

Philippe Vandekerckhove, de manager achter de missie van Rode Kruis Vlaanderen



Zachte doelen, solide processen

“Onze winst? Meer mensen uit de nood kunnen helpen”

Manager in de non-profitsector: een job voor wie kan omgaan met complexiteit. Philippe Vandekerckhove, gedelegeerd bestuurder van Rode Kruis-Vlaanderen, moet zijn organisatie van 1.400 personeelsleden én 14.000 vrijwilligers voortdurend gefocust houden op onscherpe targets als hulpverlening en ziektebestrijding. “Om softte doelen te bereiken heb je solide processen nodig. Die dualiteit ligt niet iedereen even goed”, weet Philippe Vandekerckhove.

IVE VAN DERHOVEN

Zelf stamt Vandekerckhove uit het ziekenhuismanagement. Hij is arts van opleiding, maar raakte eind jaren '90 bij grote veranderingen in het UZ Leuven betrokken. Na een crisis werd het medisch personeel er in het management ingeschakeld. Van klinisch bioloog en wetenschappelijk onderzoeker promoveerde Vandekerckhove na enkele tijd tot adjunct van de algemeen directeur. Dankzij die ervaring en met zijn achtergrond als hematoloog werd hij hier vier jaar geleden aangenomen als directeur voor de Dienst van het Bloed, waar hij een jaar later ook het management van de Humanitaire Diensten bij kreeg.

Kan je het ziekenhuismanagement vergelijken met het vrijwilligersmanagement bij het Rode Kruis?

Vandekerckhove: “In het UZ Leuven werkte ik met artsen en topchirurgen. Dat zijn kritische mensen, die kun je moeilijk leiden met het principe van ‘command and control’. Pas als je motieven overbrengt, heb je gedreven medewerkers. Die nood aan motivatie is ook eigen aan een sector die letterlijk draait om leven en dood.”

“Zo moest ik in het UZ de chirurgen ooit vragen om minder chirurgische draad te gebruiken omdat dat een zeer duur product is. Chirurgen hebben uiteraard het belang van de patiënt voor ogen en beslissen tijdens een heelkundige ingreep autonoom over het gebruik van medische materialen. Maar als je hen kan laten inzien waarom die maatregel voor hen en voor het hele ziekenhuis belangrijk en goed is, zullen ook zij hun gedrag trachten aan te passen.”

“Zo werkt het ook met vrijwilligers: alleen opdrachten meedelen volstaat niet. Als je erin slaagt je motieven over te brengen en hen de kansen te bieden om de dingen te doen waar ze goed in zijn, dan zijn het enorm gedreven medewerkers. Dergelijk ‘Management by conviction’ passen we ook toe in de communicatie naar onze Raad van Bestuur en de Algemene Vergadering, die ook volledig uit vrijwilligers bestaan.”

Het Rode Kruis Vlaanderen telt 14000 vrijwilligers.

Dat is veel in een tijd van individualisering en verhoogde werkdruk. Hoe slaag je daarin?

Vandekerckhove: “Het vrijwilligersaantal blijft redelijk stabiel, maar het probleem van deze tijd is het grote verloop. De tijd dat iemand zich inschreef om 40 tot 50 jaar bij ons te blijven, is voorbij. In de vrije tijd wordt er vaak gewisseld tussen het engagement voor het Rode Kruis en voor de lokale sportclub. Het is daarom des te belangrijker om je vrijwilligers gemotiveerd te houden. Dat kan natuurlijk niet via financiële middelen, maar wel via opleidingen, goede infrastructuur of de beleving van boeiende situaties. De hedendaagse mens

verwacht dat ook, zowel bij de vrijwilligers als bij het personeel. Het past bij de moderne manier van zingeving. Onder onze werknemers hebben we behoorlijk wat oudere kaderleden uit commerciële bedrijven. Als ik hen vraag waarom ze voor ons komen werken, antwoorden ze vaak dat ze het op hun vijftigste beu zijn om kwartaalresultaten na te jagen.”

“Een geslaagde vakantie organiseren met gehandicapten betekent dat ook de boekhouding van de vakantie in orde is.”

“Zij hebben soms mensen moeten afdanken om opgelegde targets te halen. In hun beroepsleven hadden ze soms geen zicht meer op het geheel. De activiteiten van het Rode Kruis zijn dan heel tastbaar; hier moeten zij zich nooit het nut van hun bezigheden afvragen.”

Aan de basis én aan de top heeft het Rode Kruis vrijwilligers. Hoe zit dat organogram juist in mekaar?

Vandekerckhove: “De kleinste werkgroepen zijn de lokale afdelingen, met daarna de regio's en de provincies. Per provincie is er een voorzitter, waarmee ik het meest contact heb. Zij zijn eigenlijk de baas in de provincie: dat wil zeggen dat ze zowel de vrijwilligers als het vast personeel van de provincie onder zich hebben.”

“In de Raad van Bestuur heb je niet alleen de klassieke Rode Kruisvrijwilligers, maar ook andere experts. Het directiecomité behandelt dan weer de dagelijkse agenda, en daar zal je de provinciale voorzitters aantreffen. Vroeger zetelden trouwens bepaalde vrijwilligers zowel in het directiecomité als de Raad van Bestuur en de Algemene Vergadering. Dat hebben we veranderd sinds het strategisch plan ‘Strategie 2010’ in voege is gegaan. Bij de uitvoering van ‘Strategie 2010’ zijn die beleidsorganen trouwens een enorme steun gebleken.”

Wat is het doel achter dat plan?

Vandekerckhove: “We willen vooral moderniseren en professionaliseren, een trend die overigens aan de gang is in de gehele non-profitsector. Binnen Rode Kruis-Vlaanderen werden, in 2004, de ondersteunende diensten samengevoegd. Nu doen zowel de Humanitaire Diensten als de Dienst van het Bloed beroep op dezelfde ondersteunende diensten. Deze samenvoeging resulteerde niet alleen in een schaalvergroting, maar ook in een uitbouw van expertise. Ook onze boekhouding hebben we aangepast. Het Belgische Rode Kruis werd opgericht in