



Jaarverslag 2012

Missie

Hefboom wil bijdragen tot een sociale en duurzame samenleving. Dat doet ze door financiële middelen van individuele personen en organisaties te investeren in reële projecten in de sociale en duurzame economie. Met managementadvies en dienstverlening allerhande draagt Hefboom bovendien actief bij tot het goed bestuur en het goed functioneren van deze organisaties. Bij dit alles heeft Hefboom de ambitie om zelf economisch duurzaam te werken.

Wat doen we?

Hefboom geeft individuele personen, bedrijven, verenigingen en openbare besturen de kans om een deel van hun financiële middelen te investeren in sociale en duurzame projecten. Daartoe biedt Hefboom hen beleggingsproducten aan. Met de verkregen middelen verstrekt Hefboom kredieten, geeft managementadvies en -begeleiding en biedt andere vormen van dienstverlening aan, onder meer project- en aandeelhoudersmanagement.

Voor wie doen we het?

Hefboom is sinds haar ontstaan nauw betrokken bij organisaties en bedrijven die via opleiding en tewerkstelling werk maken van de integratie en participatie van personen uit kansengroepen. Ook bij organisaties en bedrijven die kansarmoede aanpakken, met het milieu begaan zijn, de noord-zuidproblematiek op de agenda plaatsen is Hefboom kind aan huis. Zelf een coöperatie onderhoudt Hefboom warme contacten met andere coöperatieve ondernemingen.

Ook binnen de welzijnssector liggen heel wat noden. Hier zet Hefboom haar ruime ervaring en expertise in het ondersteunen van sociaal ondernemerschap in. Bij de processen die Hefboom begeleidt, is er ruim aandacht voor een zo efficiënt mogelijke inzet van de middelen, voor een kwaliteitsvolle dienstverlening én voor principes van toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg voor de gebruikers.



Info

Bel naar 02 205 17 20 of mail naar hefboom@hefboom.be voor meer inlichtingen over

- aandeelhouderschap en ethisch sparen bij Hefboom
- kredieten, advies en dienstverlening

Neem ook een kijkje op www.hefboom.be.

Met de steun van



Vooraf

Trouw aan onze roots

2012 werd door de Verenigde Naties uitgeroepen tot internationaal jaar van de coöperaties. Een bewijs van de toenemende waardering voor het coöperatieve gedachtegoed. Voor Hefboom is dit niet zonder betekenis. We kiezen zelf al ruim 25 jaar met overtuiging voor het coöperatieve businessmodel, dat richtinggevend is voor de beleidskeuzes die we maken: een sterke focus op klanten, een transparante dialoog met aandeelhouders, het nastreven van meerwaarde op langere termijn, ... En we zijn ervan overtuigd dat binnen de moeilijke socio-economische context van vandaag coöperaties een aantrekkelijk alternatief vormen om werk te maken van maatschappelijk betrokken ondernemerschap.

Hefboom draagt het coöperatieve gedachtegoed dan ook actief mee uit. Dit vertaalde zich in 2012 in een toegenomen dienstverlening aan vaak startende coöperatieve ondernemingen.

Gebeten door innovatie

2012 was ook een belangrijk jaar voor de sector van de sociale economie, de sector die we vanouds ondersteunen met financiering en advies. Het zogenaamde maatwerkdecreet van de Vlaamse overheid heeft schotten binnen de sector op en ambieert een toegenomen professionalisering, met een sterke focus op maatschappelijk verantwoord ondernemen. De impact van het maatwerkdecreet en het decreet lokale diensteneconomie zal pas in de komende jaren tastbaar worden voor veel ondernemingen. Hefboom zet zich graag in om elk type organisatie te ondersteunen om aansluiting te vinden bij nieuwe standaarden die worden uitgezet. Aandacht voor innovatie is immers nodig om verder te kunnen inzetten op wat altijd zo eigen is geweest voor de sociale economie: baanbrekende initiatieven nemen. De sector heeft een lange traditie in innovatie met betrekking tot sociale

inclusie, beroepsinschakeling en gelijke kansen. Nu de maatschappelijke noden met betrekking tot bijvoorbeeld duurzame ontwikkeling en leefmilieu zo groot zijn, is de relevantie van een sector die van nature uit aandacht heeft voor nieuwe paden en werkmethoden zeer groot.

Hefboom grijpt de nieuwe regelgeving daarom graag aan om de sector te ondersteunen in de evolutie naar deugdelijk en duurzaam beheer, en dat op alle vlakken van het ondernemingsbeleid.

Kiemen voor een mooie toekomst

Na de algemene aandeelhoudersvergadering van 2 juni was 2012 vooral een overgangsjaar. Het aandeelhouderskapitaal kende een bescheiden groei, wat de trouw en het stevige engagement van onze aandeelhouders bewijst. De volgende jaren willen we opnieuw meer inzetten op een toename van het aandeelhouderskapitaal.

Onze resultaten tonen aan dat Hefboom structureel gezond is, en op een stabiele basis werk kan maken van groei met uitzicht op een mooie toekomst. Hefboom blijft de uitgelezen kredietverstrekker en adviespartner voor de sociale economie en voor andere organisaties met maatschappelijke doelstellingen.

*Dirk Dalle,
directeur/gedelegeerd bestuurder*

*Rony Mels,
voorzitter*



Inhoud

Ethisch sparen en beleggen	3
Aandeelhouder aan het woord	4
Financiering voor organisaties	5
Kredietverstrekker en adviespartner	6
Impulskrediet	8
Op eigen benen	9
Adviesverlening	11
In de praktijk	13
Dienstverlening	14
Financiële resultaten	16
Hefboom cvba	16-17
Hefboom vzw	18-19
Meer over Hefboom	21



Ethisch sparen en beleggen

	2010	2011	2012
aandeelhouderskapitaal	€11.839.600	€10.985.130	€10.994.273
aandelen	236.792 aandelen aan 50 euro	244.114 aandelen aan 45 euro	219.885 aandelen aan 50 euro
achtergestelde leningen	€3.278.715	€3.848.715	€3.778.714

Volume van het aandeelhouderskapitaal blijft intact

Tot de algemene aandeelhoudersvergadering van 2 juni werd 2012 overschaduwd door het Arco-debacle, waarover we reeds uitvoerig communiceerden.

In het verre verleden was de optie genomen – omwille van principes als risicospreiding en rentabiliteit – om 20 procent van de middelen te beleggen. In dit kader was er een belangrijke participatie in de coöperatieve vennootschappen Arcopar en Arcoplus. Als gevolg van de beslissing tot vereffening van deze vennootschappen van eind 2011 werd beslist om deze participaties af te boeken, en in de periode tot de algemene aandeelhoudersvergadering van 2 juni, geen aandelen meer aan te bieden.

De algemene aandeelhoudersvergadering van 2 juni nam, quasi unaniem, een aantal belangrijke beslissingen, onder meer over een waardevermindering van het aandeel met 10 procent. De vroegere aandelen met een intrinsieke waarde van €45 werden omgezet in nieuwe aandelen met een nominale waarde van €50. Hierdoor daalde het aantal aandelen met 10 procent en werd de boekwaarde van het kapitaal gelijk aan de intrinsieke waarde van de aandelen. Na de algemene vergadering kon opnieuw toegetreden of bijgestort worden.

Waar de intrinsieke waarde van het aandeelhouderskapitaal eind 2011, en tot de algemene vergadering van 2 juni, €10.985.170 bedroeg, was dit eind 2012 €10.994.273.

Deze bescheiden groei bevestigt dat het vertrouwen van de aandeelhouders in de aanpak van Hefboom intact bleef.

Achtergestelde leningen

Organisaties kunnen ook investeren in Hefboom via een achtergestelde lening. Begin 2012 werd 1 achtergestelde lening terugbetaald. Op 31 december 2012 beschikte cvba Hefboom op die manier over €3.778.714 aan middelen.

VDK-Solidariteitsspaarrekening

Eind 2012 bedroegen de tegoeden van de VDK-Solidariteitsspaarrekening €3.577.028 tegenover €3.229.472 eind 2011.

Minstens 5 procent van het kapitaal van de VDK-Solidariteitsspaarrekening wordt belegd in Hefboom-aandelen. Bovendien ontvangt Hefboom een commissieloon van 0,25 procent op het gemiddelde van de spaartegoeden.

Aandeelhouders aan het woord

Eind 2012 telde Hefboom exact 1330 aandeelhouders. Die aandeelhouders zijn – letterlijk en figuurlijk – het kapitaal van de coöperatie. Bij de aandeelhouders zijn er particulieren, middenveldorganisaties, institutionele aandeelhouders, ondernemingen uit de sociale economie ... Hefboom streeft naar een zeer transparante dialoog met haar aandeelhouders, maar ook naar een correct en rechtvaardig rendement. Het aandeelhouderschap bij Hefboom is in de eerste plaats een zinvol en sociaal alternatief voor sparen en beleggen bij een klassieke bank. Mede dankzij het aandeelhouderskapitaal kan Hefboom haar maatschappelijke rol opnemen.

Meer kansen voor meer mensen

Philippe Cludts had jarenlang een kantoor als bedrijfsrevisor in het Brusselse. Hij is een gemotiveerd particulier aandeelhouder, niet alleen van Hefboom maar bijvoorbeeld ook van de Waalse tegenhanger Crédal of nog van Alterfin, actief op het gebied van ontwikkeling in het Zuiden. Een overtuigd maatschappelijk engagement ligt aan de basis van zijn aandeelhouderschap.

‘Als aandeelhouder van Hefboom heb ik een manier gevonden om mensen die minder kansen hebben te helpen. Ik heb het grote geluk over genoeg financiële middelen te kunnen beschikken om comfortabel te leven. Maar niet iedereen in ons land heeft die mogelijkheid. Als aandeelhouder wil ik een steentje bijdragen om meer mensen meer kansen te geven.

Professioneel heb ik altijd veel contacten gehad in de sector van de vzw's en stichtingen. Daar ben ik in contact gekomen met twee instellingen die opleidingen organiseren voor jongeren. Zo heb ik ervaren hoe moeilijk het is om voor sommige projecten een degelijke financiering te krijgen bij de klassieke banken.

Bij meerdere Hefboom-aandeelhouders die ik recent ontmoet heb, hoor ik steeds weer hetzelfde engagement. Een hoog rendement komt niet op de eerste plaats. Dat is niet onze eerste bekommernis. Ook zogenaamde veilige beleggingen bij de reguliere banken maken hun beloften niet altijd waar. Het aandeelhouderschap is in de eerste plaats een solidaire belegging.

Een van mijn grootste bezorgdheden is de opleiding van kansarme jongeren. In sommige streken en sommige sociale milieus is de situatie ronduit dramatisch. Er dreigt een hele verloren generatie te ontstaan die zelf geen werk heeft en zijn eigen ouders nooit heeft zien werken. Ik vind het zeer belangrijk dat we ons voor die jonge mensen inzetten en dat we via opleidingen kansen voor hen creëren.’

Financiering voor organisaties

Toegestane kredieten in 2012

Type krediet	2008	2009	2010	2011	2012
Korte termijn*	€ 6.782.622	€ 5.308.000	€ 3.816.125	€ 6.079.255	€ 3.607.000
Lange termijn**	€ 5.951.730	€ 4.171.471	€ 7.671.124	€ 7.523.134	€ 6.717.662
Eindtotaal	€ 12.734.352	€ 9.479.471	€ 11.487.249	€ 13.602.359	€ 10.324.662

* Overbruggingskredieten.

** Investerings, bedrijfskapitaal, achtergestelde lening, borgstelling, participatie.

In 2012 werden 78 financieringsdossiers goedgekeurd voor een totaal bedrag van € 10.324.662. Daarvan waren er eind 2012 al 61 gecontracteerd voor een totaalbedrag van € 7.356.070. Het merendeel (bijna 70 procent) van de goedgekeurde financieringsdossiers situeert zich in de sociale economie (sociale werkplaatsen, beschutte werkplaatsen, lokale diensteneconomie, invoegbedrijven, activiteitencoöperaties, ...). Andere dossiers hebben te maken met sectoren als zorg, minderheden, kansarmoede en milieu. In vergelijking met vorig jaar werden er beduidend minder overbruggingskredieten toegekend. De snellere uitbetaling van een aantal subsidies door de Vlaamse overheid vermindert de behoefte aan overbruggingskredieten, zonder dat ze daarom aan relevantie verliezen. Daarnaast werd een iets kleiner bedrag aan lange-termijnkredieten goedgekeurd. De moeilijke economische context veroorzaakt een daling in de investeringen, en dat heeft ook een weerslag op de kredieten op lange termijn.

Opnieuw een record bedrag aan uitstaande financieringen

De uitstaande financieringen in lange- en kortetermijnkredieten blijven globaal stijgen. Alle financieringen samen genomen werd 2012 afgesloten met een totaal saldo van € 23.047.507 aan uitstaande kredieten. Daarmee is opnieuw een recordbedrag bereikt, dat 7 procent hoger ligt dan de uitstaande positie van eind 2011. In totaal gaat het over 266 uitstaande kredieten, voor het merendeel termijnfinancieringen (kredieten met aflossingsschema, obligatieleningen, achtergestelde leningen ...).

Participaties creëren hefboomeffect

Hefboom heeft een kapitaalsparticipatie in 26 andere ondernemingen, en dit voor een globaal bedrag van € 1.483.056. Het gaat om coöperatieve ondernemingen, startcentra sociale economie, activiteitencoöperaties, organisaties rond sociale huisvesting of groene energie, ... Vermeldenswaard is een belangrijke participatie in Trividend, het Vlaams participatiefonds voor de sociale economie, dat op zijn beurt risicokapitaal verschafft aan ondernemingen uit de sociale economie. In nogal wat ondernemingen en organisaties waarin Hefboom participeert wordt ook een bestuursmandaat of een ander engagement opgenomen.

Hefboom realiseert cofinanciering

Hefboom trekt ook externe middelen aan. Het federale Kringloofonds werkt al een tijdje in een uitdoofscenario en kan nog enkel de bestaande kredieten en deelnemingen beheren. Eind 2012 betrof Hefboom bij het Kringloofonds nog € 4.515.703. Onder meer in opvolging van het Kringloofonds besliste de Vlaamse regering tot de oprichting van het sociaal investeringsfonds (SIFO). Vanuit het SIFO betrof Hefboom eind 2012 voor € 4.315.122 aan middelen tegenover € 3.297.031 eind 2011. Voor grote dossiers doet Hefboom ook een beroep op cofinanciering door reguliere banken als Belfius, VDK en Triodos.

Kredietverstrekker en adviespartner voor De Kringwinkel Antwerpen

De Kringwinkel Antwerpen is een van de oudste kringloopcentra van Vlaanderen en doet al meer dan 15 jaar een beroep op Hefboom voor financiering en advies. Directeur Danny Vercauteren vertelt over de samenwerking.

‘De Kringwinkel Antwerpen bestaat nu 21 jaar en is oorspronkelijk gegroeid uit Vitamine W en later Levanto. Het opzet bij de oprichting als sociale werkplaats was eenduidig: tewerkstelling creëren voor kansengroepen. Intussen staat de organisatie op eigen benen, met een eigen raad van bestuur, en we zijn de voorbije jaren enorm gegroeid: er zijn nu zeven vestigingen met in totaal meer dan driehonderd werknemers. Ook onze doelstellingen zijn veel veranderd. De klemtoon ligt niet meer op het verschaffen van werk, we willen de mensen ook het perspectief geven op een loopbaan. En door de bekommernis om iets te doen voor het milieu hebben we ons meer en meer toegelegd op het hergebruik van afval en de recyclage van allerlei materialen. Voor ons zijn dat nu twee evenwaardige pijlers in onze werking.’

Van goederen tot diensten

‘Met de jaren heeft er nog een andere verschuiving plaatsgevonden. De Kringwinkel is nu een dienstenbedrijf geworden met een ruim aanbod voor particulieren (inboedelservice, demontage en inpakken van meubels, ...) en bedrijven (ophaling herbruikbaar kantormateriaal, ...). Door het grote geografische gebied waarin we actief zijn en het grote volume goederen dat we jaarlijks verzetten (7000 ton) hebben we geleerd creatieve en innovatieve oplossingen te zoeken. Dat heeft de omslag naar zo’n ruim dienstenbedrijf zeker versneld, en daarin zijn we in Vlaanderen voorlopers.’

Bevoorrechte samenwerking

De Kringwinkel Antwerpen werkt niet alleen voor financiering samen met Hefboom. Minstens even belangrijk is de rol van Hefboom als extern adviseur.

‘Om de twee jaar maakt een consultant van Hefboom een analyse van onze organisatie en een evaluatie van onze financiën, een zogenaamde ‘basisopvolging’. Het is belangrijk voor ons om geregeld een externe stem te horen omdat die ook met een grotere objectiviteit spreekt.

Hefboom helpt ons ook zoeken naar de beste financieringsmogelijkheden voor onze projecten. Zo heeft Hefboom sinds 2004 meer dan 1,7 miljoen euro gefinancierd. Het ging dan vooral om projecten die ons operationeel versterken: de aanschaf van gebouwen en de installatie van zonnepanelen, maar ook de aankoop van bijvoorbeeld een ladderlift, een heftruck, vrachtwagens ...

We hebben bewust voor Hefboom gekozen omdat we uit het keurslijf van de klassieke banken wilden stappen. De Kringwinkel zoekt vaak leningen voor redelijk kleine bedragen, van € 10.000 tot € 600.000, en daarvoor biedt Hefboom veel beter aangepaste en flexibele formules dan de traditionele banken.’

> www.dekringwinkelantwerpen.be



Impulskrediet

In 2012 zag een nieuw product het licht, het Impulskrediet. Dat is bedoeld voor mensen die een eigen zaak willen opstarten maar van de bank geen lening kunnen krijgen omdat ze niet over een eigen inbreng beschikken, geen borg kunnen verschaffen, een uitkering krijgen (vb. als werkzoekende) ...

Door haar ervaring met de Solidaire Lening geraakte Hefboom nog meer overtuigd van de nood aan dit soort microfinanciering. Er werden vier kredietformules uitgewerkt. Deze kleine leningen (maximaal €20.000) tegen een haalbare rentevoet stellen de ontleners in staat om hun lot in eigen handen te nemen en een eigen zaak op te starten.

In het startjaar 2012 hebben 301 mensen het Impulskrediet gecontacteerd. Finaal resulteerde dit in de toekenning van 27 kredieten voor een totaalbedrag van €277.100.

Omdat het een nieuw project is, gaan we er in dit jaarverslag wat dieper op in.

De cijfers

In 2012 hebben 301 mensen het Impulskrediet gecontacteerd voor meer informatie over de verschillende kredietproducten. Van die groep kwamen er 74 niet in aanmerking voor het Impulskrediet omdat ze niet tot de doelgroep behoorden. Het krediet diende bijvoorbeeld niet voor een zelfstandige activiteit of ze bleken toch niet bancair uitgesloten. Deze mensen werden zoveel mogelijk doorverwezen naar andere instanties en organisaties.

Aan 227 potentiële kredietkandidaten of 75 procent werd een aanvraagformulier bezorgd; daarin wordt gepeild naar de persoonlijke situatie van de aanvrager, de zelfstandige activiteit en de financiële situatie en verwachtingen voor de toekomst. (Hierin verschilt Hefboom van de traditionele banken, er wordt verder gekeken dan het business- en financiële plan.) Finaal diende 52 procent (of 118 mensen) een aanvraag in.

Gesprek

Alle ontvangen kredietaanvragen worden geanalyseerd. Indien het dossier ontvankelijk is, wordt de aanvrager uitgenodigd voor een intakegesprek. Van de 118 ingevulde aanvraagformulieren zijn 88 (kandidaat-) ondernemers op gesprek ontvangen. Tijdens het gesprek wordt meer ingegaan op het profiel, de ervaring, de motivering van de aanvrager en wordt samen met hen een financieel plan opgesteld.

Niet onbelangrijk is dat al deze ondernemers een duidelijke feedback krijgen omtrent de haalbaarheid van hun project. Deze feedback laat hen toe hun project aan te passen zodat de leefbaarheid wordt gegarandeerd, of kan hen doen beslissen om het project niet op te starten als dit niet leefbaar blijkt. Sommige ondernemers werden doorverwezen naar partners die hen kunnen helpen bij de opstart van hun project. Zo helpt Hefboom ook de ondernemers vooruit die uiteindelijk geen financiering verkregen.

Kredietcomité

Enkel de goede dossiers of die dossiers die een formele weigering nodig hebben, verschijnen voor het kredietcomité. In 2012 werden zo 35 dossiers voor het kredietcomité gebracht met een (gematigd) positief advies. De leden van het kredietcomité hebben hiervan 27 dossiers of 77 procent goedgekeurd.

De 27 toegekende kredieten hadden gemiddeld een omvang van €10.263. Het kredietbedrag varieerde van €3.750 als minimum tot €20.000 als maximum.

Verplichte begeleiding

Indien het kredietcomité de kredietaanvraag goedkeurt, kan de ondernemer rekenen op een gratis maar verplichte begeleiding gedurende 2 jaar. De bedoeling van deze nauwgezette en aangepaste opvolging is om de slaagkansen van de goedgekeurde projecten te verhogen en een meer persoonlijke band met de krediet-

nemer op te bouwen. De begeleiding maakt daarom essentieel deel uit van de krediettoekenning. Voor deze begeleiding doet Hefboom een beroep op vrijwilligers. Deze vrijwilligers hebben een ruime ervaring in de financiële en/of ondernemerswereld.

Partners

Microkredietverlening is een niet-kostendekkende én een risicovolle activiteit. Tegelijk is een ruim draagvlak nodig om deze dienst op een duurzame wijze te kunnen uitoefenen. Daarom werkte Hefboom in 2012 met andere partners samen om het Impulskrediet te kunnen aanbieden: Agentschap Ondernemen, Belfius Foundation, NV Waarborgbeheer en SIFO (Sociaal Investeringsfonds).

> www.impulskrediet.be

Op eigen benen

Twee gedreven vrouwen vertellen over hun project, dat dankzij een Impulskrediet in 2012 het licht zag.

Met een gerust hart

Roisin Coenen werkte jarenlang bij een poetsdienst, tot ze besliste om een opleiding voor medisch pedicure of voetverzorging te volgen. Ze verzorgt mensen thuis en in zorgcentra en is dus voortdurend op de baan. Zonder betrouwbare auto kan ze haar job dus niet uitoefenen. Om de aankoop van een wagen te financieren heeft ze een Impulskrediet aangevraagd.

‘Het contact met de kredietconsulenten van het Impulskrediet verliep en verloopt heel vlot. Ik kreeg snel de nodige documenten toegestuurd, een afspraak liet niet lang op zich wachten ... Ook de administratieve opvolging mag er zijn. En ik ben zeer te spreken over de afspraken rond de verplichte gratis begeleiding. Dit Impulskrediet is heel belangrijk om mijn onderneming met een gerust hart uit te bouwen.’

Niet over één nacht ijs

Fabienne De Cloedt is freelance management assistant. Dat houdt in dat ze kmo's administratieve ondersteuning biedt. Haar klanten zijn divers: advocatenkantoren (briefwisseling, typwerk, post, ...), een notaris (akten opmaken), een grafisch bedrijf (algemeen secretariaatswerk), een marktonderzoeksbureau (notulen), enzovoort. Ook werkt ze samen met een collega-freelancer voor de ondertiteling van programma's.

‘Hoe ik bij het Impulskrediet ben beland? Via de website van Hefboom. Het contact met Hefboom verloopt overigens heel vlot en correct. Als er vragen zijn, krijg ik heel snel een duidelijk antwoord. (...) Ik ben begonnen met een bureau in mijn slaapkamer. Goed genoeg om te starten maar op termijn niet houdbaar. Daarom wou ik een kwaliteitsblokhut in de tuin plaatsen om mijn kantoor daarin te installeren. Op die manier is het ook makkelijker om werk en privé te scheiden. Vandaar dus mijn aanvraag.

Ik raad het Impulskrediet aan omdat je een echte opvolging krijgt die je helpt om je bedrijf beter te laten functioneren. Ook bij de aanvraag voor de lening gaat men niet over één nacht ijs. Dat maakt dat je echt moet nadenken over wat je nodig hebt en waarom.’



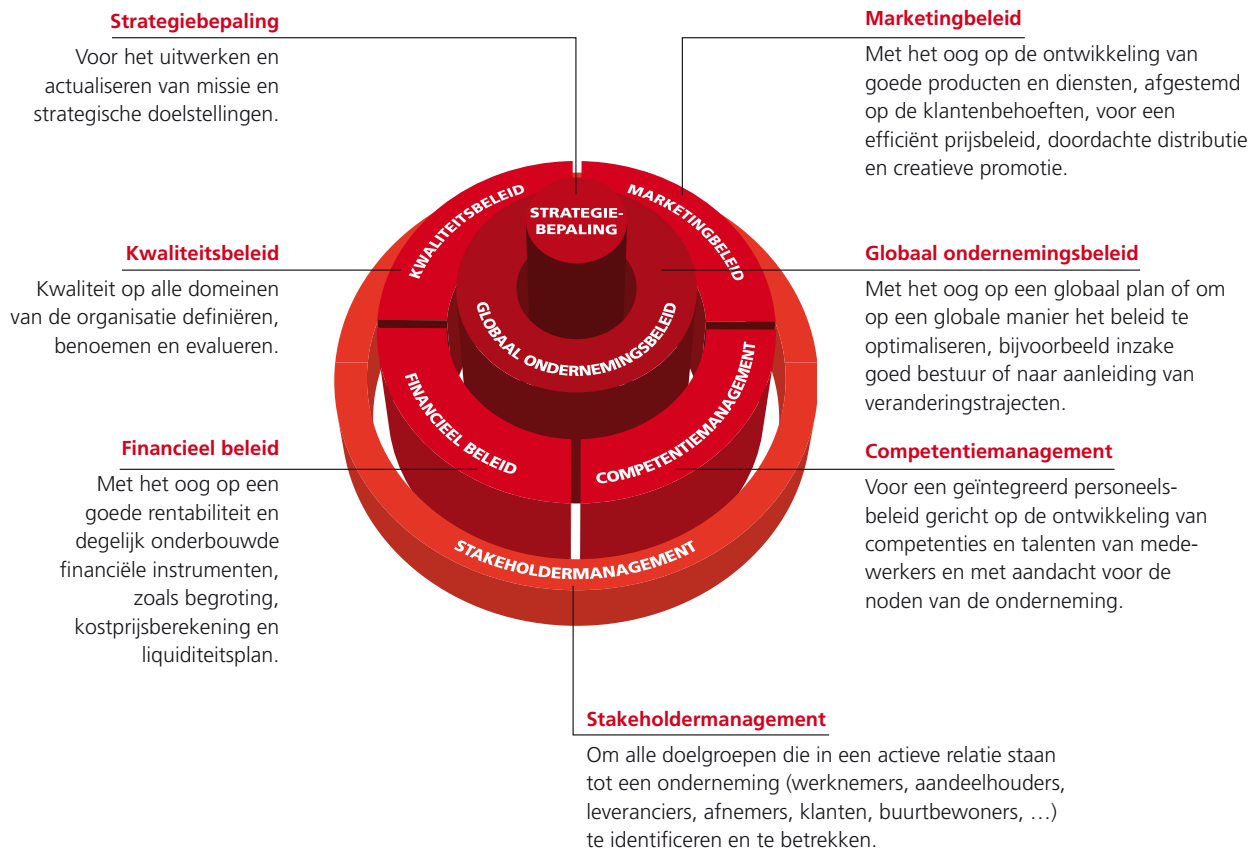
Adviesverlening

Aantal opdrachten

De adviesdienst van Hefboom vervulde in 2012 88 adviesopdrachten voor 70 verschillende opdrachtgevers. Bepaalde opdrachten uitgaande van 1 opdrachtgever hadden betrekking op meerdere sociale economie organisaties. Daarnaast gaf Hefboom ook eerstelijnsadvies aan een twintigtal, vooral startende, coöperatieve ondernemingen. Er werden ook tal van workshops verzorgd rond uiteenlopende thema's.

Aanbod

Hefboom heeft een lange traditie in adviesverlening rond alle aspecten van ondernemingsbeleid, en kent de behoeften van de sociale economieondernemingen als geen ander. Hefboom speelt met een ruim aanbod in op noden op het vlak van audit, advies en coaching. En dat rond alle aspecten van ondernemingsbeleid. Hefboom helpt organisaties om een sterke koers uit te zetten met ondersteuning op het vlak van strategie-bepaling en globaal ondernemingsbeleid. Verder brengt Hefboom specifieke expertise in op het vlak van financieel beleid, kwaliteitsbeleid, marketing en competentie management. Hefboom hecht ook veel belang aan globaal stakeholdermanagement om alle doelgroepen die in relatie staan tot de onderneming te identificeren en te betrekken.



Proactief

Met een nieuwe regelgeving in het vooruitzicht (het zogenaamde maatwerkdecreet) en binnen de context van grote maatschappelijke evoluties en uitdagingen getuigt Hefboom als adviesverlener van een proactieve benadering. Hefboom speelt niet alleen in op vragen vanuit de sector maar detecteert ook trends en tendensen en speelt daarop in.

- Een gezond evenwicht vinden en bewaren tussen een maatschappelijke opdracht en het economische resultaat blijft voor de sector een grote uitdaging. Hieruit volgt bijvoorbeeld het belang van een door-dacht HR-beleid en de behoefte van een explicieter beleid op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het eenvoudige feit dat bedrijven uit de sociale economie tewerkstellingskansen bieden voor medewerkers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt, is al lang niet meer voldoende om maatschap-pelijke meerwaarde aan te tonen. De behoefte aan interne controle en rapportering, én aan een externe verantwoording over de eigen maatschappelijke meerwaarde neemt steeds toe.
- De vraag naar meer effectiviteit en efficiëntie eist een doorgedreven professionalisering van het leiding-gevende kader. Naast het management moet ook het bestuur professionaliseren. Corporate governance of goed bestuur wordt een belangrijk werkpunt.
- Netwerking, partnerschappen, schaalvergroting ... ook nieuwe organisatievormen zullen in de toekomst meer aandacht vragen.

Kwaliteitsbeleid

Wegens haar jarenlange expertise in de begeleiding van beschutte en sociale werkplaatsen kreeg Hefboom een opdracht van het ESF-Agentschap Vlaanderen. Die kaderde in het project 'Kwaliteitsbeleid in sociale en beschutte werkplaatsen', en werd uitgevoerd in samenwerking met VLAB en SST, respectievelijk de koepel van de beschutte en de sociale werkplaatsen. Hefboom verzorgde in dat kader tweedaagse individuele be-geleidingssessies in verschillende werkplaatsen. Leidraad bij deze begeleiding was het EFQM-model waaraan organisaties hun sterke en zwakke punten kunnen aftoetsen en waarmee ze een traject kunnen opstellen naar een betere kwaliteitswerking.

Inzetten op goed bestuur

Indertijd zette Hefboom het thema 'goed bestuur' op de kaart door de bundeling van haar expertise in de publicatie *Leiden of lijden. Tien facetten van goed bestuur in organisaties met een maatschappelijke doelstel-ling*. In de schoot van de Koning Boudewijnstichting werkte Hefboom in 2012 mee aan het formuleren van aanbevelingen voor een goed bestuur van socialprofitorganisaties. Samen met het Instituut voor Bestuurders Guberna en professor dr. Marleen Deneef (Universiteit Antwerpen en Curia Lawfirm) was Hefboom de medeo-prichter van de Social Governance Academy. Jaarlijks geeft Hefboom tal van workshops rond het thema goed bestuur of aspecten ervan als managementrapportering, gezond financieel beleid, opdracht en werking van de raad van bestuur, ...

Adviesverlening in de praktijk

De adviesdienst van Hefboom werkte in 2012 voor uiteenlopende organisaties binnen de sociale profit en rond een verscheidenheid aan thema's: missie- en strategieprocessen, algemeen ondernemingsbeleid, goed bestuur, kwaliteitsbeleid, samenwerkings- of fusieprocessen, informatieprocessen, financieel beheer en beleid ...

Ter illustratie geven we enkele praktijkvoorbeelden uit de sector van de beschutte en de sociale werkplaatsen.

1

InterWest

De beschutte werkplaats InterWest telt meer dan 400 werknemers. InterWest is gegroeid uit de oorspronkelijke beschutte werkplaats met houtactiviteiten in Veurne. Later is de BW De IJzer opgericht met vooral inpakactiviteiten in Diksmuide.

In 2005 zijn beide BW's gefuseerd naar BW InterWest. De activiteiten met hout betreffen vooral verzagen en schuren, meubilair voor kantoren en beursstanden, garnieren van boxsprings, displays, transportmateriaal ... De inpakactiviteiten omvatten vooral het doseren, verpakken en vervoeren van food- en non-foodproducten.

De beslissing om haar activiteiten te reorganiseren had heel wat implicaties. Om die managementbeslissing in goede banen te leiden heeft Hefboom haar expertise ingezet om de subsidiëring op te volgen (om de voorschotten en afrekeningen beter te kunnen inschatten) en om een procedure te ontwikkelen die het mogelijk maakt een jaarlijks budget op te stellen op basis van de informatie uit de operationele afdelingen.

Hefboom gaf ook advies bij het implementeren van managementrapportering en bij het opstellen van een kostprijsstelsel.

Op het vlak van commerciële ondersteuning dacht Hefboom mee na over het dienstenaanbod, promotiemateriaal en de planning van een prospectiecampagne. Daardoor heeft InterWest in de dienstensector nu drie operationele ploegen: twee in de groendienst en één voor schilder- en renovatiewerken.

2

Arop

De Antwerpse werkplaats Arop (met vestigingen in Borgerhout, Wilrijk en Wommelgem) heeft in de loop der jaren een rijke waaier aan activiteiten uitgebouwd: niet alleen op het vlak van verpakkingen (food en non-food) maar ook voor het manueel klaarmaken van mailings kunnen bedrijven bij Arop terecht. De werkplaats bij Arop is uitgerust voor de handling van textiel en de montage van fietsen. Dit jaar start Arop ook met een eigen product, namelijk kersenpitkussens.

In nauwe samenwerking met de algemene directeur en de financieel verantwoordelijke is in een korte periode en op een doeltreffende manier een budgetterings- en rapporteringstool ontwikkeld. Via een bedrijfseconomische voorstelling van de resultatenrekening kan nu een maandelijkse budgetanalyse gemaakt worden. Tevens laat dit stelsel toe om het budget op te stellen op basis van de informatie vanuit de operationele afdelingen, waarin bijvoorbeeld meteen de algemene kosten kunnen versleuteld worden.

3

Duinenwacht

Duinenwacht zorgt voor sociale tewerkstelling in de regio van Oostende. De werkplaats werkt onder meer in het kader van het project 'De energiesnoeiers' (energiescans, dakisolatie, energiebesparende klussen, controle bandenspanning). Verder doet Duinenwacht groen- en natuuronderhoud voor overheden en bedrijven.

Ook hier heeft Hefboom een gebruiksvriendelijk rapporteringssysteem ontwikkeld, dat informatie opneemt uit de boekhouding op rekeningniveau zodat een maandelijkse analyse mogelijk wordt. De samenwerking met de operationele verantwoordelijken leidde ook tot een nieuwe opstelling van de kostprijs per activiteit. Zo heeft Duinenwacht nu een goed instrument in handen om haar verkoopprijzen te bepalen en de rendabiliteit in de hand te houden.

4

Ergasia

Ergasia ('Precisie in repetitie: onze kracht') verschaft in het Antwerpse Niel zinvol en lonend werk aan normaal begaafde mensen met een autismespectrumstoornis.

Door een vernieuwd commercieel beleid heeft deze werkplaats de omslag kunnen maken van verlies naar winst. Samen met Hefboom werd een klantenbestand opgebouwd, werden mailingcampagnes opgezet voor specifieke acties en werd een concept voor een website ontwikkeld dat vooral gericht is op potentiële klanten. Hefboom adviseerde Ergasia ook op het vlak van kostprijsberekening en prijs- onderhandeling.

Dit alles leidde tot een nieuw en uiterst succesvol elan voor deze sociale werkplaats, die nu een stevig fundament heeft om in een commerciële omgeving overeind te blijven (zoals de verpakking en handling van chocoladeproducten).

Dienstverlening

2012 was een belangrijk jaar voor Hefboom op het vlak van de dienstverlening. Niet alleen door managementadvies op maat maar meer en meer ook door haar praktische dienstverlening draagt Hefboom bij tot een efficiëntere en duurzamere werking van uiteenlopende organisaties (bv. via administratieve en logistieke ondersteuning, de ontwikkeling van een softwareapplicatie voor het beheer van de aandeelhoudersrelaties.) Een aantal voorbeelden:

Bond Zonder Naam vzw

Wat? Bond Zonder Naam neemt uiteenlopende kwalitatieve en duurzame initiatieven met het oog op een meer mensvriendelijke en zorgzame samenleving.

Hefboom nam een hele reeks administratieve taken op zich naar aanleiding van de uitgifte van de obligatielening ter ondersteuning van de stiltehoeve Metanoia in Damme (Moerkerke), waaronder de communicatie met de obligatiehouders.

Oever vzw

Wat? Overleg ethisch vermogensbeheer vzw

Hefboom stond in voor het secretariaat van de raad van bestuur, de uitgifte van een nieuwsbrief, de voorbereiding en het secretariaat van de projectencommissie en de boekhouding.

Febea vzw

Wat? Febea is de Europese federatie van ethische en alternatieve banken.

Hefboom verzorgt het algemeen secretariaat en de boekhouding.

Limburg wind cvba

Wat? Limburg wind is een coöperatieve vennootschap die opgericht werd door Aspiravi, Hefboom, LRM (Limburgse Reconversiematschappij) en het Limburgs Klimaatbedrijf Nuhma.

Hefboom staat in voor de aandeelhoudersadministratie en -communicatie, en de organisatie van de algemene vergadering.

Aspiravi Samen cvba

Wat? Aspiravi Samen is de coöperatieve vennootschap opgericht door Aspiravi en Hefboom.

Hefboom staat in voor de aandeelhoudersadministratie en -communicatie, en de organisatie van de algemene vergadering.

Limburgs Klimaatfonds cvba

Wat? Het Limburgs Klimaatfonds is een coöperatieve vennootschap met als doelstelling particulieren, verenigingen, bedrijven en organisaties te verenigen die investeren in klimaatvriendelijke projecten.

Hefboom levert adviesprestaties en neemt de aandeelhoudersadministratie voor haar rekening.

Inclusie Invest cvba

Wat? De cvba Inclusie werft coöperatief kapitaal voor investeringen in woningen voor personen met een handicap. Hefboom verzorgt de aandeelhoudersadministratie en -communicatie.

Hart voor handicap vzw

Wat? Hart voor handicap is een initiatief van de redactie van *De Standaard* in samenwerking met Corelio en Cera. De vzw zet zich in voor de sensibilisering rond relevante thema's in verband met de zorg voor personen met een handicap en doet ook aan fondsenwerving.

Hefboom verzorgt de giftenadministratie, het secretariaat van de raad van bestuur en de boekhouding.



Het jaar van de coöperaties

De VN hebben 2012 uitgeroepen als het internationale jaar van de coöperaties, een bewijs dat het coöperatief model springlevend is en een erkenning van de grote bijdrage van de coöperaties aan sociaaleconomische ontwikkelingen wereldwijd, bijvoorbeeld op het vlak van armoedebestrijding, het creëren van jobs en maatschappelijke integratie.

Nog meer dan in het verleden wierp Hefboom zich in 2012 op als een belangrijk steunpunt voor de sector van coöperatieve organisaties en ondernemingen in ons land. Aan een twintigtal coöperatieve projecten gaf Hefboom eerstelijnsadvies rond de meest courante vragen en problemen waarmee startende coöperaties te maken hebben (het statuut, de oprichting, het bestuur, de werking, de werving van kapitaal, de samenwerking met vennoten ...)

In 2012 werd in samenwerking met het HIVA (KU Leuven) ook een nichestudie gepubliceerd rond coöperatief ondernemen in de energiesector. Deze studie werd midden 2012 voorgesteld tijdens een druk bijgewoond seminarie.

Financiële resultaten

cvba Hefboom

Ondanks de moeilijke economische tijden, met lagere rentevoeten en kleinere marges, kon de cvba het boekjaar 2012 afsluiten met een winst van € 170.804. Deze goede resultaten komen er na het turbulente boekjaar 2011 dat, ten gevolge van het Arco-debacle, afgesloten werd met een overgedragen verlies van € 1,2 miljoen.

De bijzondere algemene vergadering van 2 juni 2012 besliste om dit verlies te compenseren door een vermindering van de waarde van de aandelen met 10 procent. Door deze ingreep kon Hefboom vanaf 2012 het verleden definitief achter zich laten.

Terug naar het resultaat 2012. Na voorafname van de wettelijke reservevorming stelde de raad van bestuur aan de algemene vergadering voor om een dividend uit te keren van 1 procent, en het saldo toe te voegen aan de overgedragen resultaten.

Dit toont aan dat cvba Hefboom structureel gezond is, en opnieuw op een stabiele basis werk kan maken van groei met uitzicht op een mooie toekomst.

cvba Hefboom VERGELIJKENDE RESULTATENREKENING

OPBRENGSTEN	31/12/12	31/12/11
Bedrijfsopbrengsten	176.066	154.802
Financiële opbrengsten	942.066	973.829
uit aandelen, effecten, beleggingen	95.700	186.483
uit kredietverlening	845.283	782.422
overige financiële opbrengsten	1.084	4.925
Uitzonderlijke opbrengsten	328	511.030
	1.118.459	1.639.660

KOSTEN	31/12/12	31/12/11
Algemene onkosten	201.858	177.971
Lonen en wedden	391.153	391.841
Financiële kosten	293.792	273.450
Waardeverminderingen	60.852	2.376.889
Resultaat van het boekjaar	170.804	-1.580.492
	1.118.459	1.639.660

cvba Hefboom
VERGELIJKENDE BALANS voor resultaatverwerking

ACTIVA	31/12/12	31/12/11
Financiële vaste activa	4.255.456	4.193.713
Vlottende activa	21.713.483	20.343.605
kredieten op > 1 jaar	15.237.447	14.816.208
vorderingen op max. 1 jaar:		
kredieten met vervaldd. binnen het jaar	3.854.054	2.784.408
diverse vorderingen	147.722	445.314
dubieuze vorderingen	66.927	85.694
geldbeleggingen + liquide middelen	2.308.845	2.119.585
overlopende rekeningen	98.489	92.396
	25.968.939	24.537.318

PASSIVA	31/12/12	31/12/11
Eigen vermogen	11.165.077	10.985.130
kapitaal	10.994.273	10.985.130
reserves	0	0
overgedragen resultaten	0	0
resultaat vh boekjaar	170.804	0
Voorzieningen	26.033	26.033
Schulden	14.777.829	13.526.154
achtergestelde leningen	3.778.715	3.848.715
cofinanciering > 1 jaar	7.108.921	7.169.683
cofinanciering < 1 jaar	1.721.904	1.269.351
handelsschulden	78.442	161.746
bezoldigingen/soc.lasten	58.285	29.754
overige schulden	2.029.799	1.025.429
overlopende rekeningen	1.763	21.476
	25.968.939	24.537.318

Noot

De hier gepubliceerde balans en resultatenrekening zijn een verkorte weergave van de door de bedrijfsrevisor gecontroleerde jaarrekening die wordt neergelegd bij de Nationale Bank. Op basis van de officiële jaarrekening leverde de bedrijfsrevisor een verklaring zonder voorbehoud af. Dat betekent dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de werkelijkheid, geen materiële fouten bevat en dat de onderneming bij het opstellen ervan de voorschriften van de Boekhoud- en vennootschapswet heeft gerespecteerd.

vzw Hefboom

De vzw Hefboom sloot het boekjaar af met een bevredigend resultaat. We noteren een winst van € 14.879. Het resultaat 2012 werd niet beïnvloed door een gift uit het waarborgfonds, zoals dit in 2011 het geval was.

De omzet uit advies- en dienstverlening bleef globaal genomen stabiel. In de kosten waren er lagere loonkosten, te verklaren door het feit dat er tijdelijk minder mensen in het vaste personeelskader tewerkgesteld waren. In die periode werd vaker een beroep gedaan op externe medewerkers. Ook de andere werkingskosten daalden tegenover het vorige boekjaar.

Het positieve resultaat versterkt het stevige eigen vermogen van de vzw.

vzw Hefboom VERGELIJKENDE RESULTATENREKENING

OPBRENGSTEN	31/12/12	31/12/11
Opbrengsten uit:	878.418	1.132.890
adviesverlening en projecten	816.886	810.232
giften en dotaties	25.035	289.761
(loon)subsidies	36.496	32.897
Financiële en andere opbrengsten	61.318	79.898
	939.736	1.212.788

KOSTEN	31/12/12	31/12/11
Algemene onkosten	531.884	606.587
Lonen en wedden	389.970	457.983
Andere en uitzonderlijke kosten	3.003	10.542
Gift voor rekening waarborgfonds	0	510.353
Resultaat van het boekjaar	14.879	-372.677
	939.736	1.212.788

vzw Hefboom
VERGELIJKENDE BALANS voor resultaatverwerking

ACTIVA	31/12/12	31/12/11
Vaste activa	322.708	275.549
vaste activa	136.611	99.919
aandelen en borgtochten	186.098	175.630
Vlottende activa	605.634	741.157
handels- en overige vorderingen	468.792	572.739
RC cvba Hefboom	7.315	0
liquide middelen	106.207	138.953
overlopende rekeningen	23.320	29.465
	928.342	1.016.707

PASSIVA	31/12/12	31/12/11
Eigen vermogen	581.416	566.537
bestemde fondsen	159.443	532.120
overgedragen resultaten	407.095	407.095
resultaat vh boekjaar	14.879	-372.677
Voorzieningen	0	10.474
Schulden < 1jaar	346.926	439.696
handelsschulden	118.017	167.583
voortuitbetalingen	64.327	33.321
RC cvba hefbloom	0	214.735
overige schulden	355	10.900
schulden mbt bezold./soc.lasten	5.595	12.689
overlopende rekeningen	158.632	468
	928.342	1.016.706

Noot

De hier gepubliceerde balans en resultatenrekening zijn een verkorte weergave van de door de bedrijfsrevisor gecontroleerde jaarrekening die wordt neergelegd bij de Nationale Bank. Op basis van de officiële jaarrekening leverde de bedrijfsrevisor een verklaring zonder voorbehoud af. Dat betekent dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de werkelijkheid, geen materiële fouten bevat en dat de onderneming bij het opstellen ervan de voorschriften van de Boekhoud- en vennootschapswet heeft gerespecteerd.





Meer over Hefboom

Hefboom groepeert één coöperatieve vennootschap (cvba) en twee vzw's

- De aandeelhouders van de cvba zamelen kapitaal in dat de basis vormt voor de financieringsactiviteiten.
- De advies- en dienstverleningsactiviteiten gebeuren in de vzw Hefboom. Met het hieraan gekoppelde waarborgfonds wordt de financiering van risicovolle maar maatschappelijk belangrijke kredieten mogelijk gemaakt.
- Er is ook nog de vzw Hefboomfonds voor de Solidaire Economie. Die ondersteunt specifieke initiatieven in de sociale economie en gebruikt daarvoor middelen verworven uit mecenaat en sponsoring.

> Meer over de structuur en werking van Hefboom: www.hefboom.be



colofon

Deze publicatie werd samengesteld door
Dirk Dalle, Danny De Mul, Jo De Niel,
Frans Heyman, Jo Jaspers, Tine Osaer en
Herman Verhoeven.

Concept, redactie en coördinatie:
communicatiebureau Link Inc.

Foto's: Joke Van Mieghem.

Met dank aan De Kringwinkel Antwerpen

Lay-out en ontwerp:
Magelaan cvba, Gent (www.magelaan.be)

Druk: Parys Printing

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

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