

INTERVIEW

ANTOON VANDEVELDE EN DIRK DALLE, CVBA HEFBOOM

‘De banken zijn onze vijand niet’

Coöperatief ondernemen. Ethisch ondernemen. Voor de cvba Hefboom, de belangrijkste financieringsmaatschappij voor projecten in de sociale economie, zijn het sleutelwoorden. Antoon Vandevelde en Dirk Dalle waken er over de moeilijke combinatie tussen economisch rendement en maatschappelijke meerwaarde.

JOHAN RASKING

De bijzonder bedenkelijke financiële praktijken van BNP Paribas in Soedan, de aanhoudende commotie rond de failliete coöperatieve Arco en het debacle van Groenkracht en Electrawinds hebben een donkere schaduw geworpen over de mooie principes van ethisch, duurzaam en coöperatief ondernemen. Toch legt niet iedereen zich cy-



Antoon Vandevelde (links) en Dirk Dalle: 'Wij weten wat we doen. Grote b...

nisch neer bij de schandalen en mislukkingen. De cvba Hefboom wil bewijzen dat sociaal en succesvol ondernemen wel kunnen samengaan, dat duur-

zaamheid geen utopie is en dat ethiek nog niet verdwenen is in de economie. Aan het roer bij Hefboom staan voorzitter Antoon Vandevelde

BIO

Antoon Vandevelde

62 jaar

Filosoof en econoom.

Gewoon hoogleraar aan de KU Leuven, verbonden aan het Hoger Instituut voor Wijsbegeerte en de faculteit Economie (Centrum voor Ethiek en Economie).

Voorzitter van de raad van bestuur van Hefboom.

Dirk Dalle

58 jaar

Sociaal pedagoog.

Voormalig adjunct-kabinetschef bij Vlaams minister van Welzijn Luc Martens.

Voorzitter van Hart voor Handicap.

Gedelegeerd bestuurder van Hefboom.

> AANSLUITEND

Hefboom

en gedelegeerd bestuurder Dirk Dalle. Een nieuw duo, want de Leuvense professor Vandevelde - actief aan het Centrum voor Ethiek en Economie - draait nog maar een jaar mee bij Hefboom, waar Dirk Dalle al jaren de dagelijkse leiding heeft.

Vandevelde: 'Nu kan ik al die theoriën waarover ik al jaren les geef, over hoe we ethisch moeten en kunnen ondernemen en waarom coöperatief ondernemen een meerwaarde betekent, ook mee in de praktijk helpen brengen.'

'Hefboom is in dat opzicht een ideale speler. Omdat wij projecten die tegemoet willen komen aan een sociaal-maatschappelijke nood, financieel ondersteunen en de initiatiefnemers ook begeleiden in hun managementaanpak. Als cvba maken wij de brug tussen die sociale doelstellingen en het economisch rendement dat wij aan onze eigen aandeelhouders willen geven.'

Dalle: 'Hefboom is vooral bekend als financieringsmaatschappij voor sociale economiebedrijven en welzijnsorganisaties. We hebben voor bijna 25

miljoen euro aan financiering uitstaan, verspreid over 300 dossiers. Het gaat om projecten die een sociale meerwaarde willen bieden, bijvoorbeeld omdat ze mensen uit kansengroepen tewerkstellen, zoals beschutte werkplaatsen.'

'Maar naast onze rol als financier doen de sociale economiebedrijven steeds meer een beroep op onze consultants. Die

'Aandeelhouders in een coöperatie zijn geen professionele investeerders'

geven advies bij managementprocessen zoals kwaliteitszorg, bij het opstarten van projecten, als budgetbewaker, bij het opmaken van een ondernemingsplan of het uittekenen van een hr-beleid,...'

U versterkt ook impulskredieten aan beginnende ondernemers. Is dat geen taak voor de 'gewone' banken?

Dalle: 'Die enveloppe is nog relatief klein. Vorig jaar waren er 30 dossiers. Dit jaar gaan we allicht naar 60 goedkeuringen. Het gaat om microkredieten van maximaal 20.000 euro. Dat is niet veel, maar het is voldoende voor mensen die nu van een uitkering leven en geen spaargeld hebben om toch een eigen zaak te kunnen beginnen. Deze mensen komen niet in aanmerking voor een kredietlening bij de banken, dus komen ze naar ons.'

Vandevelde: 'We streven naar meer samenwerking met de banken voor het geven van dit soort microkredieten. Er zijn al positieve contacten geweest met de sectorfederatie Febelfin. Het zou bijvoorbeeld kunnen gaan om bankpersoneel dat op vrijwillige basis de startende ondernemers mee begeleidt. Of om banken die bereid zijn tot dit soort van mecenaat.'

Gaat u samenwerken met banken van wie bewezen is dat ze ethisch ondernemen niet hoog in hun vaandel voeren? U heeft zopas met Ethic

BIO

Antoon Vandevelde

62 jaar

Filosoof en econoom.

Gewoon hoogleraar aan de KU Leuven, verbonden aan het Hoger Instituut voor Wijsbegeerte en de faculteit Economie (Centrum voor Ethiek en Economie).

Voorzitter van de raad van bestuur van Hefboom.

Dirk Dalle

58 jaar

Sociaal pedagoog.

Voormalig adjunct-kabinetschef bij Vlaams minister van Welzijn Luc Martens.

Voorzitter van Hart voor Handicap.

Gedelegeerd bestuurder van Hefboom.

> AANSLUITEND

Hefboom



bel, de federatie van ethische financiers, de handelswijze van BNP Paribas nog streng veroordeeld. Hoe rijmt u dat?

Vandevelde: 'Het is *bon ton* om te beweren dat bankieren niet compatibel is met ethiek. Dat is een beetje simpel. In de praktijk heet ik elke financiële steun van de banken aan projecten met een maatschappelijke meerwaarde welkom. Dus ook aan onze impulskredieten.' 'Maar ethisch bankieren moet inderdaad meer zijn dan geld geven aan goedbedoelde sociale projecten. Zo iets zit in de marge van de klassieke banken.

Ethisch bankieren moet in hun corebusiness zitten. Concreet: steun aan Hefboom mag geen vrijbrief zijn om een corrupt Soedanees regime te steunen.' 'De banken zijn niet onze vijand waarmee we niks te maken willen hebben. Als we zo denken, sluiten we ons in ons grote eigen gelijk op. Zuiverheid nastreven heeft ook zijn grenzen. De recepten voor een betere bankwerking en -regulering en controle zijn gekend. Hefboom gaat de bankwereld niet in zijn een-

tje veranderen.'

'Het is niet altijd zwart-wit. Ethisch bankieren betekent niet dat je als bank zomaar aan iedereen krediet moet geven. Kijk naar Citibank dat hypotheekengaf aan sukkelaars die de gulle leningen nooit konden terugbetalen.'

Dalle: 'Het is de bedoeling dat die impulsprojecten vroeg of laat naar een klassieke financiering overstappen. Naar de gewone banken dus, als gewone klanten.'

Hoe kan Hefboom als cvba zelf rendabel zijn?

Dalle: 'Door keuzes te maken en efficiënt te werken. Alleen maar kleine kredietjes uitgeven, is voor ons economisch niet haalbaar. We hebben ook sterkere klanten nodig. Een krediet van 20.000 euro kost mijn organisatie in tijd en administratie bij manier van spreken evenveel als eentje van 200.000 euro.' 'Ook sociaal ondernemen houdt risico's in. Elk jaar zien we een paar debacles. Sommige kunnen opgelost worden, andere niet meer. Neen, niet alle organisa-

ties worden even goed bestuurd of geleid. Helaas komen ze vaak pas voor hulp of advies aankloppen als het al te laat is.'

Vandevelde: 'De beschutte werkplaatsen hebben het moeilijk gehad door de slechte conjunctuur. Zij werken vaak als onderaannemer voor industriële bedrijven. Maar de prijzen staan onder druk en de bestellingen gingen in de voorbije jaren omlaag.'

Het nieuwe maatwerkdecreet van de Vlaamse regering wijzigt de spelregels in de sociale economie. Er leeft veel onrust. Is dat terecht?

Dalle: 'De hervormingen houden geen besparing in voor de overheid. Er gaat geen geld weg uit de sociale economie. Het verzet of de angst komt vooral van organisaties die alles bij het oude willen laten, die tegen verandering zijn. Maar is dat wel de juiste reflex? Ik vind het logische dat sociale en beschutte werkplaatsen samengaan, dat er schaalvergroting en professionalisering komt. Kleine nicheprojecten met 15 man kun-

BIO

Antoon Vandevelde

62 jaar

Filosoof en econoom.

Gewoon hoogleraar aan de KU Leuven, verbonden aan het Hoger Instituut voor Wijsbegeerte en de faculteit Economie (Centrum voor Ethiek en Economie).

Voorzitter van de raad van bestuur van Hefboom.

Dirk Dalle

58 jaar

Sociaal pedagoog.

Voormalig adjunct-kabinetschef bij Vlaams minister van Welzijn Luc Martens.

Voorzitter van Hart voor Handicap.

Gedelegeerd bestuurder van Hefboom.

> AANSLUITEND

Hefboom

nen hun plaats hebben maar staan niet langer op zichzelf.'

Vandevelde: 'Operationale kleinschaligheid is prima. Werk op maat aanbieden, dienstverlening op maat. Maar zoets kan perfect binnen een groter bedrijfsgeheel, waarbij verschillende kleinere projecten aangestuurd worden door één management, één commerciële dienst, één IT-ondersteuning... Die meerwaarde is evident.

Daarom moeten we nog niet naar monopolies gaan. De toegangsdrempel voor nieuwe initiatieven mag niet te hoog liggen.'

De aandeelhouders van Hefboom vormen een coöperatieve. Ook die manier van werken staat aardig onder druk.

Dalle: 'Om te beginnen: het profiel van onze aandeelhouders is zeer verscheiden. 80 procent zijn particulieren, 20 procent komt uit het middenveld, gaande van Unizo tot vakbondscentrales. Maar er zijn bijvoorbeeld ook de Koning Boudevijntstichting en Cera.'

Vandevelde: 'De aandeelhou-

ders van Hefboom weten dat wij investeren in maatschappelijke projecten. Rechtstreeks. Niet via te veel omwegen en tussenfondsen. Die ketting is kort. Wij weten wat we doen. Grote bankiers soms niet omdat hun investeringscircuits veel te groot zijn. Of ze sluiten hun ogen en nemen de opbrengst. Dat is het verschil met Hefboom.'

Zijn er geen aandeelhouders weggelopen?

Dalle: 'Integendeel, er komt bijkomend kapitaal via bijstortingen door de bestaande aandeelhouders, of via nieuwe aandeelhouders. Dat gaat heel vlot. In het najaar gaan we de markt op voor extra kapitaal. Nu bedraagt onze kapitaalbasis ruim 15 miljoen euro. Als die groter wordt, kunnen we meer projecten aan. Niet om het geld op te potten of om putten te vullen.'

Vandevelde: 'Om het met een woordspeling te zeggen: dan wordt onze hefboom groter.'

Is er toch geen negatieve impact van Arco en Groenkracht

op het imago van de coöperaties?

Dalle: 'In de praktijk merken we geen rem op de aantrekkingskracht van cooperatief ondernemen, neen. Onlangs was er een jaarvergadering bij Limburg Wind, waar Hefboom naast Aspiravi, de Limburgse gemeenten, de reconversiematenschap LRM en 6.000 particuliere aandeelhouders in aanwezig is. Iedereen heeft daar open kijk gekregen in de balansen.'

Vandevelde: 'De basisstelling is simpel: een coöperatie moet zijn aandeelhouders *au sérieux* nemen en er altijd van bewust blijven dat het meestal geen professionele investeerders zijn. Daarom moet er duidelijk op gewezen worden dat wij met aandelen werken en dat zoets een risico kan inhouden omdat ondernemen altijd een risico kan inhouden.'

'Arco en Groenkracht zijn natuurlijk een belangrijke waarschuwing. Wij moeten als raad van bestuur bij Hefboom nog meer dan vroeger de vinger op de pols houden en onze interne controle versterken.'

BIO

Antoon Vandevelde

62 jaar

Filosoof en econoom.

Gewoon hoogleraar aan de KU Leuven, verbonden aan het Hoger Instituut voor Wijsbegeerte en de faculteit Economie (Centrum voor Ethiek en Economie).

Voorzitter van de raad van bestuur van Hefboom.

Dirk Dalle

58 jaar

Sociaal pedagoog.

Voormalig adjunct-kabinetschef bij Vlaams minister van Welzijn Luc Martens.

Voorzitter van Hart voor Handicap.

Gedelegeerd bestuurder van Hefboom.

> AANSLUITEND

Hefboom



'Kijk, wij geven advies in goed beheer. Dan moeten we zelf het goede voorbeeld geven.'

BIO

Antoon Vandevelde

62 jaar

Filosoof en econoom.

Gewoon hoogleraar aan de KU Leuven, verbonden aan het Hoger Instituut voor Wijsbegeerte en de faculteit Economie (Centrum voor Ethiek en Economie).

Voorzitter van de raad van bestuur van Hefboom.

Dirk Dalle

58 jaar

Sociaal pedagoog.

Voormalig adjunct-kabinetschef bij Vlaams minister van Welzijn Luc Martens.

Voorzitter van Hart voor Handicap.

Gedelegeerd bestuurder van Hefboom.

> AANSLUITEND

Hefboom



'Kijk, wij geven advies in goed beheer. Dan moeten we zelf het goede voorbeeld geven.'

x Hefboom

Coöperatieve vennootschap, aangevuld met vzw Hefboom voor adviesactiviteiten.

Financieringsmaatschappij voor projecten in sociale economie, welzijnszorg en duurzame energie.

Verstrekt impulskredieten aan starters.

Eigen vermogen: 15,86 miljoen euro.

Uitstaande financieringen: 23,64 miljoen euro, verspreid over 299 dossiers.

Managementadviseur in 71 organisaties.

Winst in 2013: 235.000 euro.

Dividend uitbetaald over 2013 van 1,25 procent.

BIO

Antoon Vandevelde

62 jaar

Filosoof en econoom.

Gewoon hoogleraar aan de KU Leuven, verbonden aan het Hoger Instituut voor Wijsbegeerte en de faculteit Economie (Centrum voor Ethiek en Economie).

Voorzitter van de raad van bestuur van Hefboom.

Dirk Dalle

58 jaar

Sociaal pedagoog.

Voormalig adjunct-kabinetschef bij Vlaams minister van Welzijn Luc Martens.

Voorzitter van Hart voor Handicap.

Gedelegeerd bestuurder van Hefboom.

> AANSLUITEND

Hefboom