



hefboom

aandelen financiering advies

Jaarverslag 2008



Missie

Hefboom ijvert voor een sociale en duurzame samenleving

Hefboom wil dat doel bereiken samen met ondernemingen, organisaties en personen. Hefboom biedt daarom ethische beleggingsproducten aan en verschaft advies en financiering aan sociale en duurzame initiatieven. In het bijzonder heeft Hefboom aandacht voor projecten die betrekking hebben op opleiding en tewerkstelling van kansengroepen.

Wilt u inlichtingen over **aandeelhouderschap en ethisch sparen** bij Hefboom?

Of wenst u meer informatie over **advies en financiering**?

Bel dan naar 02 205 17 20 of mail naar hefboom@hefboom.be. U vindt ook heel wat informatie op onze website: www.hefboom.be.

Met de steun van



Voorwoord

Toen 2008 begon, was de kredietcrisis nog een ver buitenlands fenomeen, waar België hooguit zijdelings mee te maken zou krijgen. Sinds september weten we wel beter. Wie nog twijfelde of het wel lonend was om te investeren in een economie met sociale en duurzame doelstellingen, vindt in de crisis voldoende argumenten om zijn twijfels opzij te zetten: Hefboom is nodig. Zeker nu de crisis ook toeslaat in sommige sociale ondernemingen. Hefboom is niet alleen nu nodig. Ook als over enige tijd de financiële markten hersteld zijn, blijft Hefboom relevant. Want ondernemen met respect voor mens en milieu, dat rendeert. Dat blijkt ook uit dit jaarverslag.

Welke inspanningen heeft Hefboom in 2008 gedaan om bij te dragen tot een sociale en duurzame samenleving? Behoorlijk wat. Er is onder meer gewerkt aan betere communicatie met de aandeelhouders, we hebben een nieuw kredietproduct voor sociale werkplaatsen gelanceerd, onze tak van de micro-financiering is stevig gegroeid, de adviesverlening bestrijkt nu elk domein van ondernemingsbeleid en we hebben geïnvesteerd in bijkomende platforms om onze knowhow met de sector te delen. En dan zijn er natuurlijk nog onze onderzoeksprojecten waarmee we toekomstgericht en met de ons kenmerkende pioniersgeest nieuwe domeinen en methoden verkennen om de sociale en duurzame economie blijvend te versterken.

Maar wat ons uiteraard vooral verheugt, is dat steeds meer ondernemingen gebruik maken van ons aanbod aan financiering en advies. In beide takken van onze dienstverlening stellen we een significante stijging vast van het aantal opdrachten en dossiers.

Gelukkig groeide ook het aandelenkapitaal dat Hefboom kan inzetten voor de ondersteuning van sociale en duurzame initiatieven. We zijn onze trouwe en nieuwe aandeelhouders hiervoor bijzonder erkentelijk. De maatschappelijke noodzaak en impact van onze werking is duidelijker dan ooit. Daarnaast realiseren we voor onze solidaire aandeelhouders opnieuw een dividend van 2%.

Hefboom bewees in 2008 dus opnieuw dat het een solide partner is voor ethische beleggers en sociale ondernemers. We nodigen u graag uit om kennis te nemen van de belangrijkste ontwikkelingen en realisaties van het afgelopen jaar. Een helder overzicht, sprekende cijfers en illustratieve cases vindt u op de volgende pagina's.

Dirk Dalle, directeur Hefboom

Guido Deblaere, voorzitter Hefboom





Inhoud

1 Ethisch sparen en beleggen	6
2 Financiering voor sociale en duurzame ondernemingen	8
3 De Solidaire lening – financiering voor startende ondernemers uit kansengroepen	13
4 Adviesverlening	16
Audit	16
Advies	18
Executive coaching	19
5 Onderzoek en ontwikkeling	26
6 De financiële resultaten van 2008	30
7 Het netwerk rond Hefboom	36
8 De klanten van Hefboom	40

Artikels

■ <i>In 2008 uitgebreide managementondersteuning voor zes beschutte werkplaatsen</i>	24
■ <i>Kansengroepen aan de slag in Limburgse rusthuizen – Een experiment met een enorm potentieel</i>	26
■ <i>Op de onderzoekstafel: het sociale consumentenkrediet – Instrument voor armoedebestrijding</i>	28

Cases

■ Overbruggingskrediet. De werking blijvend garanderen – Kom-Pas, Gent	9
■ Investeringskrediet. Groei waarborgen – Natuur- en Landschapszorg, Ekeren	9
■ Investeren in goede infrastructuur – Mobiel Sociale Werkplaats, Kortrijk	11
■ Plannen of haalbaarheid toetsen – Boerderij De Brabander, Kersbeek-Miskom	17
■ Groei zet aan tot reflectie – De Vlaspit, Scherpenheuvel	20
■ Een sterk toekomstverhaal uittekenen – Kringloopateljee, Mechelen	20
■ Mensen inzetten in de job die bij ze past – Beschutte werkplaats De Floere, Halle	21
■ EFQM correct en vlot invoeren – Beschutte werkplaats Ryhove, Gent	21
■ Weloverwogen uitbreidingsplannen – Kringloopcentrum Zuid-West-Vlaanderen	21
■ Doelgericht prospecteren – Beschutte werkplaats Arcotec, Brugge	22
■ Klantentevredenheid in kaart brengen – Beschutte werkplaats Lidwina Stichting, Mol	22
■ Op zoek naar een onpartijdig en deskundig klankbord – Netwerk Bewust verbruiken	23

Ethisch sparen en beleggen

Hefboom biedt particulieren, gezinnen, bedrijven en organisaties de mogelijkheid om ethisch te sparen en te beleggen. Uit onderzoek blijkt dat de beleggers de maatschappelijke meerwaarde het belangrijkste vinden. Dat neemt niet weg dat het Hefboom-beleggingsproduct ook gegarandeerd financieel voordelig is voor onze individuele en institutionele beleggers.

Actueler dan ooit

Sinds de financiële crisis in september 2008 zijn heel wat mensen zich hardop de vraag gaan stellen of beleggen ook niet op een meer transparante manier kan. Tegelijk is het voor sociale en duurzame ondernemingen binnen de huidige context niet gemakkelijker geworden om kredieten te verkrijgen bij reguliere financiers. Anders gezegd, een coöperatieve vorm van aandeelhouderschap die kapitaal bijeenbrengt om de sociale economie te versterken, is meer dan ooit relevant.

Gerichte informatie voor de aandeelhouders

Om de coöperatieve geest van deze beleggingsformule te bekrachtigen heeft Hefboom in 2008 de basis gelegd voor een meer gerichte en directe communicatie met zijn aandeelhouders. Een concept voor een driemaandelijks brief met nuttige informatie en interessante artikels is uitgewerkt. De vernieuwde communicatie beoogt meer betrokkenheid en openheid.

Ook in 2008 verruimen de aandeelhouders de financiële armslag van Hefboom

Aandeelhouderskapitaal: **10.538.000 euro**

Aangroei tegenover 2007: **468.100 euro** (4,6%)

Aantal aandelen: **210.760**

Aantal aandeelhouders: **1.305**

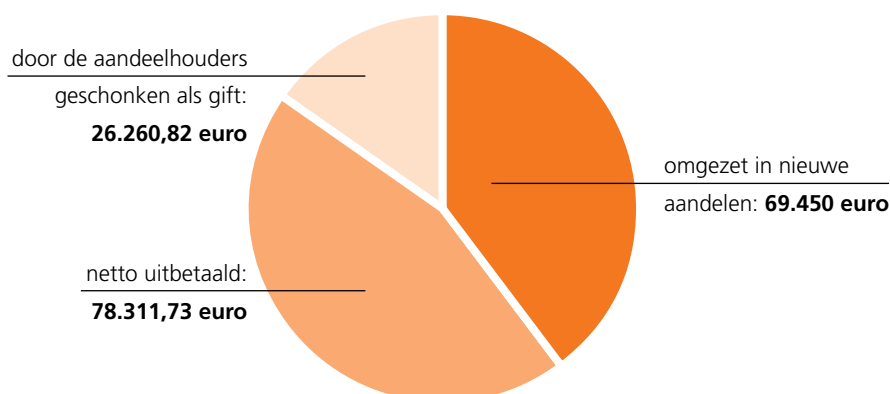
Dividend: weerom 2%

Ook in 2008 heeft Hefboom de aandeelhouders een dividend van 2% uitgekeerd.

Datzelfde rendement blijft Hefboom nastreven, dit en de komende jaren.

Uitgekeerd brutodividend in 2008: 198.795 euro.

De bestemming hiervan (na aftrek van de roerende voorheffing):

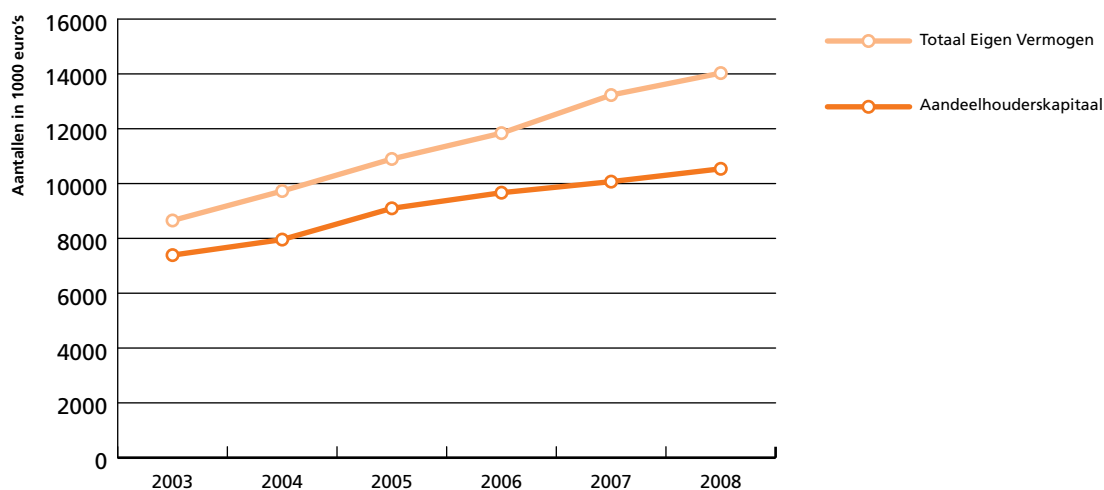


12% meer achtergestelde leningen!

Organisaties die een groot bedrag willen investeren in Hefboom, kunnen dat ook via een zogenoemde achtergestelde lening aan Hefboom. Ook dit kapitaal wordt ingezet voor kredieten aan duurzame ondernemingen.

Eind 2008 vertegenwoordigden deze leningen 3.078.293,29 euro. Dit is een stijging met 333.300 euro (of 12%) ten opzichte van 2007.

2008: Hefboom staat opnieuw financieel sterker



	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Aandeelhouderskapitaal	7.389.573,68	7.956.600,00	9.096.600,00	9.666.400,00	10.069.900,00	10.538.000,00
Totaal Eigen Vermogen	8.652.798,45	9.727.602,79	10.897.063,23	11.839.174,60	13.228.683,25	14.030.083,25

Meer zichtbaarheid dankzij Testament.be

Hefboom is in 2008 samen met andere organisaties meegestapt in Testament.be. Het gaat om een initiatief waardoor mensen bij testament kunnen vastleggen dat een deel van hun erfenis naar een goed doel gaat. Hefboom kan zich vinden in de doelstellingen van Testament.be. Bovendien blijkt uit gesprekken dat aandeelhouders geïnteresseerd zijn in deze formule: wie een legaat schenkt aan Hefboom, weet dat zijn gift niet eenmalig, maar keer op keer wordt belegd in sociale en duurzame initiatieven.

De solidariteitsspaarrekening in samenwerking met VDK

VDK en Hefboom bieden samen een ethische spaarformule aan. Net zoals bij het Hefboom-aandeel gebeurt de herbelegging volgens duurzame criteria die door Forum Ehtibel gecertificeerd zijn.

Financiering voor sociale en duurzame ondernemingen

Hefboom is in 1985 opgestart om organisaties uit de sociale en duurzame economie te financieren. Inmiddels stelt Hefboom zijn financieringsproducten ook ter beschikking aan de social profit in het algemeen. De kortetermijnkredieten zijn meestal *overbruggingskredieten* die organisaties toelaten operationeel te blijven in afwachting dat een subsidie wordt uitbetaald. De langetermijnkredieten zijn voornamelijk *investeringskredieten* die dienen voor aankoop van materialen en uitrusting, renovatie- en bouwwerkzaamheden. Daarnaast biedt Hefboom onder meer *bedrijfskapitaalkredieten* en *borgstellingskredieten* aan.

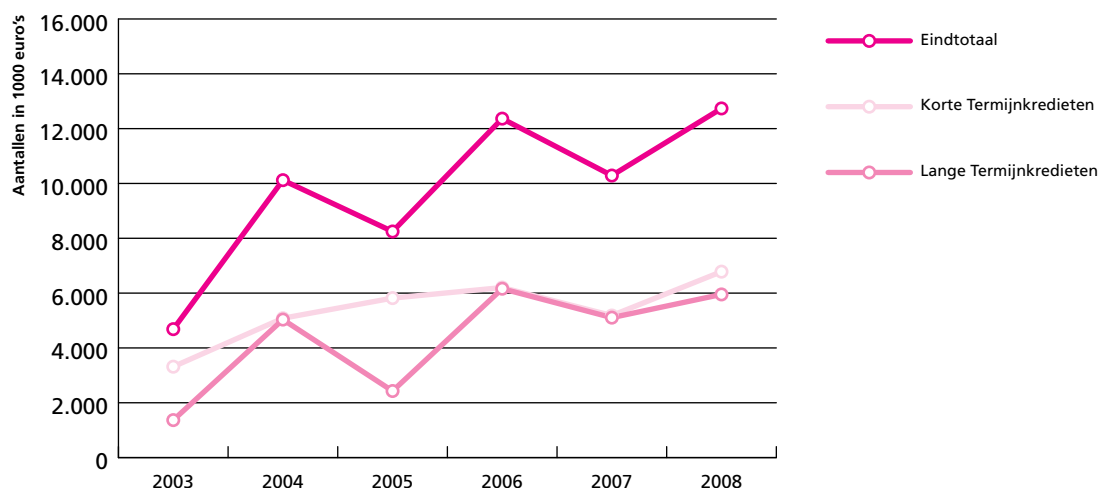
Hefboom, de onmisbare kredietverstrekker

Klassieke financiers zijn eerder terughoudend om vernieuwende sociale en duurzame ondernemers kredieten toe te staan. Ze beoordelen dossiers dan ook vooral vanuit economisch perspectief en hebben minder oog voor maatschappelijke en ecologische parameters. De recente ontwikkelingen in de financiële wereld hebben deze tendens nog versterkt.

Hefboom is vandaag dan ook een onmisbare kredietverstrekker die nieuwe initiatieven in de sociale en duurzame economie mogelijk maakt en ervoor zorgt dat bestaande initiatieven kunnen worden voortgezet en groeien.

Hefboom: actiever dan ooit als financier

Hefboom kende in 2008 kredieten toe voor het recordbedrag van **12.734.352 euro**.



	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Kortetermijnkredieten	3.315.693	5.083.320	5.817.599	6.202.958	5.181.375	6.782.622
Langetermijnkredieten	1.367.000	5.034.663	2.428.293	6.160.110	5.105.500	5.951.730
Eindtotaal	4.684.696	10.119.987	8.247.897	12.365.074	10.288.882	12.734.352



cases



Kortetermijnkrediet: Overbruggingskrediet

De werking blijvend garanderen – Kom-Pas, Gent

Nieuwkomers in Gent worden al bijna 20 jaar welkom geheten door Kom-Pas. De werking van het onthaal-bureau draait voornamelijk rond maatschappelijke participatie en inburgering. Net als andere bureaus is Kom-Pas sterk afhankelijk van Vlaamse subsidies. Directeur Koen Demesmaecker: "De uitbetaling van de subsidies verloopt in schijven en de uiteindelijke afrekening gebeurt altijd een hele tijd na de afsluiting van het boekjaar. Dat maakt dat we elk jaar een periode moeten prefinancieren met eigen middelen. In het ideale geval spreken we daarvoor onze financiële reserves aan. Maar om historische redenen hebben we die niet." Een overbruggingskrediet is een goed alternatief. Al verschillende jaren op rij klopt Kom-Pas bij Hefboom aan voor zo'n kortlopende lening. Een klassieke financier vindt Koen Demesmaecker een minder geschikte partner: "Voor-eerst zijn de kredietvoorwaarden er sowieso een pak rigider. De administratieve afhandeling heeft ook heel wat voeten in de aarde. Daar komt nog bij dat banken niet vertrouwd zijn met onze sector. Hefboom kent en respecteert onze eigenheid wél. Dat de rentes erg voordelig zijn, is natuurlijk ook mooi meegenomen."

Langetermijnkrediet: Investeringskrediet

Groei waarborgen – Natuur- en Landschapszorg, Ekeren

Natuur- en Landschapszorg, een erkende sociale werkplaats gelinkt aan Natuurpunt, stelt ongeveer 80 mensen tewerk. Ook in 2008 was het de uitdrukkelijke doelstelling om de groei van de voorgaande jaren te handhaven. Dat kon alleen door te investeren. Directeur Willy Ibens: "In de sector van bos- en natuurbeheer wordt gewerkt met gespecialiseerd materiaal. Met een kettingzaag en knipschaar alleen komen we er niet. Er zijn ook grotere machines nodig: een tractor, kraan of ijzeren paard (een klein trekvoertuig, red.) bijvoorbeeld. Door onze werkplaats met dit materiaal uit te rusten, geven we onze doelgroepmedewerkers extra kansen: de kwaliteit van het werk gaat erop vooruit én we creëren bijkomende arbeidsplaatsen." Bij haar zoektocht naar een kredietverstrekker om de benodigde uitrusting te financieren, stelde Natuur- en Landschapszorg enkele criteria voorop. Willy Ibens: "De voorwaarden mochten vooreerst niet te zwaar wegen. Klassieke banken vragen nogal eens dat iemand uit de organisatie zich persoonlijk borg stelt. Dat wilden we vermijden. In de tweede plaats waren we op zoek naar een krediet tegen een zo voordelig mogelijk tarief. Da's logisch." Natuur- en Landschapszorg vergeleek op basis van deze criteria verschillende kredietkanalen en stelde vast dat Hefboom het interessantste aanbod had. De samenwerking met Hefboom had nog andere voordelen. Willy Ibens verduidelijkt: "We hebben vroeger al verschillende keren bij Hefboom geleend. Daardoor bestaat inmiddels een vertrouwensband: Hefboom is vertrouwd met onze organisatie, heeft inzicht in onze financiële structuur, kent onze ambities en dat alles maakt dat een kredietdossier opstellen erg vlot verloopt."

48 ondernemingen kregen in 2008 een overbruggingskrediet op korte termijn. Dat zijn er enkele minder dan in 2007. Maar het totaal toegekende bedrag van **6.782.622 euro** voor kortetermijnkredieten ligt wel hoger dan ooit.

Maar liefst 53 ondernemingen konden in 2008 terecht voor een langetermijnkrediet bij Hefboom. Dat zijn er een pak meer dan in 2007. Het toegekende bedrag van **5.951.730 euro** voor langetermijnkredieten is ook een record.

De langetermijnkredieten zijn deels bestemd voor borgstellingen en het versterken van bedrijfskapitaal. Maar het merendeel van de middelen wordt ingezet voor investeringen. Het is significant en bijzonder hoopvol dat sociale en duurzame ondernemingen Hefboom ook in economisch onzekere tijden weten te vinden om hun ondernemingsplannen financieel waar te maken.

Nieuw: Het Investeringsfonds voor sociale werkplaatsen

Het voordelige krediet voor sociale werkplaatsen

In 2008 heeft Hefboom samen met het Fonds voor Bestaanszekerheid Sociale Werkplaatsen een investeringsfonds opgericht. Voor dit Investeringsfonds voor sociale werkplaatsen is in eerste instantie een kapitaal van 1.500.000 euro bijeengebracht. Op termijn kan dat worden verdubbeld tot 3.000.000 euro. De aldus samengebrachte middelen geven de sociale werkplaatsen alle kansen om tegen voordelige voorwaarden kleine investeringen te doen die nodig zijn voor optimale bedrijfsvoering en verdere professionalisering.

In 2008 heeft het Investeringsfonds voor sociale werkplaatsen in totaal voor **375.414,54 euro** uitgekeerd.

De laagste lening bedraagt **12.515,50 euro**. Er zijn ook verschillende kredieten voor het maximumbedrag van **30.000 euro** toegekend.

De looptijd varieert tussen 24 en 60 maanden.

SIFO Sociaal Investeringsfonds: een strategisch partnerschap gericht op de toekomst

Eind 2008 besliste de Vlaamse regering in het kader van haar herstelplan tot de oprichting van een sociaal investeringsfonds. Het SIFO is specifiek gericht op ondernemingen uit de sociale economie. De kredietaanvraag gebeurt rechtstreeks bij Hefboom (of een andere erkende solidaire financier die participeert aan het SIFO).

Dankzij het SIFO kan de sociale economie nog efficiënter ondersteund worden. Niet alleen ontstaan er zo meer financieringskanalen. Bovendien kunnen organisaties gemakkelijker lenen bij klassieke kredietverstrekkers, als hun investering al gedeeltelijk via andere (solidaire) financiers gedekt wordt.



case

Investeren in goede infrastructuur – Mobiel Sociale Werkplaats, Kortrijk

Mobiel, een Sociale Werkplaats uit Kortrijk biedt fietsdiensten aan, zoals verhuur, basisherstellingen en cursussen. In 2008 besloot de organisatie te investeren in betere infrastructuur voor het atelier. Directeur Gunter De Baerdemaeker: “We verhuren ons atelier ook aan externe organisaties voor hun avond- en weekendactiviteiten rond het thema fietsen. Met zo’n intensief gebruik is het evident dat de inrichting snel veroudert. Het werd trouwens ook tijd om ons atelier beter af te stemmen op de regelmatige aanwezigheid van derden. Zo moesten er onder andere meer mogelijkheden komen om het gereedschap op te bergen.”

Voor de investering heeft de sociale werkplaats een beroep gedaan op het **Investeringsfonds voor sociale werkplaatsen**. Gunter De Baerdemaeker: “In eerste instantie zijn we gewoon naar Hefboom gestapt. Dat is onze vaste financier. Toen de medewerker ons aanraade om te kiezen voor een krediet bij het investeringsfonds, waren we dadelijk verkocht. De voorwaarden zijn over heel de lijn bijzonder interessant. Zo is de lening onder meer sterk goedkoper dan wat op de markt te vinden is.” Behalve de scherpe voorwaarden apprecieert Gunter De Baerdemaeker de aangename samenwerking: “Hefboom neemt de volledige administratieve afhandeling voor zijn rekening. Dat is een pluspunt. Want door de jaren heen hebben we Hefboom leren kennen als een instelling die de belangen van de sociale economie verdedigt. Eén enkele keer zijn we met een klassieke kredietinstelling in zee gegaan. Toen het contract rond was, werden we met enkele onaangename verrassingen geconfronteerd, zoals variabele voorwaarden die na verloop van tijd ongunstig bleken te zijn, en zware borgstellingen. Bij Hefboom weet je van bij het begin perfect waar je aan toe bent.”





De Solidaire lening

Financiering voor startende ondernemers uit kansengroepen

Voor een sociale en duurzame samenleving is het belangrijk om de tewerkstellingskansen van kansengroepen te bevorderen. Dat kan op verschillende manieren. Door bedrijven en organisaties uit de sociale economie te steunen, maar ook door kwetsbare ondernemers te financieren. Daarom biedt Hefboom ook microkredieten aan.

De Solidaire lening maakt het verschil

Als de aanvrager zich in een financieel precaire situatie bevindt, zijn klassieke financiers niet snel geneigd kredieten toe te kennen, zelfs niet voor realistische en leefbare projecten. De Solidaire lening van Hefboom biedt dus een uitkomst voor (kandidaat-)ondernemers die een eigen zaak willen opstarten of uitbreiden, maar daarvoor de middelen missen en geen klassiek krediet kunnen krijgen.

Deskundige begeleiding verhoogt het succes

Door de kwetsbare situatie van de kredietnemers is het des te belangrijker dat het ondernemingsproject slaagt. Daarom koppelt Hefboom financiering aan advies. Concreet krijgen de ondernemers gedurende 2 jaar professionele ondersteuning.

In partnerschap

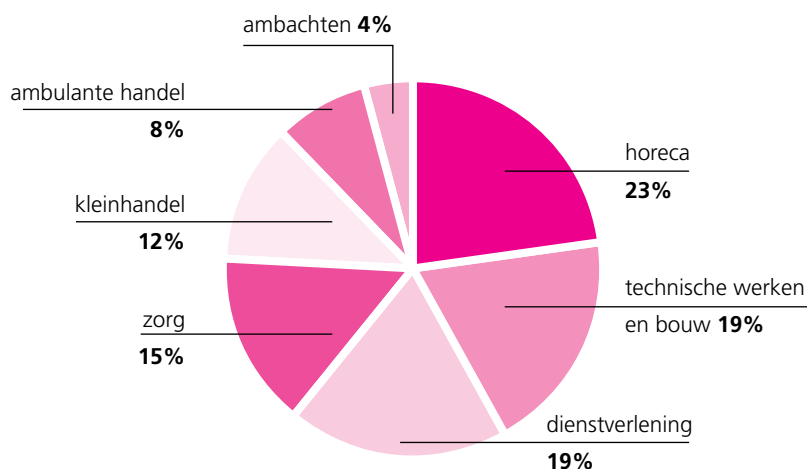
Hefboom biedt de Solidaire lening aan in samenwerking met het federale Participatiefonds. Hefboom zorgt onder meer voor analyse en evaluatie van de aanvragen. Het fonds treedt op als kredietverlener, stelt verder het contract op en neemt de opvolging van de terugbetalingen ter harte.

De Solidaire lening is nog in een ander opzicht een partnerverhaal: het zijn (de regionale afdelingen van) Unizo en VLAO, Startcentra en Activiteitencoöperaties die de meeste aanvragen in contact brengen met Hefboom. (Al kunnen individuen uiteraard ook in eigen naam een dossier indienen.)

Tot slot is er nog de samenwerking met Dexia Foundation. Deze stichting bekostigt de werkingsmiddelen van de Solidaire lening en daarnaast stellen haar medewerkers hun knowhow ter beschikking voor de begeleiding van kredietnemers.

	2007	2008
Aantal kredietaanvragen	36	162
Aantal ontvankelijk	28	106
Aantal goedgekeurd	5	26
Totaal kredietbedrag	52.550,00 euro	268.048,00 euro
Gemiddeld kredietbedrag	10.510,00 euro	10.309,54 euro

Goedgekeurde activiteiten



De Solidaire lening in de toekomst

Het is de bedoeling dat het aantal toegekende kredieten verder blijft stijgen. Dat kan door een grotere zichtbaarheid op de kredietmarkt. Maar vooral wil Hefboom de samenwerking met de partners-aanbrengers versterken.

Verder wil Hefboom de slaagkansen van de projecten nog vergroten door de begeleiding uit te breiden en de knowhow van Dexia Foundation nog sterker in te zetten.

Het sociale consumentenkrediet: een nieuwe onderzoekspiste

Hefboom wil verder gaan op het terrein van microfinanciering. Zo onderzoekt Hefboom momenteel de piste van het sociale consumentenkrediet. Dit product moet mensen uit kansengroepen de gelegenheid geven om hun leven fundamenteel en structureel te verbeteren. Een werkzoekende die zijn kansen op werk wil vergroten door een auto te kopen, kan vaak niet lenen bij een klassieke bank. Het sociale consumentenkrediet biedt in dat geval een uitweg: de voorwaarden zijn voordelig en de kandidaat-lener kan rekenen op een betrouwbare afhandeling van zijn dossier.

Lees meer op pag. 28.



Adviesverlening

Sociale en duurzame ondernemingen hebben niet alleen behoefte aan financiering op maat, maar ook aan gedegen advies dat afgestemd is op het eigen profiel. Hefboom biedt daarom vandaag over de diverse beleidsdomeinen advies aan. Grosso modo valt de dienstverlening uiteen in twee takken: audit en advies. Daarnaast biedt Hefboom executive coaching aan. Welke vorm de adviesverlening ook aanneemt, de opzet is altijd dezelfde: directies en bestuurders ondersteunen bij het realiseren van hun maatschappelijke en economische ondernemingsdoelstellingen.

1. Audit

Een efficiënte methode om zicht te krijgen op de werking van een organisatie zijn audits. Ze bestaan in verschillende vormen: globale audits die alle beleidsdomeinen doorlichten tegenover meer gerichte, die focussen op processen en procedures (procesaudit), op het financiële beleid (financiële audit) of op de maatschappelijke impact van de onderneming (sociale audit). Er is ook nog de beknopte audit, binnen de sociale economie beter bekend onder de naam basisopvolging. In ieder geval is het de bedoeling om op basis van het auditrapport vroegere beleidsopties te bevestigen of bij te sturen, of nieuwe opties te formuleren.

De basisopvolging

Het 'jaarlijkse onderhoud' voor elke onderneming uit de sociale economie

Bedrijven uit de sociale economie hebben elk jaar recht op een gratis basisopvolging. Dat is een globale sterkte-zwakteanalyse waarmee kleinere bedrijven concrete actiepunten kunnen vastleggen om hun beleid bij te sturen. Voor grotere organisaties is deze auditformule dan weer een goed uitgangspunt om na te gaan of een grondigere doorlichting nodig is, en zo ja vanuit welke invalshoek die bij voorkeur plaatsvindt (sociaal, financieel of procesmatig).

Een basisopvolging die systematisch elk jaar plaatsvindt, resulteert niet alleen in een heldere momentopname. Ze biedt daarnaast interessant vergelijkingsmateriaal met vorige jaren en legt dus tendensen en evoluties bloot. Daarom suggereert Hefboom elk jaar opnieuw aan de organisaties om in te schrijven op deze gratis doorlichting.

In 2008: Basisopvolging is een vaste waarde

Hefboom heeft in 2008 26 organisaties uit de sociale economie doorgelicht in het kader van een basisopvolging.

Hefboom licht ook kandidaat-invoegbedrijven door

Reguliere bedrijven die personen uit kansengroepen duurzaam willen tewerkstellen, krijgen praktische en financiële steun van de Vlaamse overheid. Voorwaarde is wel dat ze zich laten erkennen als invoegbedrijf. Om deze erkenning te verkrijgen, moeten ze onder meer formele audit laten uitvoeren door het doorlichtingsteam waarin ook Hefboom participeert. In 2008 heeft Hefboom 32 dossiers van kandidaat-invoegbedrijven behandeld.



case



Plannen op haalbaarheid toetsen - Boerderij De Brabander, Kersbeek-Miskom

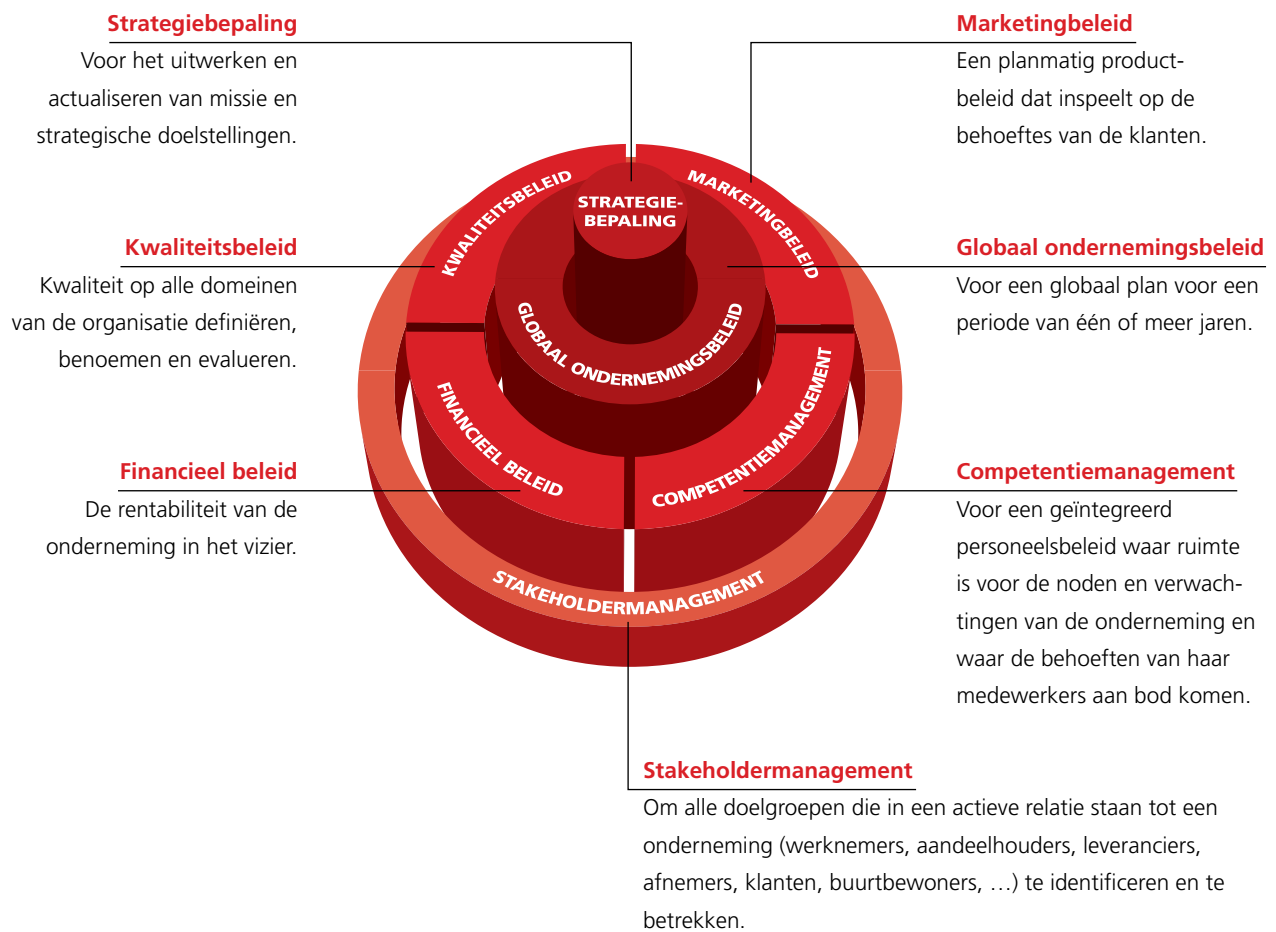
In de sociale werkplaats De Brabander worden 20 laaggeschoolde langdurig werklozen tewerkgesteld. Ze zijn actief in de bakkerij, de groendienst of de groentetuin. Al jaren doet de werkplaats een beroep op Hefboom voor haar basisopvolging. Directrice Gard Bemelmans legt uit waarom: "Het zou bijzonder jammer zijn om dit aanbod te laten liggen. De **basisopvolging** is een uitstekende manier om knelpunten naar boven te halen. Met de aanbevelingen van Hefboom is het dan mogelijk om concrete acties te ondernemen. Doordat ik dag in dag uit in de organisatie sta, 'verrassen' de resultaten mij natuurlijk niet altijd. Maar de doorlichting is een manier om een en ander te objectiveren en dat heeft zeker en vast zijn nut, bijvoorbeeld om nieuwe bestuursleden te informeren." De afgelopen jaren was de opvolging in De Brabander vooral toegespitst op de activiteiten van de bakkerij. Maar er liggen nog andere kwesties voor. Gard Bemelmans: "We denken eraan om de distributieafdeling te verzelfstandigen. Maar is dat haalbaar en hoe pakken we het aan? Op deze vragen zoeken we een antwoord. Daarom zal Hefboom op ons verzoek in 2009 vanuit deze invalshoek werken. Natuurlijk levert de opvolging ook een beeld op van de volledige organisatie maar de focus ligt dit jaar toch op dit specifieke onderwerp."

2. Advies

Een adviesopdracht kan maar slagen als alle partijen uit de organisatie zich betrokken voelen. Anders bestaat het gevaar dat de adviesvoorstellen nooit worden uitgevoerd. Daarom kiest Hefboom voor consultancy in partnerschap met de opdrachtgever. Dat vertaalt zich naar een procesmatige aanpak met een duidelijk stappenplan dat vooraf goed is doorgepraat.

Een compleet en helder aanbod

Hefboom heeft in 2008 zijn adviesaanbod scherpgesteld. Voor elk deelaspect van het ondernemingsbeleid bestaat een aangepaste adviesformule.



De 'populairste' adviesopdrachten in 2008

In 2008 werd vooral een beroep gedaan op ons adviesteam voor advies over globaal ondernemingsbeleid en financieel beleid. Ook opdrachten rond strategiebepaling en kwaliteitsbeleid namen een aanzienlijk deel in van de advieswerking.

3. Executive coaching

Leidinggevenden die behoefte hebben aan een klankbord, kunnen bij Hefboom terecht voor coaching. Het kan gaan om zeer gerichte begeleiding, bijvoorbeeld naar aanleiding van een concreet dossier of een specifiek veranderingstraject. Maar ook voor globale ondersteuning bij een bepaalde functie of taken kan coaching nuttig zijn.



cases



Groei zet aan tot reflectie - De Vlaspit, Scherpenheuvel

De Vlaspit is een sociaal tewerkstellingsinitiatief met als kernactiviteit een kaarsenatelier. De organisatie is de afgelopen jaren flink gegroeid: heel wat nieuwe mensen zijn in dienst gekomen en het productengamma is uitgebreid. Om de groei (en de drukte, die daar onvermijdelijk mee gepaard gaat) beheersbaar te houden, was reflectie nodig. Anne Mariën, coördinator: "Het is een gezonde reflex om bij deze denkoefening een buitenstaander te betrekken. Als interne medewerker sta je gewoon te dicht bij de eigen organisatie." Daarom werd Hefboom in de arm genomen.

Een **strategiebepaling** verloopt in zes stappen. Anne Mariën: "Vooraf heeft de consultant ons grondig ingelicht hoe zo'n strategiebepaling verloopt. Zij wees er ook op dat in bepaalde fasen het initiatief bij ons zou liggen en dat dat een grote inspanning zou vragen. Goed dat we dat wisten, zo konden we ons degelijk voorbereiden. De taken die bij ons lagen, klopten ook: visie/missie en functiebepalingen stel je het best intern op. Als Hefboom dat zelf zou gedaan hebben, hadden we te vaak moeten terugkoppelen."

2008 heeft De Vlaspit afgesloten met een algemeen gedragen missie/visie en een sluitend organogram. Ook zijn de operationele doelstellingen opgesteld, die uit de strategiebepaling zijn voortgevloeid. In 2009 komt het erop aan deze doelstellingen te vertalen naar een concreet actieplan.

Een sterk toekomstverhaal uittekenen - Kringloopateljee, Mechelen

Toen coördinator Yves Lauwaert de erkenningsaanvraag voor OVAM aan het opstellen was, stelde hij vast dat het kringloopcentrum behoefte had aan een welomschreven toekomstproject. Dit werd nog duidelijker toen het Kringloopateljee begon te praten met andere organisaties over samenwerking. Alleen met een concreet perspectief was succesvol onderhandelen mogelijk. Hoog tijd dus voor een **actieplan** dat het **ondernemingsbeleid** voor de komende jaren zou uitstippelen.

Zowel de tijd als de knowhow ontbraken om dit intern te doen en dus besloot het Kringloopateljee Hefboom in te schakelen, waarmee het al eerder contact had gehad. Yves Lauwaert: "In 2008 hebben we intensief nagedacht over de richting die we uit willen. Tegelijk is er ook heel wat concreet werk verzet: natuurlijk is onze erkenningsaanvraag bij OVAM gefinaliseerd maar ook hebben we een pak actiepunten op papier gezet."

Mensen inzetten in de job die bij ze past - Beschutte werkplaats De Floere, Halle

Beschutte werkplaats De Floere stelt personen met een handicap tewerk in uiteenlopende activiteiten, waaronder elektromontage, verpakken en labelen. Nadat de organisatie in 2007 al gewerkt had rond het onthaal van nieuwe medewerkers, werden in 2008 acties ondernomen omtrent loopbaanverloop. Peter Vanisterbecq van de personeeldienst: "We streven ernaar al onze mensen in te zetten op de job die het best bij ze past. Om dat te bereiken is **competentiemanagement** een geschikt instrument." De Floere ging op zoek naar een externe partner die de materie grondig kende en kwam zo bij Hefboom terecht. Peter Vanisterbecq: "Hefboom kon ons inhoudelijk en procesmatig ondersteunen. Dat was wat we zochten. Bij andere consultants kregen we er ongevraagd een volledig softwarepakket bovenop, dat bovendien veel kostte." De Hefboom-consulent bekeek samen met De Floere welke resultaten vooropgesteld werden en maakte op basis daarvan een stappenplan op. Peter Vanisterbecq: "Van bij het begin verliep de samenwerking in een positieve sfeer van vertrouwen. Er was niet alleen de gedegen materiekennis van de consulent. Doordat ze de sector erg goed kent, wist ze ook goed wat zou werken en hoe we problemen moesten aanpakken." Inmiddels heeft De Floere de strategische en algemene kerncompetenties bepaald. In 2009 komen nog de specifieke competenties voor de doelgroepmedewerkers en omkaderingsfuncties aan bod. Zoals vooropgesteld zal in november het volledige traject afgerond zijn.

EFQM correct en vlot invoeren - Beschutte werkplaats Ryhove, Gent

De werknemers van beschutte werkplaats Ryhove zijn actief op diverse domeinen: drukwerk, mailings, montage, omverpakking van voeding, ... "Om gegarandeerde **kwaliteit** aan te bieden hebben we ervoor gekozen het EFQM-model toe te passen", vertelt directeur Yvan De Bie. Maar toen bleek dat er in huis onvoldoende know-how aanwezig was en dat bovendien de tijd ontbrak om de hele operatie zelf uit te voeren, werd besloten om Hefboom in te schakelen. Yvan De Bie: "Via een ander kanaal hadden we al kennisgemaakt met de Hefboom-consulent en we wilden graag samen met haar aan dit project werken. Zij combineert theoretische expertise met een pragmatische ingesteldheid. Een eenvoudig voorbeeldje: toen wij eens een productieproces in een lange, gedetailleerde tekst wilden beschrijven, adviseerde zij ons met een overzichtelijke flowchart te werken. Die nuchtere, efficiënte insteek is zeer zeker een meerwaarde." Het voorbije jaar is de hele structuur voor het kwaliteitshandboek uitgebouwd. Dit jaar moet Ryhove alleen nog de concrete elementen een plaatsje geven in dit globale frame. Binnenkort verwacht Ryhove een externe audit. Yvan De Bie: "Het is een geruststelling te weten dat die dankzij onze inspanningen probleemloos zal verlopen."

Weloverwogen uitbreidingsplannen - Kringloopcentrum Zuid-West-Vlaanderen

Toen de kringloopwinkel van Kortrijk uit zijn voegen begon te barsten, besloot het Kringloopcentrum Zuid-West-Vlaanderen een ruimer pand te zoeken. Directeur Bart Vandenbussche: "We voelden dat de winkel nog groeikansen had, maar door de beperkte oppervlakte was het onmogelijk uit te breiden. Intern hadden we becijferd dat de aankoop van een ander, ruimer gebouw haalbaar was. Maar het leek ons geen overbodige luxe een onafhankelijke partij in te schakelen voor we deze zware investering deden." De keuze op Hefboom als financieel adviseur was vanzelfsprekend. Het Kringloopcentrum en Hefboom werken al langer samen in diverse financiële dossiers, van kredieten over audit tot advies. "De **financiële expertise** bij Hefboom is dan ook erg groot", vertelt Bart Vandenbussche. "Tegelijk is de consulent door de jarenlange samenwerking sterk vertrouwd met onze organisatie." Ook de flexibiliteit wordt geapprecieerd: "De consulent had van ons gedetailleerde informatie nodig waarop hij zijn advies kon baseren. Alle gegevens zaten kant-en-klaar in onze financiële planningsinstrumenten. Maar kon Hefboom die bestanden wel lezen? Geen enkel probleem, zo bleek. Hefboom regelde dat wel. Dat heeft ons een pak tijd uitgespaard." Het eindadvies luidde dat een nieuw gebouw kopen verantwoord was. In mei 2009 is de kringloopwinkel van Kortrijk dan naar een nieuw, ruim gebouw verhuisd.



cases

Doelgericht prospecteren - Beschutte werkplaats Arcotec, Brugge

Naast diensten zoals groenzorg, houtmontage en verpakkingen levert beschutte werkplaats Arcotec ook professionele enclavewerking aan bedrijven. Die tak wilde Arcotec verder uitbreiden. Beheersadjunct Stan Stechelmann: "Het leek ons belangrijk om een grondig zicht te krijgen op de mogelijkheden binnen de haven van Zeebrugge. Als we weten welke bedrijven regelmatig kampen met werkoverschot en openstaan voor externe werkkrachten, kunnen we gericht mailings uitsturen en onderhandelen over samenwerkingscontracten."

Om dit te onderzoeken deed Arcotec een beroep op Hefboom, dat bij de beschutte werkplaats al goed bekend was van eerdere opdrachten. De Hefboom-consulent kreeg ook gemakkelijk toegang tot de sleutelfiguren bij de havenbedrijven. Stan Van Stechelmann: "Met eigen middelen had dit ons een volledig manjaar gekost. En dan waren we nog niet in elk bedrijf binnengeraakt." De **intensieve prospectie** heeft geleid tot een gedetailleerd rapport, waarmee Arcotec doelgericht contacten kan leggen. Stan Van Stechelmann: "De economische situatie heeft ons nu wel wat ingehaald. Door de crisis zijn de mogelijkheden voor enclavewerking drastisch teruggelopen. Maar dat maakt het rapport niet overbodig. We hebben al verschillende potentiële klanten geïnformeerd over onze diensten. Als zij straks weer met werkoverschot geconfronteerd worden, kennen ze ons al. En natuurlijk zetten wij na de crisis onze prospectie voort."

Over de prijs van dit project zegt Stan Stechelmann nog dit: "Doordat we hebben samengewerkt met Hefboom, een erkend adviesbureau, hebben we de helft van de kosten terugbetaald gekregen."

Klantentevredenheid in kaart brengen - Beschutte werkplaats Lidwina Stichting, Mol

Verpakkingen, groenzorg, montage en assemblage, deze zijn maar enkele domeinen waarop beschutte werkplaats Lidwina Stichting actief is. In het kader van haar kwaliteitsbeleid wilde de beschutte werkplaats zicht krijgen op de tevredenheid van haar klanten, maar ook van de eigen medewerkers. Directeur Eddy Jennen: "Als Hefboom-aandeelhouder leek het ons logisch om de adviesafdeling van Hefboom aan te spreken voor deze opdracht. Het was wat een gok, natuurlijk, omdat we de kwaliteiten van Hefboom als adviseur niet kenden. Maar al snel bleek dat we een goede keuze hadden gemaakt."

In oktober 2008 is een **klantentevredenheidsonderzoek** uitgevoerd. Eddy Jennen: "Uit het onderzoek blijken zes parameters cruciaal te zijn voor onze klanten. We weten nu dus perfect wat we moeten blijven controleren en op welke domeinen verbeteringen mogelijk zijn. De bevindingen zijn relevant, doordat het onderzoek 75% van onze omzet coverde en gezien de hoge responsratio van 87,5%."

Begin 2009 volgde nog een enquête bij het eigen personeel. "Hieruit bleek dat op vlak van interne communicatie een en ander beter kan. Dit resultaat hadden we zelf op voorhand niet verwacht. Het illustreert goed de meerwaarde van extern advies: het zorgt voor een gegarandeerd onafhankelijk zicht op de zaken", vertelt Eddy Jennen.

Door met Hefboom samen te werken kon Lidwina Stichting aanspraak maken op een adviespremie. Eddy Jennen: "Wat telt is uiteindelijk de kwaliteit van het advies. Maar deze premie is zeker mooi meegenomen."





Op zoek naar een onpartijdig en deskundig klankbord – Netwerk Bewust Verbruiken

Netwerk Bewust Verbruiken (NBV) is een informatie-, project- en campagnenetwerk dat mens- en milieubewust verbruiken wil stimuleren. Al verschillende jaren doet het een beroep op de adviesdiensten van Hefboom, onder meer bij de opmaak van het beleidsplan en bij de ontwikkeling van methodes voor een betere netwerking. Vanuit die nauwe samenwerking gebeurde de stap naar **executive coaching** haast vanzelf. Coördinator Tineke Van Engeland: “De begeleiding van Hefboom in de diverse dossiers heb ik niet alleen ervaren als nuttig en efficiënt, ze was voor mij ook deugddoend. Vandaar dat coaching voor mij een logische volgende stap was. Bij collega’s of de raad van bestuur kun je natuurlijk ook altijd raad inwinnen, maar de meerwaarde van deze formule bestaat erin dat je iemand hebt die met je meedenkt. Je hebt een klankbord – elke leidinggevende heeft dat nodig – en je kunt rekenen op de onpartijdige mening van iemand die jou en de organisatie erg goed kent.”

Een terugkerend thema in de coaching draait rond de dubbele opdracht van NBV. Enerzijds werkt de organisatie aan een groter sociaal en milieubewustzijn, anderzijds wil ze de netwerking tussen de verschillende lidorganisaties versterken. Tineke Van Engeland: “Via coachingsgesprekken lukt het des te beter om binnen het spanningsveld van deze twee doelstellingen de beste aanpak en de belangrijkste prioriteiten te bepalen. Het gaat erom dat je je gedachten kunt ordenen en interessante verbanden op het spoor komt. Ook niet onbelangrijk: de consultant kan goed mijn persoonlijke rol in kwesties duiden.”

In 2009 loopt de coaching parallel met een andere opdracht: er moet een nieuw beleidsplan worden opgesteld. De samenwerking met Hefboom is daarom tegenwoordig vooral op dit onderwerp gericht.

Net als bij andere adviesopdrachten wordt bij executive coaching vooraf een contract opgesteld. Tineke Van Engeland: “Bij het begin van het jaar bekijk ik samen met de consultant hoeveel coachingsuren ongeveer nodig zijn. Ik bepaal zelf wanneer ik de uren opneem. Wanneer ik niet alle uren opgebruik, wordt het verschil achteraf verrekend.”

” artikel

In 2008 uitgebreide managementondersteuning voor zes beschutte werkplaatsen

Eind 2007 gaf de Vlaamse overheid aan zeven beschutte werkplaatsen (BW) de mogelijkheid om een beroep te doen op managementondersteuning. Hefboom is door zes ervan voor deze opdracht in de arm genomen.

Ondersteuning in drie fasen

Zoals wettelijk voorgeschreven, verliep de ondersteuning in drie fasen. Vooreerst voerde Hefboom een grondige analyse uit van de financiële en organisatorische situatie. In de tweede fase formuleerde Hefboom op basis van deze analyse managementadviezen over de aanpak van de belangrijkste knelpunten. Tot slot werd een actieplan opgemaakt. Om de realiseerbaarheid ervan te garanderen, werden strategische keuzes gemaakt en prioriteiten bepaald.

Hoewel dat niet verplicht was, heeft Hefboom enkele BW's ook ondersteund bij de realisatie van (een gedeelte van) hun actieplan. Dat gebeurde door methodes en instrumenten aan te reiken en waar nodig bijkomend te coachen.

Opgebouwde expertise op diverse manieren inzetten

In de eerste plaats moest deze intensieve managementondersteuning uiteraard de zes BW's in kwestie ten goede komen. Daarnaast heeft de opdracht Hefboom heel wat antwoorden opgeleverd over wat in de sector doorslaggevend is voor een efficiënt beleid. Deze inzichten neemt Hefboom mee in zijn adviesaanbod.

Kwetsbaar en (net daarom) belangrijk

Vanuit de aard van hun activiteiten en vanwege het profiel van hun werknemers zijn BW's economisch erg kwetsbare organisaties. De Vlaamse overheid onderneemt op verschillende vlakken acties om de toekomst van BW's veilig te stellen. Deze sector is zowel economisch als sociaal gesproken van belang: in Vlaanderen bestaan er 68 BW's, die samen ongeveer 19.000 mensen tewerkstellen (van wie 16.200 doelgroepmedewerkers).

Groeiende aandacht voor kwaliteitscontrole bij alle adviesopdrachten

Hefboom peilt bij elke adviesopdracht naar de klantentevredenheid. Want alleen met duidelijke feedback kan Hefboom zijn dienstverlening verder verbeteren. Bij de afronding van een opdracht vraagt de consultant de klant naar zijn ervaringen over het volledige traject: wat was goed en wat kon beter? In elk geval ontvangt de klant achteraf nog een uitgebreide schriftelijke lijst met vragen over elk aspect van de dienstverlening. Als dat nodig blijkt, neemt de coördinator contact op om de schriftelijke feedback te verfijnen. Een belangrijk leerpunt uit 2008 heeft betrekking op de beginfase van de opdracht. Het blijkt cruciaal te zijn om het contract en het volledige stappenplan door te spreken. Alleen zo kan worden gegarandeerd dat de klant en Hefboom op dezelfde golflengte zitten. Verder leert de ervaring dat het nuttig is om ook regelmatig tussentijds te evalueren. Deze twee verbeteringen integreert Hefboom vanaf 2009 in zijn kwaliteitsbeleid.

Kwalitatieve en kwantitatieve groei gaan hand in hand

De aandacht die Hefboom schenkt aan de kwaliteit van de dienstverlening is ook nodig gezien het toenemend aantal opdrachten dat aan ons team wordt toegewezen. In 2008 realiseerde het advies-team in totaal 104 opdrachten voor 62 klanten.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Opdrachten	93	100	83	100	94	104
Organisaties	54	50	58	56	53	62

De expertise op verschillende fronten toegankelijk gemaakt

Hefboom stelt zijn expertise niet alleen ter beschikking aan bedrijven en organisaties via gerichte adviesopdrachten. Hefboom wil zijn ervaring en inzichten ook ruimer aanbieden aan de sector en gaat daarvoor zo nodig strategische partnerschappen aan. De meest in het oog springende realisatie van 2008 is het project rond goed bestuur.

Goed bestuur

In de social profit groeit de interesse voor goed bestuur. De sector moet zich tegenwoordig dan ook meer en meer verantwoorden tegenover overheid en andere financiers. Tegelijk maken ontwikkelingen zoals schaalvergroting en commercialisering het beleid complexer.

Dat heeft Hefboom er in 2008 toe aangezet om in samenwerking met Procura, het kenniscentrum van Groep Arco voor non-profit en sociale economie, een aanbod over dit thema uit te werken. Het resultaat is een praktijkboek, *Leiden of lijden*. Tien facetten van goed bestuur in organisaties met een maatschappelijke doelstelling, dat in januari 2009 is uitgekomen.

Onderzoek en ontwikkeling

Hefboom zoekt voortdurend naar manieren om sociaal en duurzaam ondernemen te versterken, en zet daarom regelmatig zelf onderzoeken op of werkt mee aan projecten van andere partners. Twee initiatieven uit 2008 illustreren de innovatieve mentaliteit van Hefboom: er was het project over enclavewerking in Limburgse rusthuizen en het onderzoek naar een sociaal consumentenkrediet.

” artikel

Kansengroepen aan de slag in Limburgse rusthuizen

Een experiment met een enorm potentieel

Sinds 2007 stellen de sociale werkplaatsen Labor Maasland (Ter Engelen) en De Ploeg samen een tiental doelgroepmedewerkers tewerk in vier woon- en zorgcentra in Limburg. Het gaat om een proefproject van de provincie Limburg in samenwerking met de Vlaamse overheid, dat nog loopt tot september 2009. Hefboom heeft de vraag gekregen om de meerwaarde van enclavewerking te evalueren en onderzoek te doen naar het kader waarbinnen het initiatief kan worden uitgebreid. Omdat het project op verschillende fronten de sociale en duurzame samenleving versterkt en enorme kansen biedt, heeft Hefboom de opdracht met groot enthousiasme aanvaard.

Tewerkstelling op maat van kansengroepen

De ingeschakelde medewerkers waren vóór hun aanwerving vijf jaar of langer werkloos en vonden om uiteenlopende redenen moeilijk aansluiting met de arbeidsmarkt. De VDAB heeft ze toegeleid en gescreend, de sociale werkplaatsen betalen en begeleiden ze.

De taken van de doelgroepmedewerkers zijn complementair aan die van het verzorgende personeel en houden rekening met hun draagkracht. Meer bepaald gaat het over maaltijden opdienen, bedden opmaken, de bewoners begeleiden naar kinesist of kapper, ze vergezellen bij een wandeling, enzovoorts.

Een dubbelslag voor de zorgzame en solidaire samenleving

Uniek aan dit project is dat het kansengroepen tewerkstelling aanbiedt in de verzorgingssector, waar grote nood is aan versterking. Het personeelstekort doet er de werkdruk stijgen en tast de kwaliteit aan van de contacten tussen bewoners en verzorgers. Als doelgroepmedewerkers bepaalde taken op zich kunnen nemen, verhoogt dat automatisch de algemene kwaliteit van de dienstverlening. Tegelijk dragen de aard en de maatschappelijke relevantie van dit werk bij tot het zelfrespect en integratie van de ingeschakelde medewerkers.

Belangrijke menselijke winst, stelt Hefboom vast

De provincie Limburg heeft Hefboom ingeschakeld om dit project te evalueren. Meer bepaald heeft Hefboom kwalitatief onderzoek verricht naar de noden van de diverse betrokken partijen en naar de concrete voordelen voor elk van hen. Dat is gebeurd via diepte-interviews met personeelsleden, bewoners, directie en doelgroepmedewerkers. De bevindingen zijn zonder meer positief: de personeelsleden kunnen zich nu beter concentreren op hun kerntaken, ervaren minder werkdruk en rapporteren een grotere tevredenheid over hun relatie met de bewoners. De bewoners ervaren het als een pluspunt dat de kwaliteit van de dienstverlening erop vooruitgaat en krijgen het gevoel dat ze als mens meer centraal staan. Voor de doelgroepmedewerkers geldt dat hun algemene situatie erop vooruitgaat, dat hun zelfrespect toeneemt en dat ze zich meer geïntegreerd voelen in de maatschappij.

Navolging mogelijk in andere rust- en verzorgingstehuizen?

Hefboom heeft niet alleen de meerwaarde van het initiatief bekeken, het onderzocht ook de randvoorwaarden en kritische factoren om het initiatief succesvol uit te breiden. Onder meer is gebleken dat de begeleiding van de doelgroepmedewerkers door hun monitoren cruciaal is. Dezen sturen de ingeschakelde medewerkers sterk aan en zorgen via professionele en persoonlijke begeleiding dat de integratie vlot verloopt. Verder heeft Hefboom de kostprijs van dit soort initiatieven gedetailleerd in kaart gebracht.

Het volledige onderzoek werd afgerond in het najaar van 2008 en zal worden meegenomen in de eindbeoordeling. Hefboom hoopt dat er kansen komen voor een ruimere toepassing van deze vorm van enclavewerking.

’ ’ artikel

Op de onderzoekstafel: het sociale consumentenkrediet

Instrument voor mensen in een kwetsbare financiële situatie

Na de succesvolle lancering van de Solidaire lening (zie pag. 14) wil Hefboom een nieuwe stap zetten op het vlak van microkrediet en het verkent daarom de piste van het sociale consumentenkrediet. Dat is een kleine, kortlopende lening voor gebruiksgoederen waarmee mensen in een kwetsbare financiële situatie hun levenssituatie structureel en fundamenteel kunnen verbeteren. Een diepgaand onderzoek dat werd uitgevoerd met steun van de Vlaamse overheid, heeft uitgewezen dat dit financiële product toekomst heeft en tegemoet komt aan een reële behoefte.

Een reële behoefte

Is er in Vlaanderen nood aan een sociaal consumentenkrediet? Dat was de eerste vraag die Hefboom zich stelde bij dit onderzoek. Verschillende elementen wijzen erop dat het antwoord bevestigend is. Zo heeft grondige analyse van de reguliere consumentenkredieten uitgewezen dat de zogenoemde kleine kredieten echt wel belangrijk zijn. Tegelijk bevestigen de armoedecijfers in Vlaanderen en contacten met sociale diensten de behoefte aan een sociale versie van dit type lening.

Inspiratie uit het Franstalige landsgedeelte

In Wallonië en Franstalig Brussel bestaat het consumentenkrediet al sinds enkele jaren. Hefboom heeft de aanpak en bevindingen van de kredietverstrekker daar, Crédal, grondig geanalyseerd. Daaruit blijkt dat de meeste aanvragen betrekking hebben op vervoer en tewerkstelling. Een minderheid van de kredieten gaat over de groepering van schulden. Verder valt op dat heel wat leningen worden aangegaan door alleenstaanden of eenoudergezinnen. De meesten leven van een vervangingsinkomen en hebben een beperkte of helemaal geen schuldenlast. Om de doelstellingen van het krediet te garanderen heeft Crédal duidelijke en weloverwogen criteria opgesteld. Deze hebben betrekking op de inkomsten waarover de aanvrager maximaal mag beschikken en over het doel of het product waarvoor de lening wordt aangegaan. De ontvankelijkheidsprocedure bekijkt verder of de terugbetaling voor de aanvrager haalbaar is. Deze procedure loopt gemiddeld over vier weken en analyseert de aanvraag op basis van de relevante documenten en na een grondig persoonlijk gesprek.

Mensen kansen geven

Hefboom ziet het sociale consumentenkrediet als één van de instrumenten in de preventie of aanpak van armoede. Mensen met beperkte financiële middelen krijgen bij reguliere banken vaak geen krediet. En de instellingen die wel een lening toestaan, rekenen vaak erg hoge rentes aan, zijn niet altijd even duidelijk over de terugbetalingsvoorwaarden en gaan onvoldoende na of de aanvrager zich met een nieuwe lening niet verder in de schulden werkt. Dankzij voordelige voorwaarden (lage tarieven, redelijke afbetalingstermijnen, geen waarborgen of dossierkosten) en een gedegen, respectvol vooronderzoek kan dit sociale consumentenkrediet het verschil betekenen voor mensen die een levensverbeterend project willen realiseren maar daartoe de middelen missen.

Hefboom hoopt dat het met dit sterke onderzoek en de sprekende resultaten partners vindt om binnen afzienbare termijn het sociale consumentenkrediet op te nemen in zijn aanbod.



Van scooter tot wasmachine en computer

Het sociale consumentenkrediet dient alleen voor noodzakelijke producten. Maar wat betekent noodzakelijk? Waar het om gaat is dat de levenssituatie van de aanvrager er structureel en fundamenteel door verbetert. De lening betreft dus een product dat vooruitzicht biedt op een beter inkomen (of terugdringing van bepaalde kosten) of een hogere levenskwaliteit. Typische voorbeelden zijn de financiering van de kosten voor een rijbewijs of de aankoop van een auto of scooter, waardoor de kansen op werk substantieel stijgen. De levenskwaliteit kan worden verbeterd door de aanschaf van huishoudapparaten als koelkast en wasmachine, of door installatie en verbetering aan sanitaire voorzieningen. Wie na een scheiding of ontslag uit de psychiatrie het nodige geld mist om basisstukken voor een inboedel te betalen, heeft ook baat bij het sociale consumentenkrediet. Een andere belangrijke besteding is informaticamateriaal: een computer verhoogt niet alleen de kansen op tewerkstelling van de aanvrager, de leersituatie van de kinderen verbetert er ook aanzienlijk door. In bepaalde gevallen kan het een krediet betreffen dat eerst en vooral de situatie en vooruitzichten van de kinderen wil verbeteren.

De financiële resultaten van Hefboom in 2008

1. Cvba Hefboom

Een mooi financieel resultaat in een financieel crisisjaar!

De cvba Hefboom sluit het boekjaar 2008 af met een positief resultaat: er valt een winst te noteren van 225.278 euro. Na bekrachtiging door de algemene vergadering wordt van dit bedrag 207.413 euro aangewend om de aandeelhouders een dividend van 2% uit te betalen.

Dit mooie resultaat is niet evident, aangezien enkele eerder uitzonderlijke afschrijvingen nodig waren. Ten gevolge van de kredietcrisis moesten voor 137.208 euro waardeverminderingen geboekt worden op obligatieleningen die in het verleden werden onderschreven. Daarnaast werd 79.206 euro aan waardeverminderingen op kredietverlening geboekt. Hiervan kon weliswaar 65.321 euro bij het Waarborgfonds gerecupereerd worden. Tegelijk was het mogelijk 22.024 euro vroeger geboekte waardeverminderingen op participaties terug te nemen.

Zonder deze uitzonderlijke uitgaven zou het totaal van onze kosten 2008 zelfs gedaald zijn ten opzichte van 2007.

Los van de recuperatie van de kredietverliezen bij het Waarborgfonds stijgen de opbrengsten globaal met 11% in vergelijking met het boekjaar 2007. Door de aard van de activiteiten bestaat 87,7% van de opbrengsten uit financiële opbrengsten. Investeringskredieten en overbruggingskredieten leverden een meeropbrengst op van respectievelijk 17% en 15% in vergelijking met 2007. Ook de opbrengsten uit bedrijfskapitaalkredieten kenden een belangrijke groei in 2008. Door een strikt beheer van de tijdelijke liquiditeitsoverschotten werden ook via termijnrekeningen extra opbrengsten gegenereerd.

Het kapitaal nam in 2008 met 468.000 euro toe (4,65%), wat erop wijst dat ook in een crisisjaar het vertrouwen in een maatschappelijke belegging bij Hefboom standhoudt. Daarnaast groeide ook het kapitaal dat via achtergestelde leningen aan Hefboom ter beschikking werd gesteld met meer dan 12%.

De langetermijnvorderingen (investeringskredieten) stegen met bijna 2%. Aangezien deze kredieten waar mogelijk in samenwerking met derden worden gerealiseerd, nemen ook de schulden bij externe financiers verder toe. De kortetermijnvorderingen daalden doordat overbruggingskredieten sneller werden terugbetaald.

CVBA Hefboom
VERGELIJKENDE RESULTATENREKENING

OPBRENGSTEN	31-12-2008	31-12-2007
Bedrijfsopbrengsten	128.553	61.020
omzet	21.683	19.353
<i>andere bedrijfsopbrengsten:</i>		
recuperatie van kosten	41.549	41.667
recuperatie kredietverliezen	65.321	0
Financiële opbrengsten	950.041	855.883
uit participaties en beleggingen	359.794	337.371
uit kredietverlening	577.377	512.995
overige financiële opbrengsten	12.870	5.517
Uitzonderlijke opbrengsten	5.176	41
externe recuperaties van risico's	4.938	0
overige uitzonderlijke opbrengsten	238	41
	1.083.770	916.944

KOSTEN	31-12-2008	31-12-2007
Bedrijfskosten	515.759	468.780
diensten en diverse goederen	113.280	95.766
bezoldigingen	317.943	311.739
afschrijvingen	2.790	3.253
waardeverminderingen kredieten	79.206	55.493
andere bedrijfskosten	2.539	2.529
Financiële kosten	227.549	206.362
kosten van schulden	220.345	200.458
andere financiële kosten	7.204	5.904
Uitzonderlijke kosten	115.184	7.000
waardeverminderingen obligatieleningen	137.208	0
waardeverminderingen participaties	-22.024	7.000
WINST van het boekjaar	225.278	234.802
	1.083.770	916.944

CVBA Hefboom
VERGELIJKENDE BALANS vóór resultaatverwerking

ACTIVA	31-12-2008	31-12-2007
Vaste activa	4.264.457	3.999.246
(im)materiële vaste activa	1.735	4.525
financiële vaste activa	4.262.722	3.994.721
Vlottende activa	18.563.688	17.465.022
kredieten op > 1 jaar	10.144.491	9.958.872
<i>vorderingen op max. 1 jaar:</i>		
kredieten die binnen 1 jr vervallen	2.547.762	2.676.010
vervallen kredieten en vorderingen	70.876	63.447
diverse vorderingen	34.016	34.632
dubieuze vorderingen	174.137	181.242
participaties en beleggingen	4.531.036	3.628.718
liquide middelen	1.017.517	900.536
overlopende rekeningen	43.853	21.565
	22.828.144	21.464.268

PASSIVA	31-12-2008	31-12-2007
Eigen vermogen	11.177.068	10.682.483
kapitaal	10.538.000	10.069.900
reserves	199.781	188.361
overgedragen winst	214.009	189.420
resultaat vh boekjaar (*)	225.278	234.802
Schulden	11.651.076	10.781.785
achtergestelde leningen	3.078.293	2.744.993
externe financiers > 1 jr	6.601.842	5.976.953
overige schulden > 1jr	765	765
<i>vorderingen op max. 1 jaar:</i>		
externe financiers < 1 jr	871.695	816.337
handelsschulden	93.894	28.720
mbt bezoldigingen/soc.lasten	33.985	31.069
overige schulden (o.a. RC vzw's)	970.233	1.182.759
overlopende rekeningen	368	189
	22.828.144	21.464.268

2. Vzw Hefboom

Een organisatie met groei op alle vlakken!

Het resultaat van de vzw Hefboom wordt bepaald door de werking van de adviesdienst, onderzoek en ontwikkeling (met onder meer microfinanciering) en door een aantal algemene Hefboom-activiteiten die vanuit de vzw worden verrekend. Daarnaast is er de vergoeding vanuit het Waarborgfonds (= bestemd fonds binnen de vzw) via de resultatenrekening van de vzw.

De boekhoudkundige winst over 2008 bedraagt 25.180 euro. Als de verrekeningen met het Waarborgfonds buiten beschouwing worden gelaten (*), sluit de vzw zelfs af met een winst van meer dan 50.000 euro.

Dit resultaat kwam tot stand door een groeiende omzet uit adviesverlening (plus 53.155 euro in vergelijking met 2007) en microfinanciering (plus 50.000 euro in vergelijking met 2007).

De totaliteit van de subsidies bleef ongeveer gelijk ten opzichte van 2007. De ontvangen giften en dotaties stegen dan weer met 29%. Ook de financiële opbrengsten stegen (plus 42%), voornamelijk ten gevolge van de ontvangen commissielonen 'microfinanciering' (vergoeding vanuit het Participatiefonds).

De kosten van de vzw stegen in totaal met 20% in vergelijking met 2007. De voornaamste stijging valt te noteren in de werkingskosten, en is onder meer het gevolg van het inschakelen van externe medewerkers die via honoraria werden vergoed. Ook de loonkosten namen met 9% toe als gevolg van een groeiende personeelsbezetting.

(*) Deze beïnvloeden het over te dragen resultaat niet. Zij worden namelijk teruggenomen uit het ervoor bestemde fonds.

VZW Hefboom
VERGELIJKENDE RESULTATENREKENING

OPBRENGSTEN	31-12-2008	31-12-2007
Bedrijfsopbrengsten	883.226	739.278
omzet	549.380	453.000
<i>andere bedrijfsopbrengsten:</i>		
subsidies	132.621	131.478
giften en dotaties	163.898	127.500
doorgerekende kosten	37.327	27.301
Financiële opbrengsten	121.975	86.190
uit participaties en beleggingen	1.140	7.680
intresten op RC cvba en bankintresten	3.876	4.157
opbrengsten uit commissies	64.822	16.352
opbrengsten uit giften	52.137	57.826
andere financiële opbrengsten		176
Uitzonderlijke opbrengsten	0	58
overige uitzonderlijke opbrengsten		58
	1.005.201	825.526

KOSTEN	31-12-2008	31-12-2007
Bedrijfskosten	970.365	791.018
diensten en diverse goederen	326.653	223.881
bezoldigingen	595.242	543.608
afschrijvingen	21.849	20.233
andere bedrijfskosten	1.516	3.296
uitbetaling vanuit waarborgfonds(*)	65.321	0
terugname provisie waarborgfonds	-40.215	
Financiële kosten	5.570	4.133
kosten van schulden	4.625	3.730
andere financiële kosten	945	403
Uitzonderlijke kosten	4.086	5
overige uitzonderlijke kosten	4.086	5
WINST van het boekjaar	25.180	30.370
	1.005.201	825.526

(*) deze kosten worden bij resultaatverwerking teruggenomen uit het bestemd fonds "kredietrisico's" en komen dus niet ten laste

VZW Hefboom
VERGELIJKENDE BALANS vóór resultaatverwerking

ACTIVA	31-12-2008	31-12-2007
Vaste activa	126.841	137.224
(im)materiële vaste activa	52.390	48.464
FVA: aandelen en borgtochten	74.450	88.760
Vlottende activa (< 1 jaar)	1.050.351	1.024.705
handelsvorderingen	374.253	205.498
<i>overige vorderingen:</i>		
te ontvangen subsidies	114.223	38.762
RC cvba en Hefboomfonds	515.917	628.377
overige vorderingen	681	9.090
liquide middelen	30.838	131.493
overlopende rekeningen	14.440	11.484
	1.177.192	1.161.929

PASSIVA	31-12-2008	31-12-2007
Eigen vermogen	923.609	938.643
<i>bestemde fondsen:</i>		
voor investering	4.000	4.000
voor professionalisering	50.000	50.000
voor risicodekking	503.226	503.226
overgedragen resultaten	331.417	301.046
resultaat vh boekjaar	25.180	30.370
Provisies (waarborgfonds)	9.786	50.000
Schulden (< 1 jaar)	177.215	223.076
financiële schulden	0	100.000
handelsschulden	56.602	38.863
voortuitbetalingen	15.450	0
schulden mbt bezold./soc.lasten	105.163	84.228
overige schulden	0	-15
Overlopende rekeningen	76.368	210
	1.177.192	1.161.929

Het netwerk rond Hefboom

De naam Hefboom dekt verschillende ladingen: het gaat over een bedrijfseconomische organisatie, waarin medewerkers en vrijwilligers elk op hun terrein bijdragen leveren. Daarnaast werkt Hefboom nauw samen met medestanders op diverse domeinen.

1. De organisatie zelf

De juridische entiteiten

Hefboom staat voor drie juridische entiteiten: één coöperatieve vennootschap (cvba) en twee vzw's.

- De cvba Hefboom is verantwoordelijk voor de financiële dienstverlening. Haar middelen zijn afkomstig van de aandeelhouders.
- De adviesactiviteiten worden behartigd door de vzw Hefboom. Om risicovolle, maar maatschappelijk belangrijke kredieten te waarborgen, beschikt deze vzw ook over een waarborgfonds.
- De vzw Hefboomfonds voor de Solidaire Economie zet middelen uit mecenaat en sponsoring in voor specifieke initiatieven in de sociale economie.

De medewerkers

Bij Hefboom werken een twintigtal mensen, die hun expertise inzetten in drie verschillende teams: advies, krediet en backoffice. Regelmatig overleg en structurele samenwerking garanderen een gestroomlijnde en coherente dienstverlening.

Kenmerkend voor de bedrijfsmentaliteit is de grote betrokkenheid van het personeel bij beleid en organisatie.

Hefboom doet ook doorlopend een beroep op externe experts. Zij zetten hun knowhow in bij specifieke opdrachten bij klanten.

Raad van bestuur en Kredietcomité

De **raad van bestuur** is het centrale beleids- en beslissingsorgaan van Hefboom: de leden bepalen de strategie en staan in voor toezicht en evaluatie. In de raad zijn de verschillende stakeholdergroepen vertegenwoordigd.

De raad is momenteel als volgt samengesteld:

Wim Beazar, Walter Cnop, Dirk Dalle (directeur, gedelegeerd bestuurder), Yvan De Bie, Guido Deblaere (voorzitter), Eric De Sutter, Maddie Geerts, Kris Houthuys, Serge Huyghe, Raf Jacxsens, Koen L'Ecluse, Luc Mattart, Rony Mels (gedelegeerd bestuurder), Jan Sap, Jaak Stokx.

De evaluatie en toekenning van bedrijfsfinancieringen gebeurt door het **Kredietcomité**. Hierin zetelen een zestal externe deskundigen. Er is ook betrokkenheid van directie en bestuur. De kredietanalisten stellen de dossiers voor en geven de nodige toelichting.

Externe deskundigen in het kredietcomité zijn:

Hubert David (voorzitter), Luc De Vriese, Rik Somers, Eric Spiessens, Daniël Van den Bossche, Luc-Martin Vanhees.

2. De aandeelhouders

Door hun financiële inbreng leveren de aandeelhouders een belangrijke bijdrage aan de sociale en duurzame economie. Elke aandeelhouder heeft een stem in de algemene vergadering van Hefboom cvba en kan zo mee wegen op het beleid en de werking. Ook via publicaties bouwt Hefboom de dialoog met zijn aandeelhouders uit.



KRINGLOOPATELJEE

3. De partners

Om zijn doelstellingen waar te maken, zoekt Hefboom voortdurend naar medestanders in diverse domeinen. In de loop der jaren is een uitgebreid netwerk ontstaan met uiteenlopende organisaties, instellingen en initiatieven. Met elk daarvan heeft Hefboom een specifieke relatie.

Bondgenoten versterken

1. Startcentra sociale economie geven impulsen aan bedrijven die mensen uit kansgroepen aanwerven. In verschillende centra opereert Hefboom als aandeelhouder en bekleedt het een bestuurdersmandaat.
> www.socialeconomie.be/vlaamsestartcentra
2. Ook met activiteitencoöperaties bouwt Hefboom aan een duurzame relatie. Deze coöperaties begeleiden kandidaat-ondernemers die van een vervangingsinkomen leven.
> www.socialeconomie.be/activiteitencooperaties
3. Aspiravi investeert in de productie van hernieuwbare en milieuvriendelijke energie. Sinds 2005 heeft Hefboom een meerderheidsparticipatie in het project Gislom, de windturbineparken van Lommel en Gistel.
> www.aspiravi.be (> [Organisatie](#) > [Gislom](#))
4. Overleg Ethisch Vermogensbeheer (Oever) is een samenwerkingsverband van congregaties die vanuit hun specifieke inspiratie streven naar een ethischer beheer van hun vermogen. Hefboom neemt voor Oever de logistieke ondersteuning voor zijn rekening.

Strategische initiatieven starten en ondersteunen

1. Trividend is de naam van het Vlaams Participatiefonds voor de sociale economie, wat betekent dat mens- en milieuvriendelijke bedrijven en organisaties in Vlaanderen er terecht kunnen voor risicokapitaal. Bij de oprichting in 2001 beschikte Trividend over 1,5 miljoen euro, waarvan Hefboom een derde heeft ingebracht. De andere partners zijn de Vlaamse overheid, bedrijven uit de sociale economie en financiële instellingen.
> www.trividend.be
2. Hefboom is medeoprichter en vaste bestuurder van Forum Ethibel, een onafhankelijke advies- en onderzoeksorganisatie inzake duurzaam beleggen en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Sinds 2005 werkt Forum Ethibel nauw samen met Vigeo. Dit Europese agentschap biedt bedrijven expertise aan om maatschappelijk verantwoord te ondernemen en een duurzaam ontwikkelingsbeleid uit te bouwen. Hefboom bekleedt bij Vigeo een bestuurdersmandaat.
> www.ethibel.be
> www.vigeo.com

Samenwerken met de koepels en federaties uit de sociale economie

Hefboom onderhoudt contacten met de diverse organisaties die initiatieven uit de sociale economie overkoepelen. Het gaat onder meer over de koepel van Milieuondernemers in de Sociale Economie (KOMOSIE) de Vlaamse Federatie van Beschutte Werkplaatsen (VLAB), het Samenwerkingsverband Sociale Tewerkstelling (SST), dat de sociale werkplaatsen en arbeidszorgcentra verenigt, en de Koepel van de Lokale Diensten-economie (Koepel LDE).

Relaties onderhouden met de overheid

Hefboom gaat voor overleg en afstemming regelmatig aan tafel zitten met diverse vertegenwoordigers van de overheid, op provinciaal, Vlaams en federaal vlak.

Samenwerken met collega-organisaties in Vlaanderen en Wallonië

Hefboom wil een goede dienstverlening garanderen en overlegt daarom regelmatig met andere vergelijkbare adviesbureaus en financiers in Vlaanderen. In Wallonië onderhoudt Hefboom intense contacten met zijn Franstalige collega, Crédal. Punten van overleg zijn onder meer de sectorontwikkelingen en de relatie met de overheid.

> www.credal.be

Contacten leggen met financiële groepen

Hefboom heeft contacten met diverse financiële groepen zoals Cera, Dexia Bank, Groep Arco, Participatiemaatschappij Vlaanderen en VDK Spaarbank. De samenwerking situeert zich op meerdere vlakken. Hefboom kan de eigen middelen verhogen om zo de sociale economie nog beter te steunen. Er komt ook meer geld vrij voor de sector. Daarnaast wordt overleg gepleegd over een optimaal aanbod van financiële producten die maatschappelijk verantwoord ondernemen kunnen ondersteunen.

> **Cera**

www.cera.be



> **Dexia Bank**

www.dexia.be



> **Groep Arco**

www.groeparco.be



> **Participatie Fonds de Participation**

www.fonds.org



> **Participatiemaatschappij Vlaanderen**

www.pmvlaanderen.be



> **VDK Spaarbank**

www.vdk.be



Participeren in Europese koepels

Hefboom, Crédal en zes partners uit andere Europese landen hebben in 2001 FEBEA opgericht, de Europese Federatie van Ethische en Alternatieve Banken (**F**édération **E**uropéenne des **B**anques **E**thiques et **A**lternatives). FEBEA telt ondertussen al 25 leden uit 13 verschillende landen.

Overal in Europa worden ondernemers uit de sociale en duurzame economie geconfronteerd met hetzelfde probleem: bij traditionele banken verkrijgen ze moeilijk kredieten. De leden van FEBEA wil deze ondernemers deskundigheid en financiering aanbieden.

Hefboom speelt een actieve rol binnen de organisatie, door te zetelen in de raad van bestuur en door het secretariaat-generaal van de organisatie op te nemen.

De klanten van Hefboom

Agence Alter vzw ■ Aksent vzw ■ Alito-Hout vzw ■ Amfion vzw ■ Archidee vzw ■ Arcotec BW vzw ■ Arktos vzw ■ Aurora BW vzw

B.S.O. Schoonmaak en Bedrijfsdiensten bvba ■ Baïta vzw ■ Baobab Catering nv ■ BBK- BIO nv ■ Bedrijvencentrum De Punt nv ■ BerchOp vzw ■ Beschut Wonen M.I.N. vzw ■ Bleeding Bulls vzw ■ Boerderij De Brabander vzw ■ BonteBella vzw ■ BosKat vzw ■ Brusselse Federatie Huurdersverenigingen vzw ■ Brusselse Welzijns- en gezondheidsraad vzw ■ Buitengoed cvba ■ Buurt- en nabijheidsdienst Kortrijk vzw ■ Buurtinitiatieven Kuurne vzw ■ BuurtOntwikkelingsMaatschappij ■ Buurtsport Brussel vzw ■ Buurtwerk 't Lampeke vzw ■ Buurtwerk 't Pleintje vzw

Car Cleaning Services cvba ■ Centrum Ambulante Diensten vzw ■ Centrum Waerbeke vzw ■ Clarus cvba ■ Constructief vzw ■ Cosmos vzw ■ Creatief Schrijven vzw ■ Cyclo vzw

De Antwerpse Rolkar vzw ■ De Biehal vzw ■ De Buurtwinkel vzw ■ De Dienstcompagnie cvba ■ De Enter vzw ■ De Floere BW vzw ■ De Kaap cvba ■ De Link cvba ■ De Overmolen vzw ■ De Sleutel SW vzw ■ De Trotter vzw ■ De Vlaspit vzw ■ De Werkhoek cvba ■ De Wolkammerij nv ■ Debu(u)t cvba ■ Demival BW vzw ■ Den Azalee vzw ■ Den Hoek vzw ■ Dienstenthuis Turnhout cvba

Econet Vlaams-Brabant vzw ■ El Ele vzw ■ Ename Expertisecentrum voor Erfgoedontsluiting vzw ■ ESF-Agentschap Vlaanderen vzw ■ Ethimmo cvba ■ Europees Centrum voor Restauratietechnieken vzw ■ Everaert NV

Federatie Autonome Centra voor Algemeen Welzijnswerk vzw ■ Federatie van Vooruitstrevende verenigingen vzw ■ Fietsenatelier Mol vzw ■ Flora vzw

GORS vzw ■ Groenwerk vzw

Haviland W vzw ■ Het Strijkatelier Blankenberge vzw ■ HISE vzw ■ Huis van het Nederlands Brussel vzw ■ Huurdersunie Noordwijk vzw

Jeugd en Seksualiteit vzw ■ Jeugdhuis Centrum West vzw ■ Jongeren tegen Racisme Nationaal vzw

Kanaal 127 cvba ■ Karweibedrijf vzw ■ Kasteelhoeve Poeke cvba ■ KIEMAGRO cvba ■ KLC Midden-West-Vlaanderen vzw ■ KLC Zuid-West-Vlaanderen vzw ■ Klein-Brabant BW vzw ■ KOMOSIE vzw ■ Kompas vzw ■ Kom-Pas Gent vzw ■ Koning Boudewijnstichting ■ Kringloopateljee Mechelen vzw ■ Kringloopcentrum Kust vzw ■ Kringwinkel Antwerpen vzw ■ Kringwinkel Hageland vzw ■ Kringwinkel Maasland vzw ■ Kringwinkel Zuiderkempen vzw

Leerwerkplaats Garage vzw ■ Leuven-
Hageland Mobiel vzw ■ Lidwina Stichting BW
vzw ■ Lilith cvba-so ■ LivingStones cvba ■
Loca Labora vzw ■ Lochting-Dedrie vzw

Magelaan cvba ■ Makkie cvba ■ Mariasteen
BW vzw ■ Maritieme Site Oostende vzw
■ Max Havelaar cvba ■ Max Mobiel vzw
■ Mentor - Centrum voor opleiding vzw ■
Minderhedenforum vzw ■ Mivavil BW vzw ■
Mobiel Sociale Werkplaats vzw ■ Moment
Souprême bvba

Natuur- en Landschapszorg Sociale Werk-
plaats vzw ■ Netwerk Bewust Verbruiken
vzw ■ Noa nv ■ Noordheuvelland BW vzw

OCMW Wervik ■ OFF TV vzw ■
Ondernemersatelier cvba ■ Opnieuw en
Co cvba ■ Oxfam Fairtrade cvba ■ Oxfam
Solidariteit vzw ■ Oxfam Wereldwinkel
Deurne vzw ■ Oxfam Wereldwinkel Kortrijk
vzw ■ Oxfam Wereldwinkel Tielt vzw

Pajottenland BW vzw ■ Planet Carwash cvba
■ Prisma vzw ■ Pro Natura Oost-Vlaanderen
vzw ■ Pro Natura Sociale werkplaats vzw ■
Pronat bvba ■ Provincie Limburg ■ Provincie
West-Vlaanderen ■ PWO Vilvoorde SW

Recht-Op vzw ■ RIC Tienen cvba ■ RIMO
Limburg vzw ■ Ryhove BW vzw

Samenlevingsopbouw Vlaanderen vzw ■
Sociaal Atelier Knokke Heist vzw ■ Sociaal
Ondernemen Brugge en Omgeving vzw ■
Sociaal verhuurkantoor Zuiderkempem vzw ■
Sociale Werkplaats De Loods vzw ■ Sociaal
Woningbureau Wijken S.V.K. vzw ■ Sol-
invest Aalst ■ Sovekans vzw ■ SPIT vzw ■
SpoorTwee SW vzw ■ STEBO vzw ■ Stichting
Natuur- en Landschapsbeheer Limburg vzw ■
StudentENmobilititeit vzw ■ Studio Globo vzw
■ Suggnomé vzw ■ SWECOM vzw

t OF - Arbeidszorg vzw ■ t Raamwerk vzw ■
Take OFF cvba ■ Team cvba ■ Televil vzw ■
Terranga vzw ■ Tewerkstellingsinitiatieven Vrij
Onderwijs vzw ■ T'Hope vzw ■ TONUSO vzw
■ Trividend cvba

Valkerij cvba ■ Van Zilverpapier en Spiegeltes
vzw ■ Veerkracht 4 vzw ■ Vereniging WOK
vzw ■ Vlaams Minderhedencentrum vzw
■ Vlaamse Vereniging voor Voyageurs,
Roms vzw ■ VOK vzw ■ VOLENS vzw ■
Volwassenenwerking Lokeren - Wonen vzw ■
VOSEC vzw ■ Vriendenkring Dialoog vzw ■
Vrienden van Bethlehem vzw

W.R.A.K. vzw ■ Welzijnsschakel Oostkamp
vzw ■ Werkplaats Werkhuizen Min BW vzw
■ Wotepa vzw

Zennelink cvba

1234567 vzw



colofon

Deze publicatie werd samengesteld door Dirk Dalle, Danny De Mul, Lieve Luyten, Ruben Vandeweghe en Marc Vercauteren.

Concept, redactie en coördinatie:

communicatieadviesbureau Link Inc

Foto's: Met dank aan Arcotec (Brugge), De Vlaspit (Scherpenheuvel), Kringloopateljee (Mechelen), Strijkatelier (Blankenberge). © Koen Broos

Lay-out en ontwerp: Magelaan cvba, Gent

Druk: Druk in de Weer cvba, Gent

Verantwoordelijke uitgever: Dirk Dalle, Hefboom, Vooruitgangstraat 333/5, 1030 Brussel.

Deze publicatie is met vegetale inkten gedrukt op 100% gerecycleerde CyclusOffset.

