

‘Wij zijn een club van doeners’

Het Nederlandse Rode Kruis is volop in beweging. Doel is om in Nederland en daarbuiten dé humanitaire noodhulporganisatie te zijn en blijven. Om dat te blijven is een wendbare organisatie nodig met flexibele en vitale medewerkers. ‘Authenticiteit is voor mij cruciaal.’

“Deze tijd vraagt om zo’n transformatie. Want we zijn steeds meer afhankelijk van wisselende geldstromen én plotselinge noodsituaties. Wie had begin dit jaar kunnen voorspellen dat er opeens tienduizenden vluchtelingen naar Nederland zouden komen,” zegt Edwin van Gerwen. Hij is sinds 2010 manager P&O bij Het Nederlandse Rode Kruis, dat in 2014 actief was in landen als Syrië, Zuid-Soedan en Irak. Dat was ook het jaar van de strijd tegen ebola in West-Afrika. In Nederland houdt het Rode Kruis regelmatig noodhulpvrijwilligers uit voorzorg paraat. Zoals bij de herdenkingsdienst van de MH17-slachtoffers in Amsterdam. Acti-

‘In feedback geven, moeten we veel beter worden’

viteiten waarmee Van Gerwen onbekend was toen zijn carrière zich nog in het bedrijfsleven afspeelde. Niettemin voelt hij zich als een vis in het water bij de organisatie met bijna 400 medewerkers en zo’n 30.000 vrijwilligers. “We moeten beter kunnen reageren op veranderingen in de behoefte aan hulp. Soms gaan bijvoorbeeld maatschappelijke instellingen hulp structureel aanbieden zodat onze noodhulp kan worden afgebouwd. Andere voorzieningen bieden we al sinds de Tweede Wereldoorlog. Denk aan sociale activiteitenprogramma’s zoals het jaarlijkse boot-

tochtje met gehandicapten en rolstoeldansen met senioren. Die passen niet meer bij de rol van noodhulpverlener,” zegt Van Gerwen. Hij kijkt zijn bezoek met energieke blik aan terwijl hij druk gebarend praat.

Als hij in juni 2010 van Ahold overstapt, is de verandering bij het Rode Kruis al ingezet. De zelfstandige regioafdelingen zijn dan net samengevoegd tot één landelijke vereniging. Voordien waren medewerkers zowel in dienst bij de centrale organisatie als bij een regionale afdeling. “Mijn voorganger had net de piketpalen daarvoor geslagen. Het had wat voeten in de aarde voordat de ledenraad met de fusieplannen akkoord was. De besluitvormingsstructuur was enorm complex.”

Om de organisatie beter op de kernactiviteiten te focussen, voor gezonde financiën te zorgen en meer toekomstgericht te maken is daarna het programma Kernegezond gelanceerd. Onder deze noemer worden activiteiten afgestoten of anders ingericht, wordt de besluitvorming anders ingericht en de efficiency vergroot. De belangrijkste opdracht voor HR: zorgen voor een goede personele ondersteuning die flexibel en wendbaar is en zich snel kan aanpassen aan de inkomstenstromen. “Tevens hadden we het doel om 4 miljoen euro op de loonkosten te besparen. We hebben dat in 2014 afgerond en een kleinere kernbezetting met een flexibele schil gerealiseerd.”

WAS DE HR-FUNCTIE BEREKEND OP AL DIE VERANDERINGEN?

“De HR-rol was wat ondergesneeuwd en onduidelijk voor ik kwam. Na mijn aantreden was het al snel vanzelfsprekend dat ik aan de MT-tafel zat. Ik werd betrokken bij de organisatieagenda. De regio-organisatiestructuur bleek niet goed te werken. Er waren koninkrijkjes ontstaan. De efficiency was verre van optimaal, er werden te hoge kosten gemaakt.”

JE KON DUS DIRECT AL EEN VERSCHIL MAKEN?

“Voor het Rode Kruis was het in elk geval nieuw om een HR-manager te hebben die ook deze verantwoordelijkheden op zich nam.



Daarvoor moet je weten hoe de hazen lopen en hoe je dingen voor elkaar krijgt. Dat is niet anders dan bij Unilever of Ahold.”

HET JAARVERSLAG 2014 NOEMT ONDER MEER ALS DOELSTELLINGEN: NOODHULPORGANISATIE NUMMER ÉÉN ZIJN, DE INKOMSTEN EN HET AANTAL VRIJWILLIGERS JAARLIJKS MET 3 PROCENT LATEN GROEIEN EN EEN HOGE TEVREDENHEID ONDER PARTNERS EN FINANCIERS. HOE DRAAG JE DAARAAN BIJ VANUIT HR?

“Dat zit hem vooral in het krijgen van de juiste mensen met de juiste skills op het juiste moment op de juiste plek en tegen verantwoorde kosten. Omdat we een wendbare organisatie moeten zijn, hebben we ook wendbare medewerkers nodig. Die moeten zowel vitaal als flexibel inzetbaar zijn. Met ons vitaliteitsprogramma willen we medewerkers bewuster maken van het belang om fysiek en mentaal gezonder te leven. Dat maakt deel uit van het programma Kerngezond. Om medewerkers hierin te stimuleren, deden we bijvoorbeeld mee aan de estafette Rotterdam en organiseerden we verschillende workshops op gebied van bewegen, voeding en mentale gezondheid. Het bedrijfsrestaurant biedt gezondere voeding aan. Die bewustwording is nodig omdat medewerkers hier zo betrokken zijn dat ze gemakkelijk over de grens gaan van wat nog een gezonde werkdruk is. Om die reden hebben we recent iedereen drie coaching-gesprekken over vitaliteit en werkdruk aangeboden.”

HEEFT DAT AL MERKBARE RESULTATEN OPGELEVERD?

Hardop lachend: “Jazeker, voor mij persoonlijk dat ik nu twee keer in de week hardloop voor het eerst van mijn werkzame leven. Maar ook in de organisatie is het merkbaar. Het verzuim

daalde van 6 naar ruim 3 procent. Ondanks de reorganisatie die we net achter de rug hebben. Al met al een resultaat waar we verheugd over kunnen zijn. Tegelijkertijd zit er natuurlijk een andere kant aan die medaille, want we hebben ook mensen door de reorganisatie moeten laten uitstromen.”

WAT IS DE LASTIGSTE HOBDEL OM TE NEMEN IN HET OPBOUWEN VAN EEN OPTIMAAL PERSONEELSBESTAND VOOR HET RODE KRUIS?

“Het realiseren van die flexibel inzetbare medewerkers, gezien de flinke schommelingen in de inkomsten. Daarnaast moet het medewerkersbestand ook een betere afspiegeling van de samenleving worden. Dat heeft de afgelopen jaren geen prioriteit gekregen, maar het is wel belangrijk voor een organisatie die onpartijdigheid en uniformiteit als grondbeginselen heeft.”

HOE KUN JE BIJ DIE WISSELENDE INKOMSTEN EN ACUTE NOODSITUATIES EEN ORGANISATIEPLANNING UITVOEREN?

“Het lijkt soms net de Processie van Echternach – drie stappen vooruit en twee terug. En dat ook nog eens met een organisatie die afhankelijk is van de inzet van vrijwilligers.”

IN HOEVERRE VORMT DAT EEN BELEMMERING?

“Onze vrijwilligers zijn gemiddeld een jaartje ouder. Zij hebben zich in het verleden aangemeld voor de meer structurele activiteiten, zoals het verlenen van sociale hulp aan ouderen. Die gaan we gestaag afbouwen. Dat we hierin keuzes moeten maken, begrijpen de vrijwilligers ook. Daarom zoeken we naar vrijwilligers die een ander profiel hebben en in elk geval jonger zijn.”



HOE KRIJG JE DIE JONGEREN BINNEN?

“We zien dat mensen zich tegenwoordig liever een paar uur inzetten, als de nood hoog is in plaats van zich voor langere tijd te binden. Het Rode Kruis zal het in de toekomst sowieso meer moeten hebben van een projectmatige manier van werken. Onder de noemer Ready2Help werven we daarom burgers die snel inzetbaar zijn en die we via een sms kunnen oproepen voor praktische hulp. Bijvoorbeeld om in onze Welkom-winkels kleding te sorteren voor vluchtelingen.”

EN DAT LUKT OOK?

“Ja, het gaat de goede kant op. Dit jaar zijn er voor het eerst meer jongeren bijgekomen dan weggegaan. De volgende vraag is hoe je ze vervolgens inbedt in de bestaande populatie vrijwilligers. Daar zie je wel een cultuurverschil dat voortkomt uit een verschil in instelling en uiteraard leeftijd.”

OP DE WEBSITE VAN HET RODE KRUIS LEZEN WE DAT DE VERGOEDINGEN VAN DE DIRECTEUR, HET BESTUUR EN DE WERKNEMERS WORDEN TOEGELICHT. HOE VER MOET JE GAAN IN HET VERANTWOORDEN VAN DE SALARISSEN VAN MEDEWERKERS?

“Er bestaan branchenormen voor de goede-doelensector waar ook wij ons aan houden. Hoe wij dat doen, leggen we uit op onze website. Het salaris van onze directeur Gijs de Vries hoort daar ook bij en wordt als enige expliciet vermeld. We maken niet van elke medewerker het salaris openbaar, maar wel de loonkosten als percentage van de totale kosten. Openheid is belangrijk omdat alles wat we doen mogelijk wordt gemaakt door giften uit acties, legaten, subsidies, collectes, enzovoort. Iedereen snapt dat er kosten gemaakt moeten worden, maar dat moet wel in verhouding zijn.”

DE GOEDE-DOELENSECTOR VERSCHILT NOGAL VAN HET BEDRIJFSLEVEN. WAAROM WAS HET RODE KRUIS VOOR JOU EEN GEDROOMDE CARRIÈRESTAP NA AHOLD?

“Op een zeker moment maakt je leven een kanteling door en worden andere dingen belangrijk. Bij mij gebeurde dat een jaar of vijf geleden. Ik begon mezelf af te vragen: wat betekenen ik nu? Wat heb ik geleerd en hoe kan ik daarmee bijdragen aan de samenleving? Bij Ahold draaide het vooral om meer en groter, en ik werd steeds meer adviseur van de adviseur van de adviseur. Het contact met de werkvloer raakte verder weg.”

HET GING JE TEGENSTAAN BIJ AHOLD?

“Helemaal niet. Ik heb er steeds met plezier gewerkt. Ik had grote veranderingen begeleid van besturing en leiderschap, en veel gedaan met het enthousiasmeren van mensen en teams. Daar wilde ik graag iets mee gaan doen in de non-profit, bijvoorbeeld in de gezondheidszorg. Dat ik ervaring had als vrijwilliger bij reizen naar Lourdes speelde mee. Het kon dan ook geen toeval zijn

dat het Rode Kruis op mijn pad kwam. Bij de eerste kennismaking had ik al het gevoel dat ik thuiskwam, het voelde als een warm bad. En nog steeds. En dat ik hier met een team van in totaal vier P&O-adviseurs als meewerkend voorman kan werken, past helemaal bij mij.”

JE KUNT JE HIER OOK ANDERS GEDRAGEN DAN JE BIJ AHOLD GEWEND WAS?

“Daar zit geen enkel verschil in voor mij. Dat mag je bij Ahold zo navragen. Ik begeleid er de or nog en geef er af en toe workshops. Voor mij is authenticiteit cruciaal. Daarom geloof ik dat je ervoor moet zorgen dat mensen op plekken terechtkomen waarin zij hun talent en hun kracht kunnen gebruiken. Dat moet voorop staan. Maar tegelijkertijd ben ik ervan overtuigd dat de meeste mensen meer talent hebben dan ze laten zien.”

JE HEBT EEN STERK GELOOF IN WAT MENSEN KUNNEN?

“Absoluut! En mijn missie is om mensen dat bij zichzelf te laten ontdekken. Dan komen ze verder dan ze dachten dat ze konden. Daarvoor moet je ze uit hun normale doen lokken. In crisissituatie kunnen we opeens dingen die we anders niet voor mogelijk houden. Zo legt de opvang van vluchtelingen een grote druk op onze organisatie. Maar tegelijkertijd zijn mensen dan juist tot veel meer in staat.”

HOE LAAT JE ZE DAT INZIEN?

“Door te spiegelen, uit te stralen, ze dat voor te houden. Ik moet overigens wel oppassen daarbij niet de missionaris te worden. Mensen worden vaak beperkt door omgevingsfactoren, zoals leidinggevend, tools, de werkomgeving. HR kan die zaken beïnvloeden en aanpassen. Typisch een HR-taak. Goede feedback leren geven hoort daar ook bij. Elkaar vertellen waar je mee door moet gaan, waar je mee zou moeten beginnen en waar je beter mee kunt stoppen. Dat doen we hier veel te weinig. Als we efficiënter, doelgerichter en slagvaardiger willen worden, is een goede feedback-cultuur nodig.”

WAAROM IS DAT HIER MOEILIK?

“We zijn heel begaan met elkaar, en betrokken bij het doel en de mensen die we willen helpen. Je spreekt vrijwilligers niet zo gemakkelijk aan op dingen die zij niet goed doen. Je bedekt dat eerder met de mantel der liefde. Een ander ding is: wij zijn een club van doeners. Zodra er crisis is, gaat iedereen ogenblikkelijk in de actiestand.”

ER MOET DUS VAKER WORDEN STILGESTAAN?

“Ja, want het gevaar is dat we ons de veranderingen niet eigen maken, te weinig internaliseren. We doen iets en tegelijkertijd zijn we al met het volgende bezig. Als je vaker stilstaat en bedenkt wat je hebt gedaan, kun je succesvol gedrag wel internaliseren. Daar kunnen we echt beter in worden.”

IN WELK OPZICHT VIND JE DAT DE HR-FUNCTIE NOG EEN STAP MOET MAKEN?

“De slag die we samen al gemaakt hebben, is opschuiven van een meer reactieve en uitvoerende rol als *employee champion* naar de rol van *change agent*. Organisatiekundig en strategisch moeten we nog wel sterker worden.”

WAT HEEFT HET HR-VAK DE AFGELOPEN JAREN MET NAME VERANDERD?

“De wereld verandert steeds sneller en organisaties zullen zich sneller moeten aanpassen en krijgen met complexere vragen te maken. Daarin speelt HR de belangrijke rol om de vertaling te maken naar de praktijk van alledag. Want hoe speelt het Rode Kruis als organisatie daar het beste op in, wat betekent het voor de manier van leidinggeven, voor de medewerkers, voor de vrijwilligers? Dat moet je naar je toetrekken. Daarin zie ik de toegevoegde waarde voor HR.”

WAARIN KAN HR EEN UNIEKE BIJDRAGE LEVEREN?

“In de Talmoed staat “we zien de dingen niet zoals ze zijn, maar zoals wij zijn”. Dat speelt ook in situaties waarin we ons met anderen verhouden. Die wijsheid helpt je om je daar nu en dan van los te maken. De ander daarbij te helpen, vind ik een belangrijke taak van HR. Hetzelfde geldt voor mensen helpen de verbinding te leggen met anderen. Want eigenlijk wil iedereen altijd hetzelfde, namelijk het gezamenlijke in de verte gelegen doel bereiken.”

HOE VERTAAL JE DAT BIJ HET RODE KRUIS OP DE WERKVLOER?

“Met de ambitie van het creëren van een inspirerende werkomgeving die medewerkers en hun talenten en het Rode Kruis kan laten groeien en bloeien. In die rol heb ik mijzelf in mijn loopbaan steeds meer weten te ontwikkelen. Het zou geweldig zijn als de HR-professie daar ook veel beter in zou slagen, om zo een volgende ontwikkelfase te bereiken waarin zin- en betekenisgeving meer plaats krijgen.” ■

Over de auteurs

Hetty Moll is mededirecteur en -oprichter van Compagnon in Zoetermeer; Toine Al is auteur, vakjournalist en spreker/trainer gespecialiseerd in HRM en HR-analytics.