

Een doos vol kennis

Goele Geeraert

Freelance journaliste

Kennisoverdracht tussen profit en non-profit via gratis advies en professionele begeleiding. Dat is de USP van ToolBox, het geesteskind en de 'hobby' van François de Borchgrave. Een gesprek over vertrouwen, flexibiliteit en bruggen bouwen.

Het begon als een vrijetijdsproject van drie vrienden. “Charles-Antoine Janssen en ik werkten beiden in Londen, ik als ondernemer, Charles-Antoine als investment banker. Op een bepaald moment besloten we allebei naar België terug te keren. Eens op het thuisfront sloot Alexandre Lipens, een vriend actief in de media, zich bij ons aan.” Alledrie de heren waren op zoek naar een nieuwe hobby. François de Borchgrave: “Ik had zin in iets anders. Geen fitnessabonnement of bibliotheekkaart, maar wel een project waarbij ik mijn professionele knowhow kon inzetten, ter wille van wie er wat aan had.”

Professionalisering

De mosterd voor zijn idee haalde de Borchgrave uit de VS, waar hij tijdens een MBA kennismaakte met de filosofie van *venture philanthropy*. Daarbij besluit een groep mensen uit de privé zich te verenigen met het doel vzw's financieel en organisatorisch bij te staan. De Borchgrave: “Venture philanthropy past de principes van venture capital toe op de non-profit. Via advies en begeleiding wil de geldschietter de vzw's helpen professionaliseren zodat het ontvangen kapitaal effectiever wordt ingezet.”

De drie vrienden besloten het concept in een licht gevarieerde vorm in België uit te proberen. “We stelden vast dat vzw's vooral snakken naar meer managementcapaciteit en een professionelere organisatiestructuur. Dus focusten we

op dat soort hulp”, legt François de Borchgrave uit. “Onze toegevoegde waarde zou dus bestaan uit kennisoverdracht via succesvolle methodieken uit de privé. De kapitaalverstrekking kwam op de tweede plaats.”

Het trio pionierde bij L'Accueil asbl in het Waalse Gosse-lies, een vzw die hulp biedt aan kindslachtoffers van familiaal geweld. François de Borchgrave vertelt: “De organisatie kampte onder meer met een te grote afhankelijkheid van de oprichter-directeur, een slechte interne rollenomschrijving, een gebrek aan visie, objectieve doelen en resultaatmetingen. We vroegen hen hun probleem zo concreet mogelijk te verwoorden en te linken aan hun strategie. Op basis van die analyse bekeken we samen hoe een en ander kon worden veranderd of bijgestuurd.” Hun debuut werd een succes en het enthousiasme van François, Charles-Antoine en Alexandre werkte aanstekelijk. Al snel stelden andere vrienden zich kandidaat om een tweede en een derde vzw mee te begeleiden. In juni 2003 zag ToolBox officieel het licht en sindsdien groeit de werking gestaag.

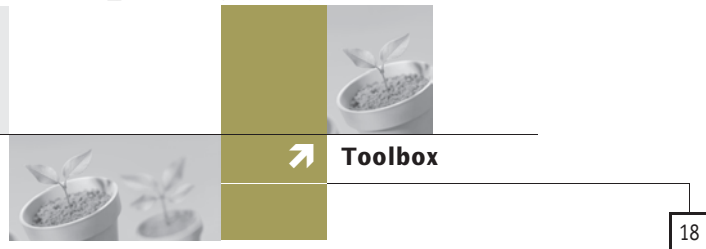
Vertrouwen

Sommige vzw's komen zelf bij ToolBox aankloppen, andere worden door hen getraceerd. De identificatie en *intake* gebeurt door een team van twee professionele coördinatoren, die ToolBox met steun van sympathiserende privé-

Ik wilde mijn professionele knowhow inzetten ter wille van wie er wat aan had.

fondsen kon aanstellen. “Dat zogenaamde *central team* voert de eerste gesprekken met de kandidaat-vzw's. Wie zijn ze en wat willen ze precies?”

Een duidelijke omschrijving van het probleem vormt een belangrijke hulp voor de vrijwilliger die later met de organisatie aan de slag moet. Verder wordt ook nagegaan of de vzw beantwoordt aan bepaalde werkingscriteria. “De organisatie moet tussen de twee en de twintig werknemers tel-



len. Ze moet een sociale impact hebben en projecten opnemen die de bevolking ten goede komen. Ten slotte vragen we dat niet enkel de directie, maar ook de raad van bestuur de samenwerking steunt. Want zonder hun validatie van onze inspanningen komen we nergens.”

Na die eerste screening krijgt de vzw de gepaste vrijwilligers toegewezen. “In het begin van de begeleiding is het vooral belangrijk dat de organisatie je aanvaardt”, gaat de Borchgrave verder. “Dat is niet altijd evident. De bedrijfsaanpak binnen een vzw verschilt nogal eens met die van een private onderneming, waardoor je toch bepaalde reserves tegenover elkaar koestert. Je moet dus vertrouwen opbouwen en je toekomstige collega’s op hun gemak kunnen stellen om dan samen het eigenlijke project te kunnen starten.” De vrijwilligers gaan over tot een grondige analyse en bespreking van de strategie en werken samen met de medewerkers een project uit. Merkt de Borchgrave op: “We coachen en begeleiden de vzw, maar de concrete realisatie van een project ligt volledig in handen van de organisatie zelf.”

Een traject met ToolBox duurt tussen de twaalf maanden en de drie jaar. “We gaan voor de lange termijn”, knikt François de Borchgrave. “Omdat we de zaak grondig willen aanpakken en onze vrijwilligers daartoe de nodige tijd gunnen. Zij engageren zich immers naast hun professionele job. Elke vrijwilliger besteedt zo’n acht uur per maand aan zijn werk voor ToolBox.” Een project is voor François de Borchgrave geslaagd als de vrijwilliger iets heeft geleerd en de vzw verder kan met een duidelijke visie, een uitgewerkte strategie en een plan van uitvoering. “We volgen de actie voortdurend op aan de hand van het projectplan, een timing en bepaalde mijlpalen. Na afloop evalueren we ook steeds langs beide kanten om te kijken of de concrete objectieven werden gerealiseerd. Dat gebeurt onder meer via een scorecard die niet enkel naar de gerealiseerde doelen peilt, maar ook naar tevredenheid van de vrijwilligers en de vzw.”

Succesverhaal

Vandaag telt de vrijwilligerspool van ToolBox zo’n zeventig man die over een waaier aan expertise beschikt, van HR over communicatie tot finance. François de Borchgrave: “Het zijn vrienden, maar evengoed vrienden van vrienden en mensen die onze organisatie via de media of via ons werk

leerden kennen.” Ter uitvoering van hun opdracht krijgen de vrijwilligers en het central team van ToolBox een gestructureerde methodologie aangereikt en worden ook netwerkmomenten georganiseerd om ervaringen uit te wisselen. ToolBox investeert tijd en energie in de begeleiding, maar leert er zelf ook uit. “We willen vzw’s in contact brengen met de privé en haar aanpak, maar evengoed omgekeerd”, weet François de Borchgrave.

“Zelf leerde ik als vrijwilliger een stuk flexibeler te zijn en me aan een andere manier van denken aan te passen.

In de non-profit komen efficiëntie en rendabiliteit niet per se op de eerste plaats. De impact van je activiteit op de mens kan bijvoorbeeld belangrijker zijn dan het financiële resultaat. Vzw’s stellen andere prioriteiten en vaak terecht, maar je moet ze wel leren begrijpen om ermee om te kunnen. Je komt in contact met nieuwe regels, problemen en methodes. Die dwingen je te luisteren en je eigen denken in dat perspectief aan te passen. Verder krijg je de kans je wereld uit te breiden met een netwerk van mensen met ervaring op een totaal ander terrein.”

ToolBox vzw kan intussen een succesvol curriculum voorleggen. De teller van het aantal begeleide vzw’s tikt vandaag boven de negentig aan. Maar de initiatiefnemers zijn nog lang niet voldaan. “We willen blijven groeien en nog meer vzw’s helpen”, blik François de Borchgrave vooruit. “Verder hopen we op nog meer samenwerking tussen profit en non-profit door bruggen te bouwen tussen grote kmo’s en vzw’s.” De *founding father* zelf gaf de fakkel van het actieve vrijwilligerschap intussen door en stond ook zijn zitje in de raad van bestuur af. Hij zetelt nu in het zogenaamde comité van de vrienden van ToolBox dat het bestuur en de coördinatoren helpt bij het zoeken naar nieuwe fondsen. “We blijven steeds op zoek naar financiering voor de salarissen van ons central team en de ontwikkeling van onze website, ons kenniscentrum, ons netwerk, enzovoort.” Tegelijk rijpen er ten huize de Borchgrave alweer nieuwe plannen, voor een initiatief in de richting van het sociaal ondernemerschap... Maar daarover later meer.

Kennisoverdracht van de ene organisatie naar de andere is geen evidentie. En nog minder bij een sprong van privé naar non-profit. De samenwerking vraagt om inlevingsvermogen en een open dialoog, langs beide kanten. Twee duo’s doen hun verhaal.

Aangepast referentiekader

“Een universele oplossing bestaat niet”, weet Marie-Josée Meeus van CADOR vzw. “De kunst is je eigen kunde aan te passen aan de noden van de vzw”, stelt Toolboxvrijwilliger Michel Robberechts.

CADOR verleent informatie en advies aan mensen met beperkte kansen, zowel op het vlak van arbeid als van zorg. Het is een kleine vzw met een brede dienstverlening. Directrice Marie-Josée Meeus schetst de situatie: “Nieuwe ontwikkelingen binnen de sector brachten voor ons nieuwe uitdagingen mee. Om daaraan te kunnen beantwoorden, besloten we CADOR door een externe partner te laten doorlichten en begeleiden. We wilden groeien naar een organisatie die sterk genoeg was om in die nieuwe context te functioneren. Veel problemen binnen CADOR werden ad hoc opgelost, terwijl de toenemende complexiteit vroeg om een stevig bindmiddel dat alles aan elkaar linkte.”

Het voordeel van een partner als Toolbox ligt volgens Marie-Josée Meeus in hun andere visie, vanuit de profit. “Het is leerrijk en verhelderend om met hen als spiegel en klankbord naar je werk te kijken.” Zo bleek dat de informatie binnen CADOR niet altijd effectief werd doorgegeven en dat de boekhouding vroeg om een transparant opvolgingssysteem. Ook de organisatiestructuur had nood aan een grondige evaluatie en bijsturing. Verder focuste de vzw niet op winst, maar vond Toolbox een financiële breakeven toch een wenselijk streven. De pijnpunten waren duidelijk, maar de oplossing lag niet voor de hand.

Vertelt Marie-Josée Meeus: “We werkten met verschillende Toolboxvrijwilligers. De eerste lichting kon zich moeilijk in onze situatie verplaatsen. Maar het had geen zin om instrumenten uit de privé zomaar op CADOR te enten omdat we een stuk beperkter waren in tijd en capaciteit. Voor een begeleiding met kans op succes moest onze specifieke situatie dus als vertrekpunt fungeren. En de bestaande managementtools dienden daarop te worden afgestemd.”

Uiteindelijk bracht Michel Robberechts, beroepshalve zelfstandig interim manager, de samenwerking met CADOR tot een goed einde. Die resulteerde onder meer in een nieuw organigram met aangepaste functieprofielen en een boekhoudkundig opvolgingssysteem. “Respect voor de eigenheid van de vzw en een goede onderlinge dialoog zijn cruciaal wil je de kennisoverdracht laten renderen”, weet Robberechts uit ervaring. “Binnen de non-profit heerst bijvoorbeeld een andere dynamiek dan in de privé, veel vzw’s hebben ook een aantal vrijwilligers waar je rekening mee moet houden. Die gegevens vragen om een aanpassing van je referentiekader bij het uitdenken van oplossingen.”

Open ogen

“Aanvankelijk waren we een beetje beducht voor de instelling van vrijwilligers uit de privé”, herinnert Tomas De Grootte van Kamo vzw zich. “Maar die schrik bleek grotendeels ongegrond.” Vrijwilliger Wim Lefebvre knikt: “Het is vooral belangrijk letterlijk en figuurlijk dezelfde taal te spreken.”

Een stijgende vraag en tegelijk cashflowproblemen: het lijkt een tegenstrijdigheid en toch overkwam ze de groep rond de vzw’s Kamo, Musiques Mosaïques, Amadeo productions en bvba Alias. “De tegenspraak maakte duidelijk dat er wat schortte”, herinnert Tomas De Grootte, beleidsmedewerker van Kamo vzw zich. “Bovendien bleek na tien jaar samenwerking ook een algemene evaluatie en herstructurering aan de orde.” Dus klopte de groep bij Toolbox aan.

Het project dat volgde, liep van begin 2010 tot de herfst van 2011. “Een groot deel van de tijd ging naar de voorbereidende analyse, waarbij we onze gemeenschappelijke en individuele noden ontrafelden.” Op basis van een vragenlijst werd naast het financiële luik ook gepolst naar de missie van de organisaties, hun governance, communicatie en HR. Zo bleek dat het liquiditeitsprobleem niet enkel resulteerde uit een slechte cashflowplanning, maar ook samenhang met een gebrek aan interne akkoorden en afspraken.

Na een onderbouwde analyse van het partnerschap volgden drie maanden van korte en krachtige actie. Samen met Toolboxvrijwilligers werd een projectplan opgesteld en kregen nieuwe targets op vlak van HR, finance en sales vorm. Die varieerden van een degelijke cashflowplanning over betere good governance tot de uitwerking van tools voor competentie management.

“Aanvankelijk waren we een beetje beducht voor de instelling van de vrijwilligers. Zij komen immers uit de privé, die concepten als competitie, concurrentie en hiërarchie toch anders bekijkt. Maar die schrik bleek grotendeels ongegrond”, herinnert Tomas De Grootte zich. Communicatie vormde een belangrijk instrument om hindernissen te voorkomen en misverstanden op te lossen, weet ook vrijwilliger Wim Lefebvre. Lefebvre werkt beroepshalve voor BNP Paribas, op het departement business development en pricing, en begeleidde de drie vzw’s bij hun traject. “Aanvankelijk ben ik er te snel ingevlogen, tot plots bleek dat de vzw niet helemaal kon volgen. Toen werd duidelijk hoe belangrijk het is om letterlijk en figuurlijk dezelfde taal te spreken, veel af te stemmen en je ogen en oren open te houden. Dan



zie je wat er echt leeft en leer je ook hoe de organisatie zaken aanpakt en hoe je ze op een hoger niveau kan tillen. De vzw's beschikken over hopen engagement en motivatie. Alleen missen ze meestal die specifieke kennis om bepaalde problemen op te lossen. Via de coaching en begeleiding hopen we dat ze nog beter worden in wat ze doen.

Vergelijk het met jezelf... denk terug aan die ene baas die voor jou het verschil gemaakt heeft, die je leerproces exponentieel wist te versnellen en je deed groeien als werknemer. We hopen dat we met ToolBox hetzelfde kunnen doen."

20/2
Sociale Verkiezingen

Kies de juiste partner voor uw Sociale Verkiezingen

Kluwer brengt er de stemming in
www.socialeverkiezingen.be

OVER DE AUTEUR

Goele Geeraert
Freelance journaliste