



HR Challenges Non-profit

**Is HR Strategie gelinkt aan DNA
van organisatie?**

Peter Catry

Paraat. Altijd, overal.



DNA van not for profit organisaties

Paraat. Altijd, overal.

non-profit <> profit

- Bestaansreden
- Wijze waarop feedback van klanten wordt bekomen
- Evaluatie van succes/tevredenheid
- Externe versus interne focus
 - Vaak ongemerkt verschuiving van 'externe naar interne klant'
 - Lesroosters van professoren ifv agenda prof, niet studenten
 - Agenda van de arts bepalend, niet die van de patient
 - "reizigers zijn egoïstisch" n.a.v. zoveelste treinstaking
 - > Mening van de klant is irrelevant geworden

Oorzaken?

- Sterke vertegenwoordiging van interne stakeholders in de bestuursorganen van non-profitorganisaties
- Typische vraagmarkt in veel delen van de non-profitsector
 - Macht ligt dan bij aanbieders van de dienstverlening en niet zozeer bij de externe klant
- Veel betrokkenheid en goede bedoelingen, maar niet altijd bestuurlijke vaardigheden
 - Niet elke vrijwilliger, arts of OCMW-raadslid,...is per definitie geschikt om de organisatie te leiden.

-
- Sterke externe bestuurders hebben voor RKV mee grote 'doorbraken' gerealiseerd:
 - "het principe van een softe missie en een harde interne implementatie zijn niet tegenstrijdig" (Marc Cousement, gewezen COO – Umicor)
 - "interne controle is ook nodig in vrijwilligersorganisaties" (Marcel Asselberghs, gewezen Managing Partner – Arthur Andersen)
 - De strategische prioritisatie criteria door Gilbert Van Lathem (gewezen directeur – Fortis Bank)
 - Impact van een bedrijfscultuur waarin cynisme en gebrek aan respect de norm zijn, op performantie (Christ'1 Joris – voorzitter ETAP, Agoria, FIT)



Het DNA van Rode Kruis Vlaanderen

Paraat. Altijd, overal.



Key figures

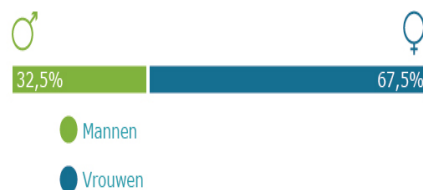
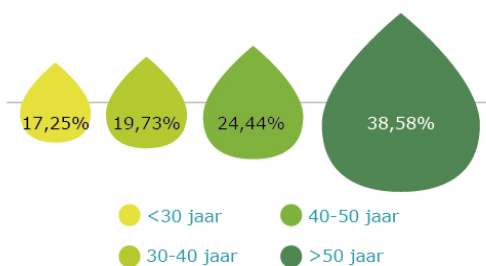
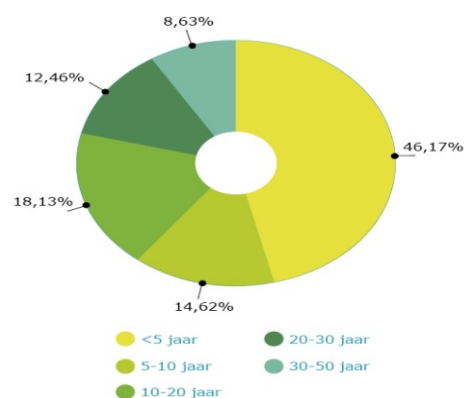
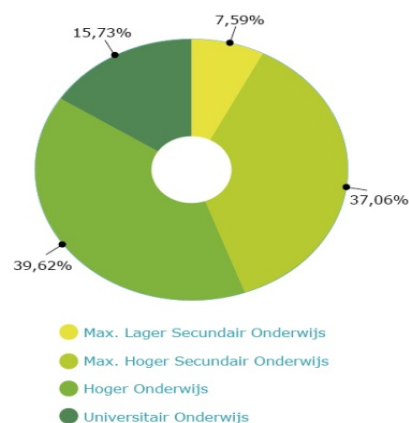
13,610 vrijwilligers in **254** afdelingen

1,252 werknemers

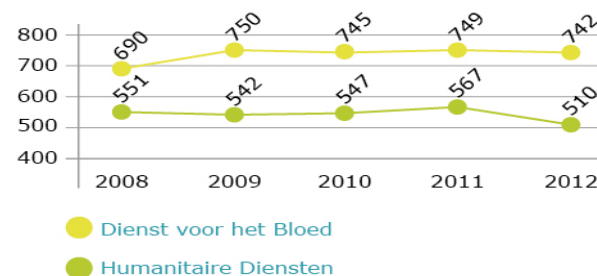
4 Paritaire Comité's

Jaarlijkse omzet:

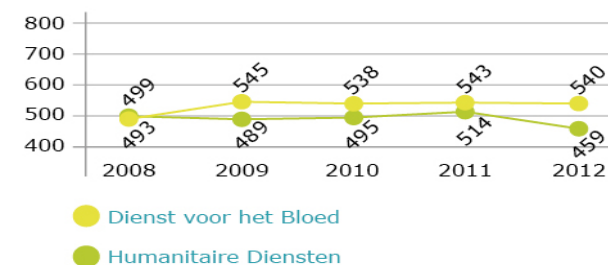
- DvB: **€ 77.2 mio**
- Humanitaire Diensten: **€ 68.9 mio**
 - Waarvan 2,79% structurele subsidies (federale overheid en Nationale Loterij)



Koppen



FTE



RKV is een not for profit-organisatie!

...dat is ongetwijfeld een open deur intrappen

Maar.....

Trends
24.01.2013
Page: 60

Circulation: 33000

5de13f
1005

PHILIPPE VANDEKERCKHOVE HERVORMDE RODE KRUIS-VLAANDEREN

‘Principes van de vrije markt vloeken niet in de non-profit’

Het Rode Kruis-Vlaanderen ontsloeg vorige week acht werknemers. Dalende inkomsten uit de fondsenwerving en de besparingen van de regering hebben in 2012 een gat van ruim een half miljoen euro geslagen. Intussen profileert topman Philippe Vandekerckhove het Rode Kruis-Vlaanderen steeds meer als een onderneming. ROELAND BYL, FOTOGRAFIE/ELLE VERHEERSEN

Het directiecomité van Rode Kruis-Vlaanderen werkt volgens een vijfjarenplan. Dat klinkt communistisch, maar het is volgens gedelegeerd bestuurder Philippe Vandekerckhove niet een onmisbaar houvast voor de non-profitorganisatie. Uit zijn bijdrage aan het boek *Ondernemerschap in de zorg* van Arthur Vliegels van het Centrum voor Ziekenhuiswetenschappen, blijkt dan weer hoeveel belang de topman van het Vlaamse Rode Kruis hecht aan principes die veel meer bij klassieke ondernemingen lijken te horen.

Bestaat ondernemerschap wel bij het Rode Kruis?
PHILIPPE VANDEKERCKHOVE. “En mijn tien jaar bij het Rode Kruis heb ik toch wel wat dingen gezien die je onder de noemer van ondernemerschap kan plaatsen. Alleen zullen we dat hier niet gauw zo benoemen. Maar het is interessant je

“Het probleem van de non-profitsector is vaak dat de missie te breed en te vaag wordt geformuleerd”

organisatie eens expliciet door die bril te bekijken.”

U schrijft dat “het Rode Kruis niet hetzelfde is als Coca-Cola”. Waar zit het verschil?
VANDEKERCKHOVE. “In de eerste plaats is er de kwestie of je organisatie al dan niet winstgedreven is. Maar dat is niet

het enige verschil met de bedrijfswereld. De non-profit is missiegedreven. Een non-profitorganisatie bestaat om een missie te vervullen. Dat kan onderwijs zijn of – zoals bij het Rode Kruis – mensen in nood helpen. Maar succes daarin is moeilijker objectief meetbaar dan wanneer je winst nastreeft. Een winstgedreven onderneming heeft als uitkomstparameter altijd wel een objectieve maatstaf: omzet, cashflow of marktaandeel. Dat is meetbaar. In de non-profit is dat veel moeilijker.

“En dan is er ook een ethisch aspect. Ik denk dat er zaken zijn waarvan men vindt dat ze niet *for profit* mogen zijn. In ons land is dat bijvoorbeeld onderwijs. In de Angelsaksische landen is privaat onderwijs daarentegen heel normaal. Een goed voorbeeld uit de gezondheidszorg is de vraag of je organen mag verkopen. Daarvoor is gemakkelijk een businesscase te maken: iemand die geld nodig heeft, krijgt geld, terwijl iemand met geld een nier

Rode Kruis-Vlaanderen

7 soorten activiteiten

Dienst voor het Bloed

- Bloedinzameling, -verwerking en -bedeling

Humanitaire Diensten

- Internationale hulp
- Centra voor asielzoekers
- Jeugd Rode Kruis
- Training & opleiding
- Interventie
- Sociale hulpverlening

Kenmerkende verschillen DvB – HD

DvB

- Medisch
- Exact meetbare output
- Snelle klantenfeedback

HD

- NGO
- Moeilijker meetbare output
- Geen of vertraagde feedback (Betalder is vaak niet de gebruiker)

Sterkte/Zwakte - analyse

- Sterktes

- Duidelijke strategie
- Internationaal netwerk (189 RK verenigingen)
- Fundamentele principes

- Zwaktes

- 2 zeer verschillende bedrijfsculturen
 - Medisch
 - NGO
- Verwarring 'softe' doelstellingen <> 'harde' output
- Gebrek aan competitie
- Interne focus

Strategie



www.givingevidence.org

“Some charities achieve 25 times more with your money than others, and some ways of giving achieve 7 or 11 or 20 times as much with your donations.”



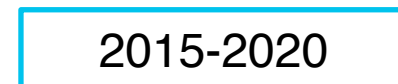
Focus op interne efficiëntie



Focus op externe effectiviteit en evidence based onderbouwen van onze activiteiten

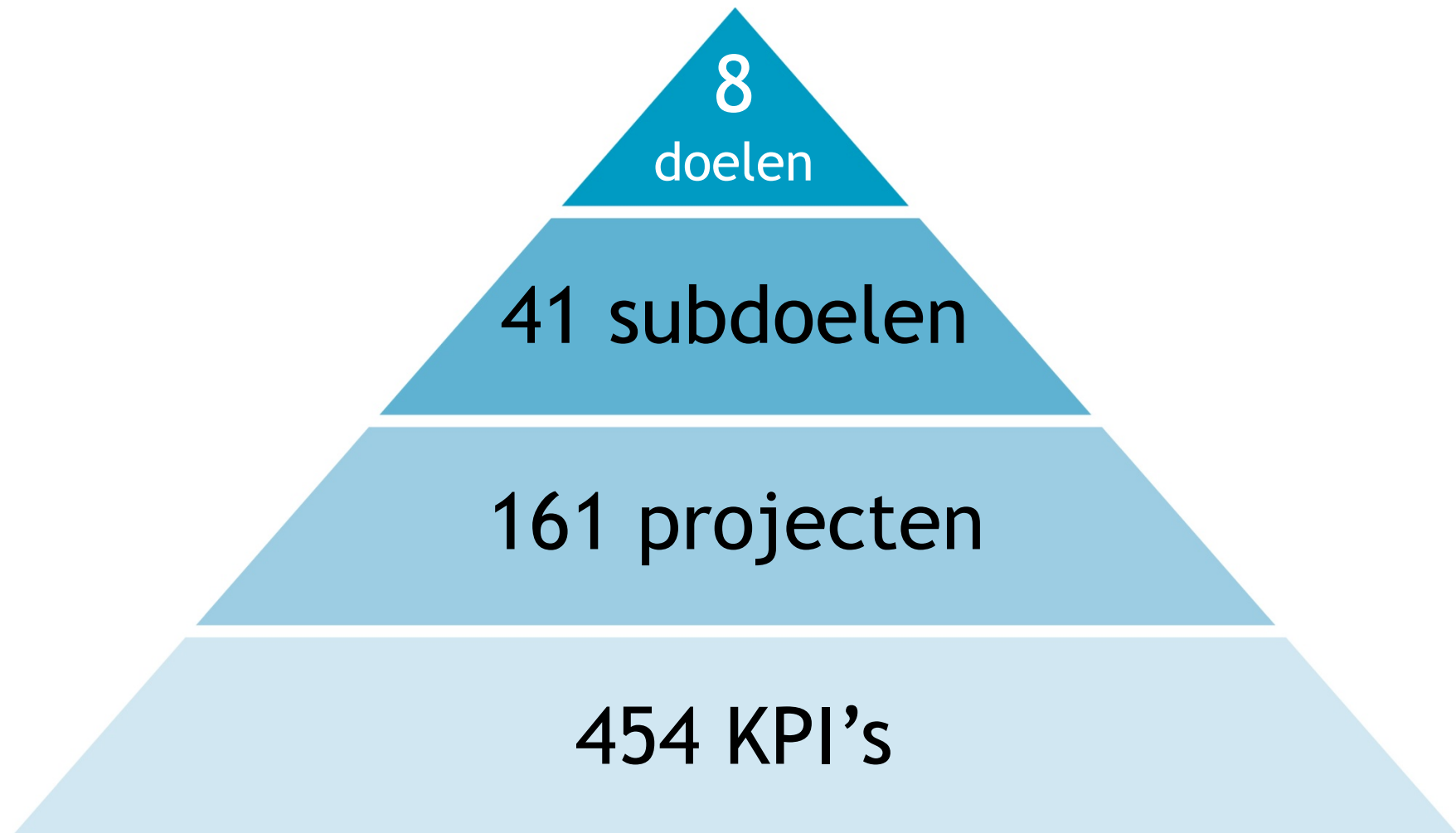


Focus op innovatie



Rode Kruis-Vlaanderen

Monitoring van implementatie gebaseerd op KPI's





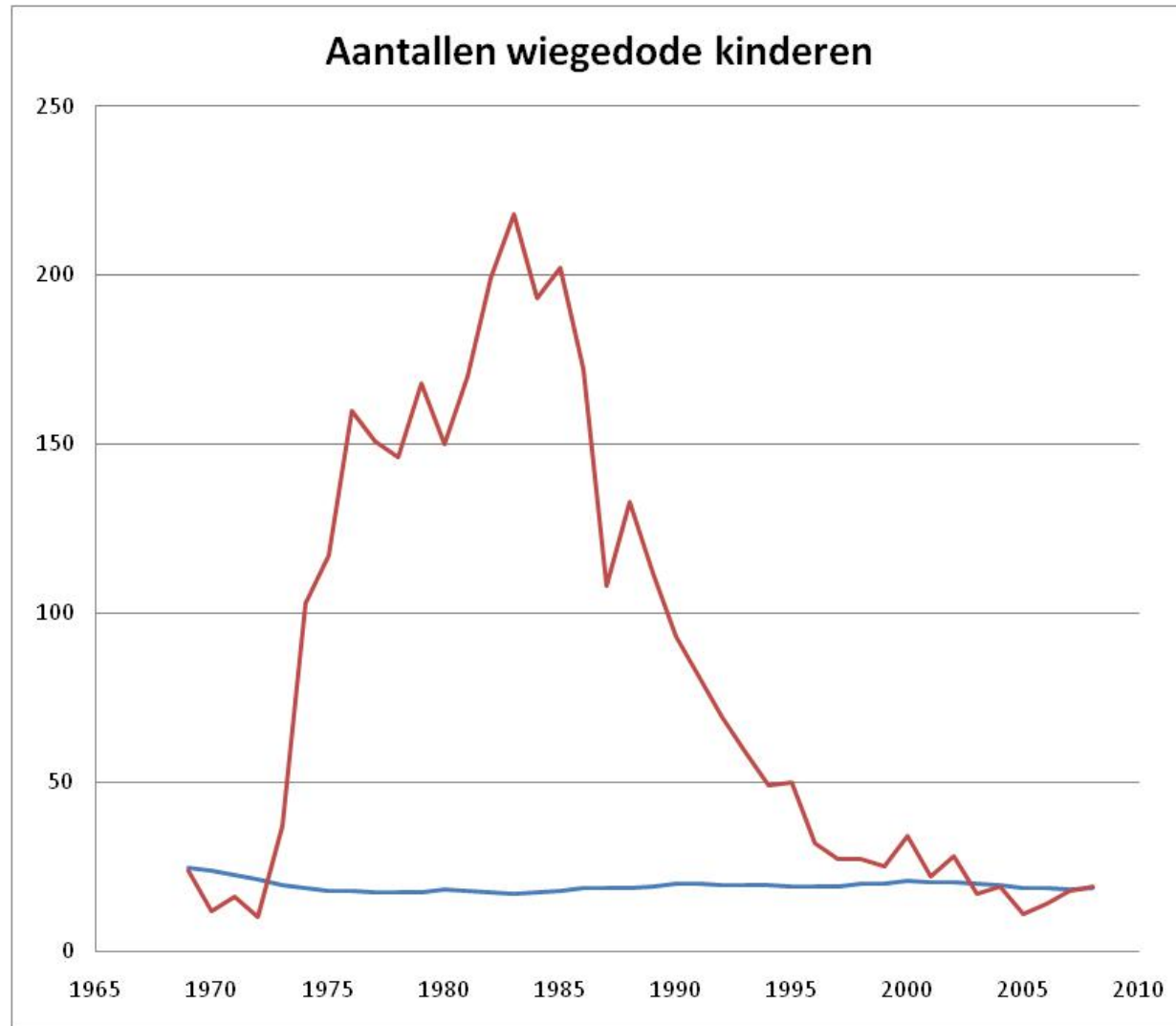
Evidence Based Practice als speerpunt van Afspraak 2015

Paraat. Altijd, overal.

Hoe om te gaan met een medische vraag of dilemma: historische evolutie

- VROEGER:
 - Basisprincipes en mechanismen van ziekten
 - Gezond verstand
 - Mening van experts (“Eminence-based Medicine”)
- Maar:
 - Vaak geen duidelijke antwoorden
 - Verschillende experts & handboeken = verschillende antwoorden
 - Bijv. eerstehulpopleidingen Nederlandse Rode Kruis vs RKV
 - Welk antwoord is het beste – meest efficiënte – veiligste – ... ?

Wiegedood in Nederland



Hoe los je een medisch probleem of dilemma op: historische evolutie

- VROEGER:
 - Basisprincipes en mechanismen van ziekte
 - Gezond verstand
 - Mening van experts ('Eminence-based Medicine')
- SINDS DE VROEGE JAREN '90:
 - Dramatische toename van aantal klinische studies
 - Besef dat individuele expertise zijn beperkingen heeft
- 1992: Oxford/McMaster University:
 - **'Evidence-Based Medicine'**



Evidence-based benadering: 3 elementen



De evidence-based benadering

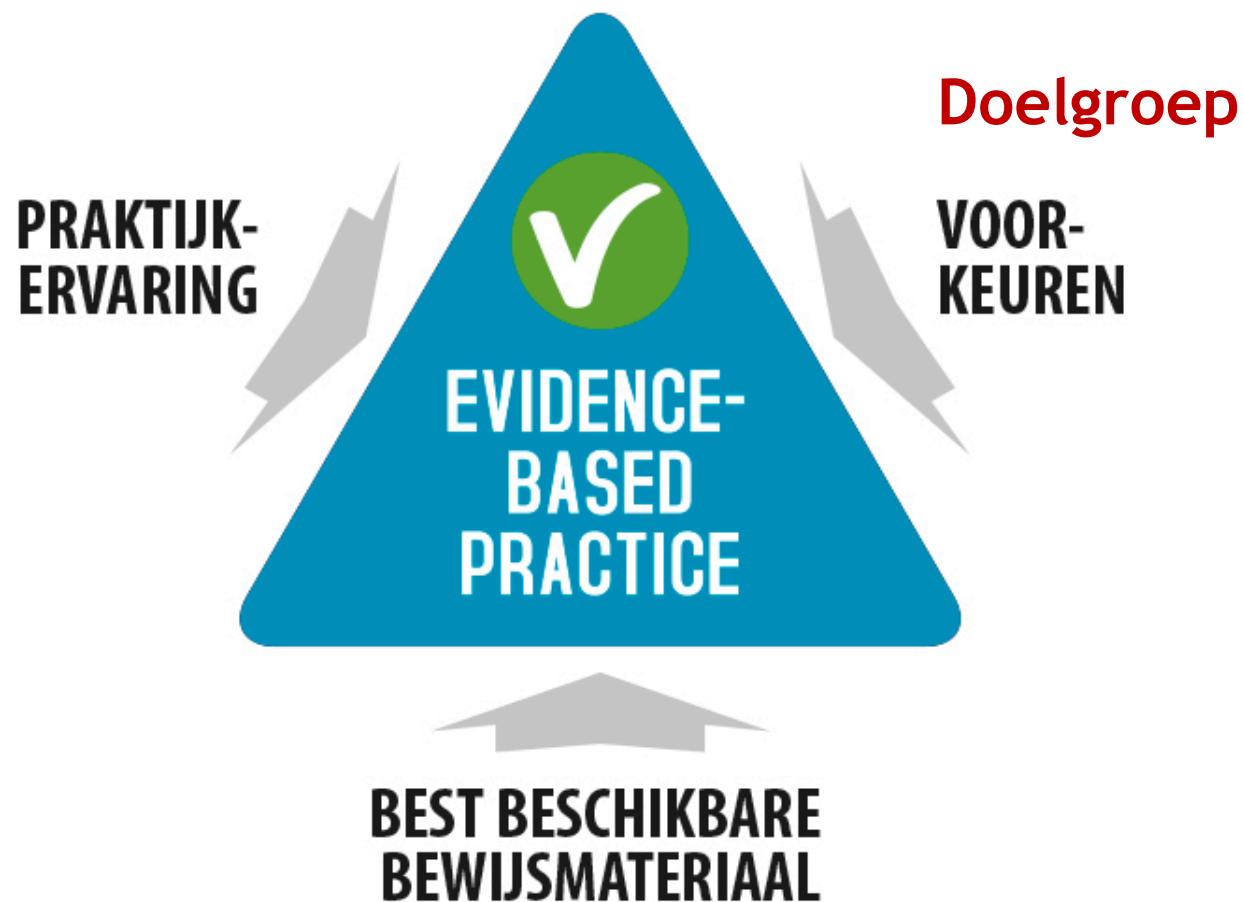


Methodologie Expertisecentrum

EBM methodologie

- Probleem vertalen naar een **te beantwoorden vraag**: PICO format (Population-Intervention-Comparison-Outcome)
- **Onderzoeksstrategie ontwikkelen**
- **Selectie van artikelen:**
 - gebaseerd op titel en abstract (uitgesloten: irrelevante artikelen)
 - gebaseerd op volledige tekst (uitgesloten: artikelen die niet voldoen aan de selectiecriteria inzake ontwerp, populatie, interventie, resultaat)
- **Data-extractie**
- **Inschatting kwaliteit** (bijv. bepalen van vooringenomenheid, met behulp van GRADE)
- **Datasyntese**

Evidence-based aanpak



Voorkeuren: bijv. chemotherapie voor borstkanker

tumor remissie

- Middel A 90%
- Middel B 80%

Voorkeuren: bijv. chemotherapie voor borstkanker

	<u>tumor remissie</u>	<u>haarverlies</u>
■ Middel A	90%	80%
■ Middel B	80%	50%

Evidence-based aanpak

- Rode Kruisafdelingen
- Vrijwilligers
- Experten



Voorbeeld van aanpassing aan de context: AFAM

1. Interventies aangepast aan de context, bijv.:
 - Vergeet de “10 minuten”-regel voor de komst van professionele hulp
 - Gebruik beperkte middelen optimaal, bv.
 - handen wassen met as
 - huisgemaakte orale rehydratie-oplossingen op basis van maïsbloem
 - voor brandwonden: aanbrengen van honing of afdekken met bananenbladeren
3. Ook **evidence over lokale gebruiken en cultuur** opnemen, bijv.
 - Schadelijke remedies, zoals plaatselijk toedienen van koeienmest, zand of aarde.
4. Panel van plaatselijke experts formuleren aanbevelingen
5. Pilotstudie bepaalt of didactisch materiaal klopt met lokale context
 - Voorbeeld zie volgende slide



HR Uitdagingen gelinkt aan DNA van de organisatie?

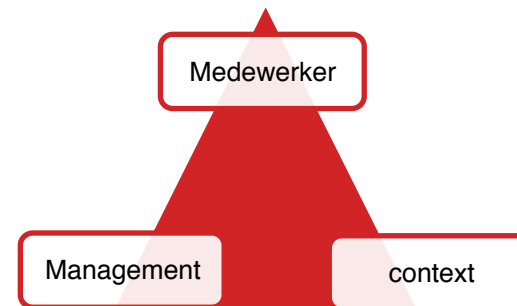
Paraat. Altijd, overal.

Uitdagingen

- EVB-practice moet geïntegreerd worden in de werking van Humanitaire Diensten
- Van transactionele naar strategische HR
- Recruteren van juiste (andere) profielen
 - Gebalanceerde teams samenstellen
- 'Mindshift' binnen Humanitaire Diensten
- Efficiëntie en kostenbewustzijn
- Ontwikkelen van ondernemerschap
- Middle management ondersteunen
 - Leiderschap
- Talentbeleid opzetten
 - Ontwikkeling Human Capital

1. HR-ondersteuning 'evidence based' werken

- Doelstelling:
 - inbedden van EVB-practice in werking van RKV
- Vaststelling:
 - discrepantie in snelheid van implementatie tussen DvB en HD
- Vraag:
 - Wat maakt het moeilijk om EVB-practice in de werking van sommige zones in te bedden?
- Geïntegreerde aanpak:
 - Medewerkers
 - Management
 - Context



Interventies

- Medewerker
 - Key functies m.b.t. EVB-practice
 - Analyse testresultaten medewerkers DvB <> HD
 - Ontwikkeling nieuwe selectietool: SJT op maat
- Context:
 - Strategie uitleggen: zonemeeting i.a.v. CEO
 - Opleiding in basisuitgangspunten EVB-practice
 - Basisopleiding statistiek
 - Organisatie van journal clubs
 - > participatie
 - Vakbonden sensibiliseren
 - Creatie functie 'Wetenschappelijk Coördinator Humanitaire Diensten'
- Management
 - Opleiding 'moeilijke gesprekken'
 - Management & Leadership development programma 2014

2. Werking HR Departement professionaliseren

- Processen optimaliseren en automatiseren
 - Integratie gedecentraliseerde HR-activiteiten
 - Internationale payroll
 - W&S-activiteiten
 - Digitalisering
 - HR Kenniscentrum
 - Optimalisatie tewerkstellingssubsidies
 - Recurrente meerinkomsten: 1,4 mio euro
- Focus interne klanten
 - Managementrapporteringen
 - SLA's
 - Service management software

2. Werking HR Departement professionaliseren

- Recruitement Departement
 - Standaardisering intake
 - Standaardisering competentievragen en testbatterijen per functie(groep)
 - Q-check van selectie-activiteit
- Oprichting afdeling Development
 - Aanpassing performancesysteem directie/kaderleden
 - Resultaatsgebieden – Doelstellingen – (Attitude)competenties
 - Centraal opleidingsbeleid ontwikkelen
 - Talentbeleid opzetten