



## *Zonnehoeve anders!*

Een plek waar 'mensen kansen geven' centraal staat

Het is maandagochtend, maar er heerst al een gezonde nervositeit wanneer ik aankom bij Zonnehoeve Production. De doelgroepmedewerkers wachten in volle spanning op de komst van een filmploeg. Vandaag staan niet enkel de interviews voor ons ledenmagazine op het programma. Samen met IN-C maken we ook enkele filmpjes die we zullen gebruiken om de bouwstenen van het IAO-canvas toe te lichten binnen de sociale economie. Karolien Hulbosch is blij dat niet alleen zij als directeur in beeld komt, maar dat ook een van de monitoren en een doelgroepmedewerker worden geïnterviewd. Want dat is waar het bij haar om draait, dat het krediet gaat naar de mensen die het effectief doen.

TEKST: Ann Moerenhout  
FOTO's: Zonnehoeve Production

Midden 2015 startte Karolien Hulsbosch als algemene directeur bij Zonnehoeve Production, een maatwerkbedrijf vooral actief in verpakkingen en houtbewerking (bedden, lattenbodems, ...). Ze kwam vanuit een totale andere sector, de chemie, maar een bedrijf leiden in een reguliere economie of in de sociale economie maakt voor haar geen verschil. Toen ze binnenstapte bij Zonnehoeve zag ze dat er nog heel wat kon verbeteren. Ze voelde zich onmiddellijk getriggerd.

### Brandjes blussen

Vlak voor haar komst was er net een ESF-project (Anders Organiseren) goedgekeurd om binnen de beddenafdeling beter te kunnen inspelen op de vraag van de markt. Vroeger kregen ze vooral grote orders, maar de laatste jaren kwam er steeds meer vraag naar verschillende modellen en kleinere series. Om hierop flexibeler te kunnen inspelen, wilden ze gaan werken met zelfsturende teams.

Naast een veranderende vraag kende het bedrijf echter ook heel wat interne problemen. De organisatie had al jaren een zeer hiërarchische structuur. De mensen op de vloer konden/mochten niets beslissen en keken voor alles naar de directie. Karolien: "Tijdens mijn eerste week vroegen ze me de toelating om een zaagblad te kopen, een hele kleine kost voor een hele grote machine. Dat zijn geen beslissingen die een directeur moet nemen."

De monitoren en staf waren continu bezig met brandjes blussen en de problemen van anderen op te lossen. Karolien: "Als een heftruckchauffeur ziek was, dan zag je de productie leider rondrijden. Of je zag het hoofd van de financiële dienst de lege drankenautomaat aanvullen." Omdat ze overdag geen tijd hadden om hun 'eigen' werk te doen, klopten sommige medewerkers veel overuren en liepen de frustraties soms hoog op. Deze situatie liet zich ook voelen bij de doelgroepmedewerkers. Zij gaven aan dat de monitoren niet altijd vriendelijk waren, omdat ze op de toppen van hun tenen liepen.

In plaats van zich met het ESF-project enkel te concentreren op de beddenafdeling, besliste Karolien om de hele organisatie onder de loep te nemen. Samen met het externe adviesbureau PvO gingen ze aan de slag.

### Eerst de kennis aanscherpen

Ervaring heeft geleerd dat je eerstelijnsleidinggeevenden van in het begin goed moet omringen. Een van de eerste zaken die PvO dan ook opstartte, was een 10-daagse interne opleiding voor de monitoren. Deze opleiding bestond uit een aantal sessies rond teamwerk en leidinggeven waarbij de link gemaakt werd met innovatieve arbeidsorganisatie, alsook sessies rond lean-denken, 5S, werkplaatsorganisatie, ... De monitoren wer-

den volop gevoed met kennis zodat ze beter wisten waarover ze spraken. "Het was misschien een beetje te veel theorie op dat moment", geeft Karolien toe, "maar het was wel een duidelijk signaal dat we het meenden en erin wilden investeerden."

### De visie herbevestigen

Om de bestaande visie onmiddellijk in vraag te stellen, vond Karolien het net iets te vroeg. Ze was nieuw in het bedrijf en had weinig ervaring in de sociale sector. Bovendien vreesde ze dat de mensen hun mening niet durfden geven omdat ze gewoon waren om in een heel hiërarchische structuur te werken. Aangezien een heldere visie bepalend is voor het traject, werd op aanraden van PvO samen met de monitoren en de staf een

korte workshop gehouden om de visie te herbevestigen. Eén element uit de visie werd daarbij centraal gesteld: 'het geven van kansen'. Iets waar ze in de toekomst nog vaak naar zouden terugrijpen bij het maken van keuzes in hun verandertraject.

### Processen in kaart brengen

Een stuurgroep werd opgericht om het project te trekken. Zowel het externe adviesbureau en Karolien, alsook de hoofden van een aantal ondersteunende diensten, de productie leiders en een vertegenwoordiging van de monitoren engageerden zich om deel uit te maken van deze kerngroep. Als eerste gingen ze de structuur van de organisatie herbekijken.

Door middel van een procesanalyse werden de knelpunten gedetecteerd. Deze vormden waardevolle input voor het organisatieontwerp. "Uit de procesanalyse bleek dat ze op macrostructuur en microstructuur zich zot aan het maken waren", vertelt Joost Van Driessche, adviseur PvO. "In feite waren er drie hoofdstromen: de verpakking (WP7), de houtactiviteiten en de enclavewerking (uitwerk in andere bedrijven). Wat ze continu deden, was mensen verschuiven over deze drie stromen. Daardoor genereerden ze heel veel organisatorische problemen en zaten ze vast in een vicieuze cirkel."

De enclavewerking had namelijk contracten waarbij ze continu moesten garanderen dat er elke dag acht man aanwezig waren in een extern bedrijf. Als iemand in verlof was of ziek werd, wat regelmatig gebeurde in hun context, dan moesten ze altijd mensen gaan halen uit andere afdelingen die normaal niet op verplaatsing werken. Dat veroorzaakte natuurlijk een domino-effect. Joost: "Je maakt een basisplanning op. De enclaves komen 's morgens toe en zien dat ze te weinig personeel hebben. Ze worden onder druk gezet om mensen te leveren en liefst nog de beste, maar niet iedereen wil naar een enclave. Zo ontstond heel wat ontevredenheid bij de doelgroepmedewerkers, die onverwacht naar een omgeving moesten die ze niet kenden. De monitoren zijn bovendien ontevreden omdat

Uit de procesanalyse bleek dat ze op macrostructuur en microstructuur zich zot aan het maken waren.

hun planning weer in duigen valt en beloftes aan de klant niet waargemaakt kunnen worden.”

### **Snel enkele quick wins realiseren**

Tijdens de procesanalyse hadden ze wel 127 knelpunten vastgesteld. Hier van werden er onmiddellijk al een aantal aangepakt, om zo enkele ‘quick wins’ te realiseren. De voornaamste was het magazijn van de verpakking afdeling, waar er te veel werk was en de gangen bomvol stonden. Een werkgroep ‘magazijnwerking’ werd opgericht om meer structuur te brengen. Alles van meer dan vijf jaar oud werd weggegooid, er werden rekken aange-



kocht, ... In geen tijd hadden ze een goed draaiend magazijn, waardoor snel al heel wat frustraties verdwenen.

### **Kiezen voor vaste teams binnen één stroom**

Verschillende organisatiemodellen werden bekeken, met ook telkens mogelijke structuren binnen elke hoofdstroom. De stuurgroep ging hiervoor in interactie met alle niet-doelgroepmedewerkers. Karolien: “In een workshop zijn we samen met de monitoren gaan kijken: als we zouden kiezen voor die stromen, hoe gaan we die teams dan maken. Wie hoort dan bij welk team?”. En zo werd er van grof naar fijn verder gewerkt om uiteindelijk in april 2016 te komen tot een nieuwe organisatiestructuur. Met als uitgangspunt dat een team van monitoren verschillende teams aanstuurt.

Door niet meer te verschuiven over de drie stromen heen en door te kiezen voor vaste teams binnen elke stroom brachten ze heel wat rust en stabiliteit in de organisatie. Doelgroepmedewerkers zijn minder zenuwachtig want ze weten met wie ze elke dag moeten samenwerken. Als monitor kan je effectief inzetten op het leren samenwerken van je doelgroepmedewer-



Door niet meer te verschuiven over de drie stromen heen en door te kiezen voor vaste teams binnen elke stroom brachten ze heel wat rust en stabiliteit in de organisatie.

kers waardoor je kan bouwen aan de groei van je mensen en de organisatie.

Begin 2017 werd het organisatie-model nog bijgestuurd. Karolien: “Bij de enclaves had je heel wat wisselende opdrachten: soms vraagt de klant vier personen, soms acht personen. We zaten altijd met het probleem: wat doe je met de mensen die niet meegaan? Of als je meer nodig hebt, waar haal je die mensen?” Omdat ze zagen dat er vooral een wisselwerking was tussen de enclaves en WP7, hebben ze na een jaar deze twee entiteiten samengevoegd. Joost: “Hierdoor wordt de enclavewerking nu ook aangestuurd door Sylvia, de productieleider van WP7. Hoewel ze nu een grotere span van coaching heeft, heeft ze veel minder stress dan ervoor omdat ze alles beter onder controle heeft.”

### **Geruisloos opstarten van teams**

Ondertussen waren de eerste teams al van start gegaan. Om de doelgroepmedewerkers niet ongerust te maken, werden de teams opgestart zonder hierover te communiceren. Joost: “In plaats van hen te overspoelen met theorie die ze misschien niet goed zouden begrijpen, gingen we ze vanaf nu gewoon elke dag samenhouden en kijken wat dat gaf.” Als snel ervaren de doelgroepmedewerkers de aanpassing en gaven ze als feedback dat ze het zo eigenlijk veel leuker vonden. Zo getuigt ook Kenny Verthé: “Vroeger zaten we allemaal door elkaar, maar nu zitten we altijd in hetzelfde team. Dat is wel goed want we komen er veel sterker uit. We spreken nu soms ook al een keer in het weekend af.”

### **Meer verantwoordelijkheid bij de teams**

Vervolgens werd aan de monitoren als regel meegegeven: “Als het een uitvoerende taak is en iemand van de doelgroep kan het, dan mag je het niet meer zelf doen.” Dat was een hele aanpassing, want de monitoren waren gewoon om alles zelf snel op te lossen als er iets fout liep in de productie. Om hierbij te helpen werden er nieuwe systemen ingevoerd. Zo zijn de monitoren fleximatrices gaan opstellen, om nieuwe taken toe te wijzen aan hun teams en te kijken wie wat kon en wie nog opleiding nodig had. Ook het teambord met bijhorend dagelijks overleg werd geïntroduceerd.

Aanvankelijk was er wel heel wat twijfel bij de monitoren: ‘Gaan ze dit wel kunnen?’ Maar door stapje voor stapje te gaan, hebben ze ervaren dat het echt wel werkte. Eerst bij de sterke profielen, maar nu ook bij het merendeel van de doelgroepmedewerkers. Karolien: “In sommige teams gaan de doelgroepmedewerkers zelf al de taken verdelen. Ondertussen weten ze zelf wie wat goed kan en gebruiken ze de sterkte

van het team om een opdracht goed te volbrengen.”

Uiteraard hadden de doelgroepmedewerkers in het begin zelf ook schrik, maar ondertussen zie je dat ze meer plezier halen uit hun werk. Kenny: “Ik kwam altijd al graag werken, maar nu kom ik nog veel liever omdat je meer vrijheid en verantwoordelijkheid hebt. Ik mag nu zelf scannen, de banden klaarzetten, ... Je kan meer dingen zelf doen.” Sommige doelgroepmedewerkers springen er echt uit als leidersfiguur. Anderen willen gewoon hun werk doen, en dat mag ook.

#### **Zelfde functies, nieuwe taakinhoud**

Door de verantwoordelijkheden naar beneden te schuiven tot bij de mensen op de werkvloer, zijn ook de taken van de productieleders en monitoren sterk gewijzigd. Een productie-leider is nu veel meer betrokken bij de commerciële kant van de zaak: afspraken maken met klanten, prijsberekening, innovatie, ... terwijl die verantwoordelijkheid vroeger enkel bij de directie zat. De monitoren helpen veel minder met het uitvoerende werk en zijn nu meer bezig met planning, verlofregeling, efficiëntie, het coachen en aanleren van nieuwe taken aan de doelgroepmedewerkers, ...

Uiteraard is dit geen evident verhaal. Karolien: “De productieleders en monitoren krijgen nieuwe taken erbij die ze zelf moeten leren, en tegelijkertijd moeten ze mensen opleiden om ‘hun’ taken over te nemen. Dit vraagt enorm veel op een gegeven moment. Maar eens de taken kunnen worden door-geschoven, verloopt alles veel vlotter.”

#### **Elk team op zijn eigen tempo**

Alle teams zijn ondertussen opgestart, maar elk team doet dit



Als regel werd aan de monitoren meegegeven: als het een uitvoerende taak is en iemand van de doelgroep kan het, dan mag je het niet meer zelf doen.

op haar eigen tempo. Sommigen beginnen eerst met de fleximatrix, anderen eerst met het teambord. Karolien: “Bij sommigen hangt het teambord en de week nadien is het al uitgebouwd. Bij anderen hangt er na drie maanden nog steeds hetzelfde op. Eén team wil nog geen teambord gebruiken, maar wat zie je daar? Dat ze wel al papieren beginnen omhoog te hangen aan een raam of een muur.” Voor Karolien is dat allemaal geen probleem. “Je moet dit de tijd geven om te groeien, belangrijkste is dat de bal aan het rollen is.” Ook het teambord zelf mag er helemaal anders uitzien. Elk team maakt

zijn eigen teambord, met eigen accenten.

#### **De stuurgroep gaat voor een nieuwe aanpak**

Daar waar de stuurgroep zich in het begin vooral bezighield met de structuur, zijn ze nu volop bezig met het begeleiden van sprints. Een ideale manier om het tempo erin te houden. Samen spreken ze af wat ze de komende zes weken willen gerealiseerd zien, bv. de opmaak van een fleximatrix in team A, dagelijks teamoverleg in team B, ...

Indien ze tijdens een sprint merken dat ze tegen een structureel probleem aanlopen, dan komt er een spin-off met een werkgroep waar ze verder gaan werken op een specifiek thema. Zo wilden ze met de doelgroepmedewerkers aan de slag gaan rond kwaliteit, maar kwamen ze al heel snel tot de conclusie dat er geen kwaliteitsnorm was bepaald binnen Zonnehoeve. Een werkgroep ‘kwaliteit’ werd opgericht om deze norm eerst te gaan vastleggen.

Momenteel is er ook een werkgroep infrastructuur actief. Een nieuwe organisatiestructuur vraagt immers om een nieuwe infrastructuur. Karolien: “Als je een team maakt van twee af-



delingen die super ver van elkaar zitten, dat gaat niet. Dan hebben we die bij elkaar gezet." Als je door de gebouwen van Zonnehoeve loopt, merk je dit ook aan de lay-out. De afdelingen die al aangepakt zijn, zijn in een nieuw kleedje gestoken.

### De eerste resultaten

Ondertussen zijn ze anderhalf jaar bezig en heb ik voor mij een zeer tevreden directeur zitten. Karolien: "Het is allemaal veel sneller gegaan dan ik verwacht had, en ook met veel meer impact. Het mooie aan werken in een sociale economie is dat je een beslissing kan nemen en dat je na een maand al resultaat ziet. Het tempo ligt veel hoger omdat doelgroepmedewerkers zoveel meer in hun mars hebben."

Door de nieuwe manier van werken zijn de frustraties op de werkvloer sterk verminderd. Kenny: "Vroeger waren de monitoren veel strenger. Nu zijn ze rustig, ze hebben minder stress. Ik denk dat het voor hen nu veel leuker is om met ons te werken en wij vinden het ook leuker om met hen samen te werken."

Zonnehoeve kan nu veel beter inspelen op de vragen van de klant. Een groot verschil met vroeger is dat er veel meer nagedacht wordt over de planning. Alles wordt op voorhand goed bekeken en beter op elkaar afgestemd. Zonnehoeve kan dan ook al zeer mooie resultaten voorleggen. Karolien: "Ik had eigenlijk in 2016 verwacht dat we eerst naar beneden zouden gaan om dan weer omhoog te gaan. Maar die knik is er niet gekomen. Het is niet dat we zoveel meer verkocht hebben, maar onze rendabiliteit is enorm gestegen."

Ook Joost kan als externe adviseur alleen maar tevreden terugkijken op het afgelegde traject: "Het is geen 'walk in the park'. Maar als ik kijk naar hoe ik de eerste keer binnenkwam. De drukte en de stress, de bedrukkende sfeer die er toen heerste ten opzichte van de dynamiek die je nu krijgt. Hoe mensen meer verantwoordelijkheden hebben gekregen, maar nu goed in hun vel zitten. Zonnehoeve is voor mij een heel mooi traject om te zien dat waarin we geloven ook effectief in de praktijk werkt."

### Nieuwe uitdagingen voor de toekomst

Zonnehoeve had als grote voordeel dat ze van in het begin een directeur hadden die erin geloofde. Iemand die ook de toekomst met volle moed tegemoet gaat. Midden 2018 zouden alle teams zelfsturend moeten zijn. Maar om de teams

nog robuuster te maken, gaan ze nu al inzetten op bijkomende opleidingen. Karolien: "Als we verwachten dat mensen andere taken opnemen, dan moeten we hen ook hiervoor opleiden." Daarnaast zijn ze ook gestart met een ESF-project om hun personeelsbeleid aan te passen aan de nieuwe organisatiestructuur, door deze meer te richten op competenties en samenwerking.

Het bedrijf is ondertussen stabiel.

Tijd dus om te dromen van een volgende stap. Karolien: "Wij hebben ondertussen zoveel ervaring met het maken van bedden. Ik zou graag naar de toekomst toe zelf met innovaties naar de klant stappen, in plaats van altijd te wachten totdat zij tot bij ons komen met een idee."

Heel wat nieuwe uitdagingen, die ook een impact zullen hebben op de visie van de organisatie. Iets waar Karolien in het begin nog niet te veel wou aan raken, maar met de nieuwe ontwikkelingen is de tijd nu rijp om de visie er opnieuw bij te nemen. Karolien: "Het bedrijf heeft ondertussen zo'n grote stappen genomen, we zijn zo veranderd, onze mensen durven veel meer hun mening te geven. Ook het kader is aan aan het veranderen. In de toekomst zullen wij als maatwerkbedrijf misschien minder kunnen rekenen op hulp van buitenaf. Je moet zien dat je dan als bedrijf ook nog verder kan."

Ik kwam altijd al graag werken, maar nu kom ik nog veel liever omdat je meer vrijheid en verantwoordelijkheid hebt.

