervaldatum:
		01/10/2008	31/12/2014
Rubriek: AH	Onderwerp: Waarden en visie		
AH02.002	Sleutel I:\KwaliteitsHB\VOT\AH\AH02.002 Waarden en visie VOT - v3.doc		

beiden is hier zeer belangrijk. De algemene directie moet sturen en coachen. De algemene directie moet ook bewaken dat de verschillende afdelingen op elkaar afgesteld zijn. Duidelijke functieomschrijvingen waarin de eindverantwoordelijkheden vastgelegd worden zijn hier onmisbaar. Vandaar dat resultaatgerichte functieomschrijvingen en resultaatgerichte afspraken hier een onmisbare operationalisering zijn.

4) decentralisatie van operationele bevoegdheden:

De units zijn zelf verantwoordelijk voor uurregelingen, aankoopbeleid, enz. De operationele taken komen in handen van de units. Dit heeft ook een ontstaffing tot gevolg van de centrale directie. Een centraal ontstaffingsbeleid bevat volgende elementen:

- een scherper onderscheid tussen constituerende en ondersteunende staftaken;
- een inkrimping van de staffuncties op het hoofdkantoor;
- een uitbestedingsbeleid;
- een wervings- en opleidingsbeleid gericht op meer 'generale specialisten'⁷

"Binnen zijn eenheid is de Unit manager een General Manager. Hij moet dus beschikken over eigen ondersteunende diensten"⁸. Dit heeft belangrijke consequenties voor de staffuncties. Eigenlijk is dit een logisch gevolg van het principe van de integrale stafbegeleiding. Een stafmedewerker wordt aan de Unit toegevoegd, in tegenstelling tot een meer functionele benadering waar men vanuit de afdelingen beroep kan doen op meerdere centrale gespecialiseerde stafmedewerkers. De stafmedewerker wordt rechtstreeks toegevoegd aan de unit. Gezien de centrale directie vrijwel geen staf meer ter beschikking heeft, moet zij voor de constituerende taken toch beroep doen op gedecentraliseerde stafleden. De constituerende staftaken zijn onmisbaar voor een instelling wil zij op lange termijn voldoende innovatief en vernieuwend blijven. De stafmedewerkers moeten een bijdrage blijven leveren op beleidsadviserend vlak, voornamelijk wat het pedagogische beleid en de orthopedagogische werkvormen betreft. Zij hebben beleidsverantwoordelijkheid in de continue verbetering en bijsturing van de pedagogische werking (zie resultaatsgebied 1 en 6).


5) synergie door strategisch management:

Dit principe moet ook de grenzen van de autonomie bewaken. Het mag niet zijn dat men enkel de belangen ziet van de eigen unit en daardoor de belangen van de instelling als geheel of van een andere unit schaadt. Dit is een belangrijk principe

⁷ Verhoeven W. ., 'Managen zonder Hiërarchie', Uitgeverij Nelissen-Baarn, p.87

⁸ Vanderstraeten Alex, Unit Management: werking van de nieuwe hogeschool: een model, cursus Voortgezette opleiding, module personeelsmanagement, p.3

Opgesteld door	Goedkeuring voorziening	Par.	Goedkeuring directie	Par.
Functie: Pedagogische staf en directeur Datum: 20/12/06	Naam: Vereniging Ons Tehuis Datum: 31/12/06		Naam: Filip De Baets Datum: 31/12/06	

			Afd.: VOT
	Kwaliteitshandboek	Blz. 25/27	Uitgave: 3
	Niveau: Algemeen Handboek	Geldig vanaf: 01/10/2008	Vervaldatum: 31/12/2014
Rubriek: AH	Onderwerp: Waarden en visie		
AH02.002	Sleutel I:\KwaliteitsHB\VOT\AH\AH02.002 Waarden en visie VOT - v3.doc		

dat moet bewaakt worden door de directie, wil het model van de units werken. De autonome werking van de verschillende delen moet resulteren in een meerwaarde voor het geheel van de voorziening. Verschillende units mogen geen werking uitbouwen die elkaar tegenwerkt: de ‘balkanisering’⁹ is hier een gevaar. De missie, de centrale doelstellingen en het gemeenschappelijk einddoel voor ogen houden is een belangrijke taak voor de centrale directie, maar is ook de verantwoordelijkheid van elke unit-verantwoordelijke. Hij vervult een soort brugfunctie tussen eigen unit en instelling. “ *Elke kapitein is autonoom op zijn schip, maar als hij het belang van de vloot als geheel uit het oog verliest is hij als bevelvoerder ongeschikt* ”¹⁰.

B. Resultaatsgerichte functiebeschrijvingen

Het unitmodel, visueel voorgesteld en vertaald in de organogrammen, geeft een globaal overzicht van de verschillende functies en hun plaats in de organisatie. De organogrammen moeten nu verduidelijkt worden door middel van functieomschrijvingen.

Het opmaken van goede functieomschrijvingen houdt in dat men ‘*glasheldere afspraken maakt over volgende drie punten: bevoegdheden, verantwoordelijkheden en de eventueel bijkomende procedures*’¹¹

Een functieomschrijving zal een andere vorm en inhoud hebben naargelang het organisatiemodel van waaruit het opgesteld is. Het werken met unit-model vereist functieomschrijvingen waarin essentiële taken en verantwoordelijkheden duidelijk omschreven worden. Hier wordt het model van de resultaatsgerichte functieomschrijvingen¹² gebruikt. Er wordt vertrokken van een aantal gebieden waarover men eindverantwoordelijkheid draagt, de resultaatsgebieden genoemd. Binnen elk resultaatgebied worden een aantal essentiële taken en verantwoordelijkheden omschreven.

Resultaatsgerichte functieomschrijvingen komen uit het resultaatsgericht management. Eén van de grondleggers van het resultaatsgericht management is Peter Drucker. Drucker vindt dat de Human Relations-benadering de kern van het management verwaarloost, namelijk het


⁹ De term ‘balkanisering’ verwijst naar de ‘Balkanstaten’, waar de voordelen van de decentralisatie teniet gedaan worden door een te sterk streven naar autonomie.

¹⁰ Vanderstraeten Alex, Unit Management: werking van de nieuwe hogeschool: een model, cursus Voortgezette opleiding, module personeelsmanagement, p.4

¹¹ Peeters, S. ; Resultaatsgerichte functieomschrijvingen in: Management non-profit-sector, hoofdstuk 5 organisatie, functieomschrijvingen, p. 01

¹² Naast een aantal andere auteurs wordt hier vooral vertrokken van de zeer praktische handleiding van: Schouten, Jan; Van Beers, Wim, Resultaatgericht managen, Thema-bedrijfswetenschappelijke en educatieve uitgeverij van Schouten en Nelissen, Zaltbommel.

Opgesteld door	Goedkeuring voorziening	Par.	Goedkeuring directie	Par.
Functie: Pedagogische staf en directeur Datum: 20/12/06	Naam: Vereniging Ons Tehuis Datum: 31/12/06		Naam: Filip De Baets Datum: 31/12/06	

			Afd.: VOT
	Kwaliteitshandboek	Blz. 26/27	Uitgave: 3
	Niveau: Algemeen Handboek	Geldig vanaf:	Vervaldatum:
		01/10/2008	31/12/2014
Rubriek: AH	Onderwerp: Waarden en visie		
AH02.002	Sleutel I:\KwaliteitsHB\VOT\AH\AH02.002 Waarden en visie VOT - v3.doc		

werk zelf. In die zin gaat hij een stap verder dan de Human Relations-benadering. Drucker ontkent de verdiensten van deze beweging niet: “*De sleutel van het succes van een onderneming ligt bij de mensen*”¹³, maar hij voegt eraan toe dat de onderneming ook moet produceren. Het is niet de taak van een manager om zijn personeelsleden gelukkig te maken, maar om bedrijfsresultaten te halen. Personeelstevredenheid is wel een belangrijk element om deze resultaten te halen.

Naast de vlotte organisatie en het menselijk aspect, wordt in deze benadering het behalen van resultaten en het bereiken van de vooropgestelde doelstellingen zeer belangrijk. Men gaat strategisch plannen op langere termijn, zowel op niveau van de totaliteit als van de delen.

Om werkbaar te zijn en resultaat te halen is het belangrijk dat alle medewerkers voldoende betrokken zijn bij het bepalen van de eigen doelstellingen en de beoordeling van het resultaat. Hiermee gaat het resultaatgericht managen een stuk verder dan het oorspronkelijk ‘management by objectives’, daar ze de inbreng van de medewerkers, bij het bepalen van de resultaten die bereikt moeten worden, als heel waardevol beschouwt


Samengevat kunnen we stellen dat het resultaatgericht managen zich onderscheidt binnen het ruimer kader van ‘management by objectives’ door volgende accenten:

- ⇒ **Participatie** is essentieel voor resultaatgericht werken. In resultaatgericht werken gaat de medewerker meebepalen wat de te behalen einddoelstellingen zijn, in een rechtstreekse dialoog met zijn rechtstreekse chef. In een beginfase lijkt het ons zelfs wenselijk om bij voorkeur in te gaan op de voorstellen van de medewerker;
- ⇒ Middelen zijn ook belangrijk. In resultaatgericht werken is er veel **aandacht voor de middelen** die men nodig heeft om resultaat te behalen. Naast de te bereiken resultaten gaat men ook de middelen afspreken die noodzakelijk zijn om de doelstellingen te halen. Ook gedurende het proces blijft er voortdurend aandacht voor de middelen.
- ⇒ Er is **noch voor de manager of rechtstreekse chef, noch voor de medewerker sprake van ‘vrijblijvendheid’**. Er is een contract tussen beide om een bepaald resultaat of doelstelling te halen. Beiden hebben de verantwoordelijkheid en de plicht om de afspraken na te komen. We spreken hier van de wederzijdse communicatie waarin de begrippen ‘voorkoppelplicht’ en ‘hulpplicht’ zeer essentieel zijn. De manager heeft de plicht om zijn medewerker te helpen, te steunen. De medewerker heeft de plicht tijdig een gesprek aan te vragen met zijn manager als het risico erin zit dat de gemaakte afspraken niet zullen gehaald worden.

C. De Pedagogische Concepten

¹³ de Man, H.; Coun, M.; Organisatie en management, deel 4: Management, Uitgeverij Lemma, Utrecht, 1995, p. 56

Opgesteld door	Goedkeuring voorziening	Par.	Goedkeuring directie	Par.
Functie: Pedagogische staf en directeur Datum: 20/12/06	Naam: Vereniging Ons Tehuis Datum: 31/12/06		Naam: Filip De Baets Datum: 31/12/06	

			Afd.: VOT
	Kwaliteitshandboek	Blz. 27/27	Uitgave: 3
	Niveau: Algemeen Handboek	Geldig vanaf:	Vervaldatum:
		01/10/2008	31/12/2014
Rubriek: AH	Onderwerp: Waarden en visie		
AH02.002	Sleutel I:\KwaliteitsHB\VOT\AH\AH02.002 Waarden en visie VOT - v3.doc		

- [Verticaal Gemengde Leefgroepen van het begeleidingstehuis Ons Tehuis](#)
- [Kamertrainingscentrum van het begeleidingstehuis Ons Tehuis](#)
- [Begeleid Zelfstandig Wonen van het begeleidingstehuis Ons Tehuis](#)
- [Dagcentrum Den Akker](#)
- [Thuisbegeleidingsdienst Harmonie](#)
- JEZ11
- [Project Dienst Ieper-Veurne voor Alternatieve Maatregelen \(DIVAM\)](#)

Opgesteld door	Goedkeuring voorziening	Par.	Goedkeuring directie	Par.
Functie: Pedagogische staf en directeur Datum: 20/12/06	Naam: Vereniging Ons Tehuis Datum: 31/12/06		Naam: Filip De Baets Datum: 31/12/06	