

# Annual report 2011



AVEC LE SOUTIEN DE  
MET DE STEUN VAN

belgacom

DELHAIZE  GROUP



Fonds  Triodos





## TOOLBOX : LE CONCEPT

L'objectif de ToolBox est d'aider des associations à vocation sociale à optimiser leur impact social en améliorant leur capacité de gestion. Une asbl remplit d'autant mieux son objet social lorsqu'elle est pourvue d'un système de gestion et d'une organisation efficaces. Pour l'y aider, il existe une multitude de personnes actives dans le secteur marchand qui désirent donner leur temps et leur expertise à titre bénévole pour aider ces associations à se doter d'instruments de gestion performants. C'est justement là qu'intervient ToolBox, en offrant une plateforme et une méthode de collaboration efficace entre la demande des associations, d'une part, et l'offre des volontaires, de l'autre.

## CE QUE NOUS AVONS ACCOMPLI JUSQU'À PRÉSENT

En 9 années d'existence, ToolBox a accompagné plus de 130 asbl sur l'ensemble du pays et géré près de 170 projets en leur sein. De la sorte, ToolBox a généré près de 3 millions d'euros de valeur de咨询 au profit des associations accompagnées.

En 2011, quelques 56 membres étaient actifs sur 35 projets, soit l'équivalent de plus de 5 400 h de consultation pro bono qui représentent un effet multiplicateur de 3,8 par rapport aux frais encourus en 2011 !

Notre structure permet d'offrir un coaching pratique et de qualité aux asbl grâce à notre réseau de volontaires, offrant chacun minimum 8 heures de travail par mois aux projets soutenus par ToolBox.

## 2012 : VOUS ÊTES UN MAILLON ESSENTIEL

Effet de levier, multiplicateur, efficacité : ces mots-clés caractérisent ToolBox. Pour nous permettre de continuer à offrir nos services en 2013, nous devons recueillir des moyens financiers supplémentaires. Proposez ToolBox comme projet CSR de votre entreprise ou à une entreprise de vos connaissances, faites de ToolBox le bénéficiaire des dons récoltés à l'occasion d'un dîner ou d'une fête ! Les dons versés au Fonds des Amis de ToolBox auprès de la Fondation Roi Baudouin bénéficient d'une exonération fiscale dès qu'ils sont de 40 € minimum.

Votre versement à la Banque de la Poste  
IBAN BE10-0000 0000 0404, BIC : BPOTBEB1  
avec la communication S70050-Fonds des Amis de ToolBox.

## TOOLBOX: HET CONCEPT

ToolBox stelt zich tot doel social profit organisaties te helpen hun impact te vergroten door hun management te verbeteren. Social profit organisaties ondervinden vaak problemen op het gebied van management, financiën, marketing, strategische planning, HR, ... ToolBox reikt deze verenigingen management tools aan uit de privé-sector, waarmee ze een efficiënter beheer en dito structuren kunnen uitbouwen. Daartoe brengt ToolBox deze organisaties in contact met haar netwerk van vrijwilligers: actieve mensen uit de privé-sector die hun tijd en expertise pro bono ter beschikking willen stellen. De ToolBox-vrijwilligers vertalen deze management tools in situ naar de noden van de organisaties.

## WAT WE BEREIKTEN

Gespreid over de laatste 9 jaar begeleidden we met ToolBox meer dan 130 vzw's uit heel België. Daarbij volgden we zowat 170 workstreams op binnen deze vzw's. Zo genereerde ToolBox bijna 3 miljoen euro aan consultancydiensten ten voordele van de begeleide vzw's.

In 2011 waren 56 leden actief op 35 projecten, ofwel het equivalent van meer dan 5400 uur pro bono consultancy !

Dankzij onze structuur en ons netwerk van vrijwilligers, die allen minstens 8 uur per maand ter beschikking van ToolBox stellen, kunnen we de geselecteerde vzw's een praktische en kwaliteitsvolle begeleiding aanbieden.

## 2012: U BENT EEN BELANGRIJKE SCHAKEL

Hefboomeffect, multiplicator, effectiviteit: alle drie sleutelwoorden die ToolBox kenmerken. Om onze diensten ook in 2013 te kunnen aanbieden, moeten bijkomende fondsen aangeboord worden.

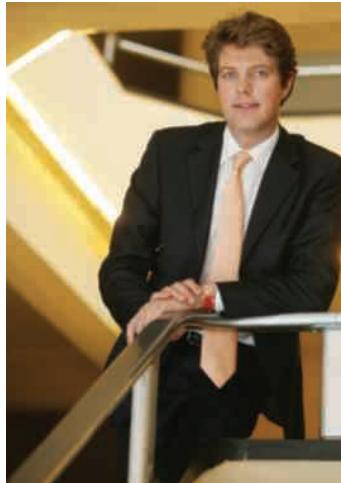
Stel ToolBox voor als CSR-project aan uw directiecomité of een bevriend bedrijf, organiseer een diner of een feest ten voordele van ToolBox. Alle giften van minimum 40€ aan het Fonds Vrienden van ToolBox bij de Koning Boudewijn Stichting zijn fiscaal aftrekbaar.

Bank Van De Post IBAN BE10-0000 0000 0404, BIC: BPOTBEB1.  
Gelieve de mededeling S70050 - FVV ToolBox niet te vergeten!

# Le mot du président

---

Chers amis de ToolBox,



ToolBox joue aujourd’hui pleinement son rôle de pont entre le monde de l’entreprise et de l’associatif. Un pont à double sens par lequel

- > Les asbl découvrent et s’approprient les outils de gestion du secteur privé pour mieux remplir leur mission, grâce à la méthodologie ToolBox
- > Les consultants bénévoles contribuent à leur professionnalisation dans divers domaines (mission, vision, finance, organisation, marketing, etc.) au travers d’expériences humaines fort enrichissantes.

Ce pont est également un lieu de rencontre et de networking au travers de divers événements (Inception Course, Thematic Meetings, Assemblée générale, etc) où l’échange d’expériences concrètes et de bonnes pratiques renforce ce lien.

En 2011, ToolBox a poursuivi son développement en étendant ses activités au niveau géographique, avec de nouveaux projets dans les provinces de Flandre Occidentale et de Liège. Notre organisation a accompagné 35 associations dans des domaines aussi variés que l’accueil et l’accompagnement de la personne handicapée, le soutien aux enfants victimes de maltraitance et à leurs familles, l'accès à l'emploi, au logement ou aux services de santé pour les personnes fragilisées ou encore la sensibilisation de l'opinion et des décideurs autour de sujets sociétaux.

Plus de 17 nouveaux volontaires ont rejoint nos équipes de consultants bénévoles, ce qui confirme l’intérêt grandissant de nombreuses personnes actives dans la vie professionnelle pour mettre à la disposition du monde associatif leurs expériences et talents accumulés.

Plus de 50% de nos volontaires ont maintenant suivi notre Inception Course, qui leur a permis de s’approprier notre méthodologie et rendre encore plus efficaces leurs interventions chez nos partenaires associatifs.

L’année 2012 verra le lancement de plusieurs chantiers importants :

- > Le démarrage d’une étude d’impact réalisée par la Antwerp Management School
- > Le lancement de notre campagne de fundraising tri-annuelle pour assurer la poursuite de nos activités sur la période 2013-15
- > La mise en place d’outils de partage de best practices sur les grands thèmes de la professionnalisation du monde associatif grâce à la participation d’étudiants de la Solvay Brussels School

Ce rapport annuel vous permettra de découvrir de manière concrète et vivante les expériences partagées par nos volontaires dans les diverses associations accompagnées. Ces témoignages vous sensibiliseront à notre action : j’espère qu’ils vous convaincront de rejoindre nos rangs, ou à tout le moins de nous soutenir par votre contribution financière généreuse afin de permettre à de nombreuses asbl de servir plus efficacement leurs publics-cibles.

En guise de conclusion, je tiens à remercier tous nos volontaires et nos partenaires (Bank Degroof Foundation, Belgacom, Delhaize Group, Fondation Bernheim, Fonds des Amis de Toolbox, Fonds Triodos) et ainsi que tous les donateurs individuels et anonymes qui permettent que ToolBox contribue quotidiennement à la professionnalisation du monde associatif dans les trois régions du pays.

Bonne lecture.

Alexis du Roy de Blicquy

# De voorzitter aan het woord

---

Beste vrienden van ToolBox,

Vandaag de dag vervult ToolBox volop haar rol als bruggenbouwer tussen de bedrijfswereld en het verenigingsleven. Onze brug naar de vzw's heeft een dubbele functie:

- > Dankzij ToolBox ontdekken vzw's managementtools uit de privésector en leren ze die te gebruiken om hun missie beter uit te voeren;
- > Via erg verrijkende ervaringen dragen onze vrijwilligers-professionals op verschillende domeinen (missie, visie, financiën, organisatie, marketing, ...) bij tot de professionalisering van de vzw's.

Dankzij vormings- en uitwisselingsmomenten als de Inception Course, de thematische vergaderingen en de Algemene Vergadering is onze ToolBox-brug ook een ontmoetingsplaats en netwerkplek waarbij het uitwisselen van concrete ervaringen en 'good practice' deze band nog versterkt.

In 2011 ontwikkelde ToolBox zich verder: het groeide geografisch met nieuwe projecten in West-Vlaanderen en in Luik. ToolBox coachte in 2011 35 vzw's die actief zijn in erg uiteenlopende domeinen zoals het ondersteunen van mensen met een beperking, het begeleiden van kwetsbare jongeren en hun ouders, het toeleiden naar werken en wonen of nog het sensibiliseren van de publieke opinie rond maatschappelijke thema's.

Het voorbije jaar versterkten 17 nieuwe vrijwilligers ons team: dat wijst duidelijk op de groeiende belangstelling bij een grote groep mensen uit de privé-sector om hun professionele ervaring en talenten ten dienste te stellen van het verenigingsleven. Meer dan de helft van onze vrijwilligers volgde intussen de Inception Course, tijdens dewelke ze zich de ToolBox-methodologie eigen maakten zodat hun coachings nog efficiënter worden.

In 2012 lanceert ToolBox verschillende belangrijke campagnes:

- > Er komt een impact-studie, uitgevoerd door de Antwerp Management School;
- > Onze driejaarlijkse fundraising-campagne moet ervoor zorgen dat onze werking tot 2015 gevrijwaard blijft;
- > Met hulp van 3 laatstejaarsstudenten Handel ingenieur van de Solvay Brussels School, stellen we medio 2012 een nieuwe tool ter beschikking van de begeleide vzw's met concrete tips i.v.m. het professionaliseren van hun management.

Dit jaarrapport laat de lezer toe om op een concrete en levendige manier kennis te maken met de ervaringen van onze vrijwilligers bij verschillende gecoachte vzw's. Hun getuigenissen zullen u ongetwijfeld aanspreken en ik hoop dat ze u ertoe kunnen bewegen om onze rangen te vervangen, of om ons te financieel steunen. Dankzij uw bijdrage kunnen wij elk jaar vele vzw's helpen hun kwetsbare doelgroep beter te bereiken en te bedienen.

Tenslotte wil ik graag een woord van dank richten aan al onze vrijwilligers en aan onze partners (Bank Degroof Foundation, Belgacom, Delhaize Group, Bernheim Stichting, Fonds van de Vrienden van ToolBox, Triodos Fonds), alsook aan alle individuele en anonieme schenkers die het mogelijk maken dat ToolBox dagelijks vzw's uit de drie landsgedeelten met raad en daad mag en kan bijstaan op hun weg naar verdere professionalisering.

Veel leesplezier.

Alexis du Roy de Blicquy

## CONTENTS

ToolBox: le concept	1	Other projects coached in 2011	31
ToolBox: het concept	1		
Le mot du président	2	Nos partenaires 2011	
De voorzitter aan het woord	3	Onze partners	33
Members in 2011	5	Facts and figures 2011	39
Enkele projecten onder de loep	9	Réalisations de l'année 2011	
Quelques projets sous la loupe	9	Wat we in 2011 verwezenlijkten	40
Alba vzw	10	Requested skills	40
Le Manège du Possible asbl	12	Geographic spread of the coached SPO's	41
De Poort vzw	14	Profit & Loss (in €)	42
Le Chat Botté asbl	16	Balance Sheet (in €)	43
Het punt vzw	18		
Peluche asbl	20		
HUJO vzw	21		
Espace Santé asbl	22		
Lhiving vzw	23		
Onafhankelijk Leven vzw	24		
Emmanuel asbl	25		
Escalpade asbl	26		
Le GAMP	26		
VMG vzw	27		
Gymsana asbl	27		
Centre Ariane asbl	28		
Fondation Samilia	28		
SOS Parenfants asbl	29		
Foyer Saint Augustin asbl	29		
Amnesty International			
Vlaanderen vzw	30		
Ligue Belge de la Sclérose en Plaques Communauté Française asbl	30		

# MEMBERS IN **2011**

**BOARD OF TOOLBOX**

Alexis du Roy de Blicquy  
Els De Clercq  
Framboise Boel  
Heidi De Pauw  
Hilde Helsen  
Olivier Marquet  
Arnaud Van Schevensteen  
Raymond Vaxelaire

**FOUNDERS**

Isabelle Adam  
François de Borchgrave  
Charles-Antoine Janssen  
Alexandre Lippens

**CENTRAL TEAM**

Christine Castille



Eric Vankeerberghen

**MEMBERS**

Didier Aernoudt  
Juliette Agro  
Philippe Allardin  
Raffaella Alvino  
Sophie Amell  
Raphaël Bagnarol  
Frank Barendregt  
Jean-Louis Baudoin  
Jean-François Berleur  
Michel Boving  
Sabinne Coessens  
Jean Louis Davoise  
Simon de Bergeyck  
Marta de Borrekens  
Jo De Bruyn  
Vincent De Cat  
Franky De Cooman  
Peter De Groot  
Peter De Heer  
Henri de Romrée  
Annick De Swaeef  
Christophe De Vleeschouwer  
Anne-Sophie de Waegh  
Koen De Wulf  
Kristine Debruyne  
Pascal Declaye  
Christophe Delville  
Laurent Denis  
Jean-Paul Detournay  
Pierre-Louis Dhaeyer  
Roshan Di Puppo  
Frederic Diependaele  
Amélie d'Oultremont  
Jacques-Henri Fourneau  
Anne Francotte  
Anne-Sophie Frankinet  
Ian Goldring  
Catherine Hansoul  
Michel Henry  
Luc Heymans  
Paul Heymans

Inge Janssens  
Eric Jost  
Hilde Keuppens  
Daniel Kurgan  
Michel Laguesse  
Wim Lefebvre  
Philippe Léonard  
Silvio Lepour  
Anne-Catherine Massagé  
Rudi Merckx  
Philippe Mestdag  
Baudouin Michelet  
Sophie Moret - De Bock  
Evelyne Mostinckx  
Bert Neefs  
Mark Oosterlink  
Katrien Pieters  
Serge Raicher  
Marc Renard  
Michel Robberechts  
Guy Rodts  
Laurent Scholaers  
Viviane Spilliaert  
Jacques Van Egten  
Bernard van den Berkhof  
Michel Vanbrabant  
Paul Vander Elst  
Paul Vandervelde  
Karl Van Hoey  
Eva Vanhullebusch  
Marie-Laure Walrand  
Gavin Watt  
Francis Welinger  
Jean François Willame  
Jurgen Willems

**COMPANIONS**

Jean-Pierre Bernaerts  
Nadine Jouanen  
Ines Thijss  
Odile Timmermans





# ENKELE PROJECTEN ONDER DE LOEP **2011** QUELQUES PROJETS SOUS LA LOUPE

disabled

at risk

youth

societal

health

elderly



youth

# Alba VZW

## DIRECTEUR

Jo Jespers

## MISSIE

Alba streeft naar een solidaire samenleving waarin uitsluiting voorkomen wordt. Alba wil mensen kansen geven en zo groei, verrijking en verbondenheid mogelijk maken.

Alba werkt naar aanleiding van situaties waar jongeren of jongvolwassenen in een vertrouwensbreuk of conflict zijn terechtgekomen, met zichzelf, met hun omgeving of met de maatschappelijke norm. We hebben hierbij aandacht voor alle betrokkenen (jongeren, ouders, slachtoffers, steunfiguren...).

Alba werkt in en tussen maatschappelijke kaders, zoals justitie, hulpverlening en onderwijs.

## WEBSITE

> [www.alba.be](http://www.alba.be)

## ACTIVITEITEN

- > Onthemende tochten en werkprojecten voor jongeren tussen 16 en 18 jaar, telkens met een duur van vier maanden.
- > Time-outproject Tool richt zich tot jongeren tussen 12 en 20 jaar om een week te stappen met een tochtbegeleider of te werken bij een boer.
- > de herstelbemiddeling tussen minderjarige daders en hun slachtoffers.
- > Dienst Gambas biedt gemeenschapsdiensten en leerprojecten aan.
- > Actief! ondersteunt jongeren in het zoeken naar een zinvolle vrijtijdsbesteding.

Na de fusie tussen Bas! en Oikoten tot Alba stonden we voor de uitdaging om voor onze nieuwe organisatie een nieuw toekomstproject te formuleren en een organisatiestructuur uit te werken die dit toekomstproject kan realiseren.

De externe ondersteuning door ToolBox heeft ons gedwongen om even afstand te nemen van de dagelijkse praktijk, om voldoende lang stil te staan bij de inhoudelijke strategische keuzes (vooraleer de stap te zetten naar de vertaling in een structuur) en om op een open en eerlijke manier ideeën en visies te delen.

Het is altijd verrassend om te zien hoe organisaties in totaal verschillende sectoren in de kern toch voor dezelfde vragen staan en dus perfect van elkaar's inzichten kunnen gebruik maken.

Jo Jespers

## ACTIVITEITEN IN CIJFERS

Activiteiten	Aantal begeleide jongeren ( 2011)
Onthemende projecten	16
Time-outs	24
Herstelbemiddeling	471
Herstelgericht groepsoverleg	17
Leerprojecten	70
Gemeenschapsdiensten	58
Actief!	18





#### TOOLBOX TEAM

Hilde Helsen

Koen De Wulf

#### WORKSTREAMS

General Management

Strategische planning

#### STATUS

Closed



*De bereidheid zichzelf en de organisatie met een open geest in vraag te stellen, de openheid naar ons, buitenstaanders, en de motivatie van management en medewerkers van Alba om dit project te gebruiken als stapsteen voor de toekomst, vormden een rode draad die vanaf de eerste dag dit ToolBox-project kenmerkte. Waar wij vanuit ToolBox trachten waarde te leveren vanuit onze professionele ervaring, leverde Alba ons alleszins een verrijkende en verfrissende ervaring. Een mooie wisselwerking!*

*Hilde Helsen, Koen De Wulf*



#### PROBLEEMSTELLING

De vzw Alba, ontstaan uit de fusie van Bas! en Oikoten, zocht ondersteuning bij ToolBox om zich voor te bereiden op een wijzigend regelgevend kader. Hoewel met Alba wel één juridische structuur gecreëerd was, bleken de deelwerkingen nog steeds vrij onafhankelijk van elkaar te werken en niet altijd optimaal gestructureerd zijn om binnen dit nieuwe kader te passen.

#### EIGENLIJKE OPDRACHT

Vanuit een sterke-zwakte analyse van Alba en haar deelwerkingen en in samenwerking met een werkgroep vanuit de organisatie, toestemmen we met ToolBox af welke voor Alba de organi-

satorische opties waren om zich optimaal te wapenen voor de toekomst.

De werkgroep en het ToolBox-team kwamen vanuit deze analyse tot een aanbeveling voor een nieuwe structuur. Deze werd toegelicht aan de raad van bestuur van Alba en nadien ook aan de personeelsleden. Vandaag wordt ze geïmplementeerd.

De oprichting van de werkgroep en de ondersteuning door ToolBox zorgden voor toenadering tussen de verschillende deelwerkingen, wat tot een verbeterde communicatie en samenwerking binnen Alba zal leiden.

# Le Manège du Possible asbl

## DIRECTRICE

Dominique Opdekamp

## MISSION

Le Manège du Possible propose différents types d'activités : de l'équitation classique à l'hippotherapie ou l'équitation adaptée notamment à l'intention des personnes fragilisées ou porteuses d'un handicap. En moyenne une vingtaine d'enfants ou adultes bénéficient d'hippotherapie/équitation adaptée par semaine et une vingtaine d'enfant entre 3-6 ans d'initiation équestre sur poney.

## WEBSITE

> [www.manedegupossible.be](http://www.manedegupossible.be)

## ACTIVITÉS

Les buts principaux de l'asbl du Manège du Possible sont les suivants :

- > Le développement personnel et collectif par la relation entretenue avec les équidés et leur environnement pour l'évolution harmonieuse de la personnalité humaine dans la tolérance profonde de l'être.
- > Le développement de l'intérêt pour les équidés par toutes disciplines sportives, thérapeutiques ou autres, aux valides ou non valides.

En pratique, ces buts se traduisent par différents axes :

- > Le bénévolat
- > L'insertion socioprofessionnelle
- > L'hippotherapie
- > L'éthologie
- > Les soins aux chevaux
- > Un centre d'accueil pour le secteur associatif
- > Un centre de formation pour les stagiaires
- > Une bibliothèque équine

L'équipe est composée de professeurs salariés et indépendants (hippotherapeutes et éthologues). En outre le Manège du Possible accueille des stagiaires issus de différents domaines professionnels (kinésithérapeutes, éducateurs, logopède, hippothérapeute,). Les écoles avec lesquelles nous collaborons sont : Le Parnasse, Ecole de Fré et Alteroussia. L'équipe ne serait pas complète sans les bénévoles au nombre de 5 actuellement qui pour certains accompagnent le projet depuis des années.

## LES ANIMAUX

14 chevaux et doubles poneys, 13 poneys, une ponette aveugle, un poulain shetland et 2 ânes.

## MEMBRES

plus de 180 membres, institutions, service d'aide à la jeunesse, école, et individuels.

## BUDGET ANNUEL

+/- 200 000 euros





#### COLLABORATION AVEC TOOLBOX

Depuis plusieurs années l'asbl souffrait d'une instabilité des équipes [conseil d'administration, gérance], avec un passif administratif et financier mettant sa survie en péril. L'intervention de ToolBox a permis d'identifier les lacunes et d'établir un plan de travail encadrant ainsi les nouveaux membres du conseil d'administration. Les responsabilités et les fonctions de chaque intervenant ont été définies. L'asbl a enfin une structure qui se met en place avec des administrateurs engagés grâce au soutien de ToolBox.

#### NATURE DE LA MISSION

une première enquête auprès des dirigeants et stakeholders a mis en évidence les difficultés rencontrées : l'association traverse une phase de reconstruction après des temps difficiles, et il reste des étapes d'urgence à franchir avant d'aborder l'analyse stratégique à long terme qui est l'objectif de notre intervention.

#### MODE DE TRAVAIL SUIVI

Notre intervention est donc décomposée en plusieurs phases :

1. établir une vue commune sur les principes de gouvernance
2. Accompagner la direction pour la mise en place de la structure pendant une période de 6 mois
  - > Préparation des réunions de l'AG et du CA (agenda, règles d'organisation)
  - > Encadrement des rapports de réunion (bonnes pratiques, modèles)
  - > Identification des actions urgentes et mise en place de groupes de travail ad hoc
3. Lorsque la situation sera stabilisée, nous pourrons entamer la redéfinition de la vision, de la mission et des plans de mise en œuvre

#### RÉSULTAT ATTEINT

Jusqu'ici les actions urgentes ont mobilisé notre énergie : nous avons développé un plan mensuel de trésorerie qui permet de traiter les priorités financières, et nous avons démarré la recherche de financement qui permettra de sortir du mode d'urgence qui domine jusqu'à ce jour.

Les principes de gouvernance sont progressivement intégrés au mode de fonctionnement de l'association, avec tous les changements que cela implique dans les habitudes installées.

#### TOOLBOX TEAM

Marie-Laure Walrand  
Sophie Amell

#### WORKSTREAMS

General Management

#### STATUS

Ongoing



#### *L'expérience vécue*

*Au delà des difficultés techniques sur lesquelles nous travaillons en bonne collaboration, ce projet est avant tout une aventure humaine : par la relation de confiance qui s'est installée très vite, et le partage des difficultés que surmonte jour après jour la responsable avec son équipe, qui est animée par la passion pour son projet et pour la relation privilégiée qu'elle entretient avec les personnes et les chevaux.*

*M.L. Walrand et S. Amell*



# De Poort VZW

## ALGEMEEN COÖORDINATOR

Thomas Raes

## VISIE

De Poort vzw wil een leider zijn in kwaliteitsvol wonen en werk, waarbij de mens centraal staat

## KERNWAARDEN

Open organisatie  
Mens staat centraal  
Kwaliteit  
Ambitie

## WEBSITE

> [www.svkdepoort.be](http://www.svkdepoort.be)

Wonen = sociaal verhuurkantoor	Werk= Inschakeling en werkervaring
<p>Het SVK (of voluit Sociaal Verhuurkantoor) huurt woningen op de private huurmarkt en verhuurt deze door aan mensen uit de kansengroepen. Momenteel zijn er een 500-tal woningen in beheer (cijfer eind 2011).</p> <p>Met 500 woningen is het SVK meteen het grootste van Vlaanderen.</p> <p>Momenteel telt onze wachtlijst een 800-tal woningzoekenden (cijfer eind 2011).</p>	<p>Vzw De Poort, erkend als bureau voor kosteloze arbeidsbemiddeling, werkt sinds 1986 aan de verbetering van de tewerkstellingssituatie van kansengroepen.</p> <p>Ons ruime aanbod van werkervaring wil een reële bijdrage leveren tot het versterken van zelfredzaamheid en het maximaliseren van zelfstandigheid voor kansengroepen.</p> <p>Werkervaring binnen De Poort staat gelijk aan het aanbieden van werkloer voor jaarlijks meer dan 100 mensen uit de kansengroepen.</p>

Op 1 juli 2008 startte ik als coördinator in het sociaal verhuurkantoor [SVK] De Poort. De Poort vzw wil een antwoord bieden op twee basisbehoeftes van kansengroepen, nl. wonen en werk.

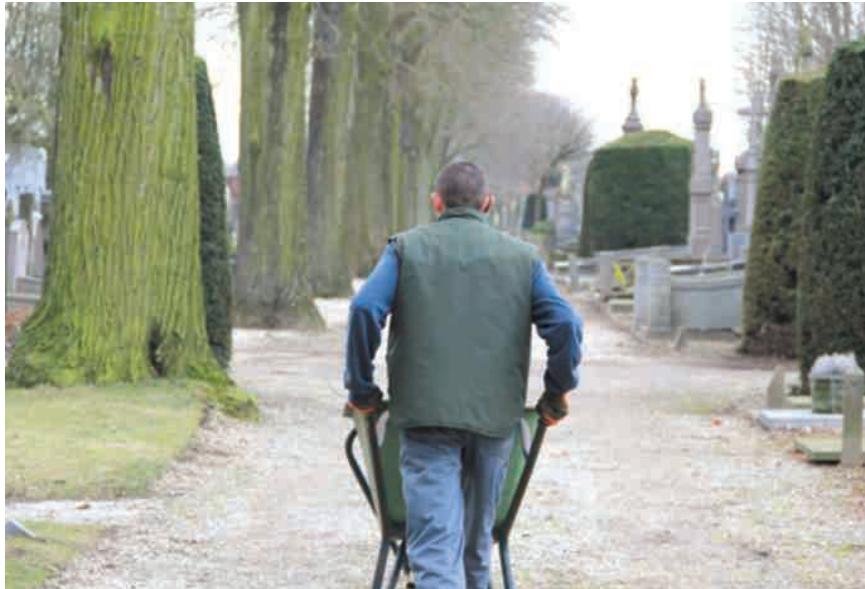
Naast huisvesting is De Poort vzw sinds jaar en dag een belangrijke regionale partner op het vlak van werkervaring.  
De Poort had haar naam verworven in beide luiken afzonderlijk, maar profileerde zich niet als 1 organisatie met 1 duidelijke toekomstgerichte visie.  
Het is mijn persoonlijke opdracht om deze twee luiken dichter bij elkaar te brengen en het "wijgevoel" zowel intern als extern uit te dragen.

Hoofdvraag aan ToolBox was om mee op zoek te gaan naar een eenduidige identiteit voor onze organisatie.

Onze missie, visie en kernwaarden werden letterlijk vanonder het stof gehaald. Zowel medewerkers als leden van de raad van bestuur werkten mee aan het herontdekken van de vzw. De begeleiders van ToolBox speelden voor mij een coachende rol in het restylen van onze organisatie. Ze brachten structuur en leerde me om prioriteiten te leggen.

ToolBox maakte duidelijk dat het implementeren van fundamentele en ingrijpende veranderingen in een bestaande organisatiestructuur een proces is dat gedragen moet worden doorheen de organisatie. Het is niet iets dat door een persoon en op korte termijn kan gerealiseerd worden.





In dit proces moet rekening gehouden worden met verschillende factoren. Factoren die voor mij als evident beschouwd werden, maar voor een ander juist struikelblokken zijn om verder te kunnen.

Enkel wanneer een organisatie zich intern profileert als 1 organisatie kan dit extern uitgesproken worden.

ToolBox leerde me om een stappenplan op te stellen en zelf aan het werk te gaan, samen met de medewerkers en de raad van bestuur. De vrijwilligers waren en zijn nog steeds mijn klankbord in dit leerrijk proces.

Er gebeurde veel binnen De Poort!

Thomas Raes

#### PROBLEEMSTELLING

Eind oktober '10 kwamen Mieke Hoorens en Inge Janssen, beide ToolBox-vrijwilligers die via het partnerschap met Belgacom aangeworven waren, in contact met De Poort. Hun initiële vraag draaide rond begeleiding op het vlak van interne werking en alineëring met de raad van bestuur. Na het eerste kennismakingsgesprek en doorlichting, kon de Poort haar vraag naar ToolBox nauwkeuriger verwoorden. De opdracht luidde:

- > het opstellen van een gezamenlijke visie en missie
- > het verduidelijken van de structuur via procedures en taakaflijningen
- > het opstellen van een periodieke financiële en operationele rapportering en het inbouwen van een feedback- en functioneringsproces voor het personeel.

De medewerkers van De Poort werden actief betrokken bij het vastleggen van de visie en missie. Geregeld waren er afroetsmomenten met de Raad van Bestuur, zodat deze breed gedragen werden.

In de loop van het proces verving Bert Neefs Mieke Hoorens.

Samen met een actief kernteam stelde het nieuwe ToolBox-duo het strategisch plan '11-'16 op. De strategische doelstellingen en hun rapportering worden in 2012 verder uitgewerkt.

De actieve medewerking van alle medewerkers en de raad van bestuur op bepaalde validatiemomenten bleek een belangrijke succesfactor in het hele project.

*Ik vond het een heel verrijkende ervaring om in de non-profit sector te werken. Het gevoel te hebben bijgedragen aan de maatschappelijk verantwoorde doelstellingen van deze organisatie geeft een persoonlijke voldoening. Men komt in contact met mensen die 100% achter hun project staan en er alles voor doen om anderen vooruit te helpen. Aan te raden voor eenieder!*

Inge Janssen



# Le Chat Botté asbl

## DIRECTRICE

Véronique Wathélet

## MISSION

Le Chat Botté, asbl est un centre de jour de rééducation fonctionnelle qui bénéficie d'une convention avec l'INAMI pour prendre en charge des enfants de moins de 7 ans souffrant de troubles envahissant de développement et d'autisme. Sur base d'un projet thérapeutique individualisé, une équipe pluridisciplinaire (assistante sociale, éducateurs, logopèdes, psychologues, éducateurs, kine, instituteurs, pédopsychiatre) utilise des méthodes comportementales (ABA, Teacch, pecs) pour aider les enfants à s'épanouir et optimiser leurs chances de s'intégrer dans le réseau social, et plus particulièrement avoir accès à l'enseignement normal ou spécialisé. La prise en charge est donc intense, précoce, limitée dans le temps et orientée vers la sortie de l'enfant.

## WEBSITE

> [www.centrechatbotte.be](http://www.centrechatbotte.be)

En 2011, l'asbl était en pleine période de transition :

- > Passage d'une logique institutionnelle marquée par l'AWIPH et l'ONE à une logique institutionnelle déterminée par l'INAMI.
- > Passage du statut de crèche et de SAP à un statut de centre de rééducation fonctionnelle agréé par l'INAMI
- > Passage de la CP 319 à la CP 330.01
- > Passage de 10 ETP à 15 ETP

Touchant à l'organisation globale et quotidienne du centre, ces changements avaient un impact sur le public, la culture d'entreprise, la gestion du personnel, le choix et la mise en œuvre des activités et les ressources du centre. J'ai fait appel à ToolBox pour m'accompagner dans l'étude prévisionnelle, l'analyse des risques et des choix stratégiques, et ce plus particulièrement au départ des questions financières. Je suis enchantée de la manière et du travail accompli par Philippe Mestdag. Partant d'une situation de départ fragile, nous avons établi des bilans prévisionnels permettant de déterminer les points de vigilance, mais aussi les forces de notre association. Cela nous a permis d'anticiper la recherche de solutions à certains problèmes et de garantir ainsi une gestion au service de la mission et du projet thérapeutique de notre association.

Aujourd'hui, l'asbl retrouve une situation financière équilibrée... Elle a de plus, gagné un nouveau membre pour son CA !

## LE PERSONNEL

15 équivalents temps plein (ETP) dont :

- > 12,2 ETP personnel thérapeutique
- > 1,3 ETP direction
- > 1 ETP ouvrier
- > 0,5 ETP secrétaire-comptable

## NOMBRE D'ENFANTS ACCUEILLIS

En 2011 : 23 enfants ont été accueillis dont 20 garçons et 3 filles.

Maximum 15 enfants/jour

Nombre d'enfants sortant en 2011 : 8 dont :

- > 4 ont trouvé une place dans une école
- > 1 a été orienté vers un centre de jour
- > 2 ont été orientés vers un hôpital pédopsychiatrique avec ou sans école intégrée
- > 1 reçoit une prise en charge spécifique à domicile

L'âge moyen à l'entrée au Chat Botté, asbl est d'environ 3 ans 6 mois. L'âge de sortie est de 5 ans 1 mois. La durée moyenne des prises en charge (calculée uniquement sur base des enfants qui nous ont quitté) est de 1 ans 11 mois.





Parcours de psychomotricité

#### TOOLBOX TEAM

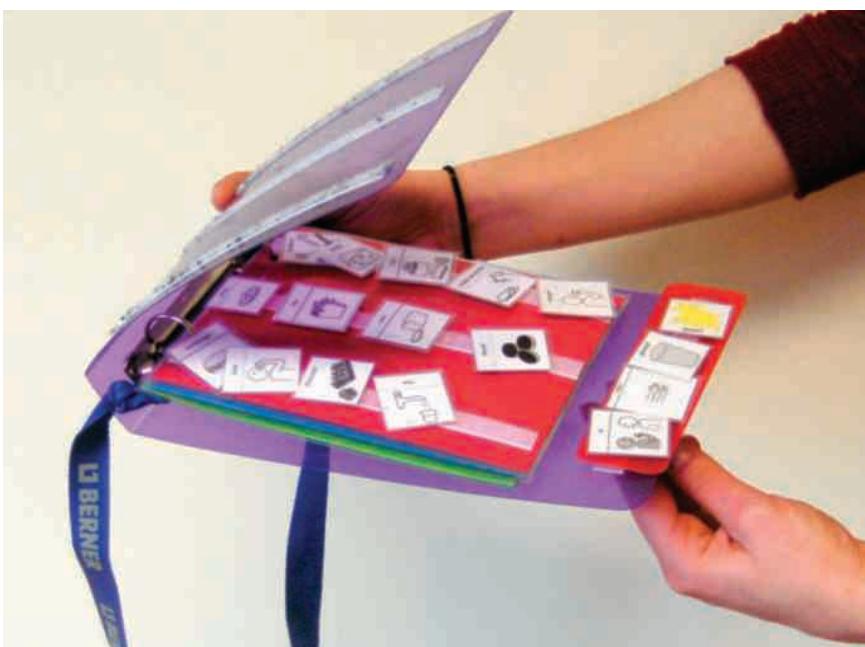
Eric Jost (CA)  
Philippe Mestdag

#### WORKSTREAMS

Board  
Finance

#### STATUS

Ongoing



Les enfants autistes parlent rarement. Ce carnet, composé de différents pictogrammes est utilisé pour apprendre aux enfants à communiquer

Cette première expérience au « Chat Botté » obtenue par l'intermédiaire de ToolBox m'a permis de découvrir un monde qui m'était étranger. Grâce à la Directrice Administrative, Mme Wathelet et à la comptable Mme Maeck, nous avons pu établir une collaboration qui a permis de surmonter les problèmes financiers qui menaçaient l'existence même du projet du « Chat Botté ». Le délai du 1<sup>er</sup> mai était incontournable et ajoutait une pression importante à l'équipe du « Chat Botté » qui est parvenue à garder sa sérénité dans la tourmente et dans l'incertitude du lendemain.

De plus, le Conseil d'Administration m'a fait l'honneur de me demander d'en faire partie ce que j'ai bien sûr accepté.

Philippe Mestdag

# Het punt vzw

## DIRECTEUR

Veerle Leroy

## MISSIE

Het Punt vzw—steunpunt vrijwilligerswerk Brussel is een onafhankelijke pluralistische organisatie, die over de sectoren heen het vrijwilligerswerk in het Brussels hoofdstedelijk gewest bevordert en ondersteunt. Het Punt vzw wordt bestuurd door Nederlands-talige verenigingen en organisaties uit de Brusselse non-profitsector. Het Punt vzw werd opgericht om vrijwilligerswerk een waardevolle en noodzakelijke plek in onze samenleving te geven en ijvert voor een grotere maatschappelijke waardering en erkenning van het vrijwilligerswerk. Het Punt vzw handelt vanuit de noden van de organisaties én van de vrijwilliger.

## WEBSITE

> [www.hetpunktBrussel.be](http://www.hetpunktBrussel.be)



## PROBLEEMSTELLING

De vooropgestelde doelstellingen van de begeleiding waren:

- > het uitwerken van een beleidsplan voor de komende 3 jaren
- > het formaliseren van de organisatiestructuur
- > Ad hoc coaching van directie

## EIGENLIJKE OPDRACHT

Na de doorlichting was het voor Het Punt duidelijk dat de visie verscherpt moest worden omdat het de hoeksteen van de strategie vormt waaraan het verder traject aan opgehangen zou worden. Doelgroepen en meetbare doelstellingen worden eruit afgeleid. Hierbij hanteren we een gestructureerde planmatige aanpak.

*De coaching heeft ons geholpen om een helikopterbeeld te krijgen van onze werking. We zijn tot de vaststelling gekomen dat er nog veel meer keuzes moeten worden gemaakt in de aftrekking van de prioritaire doelgroepen.*

*Door middel van de actieplannen kan er binnen een tijdlijn gerichter naar de doelstellingen toe worden gewerkt. De tijdlijn 2011-2015 geeft ons de ruimte om elke stap nauwgezetter te evalueren en bij te sturen.*

*Met dank aan Peter en Paul voor de steun en de aanmoediging.*

*Veerle Leroy*

## HET PUNT VISIE EN STRATEGIE 2012-2015

VISIE: Als hét onontbeerlijke referentiepunt en ankerpunt voor het vrijwilligerswerk in het BHG (h)erkend worden.

Doelen	Strategie	Projecten
Beschikbaarstelling van aanvullende budgetten door de overheden (als een consequentie van verdergaande erkenning).	Wij zullen onze zichtbaarheid en aanwezigheid vergroten met inzet en uitbouw van ons netwerk en communicatie kanalen.	Overheid: P1. Jaarlijkse aanbevelingsnota opstellen P2. Representatie Planning (o.a. in commissies, adviesraden) Organisaties/ Verenigingen: P3. Ledenwervingsplan (o.a. segmentatie kleine, feitelijke verenigingen) P4. Communicatieplan (incl. Internet en Gazet). P5. Informatieverstrekking ( onthaal, wetgeving, vacaturebank, vrijwilligersmanagement,...)
Verdubbeling van het ledenaantal.	Via structurele allianties met gemeenschapscentra en nauwere samenwerkingsverbanden met koepel- organisaties, streven wij een meer efficiënte taakverdeling en grotere synergien binnen de sector na.	P6. Taakafbakeningsplan (focus) P7. Samenwerkingsplan (o.a. via proefprojecten)
Verdubbeling van gebruikers van de Vacaturedatabank.	Wij willen gericht, onze expertise in ons domein verder uitbouwen en uitdragen om steeds een leidende positie te hebben als expertise centrum en opinieleider binnen het vrijwilligerswerk.	Beleidsprojecten: P8. Wetenschappelijk onderzoek P9. Positie in Vlaams/Brussels landschap
Meten Kwantiteit/kwaliteit	Een herziening en verruiming van het financiële beleid zal moeten leiden tot meer en duurzame armsgang voor prioritaire activiteiten en beleidsvernieuwing.  Vorming zal centraal komen te staan in onze activiteiten.	P10. Dienstenvergoedingen en Lidmaatschap P11. Beleidsplan Bedrijfsleven P12. Beleidsplan Brusselse overheden P13. Cost-sharing plan (overheid, partners, beleidsprojecten) P14. Meerjarenplanning  P15. Vormingsplan: "Smaak" P16. Vormingsplan: vast vormingsaanbod P17. Vormingsplan: op maat P18. Vormingsplan: seniorambassadeurs P19. Vormingsplan: speeddates P20. Promotieplan: infostands

### WERKWIJZE

Het OGSM-strategie model (Object, Goals, Strategy & Measure) wordt als leidraad gebruikt.

Met een strategisch werkteam werden 4 sessies op minder dan 6 weken ingepland. Ze stelde een visietekst op en schreef het strategisch model met daarbij een 20-tal individuele projectplannen en bijhorende verantwoordelijkheden, deadlines en tijdslijn.

Na de zomerbreak komt het project in een stroomversnelling. Nieuwe perspectieven worden aan Het Punt aangeboden:

- > een verruiming van haar takenpakket
- > een verbreding van haar werking.

Hierdoor werd het uitwerken van de organisatiestructuur op een lager pitje gezet en focuste het ToolBox-team en de werkgroep zich op het uitwerken van het strategische plan.

### RESULTAAT

Eind februari 2012 ligt er een eerste versie van het strategisch meerjarenplan op tafel. Deze zal de basis zijn voor het meerjarenplan bestemd voor de Vlaamse Gemeenschapscommissie en voor het jaarlijkse werkingsverslag.

Nieuwe taken die Het Punt kan opnemen:

- > Bevrage van stakeholders met het oog op een nauwere samenwerking

- > Het uitschrijven van gedetailleerd operationeel communicatieplan
- > Uitwerken van een beleidsplan met het oog op sponsoring.

### TOOLBOX TEAM

Peter De Heer  
Paul Vander Elst

### WORKSTREAMS

Strategische Planning

### STATUS

Closed

*Vrijwilligerswerk is voor ons als ToolBox-vrijwilligers een maatschappelijk relevant thema, des te meer in 2011: het Europees Jaar gewijd aan dit thema. Wij hebben altijd op de sterke inzet en drijvende kracht van het dagelijks bestuur van Het Punt mogen rekenen en deze ook erg gewaardeerd. Het is een klein maar erg dynamisch en creatief team! De 'cross-functionele' aanpak van ToolBox heeft ook in dit project goed gefunctioneerd. Het inzetten van vrijwilligers met complementaire professionele achtergronden en erwaring geeft de vzw meer toegevoegde waarde. Het proces en advies stoelen immers op een bredere basis.*

*Peter De Heer, Paul Vander Elst*

# Peluche asbl



## DIRECTRICE

Stéphanie Delor

## MISSION

Depuis 1991, Peluche est, par choix, une association de volontaires dont la mission est d'amener les enfants et adolescents qui vivent en maison d'accueil à (re) prendre conscience qu'ils disposent des ressources nécessaires pour devenir des adultes autonomes, responsables et épanouis. Pour accomplir cette mission, les volontaires organisent des activités de groupes régulières ou ponctuelles, des activités de soutien scolaire et d'accompagnement individuel. Peluche est unique en son genre en Belgique francophone.

## WEBSITE

> [www.peluche.org](http://www.peluche.org)

## TOOLBOX TEAM

Jean-Louis Davoise  
Anne Francotte

## WORKSTREAMS

Gouvernance

## STATUS

Closed



Les passagers Peluche sont des enfants et des adolescents qui vivent dans des maisons d'accueil. Cette décision de « placement » est prise quand il est estimé, par les services compétents et/ou par les parents, qu'un mineur d'âge rencontrera des conditions plus favorables à son épanouissement, à sa santé physique et/ou psychique, dans un foyer que dans sa famille. Peluche est sans étiquette politique, religieuse ou philosophique.

## PELUCHE EN CHIFFRES EN 2011

- > 20 ans d'existence en 2011 ;
- > Un public potentiel de 450 enfants bénéficiaires répartis dans 12 maisons d'accueil en région bruxelloise ;
- > 28,5 volontaires en moyenne (au total 40) qui les encadrent, 3 salariées (1,5 ETP) qui les gèrent et les coordonnent ;
- > 423 activités pour 666 participations de passagers et 524 participations de volontaires. (Participation : chaque fois qu'un volontaire ou un passager prend part à une activité.)
- > Un budget de 70500 euros.

*L'audit réalisé avec ToolBox en 2010 a débouché en 2011 sur un projet portant sur la gouvernance de l'association. Depuis un an, Peluche s'était engagée dans un processus de clarification des rôles des différents organes de l'association et de recentrage de chacun sur ses tâches fondamentales. Le projet sur la gouvernance est ainsi venu à point nommé pour mettre au point la répartition des rôles respectifs de la direction et du CA. Il a par ailleurs permis de clarifier la répartition des tâches lors d'une absence prolongée (9 mois) de la directrice. L'expertise du consultant de ToolBox a permis à la direction et au CA une prise de conscience directe des principes sous-tendant la répartition de compétences entre ces deux organes. La gouvernance reste un défi permanent et les résultats du projet nous y accompagnent au quotidien.*

*Jacques Gheury, président*

*Le départ de Stéphanie en congé de maternité était une contrainte impérative qui nous a conduits à une action relativement rapide, échelonnée sur quelques semaines, avec de nombreux allers-retours de documents à vérifier et valider. Les réunions de travail ont nécessité un engagement non négligeable de la part des 3 personnes impliquées. Le conseil d'administration a pris connaissance et a approuvé les résultats de nos travaux puis les a présentés à l'assemblée générale, à la satisfaction, semble-t-il, de toutes les personnes concernées. Tous les objectifs de la mission ont été atteints : repositionnement des rôles du conseil d'administration, de l'assemblée générale, de la direction, clarification de l'interim de la directrice, etc.*

*Jean-Louis Davoise*

youth

# HUJO

vzw



Aantal vakanties	2011	2010
6-9 jaar	54	37
10-12 jaar	37	47
13-15 jaar	28	30
16+ reis	14	12
totaal	133	126
Aantal vormingen	71	103
Aantal evenementenstands	12	11
Aantal activiteiten	15	6
Aantal lokale groepen	15	16

## DIRECTEUR

Fran Geudens  
(tijdens de begeleiding)  
Geert Desmet  
(huidige coördinator)

## MISSIE

We willen de jeugd engageren, mondig maken, ruimte bieden om te spelen en te ontdekken. We willen de jeugd stimuleren om aan eigen zingeving te doen met respect voor de waardigheid van anderen en met aandacht voor het opnemen van verantwoordelijkheid.

## WEBSITE

> [www.hujo.be](http://www.hujo.be)

## TOOLBOX TEAM

Simon de Bergeyck  
Koen Van Hove

## WORKSTREAMS

Gouvernance

## STATUS

Closed

*Na een doorlichting door ToolBox stelden we vast dat we hulp op verschillende vlakken konden gebruiken. 'Hoe zorg je voor een goed bestuur?' bleek onze dringendste nood. Vanuit een goed bestuur zouden we makkelijker een aantal andere problemen kunnen oplossen waar we ook mee worstelden. In samenwerking met de ToolBox-urijwilers en de Solvay MBA-studenten sloegen we er als directie en bestuur in om voor de Raad van Bestuur een draaiboek op maat van onze organisatie te maken.*

*Fran Geudens*

## WERKWIJZE

Hujo's Handboek voor Goed Bestuur werd uitgewerkt, waarin we een protocol oponamen voor de vergaderingen van de RvB, een oplijsting uitwerkten van de gewenste competenties en verantwoordelijkheden alsook een inclusie/exclusie-procedure.

Het handboek werd door de Raad van Bestuur goedgekeurd en geïmplementeerd. De bestuurders waren tevreden over het resultaat omdat de vergaderingen vlotter verliepen, de druk daalde en er constructiever werd meegewerktd.

*Het is heel verrikkend om je professionele erwaring te vertalen naar een nieuwe context en te delen met een non profit organisatie. De samenwerking met Solvay BP verliep eveneens vlot. Professionalisme inspireert, structuren opzetten vereenvoudigt de dagelijkse werking, en hiervoor het vertrouwen van de vereniging krijgen is écht belangrijk.*

*Simon de Bergeyck*



# Espace Santé asbl

## GESTIONNAIRE

Fabienne Saint Amand

## MISSION

Espace Santé a été créée en 1997 à l'initiative de 3 médecins généralistes et 1 kinésithérapeute. Sa mission est de proposer des soins de santé de première ligne, globaux, intégrés et accessibles. La maison médicale peut le faire grâce à une équipe transdisciplinaire soucieuse de la qualité des soins, ouverte et respectueuse de la différence de l'autre en relation avec le réseau médico-psychosocial. Ses activités sont autant curatives que préventives. Elles s'exercent sur le territoire d'Ottignies, Louvain-la-Neuve et Court-Saint-Etienne.

## TOOLBOX TEAM

Jacques-Henri Fournéau  
Philippe Léonard

## WORKSTREAMS

Suivi financier

## STATUS

Closed

L'équipe est composée de 20 travailleurs : 6 médecins, 5 accueillantes, 2 kinésithérapeutes, 2 infirmières, 1 travailleuse sociale, 1 diététicienne, 1 coordinatrice de la promotion de la santé, 1 collaboratrice administrative et 1 gestionnaire, ce qui représente 13,4 équivalents temps plein. Nous sommes organisés selon le mode autogestionnaire. Fin 2011, nous comptions 2 550 patients inscrits. Leur âge moyen est de 31 ans et demi. 72% sont de nationalité belge parmi lesquels 30% sont originaires du continent africain. La répartition selon leur statut d'assuré social est la suivante :

Statut	Pourcentage
Assurés ordinaires	65%
OMNIO	20%
VIPO 75	8%
VIPO 100	7%
Total	100%

Etant donné nos résultats positifs depuis plusieurs années et les besoins de la population, nous avons décidé d'agrandir la maison médicale. Nous avons acheté des locaux dans un bâtiment à construire en 2012-2013 jouxtant la maison que nous occupons actuellement. Ce projet, ainsi que celui du rachat de la maison actuelle qui appartenait à une coopérative, ont soulevé au sein de notre équipe des questions relatives à notre gestion financière : quel montant emprunter ? nos bénéfices permettent-ils d'assumer un tel investissement ? Notre Conseil d'Administration a décidé de faire à nouveau appel à Toolbox, cette fois pour un

coaching financier. Avec leur aide, nous avons pu élaborer des tableaux financiers nous permettant d'analyser plus finement notre budget et sur une durée plus longue que ce que nous avions l'habitude de faire.

Outre les tableaux visant à évaluer le montant à emprunter et son impact sur nos charges, nous avons également mis au point un tableau de suivi de trésorerie, qui nous manquait cruellement pour prendre des décisions au quotidien quant aux dépenses.

Nos objectifs ont donc une nouvelle fois été atteints grâce à Toolbox. Un tout grand merci à eux !

*Un schéma de reporting sur le compte de résultat et le cash flow a été développé afin de prévoir l'évolution mois par mois, sur les prochaines années. 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 de 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.*

*J.-H. Fournéau et Ph. Léonard.*



Lhiving biedt begeleiding op maat vanuit drie deelwerkingen: de Antenne, de ambulante werking en de semi-residentiële setting van 18 transitwooneenheden.

<b>Integrale begeleidingen</b>			
	2011	2010	2009
Aantal begeleidingen	69	74	63
Aantal opgestarte begeleidingen	7	9	10
Aantal afgebouwde begeleidingen	21	17	/
Aantal begeleide personen	146	184	182
Aantal gezinnen waarvoor een woning werd gevonden	12	15	15
<b>Antennewerking</b>			
Aantal contacten	355	69	
Aantal nieuwe contacten	55	35	

Door de wijzigende medische pathologie van de bestaande doelgroep, werd het herbekijken van de visie & missie en doelgroep van Lhiving een noodzaak. Input van medewerkers, bestuurders, en externe stakeholders hielp om onze missie en visie helder te formuleren. Vervolgens werden de activiteitsdomeinen en organisatiestructuur aangepakt.

De workstream externe communicatie moet de nieuwe visie en missie bij de doelgroep en de doorverwijzende organisaties bekendmaken. Hiervoor zal in 2012 het 15-jarig jubileum als hefboom gebruikt worden.

Tijdens de ToolBox-begeleiding veranderde de organisatie van coördinator, waarbij de ToolBox-ploeg als kenniswaarborging kon helpen.

*Het is steeds een mooie uitdaging om als vrijwilliger aan prachtige initiatieven als Lhiving te mogen meewerken. Ik vind het nog altijd verrassend vast te stellen hoeveel er in onze maatschappij gebeurt ten voordele van de medemensen die het minder goed hebben dan ons, en hoe onbekend en onbemind dit is. Om hier dan een klein steentje te mogen bijdragen, en intussen nog zelf te leren en jezelf te verrijken, dat is de hoofdreden waarom we Toolbox-vrijwilliger zijn.*

*Michel Robberechts*

#### COÖORDINATOR

Annelies Vangoidsenhoven

#### MISSIE

Vzw Lhiving wil psychosociale hulp bieden aan kansarme mensen met hiv, hun kinderen en/of directe omgeving. Werken rond 'leven met hiv' is het fundament van ons werk. Ons streefdoel is gezondheid en algemeen welzijn van de cliënten te verbeteren zodat ze zich op termijn zo zelfstandig mogelijk kunnen handhaven in de maatschappij en op een volwaardige manier kunnen participeren. Wij helpen hen bij het zoeken naar een aangepaste en betaalbare woonst en koppelen hieraan een meer of minder intensieve begeleiding.

#### WEBSITE

> [www.Lhiving.be](http://www.Lhiving.be)

#### TOOLBOX TEAM

Eefje Vanhullebusch  
Michel Robberechts  
Peter De Groot

#### WORKSTREAMS

Missie & Visie

#### STATUS

Ongoing

**Lhiving**

# Onafhankelijk Leven VZW

**DIRECTEUR**

Koenraad Depauw

**MISSIE**

Onafhankelijk Leven zorgt ervoor dat alle personen met een beperking vrij en doordacht kunnen beslissen hoe, waarvoor, door wie, waar, wanneer, zij ondersteund worden. Onafhankelijk Leven is daarmee een burgerbeweging die opkomt voor de zelfbeschikking van personen met een beperking, in alle domeinen van het leven. Via 'empowerment' willen we alle personen met een beperking sterker maken, zodat ze in staat zijn om op te komen voor de eigen belangen en die van collega's. Als ervaringsdeskundigen zullen wij, versterkt met wetenschappelijke kennis, voor ons doel opkomen.

- > [www.onafhankelijkleven.be](http://www.onafhankelijkleven.be)
- > [www.hulpmiddelenadvies.be](http://www.hulpmiddelenadvies.be)
- > [www.assistentie.be](http://www.assistentie.be)

**TOOLBOX TEAM**

Anne-Catherine Massagé  
Jacques Van Egten

**WORKSTREAMS**

Interne organisatie  
Procedures

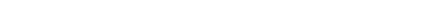
**STATUS**

Ongoing



<b>Wat</b>	<b>Extra info</b>
Coaching	Voor personen met een beperking die een persoonlijk assistentiebudget (PAB) of persoonsgebonden budget (PGB) beheren.
Advieslijn PAB en PGB	Informatie over PAB en PGB voor personen met een beperking
Advieslijn Hulpmiddelen	Informatie over hulpmiddelen voor personen met een beperking
Vorming	Informatie over PAB en PGB, over de ideologie van onafhankelijk leven, over rechten van personen met een beperking... voor professionelen, voor mensen met een beperking, voor scholen.
Informatie (publicaties en website)	Verschillende websites in beheer, nieuwsbrief (digitaal + tijdschrift); verscheidene infomappen op maat en folders.
Belangenverdediging	De beleidscel verdedigt de belangen van mensen met een PAB en PGB, en van mensen die een PAB of PGB aanvragen. We verdedigen hun belangen op alle niveaus (werk, school, VAPH, ministerie van Welzijn).

Onafhankelijk Leven kende op korte tijd een sterke groei en verdere professionalisering drong zich op. Samen met de ToolBox-vrijwilligers stelden we vast dat in de organisatie teveel werd gedacht in termen van structuur en te weinig in termen van procesmanagement. De coaches leerden ons hoe processen formuleren, beheersen en optimaliseren. Voornamelijk voor de processen van interne support is dit een sterke stap vooruit geweest. Het zorgde ook voor een mentaliteitswijziging in de organisatie: niet de plaats die een persoon inneemt is het belangrijkste, wel de plaats in het specifieke proces. Een tweede oefening was kijken naar de fase waarin de organisatie zich bevindt en een competentieanalyse van de leidinggevenden. Door de sterktes en zwaktes te benoemen kreeg 2012 andere prioriteiten. In het verleden was "groei" de voornaamste prioriteit; in 2012 wordt het kwaliteit en stabiliteit.



*Na een workshop over procesmanagement, werden de belangrijkste processen verduidelijkt en uitgeschreven. We begeleidden de organisatie bij het verwerven van inzicht in de verschillende teamrollen binnen de managementstructuur, wat een positieve impact had op de groepsdynamiek en de efficiëntie. Vandaag begeleiden we hen nog met het uittekenen van een organisatiestructuur die de maatschappelijke en financiële uitdagingen kan opvangen. We danken iedereen binnen Onafhankelijk Leven, om het werk dat gij doen en om het enthousiasme dat we telkens mogen ervaren.*

*Anne-Catherine Massagé  
Jacques Van Egten*

disabled

# Emmanuel | asbl



L'œuvre « Emmanuel » a créé :

- > un service d'adoption agréé pour enfants handicapés abandonnés (450 adoptions en 30 ans) ;
- > un foyer d'hébergement pour quelques jeunes enfants atteints d'un polyhandicap, le foyer sainte Thérèse à Banneux. Actuellement, les enfants sont intégrés dans le foyer Marthe et Marie
- > une école de vie pour une dizaine d'adolescents avec un handicap mental, l'école saint Raphaël à Bruxelles. Depuis juin 2009, la gestion de l'école a été confiée à une nouvelle asbl indépendante.

- > un foyer de vie communautaire pour jeunes adultes handicapés, le foyer Marthe et Marie à Banneux (24 pensionnaires)
- > La Cité Notre-Dame de la Vie : C'est une « Cité » et non un centre, c'est-à-dire un lieu animé d'une vie partagée par les personnes qui y résident et y travaillent.
- > ainsi que Emmanuel-sos-Parrainage qui soutient par une aide financière des enfants handicapés et leur famille dans le Tiers-Monde.

*Cinq ans après notre installation dans les nouveaux bâtiments, les besoins d'une réorganisation des fonctions respectives se sont fait sentir. Les solutions recherchées par le Conseil d'Administration qui désirait conserver la pleine collaboration des personnes concernées- n'ont pas été aisées et ont divisé ses membres.*

*Sur les conseils d'un administrateur qui avait eu vent de l'excellence du travail de ToolBox, nous décidâmes de faire appel à son aide. Après un premier entretien, deux consultants de ToolBox ont rencontré et entendu longuement les acteurs concernés tout en invitant une douzaine de personnes de la maison à répondre à un questionnaire d'enquête.*

*Les consultants ont rédigé un rapport contenant une analyse de la situation, des pistes de réflexion ainsi que des propositions précises de réorganisation. Ces propositions, déclarées acceptables par les principaux acteurs, ont été analysées et adoptées par le Conseil d'Administration qui put, dans la foulée, désigner parmi ses membres un administrateur délégué chargé d'en assurer l'application. Depuis lors, les fonctions respectives ont été bien définies, la vie dans la maison est devenue plus sereine et la joie qui doit préside au travail bien fait a été retrouvée.*

*Etienne Bonhomme*

## PRÉSIDENT

Etienne Bonhomme

## MISSION

Dans une perspective d'amour et de respect pour la dignité de la personne humaine, depuis sa conception jusqu'à sa mort naturelle, nous voulons : > Offrir aux enfants handicapés abandonnés, un foyer et une famille par l'adoption ; > Assister ces familles d'adoption sur les plans psychologique, matériel et juridique et les insérer, si elles le désirent, dans un réel réseau d'amitié ; > Organiser et/ou soutenir des lieux de vie adaptés à la prise en charge d'enfants lourdement handicapés ou d'adultes porteurs d'un handicap modéré à sévère, dont certains polyhandicapés. > Informer l'opinion publique et particulièrement les milieux familiaux et médico-sociaux.

## TOOLBOX TEAM

Paul Heymans  
Eric Vankeerberghen

## WORKSTREAMS

Organisation interne

## STATUS

Ongoing



disabled

## Escalpade asbl

### PRÉSIDENT

Philippe Crépin

> [www.escalpade.be](http://www.escalpade.be)

### TOOLBOX TEAM

Anne-Sophie Frankinet  
Sophie De Bock

### WORKSTREAMS

General Management

### STATUS

Ongoing



### MISSION

Depuis 1997, l'asbl Escalpade regroupe des parents d'enfants atteints de déficiences physiques. Leur démarche trouve son origine dans un constat précis : « ces enfants résidant dans le Brabant wallon ne peuvent bénéficier d'un enseignement spécialisé au sein de leur propre province. » Elle a pour objectif de « promouvoir et réaliser tout projet à caractère pédagogique, social, culturel ou éducatif orienté vers l'enfance handicapée notamment l'organisation d'activités d'accueil, de loisirs, d'hébergement ou d'enseignement ». L'asbl a créé une école spécialisée fondamentale à Louvain-la-Neuve, une école spécialisée secondaire à Limai, ainsi que des stages de vacances. Escalpade est en très forte croissance. Ses sources vives sont essentiellement des bénévoles. Nous avons donc fait appel à ToolBox pour nous aider à clarifier notre vision de l'avenir de l'asbl, pour ensuite nous aider à définir notre besoin en ressources permanentes.

Notre première réunion de travail nous a donné une vision globale de la dynamique et du dynamisme remarquable de l'asbl tout en mettant en exergue une problématique de ressources humaines : à l'exception d'une personne salariée, le personnel de l'asbl est exclusivement composé de bénévoles qui se sont toujours dépassés sans compter mais semblent traverser actuellement une « crise d'identité ». Les réponses à l'enquête nous ont cependant conduits à élargir le champ de la réflexion à la définition des valeurs qui sous-tendent Escalpade et lui permettront de faire face aux nouveaux défis liés à sa croissance. Réflexion que nous mènerons avec les membres du CA en ce printemps 2012.

A.-S. Frankinet - S. De Bock

disabled

## Le GAMP

### DIRECTION

Flavio Tolfo

### TOOLBOX TEAM

Michel Henry  
Jean-Louis Baudouin  
Amélie d'Oultremont  
Vincent De Cat

### WORKSTREAMS

Mission et Vision  
Communication externe

### STATUS

Ongoing



### MISSION

Le GAMP est un groupe d'action et de réflexion qui défend et promeut les droits de toutes les personnes handicapées de grande dépendance, ainsi que de leurs parents et proches. Il donne la parole à ceux qui n'en ont pas et revendique pour eux une place à part entière dans la société, sans discrimination, en référence à la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées. Le GAMP prône la solidarité envers les membres les plus faibles de notre société et exige pour eux justice, inclusion, participation et liberté de choix. Il dénonce l'insuffisance de services adaptés et revendique la cohérence dans les politiques.

L'intervention de ToolBox a été sollicitée parce que au bout de cinq ans d'actions le GAMP arrivait dans une impasse. Nous avions sensibilisé les politiques à notre cause et étions reconnus comme interlocuteurs valables. Mais les solutions structurelles revendiquées n'étaient toujours pas en place. Protester comme par le passé apportait de moins en moins de retour et un certain essoufflement se manifestait. Il fallait revoir notre approche : Comment nous organiser pour y répondre ? Au cours de sept séances de travail nous avons pu clarifier les stratégies et structurer nos actions pour le futur. L'intervention a permis aux membres de s'approprier ces stratégies et a fourni un cadre permettant de prioriser les actions et mieux distribuer les ressources.

Flavio Tolfo

*disabled*

## VMG vzw

### MISSIE & VISIE

- > Mensen met een verstandelijke beperking zijn waardige burgers: ze worden verliefd, zijn jaloers, opstandig als er zaken niet lukken, denken ze over hun toekomst, worden volwassen en willen gelukkig zijn. We zien hen op de eerste plaats als personen met een eigen karakter en eigen wensen.
- > VMG doet dit via vormingswerk. In kleine groepen vertrekt men vanuit eigen ervaringen, zo leren mensen van elkaar.
- > Tijdens de vormingen gaan mensen met een verstandelijke beperking op zoek naar zin en richting in hun leven.
- > VMG vindt de inbreng van familieleden en vrienden van belang. Hun ondersteuning is even betekenisvol als de dienstverlening van professionele medewerkers.

Vorig jaar begeleidde we VMG naar een pad voor hun toekomst door verschillende scenario's te onderzoeken. De directeur werkte één scenario verder uit, waarbij ToolBox vooral een klankbordfunctie opepam.

### DIRECTEUR

Tom Van Hoey

> [www.vzwvmsg.be](http://www.vzwvmsg.be)

### TOOLBOX TEAM

Hilde Keuppens  
Marta Jiron de Borrekens

### WORKSTREAMS

Strategische planning

### STATUS

Ongoing



## Gymsana asbl

### MISSION

Être reconnu comme un acteur de 'prévention santé' qui utilise l'activité physique adaptée (APA) pour lutter contre les méfaits du vieillissement, des maladies chroniques et de la sédentarité et participer ainsi au maintien de l'autonomie tout au long de la vie.

Poursuivant sur sa lancée en 2011, ToolBox s'est attaché à consolider les acquis de Gymsana, d'une part, et à entreprendre une démarche de structuration.

La demande de la direction de Gymsana visait essentiellement une aide en matière d'organisation de leurs activités.

En effet, l'équipe de Gymsana elle-même, assez réduite et concentrée sur les activités de terrain, ne pouvait prendre le recul suffisant pour s'attaquer seule à ce challenge.

C'est ainsi qu'un volontaire de ToolBox, en collaboration avec l'assistante gestionnaire de Gymsana, a entrepris une démarche en plusieurs étapes :

1. Analyser les outils actuels, en particulier les modules disponibles sur l'Intranet, proposé par leur maison-mère, Siel Bleu, en France, et donner un avis quant à l'opportunité d'usage pour l'équipe en Belgique ;
2. Aider Gymsana à clarifier les rôles et compétences de chacun, à établir une liste des tâches respectives ;
3. Conseiller Gymsana pour établir un tableau de suivi de la trésorerie ;
4. Démarrer une analyse systématique des processus opérationnels.

Cette dernière tâche devrait être poursuivie à l'avenir par Gymsana.

Michel Vanbrabant

*elderly*

### DIRECTEUR

Thierry Boutte

> [www.gymsana.be](http://www.gymsana.be)

### TOOLBOX TEAM

Michel Vanbrabant

### WORKSTREAMS

Organisation Interne  
Processus  
Reporting financier

### STATUS

Closed



## Centre Ariane asbl

### DIRECTEUR

Didier Stappaerts

### TOOLBOX TEAM

Michel Boving  
Jean-François Willame

### WORKSTREAMS

Organisation interne

### STATUS

Closed

### MISSION

L'association a comme but l'organisation de l'aide psycho-sociale permanente, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, ainsi que de l'accueil, des soins et de l'accompagnement en situations de crise. La mission de permanence est assurée de façon continue soit par téléphone, soit sur base de demandes directes à la porte. Les réponses sont aussi ajustées que possible au type de demande et peuvent mener en dernière analyse à l'hébergement au centre. Nos missions de référence prennent place dans le cas où la réorientation est impossible, où nous avons de la place disponible et où la demande correspond à l'objet social de l'institution. Nous fonctionnons depuis 1993 relativement de la même manière. Seuls les volumes d'emploi ont évolué et la capacité d'accueil. Il y a donc depuis 2010 une réflexion qui est menée en interne sur cette question du fonctionnement. Pour nous aider dans ces réflexions nous avons fait appel au service de ToolBox.

ToolBox est intervenue pour aider le centre Ariane à adapter son organisation aux changements externes. Les consultants ont entamé avec la direction et un groupe stratégique composé de membres des diverses équipes de terrain un travail de définition de valeurs communes. Le travail a débouché sur l'identification de 5 valeurs à définir plus en détail. Les débats ont aussi permis aux membres du centre de mieux comprendre les problèmes existants. Le projet a du être suspendu pour des raisons plus prioritaires qui ne relèvent pas du domaine de compétence de ToolBox.

Michel Boving et  
Jean-François Willame

## Fondation Samilia

### DIRECTRICE

Sophie Jekeler

> [www.samiliafoundation.org](http://www.samiliafoundation.org)

### TOOLBOX TEAM

Michel Boving  
Christophe De Vleeschouwer

### WORKSTREAMS

General management  
Communication externe

### STATUS

Ongoing



### MISSION

La Fondation SAMILIA est créée en 2007 au départ de l'expérience de plusieurs de ses fondateurs en matière d'accueil et accompagnement des personnes prostituées, lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants, égalité hommes-femmes et développement. Leur volonté de contribuer à activer la lutte contre la traite des êtres humains s'est imposée face à l'ampleur prise par les réseaux criminels actifs désormais dans de nombreux secteurs. La mission de la Fondation SAMILIA s'articule ainsi autour de trois axes complémentaires :

- > La sensibilisation du grand public, des entreprises et des responsables politiques ;
- > La prévention en tant que vigilance à un phénomène particulier identifié pour un groupe cible, et mise en place d'actions concrètes en collaboration avec des partenaires belges (si en Belgique) ou sur place (si dans les pays d'origine) ;
- > La détection de nouveaux phénomènes

de traite des êtres humains, pour ensuite veiller à sa prise en charge par les autorités compétentes.

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 Samilia 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...  
S. Jekeler

at risk

## SOS Parenfants asbl

### MISSION

SOS Parenfants est active depuis 1984 dans l'aide et le soutien thérapeutique aux enfants et aux jeunes en situation de maltraitance et à leurs familles ainsi qu'aux professionnels confrontés à de telles situations. Notre équipe est pluridisciplinaire, subsidiée par la Communauté française via l'O.N.E. Nous couvrons l'arrondissement de Namur. Nos interventions consistent à écouter les inquiétudes et à offrir un espace de parole à ceux qui sont directement ou indirectement concernés par une situation de maltraitance physique, psychologique, sexuelle, institutionnelle ou de négligence grave ; à proposer un soutien à la famille dans la crise ; à accompagner l'enfant et sa famille en tenant compte de leur histoire et de leur contexte ; à évaluer la situation et à proposer une aide thérapeutique appropriée. Nous travaillons très régulièrement avec le réseau des professionnels de différents sec-

teurs. Nous menons également des actions de préventions, d'information et de sensibilisation.

*Un principe de base pour intervenir utilement dans ces situations complexes et bouleversantes est de ne pas rester seul : nous intervenons toujours en partenariat. De la même manière, pour le fonctionnement et l'organisation de notre association, il nous a semblé important de ne pas rester seul et de faire appel à ToolBox pour nous aider à réfléchir pour nous améliorer. La présentation des résultats de l'enquête de ToolBox a été riche d'enseignements et a abouti à des propositions de travail. Nous sommes impatients d'entrer dans le vif du sujet. Ce sera pour 2012*

*Marc Minet, directeur*

### DIRECTEUR

Marc Minet

> [www.sosparenfants.be](http://www.sosparenfants.be)

### TOOLBOX TEAM

Michel Henry  
Raphael Bagnarol

### WORKSTREAMS

Organisation interne

### STATUS

Ongoing



## Foyer Saint Augustin asbl

### MISSION

- > Accueil et éducation de jeunes en dehors de leur milieu familial de vie
  - > Mise en œuvre d'un programme d'aide en vue de la réinsertion de jeunes dans leur milieu de vie
  - > Supervision et encadrement pédagogique et social de jeunes en logement autonome
- Le Foyer peut accueillir 15 jeunes, garçons et filles, de 0 à 18 ans.  
Il cherche à regrouper des fratries et se spécialise dans les accueils à long terme.

Les volontaires ToolBox ont aidé les membres de l'asbl dans trois problématiques bien précises :

1. l'organisation de la succession au poste de directeurrice du Foyer en raison du départ à la retraite d'Arlette Pirenne en février 2013

2. la structuration des activités et événements destinés à récolter des fonds

3. l'amélioration du fonctionnement de l'asbl en aidant au recrutement d'un nouvel administrateur.

*Laurent et Pascal ont 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*

### DIRECTRICE

Arlette Pirenne

> [www.foyersaintaugustin.be](http://www.foyersaintaugustin.be)

### TOOLBOX TEAM

Laurent Scholaers  
Pascal Declaye

### WORKSTREAMS

Organisation  
Communication externe

### STATUS

On going



## Amnesty International Vlaanderen vzw

### DIRECTEUR

Karen Moeskops

> [www.aivl.be](http://www.aivl.be)

### TOOLBOX TEAM

Peter De Groot

Sonja Van Heeswijk (TriFinance)

### WORKSTREAMS

Financiële audit

### STATUS

Closed

### MISSIE

Amnesty International is een wereldwijde onafhankelijke en onpartijdige organisatie die de naleving van alle mensenrechten nastreeft door onderzoek en actie. Onze activisten worden gedreven door verontwaardiging over ernstige mensenrechtenschendingen en door hoop op een wereld waarin alle mensenrechten werkelijkheid zijn voor alle mensen.

Vlaamse afdeling aan de internationale organisatie. In 2010 verzamelde ToolBox informatie over de werking van de Vlaamse afdeling en verwierf het inzicht in de kostenstructuur en financiële procedures. In 2011 bracht ToolBox de verworven inzichten samen in een eerste rapport dat intern besproken werd. Het gefinaliseerde document werd aan de Raad van Bestuur bezorgd.

ToolBox kwam tot de conclusie dat Amnesty kostenbewust omspringt met de beschikbare middelen, maar had wel concrete aanbevelingen zoals het herzien van contracten en het invoeren van een systeem van maandelijkse tussentijdse rapporteringen. Verschillende aanbevelingen werden meteen doorgevoerd. Andere vergen een meer structurele aanpak maar zullen ook doorgevoerd worden.

Karen Moeskops



### WERKWIJZE EN RESULTAAT

Reeds enkele jaren lang doet de Vlaamse afdeling beroep op de expertise van ToolBox voor uiteenlopende projecten. Telkens is dit een positieve ervaring, dankzij de kennis en het persoonlijke engagement van de ToolBox-vrijwilligers.

In 2010 startte ToolBox met een doorlichting van de kostenstructuur. De aanleiding hiervoor was een stijging van de bijdrage van de

## Ligue Belge de la Sclérose en Plaques Communauté Française asbl

### ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ

Bernard Lonfils

> [www.ligue.ms-sep.be](http://www.ligue.ms-sep.be)

### TOOLBOX TEAM

Catherine Hansoul

Philippe Allardin

### WORKSTREAMS

General management  
Communication externe

### STATUS

Ongoing



La Ligue Belge de la Sclérose en Plaques (LBSP) accueille et accompagne, toute personne atteinte de la sclérose en plaques (PASEP) et son entourage, dans son vécu et ses projets de vie. Elle représente les PASEP et leur entourage, facilite et coordonne la collaboration avec toute organisation pouvant l'aider à atteindre ses objectifs.

Concrètement, la Ligue :

- > Accueille et favorise la rencontre et les échanges d'expériences ;
- > Informe en diffusant un maximum de données médicales, sociales, professionnelles, culturelles et pratiques ;
- > Accompagne les PASEP et leur entourage, sur demande, dans leur projet de vie ;
- > Défend les intérêts individuels et collectifs ;
- > Finance en partie le surcoût lié à la maladie ;
- > Soutient la recherche médicale.

En 2010, la Ligue comptait quelques 2 300 affiliés. 13% des affiliés ont moins de 40 ans, 50% ont entre 41 et 60 ans et 37% ont plus de 60 ans.

*La rencontre avec les instances dirigeantes ainsi qu'avec les collaborateurs s'est déroulée dans un excellent climat et a permis de redéfinir la mission, les valeurs et la vision de l'association, en fondation à la mise en place d'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 ToolBox a permis un enrichissement mutuel au profit d'une belle action.*

*Catherine Hansoul et Philippe Allardin*

# Other projects coached in 2011

Cador	Gratte	La Passerelle, Interactions	PAG-ASA
<b>DIRECTEUR</b> Marie Josee Meeus	<b>DIRECTEUR</b> Vincent Bernard	<b>DIRECTEURS</b> Bernard Dufour Lucie Taquin	<b>DIRECTEUR</b> Heidi De Pauw
<b>TOOLBOX-TEAM</b> Michel Robberechts Vivianne Spillaert	<b>TOOLBOX-TEAM</b> Luc Heymans Jean-Louis Davoise	<b>TOOLBOX-TEAM</b> Jean-Paul Detournay Pilou Dhaeyer	<b>TOOLBOX-TEAM</b> Laurent Ledoux
<b>WORKSTREAM</b> Definiëren van indicatoren De financiële rapportering verbeteren	<b>WORKSTREAM</b> General Management	<b>WORKSTREAM</b> General Management	<b>WORKSTREAM</b> Bestuurder
<b>STATUS</b> closed	<b>STATUS</b> starting	<b>STATUS</b> starting	<b>STATUS</b> ongoing
.....	Infor Jeunes Bruxelles NO	.....	<b>Parthages</b>
<b>Entr'aide des Marolles</b>	<b>DIRECTRICE</b> Chantal Massaer	<b>Odyssée</b>	<b>PRÉSIDENT</b> Pierre Leboute
<b>DIRECTEUR</b> Jacques Vertstraeten	<b>TOOLBOX-TEAM</b> Marc Renard	<b>COÖRDINATEUR</b> Nicolas Roubaud	<b>TOOLBOX-TEAM</b> Serge Raicher
<b>TOOLBOX-TEAM</b> Jacques-Henri Fournneau	Jacques-Henri Fournneau	<b>TOOLBOX-TEAM</b> Marie-Laure Walrand	Bernard van den Berkhof
<b>WORKSTREAM</b> Définir des règles d'évaluation	<b>WORKSTREAM</b> General Management Finance	<b>WORKSTREAM</b> Gouvernance	<b>WORKSTREAM</b> Mission/Vision Stratégie
<b>STATUS</b> closed	<b>STATUS</b> interrupted	<b>STATUS</b> interrupted	<b>STATUS</b> interrupted
.....	.....	.....	.....
<b>Foyer de l'Amitié</b>	<b>Kamo – MuMo</b>		
<b>DIRECTEUR</b> Jean-Pierre Falque	<b>COÖORDINATOR</b> Tomas De Groot		
<b>TOOLBOX-TEAM</b> Jacques-Henri Fournneau Bernard van den Berkhof	<b>TOOLBOX-TEAM</b> Wim Lefebvre Christophe De Vleeschouwer		
<b>WORKSTREAM</b> Finance	<b>WORKSTREAM</b> Financiële rapportering		
<b>STATUS</b> starting	<b>STATUS</b> closed		
.....	.....		



# NOS PARTENAIRES

## 2011

# ONZE PARTNERS

# belgacom

Chez Belgacom nous reconnaissions la nécessité d'une approche responsable et durable de notre business. Nos activités importent, mais la manière dont nous les entreprenons importe tout autant. La RSE constitue une composante clé de notre mission d'entreprise et un outil de gestion stratégique. Nous l'avons déclinée sur six engagements principaux: améliorer l'accès aux communications, favoriser une société à faible carbone, encourager une utilisation responsable de nos produits, promouvoir une chaîne d'approvisionnement responsable, développer une culture de travail placée sous le triple signe de l'équité, de la sécurité et de la diversité, améliorer la qualité de vie dans les communautés au sein desquelles nous opérons. C'est dans le cadre de ce dernier engagement que depuis plusieurs années déjà nous apportons notre soutien à l'asbl ToolBox. En 2010, nous avons pour la première fois invité nos employés à participer aux projets soutenus par ToolBox et 8 d'entre eux ont mis leurs compétences au service d'une asbl.

Bij Belgacom erkennen we de noodzaak van een verantwoordelijke en duurzame benadering van onze business. Onze activiteiten zijn belangrijk, maar dat geldt ook voor de manier waarop we zakendoen. MVO maakt wezenlijk deel uit van onze ondernemingsmissie en is een instrument in ons strategisch beleid. We hebben dit principe vertaald naar zes belangrijke engagementen: de toegang tot de communicatie verbeteren, een koolstofarme maatschappij nastreven, aanzetten tot een verantwoord productgebruik, een maatschappelijk verantwoorde toeleveringsketen tot stand brengen, een werkcultuur creëren die in het teken staat van billijkheid, veiligheid en diversiteit, en de levenskwaliteit verbeteren van de gemeenschappen waarbinnen we opereren. Het is in het kader van dit laatste engagement dat we sinds ettelijke jaren onze steun verlenen aan de vzw ToolBox. In 2010 hebben we onze medewerkers uitgenodigd om als ToolBox-vrijwilliger deel te nemen aan de projecten ondersteund door ToolBox; 8 onder hen hebben hun competenties ter beschikking gesteld van een vzw.



Bank Degroof Foundation is een stichting van openbaar nut die in 2008 in het leven werd geroepen. Zij steunt opleidingsprojecten in België die gericht zijn op drie thema's: het aantal vroegtijdige schoolverlaters verminderen, het technisch en beroepsonderwijs herwaarderen en het ondernemerschap stimuleren.

De stichting steunt haar partners door middel van schenkingen en leningen, ze geeft advies en voegt hen toe aan het netwerk. Bank Degroof Foundation ondersteunt vooral de ontwikkeling van nieuwe projecten, ze evalueert bestaande projecten en ontwikkelt performante projecten op nationaal en internationaal niveau.

Een comité van experts bestaande uit academici en professionals ter zake bestuderen de aanvragen.

Met haar mecenaatsbeleid wenst Bank Degroof ook haar personeel aan te moedigen om zich vrijwillig bij haar partners te engageren zodat ervaringen en kennis kunnen worden uitgewisseld.

La Bank Degroof Foundation est une fondation d'utilité publique active depuis 2008. Elle soutient des projets d'éducation en Belgique à travers trois axes prioritaires : la diminution du décrochage scolaire, la valorisation de la formation technique et professionnelle, la stimulation de l'entrepreneuriat.

La fondation soutient ses partenaires par différents moyens, notamment à travers des dons, des prêts, du conseil, et de la mise en réseau. La Bank Degroot Foundation soutient avant tout l'innovation de nouveaux projets, l'évaluation de projets existants et le déploiement de projets performants à un niveau national ou international.



Le Groupe Delhaize est conscient et soucieux de sa responsabilité sociétale et les initiatives sont nombreuses pour influencer positivement les communautés et l'environnement immédiat dans lequel ses 3 408 magasins sont présents, dans 11 pays et sur trois continents.

La stratégie du Groupe, s'articule autour de trois piliers : la croissance rentable des revenus, la recherche de l'excellence dans l'exécution et sa responsabilité sociétale qui unit également ses collaborateurs.

Le Groupe Delhaize a choisi trois axes d'engagement pour sa politique de responsabilité sociétale : les Produits, les Personnes et la Planète. Ces engagements trouvent leur source dans la vision et les valeurs du Groupe.

Le Groupe Delhaize reconnaît l'importance et le rôle que jouent les associations dans le développement du tissu économique et social. Par son soutien à des organisations comme ToolBox, le Groupe témoigne de sa conviction que la professionnalisation des activités des ces entités contribuera fortement à augmenter leur rayonnement au niveau local et national.

Delhaize Groep is bewust en bezorgd om het duurzaam ondernemen en er bestaan talrijke initiatieven ten voordele van de gemeenschappen in de directe omgeving van haar 3 408 winkels in 11 landen en drie continenten.

De strategie van de Groep steunt op drie pijlers: Groei, Efficiëntie en Duurzaam Ondernemen, die tesamen haar medewerkers verenigt.

Delhaize Groep koos drie focusgebieden voor haar beleid duurzaam ondernemen: Producten, Mensen en Planeet.

Delhaize Groep beseft het belang en de rol die de verenigingen in de ontwikkeling van de economische en sociale structuur spelen. Door haar steun aan organisaties zoals ToolBox, getuigt de Groep van haar overtuiging dat de professionalisering van de activiteiten van die entiteiten sterk zal bijdragen tot een verhoogde uitstraling op lokaal en nationaal vlak.

## Fonds Triodos

Het Triodos Fonds is een vereniging zonder winstoogmerk. De middelen van het fonds zijn enerzijds afkomstig van spaarders van Triodos Bank die ervoor kiezen om afstand te doen van (een deel van) hun rente en anderzijds van giften die klanten schenken aan het Fonds. Het Triodos Fonds steunt enkel projecten die in eigen land worden uitgevoerd en die een duidelijk maatschappelijk doel hebben, hetzij sociaal, ecologisch of cultureel.

Le Fonds Triodos est une association sans but lucratif financée par la générosité des clients, épargnantes auprès de la Banque Triodos, qui choisissent de renoncer à tout ou partie de leurs intérêts d'une part, et de ceux qui effectuent un don à son profit d'autre part. Le Fonds Triodos soutient des projets à but résolument sociétal (social, écologique ou culturel) en Belgique, à l'exclusion de tout autre.

La fondation s'attache, selon le vœu de son fondateur, à développer l'esprit d'entreprise ; mais pas n'importe quelle entreprise ; d'autre part il croyait nécessaire « de favoriser chez ceux qui auront à assumer des responsabilités, le sens du bien général ».

Avant l'heure, la fondation s'est donc attachée à définir la pertinence du concept de responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société. Cette réflexion, dirigée par Philippe de Woot, a abouti à la rédaction d'une charte. Les deux thèses principales de la charte sont d'une part que le seul modèle de développement économique qui sera acceptable sera celui du développement durable, intégrant à la finalité de l'entreprise les aspects éthiques et politiques et ceci nécessite une nouvelle culture d'entreprise. D'autre part, que l'entreprise doit jouer un rôle actif dans les transformations du système, faute de quoi aucune réglementation ne sera efficace.

Toolbox est une association de cadres qui ont décidé de mettre bénévolement leur « know how » à la disposition d'associations caritatives peu ou mal structurées.

La Fondation Bernheim a décidé de soutenir ces activités, qui rejoignent tout à fait les objectifs de « corporate social responsibility », et s'engage ainsi dans un travail social constructif et à long terme, comme partenaire, en intégrant son conseil d'administration.



En soutenant ToolBox vous soutenez plus de trente-cinq asbl à vocation sociale actives dans les domaines les plus divers tels que l'aide à la jeunesse, les soins de santé et la prévention, l'intégration, l'aide aux démunis, la prévention de la criminalité,... et ce dans toute la Belgique. Depuis sa fondation, ToolBox a répondu à plus de 130 demandes réalisant bénévolement des missions de咨询ance représentant une valeur marchande de plus de 2,9 millions d'euros et améliorant sensiblement l'impact et la perspective sur le long terme des asbl concernées.

#### AIDEZ-NOUS À RENFORCER L'EFFET TOOLBOX !

Un don au Fonds des Amis de ToolBox hébergé à la Fondation Roi Baudouin soutiendra les actions de ToolBox asbl-vzw. Un don supérieur à 40€ est fiscalement déductible.

Door ToolBox te steunen, steunt u jaarlijks méér dan 35 maatschappelijk relevante vzw's, actief in in erg verscheiden sociale domeinen zoals jeugdwerking, gezondheidszorg en -preventie, integratie, ondersteuning van kansarmen, criminaliteitspreventie... en dit over heel België. Sinds haar oprichting werden meer dan 130 aanvragen die ingediend en leverde ToolBox pro bono consultancy-diensten voor een marktwaarde van méér dan 2,9 miljoen euro en vergrootte ze de impact en lange termijnperspectief van de gecoachte vzw's.

#### HELP ONS HET TOOLBOX-EFFECT TE VERSTERKEN!

Via het Fonds Vrienden van ToolBox binnen de Koning Boudewijn Stichting kunt u met een gift ToolBox steunen. Uw gift van meer dan 40€ is fiscale aftrekbaar.

Nous remercions nos donateurs et vous invitons à contribuer à notre action par un versement via un virement à la Banque De La Poste  
IBAN : BE10 0000 0000 0404  
BIC : BPOTBEB1, veuillez utiliser cette communication de banque :  
S70050 - FAD ToolBox.

Wij danken de gulle schenkers en nodigen u uit om onze werking mee te steunen via een overschrijving naar de Bank Van De Post  
IBAN: BE10-0000 0000 0404  
BIC: BPOTBEB1.  
Gelieve de mededeling S70050 - FVV ToolBox niet te vergeten!



#### COURSE : MANAGEMENT IN THE NON PROFIT

Marc Labie is visiting professor at the Solvay Brussels School of Economics and Management (JLB) where he teaches the course "Management in the Non-profit" for the MBA Solvay programme.

This course is intended to give students an insight into nonprofit management by tackling the issues of strategic management, fundraising, stakeholder analysis, governance, reporting and assessment.

16 students enrolled in the academic year 2010-2011 of which 6 ToolBox members, 4 SPO representatives and 6 MBA students. Besides the 15 h of seminar, they conducted in team their field experience in 4 SPO's coached by ToolBox. This combination creates a great cross-experience and enriches significantly the interest of the course.

*De cursus was heel boeiend en 'challenging', met een tevreden vermoedheid als gevolg. Samen met de stage zijn hij zeer complementair aan de coaching en komen bij OVK op het gepast moment in het ToolBox-proces. Nu nog de timing volhouden...!*

*Koen Van Wonteghem – directeur OVK*

|||||

*Le cours de Management in the Non-Profit s'est très bien passé, c'est un bonheur d'avoir cours avec un si bon pédagogue. J'ai beaucoup apprécié la formule étudiants + asbl + Toolbox. Merci à Toolbox pour l'initiative !*

*Nicolas Bossut – directeur Pax Christi*

|||||

*"The field project assigned by Toolbox and the MBA Solvay was the best learning experience I had during my MBA. I worked for Amadeo, and the project gave me opportunity to actually combine my professional experience/knowledge in arts industry with my MBA training.*

*Kunika Nagafuku, MBA student*



# FACTS AND FIGURES

## 2011

# Réalisations de l'année 2011

## Wat we in 2011 verwezenlijkten

Au cours de cette année, **38 associations ont sollicité l'accompagnement** des consultants de ToolBox. **17 d'entre elles** ont pu être accueillies et ont donné lieu à un début de mission.

**18 begeleidingen die in 2010 opstartten, werden in 2011 verder gezet; 8 ervan werden in de loop van het jaar beëindigd.**

**17 nouveaux membres** consultants bénévoles nous ont rejoints, et 9 nous ont quittés.

*Een aantal leden staken het centrale team een handje toe bij het herformuleren van de externe communicatiestrategie in het kader van onze nieuwe fondsenwervingscampagne.*

Lors de la première réunion thématique de 2011, trois asbl sont venues témoigner de leur participation au cours 'Management in the non profit' de la **Solvay Brussels School** et du bénéfice retiré du travail dont elles ont ainsi

bénéficié. 2011 a d'ailleurs été la quatrième année de cette collaboration fructueuse. Deux autres réunions thématiques ont rassemblé un large public autour de la Gouvernance des organisations à profit social, présentée par Guberna, et de la stratégie de levée de fonds présentée par deux spécialistes.

*ToolBox organiseerde twee introductiecursussen voor haar vrijwilligers waarbij we ze de methodologie en de verschillende instrumenten die ter hun beschikking staan toelichtten. Een vijftiental leden, nieuwe en enkele 'anciens', namen hieraan deel.*

Grâce à la participation de nos membres lors des tables rondes organisées à l'occasion de notre assemblée générale, deux projets importants ont été mis sur pied : le lancement de la **Knowledge Plaza** sur notre site internet, réservée aux membres consultants : il s'agit d'un outil pratique et convivial de partage

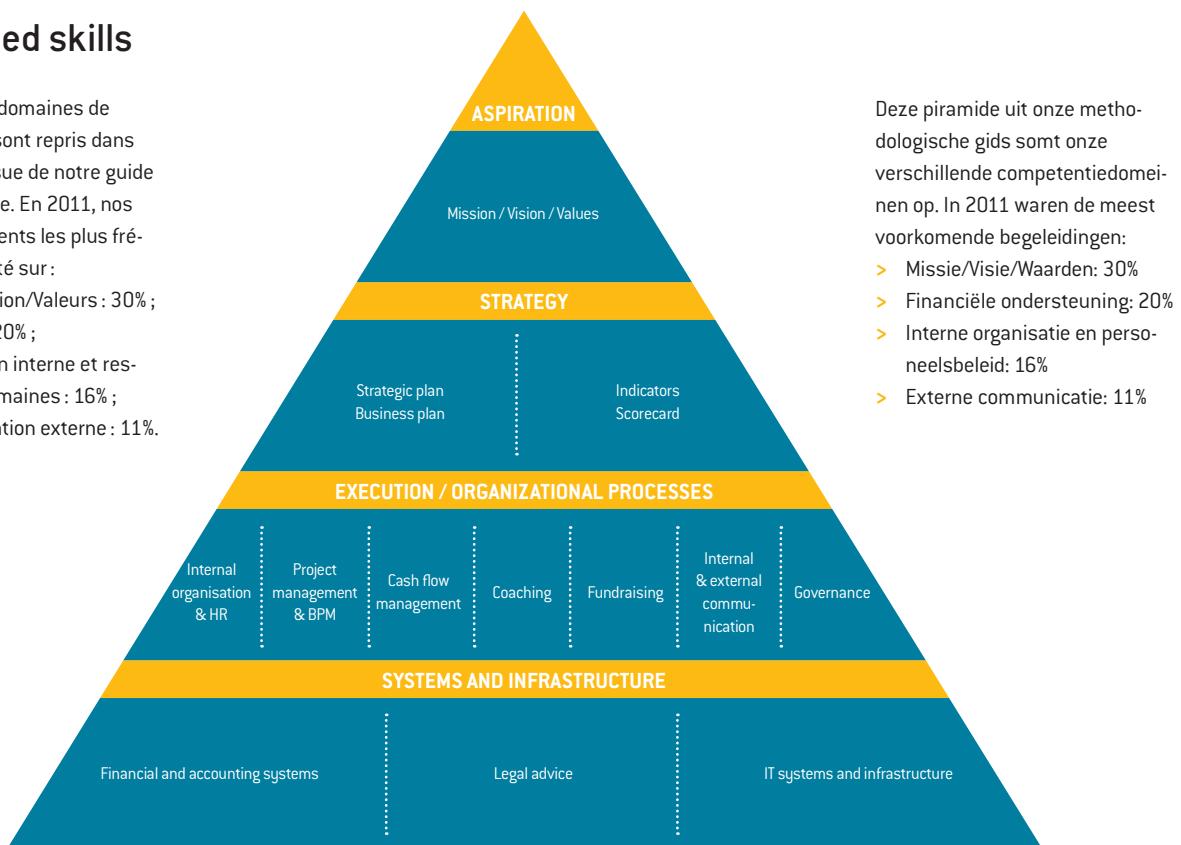
d'expérience. L'autre projet est celui des **Blue Cards** destinées aux asbl : il s'agit d'un outil de vulgarisation des notions de management traitées par les missions d'accompagnement de ToolBox. En 2011, l'une de nos membres, Roshan Di Puppo, a travaillé à la formalisation du concept au travers de deux thématiques clés. Ce projet connaîtra sa concrétisation en 2012 grâce à la collaboration de trois étudiantes en master de la Solvay Brussels School.

*Tot slot maakt ToolBox er werk van om de effectiviteit van haar interventies te meten. De Raad van Bestuur vindt het belangrijk om te evalueren of het management van de begeleide vzw's en hun impact op de doelgroepen wezenlijk verbeterd. Deze studie wordt aan de Antwerp Management School toevertrouwd, die het in 2012-2013 zal uitvoeren.*

## Requested skills

Nos différents domaines de compétences sont repris dans la pyramide issue de notre guide méthodologique. En 2011, nos accompagnements les plus fréquents ont porté sur :

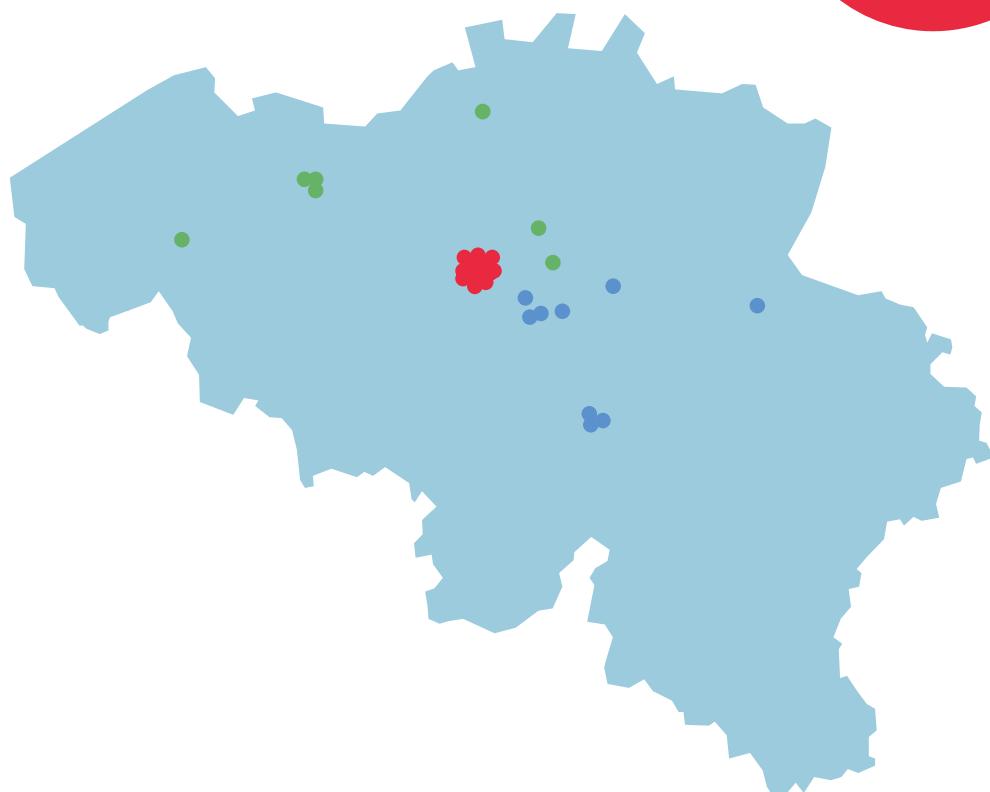
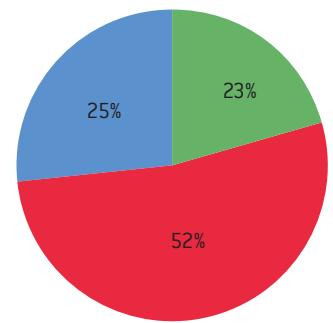
- > Mission/Vision/Valeurs : 30% ;
- > Finances : 20% ;
- > Organisation interne et ressources humaines : 16% ;
- > Communication externe : 11%.



## Geographic spread of the coached SPO's

- > Alba [Leuven]
- > Amnesty International Vlaanderen [Antwerpen]
- > Badje [Bruxelles]
- > Cador [Gent]
- > Centre Ariane [Bruxelles]
- > Emmanuel [Louvignie]
- > Entr'aide des Marolles [Bruxelles]
- > Escalpade [Louvain-la-Neuve]
- > Espace Santé [Ottignies]
- > Fondation Samilia [Bruxelles]
- > Foyer de l'Amitié [Genval]
- > Foyer Saint Augustin [Malonne]
- > Gamp [Bruxelles]
- > Gratte [Bruxelles]
- > Gymsana [Bruxelles]
- > Het Punt [Brussel]
- > Hujo [Brussel]
- > Inforjeunes BNO [Bruxelles]
- > Kamo-Mumo [Brussel]
- > La Passerelle [Hannut]
- > Le Chat Botté [Incourt]
- > Le Manège du Possible [Bruxelles]
- > Lhiving [Brussel]
- > Ligue Belge de la Sclérose en Plaques Communauté Française [Naninne]
- > Odyssée [Bruxelles]
- > Onafhankelijk Leven [Gent]
- > PAG-ASA [Brussel]
- > Parthages [Bruxelles]
- > Pax christi WB [Bruxelles]
- > Peluche [Bruxelles]
- > Sociaal Verhuurkantoor De Poort [Kortrijk]
- > SOS Parenfants [Namur]
- > VMG [Gent]
- > Wijkgezondheidscentrum Vierkappes [Tienen]

█ Wallonie  
█ Brussels  
█ Vlaanderen



## Profit & Loss (in €)

	31/12/11	31/12/10
<b>Ventes et prestations</b>	<b>129 483</b>	<b>124 187</b>
Cotisations	5 630	4 660
Dons	115 300	113 770
Autres produits d'exploitation	8 553	5 757
<b>Coût des ventes et prestations</b>	<b>113 222</b>	<b>130 439</b>
Approvisionnements et marchandises	0	0
Services et biens divers	34 214	63 146
Rémunérations et charges sociales	79 008	67 294
Dotation aux amortissements sur immobilisations	0	0
Réduction de valeur sur créances	0	0
Provisions pour risques et charges	0	0
Autres charges d'exploitation	0	0
<b>Bénéfice (perte) d'exploitation</b>	<b>16 260</b>	<b>-6 253</b>
Produits financiers	263	27
Charges financières	185	1 217
<b>Bénéfice (perte) courant avant impôts</b>	<b>16 338</b>	<b>-7 442</b>
Produits exceptionnels	0	0
Charges exceptionnelles	0	0
<b>Bénéfice (perte) de l'exercice avant impôts</b>	<b>16 338</b>	<b>-7 442</b>
Impôts	0	0
<b>Bénéfice (perte) de l'exercice à affecter</b>	<b>16 338</b>	<b>-7 442</b>

## Balance Sheet (in €)

	31/12/11	31/12/10
<hr/>		
<b>ACTIVA</b>		
Vaste activa	0	0
Voorraden	1 549	
Vorderingen op ten hoogste één jaar	33 250	7 500
Geldbeleggingen	33 199	56 339
Overlopende rekeningen	0	0
<b>Totaal van de Activa</b>	<b>67 998</b>	<b>63 839</b>
<hr/>		
<b>PASSIVA</b>		
Fondsen van de vereniging	61 511	61 511
Bestemde fondsen	10 000	
Overgedragen winst (verlies) (+)/(-)	-20 255	-26 592
Eigen vermogen	51 257	34 919
Voorzieningen en uitgestelde belastingen	0	0
Schulden op ten hoogste één jaar	16 741	28 920
Overlopende rekeningen	0	0
<b>Totaal van de Passiva</b>	<b>67 998</b>	<b>63 839</b>
<hr/>		

Accounts audited by Mazars and presented by the Board for approval to the General Assembly on the  
24th of April 2012

**CONTACT**

[info@toolboxh2o.org](mailto:info@toolboxh2o.org) • [www.toolboxh2o.org](http://www.toolboxh2o.org)

**ÉDITEUR RESPONSABLE**

Alexis du Roy de Blicquy, ToolBox asbl-vzw, place de l'Albertine, 2, 1000 Bruxelles

**COORDINATION**

Christine Castille & Eric Vankeerberghen

**GRAPHISME**

Marie-Hélène Grégoire



