

In dit nummer: ■ Lenen bij het Investeringsfonds sociale werkplaatsen:  
**Wotepa** weet waarom

- **Stakeholdermanagement:** Lidwina maakt er werk van
- Vier redenen waarom **Ateljee Gent** aandeelhouder is geworden
- Ook in 2010 heeft *Hefboom* op donderdag **workshops** voor u



hefboom



financiering advies aandelen

# nieuws

Nieuwsbrief over de dienstverlening van Hefboom aan sociale en duurzame ondernemingen

Editie maart, april, mei

- Krediet en advies:  
**één plus één  
is drie**



# Hefboom op donderdag

## vijf keer in 2010!

Praktijkgerichte workshops, die bruikbare informatie opleveren en ruimte laten voor vruchtbare interactie: dat is Hefboom op donderdag. Vorig jaar van start gegaan en dit jaar in een nog sterkere formule voortgezet.

**Al op  
29 april!**  
Schrijf  
dus snel in.

## Over strategisch communicatiebeleid

**“Communiceren: niet de kers op de taart maar essentieel voor efficiënte bedrijfsvoering”**

### Begeleider

Veerle Aendekerk, senior consultant bij Link Inc, communicatieadviesbureau Antwerpen

### Inhoud

Waarom is communicatie belangrijk voor het succes van uw organisatie? Hoe kan communicatie helpen om de doelstellingen van de organisatie beter te bereiken? Met welke doelgroepen zet u communicatie op en hoe pakt u dit aan? Hoe zorgt u ervoor dat public relations, reclame en andere communicatie-initiatieven vruchten afwerpen?

### Datum

**donderdag 29 april, van 13 tot 17 uur**

### Prijs

45 euro  
(workshop, infomap en lunch)

### Plaats

Hefboom,  
Vooruitgangstraat 333 bus 5,  
1030 Brussel

### Inschrijven

via [hefboom@hefboom.be](mailto:hefboom@hefboom.be);  
na een bevestigingsmail stort u het inschrijvingsgeld op 799-5236655-15 en kunt u uw vraag doormailen.

**Opgelet! Snel inschrijven is belangrijk, want het aantal plaatsen is beperkt.**

## PROGRAMMA 2010

### donderdag 20 mei

## Over kwaliteit

“Kwaliteitsmanagement opbouwen in de organisatie – van incidenteel werken tot structureel management”

### donderdag 25 juni

## Over financieringsmogelijkheden

“Financiering in de sociale economie: maak kennis met alle mogelijkheden”

### donderdag 7 oktober

## Over budget en liquiditeit

“Budget en liquiditeit: nieuwe trends en technieken onder de loep genomen”

### donderdag 8 november

## Over managementrapportering en goed bestuur

“Sterkere beleidskeuzes maken? Met een evenwichtige managementrapportering komt u al een heel eind”

Check of de workshop aansluit bij uw behoeften: u vindt een gedetailleerde beschrijving van inhoud, doelstelling, doelgroep en vereiste voorkennis op [www.hefboom.be/hefboomopdonderdag](http://www.hefboom.be/hefboomopdonderdag)

Wist u dat Hefboom ook naar u toe komt met in-house-workshops?

Bel voor meer informatie naar 02 205 17 20 of mail naar [hefboom@hefboom.be](mailto:hefboom@hefboom.be).

Hefboom heeft een  
gloednieuwe website.  
Ontdek hem via  
[www.hefboom.be](http://www.hefboom.be)

# Werk maken van goed bestuur

In dit allereerste nummer van 2010 gaan we heel even terug naar 2009, meer bepaald naar donderdag 3 december, de dag dat de workshop over goed bestuur plaatsvond.

Bij de aanwezigen, 19 in het totaal, zaten zowel bestuursleden en voorzitters als coördinatoren en directeurs. Zij maakten kennis met de 10 facetten van goed bestuur:

- 1 de wet
- 2 de opdracht
- 3 de financiës
- 4 sturen of besturen
- 5 omgaan met stakeholders
- 6 de bestuurder
- 7 besturen als groep
- 8 efficiënt vergaderen
- 9 ongebonden en op gelijke voet beslissen
- 10 ethiek, waarden en normen

Directeur Dirk Dalle en consulente Tine Debaille lichten elk facet toe en dat was dan de voorzet voor een geanimeerde discussie waarbij de deelnemers hun bedenkingen uitspraken en ervaringen uitwisselden.

Enkele reacties na afloop genoteerd:

**“Interessant, ik geef de informatie zeker door aan mijn collega-bestuurders.”**

**“Degelijke en praktische informatie.”**

**“Als voorzitter heb ik een betere kijk op besturen gekregen. Ik heb nu ook bruikbare informatie om een en ander bij te sturen in de raad van bestuur.”**

OP DONDERDAG  
hefboom

Hefboom op donderdag is er dit jaar met vijf gloednieuwe workshops. De eerste vindt al plaats op 29 april. Elders in dit nummer meer informatie.

## Goed bestuur gaat ook over praktische ingrepen

De workshop maakte het nog maar eens duidelijk: goed bestuur realiseren gaat ook over praktische ingrepen. Enkele tips die de deelnemers meekregen:

- volg tijdens de vergadering de vooraf opgemaakte agenda en formuleer duidelijk de besluiten
- breng alle stakeholders van de organisatie in kaart
- maak een duidelijk overzicht van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de raad van bestuur enerzijds, en het management anderzijds
- sluit een verzekering voor bestuursaansprakelijkheid.

## Meer weten over goed bestuur?

1 Hefboom bracht samen met Procura een praktijkboek uit over het thema: *Leiden of lijden. Tien facetten van goed bestuur met een maatschappelijke doelstelling*. U kunt het boek bestellen via [hefboom@hefboom.be](mailto:hefboom@hefboom.be) of op 02 205 15 20. Kostprijs: € 12 (inclusief btw).

2 Op onze website vindt u de bestuursbarometer: 40 eenvoudige vragen die een eerste indicatie geven over hoe het met goed bestuur in uw organisatie gesteld is.

→ [www.hefboom.be/bestuursbarometer](http://www.hefboom.be/bestuursbarometer)

De bestuursbarometer is ook opgenomen in het praktijkboek *Leiden of lijden*.



# Lenen bij het Investeringsfonds sociale werkplaatsen

## Wotepa weet waarom

Wotepa staat voor Woon- en Twerkstellingsproject Antwerpen en stelt een 30-tal mensen tewerk in de bouw- en renovatiesector. Toen in 2009 bleek dat de bestelwagens aan vervanging toe waren, besliste voorzitter Joke Wouters voor de aankoop een lening aan te gaan bij het Investeringsfonds sociale werkplaatsen.

**De rentevoet bedraagt 3,16 %. Allicht de belangrijkste reden om bij het Investeringsfonds sociale werkplaatsen aan te kloppen?**

Natuurlijk moet je al gek zijn om nee te zeggen tegen zo'n goedkope lening. En verder vind ik het maar normaal dat we ingaan op een aanbod van de eigen sector. Zelf zit ik in de werkgroep van ons paritair comité 327 en zo ben ik te weten gekomen dat sociale werkplaatsen sinds 2008 een eigen investeringsfonds hebben. Ons Fonds voor Bestaanszekerheid heeft zelf € 500.000 ingebracht, en Hefboom daarbovenop € 1 miljoen.

**Hefboom heeft de kredietanalyse uitgevoerd. Is de dienstverlening te vergelijken met een reguliere kredietverstrekker?**

Hefboom kent onze sector door en door en een bank niet. De consultant snapt hoe het er bij ons aan toegaat, en je kunt je ei bij hem kwijt. Dat is een niet te onderschatten voordeel. Een ander belangrijk pluspunt: dossiers worden bij Hefboom snel en efficiënt afgehandeld.

**Waarom een lening voor de aankoop van de bestelwagens? Het geld eerst bijeen sparen was toch ook een optie, niet?**

Het principe 'eerst sparen, dan uitgeven' gaat niet op voor onze sector. Met minderwaardig materiaal werken tot er genoeg geld is voor nieuwe spullen, is slecht voor onze concurrentiepositie. We moeten op elk moment sterk op de markt verschijnen. Bovendien is het voor onze mensen veel aangenamer om met een goede uitrusting aan de slag te gaan. Ze halen zo veel meer voldoening uit hun job. Voor je een lening aangaat, moet je je natuurlijk wel afvragen of de investering haalbaar is. Hier gaat het over een relatief klein bedrag én kunnen we lenen tegen voordelige voorwaarden. Dan hoef je niet langer te aarzelen.

## Eerder ook een bedrijfskapitaalkrediet

Wotepa heeft eerder bij Hefboom ook al een bedrijfskapitaalkrediet opgenomen om de vakantiegelden uit te betalen. Een bedrijfskapitaalkrediet lost tijdelijke liquiditeitsproblemen op, waardoor het mogelijk wordt leveranciers te betalen of noodzakelijke voorraden aan te kopen.

## De voorwaarden voor een krediet bij het Investeringsfonds voor sociale werkplaatsen

- voor materiaal en uitrusting (zoals voertuigen, machines, meubilair en inrichting)
- voor een bedrag tussen € 7.500 en € 30.000
- rentevoet: 3,16 %
- looptijd: tot 5 jaar
- 2 kredieten mogelijk op 5 jaar tijd
- de investering wordt vooraf ter goedkeuring voorgelegd aan de werknemers.

## Het actieplan van Hefboom: bezoek aan alle sociale werkplaatsen

Onze Hefboomconsulenten gaan de komende maanden bij elke sociale werkplaats op bezoek. Ja, ook bij uw organisatie. U kunt zo kennismaken met ons aanbod op vlak van kredieten en advies. Tegelijk krijgt u de kans om vragen te stellen en uw behoeftes kenbaar te maken.

Heeft Hefboom u nog niet gecontacteerd om een afspraak te regelen? U kunt ervan op aan dat dit in de komende maanden zeker zal gebeuren. Maar contacteer ons gerust zelf als u al op korte termijn bezoek wilt krijgen.

**Een mailtje naar [hefboom@hefboom.be](mailto:hefboom@hefboom.be) of een telefoontje naar 02 205 17 20 en een afspraak is zo geregeld.**



# BW Lidwina maakt werk van stakeholdersmanagement

**Aandacht voor stakeholders is belangrijk voor elke onderneming, maar zeker voor organisaties met een maatschappelijke doelstelling. Want succes wordt er niet alleen uitgedrukt in termen van omzet en winst, de impact op mens en milieu is even belangrijk. BW Lidwina maakt daarom al enkele jaren werk van stakeholdermanagement. Chris Jansen, hoofd van de sociale dienst en kwaliteitsmanager, geeft toelichting.**

## **Bevraging van klanten en staf**

In 2008 en 2009 had Hefboom al tevredenheidsonderzoeken uitgevoerd bij onze klanten en de staf. Op basis daarvan wisten we wat goed zat en waar verbeteringen nodig waren. Je voelt zelf soms

wel waar het schoentje knelt, maar je buikgevoel kan je bedriegen, en een intuïtie die bevestigd wordt, is een veel sterker vertrekpunt om veranderingen in gang te zetten.

## **Tevredenheid bij doelgroepmedewerkers**

De voorbije maanden zijn dan onze doelgroepmedewerkers bevroegd. Eerder waren er al twee vergelijkbare bevragingen geweest, één keer door een kersverse medewerker op de sociale dienst en één keer door een stagiaire. Door relatief Lidwina-onafhankelijke mensen dus, waardoor onze medewerkers zich niet geremd voelden om vrijuit te spreken. Die aanpak was zeker niet slecht, maar het leek ons beter er ditmaal Hefboom bij te betrek-

ken. Zo is de objectiviteit van de enquête nog beter gegarandeerd. Bovendien heeft Hefboom ruime ervaring met tevredenheidsonderzoek bij doelgroepmedewerkers. Die expertise wilden we niet laten liggen.

## **De resultaten**

Ondertussen zijn de resultaten binnen. Bepaalde zaken hadden we verwacht. We wisten bijvoorbeeld dat sommige mensen rugklachten hebben. Maar er zaten ook verrassingen bij, onder andere klachten over een te hoog werkritme. Binnenkort komt de Hefboomconsulent langs om de resultaten nog verder toe te lichten en te verfijnen. Dan kunnen we werk maken van efficiënte maatregelen.

“Doelgroepbevragingen zijn wettelijk verplicht. Maar onze motivatie voor dit onderzoek ligt elders: we hechten bij Lidwina sowieso veel aandacht aan jobtevredenheid bij onze mensen.”

“We hebben met opzet ook enkele kritische mensen geselecteerd, want het heeft geen zin om je ogen te sluiten voor ontevredenheid.”

## De aanpak van de doelgroepbevraging

- Er vond een **steekproefonderzoek** plaats bij 180 van de 400 doelgroepmedewerkers. De selectie gebeurde door Lidwina, op basis van selectiecriteria door Hefboom aangereikt. De criteria waren afdeling, leeftijd, anciënniteit en geslacht.
- De bevraging gebeurde aan de hand van een **gestandaardiseerde vragenlijst**, aangepast aan de specifieke situatie bij Lidwina.
- Doordat het mogelijk is om de vragenlijst in de toekomst opnieuw te gebruiken, kunnen **trends** worden **gedetecteerd**.
- De vragenlijst bevat **korte en eenvoudige vragen** en sprekende **pictogrammen**.
- Het invullen van de vragenlijst gebeurde in **groepen van 20 en onder begeleiding** van twee Hefboomconsulenten.

Wenst u Hefboomnieuws niet langer te ontvangen? Stuur een mail naar [hefboom@hefboom.be](mailto:hefboom@hefboom.be) om uit te schrijven.

### colofon

Hefboomnieuws wordt uitgegeven door Hefboom cvba (ON 0428 036 254) en Hefboom vzw (BTW: BE 431 817 571), Vooruitgangstraat 333/5, 1030 Brussel, 02 205 17 20, [hefboom@hefboom.be](mailto:hefboom@hefboom.be).  
Verantwoordelijke uitgever: Dirk Dalle, Vooruitgangstraat 333/5, 1030 Brussel  
Foto's: Wotepa, Koen Broos  
Erkenningsnummer: P 409.298  
Concept en redactie: Link Inc, Antwerpen  
Creatie: [www.magelaan.be](http://www.magelaan.be)  
Drukwerk: Druk in de Weer, Gent

# Ateljee Gent kiest voor aandeelhouderschap

**Ateljee Gent is een dynamische organisatie die verschillende sociale tewerkstellingsprojecten realiseert, onder meer De Kringwinkel, het fietsatelier trans-fair, Het Landhuis – een biologisch tuinbouwbedrijfje – en het Restaurant, dat op drie locaties gezonde en betaalbare maaltijden serveert.**

Voor voorzitter Kris Coenegrachts is er meer dan een reden waarom Ateljee recent aandeelhouder geworden is.

## **1. We streven dezelfde doelen na**

Met onze projecten biedt Ateljee sociaal zwakkeren een zinvolle job aan en de mogelijkheid om aansluiting te vinden bij de maatschappij. Via zijn dienstverlening aan de sociale economie bouwt Hefboom verder aan een leefbare samenleving, waar mens en milieu

centraal staan. Anders gezegd, onze visie op ondernemen loopt gelijk. En als Ateljee bondgenoten kan steunen, dan doen we dat toch gewoon.

## **2. Onze sector is gebaat met professionalisering**

Zelf hebben we nog geen beroep gedaan op de diensten van Hefboom. Toch kennen we de organisatie al lang – in ons werkveld is Hefboom een goeie bekende – en wij beseffen dat de sector gebaat is met gedegen expertise en gerichte dienstverlening die aansluit bij onze specifieke behoeftes. Als aandeelhouder geven wij Hefboom meer financiële slagkracht en zorgen we mee voor de verdere professionalisering van onze sector.

## **3. Ethisch beleggen is evident**

Ateljee voert een actieve investeringspolitiek. En natuurlijk hante-

ren we daarbij sociale en ethische criteria. We willen dat ons geld besteed wordt aan projecten waar we ons in kunnen terugvinden. En daarnaast vinden we het belangrijk dat we reëel betrokken zijn. Onder meer via de algemene vergadering behouden we het zicht op wat er met onze investeringen gebeurt en hebben we een concrete inbreng in de koers die Hefboom uitzet.

## **4. Hefboom stelt zich pluralistisch op**

Hefboom heeft banden met de christelijke zuil, maar stelt zich open en pluralistisch op. Hefboom heeft een hart voor alle organisaties en initiatieven die een sociale en duurzame samenleving nastreven. En dat authentieke engagement weten we ten eerste te appreciëren.

Organisaties kunnen kiezen voor een **symbolisch aandeelhouderschap**. Dat kan al vanaf € 250.

Overweegt u om met uw organisatie **structureel te investeren in Hefboom**? In dat geval kan een combinatie van aandelen en een achtergestelde lening interessant zijn.

→ Vrijblijvend advies via [hefboom@hefboom.be](mailto:hefboom@hefboom.be) en 02 205 17 20.

# Krediet en advies: één plus één is drie

**Hefboom biedt op twee fronten dienstverlening aan: u kunt bij ons terecht voor financiering én advies.**

## **Wat is de reden voor deze unieke combinatie?**

Dirk Dalle, directeur: "Toen we in 1985 Hefboom oprichtten, was dat in de eerste plaats om financiële steun te geven aan de talrijke tewerkstellings- en opleidingsinitiatieven die in de jaren 70 en 80 ontstaan waren. Maar gaandeweg stelden we vast dat ondernemingen in de sociale economie ook behoefte hadden aan gericht managementadvies. Want de uitdaging waarvoor ze staan – hun maatschappelijke opdracht verzoenen met economische wetmatigheden – is niet eenvoudig. Vandaar de beslissing om onze dienstverlening uit te breiden met advies. Op deze twee domeinen tegelijk actief zijn heeft een belangrijke meerwaarde: we hebben kennis over de meest uiteenlopende aspecten van de sector, en op basis van wat de klanten ons vertellen, appreciëren ze dat."

## **Hoe haalt de klant concreet voordeel uit die gecombineerde dienstverlening?**

Jo De Niel, sinds kort hoofd van het kredietteam: "Wij denken altijd vanuit de maatschappelijke doelstelling van de onderneming. Als een krediet financieel technisch gesproken voor 100 % klopt, maar strategisch fout zit, dan zeggen we dat. Onze basisdoelstelling is: alles wat we doen, moet de organisatie wezenlijk ondersteunen. Die reflex zul je bij ondernemingen die alleen financiering verlenen, minder snel aantreffen. Ook begrijpen we beter hoe subsidieregelingen in elkaar zitten en kunnen we risico's nauwkeuriger inschatten. Verder beoordelen we elk dossier niet alleen op basis van cijfers, maar brengen we ook inhoudelijke argumenten in rekening."

Lieve Luyten, hoofd van het team advies: "Onze adviesopdrachten benaderen we altijd in een ruim perspectief. Ook al worden we

ingehuurd voor advies omtrent kwaliteit of strategie bijvoorbeeld, we hebben systematisch aandacht voor financiële en bedrijfseconomische aspecten. En als dat nodig blijkt, halen we ook daarvoor expertise in de opdracht binnen. Deze aanpak past trouwens binnen onze basisfilosofie: Hefboom geeft ondersteuning die volledig ten dienste staat van de doelstellingen van de organisatie. Dat betekent ook dat wij onszelf in zekere zin overbodig willen maken. Want advies is maar echt efficiënt als de organisatie er achteraf zelfstandig mee aan de slag kan. Vandaar dat we bij de opdrachten sterk de nadruk leggen op betrokkenheid van alle betrokken medewerkers.

## **Op welke manier stroomt de kennis over managementadvies door naar het kredietteam en vice versa?**

Lieve: "Regelmatig hebben we overleg met ons gedrieën, Dirk, Jo en ikzelf. En bij die gelegenheden brengen we elkaar op de hoogte van belangrijke veranderingen, zoals wetswijzigingen, en evoluties in de sector. Met die informatie gaan we dan naar onze medewerkers, die zo hun referentiekader telkens weer kunnen verruimen. Natuurlijk wordt er ook kennis uitgewisseld via informeel contact tussen de diverse teams."

Jo: "Ik wil er wel aan toevoegen dat er nooit informatie wordt doorgegeven over concrete dossiers. We passen de deontologische code strikt toe. De documenten zijn trouwens beveiligd: ze zijn alleen toegankelijk voor de mensen die het dossier in kwestie behartigen. Dat betekent dus dat de gegevens van een klant die vorig jaar een financiële audit heeft laten uitvoeren, niet zomaar worden doorgegeven."