

Gratis managementbegeleiding aan sociale vzw's

Deskundige ToolBox'ers engageren zich vrijwillig

Het doel van de vzw ToolBox bestaat erin sociale vzw's – op hun eigen verzoek - te helpen om met hun (beperkte) middelen meer en betere resultaten te halen. Dit gebeurt door bewezen bestuurs technieken en managementinstrumenten te integreren in een of meer aspecten van hun dagelijks beleid: algemeen bestuur, leiderschap, cultuur, strategische planning, communicatie, positionering, financieel beleid, fondsenwerving en/of personeelsbeleid. Soms worden er effectief meerdere workstreams gelanceerd binnen één enkele vzw.

ToolBox begeleidt vzw's met verschillende actieruimten: armoede, daklozen, integratie, jeugdzorg, sociale economie, enz. Verenigingen met louter culturele of sportieve doelstellingen komen niet in aanmerking.

Vrijwilligers

Alle medewerkers van ToolBox zijn vrijwilligers met minstens vijf jaar ervaring in hun vakgebied. Afhankelijk van de benodigde deskundigheid, worden zij aan specifieke begeleidingsprojecten toegewezen. Zij werken meestal in duo's, aan een gemiddelde van acht uur per maand. Christine Castille, ToolBox-coördinator voor Vlaanderen, legt uit: "Dit aantal is geen verplichting, maar wel een goede richtlijn. Acht uur per maand is relatief weinig. Maar precies dat creëert tijd en gelegenheid om het vertrouwen te doen groeien, voorstellen te laten bezinken en te wennen aan de idee van veranderingen." De individuele vrijwilliger spreidt die acht uur over de maand in functie van het ritme en de noden van de vzw en van zichzelf.

Heel wat leiders van kleinere organisaties uit de social-profit missen de nodige competenties om hun doelstellingen en projecten op een efficiënte manier te realiseren. Bovendien is hun budget meestal te beperkt om een beroep te kunnen doen op betaald extern advies. De vrijwilligersorganisatie ToolBox snelt hun ter hulp, met bestuurservaring en managementcompetenties op maat. Dit interessante initiatief maakt het adagium waar dat een goed bestuur concreet neerkomt op "de juiste dingen doen en de dingen juist doen".

Ontstaan en groei

In Amerika bestaat 'venture philanthropy', alias 'sociaal ondernemen', al veel langer dan hier. Castille: "Bedrijven of particulieren sponsoren er een goed doel, en helpen de betrokken organisatie om zo goed mogelijk te besturen en om de gekregen middelen zo efficiënt mogelijk in te zetten. Enkele Belgische jongeren met een hoge opleiding leerden dit systeem kennen via hun studies of werk, en startten enkele proefprojecten op in ons land. In 2003 richtten zij Toolbox op, met de steun van de Koning Boudewijnstichting en de Stichting Bernheim. De laatstgenoemde stelt aan ToolBox een Brussels kantoor ter beschikking."

In vier jaar tijd groeide het kleine clubje van sociaal bewogen en managementvaardige stichters uit tot een professionele organisatie met zestig gepassioneerde vrijwilligers, die over uiteenlopende deskundigheden beschikken. De vzw heeft nu ook een centraal secretariaat met twee deeltijdse vaste medewerksters. Zij verzorgen de administratie, onderzoeken aanvragen, wijzen vrijwilligers op basis van hun expertise toe aan projecten, volgen maandelijks het projectverloop op en ontwikkelen een kenniscentrum.

Christine Castille: "De activiteiten van ToolBox wekten ook de belangstelling van de Management School van de Antwerpse universiteit (UAMS) op. Momenteel wordt er een samenwerkingsproject uitgewerkt."

Werkwijze

"In totaal begeleidde Toolbox al 38 projecten, waarvan er nog 20 lopen", aldus Castille.

"De eerste fase van elk project bestaat uit een gezamenlijke workshop van een of twee ToolBox-

vrijwilligers en medewerkers van de betrokken sociale organisatie. Aan de hand van een vragenlijst rond alle aspecten van een goed beleid definiëren zij de fundamentele problemen. Daarbij stellen zij dikwijls vast dat aan de basis van de problemen die in eerste instantie worden aangehaald – zoals fondsentekort - meer structurele mankementen liggen. Zo blijkt dan bijvoorbeeld dat het doel van de organisatie onduidelijk is, de bevoegdheden niet duidelijk werden afgebakend, de externe communicatie niet efficiënt is en/of de medewerkers de nodige instructies missen. Vele vzw's hebben gemotiveerde medewerkers maar

Enkele voorbeeldvragen uit een voorbereidende strategische workshop

- Waar zou uw vereniging volgens u moeten staan binnen vijf jaar? (Welke zijn de (interne of externe) beperkingen die uw vereniging zouden kunnen beletten om deze ambitie te bereiken?)
- Is het lidmaatschap van uw vereniging volgens duidelijke criteria vastgelegd?
- Gebeurt de samenstelling van de Raad van Bestuur op basis van een analyse van de specifieke noden van uw vereniging?
- Evalueert uw Raad van Bestuur regelmatig het management?
- Is er voldoende interactie tussen het personeel op het terrein en de directie?



hun bestuursstructuur werd nooit aangepast aan hun groei.”

Na de workshop worden gezamenlijk duidelijke doelstellingen en concrete werkpunten bepaald en in een overeenkomst opgenomen. Christine Castille: ‘Deze overeenkomst is niet echt juridisch afdwingbaar maar zorgt er wel voor dat de begeleiding ernstig wordt genomen, ook al is ze gratis.’ De looptijd van een project bedraagt zes tot achttien maanden.

Budget

Christine Castille: “Het jaarlijkse budget van ToolBox schommelt rond de negentig- tot honderdduizend euro. Dit dekt hoofdzakelijk de loonkosten van het centrale team (de twee parttime coördinatoren), alsook de kosten van communicatie, verplaatsingen, membermeetings en - voor de komende twee jaar - de uitbouw van ons knowledge management system. ToolBox ontvangt niet alleen sponsoring van de Koning Boudewijnstichting en Stichting Bernheim, maar ook van de privé-sponsors UCB en Belgacom. Verder krijgen wij ook donaties van natuurlijke personen die het project genegen zijn.”

Win-winsituatie

Castille onderlijnt dat een dergelijke samenwerking gunstig is voor beide partijen. “De Toolbox-medewerkers ervaren de contacten met het sterke engagement en de democratische consensuscultuur in de sociale sector als zeer verrijkend. Ze versterken op deze manier hun sociale vaardigheden, en houden van de uitdaging om hun kennis te vertalen naar een andere context. Bovendien kunnen de Toolboxvrijwilligers worden ingezet in de raad van bestuur van geïnteresseerde vzw’s.” ■

Gezocht: vrijwilligers

Door het groeiende aantal projectaanvragen, zijn bijkomende Toolboxvrijwilligers meer dan welkom. Geïnteresseerden kunnen contact opnemen via info@toolboxH2O.org.

Getuigenissen

ToolBoxvrijwilliger **Baudouin Michelet** begeleidde een sociale organisatie die steun biedt aan gehandicapten. Eerst organiseerde hij voor haar raad van bestuur en directie een gezamenlijke sessie om tot een consensus te komen over de op te lossen problemen. Michelet: “Het is cruciaal dat *beide* beslissingsorganen van bij de aanvang het project mee duwen.” Uit deze sessie bleek dat de organisatie allereerst kampte met grote financiële problemen, een situatie die niet door iedereen werd erkend. Ook haar logge structuur, die uit maar liefst vier vzw’s bestond, gaf aanleiding tot substantiële inefficiëntie - onder meer op administratief vlak.

Na de brainstormsessie werden er meerdere workstreams in de organisatie gelanceerd. De missie werd opnieuw eenduidig bepaald, zodat alle neuzen weer in dezelfde richting kwamen te staan. De organisatiestructuur werd grondig herwerkt, wat leidde tot de samenvoeging van twee van de vier vzw’s. Ook de kosten en subsidies werden uiteengerafeld. Dit toonde aan dat vooral inefficiënties inzake loonkosten de organisatie parten speelden. Baudouin Michelet; “De elektriciteitsverspilling die aanvankelijk met de vinger werd gewezen, bleek slechts van ondergeschikt belang. Elektriciteitskosten vertegenwoordigden immers amper 1% in de totale kosten van de organisatie, terwijl de loonkosten 80% hiervan uitmaakten. We stelden een financieel plan op om de organisatie financieel gezond te maken. Verder werd er ook de nodige aandacht besteed aan de principes van change management. Hierbij lag het accent op het belang van een intense communicatie, die het waarom van de veranderingen duidelijk maakt aan *alle* medewerkers.”

Michelet onderlijnt dat ToolBox de sociale organisaties enkel *coacht*. “Dit betekent dat wij niet als een deus ex machina de zaak daar even komen oplossen. Uiteindelijk is het de sociale organisatie zelf die het huiswerk maakt, met behulp van de managementinstrumenten die wij haar aanreiken. Zijzelf is bijvoorbeeld het beste geplaatst om bepaalde sectorspecifieke elementen, zoals subsidie-reglementeringen, toe te passen.”

Michel Henry, bestuurslid en medecoördinator van ToolBox, begeleidde een sociale organisatie die burgerzin bij jongeren aanwakkert. Al snel legde hij samen met haar het cruciale pijnpunt bloot: haar dertig vrijwilligers werkten als het ware de ziel uit hun lijf, maar deelden niet dezelfde visie op het hoofddoel van de organisatie. Henry: “De missie bleek niet eenduidig te zijn. Strategische denkoefeningen, geïnspireerd aan minder courante werkmethoden, zorgden ervoor dat het euvel in amper drie maanden tijd werd verholpen.”

ToolBoxvrijwilligster **Ines Thijs** begeleidde een sociale organisatie die vakanties organiseert voor kinderen tot zestien jaar. “Het knelpunt situeerde zich bij de ontbrekende structuur vanuit de leiding”, aldus Thijs. “Die was in handen van één persoon, die de vzw een tiental jaar daarvoor uit idealisme oprichtte. De man is buitengewoon toegewijd, maar door de sterke groei die de organisatie kende, werd het een hele uitdaging om het geheel onder controle te houden. Delegeren bijvoorbeeld was voor hem een moeilijke en uitdagende opdracht. Als er al een prestatiebeoordeling plaatsvond, dan sproot zij voort uit een ingeving van het moment. Zij verliep uiterst informeel en ongestructureerd. Formele functie- en taakomschrijvingen bestonden helemaal niet, en tot ieders frustratie verliep ook de werkplanning heel chaotisch. Dit laatste wreekte zich vooral tijdens de zomervakanties, wanneer er vakanties moeten worden geregeld voor maar liefst zevenduizend kinderen.”

Onder begeleiding van ToolBox kreeg de man in kwestie de knepen van een goed human resource management onder de knie. Ines Thijs: “Hij zou er voortaan rekening mee houden dat mensen grenzen hebben, begon met delegeren en met het meer doordacht toepassen van technieken voor personeelsbeheer. Topics als communicatie, leiderschap en people management kregen de nodige aandacht. Er werd een gestandaardiseerd en transparant evaluatiesysteem op poten gezet. Er werd ook werk gemaakt van formele en methodologische taakomschrijvingen met onder meer de elementen concept, budget en realisatie. Die zouden hun dienst ten sterkste bewijzen in een organisatie als deze, waar een grote rotatie van medewerkers bestaat. Ook op het gebied van werkplanning werd er een flinke klus geklaard: voortaan zou de individuele werklasten geïnventariseerd worden, daarna geconsolideerd, en vervolgens herwerkt tot individueel haalbare plannings.”