

ONDERNEMERS

EDITIE 17
2020

Blikvanger

Beologic: Europese wereldtop in Zwevegem

Reportage

Circular Materials Center opent de deuren

Dossier

Het nieuwe werken

Patrick Deferme — De Lovie vzw

**“Alles draait om
organisatiecultuur”**

VO
ka

Kamer van
Koophandel
West-Vlaanderen



Patrick Deferme (56) maakte 9 jaar geleden een niet alledaagse sprong in zijn loopbaan: van machinebouwer LVD naar sociale organisatie De Lovie vzw, waar hij algemeen directeur is. Een Limburger aan de slag in het hartje van West-Vlaanderen, waar hij nu ook al geruime tijd woont. Patrick Deferme benadrukt het graag: De Lovie vzw is een bedrijf als een ander, met maar liefst 530 voltijdse equivalenten aan boord en met budgettaire en andere verplichtingen. Als voorman is hij niet weinig fier op wat zijn equipe 365 dagen op 365 realiseert. Hij is ook blij met de steun die hij ervaart vanuit een deel van de ondernemerswereld.

Patrick Deferme — De Lovie vzw

“Alles draait om organisatiecultuur”

U tekende 9 jaar geleden voor een opmerkelijke carrièreswitch. Vanwaar die keuze?

“Voor de buitenwereld kan dat eigenaardig lijken, maar voor mij persoonlijk is dat niet zo. Er zijn immers zoveel parallellen te trekken tussen wat zich afspeelt in de klassieke bedrijfswereld enerzijds en sociale organisaties anderzijds. Na 22 jaar LVD, waar ik zeer graag heb gewerkt, vond ik het zelf tijd voor iets anders. Tussen iets willen en iets doen, ligt nog een wereld van verschil. U moet immers weten dat ik in mijn job bij LVD zeer veel vrijheid, maar dus ook verantwoordelijkheid genoot. Het was ook een erg gevarieerde job. Het is dan niet evident om iets soortgelijks te vinden. Mijn vrouw zette mij op het spoor om richting de sociale sector te denken. Een boeiende sector, laat daar geen twijfel over bestaan. Toen in de krant een vacature verscheen voor een algemeen directeur bij De Lovie vzw (in opvolging van Luc Decramer), besloot ik mijn kans te wagen. Mijn interesse voor een job waar ik mijn ervaring uit de bedrijfswereld kon inbrengen in de

sociale sector, motiveerde mij danig. Na een hele procedure te hebben doorlopen, viel de keuze op mij.”

Werden uw initiële verwachtingen goed en wel ingevuld?

“Ik doe deze job nog altijd even graag als de eerste dag. Of ik hoge verwachtingen had? Ik dacht: we springen en we zien wel. Een nieuwe job aanvaarden is altijd een beetje een sprong in het duister. Voor mezelf bestond de grootste uitdaging erin De Lovie vzw met haar ruim 30 locaties in de Westhoek goed te leren kennen. Ik heb een sociale organisatie ontdekt met héél veel engagement bij de medewerkers. De 650 mensen die hier werken (530 fulltime equivalenten) zijn er met hun hart en ziel bij. Op dat vlak was er weinig werk aan de winkel. De grootste uitdaging bestond erin om de omslag naar de persoonsvolgende financiering, een copernicaanse omwenteling in de sector, in goede banen te leiden. En daarbij blijvend de continuïteit en kwaliteit van de zorg te garanderen van de personen die we



ondersteunen, 7 dagen op 7 en 24 uur op 24. Wij ondersteunen om en bij de 730 personen (60% vast residentieel, 40% via ambulante en mobiele zorg) volgens het burgerschapsmodel. Dat is een inclusief sociaal model, waarbij de klemtoon ligt op de mogelijkheden, de individuele vaardigheden, de persoonlijke autonomie en de sociale solidariteit."

Er is een theorie die zegt dat de grote principes om een organisatie te leiden, min of meer dezelfde zijn. Kan u in die bewering komen?

"Voor een groot deel wel. Ook hier zijn zaken als financieel beleid, hr, investeringen en procesmatig organiseren een vast gegeven. Net als in een klassiek bedrijf. Het grote verschil ligt hem bij het definiëren van het mission statement. Dé vraag luidt: 'welke organisatiecultuur willen we hier neerzetten, hoe wil je dat mensen binnen de organisatie met elkaar omgaan?' Volgens een top-down-benadering of als een groep die een consensus heeft over de basiswaarden? Wij maken hier met name geen product. Alles draait om relaties. Relaties tussen begeleiders en de personen die we ondersteunen en hun netwerk. Met daarbij de vraag: hoe houden we alle medewerkers continu gemotiveerd voor de job?"

Tja, hoe doe je dat?

"Ik heb me altijd geïnspireerd gevoeld door het boek 'Freedom incorporated' van Brian M. Carney en Isaac Getz. Zij gingen op zoek naar het antwoord op de vraag waarom sommige bedrijven meer succes hebben dan andere en in welke mate de bedrijfscultuur daar ook toe bijdraagt. Om mensen gemotiveerd te houden, gelden een aantal eenvoudige maar essentiële basisprincipes. Eén: geef autonomie aan je mensen. Twee: geef ze de mogelijkheid om te groeien in de job. Drie: definieer goed het hoger doel zodat medewerkers er graag toe bijdragen. Wij bevragen onze medewerkers op permanente basis. Wij willen van hen vernemen wat er moet gebeuren om nog beter te worden in de job die ze invullen. Jaarlijks voorzien we een budget van 70.000 euro om antwoorden op hun vragen te helpen invullen."

Wat zijn de grote uitdagingen waar u vandaag voor staat, los van corona?

"De grootste en meteen ook moeilijkste

"De leidinggevende als 'oplossingsmachine': dat is niet zoals ik de zaken wil zien."

uitdaging bestaat erin om je organisatie nog elke keer beter te maken. De organisatiecultuur mag dan al gedefinieerd zijn, het werk is nooit af. We moeten als organisatie en met alle medewerkers steeds hoger mikken en wendbaarder worden. Ik wil dat dat van onderuit gebeurt. In veel bedrijven en sociale organisaties wordt volgens mij nog te vaak gewerkt volgens het piramidale model. Er is een baas of een verantwoordelijke en als medewerkers een probleem hebben, kloppen ze bij die persoon aan om de oplossing te bedenken voor hen. De leidinggevende als 'oplossingsmachine' als het ware. Dat is niet zoals ik de zaken wil zien. Ik wil dat medewerkers hun talenten positief aanwenden, in dialoog met elkaar en in voortdurende wisselwerking met leidinggevendenden. Zo willen we er staan als organisatie. Dat kan maar als iedereen doordrongen is van een aantal kerncompetenties, zoals: bereidheid om samen te werken, inlevingsvermogen, mensgerichte aanpak en leerbaarheid."

Winst maken wordt hier niet meteen verwacht. Maar het budget rond krijgen blijft wel een dagelijkse opdracht. Hoe doen jullie dat?

"De Lovie vzw is op jaarbasis goed voor een budget van om en bij de 40 miljoen euro. 87% van de uitgaven gaat naar personeel, 13% naar de werking en de infrastructuur die we uitbaten. Wat de inkomsten betreft, zijn er 3 grote bronnen. Eén: de persoonsvolgende budgetten, afkomstig van de Vlaamse overheid. Dat zijn gelden die toegekend worden aan de mensen die door ons ondersteund worden. Zij betalen daarmee de diensten die wij leveren. Daarnaast zijn er de 'inkomensvervangende tegemoetkomingen'. Die tegemoetkoming komt van de federale overheid en dient om de woon- en leefkosten te betalen. Daarnaast heb je als vergunde zorgaanbieder recht op organisatiegebonden middelen. Het probleem is echter dat die inkomstenbronnen niet volstaan om de werkingskosten te dekken. En dus moeten we op



permanente basis bijkomende financiële bronnen zien aan te boren."

Het is dus een kwestie van creativiteit?

"Inderdaad. Voor de realisatie van onroerende projecten, vernieuwende initiatieven, aangepaste hulpmiddelen enzovoort, moeten we noodgedwongen een beroep doen op giften en sponsoring of zelf allerhande activiteiten organiseren die geld in het laatje brengen. Een belangrijke financiële hefboom komt via 'de Vrienden van De Lovie'. Dat zijn een 25-tal West-Vlaamse ondernemers die zich geëngageerd hebben om elk jaar 2.500 euro aan steun toe te zeggen. We zijn hen daar erg dankbaar voor. Het geld uit dat fonds wordt momenteel aangewend om het loon van één jobcoach te betalen. Die begeleidt personen met een beperking om parttime als vrijwilliger aan de slag te gaan op een gewone werkplek, bijvoorbeeld een bedrijf of een school. We hebben nu 3 dergelijke jobcoaches en zouden graag een vierde aanwerven om nog meer mensen de kans te bieden als begeleid werker aan



"Dat fundamentele gevoel van betekenis te zijn en een verschil te maken, geeft voldoening en energie om door te gaan, ook in onzekere tijden."

de slag te gaan. Bijkomende middelen zouden welkom zijn."

De Lovie vzw kreeg nog niet zo lang geleden een grote erkenning voor zijn innovatieve aanpak in het nabije dorp Beveren aan de IJzer. Vertel.

"In de Westhoek vind je meer en meer dorpen waar alle dienstverlening is verdwenen: er is geen bakker, geen beenhouwer, geen winkeltje meer. 'Dorpspunt in Beveren' is een buurtwinkel, een plek waar mensen elkaar kunnen ontmoeten en uit het dorp verdwenen diensten terugvinden. Het Dorpspunt wordt uitgebaat door personen met een beperking die wij ondersteunen. Op die manier investeren we in een warme en zorgzame buurt. Onze mensen laten bijvoorbeeld de hond uit van een

buurvrouw met beperkte mobiliteit, of halen glas op of geven de planten water van mensen die op reis zijn. Dankzij het Dorpspunt staan de pistoletjes weer klaar op zondag. Het project ontving heel wat mooie onderscheidingen, en toch zijn extra middelen nodig. We willen nu ook andere dorpen (Stavele, Krombeke, Pervijze) bedienen met onze diensten. En naast de Dorpspunten zetten we nog meer in op innovatie. Zo werken we samen met Howest aan het TETRA-project Makerhealth."

2020 is voor iedereen een bijzonder jaar. Welk impact heeft corona gehad op de dagelijkse werking? En hoe kreeg u de problemen onder controle?

"Ik denk dat onze sector in het algemeen, net als de seniorenzorg en jeugdhulp,

heel hard getroffen werd. In onze werking gaat het over nabijheid en over veel fysieke contacten. Dat is ook onze rijkdom. Maar nu speelt dat een nefaste rol. Het was dus zaak om maximaal en continu een groot aantal veiligheidsmaatregelen in te voeren."

Wat vraagt u als hier een minister van Sociale Zaken langskomt?

"Wat de Vlaamse regering betreft, moet ik oppassen dat ik niet al te cynisch word, want bepaalde zaken zijn schandelijk. Ik denk in de eerste plaats aan de wachtlijsten voor personen met een handicap. Er zijn 3 soorten prioriteitsgroepen. De eerste moet gemiddeld 4 jaar wachten op een budget. De tweede 8 jaar en de derde (de mensen met de laagste prioriteit) tot 30 jaar. Ik merk bij de politici geen goodwill om dit ten gronde te verhelpen. Onbegrijpelijk maar waar."

John Lennon stelt zich in de song 'How?' de vraag: "hoe kan ik verder als ik niet weet welke kant de zaken opgaan?". Dat maakt een mens moedeloos, vindt hij. Voelt dat soms zo aan?

"Moedeloos? Niet echt. Het vraagt natuurlijk energie maar gelukkig zijn er ook veel zaken die energie geven. Uit een recente bevraging van medewerkers blijkt dat mensen hun job als zeer zinvol ervaren. Daar ben ik blij om. Dat fundamentele gevoel van betekenis te zijn en een verschil te maken, geeft voldoening en energie om door te gaan, ook in onzekere tijden. We hebben nog veel dromen die we willen realiseren."

Zoals?

"Algemeen: van een samenleving waar personen met een handicap écht deel van uitmaken. Waar samen leven, wonen en werken van personen met en zonder handicap de normaalste zaak van de wereld is. Meer concreet: op iets langere termijn willen we het kasteel op het woonpark De Lovie in Poperinge renoveren, om er een speerpunt van te maken voor corporate social responsibility acties, in samenwerking met de bedrijfswereld. Wie hierin interesse heeft, mag ons zeker contacteren."

(Karel Cambien -
Foto's Stefaan Achtergael)