

Jaarverslag 2015

hefboom 
voor sociaal en duurzaam ondernemen



Colofon

Deze publicatie werd samengesteld door Stéphanie Bonnave, Piet Callens, Rudi Ceunen, Dirk Dalle, Danny De Mul, Jo De Niel, Jo Jespers, Liesbet Loeys, Berten Ooms en Ben Peeters.

COÖRDINATIE EN ONTWERP: **Link Inc**

FOTO'S: **Koen Broos**

DRUK: **De Bie Printing**

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER: **Dirk Dalle, Hefboom, Vooruitgangstraat 333/5, 1030 Brussel.**

Deze publicatie is gedrukt op 100% gerecycleerde Cyclus Print.



jaar **hefboom** voor sociaal en duurzaam ondernemen



Tijdens de viering van 30 jaar Hefboom op onze algemene vergadering in juni 2015 bleken onze missie en aanpak verrassend actueel.

Onze samenleving, en de wereld in zijn geheel, lijken op drift te zijn. De mechanismen die ons vandaag sturen, de organisatie van werk, wonen, mobiliteit, de manier waarop we omgaan met onze tijd en onze aarde, bevorderen niet het fundamenteel welzijn voor ieder van ons en voor wie na ons komt.

Vandaag leeft meer dan ooit het inzicht dat overheden en ondernemingen wereldwijd nieuwe denkpatronen moeten ontwikkelen. Maar ook dat we als individu niet passief moeten toekijken, dat we zelf de motor kunnen zijn van verandering.

Precies dat inzicht lag al aan de basis van de oprichting van Hefboom. Hefboom werkt mee aan initiatieven die concrete vorm willen geven aan alternatieven die kunnen werken.

Zo creëert Hefboom kansen voor mensen, waar die ontbreken. Kansen om autonoom invulling te geven aan een eigen woon-, werk-, levensproject, ook voor wie op fysiek, mentaal, financieel of sociaal vlak niet kan inbrengen wat we doorgaans als mainstream ervaren.

We doen dit in partnerschap met anderen. Het Hefboomeffect waar we in elke opdracht naar streven, is altijd het resultaat van samenwerking: tussen onze medewerkers en vrijwilligers, leden van onze kredietcomités en van onze raad van bestuur, aandeelhouders, klanten en hun koepelorganisaties, leveranciers en collega's, partners binnen overheden en de financiële sector, het ruime middenveld.

De afgelopen decennia hebben we samen een sector op de kaart gezet: de sociale economie. We hebben een bedding gegraven voor nieuwe diensten en werkvormen en voor inhoudelijke verdieping. We waren nauw betrokken bij alle ontwikkelingen in de sector, zetten mee nieuwe initiatieven op en pionierden rond thema's als stakeholdermanagement, sociaal ondernemerschap, sociale impactmeting en deugdelijk bestuur. Die kennis delen we nu ook ruimer, bijvoorbeeld binnen de sector van welzijn en gezondheid.

We willen onze kracht positief blijven aanwenden, en noodzakelijke transities op een passende manier ondersteunen.

In dit jaarverslag geven we een ruim overzicht van onze inspanningen in 2015 om de impact van sociaal en duurzaam ondernemerschap te versterken. Ook blikken we hier en daar al vooruit op onze plannen om in 2016 nog meer hefboom te worden en sociaal en duurzaam ondernemen verder van de kantlijn naar het centrum van de samenleving te tillen.

Dirk Dalle
*Directeur
Gedelegeerd Bestuurder*

Antoon Vandevelde
Voorzitter

2015 in vogelvlucht

Ook in 2015 steunde Hefboom tal van mensen, organisaties en ondernemingen die zich sociaal en maatschappelijk engageren. We hielpen hen bij het oplossen van problemen, maar ook om toekomstgericht en proactief te werken. We deden dat met **financiering, advies en allerhande dienstverlening**.

Als coöperatieve groep steunen we op **onze aandeelhouders**: vele particulieren, sociale organisaties en ondernemingen, vakbondscentrales en werkgevers, congregaties, financiële groepen en instellingen zoals de Koning Boudewijnstichting. Deze mensen en organisaties betrekken zich op onze opdracht en doelstellingen. Met aandelen of een achtergestelde lening vormen ze **de financiële basis van Hefboom**.

De middelen die onze aandeelhouders inbrengen, bleven in 2015 stabiel - ze kenden zelfs een lichte groei. In totaal gaat het over een bedrag van **meer dan 16 miljoen euro**. We konden ook rekenen op de cofinanciering van instellingen als het Kringloofonds (op federaal niveau, uitdovend) en het Sociaal Investeringsfonds (op het niveau van de Vlaamse overheid), het ter beschikking stellen van liquiditeit door enkele partners en de samenwerking met een aantal reguliere financiële instellingen.

In 2015 legden we ook de basis voor een verdere verruiming van onze middelen. Zo stelden we een prospectus op die werd goedgekeurd door de FSMA, de financiële autoriteit in ons land, en kregen we **de toestemming om ons aandeelhouderskapitaal te verruimen met 5 miljoen euro**. We geven hieraan uitvoering in 2016.

De organisaties en ondernemingen die we steunen, zetten zich elk op hun manier in voor een betere wereld. Binnen dat kader zijn ze bijzonder divers: maatwerkbedrijven (sociale en beschutte werkplaatsen), initiatieven in de lokale diensteneconomie, coöperaties, welzijns- en gezondheidsinitiatieven en organisaties die actief zijn rond gelijke kansen of Noord-Zuidthema's.

In verschillende sectoren is Hefboom een referentie. Zo hadden we in 2015 **40 coöperaties** als klant. Hetzelfde geldt voor **70 maatwerkbedrijven, 50 welzijnsorganisaties en nog een aantal andere initiatieven in de ruimere social profit**. Om nog niet te spreken over de **150 starters** die we financiële steun en begeleiding boden.

360 uitstaande kredieten voor een gezamenlijk bedrag van 22,5 miljoen euro, dat was het resultaat dat we eind 2015 konden voorleggen. In 2015 werden 63 kredieten goedgekeurd voor sociale en duurzame ondernemingen, evenals 72 impuls kredieten voor starters, respectievelijk voor 10,6 en 0,9 miljoen euro.

Ook in 2015 deden sociale economie ondernemingen en social profit organisaties in ruime mate een beroep op de adviesdienst van Hefboom. Het ging om opdrachten met betrekking tot sterkte-zwakteanalyse, financieel beheer en beleid, strategie en beleidsplanning, goed bestuur en leiderschap, de ontwikkeling en het welbevinden van medewerkers, samenwerking en fusies, en interim management. In totaal waren er **58 verschillende adviesopdrachten bij 47 organisaties en ondernemingen**. Klanten appreciëren de ervaring en expertise van Hefboom, en ook de affiniteit met en het engagement voor hun werking.

Hefboom was ook een efficiënte dienstverlener voor een stijgend aantal coöperaties en vzw's. Zo verzorgt Hefboom het administratief beheer en ondersteunt het coöperaties bij hun aandeelhoudersrelaties. Alles samen ging het in 2015 over **10.000 aandeelhouders die meer dan 33 miljoen euro samenbrengen voor diverse maatschappelijke projecten**. Verder neemt Hefboom ook taken op bij het administratief, financieel en inhoudelijk beheer van organisaties.

Hefboom heeft zelf ook de ambitie om financieel en economisch duurzaam te werken. We kunnen opnieuw goede resultaten voorleggen, zowel op het vlak van een efficiënte en effectieve inzet van onze middelen, op het vlak van maatschappelijke impact, als inzake financieel resultaat.

Hefboom financiert

BW Pajottenland

Sociaal ondernemen op het scherp van de snee

De beschutte werkplaatsen hebben een vaste plaats verworven binnen onze economie. Een succesverhaal, ja, maar ook een verhaal dat aantoonst dat een sociale economie door de jaren heen maar kon overleven dankzij stevig ondernemerschap én de inbreng van medestanders.

BW Pajottenland kon werkgelegenheid uitbouwen voor meer dan 100 doelgroepmedewerkers dankzij een lucratief contract met Proximus. Herinner u de sim-kaarten die in de beginjaren van de mobiele telefonie aan de man werden gebracht in mooi verpakte doosjes. Deze werden stuk voor stuk foutloos geassembleerd in deze beschutte werkplaats. Tot de dag waarop Proximus alle logistieke activiteiten bundelde in het Zuiden van het land.

Werk zoeken voor meer dan 100 mensen met een specifiek profiel is geen sinecure. Zeker niet binnen een steeds concurrentiëler bedrijfsklimaat waarin marges kleiner worden. Gelukkig vonden nieuwe klanten de weg naar de beschutte werkplaats. Colruyt bijvoorbeeld, een bedrijf dat sterk inzet op lean management: besparen waar mogelijk. Colruyt dwingt haar leveranciers om zeer kostenefficiënt te werken, maar heeft ook oren voor goede argumenten in prijsbepaling. En dat is belangrijk in de relatie met een beschutte werkplaats, waar omkadering en begeleiding hoe dan ook nodig blijft.

Beschutte werkplaats Pajottenland kon de transitie van het voorbije decennium het hoofd bieden door flexibel en combattief in te spelen op wijzigende marktomstandigheden.

Directeur Jan De Kegel getuigt:

“In 2005 waren de kosten te hoog opgelopen. De raad van bestuur besliste om te snoeien in de omkadering, maar de ontslagvergoeding voor het middenkader was een gigantische investering. Dat kon alleen met externe financiering. Het was niet evident voor Hefboom om mee te gaan in dit verhaal, temeer omdat de financiering van het afbouwen van arbeidsplaatsen haaks staat op de missie van Hefboom. Maar Hefboom schonk ons finaal het vertrouwen dat nodig was om de tewerkstelling van alle doelgroepmedewerkers veilig te stellen.

Sindsdien blijven we klant bij Hefboom, voor de prefinanciering van vakantiegeld bijvoorbeeld, maar ook voor investeringskredieten voor materieel, en recent voor de renovatie van een conciërgewoning op onze terreinen.

Op dit moment kunnen we wellicht ook elders lenen aan voordelige voorwaarden. Maar Hefboom heeft zich als een echte medestander getoond op cruciale momenten, en het wederzijdse vertrouwen dat door de jaren heen is gegroeid, wordt bevestigd in de vlotte, aangename en deskundige afhandeling van dossiers.

Sinds 2011 zijn we uit de rode cijfers, en vorig jaar hebben we weer winst geboekt – wat belangrijk is om het vertrouwen te behouden van alle belanghebbenden, niet in het minst onze medewerkers.

Dit betekent niet dat we in rustiger vaarwater terechtkomen. Binnen de kwetsbare groep van mensen die we tewerkstellen, stellen we de impact van vergrijzing bijvoorbeeld versneld vast. Hopelijk komt de overheid ons tegemoet in onze vraag om deze groep een eerlijk eindeloopbaanperspectief te bieden.

Intussen worden wij geconfronteerd met nieuwe spelregels in het kader van het maatwerkdecreet. We zullen beoordeeld worden in de mate waarin we erin slagen om doelgroepmedewerkers te laten doorstromen naar de reguliere arbeidsmarkt. Maar we weten dat dat niet voor iedereen is weggelegd. En als we onze sterke werkkrachten moeten afstaan, staat onze ploeg in zijn geheel zwakker om in te spelen op de scherpe voorwaarden die klanten ons stellen.

Het is duidelijk dat wij in de toekomst verder moeten inzetten op verandering om uitdagingen het hoofd te bieden. Maar ook dat we het niet zullen redden zonder begrip en medewerking van onze klanten, de overheid en andere partners die voluit willen gaan om ons te ondersteunen in onze missie om kwetsbare mensen blijvend kansen op werk te bieden.”

 www.tuinaanleg-brussel-pajottenland.be



Hefboom financiert

Anders dan bij klassieke kredietinstellingen, is de financiering van organisaties en projecten voor Hefboom geen doel op zich. Het is een middel om maatschappelijke doelstellingen te realiseren. In elk dossier streven we naar maatwerk in vertrouwen, en zetten we in op een multiplicatoreffect.

Maatwerk

We bestuderen elke kredietaanvraag zorgvuldig. Onze ruime kennis van de werking van social profit ondernemingen en van de verschillende overheden, vormt hierbij een troef. Onze kredietconsulenten praten de aanvraag grondig door en maken een cijfermatige analyse. Daarnaast brengen ze de ruimere context in kaart. Waar nodig, wordt de aanvraag in overleg bijgestuurd.

Vertrouwen

Investeren in de sociale economie is niet risicovrij. Met een goede analyse en opvolging van de dossiers beperken we de risico's zoveel mogelijk. Doorgaans vragen we ook waarborgen, maar nooit persoonlijke borgstellingen. Daarnaast staan we uitdrukkelijk open voor de financiering van maatschappelijk waardevolle initiatieven die zelf geen borg kunnen inbrengen.

Om de inbreng van onze eigen aandeelhouders te beschermen, heeft Hefboom vzw een - weliswaar beperkt - eigen waarborgfonds dat een aantal risicovolle kredieten waarborgt. Hefboom is ook aangesloten bij NV Waarborgbeheer, een instrument van de Vlaamse overheid.

Ons team reguleert kredieten beslist - binnen vastgelegde criteria in de kredietpolitiek - over overbruggingskredieten en over investeringskredieten tot een gelimiteerd bedrag. De andere dossiers worden voorgelegd aan ons kredietcomité.

Multiplicatoreffect

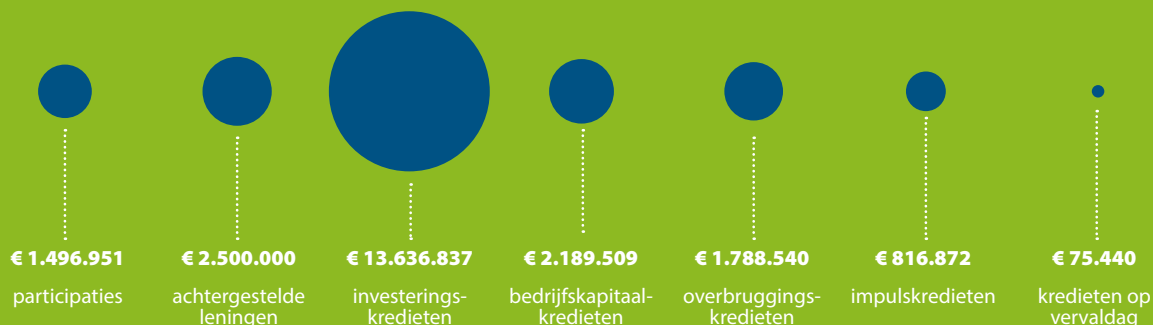
Om grotere projecten te kunnen financieren, gaan we ook op zoek naar externe middelen.

In het verleden deden we vaak een beroep op het federale Kringlopfonds, wiens werking in een uitdoofscenario zit. In 2015 betrokken we € 2.673.320,26 uit dit fonds, tegenover € 3.490.136 in 2014. Intussen wint onze samenwerking met het sociaal investeringsfonds (SIFO) van de Vlaamse overheid aan belang. Hefboom is de belangrijkste erkende financier die een beroep doet op het SIFO. Bij een kredietaanvraag uit de sociale economie combineren we een investering van eigen middelen met middelen uit het SIFO. Onze klanten krijgen zo makkelijker toegang tot kredietverlening. In 2015 putten we € 4.721.358 uit het SIFO, tegenover € 3.917.965 in 2014. In totaal werd vanuit het SIFO al € 13.301.118 aan cofinanciering gerealiseerd.

Voor grote dossiers doen we ook een beroep op cofinanciering door reguliere banken. We werken uitstekend samen met een aantal banken.

Kerncijfers 2015

Dit is het totaalbedrag aan uitstaande financieringen (korte en lange termijn) op 31.12.2015. Dit bedrag vertegenwoordigt 360 lopende financieringsdossiers.



In ondernemingen waarin we als aandeelhouder een participatie hebben, engageren we ons ruimer. We nemen er bijvoorbeeld een mandaat op in de raad van bestuur. Hefboom participeert in coöperatieve ondernemingen, bedrijvencentra sociale economie, starterslabo's, en in organisaties rond sociale huisvesting, groene energie en (micro)financiering. Natuurlijk hoort ook Trividend hierbij, het Vlaams participatiefonds voor de sociale economie, dat op zijn beurt risicokapitaal verschaft aan sociale economie ondernemingen.

2015

€ 8.685.212

Dit is het totaalbedrag van contracten die in 2015 ondertekend werden.

Een Impulskrediet voor

AquaBlue

Een schone start

Dries Verhaeghe, 30 jaar, besloot eind 2015 om resoluut voor een eigen onderneming te gaan. Zijn passie voor wagens inspireerde hem om een mobiele carwash te starten in de omgeving van Kortrijk. Dries gaat ter plaatse bij bedrijven en particulieren en neemt de wagens onder handen tot ze blinken als nooit tevoren. Als jonge starter kon Dries moeilijk bij een bank terecht. Het ontbreken van een eigen inbreng en een achterstallige betaling in het verleden maakten zijn dossier voor banken weinig interessant. De kredietconsulent van Hefboom, Ben Peeters, ontving Dries in Kortrijk. Het Starterslabo in Kanaal 127 is een van de nieuwe locaties waar Impulskrediet voortaan zitdagen organiseert. Dries overtuigde met zijn kwaliteiten, zijn grondige voorbereiding en enthousiasme niet alleen de consulent, maar ook het kredietcomité van Impulskrediet.

“Dries kon vanaf onze eerste ontmoeting zeer duidelijk maken wat zijn plan was, waarom hij dit plan had en hoe hij dit plan ten uitvoer wou brengen. Ik was dan ook zeer tevreden dat het kredietcomité mijn vertrouwen in Dries deelde.”

Ben Peeters
kredietconsulent

Dankzij een Impulskrediet van € 7.500 kon Dries de nodige materialen aankopen, zoals een professionele hogedrukreiniger, een hete luchtpistool en een voorraad poetsproducten, en liet hij zijn camionette beletteren. Intussen is de opstart van AquaBlue een feit en werkt Dries hard om zijn zaak succesvol te maken.

www.aquablue.be



impulskrediet

het microkrediet van Hefboom

11
▲

Impulskrediet helpt steeds vaker micro-ondernemers die van de bank moeilijk een lening kunnen krijgen. Een haalbare rentevoet geeft ontleners de kans hun lot in eigen handen te nemen en hun zaak op te starten of te laten groeien.

Nieuw in 2015

- ▲ een volledig vernieuwde website www.impulskrediet.be;
- ▲ vereenvoudiging van het aanbod voor klanten met één duidelijke kredietformule
- ▲ verhoging van het maximumbedrag van € 20.000 naar € 25.000;
- ▲ regionale zitdagen in alle provincies, met name in Gent, Antwerpen, Genk, Brussel en nu ook Kortrijk en Leuven.

Begeleiding

Vrijwilligers van Impulskrediet zorgen gedurende twee jaar na toekenning van het krediet voor gratis begeleiding en opvolging van de ondernemers. Zo wil Impulskrediet de slaagkansen van de ondernemers vergroten.

Projectwerking in 2015

- ▲ met het jongerenproject willen we de doelgroep 18 tot 28 jaar beter bereiken en de drempel naar ondernemerschap verlagen. In 2015 werden 18 dossiers van jongeren goedgekeurd (5 in 2014). 25% van alle Impulskredieten werd dus toegekend aan jongeren (12% in 2014);
- ▲ het project gefailleerden richt zich specifiek tot ondernemers die een faillissement achter de rug hebben en opnieuw willen starten. 8 dossiers van gefailleerden werden goedgekeurd in 2015 (4 in 2014). 1 op 10 krediettoekenningen gaat zo naar ondernemers die ooit een faillissement hebben meegemaakt.

Kerncijfers 2015

467
mensen hadden
contact met
Impulskrediet

22
van deze 467
mensen werden
doorverwezen

De aanvragers behoorden niet tot de doelgroep. Het krediet diende bijvoorbeeld niet voor ondernemerschapdoeleinden of ze bleken toch bij een reguliere bank terecht te kunnen. Deze groep werd zoveel mogelijk doorverwezen naar andere instanties of organisaties.

In 2014 contacteerden 386 mensen Impulskrediet

445
potentiële
kredietkandidaten
ontvingen een
aanvraagformulier

Hierin peilen we naar de persoonlijke situatie van de aanvrager, de activiteit, de financiële situatie en de verwachtingen voor de toekomst.

179
(kandidaat-) ondernemers dienden een kredietaanvraag in

Alle ontvangen kredietaanvragen werden geanalyseerd op ontvankelijkheid.

121
indieners werden uitgenodigd voor een gesprek

Tijdens dit gesprek worden het financieel plan en het ondernemingsplan overlopen en bijgestuurd waar nodig. De kredietconsulent krijgt via dit gesprek ook een beter beeld van de ondernemerschapsvaardigheden en de motivatie van de kandidaat.

115
dossiers werden besproken door het kredietcomité

Enkel de dossiers waarin de kredietconsulent geloven verschijnen voor het kredietcomité.

72
kredieten werden goedgekeurd

Dit voor een totaalbedrag van € 859.597

Deze kredieten hadden een gemiddelde omvang van € 11.939

In 2014 werden 42 kredieten toegekend voor in totaal € 467.200

Microkredietverlening is een niet-kostendekkende én een risicovolle activiteit. Daarom werkte Hefboom ook in 2015 samen met het Agentschap Innoveren & Ondernemen, het Sociaal Investeringsfonds SIFO en NV Waarborgbeheer. Het partnernetwerk werd ook verder uitgebreid in functie van bekendmaking en kennisdeling.

Hefboom adviseert

IN-Z

Een participatieve aanpak in adviesverlening

IN-Z is een grote organisatie in de sociale economie met een aanbod aan poetshulp, huishoudhulp, seniorenoppas en persoonlijke assistentie aan iedereen die daaraan behoefte heeft. IN-Z is actief in verschillende regio's in Limburg en telt meer dan 1.100 werknemers, allemaal met een bediendecontract van onbepaalde duur.

www.in-z.be

Door een sterk veranderende omgeving en een snelle groei van de organisatie, groeide de nood aan administratieve optimalisatie binnen IN-Z. Meer doen met hetzelfde aantal mensen, dat was de uitdaging. Samen met Hefboom definieerden de interne diensten in eerste instantie de essentie en de meerwaarde van de dienstverlening. Hierbij ging veel aandacht naar de beleving van de vele medewerkers, de individuele relaties en de teamdynamiek.

Op basis van die oefening besliste men ook te werken rond missie, waarden en persoonlijk leiderschap. Dit proces wordt op dit moment verder opgenomen binnen IN-Z.



Hefboom adviseert

Hefboom heeft een sterke traditie op het vlak van adviesverlening en managementondersteuning. We begeleiden klanten bij de opmaak van een sterkte-zwakteanalyse, financieel beheer en beleid, strategie en beleidsplanning, goed bestuur en leiderschap, de ontwikkeling en het welbevinden van medewerkers, samenwerking en fusies, ...

Met onze adviesdienst geven we zo antwoorden op de vragen en problemen van onze klanten. We helpen hen om hun opdracht beter te realiseren, hun cijfers adequater op te volgen en er mee te werken, te komen tot een sterkere interne samenwerking, goede relaties te onderhouden met hun klanten, ...

We hanteren daarbij een aantal principes:

- ▲ we identificeren en betrekken de noodzakelijke stakeholders van de onderneming;
- ▲ we geven de toekomst vorm en bouwen daarbij voort op de sterktes van een organisatie en op opportuniteiten die zich aandienen;
- ▲ we hanteren een participatieve, waarderende en procesgerichte aanpak met een focus op resultaat;
- ▲ we leggen de verantwoordelijkheid voor veranderingsprocessen van bij het begin bij de verantwoordelijken in de organisatie zelf.

Hefboom is reeds jaren erkend als "adviesbureau voor de sociale economie". Voor onze aanpak kregen we in 2015 het Qfor label, een kwaliteitskeurmerk voor professionaliteit.

Daarnaast werden we binnen de kmo-portefeuille erkend als dienstverlener voor advies. Dit betekent dat kmo's ondersteuning krijgen van het Vlaams Gewest wanneer ze beroep doen op de adviesdiensten van Hefboom.



Kerncijfers 2015

31



Sociale
economie

Hefboom voerde in 2015 58 adviesopdrachten uit bij 47 organisaties.

12



Welzijn, gezondheid
en gelijke kansen

9



Sociaal-
cultureel werk

6



Overige: ecologie en
duurzaamheid, overheden en
koepelorganisaties, ...

Hefboom financiert en adviseert

De Kringwinkel Antwerpen

Een participatieve aanpak in adviesverlening

Tijdens de Algemene Vergadering van Hefboom, in juni 2015, getuigde Danny Vercauteren, Directeur van De Kringwinkel Antwerpen, in een filmpje over zijn jarenlang partnerschap met Hefboom.

📺 **Bekijk het filmpje op onze nieuwe website www.hefboom.be**

De Kringwinkel Antwerpen

- ▲ zamelt bij particulieren jaarlijks meer dan 8.000 ton goederen in;
- ▲ verdeelt deze over de 8 winkels in Antwerpen en de randgemeenten.

Zo bevordert De Kringwinkel maximaal het hergebruik van spullen die mensen niet meer nodig hebben. Dankzij de opleiding, training en begeleiding van mensen die heel moeilijk aan een job geraken, creëert De Kringwinkel bovendien ook tewerkstellingskansen.

De doelstellingen van De Kringwinkel sluiten naadloos aan bij de missie en de inzet van Hefboom voor een sociale en duurzame samenleving. Dat gedeelde engagement leidt tot hechte samenwerking.

"Hefboom is onze belangrijkste financier. Ze hebben ons zowel ondersteund in vastgoedprojecten zoals de aankoop van een winkelpand, als in operationele investeringen, denk aan vrachtwagens en machines. Daarnaast krijgen wij van Hefboom advies. Ze kennen de sector heel goed. Af en toe begeleiden ze ons voor het opstellen van een sterkte-zwakteanalyse. We doen dat regelmatig om te zien waar we strategisch staan en hoe we verder willen evolueren."

Danny Vercauteren
De Kringwinkel Antwerpen

"Ook in 2015 voerden we een basisopvolging uit voor De Kringwinkel. Deze snelle doorlichting volgens een gestandaardiseerde methode geeft de gelegenheid om in groep even stil te staan bij de werking. Het rapport dat hieruit voortvloeit, is een eerste aanzet om strategische verbeterpunten uit te werken."

Stéphanie Bonnavé
Adviesconsulent

Leerpunten uit de sociale economie inspireren de welzijnssector

17



De welzijnssector staat voor enorme veranderingen. Evoluties als vermaatschappelijking van de zorg, persoonsvolgende financiering, sociaal ondernemerschap, zijn niet meer weg te denken. Externe ondersteuning kan daarbij een grote hulp zijn en een belangrijke meerwaarde voor de verschillende stakeholders: (potentiële) gebruikers, medewerkers, management, bestuur, samenleving.

Ondernemingen in de sector van de sociale economie hebben de afgelopen jaren sterk ingezet op het verwerven van inkomsten uit eigen productie, het kiezen om dingen niet en dingen wel te doen, het verbeteren van processen en het juist inzetten van medewerkers, het creatief inspelen op wijzigende behoeften van afnemers. Als coach en adviseur heeft Hefboom deze ontwikkelingen mee begeleid.

Die expertise uit de sociale economie delen we nu binnen een aantal trajecten die we opzetten voor voorzieningen in de welzijnssector. Zo is er het ontwikkelings- en leertraject 'effectief hulpverleners met goesting'. Hefboom voert dit project, met steun van ESF, samen uit met het Vlaams Welzijnsverbond, de federatie van sociale ondernemingen (SOM) en LUCAS - Centrum voor zorgonderzoek en consultancy (KU Leuven). Binnen dit project ontwikkelen we ook een praktijktool die zal bijdragen tot een grotere werktevredenheid en tot meer effectieve hulpverlening.

UIT DE PRAKTIJK

Individuele begeleiding

In 2015 ondersteunden we een aantal organisaties bij de samenstelling van een sterk subsidiedossier. Het ontbreekt organisaties soms aan specifieke skills om zo'n oefening tot een goed einde te brengen. We dragen dan graag een steentje bij door individuele begeleiding. Zo konden enkele organisaties een ESF-traject starten rond "anders organiseren" en rond de implementatie van een "geïntegreerd strategisch loopbaanbeleid".

UIT DE PRAKTIJK

Interim-management

Op vraag van de gemeente Houthalen-Helchteren voerden we financiële audits uit bij een vzw in de lokale diensteneconomie (voor groen-, poets- en klusdiensten) en een cvba die een brugproject in het kader van leren en werken beheerde. De gemeente vroeg ons nadien het management over te nemen. De resultaten van beide organisaties waren al een tijdje ondermaats en na enkele maanden werd het duidelijk dat het verder saneren niet meer mogelijk was. Vanaf dan werd alles in het werk gesteld om de activiteiten over te dragen aan andere organisaties om zo de tewerkstelling te behouden. Dit was een uitdagende opdracht op het scherp van de snede. Finaal krijgen alle activiteiten een bestemming en wordt de tewerkstelling van de meeste medewerkers inderdaad gegarandeerd.

Dienstverlening Hefboom aan

Inclusie Invest

Een geslaagd voorbeeld van de vermaatschappelijking van zorg

Het beleid rond mensen met een beperking onderging ingrijpende veranderingen. Personen met een handicap krijgen voortaan een budget om zelf hun zorg te organiseren, binnen of buiten een voorziening. De functies zorg en wonen worden zo losgekoppeld van elkaar. Veel gebruikers en hun familieleden ervaren dit als een positieve evolutie.

Enkele ouders gebruikten dit moment om in dialoog met de overheid en enkele sectororganisaties een vernieuwend woonconcept uit te werken. Er is immers veel vraag naar meer kleinschalige wooninitiatieven. Zo ontstond Inclusie Invest, een coöperatieve vennootschap die privépersonen de kans geeft om te investeren in het bouwen van aangepaste en betaalbare woningen voor personen met een handicap.

"Hefboom was van bij de start betrokken. "Wanneer men in de zorgsector aan een nieuw initiatief werkt, wordt nogal snel voor een klassieke vzw-structuur gekozen. Zowel Hefboom als Coopburo begeleidden ons in de zoektocht naar de meest gepaste juridische vorm voor ons project. De eerste informele contacten met Hefboom waren erg waardevol."

Wim Bijmens
gedelegeerd bestuurder van Inclusie Invest

Intussen is Inclusie Invest drie jaar operationeel. Kostenefficiëntie is een groot aandachtspunt in de dagelijkse werking.

Wim Bijmens: "Als vrijwilligersorganisatie bakenen we goed af wat we zelf willen en kunnen doen, en welke taken we beter uitbesteden. Inhoudelijke taken houden we dicht bij ons. Voorbeeld daarvan is het samenstellen van onze prospectus waarin we ons investeringsaanbod beschrijven, met aandacht voor de financiële en maatschappelijke return voor onze aandeelhouders. Maar op operationeel vlak moeten we het warm water gelukkig niet opnieuw uitvinden. Voor de aandeelhoudersadministratie doet Inclusie Invest een beroep op de expertise van Hefboom. Door een applicatie die Hefboom ontwikkelde, kunnen investeerders op onze website intekenen op aandelen. Die procedure verloopt volautomatisch. Een aanrader voor elke coöperatieve vennootschap."

Inclusie Invest heeft op een paar jaar tijd al acht miljoen euro bijeengebracht. De organisatie realiseert projecten in heel Vlaanderen en is daarmee een erg succesvolle coöperatie. Maar de wachtlijsten blijven lang en de noden rond inclusie groot. Er is dus nog veel ruimte voor nieuwe initiatieven.

www.inclusieinvest.be

Hefboom als dienstverlener

Hefboom ontpopt zich steeds meer als een efficiënte dienstverlener voor organisaties uit een zeer divers werkingsveld.

Zo volgt Hefboom het administratief beheer op van de aandeelhoudersrelaties van coöperaties zoals bijvoorbeeld Limburg wind, Zonneberg, Inclusie Invest, De Langenoten, ... Met deze dienstverlening aan een tiental coöperaties ondersteunt Hefboom aandeelhoudersrelaties met bijna 10.000 aandeelhouders, die samen € 33.190.225 bijeenbrengen voor diverse maatschappelijke projecten.

Voor andere organisaties zoals bijvoorbeeld vzw Hart voor handicap en vzw Oever ondersteunde Hefboom in 2015 de werkzaamheden van de raad van bestuur. Dit gaat van het voorbereiden en documenteren van de agenda van vergaderingen van de raad van bestuur tot en met het verzorgen van de externe communicatie met partners, overheden en sponsors. Andere taken die Hefboom op-

neemt, zijn het financieel beheer, het administratief beheer van giften, het opmaken van fiscale attesten. Ook inhoudelijk levert Hefboom bijdragen, onder meer door het screenen van projecten en het adviseren van het bestuur.



Ontdek het Hefboomeffect

Het Hefboomeffect voor coöperatief ondernemen

Hefboom adviseert **De Elzerij**

Westlandia en De Lochting, twee maatwerkbedrijven, sloegen de handen in elkaar en richtten in september 2015 de coöperatieve vennootschap met sociaal oogmerk "De Elzerij" op. De Elzerij is een biotuinbouwbedrijf in Moorslede dat ook de ambitie heeft om sociale tewerkstelling te creëren.

Voor de oprichting van de nieuwe

cvba-so deden de initiatiefnemers een beroep op Hefboom. Bij dat soort opdrachten gaat het over de keuze voor de passende juridische structuur, de opmaak van een financieel plan en een ondernemingsplan dat uitzicht biedt op duurzaamheid, keuzes rond het betrekken van potentiële aandeelhouders, en de opmaak van statuten. Desgevallend doet

Hefboom zelf ook beroep op gespecialiseerd juridisch advies. Curia is daarbij onze partner.

Wanneer de initiatiefnemers een beroep doen op Hefboom kunnen ze ondersteuning krijgen van de overheid die een deel van de factuur voor advieskosten terugbetaalt.

Het Hefboomeffect voor duurzame mobiliteit

Hefboom financiert **Bike&Co**

Bike&Co combineert de zorg om het behoud van sociale tewerkstelling met de groeiende interesse in bedrijfsfietsen. De 14 vennoten zijn allemaal sociale fietsondernemingen die hun expertise op het vlak van onderhoud en herstel van fietsen bundelen. Zo kunnen bedrijven met meerdere vestigingen in Vlaanderen en Brussel bij één organisatie terecht voor alle dienstverlening. Dit zorgt voor een aanzienlijke administratieve vereenvoudiging voor de klanten van Bike&Co.

Tegelijkertijd wil Bike&Co ook zinvol werk geven aan mensen met een zekere afstand tot de arbeidsmarkt, door het onderhoud en de herstellingen van de bedrijfsfietsen toe te vertrouwen aan sociale fietsondernemingen

Hefboom werkte mee aan de oprichting van Bike&Co door een kredietopening toe te staan van € 250.000 voor de aankoop van fietsen. In 2016 werd een eerste som van € 40.000 opgenomen.

🌐 www.bikeandco.be

"We kunnen bij Hefboom terecht voor onze kredieten om fietsen aan te kopen. De samenwerking verliep heel vlot. Ons dossier werd eerder goedgekeurd, waardoor onze eerste kredietvraag snel en positief beantwoord werd. Ik apprecieer ook heel erg het persoonlijk contact, waarvan ik denk dat dit bij traditionele financiële instellingen toch wat minder het geval is."

Ilse Fannes
directeur Bike&Co

Ontdek op www.hefboom.be
andere Hefboomcases, zoals City Depot, Max Mobiel, ...

Het Hefboomeffect voor betaalbaar wonen

Meer dan 1 op 10 mensen in Vlaanderen en Brussel riskeert in armoede terecht te komen. Kwaliteitsvolle huisvesting kan een hefboom zijn om uit de spiraal van armoede te geraken.

Hefboom kan met zijn drie kernactiviteiten bijdragen tot de realisatie van doelstellingen rond sociaal wonen:

- ▲ financiering door kredietverlening en participaties in nieuwe woonvormen;
- ▲ advies rond financiële modellen voor nieuwe woonvormen;
- ▲ dienstverlening rond project- en aandeelhoudersmanagement van cvba's.

Hefboom adviseert **Ethimmo**

Ethimmo cvba geeft particuliere en institutionele aandeelhouders en beleggers de kans om mee te investeren in de realisatie van woningen voor mensen met een beperkte financiële draagkracht.

De maatschappelijke impact van dit project is ruim:

- ▲ Ethimmo koopt vooral woningen aan die al lange tijd leegstaan en draagt zo bij tot de strijd tegen verkrotting en leegstand;
- ▲ de woningen worden gerenoveerd door sociale economiebedrijven uit de regio, wat leidt tot extra tewerkstellingsmogelijkheden

voor mensen uit kansengroepen;

- ▲ nadien worden de kwaliteitsvolle woningen verhuurd aan sociale verhuurkantoren, die ze aan een betaalbare prijs doorverhuren, en zo tegemoetkomen aan de grote nood aan sociale woningen in West-Vlaanderen.

Omdat de noden rond sociale huisvesting zo groot zijn, streeft Ethimmo naar schaalvergroting. Hefboom Advies ondersteunde Ethimmo bij de opmaak van een financieel meerjarenplan.

"We werkten een financieel rekenmodel uit dat van groot nut is bij strategiebepaling. Het belang van een goed financieel rekenmodel werd via deze opdracht nogmaals bewezen."

Stéphanie Bonnave
Adviesconsulent

Hefboom adviseert **CLT Gent**

Community Land Trust (CLT) zijn innovatieve en democratisch beheerde organisaties zonder winstoogmerk, die op gemeenschapsgrond woningen realiseren voor mensen met een laag inkomen. CLT combineert de voordelen van sociale huur en koop. CLT garandeert blijvende betaalbaarheid, maar biedt ook de voordelen van het huiseigenaarschap: kapitaalopbouw, woonzekerheid, zeggenschap en onafhankelijkheid.

Hefboom begeleidde CLT vzw in de opmaak van een financieel plan voor het verkrijgen van gemeenschapsgrond in Meulestede. Dankzij dit financieel plan heeft CLT de Stad Gent kunnen overtuigen om de 4000m² grond in Meulestede via een heel gunstige formule in erfpacht te geven.

Met een tweede project "Duurzame Wijken" wilde CLT Gent de woonsituatie van kwetsbare gezinnen gezonder, veiliger en energiezuiniger maken. Kansarme Gentse gezinnen kopen soms een

kwalitatief minderwaardige woning omdat ze op de huurmarkt geen betaalbare woning vinden. Met dit project wil CLT eigenaars die een kwalitatief ondermaatse woning bewonen of verhuren ondersteunen om te renoveren. Hefboom werkte ook voor dit project een financieel model uit dat erop gericht is om actoren met de nodige financiële middelen te overtuigen de woonkwaliteit van kwetsbare groepen te verbeteren.

Het Hefboomeffect voor duurzame landbouw

Dienstverlening van Hefboom voor **De Landgenoten**

De Landgenoten laat bioboeren en consumenten samenwerken aan een betere toegang tot landbouwgrond voor boeren. Vaak hebben (startende) landbouwers immers onvoldoende kapitaal om grond te kopen. Met de verkoop van aandelen, en door schenkingen en legaten verwerft De Landgenoten middelen om landbouwgronden te kopen. De gebruiksrechten op die gronden worden door De Landgenoten verleend aan bioboeren.

Door de resolute keuze voor biologische landbouw, bevordert De Landgenoten zowel de landbouwproductie als de ecologie. Daarnaast stimuleert De Landgenoten boeren om zich lokaal te oriënteren, bijvoorbeeld door zich in te schakelen in de korte ketenverkoop of door educatieve activiteiten aan te bieden.

Hefboom stond mee aan de wieg van De Landgenoten en neemt er een bestuursmandaat op. En in 2015 zorgde Hefboom voor

de oprichting en financiering van een rollend fonds. Hiermee kunnen De Landgenoten snel interessante en waardevolle landbouwgronden aankopen. Verder ondersteunt Hefboom De Landgenoten met de aandeelhoudersadministratie.

www.delandgenoten.be

BIJ DE BUREN VAN HEFBOOM IN BRUSSEL ...

Hefboom financiert **EAT**



EAT vzw is een Brusselse Nederlandse organisatie uit de sociale economie die kansen creëert voor kwetsbare groepen en hen via werkervaring en opleiding laat doorstromen naar de reguliere economie.

EAT vzw zoekt voor elke werknemer een traject op maat, met een opleidings- en werkervaringsaanbod dat vertrekt van eigen competenties. Dit geeft hen de mogelijkheid nadien volwaardig deel te nemen aan het normale arbeidscircuit.

Op managementvlak staat EAT natuurlijk voor dezelfde uitdagingen als andere ondernemingen in de horeca. Zo zijn wisselende geldstromen typisch voor deze sector. En dat kan liquiditeitsproblemen veroorzaken. Hefboom heeft dit opgevangen door het verstrekken

van een bedrijfskapitaalkrediet. Een zorg minder voor het management van EAT vzw.

“Eat vzw is een schitterend initiatief. Bovendien zijn het onze burens en gaan we er dagelijks eten. Natuurlijk moesten we zorgen dat die liquiditeitsproblemen geen belemmering voor de werking van EAT vzw zouden vormen.”

Rudi Ceunen
Kredietconsulent

www.eatvzw.be



Interne organisatie Hefboom

Onze medewerkers

Het volledige Hefboomteam wordt voorgesteld op onze nieuwe website www.hefboom.be.

In 2015 waren er gemiddeld 15,5 voltijdse medewerkers in dienstverband aan de slag. Daarnaast werd ook een beroep gedaan op het netwerk van externe medewerkers en werden sommige ondersteunende taken uitbesteed.

Het directiecomité, dat bestaat uit de directeur en de verschillende teamcoördinatoren, kwam ongeveer tweewekelijks samen. De teams zelf hebben ook elk een wekelijkse of tweewekelijkse overlegvergadering. Maandelijks is er een "medewerkersoverleg" voor alle medewerkers.

Onze raad van bestuur

De raad van bestuur telt 10 bestuurders. Ze zijn aangesteld door de algemene aandeelhoudersvergadering. Maken er deel van uit: Wim Beazar, Dirk Dalle, Yvan De Bie, Linde De Corte, Erik De Sutter, Maddie Geerts, Raf Jacxsens, Rony Mels, Jan Sap en Antoon Vandeveld. Prof. Dr. Antoon Vandeveld is voorzitter en Dirk Dalle is gedelegeerd bestuurder.

De raad van bestuur vergaderde 5 maal in 2015.

Naast de gebruikelijke punten (aandeelhoudersaangelegenheden, opvolging kredietverlening, beslissingen over participaties, opvolging eigenvermogens, opvolging adviesdienst en dienstverlening, medewerkersbeleid, opmaak en opvolging budget, ...) stond de raad van bestuur stil bij enkele belangrijke strategische keuzes.

Ons kredietcomité

Het kredietcomité van Hefboom nam, binnen de door de raad van bestuur bepaalde grenzen, beslissingen over investeringskredieten en bedrijfskapitaalkredieten. Het kredietcomité bestaat uit enkele externe deskundigen en de gedelegeerd bestuur. Ook de kredietconsulenten hebben er zitting. Zij lichten de concrete financieringsdossiers toe. Volgende externe deskundigen maakten er deel van uit: Sandra Bultheel, Hubert David, Luc Devriese, en Luc Martin Vanhees (voorzitter).

Ook voor Impulskrediet is er een kredietcomité. In 2015 trad Geert Vindvogel toe als extra extern lid. Daarnaast zetelden Erik De Smedt (voorzitter) en Rudi Ceunen mee in het kredietcomité. Ook hier worden de dossiers voorgesteld door de behandelende kredietconsulenten.





Financiële resultaten

cvba Hefboom

RESULTATENREKENING	
OPBRENGSTEN	31/12/15
Bedrijfsopbrengsten	170.299
Financiële opbrengsten	885.617
uit aandelen, effecten & beleggingen	33.259
uit kredietverstrekking	840.360
overige financiële opbrengsten	11.998
Uitzonderlijke opbrengsten	59.761
	1.115.677

KOSTEN	31/12/15
Algemene onkosten	132.014
Lonen en wedden	369.195
Financiële kosten	462.323
Waardeverminderingen	-81.267
Andere uitzonderlijke kosten	25.774
Resultaat van het boekjaar (winst)	207.638
	1.115.677

De cvba Hefboom sluit 2015 af met te bestemmen winst van **€ 207.638**.

Deze winst wordt aangewend voor het uitkeren van een dividend aan de aandeelhouders van 0,75%, en het volstorten van de wettelijke reserve. Het saldo wordt toegevoegd aan de overgedragen resultaten.

Het resultaat 2015 wordt mede bepaald door de terugname van een vroeger aangelegde waardevermindering.

Een belangrijk element in ons resultaat is ook de marge uit kredietverstrekking. Deze werd in 2015 gekenmerkt door historisch lage rentevoeten, waardoor de opbrengsten uit kredietverstrekking dalen.

De voornaamste gekende risico's werden op 31/12/2015 in kaart gebracht en geprovisioneerd.

VERGELIJKENDE BALANS NA resultaatverwerking	
ACTIVA	31/12/15
Materiële vaste activa	27.873
Financiële vaste activa	4.030.946
Vlottende activa	21.370.564
kredieten op > 1 jaar	12.649.740
vorderingen op max. 1 jaar:	
kredieten met vvd binnen het jaar	5.775.586
diverse vorderingen	314.668
dubieuze vorderingen	167.810
beleggingen en liquide middelen	2.394.534
overlopende rekeningen	68.226
	25.429.383

PASSIVA	31/12/15
Eigen vermogen	11.214.978
kapitaal	10.893.190
reserves	100.000
overgedragen resultaten	221.788
Voorzieningen	0
Schulden	14.214.405
achtergestelde leningen	5.098.290
cofinanciering > 1 jaar	5.220.829
cofinanciering < 1 jaar	1.894.195
andere leningen < 1 jaar	250.000
handelsschulden	40.802
bezoldigingen / sociale lasten	43.795
overige schulden	1.665.639
overlopende rekeningen	854
	25.429.383

vzw Hefboom

RESULTATENREKENING	
OPBRENGSTEN	31/12/15
Opbrengsten uit	1.093.886
advies- dienstverlening en projecten	911.823
giften en dotaties	149.361
(loon)subsidies	32.702
Financiële en andere opbrengsten	68.952
	1.162.838

KOSTEN	31/12/15
Algemene onkosten	415.654
Lonen en wedden	732.216
Andere en uitzonderlijke kosten	4.275
Resultaat van het boekjaar	10.693
	1.162.838

VERGELIJKENDE BALANS NA resultaatverwerking	
ACTIVA	31/12/15
Vaste activa	360.421
vaste activa	163.579
aandelen en borgtochten	196.843
Vlottende activa	935.240
handels- en overige vorderingen	905.220
liquide middelen	4.890
overlopende rekeningen	25.131
	1.295.661

PASSIVA	31/12/15
Eigen vermogen	411.831
bestemde fondsen	50.000
overgedragen resultaten	361.831
Schulden < 1jaar	883.830
handelsschulden	44.869
voortuitbetalingen	16.866
overige schulden	309.086
schulden m.b.t. bezold./soc.lasten	121.769
overlopende rekeningen	391.240
	1.295.661

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. Hierdoor wijkt de voorstelling af van de officiële jaarrekening 31/12/2015.

Op basis van de officiële jaarrekening leverde de bedrijfsrevisor een verklaring zonder voorbehoud af (wat 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 brengen kapitaal in dat de basis vormt voor de financieringsactiviteiten;
- ▲ de advies- en dienstverleningsactiviteiten gebeuren binnen de vzw Hefboom;
- ▲ 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. In deze vzw is ook een waarborgfonds ondergebracht dat de financiering van risicovolle maar maatschappelijk belangrijke projecten mogelijk maakt.

Volg onze werking verder

🌐 www.hefboom.be

🌐 [hefboom](#)

🌐 www.impulskrediet.be

🌐 [impulskrediet](#)

🌐 [impulskrediet](#)



Investeer in een leefbare en sociaal rechtvaardige samenleving

**Teken in op coöperatieve aandelen
via www.hefboom.be**

U kunt reeds
aandeelhouder
worden
vanaf € 250