

**HET NIEUWE
NON-PROFIT-
MANAGEMENT
IN THEORIE
EN PRAKTIJK**

TOM BOSMAN

HET NIEUWE NON-PROFIT- MANAGEMENT IN THEORIE EN PRAKTIJK

MET BEST PRACTICES VAN

PIERRE BREYNE

BERT HOOGEWIJS

FONS LEROY

PETER LEYMAN

KRISTL STRUBBE

PHILIPPE VANDEKERCKHOVE

BOGDAN VANDEN BERGHE

PIET VANTHEMSCHE

INGE VERVOTTE

LANNOO
CAMPUS

MET MEDEWERKING VAN
SEBASTIAN DESMIDT, MARLEEN EASTON,
BRAM VERSCHUERE EN JORIS VOETS

INHOUD

- 7 **VOORWOORD**
- 9 **INLEIDING**
- 13 **DEEL I - BEST PRACTICES**
- 15 **ECONOMISCHE SCHAAUVERGROTING EN EFFICIËNTIEWINST
IN FUNCTIE VAN HET MAATSCHAPPELIJK DOEL**
Inge Vervotte (vzw Emmaüs)
- 27 **NETWERKEN, PARTNERSCHAPPEN EN SAMENWERKING OM TE OVERLEVEN**
Fons Leroy (VDAB)
- 43 **MODERNE BELANGENVERDEDIGING**
Piet Vanthemsche (Boerenbond)
- 57 **MANAGEMENT IN BEWEGINGSWERK: MET TWEE VOETEN OP DE GROND**
Bogdan Vanden Berghe (11.11.11)
- 71 **DRAAGVLAK CREËREN VOOR ERFGOED DOOR MARKETING EN OVERLEG**
Kristl Strubbe (Herita)
- 83 **DE MEERWAARDE VAN WAARDEN**
Peter Leyman (Beschutte Werkplaats Ryhove Gent)
- 95 **SOCIALE INNOVATIE BINNEN EEN STRIKT GEREĞULEERD KADER**
Bert Hoogewijs (HoGent)
- 107 **ONDERNEMERSCHAP EN PROFESSIONEEL MANAGEMENT
IN EEN VRIJWILLIGERSOMGEVING**
Philippe Vandekerckhove (Rode Kruis Vlaanderen)

123 **GELOOF ALS INSPIRATIEBRON: HET DOEL IS HEILIG**

Pierre Breyne (Dienstencentrum GID(t)S)

139 **DEEL II - BELANGRIJKSTE CONCLUSIES
EN THEORETISCHE BESCHOUWINGEN**

140 **NON-PROFITMANAGEMENT: EEN DISCIPLINE IN VOLLE ONTWIKKELING**

door prof. dr. Sebastian Desmidt, prof. dr. Marleen Easton,
prof. dr. Bram Verschuere en prof. dr. Joris Voets (UGent)

168 **REFERENTIES**

VOORWOORD

Is er een wezenlijk verschil tussen management in de profit en in de non-profit? Toegegeven, het is misschien niet de meest alledaagse vraag voor een mid-dertiger, maar ze kwam in me op telkens als ik met andere mensen sprak over de vraag 'hoe het er bij hen op het werk aan toeging', als ik vrienden van vroeger tegenkwam die honderduit vertelden over hun carrière of als ik na een opleiding nog even deelnam aan de obligatoire netwerkdrink en er aan de praat geraakte met allerhande interessante mensen.

Als nieuwbakken directeur binnen een non-profitorganisatie was ik gezien mijn relatief beperkte ervaring in een managementfunctie op zoek naar extra ondersteuning in de vorm van een managementopleiding. Tot mijn verbazing en tegelijk frustratie stelde ik vast dat het merendeel echter vooral gericht was op commerciële bedrijven en, zowel qua inhoud als qua prijs, niet op de non-profit. Vaak worden die opleidingen vanuit een theoretische achtergrond gedoceerd door consultants met commerciële roots. Bovendien zijn ze vaak erg theoretisch.

Omdat ik desondanks toch vooruit wilde en kennis wilde vergaren, omdat ik vermoedde dat ook andere jonge collega's daar iets aan kunnen hebben en omdat ik hou van schrijven, bedacht ik mijn eigen leertraject. En alweer toegegeven, daarbij wilde ik het nuttige aan het aangename koppelen.

Het idee: ik nodigde enkele 'captains of non-profitindustry' uit om met hen van gedachten te wisselen over management in de non-profit, de privésector, trends en evoluties doorheen hun carrière, de manier waarop zij hun organisatie leiden ... De setting? Een lunchgesprek op mijn kosten, in hun favoriete etablissement. Stuk voor stuk hebben ze hun organisatie gemoderniseerd, geprofessionaliseerd en laten evolueren. Zij konden mij dus voeden met heel wat praktijkervaring, zodat ik achteraf met plezier de rekening voor onze lunch zou betalen. En zo geschiedde.

Alle lunches bij elkaar kostte dit boek me exact 396,4 euro. Een prijke! Voor dat bedrag kreeg ik een pak praktijkvoorbeelden uit erg diverse sectoren van erg diverse managers en een concreet beeld van het nieuwe non-profitmanagement in de praktijk, een heel boek vol echte verhalen dus en elke keer weer inspiratie om mijn job nog beter aan te pakken. Meteen is die 396,4 euro veel nuttiger besteed dan aan een theoretische cursus door een consultant in een maffe zaal. Waar vind je overigens een opleiding met zó'n

schat aan informatie én lekker eten? Ik heb voor u trouwens na elk gesprek het restaurant en het menu toegevoegd.

Dit boek pretendeert niet het volgende wetenschappelijke naslagwerk te zijn, maar wil een bron zijn van inspiratie op basis van ervaringen van een aantal non-profitmanagers die bewezen hebben dat ze hun organisatie succesvol vooruit helpen. Het zijn dus goede en echte verhalen, met daarna ook een theoretische terugblik. Ik hoop van harte dat u er ook voor uzelf inspiratie uithaalt of dat uw nieuwsgierigheid gewekt is voor het verhaal van elk van deze boeiende 'captains'.

Ik wil tot slot een oprecht woord van dank richten aan de geïnterviewde managers voor hun zeer bereidwillige medewerking, hun openheid en hun enthousiasme, aan de professoren die met kennis van zaken hun licht lieten schijnen over de 'best practices' en vooral aan mijn familie voor het vele geduld en de steun bij het bij momenten zeer intensieve werken aan mijn boekproject. Bedankt.

Tom Bosman

INLEIDING

Non-profit is booming business. Dat klinkt wat contradictorisch op het eerste gezicht, maar wie de moeite doet om in te zoomen op de 'zachte' sector, ontdekt een boeiende, bloeiende en vooral sterk evoluerende wereld.

Vooreerst wil ik graag specificeren dat ik in wat volgt met 'non-profit' zowel non-profit, social profit als de publieke sector bedoel. De termen worden vlotjes door elkaar gebruikt, maar wat hen bindt, is het maatschappelijke doel en het ontbreken van een winst oogmerk. Om het duidelijker te stellen binnen de breedte van het begrip, hanteer ik de definitie zoals ze ook wordt gebruikt in *Aanbevelingen voor het besturen van social profitorganisaties*, van Marleen Deneff in opdracht van de Koning Boudewijnstichting (2010): 'Het is een containerbegrip dat zeer uiteenlopende types van organisaties omvat die minstens aan twee basiskennmerken voldoen: (1) de organisatie streeft een ideëel doel na dat in meerdere of mindere mate gericht is op een maatschappelijke meerwaarde, negatief geformuleerd: ze zijn niet gericht op winstuitkering aan leden of bestuurders en (2) de organisatie verricht in hoofdzaak andere dan commerciële activiteiten en beschikt over andere inkomsten dan die uit handelsactiviteiten (zoals subsidies, lidgelden, gebruikersbijdragen, private giften ...). Concreet gaat het om verenigingen zonder winst oogmerk, internationale verenigingen zonder winst oogmerk, stichtingen ...'

Het onmiskenbaar stijgend belang van de non-profitsector kunnen we eenvoudig duiden door de stijgende media-aandacht. Wie dezer dagen de krant openslaat of – zo u wenst – open klikt, vindt zonder veel moeite berichtgeving over de brede non-profitsector. Ik pik er een aantal markante artikels uit die duidelijk aangeven waar non-profit vandaag staat.



'Non-profitsector en overheid zijn voor het eerst de grootste werkgever'

DE STANDAARD, 02-08-2013, P.7

Socioloog Jan Hertogen berekende dat de quataire sector (overheden, onderwijs, welzijn, gezondheidszorg, sport, cultuur, verenigingen) in augustus 2013 haasje-over sprong met de tertiaire sector (handel, vervoer, diensten) wat tewerkstelling betreft.

Zo werkten er op dat moment voor het eerst meer mensen in de non-profit en bij de overheid (1.463.000 werknemers of 39,2 procent) dan in de tertiaire sector (1.407.000 werknemers of 37,7 procent).



'Het geld van het middenveld'

ARTIKELENREEKS IN DE TIJD, MEI 2013

In deze reeks nam de zakenkrant de grootste middenveldorganisaties van ons land onder de loep. De rijkdommen van de Kerk, het grondbezit van Natuurpunt, de financiën van de ziekenfondsen en het patrimonium van de Broeders van Liefde passeerden de revue. De conclusies zijn niet mis te verstaan: 'Het middenveld is een miljarden-business', 'De grootste 100 vzw's in België hebben samen een eigen vermogen van 7,5 miljard euro', 'Grootste 100 vzw's zijn samen evenveel waard als Belgacom, Bekaert én Colruyt' en 'Eén op de negen Belgische jobs is er een in het middenveld'.



'Psychiatrie wordt big business'

WWW.DEMORGEN.BE, 04-04-2014

Grote beroering in de psychiatrische sector in april 2014 wanneer een consortium van privépartners de uitbating krijgt toegewezen van een forensisch psychiatrisch centrum voor gestoorde delinquenten. Onmiddellijk reageren sectorspecialisten met de kritiek dat psychiatrie geen business is, dat privé-uitbaters belust zijn op winst en dat de kwaliteit van de verzorging te wensen zal overlaten wegens slecht opgeleide medewerkers en onderbezetting. Het consortium repliceert letterlijk: 'Wij zijn non-profit, de patiënt staat centraal.' In wat sterk lijkt op een privatisering van de psychische zorg, vrezen velen dat het consortium echter niet veel meer zal doen dan mensen tegen een zo laag mogelijke personeelskost opsluiten in een gevangenis die officieel niet zo heet.



'Axa, Belgacom en KBC wisselen 50-plussers uit'

WWW.DETIJD.BE, 07/05/2014

In een recent project gaan de banken en verzekeraars Axa en KBC en telecomgroep Belgacom werknemers van boven de vijftig via tijdelijke projecten uitwisselen. Het idee blijkt geïnspireerd op de ervaringen van Peter Leyman, de ex-topman van Volvo die

achtereenvolgens overstapte van de privé naar de politiek, VOKA en tot slot naar de non-profitsector.

Ik zou nog een heel pak andere artikels kunnen citeren, maar de rode draad is intussen wel duidelijk: non-profit is in volle ontwikkeling, in expansie, aan het groeien. Het rijtje toplui dat de overstap maakte van de profit naar de non-profit om er zijn geluk te gaan beproeven en zijn skills in te zetten voor een maatschappelijk doel, is intussen niet meer bij te houden.

Non-profit is met andere woorden niet langer het kneusje van de managementklas, maar een volwassen sector die au sérieux wil en moet genomen worden. De professionalisering is sinds enkele jaren ingezet en laat zich voelen door 'echte' managers die amateurisme afzweren en gefocust zijn op doelstellingen, KPI's en Return On (Social) Investment. Tegelijk is de gebruiker, consument, burger, mondiger geworden en verwacht hij ook dat een organisatie met een maatschappelijk doel ook efficiënt en maatschappelijk omgaat met zijn (belasting)geld.

En toch zouden de andere beslissingsprocessen, andere financiering, andere en vaak abstractere doelstellingen, een ander type medewerkers ... kunnen doen vermoeden dat ook een andere managementaanpak nodig is in de non-profit. Of kloppen die clichés niet (meer)? Dit boek levert u inspiratie en een aantal antwoorden, vertrekkend vanuit de praktijk en daarna bekeken door een academische bril.

In het eerste deel leggen negen 'captains of non-profit industry' uit hoe zij hun organisatie aansturen, welke aanpak ze hanteren, wat hun ervaringen zijn en welke obstakels ze in het dagelijkse managen tegenkomen. Inge Vervotte (Emmaüs), Fons Leroy (VDAB), Piet Vanthemsche (Boerenbond), Bogdan Vanden Berghe (11.11.11), Kristl Strubbe (Herita), Peter Leyman (Beschutte Werkplaats Ryhove, ex-Volvo Cars Gent), Bert Hoogewijs (HoGent), Philippe Vandekerckhove (Rode Kruis Vlaanderen) en Pierre Breyne (Dienstencentrum GID(t)S), gunnen ons een blik achter de schermen van hun organisatie. Stuk voor stuk hebben ze bewezen dat hun aanpak werkt. Voorbeelden van evoluties, visies, successen en verbeterpunten komen aan bod. De lezer die zelf werkzaam is in de ruime non-profit- of publieke sector, zal menigmaal een 'déjà vu' ervaren. Wie van wat verder het boek induikt, zal ongetwijfeld geïnspireerd worden door de praktijkverhalen uit de diverse sectoren: van de innovatieve manieren voor alternatieve financiering bij VDAB en Rode Kruis Vlaanderen, over de vrijwilligerswerking bij 11.11.11 tot de invloed van het bijbelverhaal op het beleid van het Dienstencentrum GID(t)S. Dat deel geeft met andere woorden een beeld van de hedendaagse managementpraktijk in enkele succesvolle organisaties en de antwoorden die hun CEO's bieden op de complexe uitdagingen van vandaag.

In het tweede deel overstijgen we het anekdotische door samen met vier academici theoretisch dieper in te zoomen op een aantal thema's die in de voorgaande cases duidelijk naar voren kwamen. Thema's die door bijna alle geïnterviewden aangehaald worden en als zodanig beschouwd kunnen worden als kenmerkend voor het hedendaagse non-profitmanagement, zijn: commercialisering, professionalisering, aandacht voor waarden, strikt kader en bewegingsruimte, samenwerking, meetbare doelstellingen, innovatie, personeelsbeleid, organisatiestructuur en uitdagend personeelsbeleid en hybridisering.

Tot slot van deze inleiding: dit boek pretendeert niet een wetenschappelijk onderbouwd werk te zijn, maar een foto van het moment en een inspiratiebron, met een heleboel praktijkervaring en daaraan gekoppeld een aantal theoretische beschouwingen. Achteraan dit boek vindt u overigens wel een aantal referenties naar de aangehaalde theoretische concepten.

DEEL I

BEST PRACTICES



INGE VERVOTTE VOORZITTER VZW EMMAÛS

ECONOMISCHE SCHAALVERGROTING EN EFFICIENTIEWINST IN FUNCTIE VAN HET MAATSCHAPPELIJK DOEL

De vzw Emmaüs is een zorgmastodont met 6500 medewerkers en meer dan twintig instellingen in de gehandicapten-, jeugd- en ouderenzorg, algemene ziekenhuizen en instellingen voor geestelijke gezondheid. Aan het hoofd staat een jonge, ambitieuze manager met visie die toegankelijke zorg hoog in het vaandel draagt. Bij het grote publiek geraakte Inge Vervotte bekend ten tijde van de ondergang van Sabena. Ze was als twintiger ACV-vakbondssecretaris voor de luchtvaart. Niet veel later werd ze ingelijfd door CD&V en na een overweldigend verkiezingsresultaat in 2003 werd ze achtereenvolgens volksvertegenwoordiger en minister. Ze was op dat moment nog geen dertig. In 2011 verliet ze de actieve politiek en amper twee jaar later stond ze aan het hoofd van de vzw Emmaüs.



‘Subsidies zijn een middel om de samenleving te organiseren.’

POLITIEKE CONTEXT ZORGT VOOR ONZEKERHEID

Om te beginnen: Inge Vervotte spreekt niet over ‘non-profit’, maar over ‘social profit’. De overtuiging waarmee ze praat over de meerwaarde die haar organisatie dagelijks levert, is volgens haar een eerste noodzakelijke eigenschap van een goede socialprofit-manager. Die meerwaarde is overigens niet beperkt tot de maatschappelijke component. Social profit creëert immers een economische meerwaarde door de gigantische investeringen in gebouwen, logistiek, voeding, catering ... en is dan ook meer dan dat-gene waartoe sommigen de sector willen degraderen: een doorgeefluik voor opdrachten van de overheid die slaafs uitgevoerd moeten worden met gemakkelijk verdiend overheidsgeld en zonder al te veel controle. ‘De vzw Emmaüs is een ondernemende dienstverlener en bestaat niet louter dankzij subsidies, want dan zouden we vandaag niet doen wat we aan het doen zijn.’

De Franse auteur Fukuyama (2001) stelde dat de overheid de organisatie van sociale instellingen moet overlaten aan de privésector of aan het maatschappelijke middenveld. Het is een actueel punt van discussie nadat de uitbating van een psychiatrisch centrum voor geïnterneerden in ons land voor het eerst aan een privaat consortium werd toegewezen. Die stelling spreekt Vervotte echter met klem tegen. Subsidies, meteen een van de grote verschilpunten met de profitsector, zijn een middel van de overheid om de samenleving op een bepaalde manier te organiseren: ‘Onze maatschappij, vertegenwoordigd door de overheid, kiest ervoor de juiste zorgen aan te bieden, op een toegankelijke manier en onafhankelijk van de verzekeringsmaatschappij waarbij je bent aangesloten. Subsidies dienen om de verwachtingen ten opzichte van de gezondheidszorg – breed toegankelijk, betaalbaar, niet selectief en kwalitatief – uit te voeren. Onafhankelijke privé-initiatieven, die het zonder subsidies doen, organiseren de zorg inderdaad anders. Maar dat is een andere keuze. De social profit heeft die subsidies ter beschikking om een beleid te kunnen voeren dat de profit niet kan of wil voeren.’



‘Financiële experts en audits zouden ons tot andere beslissingen leiden, maar vanuit onze missie en visie willen we die niet nemen.’

Onmiskenbaar heeft de subsidiërende overheid op die manier toch een vinger in de pap van de organisaties die het beleid uitvoeren, maar voor Vervotte gaat een organisatie managen verder: ‘Wie de zorgsector onvoldoende kent, denkt dat we enkel uitvoerders zijn. En we hebben inderdaad een opdracht van de overheid om een bepaalde maatschappelijke, ethische keuze zo goed en zo deskundig mogelijk uit te voeren. De vzw Emmaüs is

in die zin een middel om een doel te bereiken en geen doel op zichzelf. Dat moet je als manager goed beseffen. Maar daarnaast moeten wij ook ondernemen, weliswaar met andere criteria dan in een privéomgeving.' Vervotte verzet zich tegen een verzakelijking van het debat. 'Dezelfde criteria van het socio-economische denken van de profit als enige en absolute criteria overzetten naar de social profit, gaat in tegen het opzet van de beide sectoren. Ook de vzw Emmaüs moet voldoen aan economische en personeelscriteria: onze bezettingsgraad nauwkeurig opvolgen, inspanningen doen om projectsubsidies binnen te halen en ervoor zorgen dat ons personeelsbeleid conform alle regels verloopt.' Er zijn dus onmiskenbaar een harde economische component en een personeelscomponent aanwezig, inclusief dezelfde krapte op de arbeidsmarkt en dezelfde knelpuntberoepen als in een privéomgeving. Hét grote verschil ligt echter bij de missie en visie. 'Die houden in de social profit geen *return on investment* in op basis van het aandeelhouderschap, met financiële aspecten in de doelstellingen, vaak gericht op korte termijn.' Dat heeft uiteraard economische consequenties, waarmee het management rekening moet houden en waarvan het dagelijks de risico's moet inschatten en beheren. De doelstellingen van de vzw Emmaüs leiden soms effectief tot beslissingen die economisch gezien niet de beste zijn, maar die wel in functie staan van de maatschappelijke missie. 'Financiële experts en audits zouden ons tot andere beslissingen leiden, maar vanuit onze missie en visie willen we die niet nemen. Het financiële kader – met subsidies – waarin we werken, laat dat ook toe. Tegelijk moet ik natuurlijk wel evenwichten zoeken, want onze organisatie moet financieel gezond blijven. Wij hebben immers vanzelfsprekend verplichtingen naar bijvoorbeeld ons personeel of naar banken.'



'Subsidies zijn gekoppeld aan een samenlevingsmodel, met criteria. Dat is iets anders dan centen ter beschikking stellen om er naar goeddunken mee te ondernemen.'

Het idee dat de doelstellingen verschillend zijn in de profit en de social profit wordt daarmee bevestigd. Sommige van die doelstellingen kunnen in een profitomgeving eenvoudigweg niet gerealiseerd worden. De privémarkt is, ook in de zorg, hoofdzakelijk georganiseerd op het principe van concurrentie. 'De basis van de gezondheidszorg is net samenwerking en de rol van de overheid mag daarin zeer uitgebreid en prikkelend zijn.' Daarmee stelt Vervotte eigenlijk dat het wezen van het ondernemen verschillend is, niet de managementskills, maar wel de ingesteldheid als ondernemer-manager. 'Emmaüs streeft gepaste zorg na voor iedereen. Vanuit dat principe leid ik dagelijks de organisatie. Als je bepaalde criteria naar voren schuift, zoals toegankelijkheid, dan weet je dat daaraan consequenties verbonden zijn. Daarmee omgaan is voor mij de uitdaging als soci-

alprofitmanager.’ Er is dus een duidelijk verschil in de principes en de filosofie waarmee een organisatie gerund wordt, zij het met dezelfde set van managementcompetenties.

De politieke context waarin socialprofitorganisaties zich bewegen, zorgt voor meer onzekerheid, minder stabiliteit en meer verandering. ‘Omdat subsidies gekoppeld zijn aan een samenlevingsmodel met daaraan verbonden criteria, gaat het niet over het ter beschikking stellen van centen om naar goeddunken te ondernemen. In dat geval zou men de efficiëntie van een organisatie in vraag kunnen stellen en het ondernemen met de subsidies als inefficiënt zien, wat het niet is.’

JE EIGEN BELEID KRITISCH IN VRAAG STELLEN

Denken op lange termijn is volgens Inge Vervotte een essentiële eigenschap van de socialprofitmanager. Terwijl topmanagers in de profit zich moeten bezighouden met het beïnvloeden van hun markt, hebben socialprofitmanagers een rol als beïnvloeders van het maatschappelijke debat en de maatschappelijke actoren. Alleen zo kunnen ze ervoor blijven zorgen dat ze het model dat ze waardevol vinden, kunnen blijven voeden vanuit hun expertise. ‘Als mensen de geschiedenis vergeten, kan men heel gemakkelijk overgaan tot nieuwe modellen. Wij, socialprofitmanagers, moeten bewakers en ambassadeurs zijn van het gegeven dat – in mijn geval – de keuzes in de gezondheidszorg geen louter economische keuzes zijn, maar maatschappelijke, ethische keuzes blijven.’ Daarvoor is engagement en overtuiging nodig. Als Vervotte ergens gaat spreken, dan heeft ze het niet alleen over hoe goed Emmaüs het vandaag doet, maar ook over de maatschappelijke en ethische keuzes en de redenen waarom die gemaakt zijn. ‘Ik geef vanuit mijn professionele ervaring de behoeften aan waarvoor we vandaag geen oplossing hebben of geen maatschappelijke, ethische keuze gemaakt hebben. Ook dat is mijn rol als leider van onze organisatie.’



‘Er zit vaak veel tijd tussen het detecteren van een behoefte en het implementeren van een oplossing. Daarmee moet je kunnen omgaan.’

Die ambassadeursrol vergt visie, inzicht en – zoals in het geval van Inge Vervotte – een onnavolgbaar engagement en doorzettingsvermogen. Een kenmerk van de zorgsector is immers dat er vaak erg veel tijd zit tussen de behoeftedetectie en de implementatie van de oplossing. ‘Daarmee moet je kunnen omgaan. Neem het systeem van sociale zekerheid en overleg, waarachter ik absoluut sta, dat heeft bewezen dat we in staat zijn ons model te bewaren, maar het is te weinig adaptief. Het gaat te traag.’

Een manager in de social profit heeft niet alleen de opdracht om wat hij doet, goed en telkens beter te doen, maar hij moet ook alert blijven voor wat er in de brede maatschappij gebeurt, tegemoetkomen aan behoeften en ze opvullen. Het zou gemakkelijker zijn om net dat aspect achterwege te laten en zich – in het geval van zorg bijvoorbeeld – te beperken tot het toegekend aantal erkende plaatsen, die in te vullen en de noodzakelijke klanten- en personeelsbevragingen te houden. Vervotte is ambitieuzer en bekijkt of de erkenningsplaatsen nog wel voldoen, of dat de juiste zijn, of ze juist gevaloriseerd worden en of Emmaüs het juiste evenwicht heeft binnen haar erkenningen. Dat is gedurfd voor een manager omdat zij zich op dat moment kritisch opstelt tegenover haar eigen beleid en dus haar eigen functie.

Dat is nochtans essentieel volgens Vervotte, die de maatschappelijke component voor haar leidinggevendend als een vast onderdeel van hun opdracht ziet. Net daardoor kon de vzw in het verleden ook vaak als pionier optreden, dikwijls voor niet-gesubsidieerde dienstverlening, die vanuit de organisatie zelf werd georganiseerd en gefinancierd in de hoop dat er daarna overheidsmiddelen zouden komen. Zo een voorbeeld is de moeder-babyeenheid in de schoot van de psychiatrieafdeling. Het duurde jaren vooraleer de overheid er een erkenning voor gaf. Het kostte Emmaüs tien tot vijftien jaar investering en beleidsbeïnvloeding, maar vandaag wordt de eenheid gesubsidieerd. 'Om efficiëntiewinsten te realiseren, moeten wij tegelijk professioneel besturen en schaalgrootte creëren. Op die manier kunnen we ook middelen genereren om die maatschappelijke opdracht waar te maken. Dat is een opdracht die ook gedefinieerd is in onze statuten.' De middelen dienen niet om reserves aan te leggen, maar om investeringen die anders niet kunnen gebeuren te prefinancieren (nooit structureel, het gaat altijd over prefinanciering) en om een impuls te geven aan initiatieven die anders niet kunnen starten. 'Dat is onze rol als socialprofitorganisatie, een rol die de privé niet wil en kan opnemen. Het is mijn taak voldoende mensen ervan te overtuigen om te investeren.' Emmaüs kiest heel bewust voor schaalgrootte en efficiëntiewinst om verder te groeien, niet uit grootheidswaanzin, maar om te herinvesteren en haar maatschappelijke visie te kunnen uitvoeren. Net daar ligt een belangrijk verschil met de profitsector.

EEN NETWERK OM TE OVERLEVEN

Doelstellingen hoeven niet per definitie moeilijker meetbaar te zijn in de social profit dan in een privéomgeving, al heeft het daar op het eerste gezicht vaak alle schijn van. Vervotte vindt de doelstellingen van de vzw Emmaüs vaak concreter dan bijvoorbeeld 'een omzetsijging van tien procent genereren'. Dat heeft te maken met haar menselijke denken: 'Als ik een budget zoek voor de stijgende groep meisjes met een problematische opvoedingssituatie, gecombineerd met psychische problemen, dan is dat even concreet

en meetbaar als een omzetstijging van tien procent. We zoeken middelen, oplossingen, methodieken, doen aan beleidsbeïnvloeding en uiteindelijk moet dat allemaal samen leiden tot de opstart van een programma om die doelgroep te helpen, om te beginnen met een kleine groep, die verder te monitoren en daarna uit te breiden. Dat zijn heel concrete doelstellingen.’ Op dat moment neemt de organisatie een berekend risico door in te schatten hoelang ze een dergelijke verlieslatende onderneming zelf moet prefinancieren alvorens het wordt overgenomen. Dat zijn andere risico’s dan in een profitomgeving. Soms is die periode beperkt, soms duurt ze langer dan verwacht. Vervotte benadrukt dat het niet de opdracht is van de socialprofitsector om structurele financiering te voorzien voor vernieuwende projecten, wel om dat naar het impulsbeleid te brengen. Het belang van lobbywerk is niet te onderschatten. De organisatie moet daarbij steunen op haar ervaringen, expertise en vaststelling van behoeften op het terrein. Het mag dan ook niet gaan over losse ideeën, maar over reële vragen en onderbouwde plannen.



‘De uitdaging voor de social profit? Schaalvergroting. Met een evoluerende markt, aanbestedingen, overheidsopdrachten, verjuridisering en commercialisering is overleven voor kleinere instellingen niet meer evident.’

Verdere professionalisering is de uitdaging voor de social profit. In het geval van de zorgsector pleit Vervotte voor meer schaalvergroting bij de besturen van kleinschalige, geïsoleerde voorzieningen, een oefening die zich momenteel in het veld ook her en der voltrekt. ‘Onze leidinggevenden nemen elke dag beslissingen, er is de methodiek van intervisie, we hebben stafmedewerkers, wij kunnen op een heel andere manier werken dan een directeur van een geïsoleerde instelling met een raad van bestuur van vijf mensen die dat er bij nemen vanuit een goedhartig engagement, maar zonder echte voeling met de sector.’ Met een markt die continu evolueert, met aanbestedingen, overheidsopdrachten, verjuridisering en commercialisering is overleven voor kleinere instellingen niet meer evident. Elk juridisch advies kost geld, dat er vaak niet is. Dus gaat men zelf op het internet op zoek of kan men in het beste geval in zijn vriendenkring terecht bij iemand die misschien al iets vergelijkbaars aan de hand had. ‘Dat leidt onmiskenbaar tot miserie en het is structureel niet vol te houden. Dat geldt voor de hele socialprofitsector. In die gevallen is een netwerk een vorm van overleven.’

Als er één duidelijke parallel is met haar vroegere job als minister, dan is het wel het schipperen tussen medewerkers permanent valoriseren en responsabiliseren en tegelijk het maatschappelijk belang vooropstellen. Dat betekent een dagelijkse dynamiek

van onderhandelen, faciliteren, beïnvloeden, tijd en overleg. De vzw Emmaüs leiden betekent voor negentig procent overleggen. ‘Mijn job is overleggen, maar dat staat niet gelijk aan de pejoratieve “vergadercultuur”. Overleg is absoluut noodzakelijk. Mijn job is immers de strategie uitzetten, anders kan de organisatie niet vooruit en dat betekent in onze sector gedoemd zijn om te verdwijnen. Mijn job is dus ook delegeren, de afweging maken of een bepaalde taak alleen door mij kan uitgevoerd worden of ook door anderen. In dat laatste geval geef ik ze door. En daar ligt net de moeilijkheid bij een directeur van een geïsoleerde instelling, die te veel moet bezig zijn met operationele zaken: hij kan zich niet focussen op leiderschap, strategie en overleg.’

Het management staat er gelukkig niet alleen voor. Een evenwichtig samengestelde raad van bestuur is van goudwaarde. Bij Emmaüs is dat orgaan geen verplicht verhaal van noodzakelijke pottenkijkers, maar een strategisch samengestelde groep experts met meerwaarde. De vzw kan daardoor nu bogen op een professionele raad van bestuur, die ook vanuit het management beschouwd wordt als een groep experts. De raad wordt niet alleen bevolkt door professionals uit de sector, maar ook door mensen met een maatschappelijke visie. Het management zet daar een beleid tegenover om hen zo te binden aan de organisatie en hen te laten meedenken, met gezamenlijke denkdagen, uitstappen en een grondige rapportering. Anders dan een controleorgaan van aandeelhouders is het een groep participanten met expertise, die werken aan een maatschappelijke opdracht en wars van elke winstdoelstelling.

NIEUWE CONTEXT, NIEUWE REGELS, NIEUWE MANIER VAN COMMUNICEREN

Dat de samenleving geëvolueerd is, uit zich onder andere in meer communicatie, wat de samenwerking bevordert. De typische kleinschaligheid, het werken op basis van vertrouwen en goede intentie en mensen die voor elkaar zorgden, is naar de achtergrond verwezen. In de plaats daarvan heerst vandaag de bijna permanente dialoog. En dialoog creëert transparantie, maar ook andere verwachtingen, bijstellingen ...

Commercialisering van de zorg is een thema dat steeds meer opgang maakt. De meningen zijn verdeeld, maar Vervotte vindt alvast niet dat de zorg op zich commerciëler is dan vroeger. Het besef is wel groter dat commercieel beleid en communicatie, elementen van het management waarmee men vroeger niet heel bewust bezig was, nu noodzakelijk zijn. ‘Vooral intern is dat een moeilijke discussie. Vroeger bestond communicatie uit een gesprek ter plaatse en een rondleiding in de instelling. Vandaag kopen mensen wel een serviceflat, maar eigenlijk kopen ze door de communicatie en de perceptie psychologische zekerheid en niet enkel een plaats of zorggarantie. De

zorggarantie die men denkt te kopen, is overigens vaak erg beperkt. Daar hebben wij als organisatie nog een belangrijke communicatierol te vervullen.’

En toch houden veel van de oudere medewerkers vast aan de oude manier van werken: komen kijken, een rondleiding, praten met andere mensen. Tegelijk groeit het besef dat ook andere communicatie noodzakelijk is, terwijl men die vaak niet heel oprecht vindt, soms ten onrechte. Vervotte: ‘Ik probeer hun uit te leggen dat de samenleving vandaag niet meer alleen georganiseerd wordt op basis van vertrouwen en nabijheid, maar op basis van mensen die constant in verbinding staan. Dat is het veld waarin we spelen en waaraan we ons moeten aanpassen. Een organisatie die zich niet wil aanpassen, mag nog het beste product, de beste dienstverlening, de beste medewerkers hebben, ze zal niet kunnen blijven functioneren. Inhoud blijft belangrijk, maar het is niet genoeg. Kijk naar smartphones: Apple is misschien niet het beste toestel, maar mensen die ervoor gekozen hebben, kopen een emotie, een imago, een vorm ... Ook wij moeten daar nog grondiger over nadenken. Mensen vergelijken woonzorgcentra niet meer alleen op basis van de inhoud, maar ook op basis van die andere componenten. Onze ancients, maar ook jonge mensen, vinden dat shockerend. Dat siert hen en ik moedig hen aan daarin te blijven geloven, maar we moeten vandaag ook verder gaan. Het is in de politiek niet anders: een politicus die vroeger zijn dossiers prima kende, was een goed politicus, vandaag is dat slechts één aspect, dat alleen niet meer voldoet. Als manager moet ik ervoor zorgen dat alle medewerkers daarin mee zijn. Dat vergt heel veel menselijke investering, een belangrijk aspect van mijn job.’



‘Ik word liever uitgedaagd op onze verantwoordelijkheid dan op de manier waarop we het moeten doen.’

We werken vandaag in een heel andere context, met andere regels en met een andere visie op de overheid. Europa en de liberalisering ervan worden volgens Inge Vervotte een grote uitdaging, waarmee we met zijn allen te weinig bezig zijn. Met een groeisector zoals de zorg zal Europa zich in de toekomst meer en meer bezighouden en ze zal alsmaar meer de regels bepalen. De uitdaging ligt daarbij in de verschillende modellen en visies tussen de diverse landen en zelfs binnen de landen. Cruciaal is volgens Vervotte dat men daarbij procedures maakt op basis van *outcome* en niet op basis van proces. Dat is een mening die voor onrust zorgt bij sectorgenoten omdat zorg geen exacte wetenschap zou zijn. Dat hangt er maar van af hoe je die *outcome* definieert: ‘Ik word liever uitgedaagd op onze verantwoordelijkheid dan op de manier waarop we het moeten doen. De essentie van de zorgrelatie en de complexiteit ervan in processen gieten, is immers quasi onmogelijk. Casuïstiek moet kunnen blijven bestaan.’

Vervotte noemt het voorbeeld van overheidsopdrachten en samenaankopen. 'Die beïnvloeden de werking omdat we nu gedwongen worden om aankoopprocessen veel langer te plannen. Dat betekent misschien wel een andere manier van werken, maar de overheid grijpt niet in op de *core business*, namelijk zorg bieden. Als ze morgen oplegt met welke farmaceutische firma's we nog mogen werken, dan heb ik daar wel een probleem mee. Dat heeft immers impact op onze *core business*. Regels op de professionalisering kunnen, maar ingrijpen in het wezen van de job niet.' Dat klinkt als een vraag voor een blanco cheque? Vervotte ontkent: 'De overheid controleert en is toezichthouder. Die controle kan erg concreet zijn en ook cijfermatig worden uitgedrukt, zoals bijvoorbeeld in het aantal plaatsen of de bezettingsgraad in een ziekenhuis. Hoewel we moeten opletten het debat van de social profit niet te verengen tot ziekenhuizen. Acute zorg vergt een andere organisatie dan chronische zorg. Die twee worden vaak vermengd. De verkokering van personen met een handicap, psychiatrie, ouderenzorg ... is irrelevant.' Vervotte pleit voor een nieuwe verkokering van acute en chronische zorg om die beleidsmatig met financieringsmodellen te benaderen en te optimaliseren.

MENSEN INTERN KANSEN GEVEN

Enige tijd geleden had de stad Aalst de ambitie een aantal overheidsmanagers aan te trekken voor het beheer van de stad. Het idee was om profitmanagers te laten instromen en zo hun ervaring te benutten in een overheidscontext. Volgens Vervotte is het welslagen van die operatie niet gebonden aan de afkomst van de managers, maar zijn de competenties, leiderschapsstijl, *people management skills* ... essentieel. 'Een erg directe leiderschapsstijl leent zich minder, noch in een overheidsomgeving, noch in een ziekenhuisomgeving of een andere socialprofitomgeving. Dat zijn omgevingen waar een emancipatorische, bezielende, waardegedreven leiderschapsstijl beter werken. Het gaat ook niet over de vraag welke stijl beter is, maar over welke stijl het efficiëntste werkt in een bepaalde omgeving.'



'Je moet constant aan jezelf werken. Scherp te verliezen en te defensief worden, zijn absoluut te vermijden.'

Alle leidinggevendenden bij de vzw Emmaüs gaan naar een *assessment* waarin een aantal elementen duidelijk getoetst worden, zoals de mate waarin iemand aansluiting vindt bij de waarden van de organisatie, de mate van participatief optreden en flexibiliteit. In het aanwervingsbeleid zijn die *assessments* van groot belang in de profielselectie.

Ze vormen de basis. ‘Een te commercieel profiel matcht niet met onze organisatie. Die sollicitanten werven we dan ook niet aan.’ Dat wil niet zeggen dat er vervlakking optreedt en dat er geen goede profielen overblijven. De lat ligt hoog: ‘We willen professionele medewerkers en doen dan ook een inspanning, bijvoorbeeld naar loon. Mensen kiezen erg bewust voor een job bij onze organisatie. Tot op heden slagen wij erin om mensen te motiveren om bij ons aan de slag te gaan, zowel externen als internen. Via een uitgebreid systeem van functioneringsgesprekken volgen we hen op de voet op.’ Al is er nog ruimte voor verbetering. Interne trajecten moeten nog meer ontwikkeld worden. Voor functies zoals hoofdverpleegkundige zet Emmaüs bewust in op eigen mensen en geeft hen ontwikkelingsruimte. Er heerst een cultuur waarin dat nu al gestimuleerd wordt, maar het systeem is nog niet structureel ingebouwd.

Voor zichzelf blijft Vervotte kritisch: ‘Je moet constant aan jezelf werken. Ik laat me inspireren door te observeren bij andere mensen, veel boeken te lezen en vormingen te volgen. Zelfreflectie en zelfmanagement zijn belangrijk als leidinggevende. Scherperte verliezen en te defensief worden, zijn absoluut te vermijden. De essentie van onze organisatie is openheid. Dat moet het management minstens uitstralen. Typisch voor de sector is ook dat je bij een beslissing nooit weet of het de goede is. Telkens is er wel een randje aan. Dat is soms frustrerend en voor vele managers moeilijk om mee te leven. Maar wie daar niet mee overweg kan, moet elders gaan werken.’

INGE VERVOTTE

Inge Vervotte studeerde in 1998 af aan de Katholieke Sociale Hogeschool in Heverlee als maatschappelijk assistente optie syndicaal werk. Ze begon haar professionele loopbaan bij de christelijke vakbond ACV, maar verkaste al snel naar de vormingsdienst van de ACV-centrale voor de Openbare Dienst, de CCOD en legde er zich toe op Sabena. Enige tijd later werd ze secretaris voor de hele luchtvaartsector. Zo leerde Vlaanderen Vervotte kennen: als jonge vakbondssecretaris die mee de belangen van de Sabena-werknemers verdedigde tijdens de teloorgang van de Belgische nationale luchtvaartmaatschappij.

Ook toenmalig CD&V-voorzitter Stefaan De Clerck merkte haar op en bij de federale verkiezingen van 2003 werd Vervotte voor CD&V verkozen tot kamerlid in de kieskring Antwerpen met het hoogste aantal voorkeurstemmen van alle Antwerpse kandidaten. Vervolgens legde ze ondanks haar jonge leeftijd een indrukwekkend parcours af als Vlaams volksvertegenwoordigster, Vlaams minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin in de regering-Leterme I (2004), federaal minister van Ambtena-

renzaken en Overheidsbedrijven in de interim-regering-Verhofstadt III (2007) en in de federale regering-Leterme I (2008) en federaal minister van Ambtenarenzaken onder premier Leterme (2009).

In 2011 kondigt Vervotte haar vertrek aan uit de actieve politiek om vanaf 2013 voorzitter te worden van de vzw Emmaüs. Eind 2012 wordt ze ook aangesteld als lid van de raad van bestuur van de KU Leuven en in 2013 als voorzitter van het Vlaams Instituut voor Gezondheidspromotie en Ziektepreventie (VIGEZ).

EMMAÛS VZW

Emmaüs vzw ontstond na een fusie van de voorzieningen van CM Mechelen en de vzw Gezondheidszorg COVABE, gespecialiseerd in gezondheidszorg en onderwijs. Na de fusie van de ziekenhuizen AZ Sint-Jozef in Mechelen en AZ Sint-Norbertus in Duffel tot het AZ Sint-Maarten smolten het AZ Sint-Maarten en de vzw Emmaüs op hun beurt samen in 1998.

Amper twee jaar later zocht de Groep Ivo Cornelis, een samenwerkingsverband van drie vzw's uit de bijzondere jeugdzorg, aansluiting bij een groter geheel en nam contact op met Emmaüs. De regelgeving van de bijzondere jeugdzorg liet een integratie in de vzw Emmaüs op dat moment niet toe omdat verschillende zorgverleningsvormen niet onder één bestuur mogen vallen. Daarom koos het bestuur voor een identieke samenstelling van de raden van bestuur van de drie vzw's en de vzw Emmaüs. Die regelgeving wijzigde in 2010, waarna de vzw's Ivo Cornelis, Huize Bethanië en De Grote Robijn in 2011 opgingen in de vzw Emmaüs.

Vandaag biedt Emmaüs vzw een compleet aanbod aan gezondheids- en welzijnszorg. Met 6500 medewerkers in een netwerk van meer dan twintig voorzieningen in de provincie Antwerpen is Emmaüs in haar soort een van de grootste in ons land. De vzw beschikt over algemene ziekenhuizen, instellingen voor geestelijke gezondheidszorg, ouderenzorg, ondersteuning van personen met een beperking en kinderdagopvang, bijzondere jeugdzorg en kindercare en gezinsondersteuning. Gastvrijheid, openheid, gelijkwaardigheid, kwaliteit en solidariteit staan centraal in de dagelijkse werking.

SLEUTELWOORDEN IN HET BELEID VAN INGE VERVOTTE

overtuiging | ondernemen | missie en visie | doorzettingsvermogen |
ambassadeursrol | lange termijn | alert blijven | ambitie | lobbyen |
impulsbeleid | maatschappelijk engagement | netwerk | overleg | strategie |
communiceren | interne kansen bieden | zelfmanagement | openheid

TAFEL

Emmaüs vzw, bureau Inge Vervotte, Edgard Tinellaan 1c, Mechelen

2 x Koffie en speculaas

€ 0