

# Performantie van sociale ondernemingen. Ontwikkeling van een meetinstrument om performantie in kaart te brengen

Moonen, L., Crucke, S., Claeys, T., & Decramer, A. (2014). *Performantie van sociale ondernemingen. Ontwikkeling van een meetinstrument om performantie in kaart te brengen* (WSE Report 03-2014). Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.

***In het kader van het Steunpunt WSE werd een uitbreiding van de eerste 'monitor voor de sociale inschakelingseconomie in Vlaanderen' (2009) uitgewerkt. Een uitbreiding van de organisaties binnen de sociale economie was een eerste deelonderzoek (Jacobs, Gijssels, & De Cuyper, 2014). In dit artikel beschrijven we de tweede uitbreiding: een studie waar we indicatoren voor het meten van maatschappelijke meerwaarde binnen sociale ondernemingen in kaart brengen. In eerste instantie hebben we een literatuurstudie uitgevoerd om organisatorische performantie in kaart te brengen, met aandacht voor financiële en niet-financiële performantie. Vervolgens werden twee focusgroepen ingericht die een praktijkgerichte aanvulling op de literatuur vormen en hebben we een consensus over de maatstaven vanuit de literatuur en de focusgroepen trachten te bekomen via een Delphi-methodiek. Ten slotte hebben we een vragenlijst/meetinstrument geconstrueerd met als doel performantie van sociale ondernemingen in kaart te brengen.***

(ook wel prestatie meetinstrumenten genoemd) zijn de instrumenten om inzicht te verwerven in de geleverde prestaties van de organisatie (Vanderstraeten & Decramer, 2012). Deze prestaties kunnen via verschillende financiële en niet-financiële indicatoren in kaart gebracht worden. Het doel van dit onderzoek was om een gedragen meetinstrument te ontwikkelen om deze organisatorische performantie van sociale ondernemingen in kaart te brengen.

## Literatuuronderzoek

Vier instrumenten vormen het startpunt van het literatuuronderzoek. Deze gevalideerde instrumenten werden gekozen omwille van hun internationale erkenning

Performantie is een belangrijk begrip binnen sociale ondernemingen. Met organisatorische performantie bedoelen we zowel de concrete output of resultaten die een (sociale) organisatie behaalt als de processen die de organisatie inzet om deze resultaten te behalen. Performantie-meetinstrumenten

wat betreft het in kaart brengen van organisatorische performantie.

De volgende instrumenten werden gescreend:

1. Kinder, Lydenberg, Domini and Co, Inc. (KLD),
2. The Dow Jones Sustainability Index (DJSI),

3. The Global Reporting Initiative (GRI) en
4. International Organization for Standardization, richtlijn voor maatschappelijke verantwoordelijkheid (ISO 26000).

Op basis van de gemeenschappelijke dimensies van deze instrumenten worden vijf centrale domeinen vooropgesteld die de organisatorische prestatie van (sociale) ondernemingen in kaart kunnen brengen. Deze vijf domeinen van 'blended value creation' zijn:

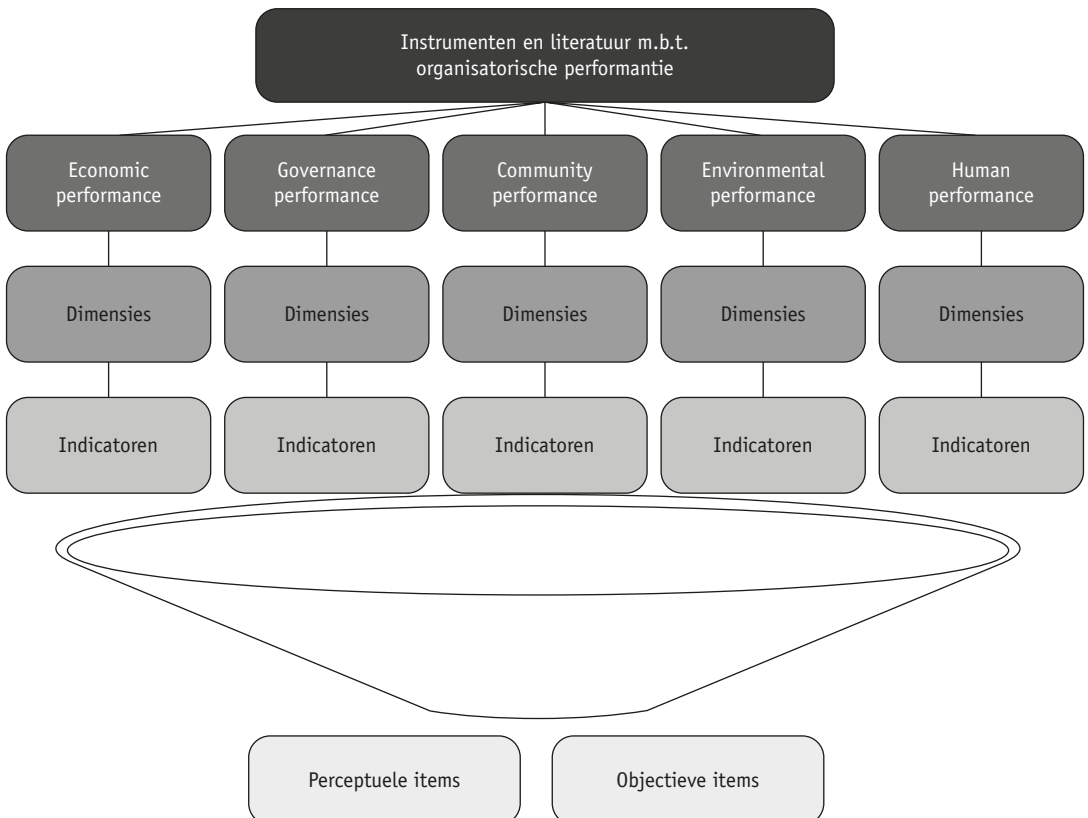
- *Economic performance*: dit domein peilt naar de economische prestaties en de financiële leefbaarheid van de organisatie;
- *Governance performance*: dit domein bevat indicatoren die nagaan hoe de organisatie wordt bestuurd en overlegt met haar stakeholders;
- *Community performance*: dit domein omvat extern gerichte indicatoren die nagaan hoe de

organisatie haar maatschappelijke verantwoordelijkheid opneemt;

- *Environmental performance*: dit domein polst naar de inspanningen van de organisatie voor het milieu;
- *Human performance*: dit domein omvat gerichte indicatoren die nagaan hoe de organisatie omgaat met haar personeel.

Deze vijf domeinen werden verder onderverdeeld in dimensies, indicatoren en items vanuit de vakliteratuur om zo tot een meetinstrument te komen (figuur 1). Om de vijf geaggregeerde domeinen van organisatorische prestatie verder te concretiseren, deden we beroep op vakliteratuur. We screenen tijdschriften (ISI Web of Science) – die aandacht besteden aan management en sociaal ondernemen – op basis van de zoektermen 'social' en 'performance'. Het resultaat van dit literatuuronderzoek

**Figuur 1.**  
Samenstelling meetinstrument



was een omvattende lijst van vijf domeinen die verder werden geconcretiseerd in 20 dimensies en 48 indicatoren.

Uit de resultaten van het literatuuronderzoek bleek het moeilijk om keuzes te maken in dimensies, indicatoren en items die het meest geschikt zijn om organisatorische performantie binnen sociale ondernemingen te meten. Daarom werd beslist om in een tweede onderzoeksfase twee focusgroepen en een Delphi-panel, samengesteld uit directieleden van sociale ondernemingen en experts binnen de sociale economie, te organiseren.

## **Focusgroepen**

---

Het doel van de focusgroepen is enerzijds de lijst met dimensies en indicatoren vanuit de literatuur van kwalitatieve feedback te voorzien en anderzijds perspectieven met betrekking tot het meten van organisatorische performantie in sociale ondernemingen te inventariseren. De focusgroepen werden georganiseerd op 27 mei en 10 juli 2013. De bijeenkomsten vonden plaats in de gebouwen van het Departement Werk en Sociale Economie van de Vlaamse overheid te Brussel. Beide focusgroepen gingen uit van een vooraf bepaalde 'topic guide' om de bekomen informatie te kunnen vergelijken en analyseren.

De eerste focusgroep bestond uit deelnemers aan het Europees Sociaal Fonds (ESF) – project 'Kwaliteitsmanagement in de sociale economie: Introductie van de Kwaliteitswijzer in de sociale economie' (ESF-Agentschap Vlaanderen). De leden uit de tweede focusgroep waren afkomstig van de Werkgroep Sociale Economie. Deze werkgroep bestaat uit belangrijke spelers op het vlak van werk en sociale economie, waaronder hoofdzakelijk koepelverenigingen. Aan de deelnemers van de focusgroepen werd feedback gevraagd over de domeinen en de indicatoren die gedestilleerd werden uit het literatuuronderzoek. Enerzijds waren we op zoek naar knelpunten, aandachtspunten en aanvullingen uit de praktijk en anderzijds werd aan de panelleden gevraagd hoe de domeinen en indicatoren het best meetbaar kunnen gemaakt worden. Op basis van deze feedback werden elf indicatoren toegevoegd aan de lijst met indicatoren die opgesteld werd op basis van het

literatuuronderzoek. Na deze bijeenkomsten kregen de deelnemers de kans om op het verslag van deze vergaderingen feedback te geven. Vanuit beide verslagen werd vervolgens een lijst met indicatoren weerhouden rekening houdende met de aanvullingen en herformuleringen gesuggereerd in de focusgroepen.

## **Delphi-panel**

---

Ten slotte werd in een laatste fase de Delphi-methodiek toegepast die ons vanuit de praktische expertise van de deelnemers een houvast moet bieden om de juiste keuzes te maken binnen de hoeveelheid aan mogelijke indicatoren van organisatorische performantie. Het doel van dit Delphi-panel was om tot een consensus te komen over de lijst met indicatoren die uit het literatuuronderzoek en de focusgroepen ontstaan is. Aan de hand van een vragenlijst werd gevraagd aan de panelleden om alle indicatoren te beoordelen.

De Delphi-methodiek is een gestructureerd, iteratief proces waarbij personen met expertise over het onderzochte domein tijdens opeenvolgende rondes hun expertise delen op anonieme wijze. Door de opinies van de deelnemende experts doorheen opeenvolgende rondes samen te vatten, wordt er gestreefd naar consensus binnen het panel (Von Der Gracht, 2012; Worrell, Di Gangi, & Bush, 2013).

Met behulp van deze Delphi-methodiek was het de bedoeling om de geselecteerde indicatoren vanuit de literatuur en de focusgroepen af te stemmen op de realiteit en om een consensus binnen het panel te bereiken over welke maatstaven in staat zijn de performantie binnen organisaties in de sociale economie te meten.

### **Ronde 1**

De Delphi-methode verliep in twee rondes. Het panel uit ronde 1 bestond uit zeventien personen. We kozen voor een evenredige verdeling over drie soorten organisaties. Ten eerste zetelen er vijf respondenten uit de reguliere economie die in hun bedrijfsvoering veel aandacht besteden aan 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (organisaties vanuit de doelgroep, leden van Kauri en de

Belgian Positive Entrepreneurs). Verder participeerden ook zes deelnemers uit organisaties binnen de sociale economie (organisaties die worden gedefinieerd als sociale en beschutte werkplaatsen, lokale diensteneconomie en hun respectievelijke koepelorganisaties). De deelnemers uit de reguliere en sociale ondernemingen oefenen nagenoeg allemaal een directiefunctie uit (algemeen directeur of lid van het directieteam). Ten slotte namen ook zes personen uit organisaties met expertise over sociaal en maatschappelijk ondernemen deel aan dit onderzoek (personen uit onderzoeksinstellingen, departementen en vakbondsorganisaties die een nauwe band met sociaal en maatschappelijk ondernemen tonen).

In de eerste ronde kregen alle deelnemers de lijst met de geselecteerde indicatoren uit de vakliteratuur enerzijds en de aanvullingen vanuit de focusgroepen anderzijds. Aan de deelnemers wordt gevraagd om:

1. de vijf domeinen binnen de vragenlijst te ordenen volgens hun relatieve belang,
2. de indicatoren binnen elk domein te beoordelen op hun belang als maatstaf van sociaal-maatschappelijk impact aan de hand van een 5-punt Likert schaal,
3. voor elk domein de drie belangrijkste en drie minst belangrijke indicatoren te selecteren.

De volledige bevraging verliep via het softwareprogramma Qualtrics.

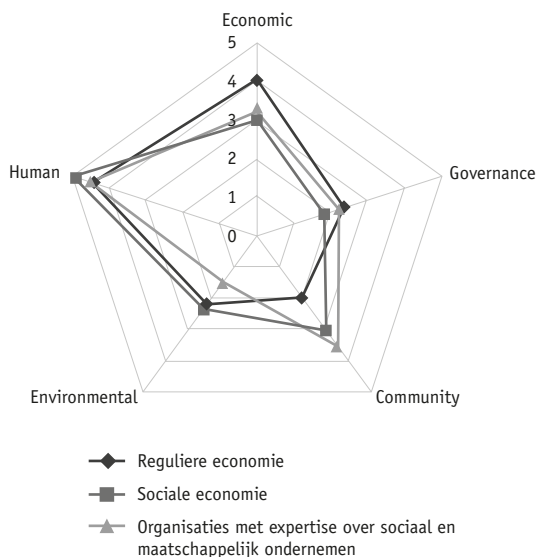
### Ronde 1 – stap 1

Het spindigram (figuur 2) geeft de rangschikking van de domeinen weer volgens de drie 'soorten' organisaties uit het Delphi-panel (reguliere economie, sociale economie en organisaties met expertise over sociaal en maatschappelijk ondernemen). De domeinen werden geordend van 1 (minst belangrijk) tot 5 (meest belangrijk).

Vanuit het spindigram kunnen we aflezen dat 'human performance' door alle deelnemers als belangrijkste domein wordt gekozen. 'Economic performance' wordt in de drie groepen ook als belangrijk gerangschikt. De overige drie domeinen vertonen een variërende volgorde.

**Figuur 2.**

### Rangschikking domeinen



### Ronde 1 – stap 2

De respondenten dienden alle indicatoren een score toe te kennen op het belang als maatstaf van sociaal-maatschappelijke impact. Deze score werd gegeven op een schaal van 1 (meest) tot 5 (minst).

Een eerste voorwaarde om de indicator mee te nemen is dat er *consensus* moet zijn over het belang van de indicator. Op basis van voorgaand onderzoek (Von Der Gracht, 2012) werd bepaald dat consensus over een indicator bereikt wordt wanneer de semi-interkwartielrange (de semi-interkwartielafstand wordt berekend als (percentiel 75 – percentiel 25)/2) kleiner dan of gelijk is aan 0,5. De semi-interkwartielrange werd bekeken voor de totale groep en voor de drie subgroepen (reguliere economie, sociale economie en organisaties met expertise over sociaal en maatschappelijk ondernemen). De voorwaarde om een indicator te weerhouden is dat er over deze indicator in minimaal drie groepen een consensus moet bereikt worden. Met andere woorden, de semi-interkwartielrange moet in minstens drie groepen kleiner zijn dan of gelijk zijn aan 0,5. Vanuit deze voorwaarde worden 34 indicatoren niet opgenomen en bijgevolg 25 indicatoren behouden.

Een tweede voorwaarde om de indicator mee te nemen in het meetinstrument is dat de gemiddelde score kleiner moet zijn dan drie bij de totale groep, maar ook bij de drie subgroepen (reguliere economie, sociale economie en organisaties met expertise over sociaal en maatschappelijk ondernemen). Door opname van deze voorwaarde werd één indicator niet weerhouden.

Vanuit deze twee voorwaarden (consensus over de indicator in minimaal drie groepen en een gemiddelde score kleiner dan drie in alle groepen) behouden we 24 indicatoren.

### Ronde 1 – stap 3

Ten slotte werd in ronde 1 aan de respondenten gevraagd om telkens de top drie en bottom drie indicatoren te selecteren voor elk van de vijf domeinen. De top drie gaven de drie belangrijkste indicatoren weer en de bottom weerspiegelden de drie minst belangrijke indicatoren. Door de scores voor elke indicator op te tellen, bekomen we een ranking per groep (opnieuw vier groepen: de totale groep en de drie subgroepen). Door op deze manier te werk te gaan voor alle indicatoren, kan een rangschikking gemaakt worden van de indicatoren van meest naar minst belangrijk, volgens de respondenten. Op basis van deze ranking wordt een derde voorwaarde tot opname van een indicator vooropgesteld, meer bepaald: de indicator mag geen *contradictie* vertonen. Concreet gezien kan contradictie zich op twee manieren voordoen. Ten eerste kan een indicator, binnen een bepaalde groep, in de bottom drie gerangschikt worden maar toch een gemiddelde score kleiner dan drie bekomen. Ten tweede kan een indicator, binnen een bepaalde groep, in de top drie gerangschikt worden, maar toch een gemiddelde score groter dan of gelijk aan drie bekomen. In dit geval zal de indicator niet weerhouden zijn vanuit voorwaarde twee ('gemiddelde score kleiner dan drie in vier groepen').

Van de 24 indicatoren die vanuit de eerste twee voorwaarden werden behouden, zijn er 10 indicatoren die in de bottom drie werden gerangschikt maar die toch als belangrijk worden gezien (gemiddelde score kleiner dan 3). Deze tien indicatoren die een contradictie vertonen in de manier waarop ze gemiddeld worden gescoord en de manier

waarop ze worden gerankt (voorwaarde drie), werden niet weerhouden in ronde 1. Bijgevolg werden in ronde 1 veertien indicatoren weerhouden.

Van de 59 indicatoren waarvan vertrokken werd, werden er al zeker 14 indicatoren opgenomen in de vragenlijst (zie bovenstaand proces). De overige 45 indicatoren worden meegenomen naar ronde 2 of zullen geschrapt worden. Om hier een beslissing in te maken wordt een vierde voorwaarde ingevoerd.

Deze vierde voorwaarde formuleren we negatief en zetten we in om te bepalen wanneer een indicator rechtstreeks geschrapt wordt en dus niet wordt opgenomen in de uiteindelijke lijst met indicatoren. Voorwaarde vier hield in dat een indicator in de bottom drie van minstens drie groepen voorkomt en in geen enkele top drie. Bovendien mag er over de indicator in kwestie in geen enkele van de vier groepen consensus bereikt worden. De 45 indicatoren die niet weerhouden werden na ronde 1, werden onderworpen aan deze voorwaarde. Drie indicatoren voldeden hieraan en deze werden dus uit de vragenlijst geschrapt. De overige 42 indicatoren die we eveneens aan voorwaarde vier onderwerpen, voldoen niet aan deze voorwaarde en worden doorgeschoven naar de tweede ronde van het Delphi-panel.

Figuur 3 geeft het volledige proces van ronde 1 schematisch weer. Na het volgen van deze beslissboom werden 14 indicatoren opgenomen in de vragenlijst, 3 indicatoren definitief geschrapt en 42 indicatoren doorgeschoven naar ronde 2.

### Ronde 2

In de tweede ronde namen twaalf van de zeventien oorspronkelijke respondenten deel, van wie zes leden uit de sociale economie, vier leden van organisaties met expertise over sociaal en maatschappelijk ondernemen en twee leden uit de reguliere economie.

In de tweede ronde kregen de respondenten de lijst met de 42 indicatoren waarover nog geen consensus werd bereikt en/of geen eenduidige conclusie kon worden getrokken vanuit de antwoorden uit ronde 1. De panelleden kregen de opdracht om de

indicatoren opnieuw te beoordelen op hun belang als maatstaf van sociaal-maatschappelijke impact. Dit gebeurde opnieuw aan de hand van een 5-punt Likert schaal, maar nu in het licht van de gemiddelde groepsbeoordeling van elke indicator en hun eigen beoordeling van diezelfde indicator tijdens ronde 1. De volledige bevraging verliep opnieuw via het softwareprogramma Qualtrics.

### Ronde 2 – stap 1

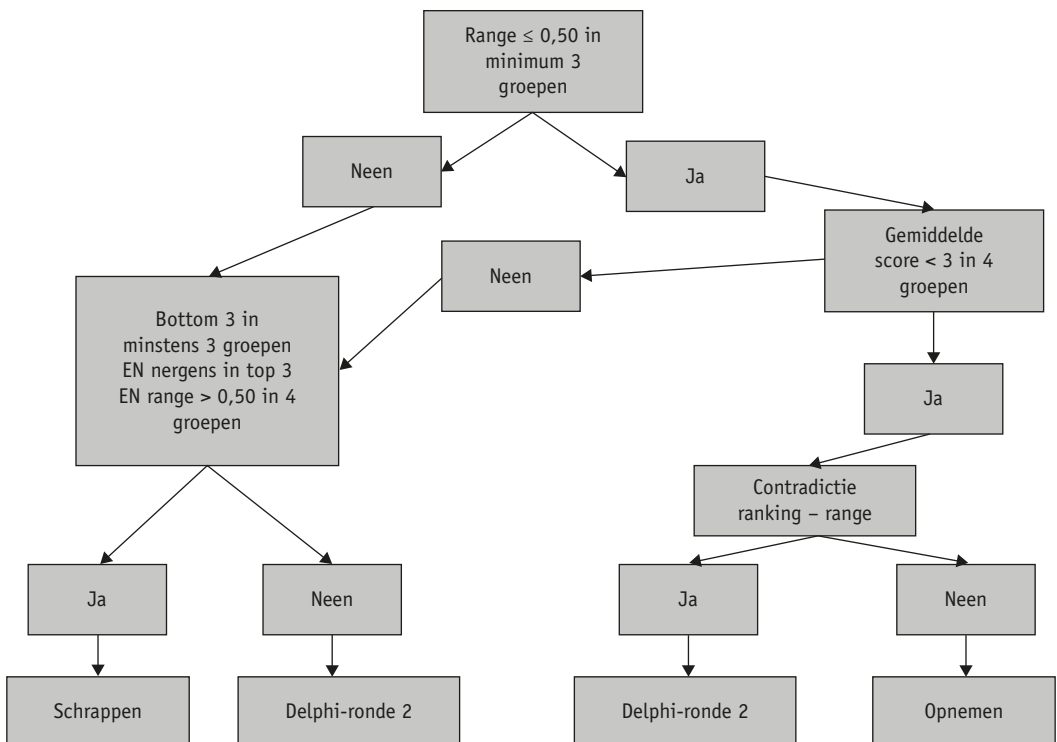
Net als in ronde 1 – stap 2, analyseren we nu ook de semi-interkwartielrange (cfr. supra) van de antwoorden voor elke indicator. De voorwaarde tot opname van een indicator in de vragenlijst is opnieuw dat er consensus moet bereikt worden in minstens drie groepen. Vanuit deze voorwaarde werden 7 van de 42 indicatoren in ronde 2 niet weerhouden en bleven de overige 35 indicatoren behouden. Alvorens een indicator in de vragenlijst op te nemen, werd er ook nog gekeken naar de

tweede voorwaarde. De tweede voorwaarde tot opname in de vragenlijst is een gemiddelde score kleiner dan drie bij de totale groep en alle subgroepen. De tweede voorwaarde heeft tot gevolg dat vier bijkomende indicatoren niet weerhouden werden. Vanuit deze twee voorwaarden (consensus over de indicator in minimaal drie groepen en een gemiddelde score kleiner dan drie in alle groepen) behouden we 31 indicatoren. Figuur 4 geeft het volledige proces van ronde 2 schematisch weer.

Vanuit het volledige proces (ronde 1 en ronde 2) werd besloten om 45 indicatoren te weerhouden. Dit betekent dat 14 van de 59 indicatoren uit de oorspronkelijke lijst worden geschrapt door het Delphi-panel. Tabel 1 geeft een overzicht van de uiteindelijk geselecteerde indicatoren per domein.

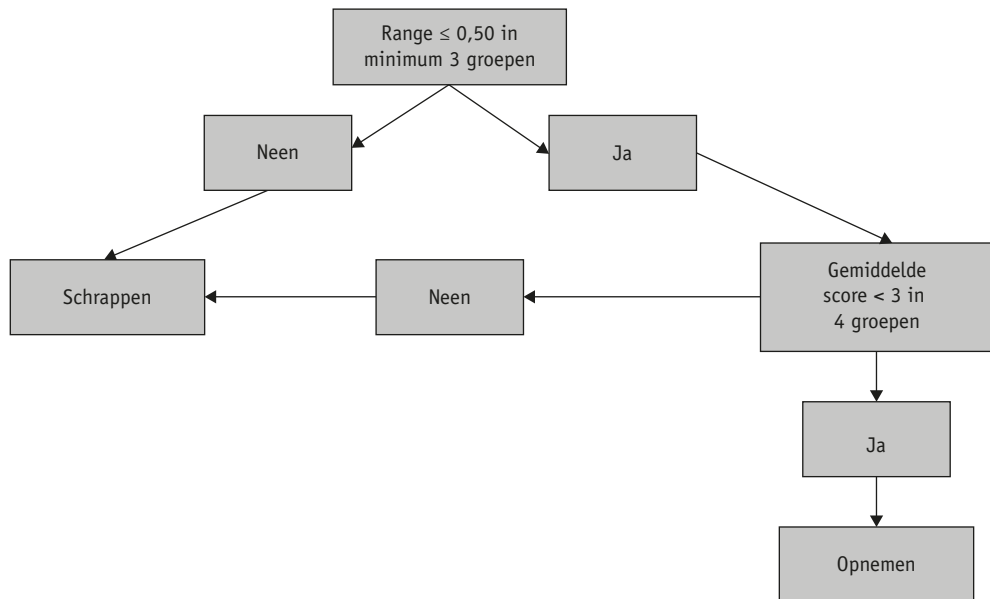
Er werd een vragenlijst/meetinstrument ontwikkeld waarin de 45 indicatoren afgetoetst worden. Deze vragenlijst werd in 2014 afgenomen bij Vlaamse sociale ondernemingen.

**Figuur 3.**  
Beslisboom ronde 1



**Figuur 4.**

Beslisboom ronde 2 (Moonen et al., 2014)



**Tabel 1.**

Behouden indicatoren

Behouden indicatoren
<b>Economic performance</b>
1. Solvabiliteit
2. ROA
3. ROI
4. Cash flow
5. Innovatie product-/dienstenaanbod
<b>Governance performance</b>
1. Aanwezigheid van onafhankelijke bestuurders
2. Flexibel aanpassen samenstelling bestuur
3. Duidelijke missie-/visietekst
4. Engagement t.a.v. missie/visie
5. Strategisch doorvertalen missie/visie
6. Duidelijke rollen binnen bestuur
7. Participatieve beslissingen
8. Doelen komen tegemoet aan noden stakeholders
9. Geen conflict binnen bestuur
10. Flexibiliteit bestuur
11. Bereidheid tot leren uit fouten
12. Communicatie beslissingen
<b>Community performance</b>
1. Kansengroepen rekruteren en tewerkstellen
2. Lokale leveranciers benutten
3. Lokale afzet
4. Niet-economische partnerschappen
5. Leefgemeenschap informeren

Behouden indicatoren
6. Stagemogelijkheden voorzien
7. Kwetsbare doelgroepen bereiken via producten/diensten
8. Invullen van onbeantwoorde noden in de samenleving
<b>Environmental performance</b>
1. Hernieuwbare energie
2. Transport producten
3. Verplaatsing personeel
4. Afval
5. Input duurzaam materiaal
6. Performantiedoelen
7. Performantie meten
<b>Human performance</b>
1. Beleid rond opleiding en training
2. Initiatief tot leren ondersteunen/belonen
3. Opleiding en training voorzien
4. Betrekken personeel bij planning opleiding en training
5. Ontwikkeling/groei personeel
6. Diversiteit personeel
7. Gelijke kansen voor vrouwen en minderheden
8. Balans privé-werk
9. Begeleiding op de werkvloer
10. Gedrag werknemers onderling
11. Doelgericht personeelsbeleid
12. Retentie en turnover
13. Aandacht voor jobtevredenheid

## Conclusie

---

Het doel van dit onderzoek was om een gedragen meetinstrument te ontwikkelen om de organisatorische performantie van sociale ondernemingen in kaart te brengen. Om het beoogde doel te behalen, werd een onderzoeksproces doorlopen dat uit drie fases bestond: een literatuuronderzoek, twee focusgroepen en een Delphi-panel.

In een eerste fase wordt er een literatuuronderzoek gevoerd inzake organisatorische performantie in sociale ondernemingen. Hierbij stelden we ons de vraag welke maatstaven in de literatuur worden aanbevolen om 'multiple meerwaarden'/organisatorische performantie te meten. We onderzochten en selecteerden vier instrumenten en door de gemeenschappelijke dimensies van deze instrumenten te aggregeren, kwamen we tot vijf centrale domeinen die de organisatorische performantie van (sociale) ondernemingen in kaart brengen: *economic performance, governance performance, community performance, environmental performance en human performance*.

In de literatuur vonden we echter weinig consensus over welke indicatoren en items de vijf domeinen in de praktijk meetbaar moeten maken. De focusgroepen (een tweede stap binnen het onderzoeksproces) moesten voor een eerste consolidatie van de literatuur zorgen maar waren eerder verkennend te noemen. Omwille van die reden maakten we gebruik van de Delphi-methode: de derde stap in het onderzoeksproces. Deze methode moest ons vanuit de praktische expertise van de deelnemers helpen bij het maken van weloverwogen keuzes binnen de hoeveelheid aan mogelijke indicatoren van organisatorische performantie.

De focusgroepen hadden tot doel de lijst met dimensies en indicatoren – die gebaseerd is op de literatuurstudie – van kwalitatieve feedback te voorzien. Vanuit de gevoerde focusgroepen werden tien bijkomende indicatoren geformuleerd die de organisatorische performantie van sociale ondernemingen meetbaar kunnen maken.

De derde stap binnen het onderzoeksproces, het Delphi-panel, had tot doel tot consensus te komen over de verzamelde indicatoren van

organisatorische performantie binnen sociale ondernemingen. Van de lijst met indicatoren werd een online vragenlijst opgesteld voor de deelnemers van het Delphi panel. De respondenten quoteren zowel elke individuele indicator alsook de indicatoren per domein. Het Delphi-panel resulteerde in de selectie van 45 indicatoren die, verdeeld over vijf domeinen, de organisatorische performantie van sociale ondernemingen in kaart kunnen brengen. Het volledige onderzoeksproces leidt tot de samenstelling van een vragenlijst die de organisatorische performantie van sociale ondernemingen in Vlaanderen in kaart brengt.

Het ontwikkelde meetinstrument bestaat uit maatstaven waarover consensus werd bekomen door middel van het volledige onderzoeksproces te doorlopen. De eigenlijke survey werd in 2014 afgenomen bij een populatie van Vlaamse sociale ondernemingen. Om ook kwalitatieve inzichten te bekomen over hoe deze dimensies en indicatoren worden begrepen door sociale ondernemingen, worden verder ook nog case studies uitgevoerd.

Saskia Crucke  
Tine Claeys  
Adelien Decramer  
UGent

## Bibliografie

- Jacobs, L., Gijssels, C., & De Cuyper, P. (2014). *Naar een uitgebreide monitor voor de sociale economie in Vlaanderen. Technisch voorrapport* (WSE Report 02-2014). Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.
- Vanderstraeten, A., & Decramer, A. (2012). Performantiemanagement en HR Indicatoren. In A. Hondeghem (Red.) *Personeelsbeleid in lokale besturen*. Brugge: Uitgeverij Vandenbroele.
- Von Der Gracht, H. A. (2012). Consensus measurement in Delphi studies: review and implications for future quality assurance. *Technological forecasting and social change*, 79, 1525-1536.
- Worrell, J. L., Di Gangi, P. M., & Bush, A. A. (2013). Exploring the use of the Delphi method in accounting information systems research. *International Journal Of Accounting Information Systems*, 14, 193-208.