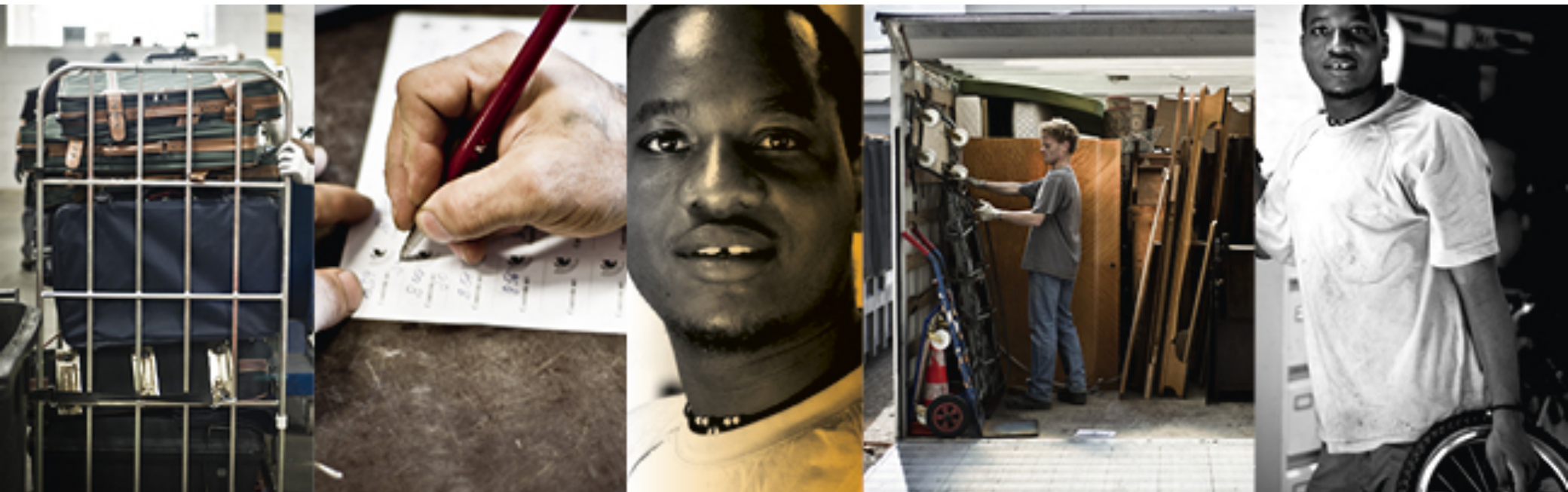


Nieuwe businessmodellen voor de social profit sector?!

Social Profit Day 2015
4 juni 2015 - Brussel



De social profit sector en ik

Een brede kijk door de bril van verschillende organisaties

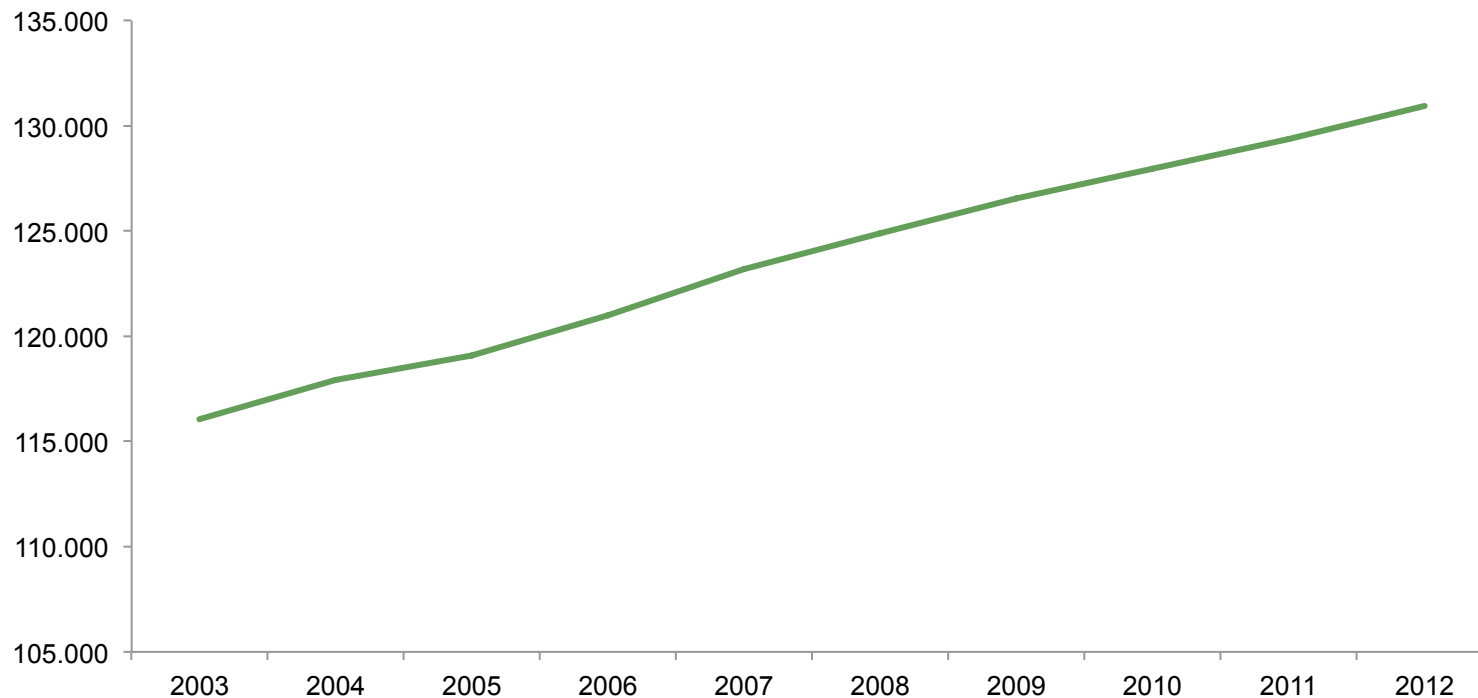
- Managing Director **Triodos Bank België**
- Voorzitter **Triodos Fonds** vzw
- Voorzitter van het directiecomité van het **Venture Philanthropy Fund** van de KBS
- Bestuurder bij **Toolbox** vzw



Wat verstaan we onder social profit sector?

Een brede kijk door de bril van verschillende organisaties

Een uiterst heterogeen landschap van meer dan **130.000** verenigingen zonder winstoogmerk



*Aantal VZW in
België, cijfers
NBB*

Wat verstaan we onder social profit sector?

Drie grote types volgens financieringsmodel

1. **Zorginstellingen:** ziekenhuizen, woonzorgcentra, opvang personen met beperking,...

Grote tot zeer grote organisaties

Sterke afhankelijkheid van overheidsmiddelen
(structureel)

Nauw verbonden met de sociale zekerheid

2. **Sociale economie organisaties:** beschutte werkplaatsen, sociale ondernemingen,...

KMO-achtige organisaties

Commerciële activiteiten

Subsidies voor aangepaste tewerkstelling

3. **Socio-culturele verenigingen:** bewegingen, cultuurinstellingen, sport, milieu, jeugd,...

Veelal kleinere organisaties

Sterke aanwezigheid projectsubsidies

De uitdagingen voor de social profit sector?

Drie grote types volgens financieringsmodel

1. Inkomsten/ werkmiddelen onder druk

- Dalende overheidsmiddelen: besparingen en/of wijzigende beleidskeuzes
- Ideologische en juridische rem op commerciële activiteiten
- Onzekere factoren bij filantropische ondersteuning
- Dalend lidmaatschap voor vele maatschappelijke bewegingen (met uitzonderingen!)

2. Onzekerheid mbt personeelsbeleid

- Sterk verbonden met (structurele) werkmiddelen
- Vergrijzing in social profit sector
- Budgettaire beperkingen >< aantrekken sterke profielen voor strategische heroriëntatie
- Vrijwilligerswerk vs continuïteit?

3. Sub-optimale werking van bestuursraden

- Vrijwillige mandaten – moeilijkheden aantrekken nieuwe profielen
- Weinig diversificatie van competenties in RvB
- Vaak sterke rol voor oprichter/ voorzitter



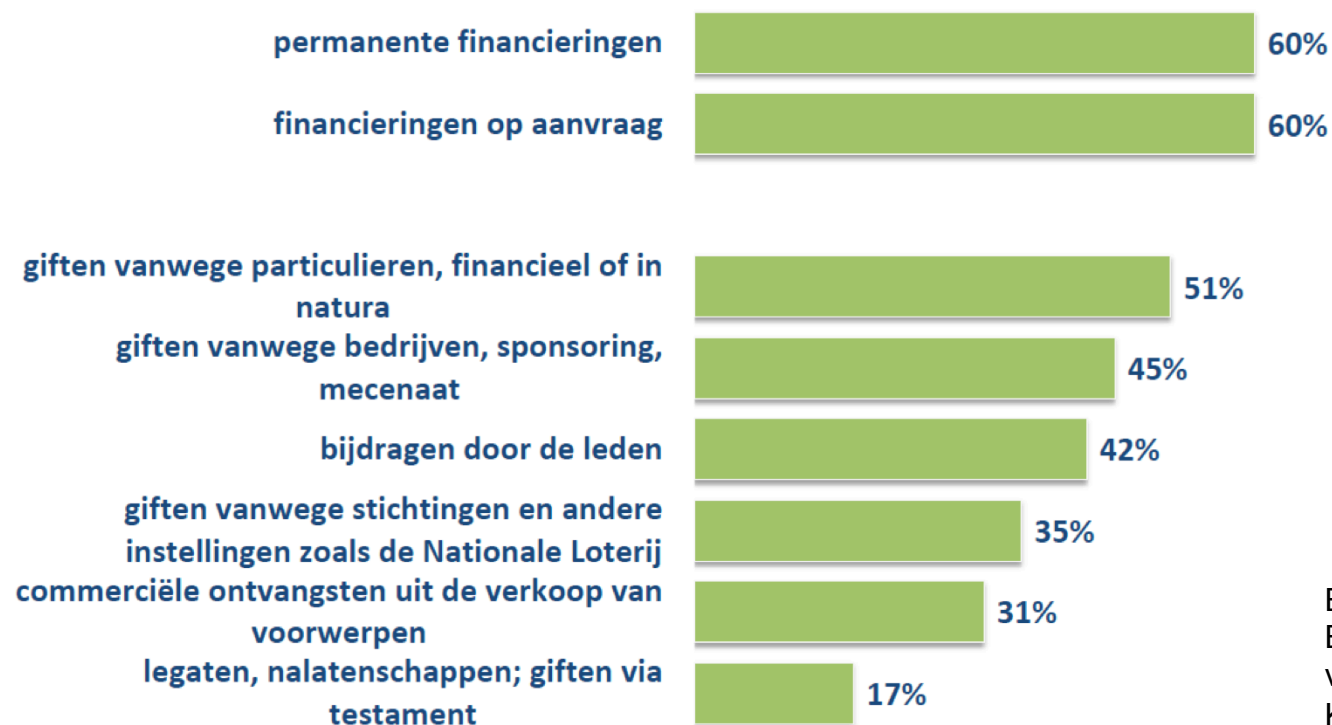
**Inkomsten/
werkingsmiddelen
onder druk**

Inkomsten/ werkmiddelen onder druk

Hoge afhankelijkheid van overheidsmiddelen



60% VAN DE GEÏNTERVIEWDE VERENIGINGEN BESCHIKKEN OVER OVERHEIDSFINANCIERINGEN



Bron:
Barometer van de
verenigingen 2014,
Koning
Boudewijnstichting

Basis: Totale steekproef n=700
Vraag: Over welke financieringsbronnen beschikt uw vereniging?

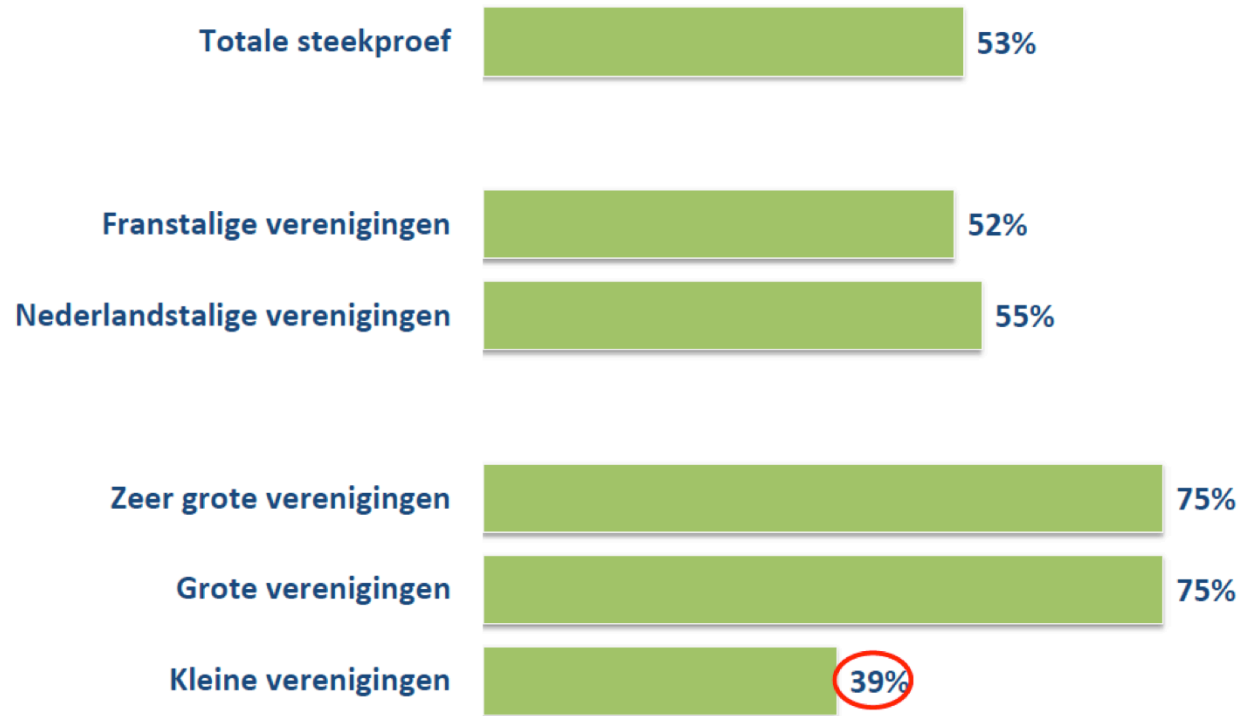
Barometer van de verenigingen 2014
Resultaten van de meting 5

Inkomsten/ werkmiddelen onder druk

Hoge afhankelijkheid van overheidsmiddelen, vooral grotere structuren



DE OVERHEIDSSUBSIDIES VERTEGENWOORDIGEN GEMIDDELD 50% VAN DE TOTALE INKOMSTEN VAN DE VERENIGINGEN:
75% VAN DE TOTALE INKOMSTEN VAN DE GROTE EN ZEER GROTE VERENIGINGEN EN 39% VAN DE KLEINE VERENIGINGEN.



Bron:
Barometer van de
verenigingen 2014,
Koning
Boudewijnstichting

% significant kleiner

Basis: Totale steekproef n=700
Vraag: Welk percentage van de inkomsten van uw vereniging vertegenwoordigen de overheidssubsidies?

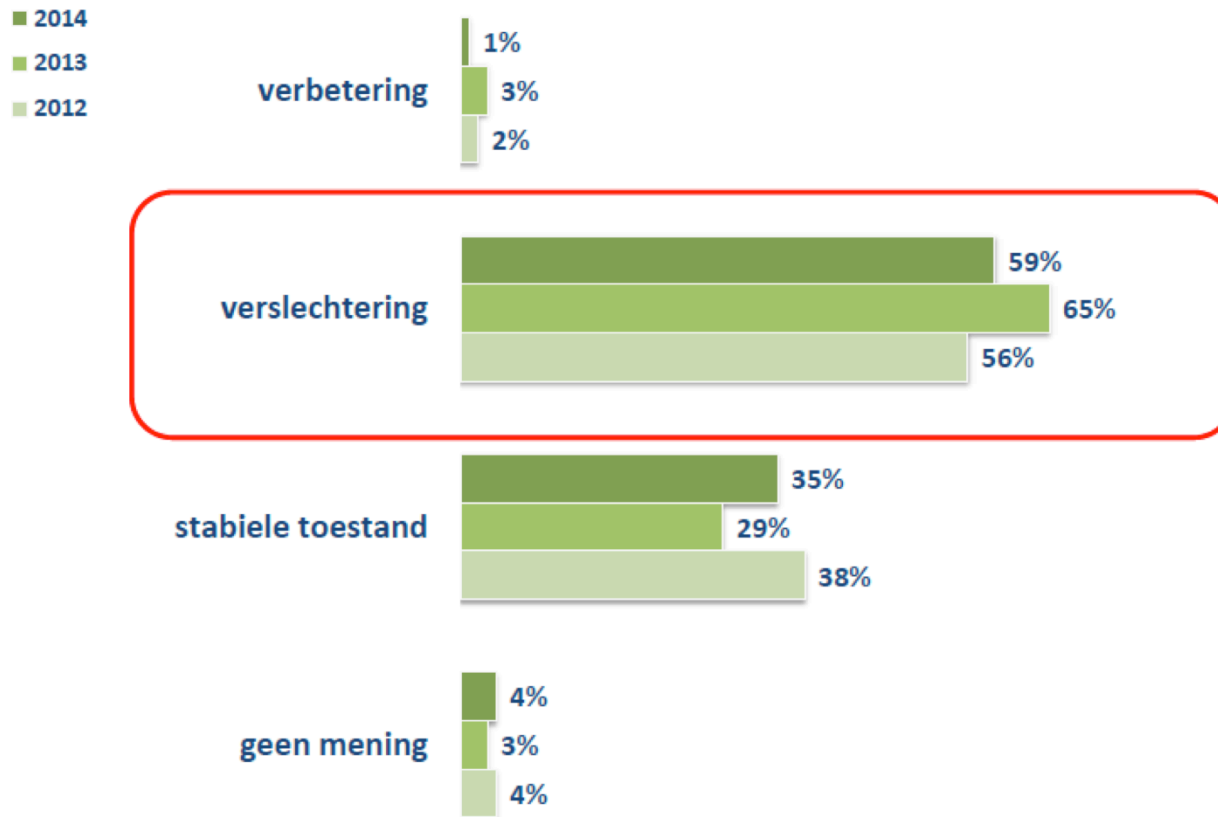
Inkomsten/ werkmiddelen onder druk

Verslechtering economische situatie verwacht



SINDS 2012 VINDEN DE VERENIGINGEN DAT DE ECONOMISCHE SITUATIE VAN DE VERENIGINGSSECTOR IN BELGIË EROP ACHTERUIT GAAT

EVOLUTIE VAN DE VERENIGINGSSECTOR IN DE VOORBIJE 12 MAANDEN



Bron:
Barometer van de
verenigingen 2014,
Koning
Boudewijnstichting

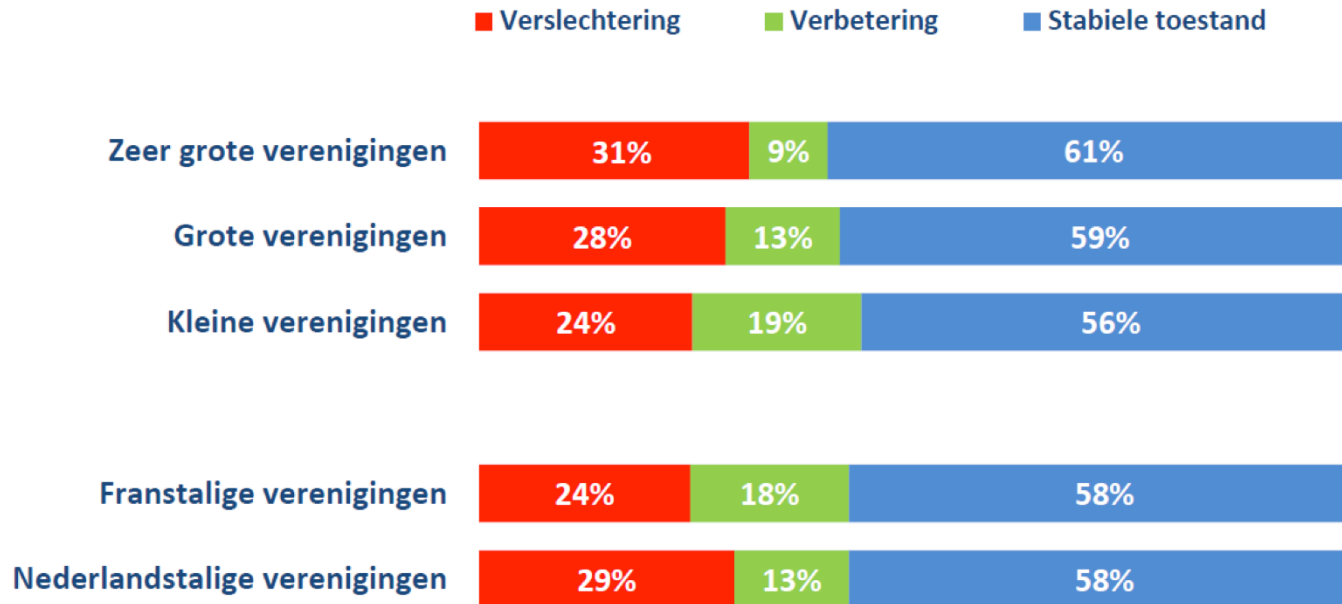
Basis: Totale steekproef n=700
Vraag: Hoe evolueerde volgens u de economische situatie van de verenigingssector in België in de loop van de voorbije 12 maanden? (nieuwe vraag 2012)

Inkomsten/ werkmiddelen onder druk

Verslechtering economische - zelfde situatie bij alle verenigingen



DE VERSLECHTERING VAN DE ECONOMISCHE SITUATIE WERD DOOR ALLE VERENIGINGEN IN GELIJKE MATE WAARGENOMEN, ONGEACHT HUN GROOTTE OF HUN TAALGEMEENSCHAP.



Bron:
Barometer van de
verenigingen 2014,
Koning
Boudewijnstichting

Basis: Totale steekproef n=700
Vraag: Hoe evolueerde, in de loop van de voorbije 12 maanden, de economische situatie van uw vereniging, met andere woorden het in-staat-zijn van uw vereniging om financiële middelen te vinden om haar missies tot een goed einde te brengen en om haar werkkosten te dekken? (2014)

Inkomsten/ werkmiddelen onder druk

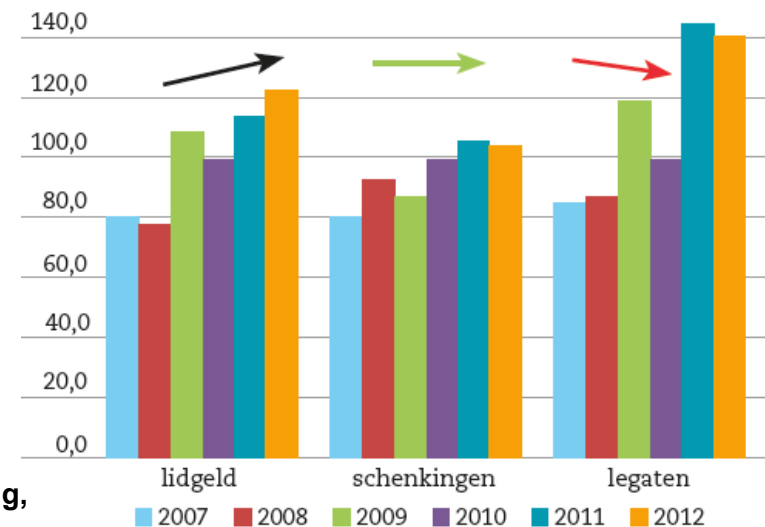
Ideologische en juridische rem op commerciële activiteiten

1. Zonder winstoogmerk, maar wel **geen strikt verbod op uitoefenen van (beperkte) commerciële activiteiten**
2. Complexe en onduidelijke situatie creëert **juridische en fiscale risico's** (herkwalificatie als handelsvennootschap, aansprakelijkheid,..)
3. **Andere rechtsvormen** voorhanden, maar VZW-statuuut vaak verbonden met toegang tot subsidies

Inkomsten/ werkmiddelen onder druk

Onzekere factoren bij filantropische ondersteuning

1. **Courante praktijk voor Medisch Onderzoek & NGO's**, minder frequent voor andere social profit organisaties
2. **Vrijblijvend karakter** leidt tot onzekerheid voor financiering van structurele uitgaven (bv. personeelskost)
3. **Aanzienlijke marketingkosten** vs. onzekere returns
4. **Wijzigend geefgedrag (?)**
>< barometer filantropie duidt op herstellende 'giftenmarkt'



Koning Boudewijnstichting,
Barometer Filantropie, 2014



Onzekerheid mbt personeelsbeleid

Onzekerheid mbt personeelsbeleid

Sterk verbonden met (structurele) werkingsmiddelen



BIJGEVOLG VOORZIEN DE VERENIGINGEN BUDGETTAIRE MAATREGELEN TE NEMEN AANGAANDE HET PERSONEEL. MEER BIJ DE NEDERLANDSTALIGE DAN BIJ DE FRANSTALIGE. EN MEER BIJ DE GROTE VERENIGINGEN DAN BIJ DE KLEINE

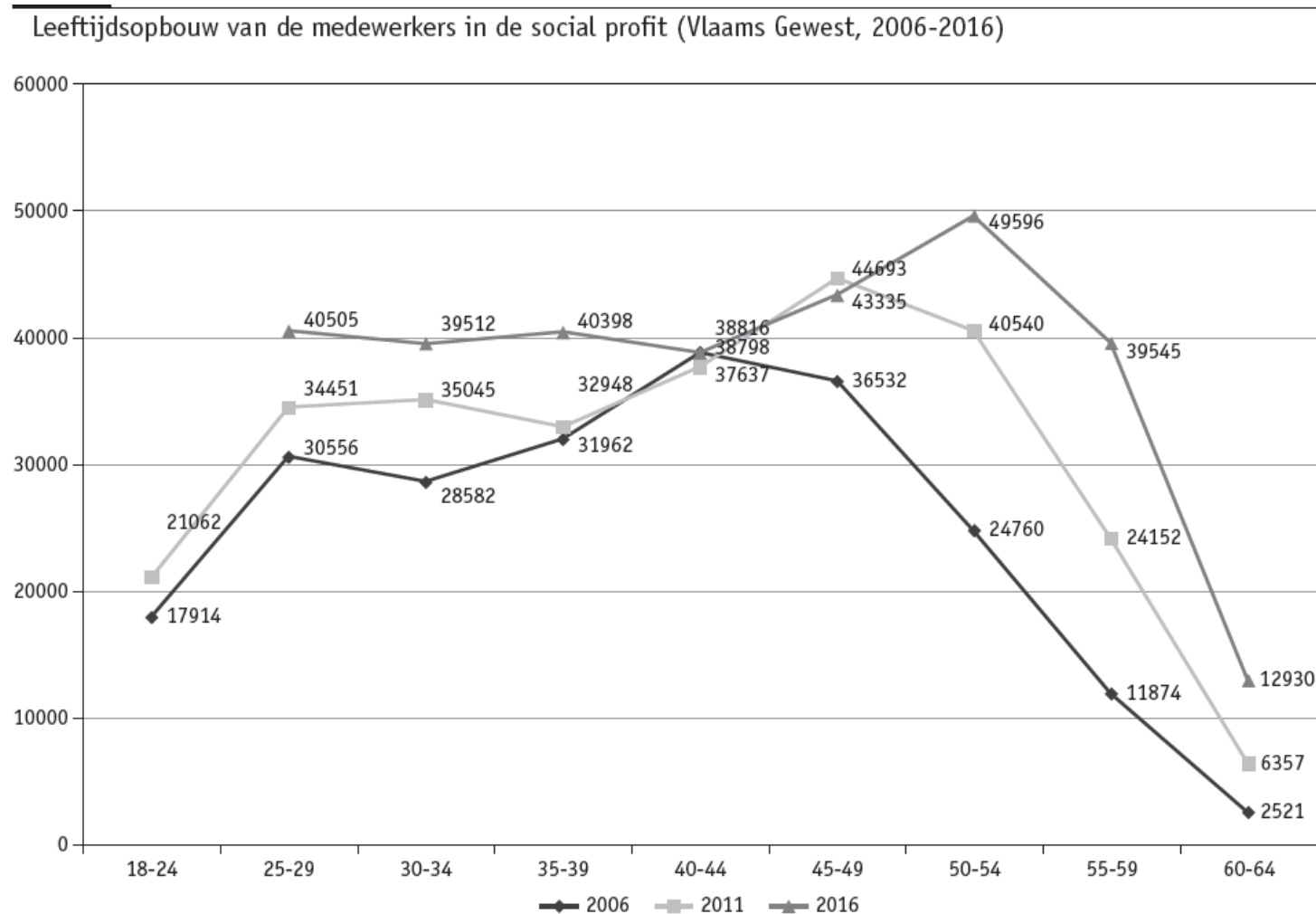
- Zeer grote verenigingen
- Grote verenigingen
- Kleine verenigingen



% significant groter

Onzekerheid mbt personeelsbeleid

Vergrijzing in social profit sector



Bron: RSZ DMFA (Bewerking Verso)

Wegwijzer voor de sociale sector – Welzijn en Zorg
in Vlaanderen, Malfait D., 2012-2013. Uitgeverij Kluwer
(september 2012)



Gebrekkige governance

Gebrekkige governance

Sub-optimale werking van bestuursraden

1. **Concentratie van gelijkgezinden** vs. diversificatie van competenties
2. Ontbreken van fundamentele vraagstelling:
Quid de maatschappelijke relevantie?
3. **Vrijwillige mandaten** zorgen voor gebrekkige operationele werking



Koning Boudewijnstichting, juni 2010

Hoe deze uitdagingen aanpakken?

Reflecties vanuit mijn verschillende functies

1. Alternatieven & diversificatie inkomstenbronnen

- Op zoek naar commerciële inkomsten – binnen de toelaatbare grenzen
- Wijziging van de rol tov de overheid: van subsidieaanvrager naar onderaannemer
- Optimalisatie vastgoed: externalisatie/ internalisatie in functie van de opportuniteit
- Schaalvoordelen door ondersteunende diensten te consolideren op koepelniveau
- Schaalvoordelen voor onderlinge samenwerking

2. Personeel

- Specifieke ervaring met bijzonderheden social profit eerder beperkt
- Sowieso, volgend op andere twee fundamentele factoren

3. Professionalisering van de RvB

- Implementatie aanbevelingen Koning Boudewijnstichting
- Identificatie van de maatschappelijke opdracht + relevantie (externe bevraging!)
- Professionalisering van de raad van bestuur

Hoe deze uitdagingen aanpakken?

Aangepaste ondersteuning in functie van de levenscyclus en aandeel commerciële inkomsten

Non-financial support needs differ based on lifecycle and share of trading revenues

		Share of trading revenue			
		Low			High
Non-financial support needs		No trading revenues (<10%)	Small share (10%-39%)	Significant share (40%-75%)	Covering almost all expenses (76%-100%)
Organisation lifecycle stage	Early	Start-up - Support to translate concept into a viable model in the longer term Mgmt coaching and endorsing image and network from KBF			
		Growth Transformational supports such as governance, ambition definition and new financing sources identification to ensure growth and long term sustainability			Need for reinforcement, relatively less for model transformation
					Access to network/other stakeholders
	Late	Maturity Transformational support primarily aimed for structural rethinking of core activities and related operating model Financing strategy, governance support and new idea implementation			
		Decline Transformational support primarily aimed for structural rethinking of core activities and related operating model Financing strategy, governance support and new idea implementation			

Hoe deze uitdagingen aanpakken?

Aangepaste financieringsbehoeften in functie van de levenscyclus en aandeel commerciële inkomsten

Financial needs differ based on lifecycle and share of trading revenues

		Share of trading revenue			
		Low			High
		No trading revenues (<10%)	Small share (10%-39%)	Significant share (40%-75%)	Covering almost all expenses (76%-100%)
Financial needs	Start-up	- Following first wave of funding from founders and FFF*, limited access to public subsidies (~42% of financing) and bank financing (~19% with bank financing access) due to absence of collateral, track record and limited tangible assets - Need for grants preferably staged based on milestones to mitigate higher risk			
	Growth	Strong dependence to public subsidies (~64% of financing) and limited access to bank financing (~34% with bank financing access)		Lower dependence to public subsidies (~25% of financing) and higher bank financing access (~44% with bank financing access) as higher trading revenues	
	Maturity	- Need for grants - Primary objective: operations financing (mainly people costs)		- Spontaneous preference for grants, but clear openness for capital preserving tools such as loans, guarantees and equity - Primary objective: investments financing	
	Decline	- Low share of public subsidies (~40% of financing) and very limited access to bank financing (~17% with bank financing access) because of negative outlook - Need for grants to avoid pressure on financial situation			

*FFF strands for family, fools and friends

Source: Associations Survey 2014 (n=578); Experts interviews; Bain experience



Enkele Cases

De Kringwinkels

Van aangepaste werkplaats naar 'circulaire onderneming'

Kringwinkel Mechelen fuseert met Kringwinkel Wrak

(Schelle, Willebroek, Londerzeel, Niel en Reet).

Beide ondernemingen zijn ervan overtuigd dat een schaalvergroting noodzakelijk is om krachtig verder te kunnen groeien en om te kunnen anticiperen op de toenemende druk op de financiering van de sociaal-economische sector.



Centre Hospitalier de Wallonie picarde

Efficiëntie in samenwerking

Fusie van alle hospitalen uit de regio van Doornik.

Deze vzw is een unieke samenwerking tussen de twee mutualiteiten..

“Er werden besparingen gerealiseerd door ondermeer 2 klinische laboratoria te schrappen, de centralisatie van de MUG-diensten, de apotheek, tandheelkunde, de integratie en harmonisatie van het medisch personeel, de vermindering van investeringen in materiaal en het creëren van bewustzijn onder de artsen mbt de duur van het verblijf en de impact daarvan op de begrotingsmiddelen.”

(jaarverslag 2014, CHwapi)

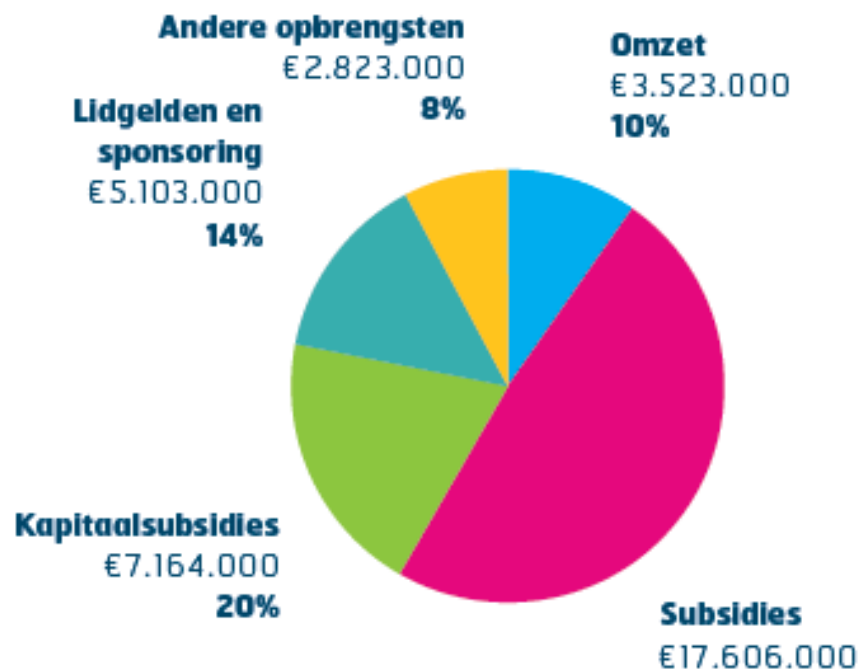


Natuurpunt

Groene jongens met neus voor zaken

In 2014 werd een **recordbedrag aan inkomsten uit lidgelden & sponsoring** genoteerd. Maar vandaag bepalen subsidies nog wel bijna 70% van de totale inkomsten.

Natuurpunt positioneert zich wel nadrukkelijk als **‘onderaannemer’ van de overheid** voor de maatschappelijke dienstverlening van natuurbeheerder.



Jaarverslag Natuurpunt, 2014

Lunchsessies sociaal ondernemerschap (2013-2014)

4 bijzondere getuigenissen van pioniers



Groupe SOS

Professionalisering, klantgerichtheid, schaalvoordelen door consolidatie diensten en vastgoed

‘Toon aan dat je efficiënter werkt dan de overheid’



Broeders van Liefde

Consolidatie, leiderschap en met blijvende aandacht voor de waarden van de sector

Lunchsessies sociaal ondernemerschap (2013-2014)

4 bijzondere getuigenissen van pioniers



Bristol Together

Financiële innovatie en rendement op investering (social impact bond)



Leyman/ van den Nieuwenhuijzen

Corporate expertise ten dienste van de sociale sector



Vragen?

Triodos  Bank