

Het Groeiboek



STRUCTUUR

Dit is een deel van het Oranje Fonds Groeiboek.

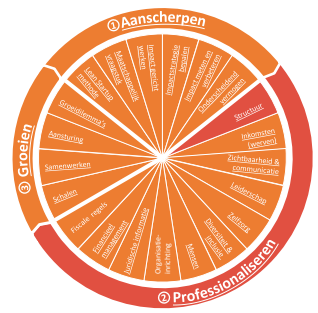
[Hele Groeiboek bekijken?](#)

7

Structuur



1. Synthese: Structuur
2. Zelfstudie: Rollen en verantwoordelijkheden
3. Zelfstudie: Rollen specificeren
5. Zelfstudie: De RASCI matrix inzetten
6. Zelfstudie: Het organigram inzetten
7. Zelfstudie: Efficiënte organisatie



7 Structuur

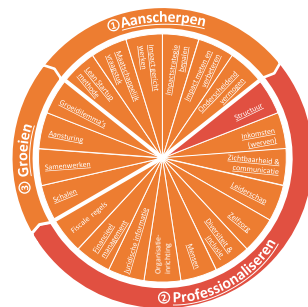
Een transparante, efficiënte organisatie heeft een structuur met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden. Daarom kijken we in dit onderwerp naar de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden en ontdekken we hoe tools zoals de RASCI matrix en het organigram hierbij kunnen helpen.





oranje fonds

Structuur



De structuur is de basis van een transparante en efficiënte organisatie. Een goede structuur heeft duidelijke **rollen en verantwoordelijkheden** en is strategisch **ontworpen** om de doelstelling van jouw initiatief te realiseren.

De strategische keuze van het ontwerp

Het ontwerp van rollen en verantwoordelijkheden in een organisatie gaat over de keuzes rondom het gestructureerd toewijzen van taken en verplichtingen aan individuen of groepen. Het doel is helderheid te creëren over wie wat doet, verantwoordelijk is voor welke activiteiten en hoe samenwerking en coördinatie plaatsvinden. Dit omvat het vaststellen van functies (**rollen**), taken en bevoegdheden (**verantwoordelijkheden**), en rapportagelijnen (**organigram**) om efficiëntie, effectiviteit en transparantie te verbeteren.

Dit gaat om de **strategische keuze** hoe de organisatie is **gestructureerd**. Aspecten om bij stil te staan zijn de grootte van het management team, hoeveel mensen wil je “onder” een rol laten vallen? Deze keuzes zullen invloed hebben op de cultuur van jouw organisatie.

Rollen & verantwoordelijkheden definiëren

Een **rol** is een functie binnen de organisatie. Bijvoorbeeld een voorzitter, projectleider of financieel manager. Deze rollen kunnen ook ingevuld worden door vrijwilligers.

Een **verantwoordelijkheid** is een taak, handeling of beslissing waarbij iemand zorg draagt over de uitvoering en gevolgen daarvan.

[Klik: Toelichting rollen en verantwoordelijkheden.](#)

[Klik: Oefening om alle rollen en verantwoordelijkheden binnen je organisatie te specificeren.](#)

Een overzicht van **rollen & verantwoordelijkheden** wordt vaak gecreëerd door middel van een RASCI-matrix. Uitleg over de [RASCI-matrix](#).

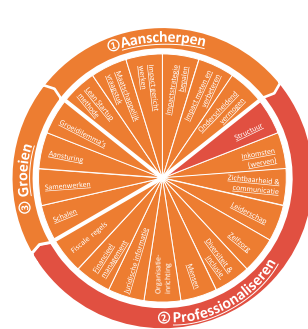
Hoe geef ik de structuur weer?

Een **organigram** is een visuele weergave van de samenhang van rollen (incl. vrijwilligers). Dit vergemakkelijkt communicatie en rapportage voor werknemers en investeerders. Ook kan dit eventuele inefficiënties aan het licht brengen. [Oefening en voorbeeld.](#)

“Doe het saaie niet als laatst”

Young Perspectives is een internationale NGO die kinderen en jongeren in conflict met de wet helpt om positief bij te dragen aan de samenleving. Zij raden aan om *“te anticiperen op de organisatie die je gaat worden en te zorgen dat je de bedrijfsvoering hebt klaarliggen. Wachten leidt tot meer kosten en fricties. Zet het klaar alsof je 10x zo groot bent, wanneer je zo ver bent dan ben je er blij mee.”*





oranje fonds

Rollen en verantwoordelijkheden (1/2)

Heldere **rolomschrijvingen** helpen om de juiste mensen op de juiste plek te hebben, net zoals een overzicht van de **verantwoordelijkheden** binnen jouw organisatie.

Een **rol** is een functie binnen de organisatie. Bijvoorbeeld een vrijwilligerscoördinator, operationeel manager en impact manager. Wanneer he organisatie nog jong is kan het zijn dat veel van deze rollen nog door een persoon worden vervuld”. Deze rollen kunnen ook ingevuld worden door vrijwilligers. Bij een **rolomschrijving** horen:

- **Overzicht en titel,**
- **Verantwoordelijkheden,**
- **Benodigde vaardigheden,**
- **Rapporteren, aan wie, en wie aan jou,**
- **Instelling en gedrag,**
- **Opleverdoelen,**
- **Beslissingsbevoegdheid,**
- **Beoordeling, omschrijving van het beoordelingsproces,**
- **Tijdsinvestering,**
- **Functieniveau,**
- **Locatie.**

Een **verantwoordelijkheid** is een taak, handeling of beslissing waarbij iemand zorg draagt over de uitvoering en gevolgen daarvan. Ter illustratie zou je bij een sociaal initiatief de volgende **verantwoordelijkheden** (onder andere) kunnen verwachten:



Impact beoordeling: De sociale effecten van het initiatief meten en rapporteren



Relatiebeheer: Relaties opbouwen met begunstigen, partners en investeerders



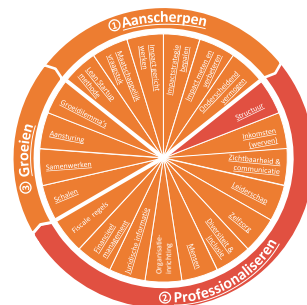
Financieel beheer: Begroting en efficiënt omgaan met financiën



Coördinatie vrijwilligers: werving en indeling van benodigde vrijwilligers



Begeleiding: Ondersteuning van de doelgroep als kernproduct van het initiatief

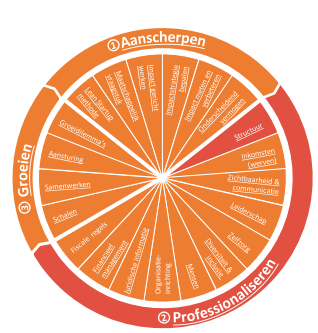


oranje fonds

Rollen en verantwoordelijkheden (2/2)

Gebruik onderstaand schema om de (ontbrekende) rollen, verantwoordelijkheden en interacties binnen jouw organisatie in kaart te brengen.

Vraag	Voorbeelden ter illustratie
Welke verantwoordelijkheden worden op dit moment dubbel vervuld?	Fondsenwerving door zowel centrale als lokale organisaties (hoeft geen probleem te zijn); media-contact (loopt idealiter via een persoon of afdeling).
En welke nog helemaal niet?	Centrale vrijwilligerswerving kan tekort schieten voor de vrijwilligersbehoefte van lokale organisaties.
Zijn er rollen die een te zware of te lichte invulling hebben?	Eva coördineert alle vrijwilligers, het gaat om 200 mensen op 6 locaties, 7 dagen in de week.
Welke rollen en verantwoordelijkheden zijn op dit moment bottlenecks?	Het bestuur is (mede) verantwoordelijk voor de fondsenwerving, maar investeert slechts zeer beperkt tijd.
Zijn er personen die te veel of te weinig rollen vervullen?	Sophie is algemeen- en financieel directeur, en coördinator van vrijwilligers. Mohammed is gepensioneerd financieel adviseur en is bezig met kleine administratieve taken.
Is de verdeling van rollen over vaste krachten en vrijwilligers logisch?	Idris en Karien zijn "vaste" vrijwilligers die een onmisbare organisatorische rol vervullen, terwijl vaste krachten Richard en Imane niet genoeg werk hebben.
Zijn er meer mensen nodig voor de huidige activiteiten?	Peter reist elke dag 3 uur heen en weer om bij de locatie van het initiatief in een andere stad te helpen.
Bied ik genoeg aan mijn mensen?	Ton is stagiair en wordt niet uitgedaagd in de taken die hij krijgt, Ilse vertrekt als vaste kracht naar een baan met betere secundaire arbeidsvoorwaarden.
Is het team hecht en is de samenwerking goed?	Yamira is heel attent en de gangmaker van het team. Zij zorgt altijd dat iedereen het naar zijn/haar zin heeft, zij vertrekt volgende maand.
Kan het team de locatie trekken zonder mij?	Boris is directeur en oprichter en weet als enige wat er allemaal moet gebeuren om de locatie draaiend te houden.
Waarop moet je anticiperen voor de komende twee tot vijf jaar?	Merel gaat over marketing en weet veel van traditionele marketing. Zij zou haar kennis over digitalisering en AI kunnen uitbreiden om haar rol in de toekomst te vervullen.



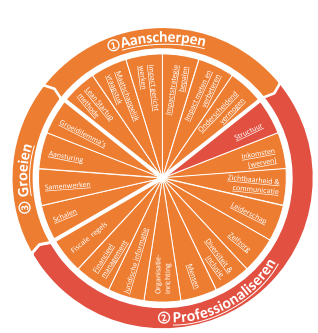
oranje fonds

Rollen specificeren

Een **rol** is een functie binnen de organisatie. Maak een lijst van alle rollen die vervuld worden binnen jouw organisatie, zijn er rollen die ontbreken?

Wat zijn de rollen binnen jouw organisatie? Schrijf de titels op met een korte omschrijving.

Welke rollen ontbreken binnen jouw organisatie?



oranje fonds

Verantwoordelijkheden specificeren

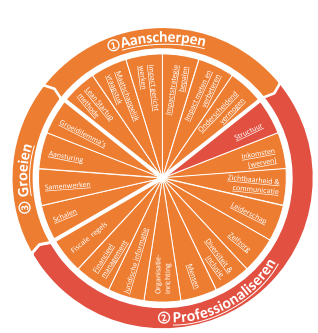
Een **verantwoordelijkheid** is een taak of set taken die iemand in een rol moet uitvoeren of een eindproduct dat iemand moet opleveren. Ga de lijst met rollen na en schrijf alle verantwoordelijkheden op, zijn er verantwoordelijkheden die dubbel vervuld worden, of juist ontbreken?

Wat zijn de verantwoordelijkheden binnen jouw organisatie?



Kruis de gedeelde verantwoordelijkheden aan, kunnen deze ook door één persoon worden vervuld?

Welke verantwoordelijkheden ontbreken binnen jouw organisatie? Denk ook aan dingen die op dit moment nog niet zo belangrijk zijn, maar die in de toekomst een grotere rol kunnen spelen in het succes van je initiatief (bijv. als gevolg van verdere digitalisering).



oranje fonds

De RASCI matrix inzetten

Doel: begrijpen welke rollen/verantwoordelijkheden (nog niet) worden vervuld.

Breng de rollen en verantwoordelijkheden van jouw organisatie in kaart met behulp van onderstaand schema en de "RASCI" verdeling.

R	Responsible	Integrerende persoon, verantwoordelijk dat een taak of handeling gedaan wordt. Bijv., de projectleider.
A	Accountable	Persoon die eindverantwoordelijke is voor (een deel van) het proces. Aanspreekbaar op succes. Bijv., de directeur.
S	Support	Personen die het echte werk doen en/of data en analyses aanleveren om beslissingen te kunnen nemen. Bijv., de vrijwilligerscoördinator.
C	Consult	Een specialist die expertise inbrengt / persoon wiens goedkeuring nodig is om draagvlak te creëren. Bijv., vrijwilliger met specifieke expertise.
I	Input	Personen die input leveren aan beslissing nemers en/of op de hoogte worden gesteld maar geen invloed hebben. Bijv., betrokken vrijwilliger.

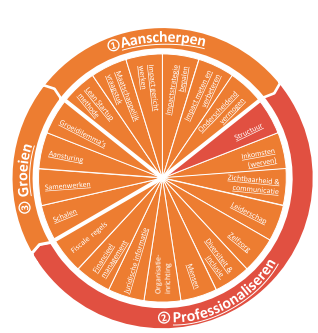
Bij het vastleggen van rollen en verantwoordelijkheden zijn er een aantal aandachtspunten:

- Verantwoordelijkheid altijd neerleggen bij een enkele persoon: de 'eigenaar'
- Verantwoordelijkheid moet zo dicht mogelijk bij de uitvoering liggen
- Zo veel mogelijk zelfstandige beslissingsbevoegdheid geven aan mensen om zo het enthousiasme te maximaliseren
- Stimuleren dat de verantwoordelijken en de uitvoerenden hun geleerde lessen delen

Voorbeeld buurthuis Het Zonnetje

Rollen	Verantwoordelijkheden							Persoon	Vast/vrijwillig
	Inkoop boodschappen	Betaling facturen	Werving fondsen	Coördineren vrijwilligers	Voorbereiden maaltijden	Schoonmaken pand	Onderzoek doelgroep		
Directeur	A	I	A	C			I	Sanne	Vast
Projectleider	R	R					R	Huib	Vast
Vrijwilligers coördinator				R	A	A		Karien	Vast
Vrijwilliger 1			S		R	R		Mojtaba	Vrijwillig
Vrijwilliger 2	S		R	S	S	S		Yamira	Vrijwillig

Oefening: Met behulp van een [Excel template](#) kun je dit invullen



oranje fonds

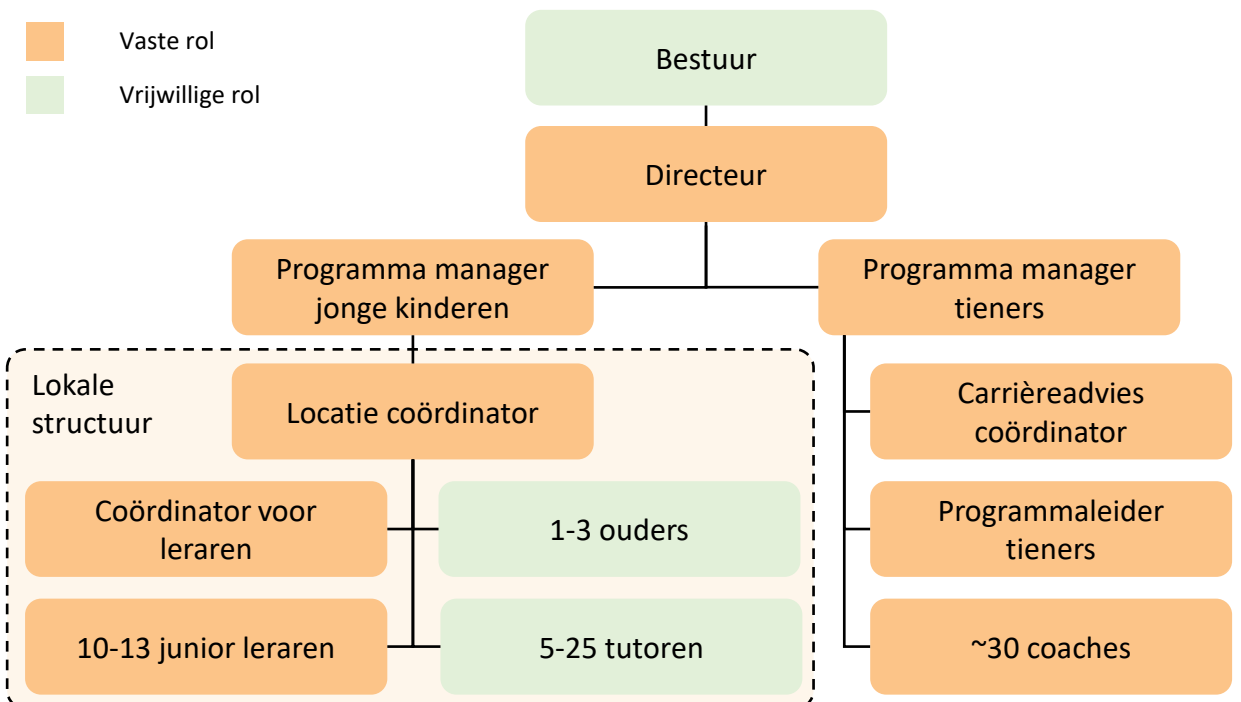
Het organigram inzetten

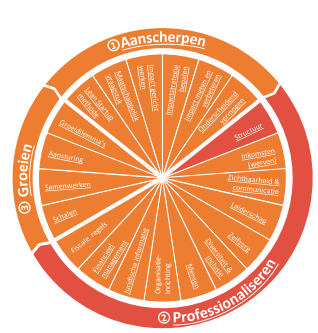
Doel: begrijpen welke rollen/verantwoordelijkheden (nog niet) worden vervuld.

De makkelijkste manier om te beginnen is om een simpel organigram te tekenen van je organisatie. Kijk naar onderstaand voorbeeld en teken hoe de organisatie van jouw initiatief er vandaag uitziet, teken vervolgens hoe de organisatie er idealiter uit zou zien.

- 1 Teken hoe de organisatie van jouw initiatief er vandaag uit ziet
- 2 Teken hoe je de ideale organisatie van jouw initiatief er over 1 jaar uit ziet
- 3 Schrijf op welke veranderingen er nodig zijn. Noteer daarbij welke (nieuwe) rollen meer of minder verantwoordelijkheid krijgen
- 4 Herhaal deze oefening over 1 jaar. Wat is er veranderd, wat moet er nog veranderen? Hoe ga je deze veranderingen realiseren?

Voorbeeld van een organigram van een sociale organisatie





oranje fonds

Efficiënte organisatie

Hoe doen anderen het?

Doel: zien hoe andere sociaal initiatiefnemers hun organisatie efficiënt inrichten
 Bekijk onderstaande video van het Oranje Fonds Kennisplatform, door te klikken op de video. Op [het Kennisplatform](#) wordt via verschillende *vragen die ertoe doen*, duidelijk gemaakt hoe andere sociaal initiatiefnemers omgaan met uitdagingen.

Wat zijn de vier belangrijkste punten om mee te nemen?

1. Zorg voor een **organisatiemodel** dat past bij je locatie(s) en missie.
2. Zorg voor een **juridische structuur** die past bij de rollen en taken die je wil uitvoeren.
3. Zorg voor de **juiste mensen** om je heen en leg **werkafspraken** vast.
4. Durf je **rol als leider** te nemen, wees niet verlegen.

Klik nu op onderstaande video



2023

Hoe richt ik mijn organisatie efficiënt in?

In deze video vertellen drie organisaties hoe zij het zelf hebben aangepakt en wat de voordelen zijn

Met wie maak je kennis in deze video?

- **Netwerk Nieuw Rotterdam** helpt jongeren zich te ontwikkelen en als vrijwilliger inzetten
- **Social Debt** helpt jongeren met beginnende schulden bij het aflossen
- **Ixta Noa** helpt mensen met emotionele of psychische instabiliteit