

TOOLBOX

EEN ZUURSTOFKUUR VOOR VZW'S

NL Wie kan er een beroep doen op ToolBox?

C.C.: 'Wij stellen onze diensten ter beschikking van kleine en middelgrote vzw's die actief zijn in de sociale sector, ten behoeve van een doelgroep in België. Het kan gaan om gehandicapten, jongeren, kansarmen, noem maar op. We werken voor vzw's met 2 tot 20 VTE's. Echt grote organisaties of verenigingen die zich richten op ontwikkelingssamenwerking in het Zuiden, kunnen dus niet bij ons terecht. Sportverenigingen en culturele vzw's evenmin, tenzij hun werking een sociaal luik omvat.'

E.V.: 'De voorbije 9 jaar heeft ToolBox zo meer dan 130 vzw's uit heel België begeleid. In 2012 zetten een honderdtal vrijwilligers zich in voor 52 projecten bij 36 vzw's, goed voor duizenden uren *pro bono* consulting. De vzw's betalen alleen een ledenvrijdragte. Afhankelijk van hun grootte bedraagt die 250 tot 1000 €.'

J.V.E.: 'Voor alle duidelijkheid: we blijven dus uit het vaarwater van de professionele consultancybureaus. ToolBox is er enkel voor wie die niet kan betalen. Belangrijk is ook dat de raad van bestuur van de vzw de samenwerking met ToolBox moet steunen. Die kan immers tot ingrijpende en duurzame veranderingen leiden.'

Hoe gaan jullie precies te werk?

C.C.: 'Na een intakegesprek, maken wij samen met de betrokken vzw een door-

lichting van haar werking en leggen we de pijnpunten bloot. We vertrekken vanuit de missie, de visie en de waarden van de vzw. Worden die nog door iedereen gedeeld? Dan kijken we naar de strategie: is er een ondernemingsplan, hanteert men operationele doelstellingen? Pas dan nemen we de dagelijkse werking onder de loep: HR, projectmanagement, financiën, communicatie, enz. In laatste instantie kunnen we ook advies verlenen rond systemen en infrastructuur: boekhouding, IT, eventuele juridische kwesties...'

E.V.: 'Een aantal problemen zien we vaak terugkomen. Zo bestaat er vaak wel een organigram, maar ontbreekt een specifieke functieomschrijving voor het personeel. Ook heeft men vaak te weinig zicht op de cashflow. Verder bestaat de raad van bestuur niet zelden uit gelijkgezinden, die weliswaar veel afweten van hun beroepsdomen, maar daarom niet beschikken over de noodzakelijke managementervaring.'

C.C.: 'Op basis van onze doorlichting, stellen we één of meer vrijwilligersteams samen die met de vzw aan de slag gaan. Maandelijks trekken zij hiervoor minstens acht uur uit. Voor de meeste projecten duurt het traject dat zij doorlopen 6 tot 12 maanden. Interactie is daarbij erg belangrijk. Het is niet de bedoeling dat onze vrijwilligers op eigen houtje een beleidsplan uitschrijven.'

J.V.E.: 'Soms begin je een bepaald probleem aan te pakken en stuit je op een

Managementexpertise uit de privésector ten dienste stellen van vzw's: dat is de missie van Toolbox. Door processen en structuren te optimaliseren, helpen vrijwillige experts non-profitorganisaties hun doelstellingen te bereiken. Hoe en waarom vernemen we van stafleden Christine Castille en Eric Vankeerberghen, en van vrijwilliger Jacques Van Egten (**Rc Lessines**).

dieperliggende problematiek. Alles hangt samen. Dat vereist van beide kanten een zekere flexibiliteit.'

Hoe wordt bepaald welke vrijwilligers bij welk project terechtkomen?

C.C.: 'Eerst en vooral uiteraard op basis van de gevraagde expertise. Daarnaast speelt ook de locatie een rol: we kunnen onze vrijwilligers niet elke maand naar de andere kant van het land sturen. We hebben nu een honderdtal experts-leden, maar de geografische verdeling is nog niet optimaal. In sommige provincies, zoals West-Vlaanderen en Henegouwen, zijn we nog te weinig vertegenwoordigd.'

J.V.E.: 'Als vrijwilliger werk je steeds in teamverband, minstens met z'n tweeën. Je staat er dus nooit alleen voor. Er is een gedegen opleiding voorzien, om je vertrouwd te maken met de ToolBox-methodologie. Het staat je natuurlijk steeds vrij een opdracht al dan niet te aanvaarden. Er is wel enige voeling vereist met de organisatie die je begeleidt. Niet zelden blijven de vrijwilligers na afloop van de begeleiding contact houden. Sommigen gaan zelfs zitten in de raad van bestuur.'

Jacques, jij bent al enige tijd vrijwilliger bij ToolBox. Kan je ons iets vertellen over je concrete ervaringen?

J.V.E.: 'Ik was vroeger actief bij Exchange, een initiatief dat experts uit het Noorden voor tijdelijke expertise-op-



▲ ToolBox-vrijwilligers en vzw-verantwoordelijken volgen de cursus Non-Profit Management aan de Solvay Brussels School

drachten naar kmo's in het Zuiden stuurt. Op social-profitfora heb ik Christine leren kennen, die mij bij ToolBox heeft binnengeloodst. Ik ben als expert aan de slag gegaan bij de vzw Onafhankelijk Leven – die trouwens al heel wat steun heeft gekregen van de NVSG. Onafhankelijk Leven komt op voor de zelfbeschikking van personen met een beperking, in alle levensdomeinen. De vzw is op korte tijd sterk gegroeid, wat onder meer problemen opleverde voor het procesmanagement. Via workshops hebben we de belangrijkste processen verduidelijkt en uitgeschreven. De teamleden kregen ook een beter zicht op hun rol binnen de managementstructuur, wat een positieve impact had op de efficiëntie en de groepsdynamiek. Ook financieel hebben we één en ander bijgestuurd.'

ToolBox is zelf ook een vzw. Hoe wordt die gefinancierd?

C.C.: 'We zijn een onafhankelijke vzw die werkt zonder subsidies. De aangesloten vzw's betalen een kleine bijdrage, maar voor de rest zijn wij aangewezen op giften. We kunnen rekenen op een aantal trouwe partners, zoals de Bank Degroof Foundation, het Triodos Fonds en de Bernheim Stichting. Ook krijgen we steun van Delhaize en Belgacom. Dat laatste bedrijf stimuleert haar 'high potentials' bovendien om hun competenties in te zetten via ToolBox. Daarnaast hebben we via de Koning

Boudewijnstichting een rekening waarop particulieren giften kunnen storten.'

E.V.: 'Operationeel hebben we ook al vijf jaar een partnerschap met de Solvay Brussels School. In het kader van de cursus Non-Profit Management bieden wij een aantal stageplaatsen aan in onze vzw's. Op onze beurt mogen wij elk jaar tien vrijwilligers of vzw-vertegenwoordigers afvaardigen naar de cursus. Een perfecte win-winsituatie!'

S.V.

Wilt u uw managementervaring ook ten dienste stellen van sociale vzw's? Of bent u betrokken bij een vzw die nood heeft aan een nieuwe adem? Neem dan een kijkje op www.toolbox20.org. Ook info voor financiële giften vindt u hier.

GETUIGENISSEN

- 'Ik vond het een heel verrijkende ervaring om in de non-profitsector te werken. Bijdragen tot maatschappelijk verantwoorde doelstellingen, geeft veel voldoening. Ik kwam in contact met mensen die 100% achter hun project staan en er alles voor doen om anderen vooruit te helpen. Een aanrader!' (*Inge Janssen, ToolBox-vrijwilliger*)

- 'De coaching heeft ons geholpen een helikopterbeeld te krijgen van onze werking. We zijn tot de vaststelling gekomen dat we nog veel meer keuzes moeten maken in de afbakening van de prioritaire doelgroepen. Dankzij de actieplannen kunnen we binnen een welomschreven tijdskader gerichter naar doelstellingen toewerken.' (*Veerle Leroy, vzw Het Punt*)

- 'Als ToolBox-medewerkers kregen we inzicht in een andere wereld. Zelf brachten we een andere, zakelijker aanpak aan. De convergentie van deze twee werelden is leerrijk en waardevol.' (*Hilde Keuppens & Marta Jiron, ToolBox-vrijwilligers*)

- 'Het is boeiend en verhelderend om via een profitspiegel en -klankbord naar je werk te kijken. Het biedt je de kans om, in dialoog, tot werkbare tools op maat te komen. Tools die een reële ondersteuning bieden en waarmee je organisatiebreed vooruit kan, zonder bijkomende administratieve last.' (*Marie-Josée Meeus, vzw Cador*)

TOOLBOX UNE BOUFFÉE D'OXYGÈNE POUR LES ASBL

Des experts bénévoles issus du secteur privé qui aident des asbl à optimiser leur impact en améliorant leur capacité de gestion, telle est la mission de ToolBox ('boîte à outils'). Pourquoi cet objectif ? Comment l'atteindre ? Rencontre avec Christine Castille et Eric Vankeerberghen, membres du staff ToolBox, accompagnés du bénévole Jacques Van Egten (Rc Lessines).

FR Qui peut faire appel à ToolBox ?

C.C. : 'Nous mettons nos services à la disposition des petites et moyennes entreprises à but non lucratif, actives dans le secteur social et ayant un groupe cible bien déterminé : personnes handicapées, jeunes, défavorisés, etc. Nous travauillons pour des asbl comptant 2 à 20 ETP (équivalents temps plein). Les gros organismes actifs dans la coopération au développement ne peuvent donc pas faire appel à nous. Les clubs sportifs et les associations culturelles non plus, à moins que leurs activités comportent un volet social.'

E.V. : 'Au cours des neuf dernières années, ToolBox a ainsi accompagné plus de 130 asbl établies un peu partout en Belgique. En 2012, une centaine de bénévoles se sont engagés dans 52 projets mis sur pied par 36 associations différentes, ce qui représente des milliers d'heures de consultance *pro bono*. En contrepartie, les asbl doivent juste payer une contribution, dont le montant (250 à 1.000 €) varie en fonction de leur taille.'

J.V.E. : 'Soyons clairs : nous ne naviguons pas dans les eaux des cabinets de consultants spécialisés. ToolBox est là pour ceux qui ne peuvent se payer ce type de service. Par ailleurs, il est important que le conseil d'administration de l'asbl concernée avalise la collaboration avec ToolBox,

car celle-ci peut donner lieu à des changements profonds et durables.'

Comment se déroule précisément votre travail ?

C.C. : 'Après un premier entretien, nous procédons, avec l'asbl concernée, à un examen de son fonctionnement et nous

identifions les «zones douloureuses». Nous prenons comme points de départ la mission, la vision et les valeurs de l'organisation. Sont-elles encore partagées par tout le monde ? Ensuite, nous examinons la stratégie : existe-t-il un plan d'entreprise, a-t-on fixé des objectifs opérationnels ? Ce n'est



► ToolBox aide l'asbl Le Manège du Possible à reconstruire les bases de son projet avant de l'accompagner dans la définition de sa vision et stratégie future

qu'alors que nous passons au crible le fonctionnement quotidien : ressources humaines, gestion des projets, finances, communication, etc. En dernière instance, nous pouvons également fournir des conseils au sujet des systèmes et de l'infrastructure : comptabilité, informatique, questions juridiques éventuelles...

E.V. : 'Certains types de problème reviennent régulièrement, comme par exemple l'absence de description spécifique des fonctions et postes de personnel. Souvent, on constate aussi un manque de visibilité sur les flux de trésorerie. Enfin, il n'est pas rare que le conseil d'administration soit composé de personnes expertes dans leur domaine professionnel mais ne disposant pas de l'expérience nécessaire en matière de gestion.'

C.C. : 'Sur base de notre audit, nous mettons une ou plusieurs équipes de bénévoles au travail, en collaboration avec l'asbl et à hauteur de huit heures mensuelles au minimum. Dans la plupart des cas, le processus dure de six à douze mois. Nous attachons beaucoup d'importance à l'interaction : le but n'est pas que nos bénévoles conçoivent et imposent leur propre plan d'accompagnement.'

J.V.E. : 'Parfois, on s'attaque à un point bien spécifique et puis on tombe sur un problème plus profond. Tout se tient. Cela exige une certaine flexibilité de part et d'autre.'

Comment décide-t-on de mettre tels bénévoles sur tel projet ?

C.C. : 'Tout d'abord, bien sûr, sur la base de l'expertise requise. Le lieu joue également un rôle : nous ne pouvons envoyer nos bénévoles chaque mois à l'autre bout du pays. À l'heure actuelle, nous disposons d'une centaine de membres experts, mais leur répartition géographique n'est pas idéale. Dans certaines provinces comme la Flandre-Occidentale ou le Hainaut, nous sommes encore sous-représentés.'

J.V.E. : 'Les bénévoles travaillent toujours en équipe, ou au moins par deux. Au départ, une formation approfondie leur est prodiguée afin de les familiariser avec la méthodologie de ToolBox. Naturellement, ils ont le droit d'accepter une mission ou non, et il est nécessaire d'avoir un "bon feeling" avec l'association que l'on accompagne. Il n'est pas rare que des volontaires gardent un contact avec l'asbl à l'issue de leur mission, certains finissent même par siéger au conseil d'administration.'

Jacques, vous êtes bénévole chez ToolBox depuis un bon moment. Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur votre expérience ?

J.V.E. : 'J'ai tout d'abord travaillé chez Ex-Change, une association belge qui envoie des experts dans des PME du Sud pour des missions temporaires. Puis j'ai rencontré Christine lors d'un forum consacré au secteur à profit social, et elle m'a fait entrer chez ToolBox. En tant qu'expert, j'ai commencé à y travailler pour l'asbl Onafhankelijk Leven qui, entre parenthèses, a reçu également un soutien

financier de la part de l'ANAH. Onafhankelijk Leven milite pour l'autonomisation des personnes handicapées dans tous les domaines. Elle a connu une croissance rapide, ce qui lui a valu quelques problèmes de management. Via plusieurs ateliers, nous avons pu mettre au clair les processus clés. Nous avons également réussi à clarifier le rôle de chacun au sein de la structure de gestion, ce qui a eu un impact positif sur la dynamique de groupe. Enfin, nous avons apporté quelques améliorations sur le plan financier.'

ToolBox elle-même est une asbl. Comment est-elle financée ?

C.C. : 'Nous sommes une organisation indépendante et fonctionnons sans subsides. Les associations affiliées paient une petite contribution mais, pour le reste, nous comptions sur les dons. Nous avons heureusement plusieurs partenaires fidèles, comme la Bank Degroof Foundation, le Fonds Triodos et la Fondation Bernheim. Nous sommes également soutenus par Delhaize et Belgacom. Cette dernière encourage ses "high poten-

tials" à mettre leurs compétences au service de ToolBox. Enfin, nous avons également un compte à la Fondation Roi Baudouin, sur lequel les particuliers peuvent verser des dons.'

E.V. : 'Sur le plan opérationnel, nous avons, depuis cinq ans, un partenariat avec la Solvay Brussels School. Dans le cadre du cours Non-Profit Management, nous proposons un certain nombre de stages dans nos asbl. En retour, nous pouvons inviter chaque année dix bénévoles ou représentants d'asbl à suivre ce cours. Un parfait exemple d'accord win-win !'

S.V.

(Traduction : D.C.)

Vous aussi, vous avez envie de mettre votre expérience et vos compétences au service des asbl sociales ? Ou bien vous êtes engagé au sein d'une asbl qui recherche son second souffle ? Surfez donc sur www.toolbox20.org. Vous y trouverez également des infos sur les donations.

TÉMOIGNAGES

- 'La rencontre avec les instances dirigeantes et les collaborateurs s'est déroulée dans un excellent climat. Elle a permis de redéfinir la mission, les valeurs et la vision de l'association, puis de mettre en place un plan de communication. L'ouverture d'esprit du comité de direction, son implication et son expertise combinée à nos expériences professionnelles variées en tant que consultants a permis un enrichissement mutuel au profit d'une belle action.' (*Catherine Hansoul et Philippe Allardin, bénévoles ToolBox*)
- 'Notre demande initiale était une aide pour élaborer une stratégie de communication vis-à-vis des entreprises privées. A la lecture des résultats de l'enquête préliminaire,

il est apparu qu'une définition précise de la mission de notre asbl s'imposait avant toute chose. La souplesse et l'adaptabilité de la méthode ToolBox nous permet d'utiliser au mieux nos ressources internes. Les conseils avisés des consultants nous ont déjà été très utiles dans la rédaction d'un projet pour la Commission Européenne ! D'autres chantiers suivront très bientôt...' (*Sophie Jekeler, Fondation Samilia*)

- 'Un schéma de reporting sur le compte de résultat et le cash-flow a été développé afin de prévoir l'évolution mois par mois. Le système permet une actualisation régulière. Pour le projet immobilier, l'ensemble des investissements et des coûts ont été repris afin de déterminer le coût total de l'investissement, son financement et les besoins de

trésorerie actuels et futurs pour cette activité additionnelle. Un tableau hebdomadaire de trésorerie a aussi été mis en place. La mission s'est terminée à l'automne. Le projet immobilier se concrétise actuellement et la Maison Médicale peut croître, à la plus grande satisfaction de ses bénéficiaires.' (*Jacques-Henri Fourneau et Philippe Léonard, bénévoles ToolBox*)

• 'ToolBox a toujours agi de manière très respectueuse des avis des autres et du vécu de terrain, par une approche très objective des problématiques. Grâce à leur regard extérieur et à leur esprit d'entreprise, ils aident efficacement les membres de l'asbl à structurer leur organisation dans le respect des échéances et la recherche d'un meilleur fonctionnement.' (*Arlette Pirenne, Foyer Saint Augustin*)