



WP1b: Performantie van sociale ondernemingen

Saskia Crucke
Tine Claeys
Adelien Decramer

2016 nr. 08

WSE Report

Steunpunt Werk en Sociale Economie

Naamsestraat 61/3551 - 3000 Leuven

T:+32 (0)16 32 32 39

steunpuntwse@kuleuven.be

www.steunpuntwse.be

KU LEUVEN



WP1b: Performantie van sociale ondernemingen

Saskia Crucke
Tine Claeys
Adelien Decramer

Universiteit Gent – Faculteit Economie en Bedrijfskunde

Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Werk, Economie, Innovatie en Sport, Philippe Muyters, en de Vlaamse minister van Binnenlands Bestuur, Inburgering, Wonen, Gelijke kansen en armoedebestrijding, Liesbeth Homans.

Crucke, S, Claeys, T., Decramer, A. (2016) WP1b: performantie van sociale ondernemingen, (WSE Report 2016 nr. 08). Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie, 2016.

ISBN: 9789088731341

Copyright (2016)

Steunpunt Werk en Sociale Economie
Naamsestraat 61 bus 3551– B-3000 Leuven
T:32(0)16 32 32 39 - F:32(0)16 32 32 40
steunpuntwerk@kuleuven.be
www.steunpuntwerk.be

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this report may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

INHOUDSTAFEL

Inhoudstafel.....	4
Lijst tabellen	5
Lijst figuren	5
Inleiding	6
Verloop van het onderzoek.....	8
1. Afbakening van de populatie.....	8
2. Verloop van de bevraging.....	11
Naar een valide en betrouwbaar meetinstrument	13
1. Een valide en betrouwbaar meetinstrument	13
2. Is ons meetinstrument valide en betrouwbaar?.....	14
Resultaten van het onderzoek	17
1. Economic Performance	17
2. Human Performance	21
3. Governance Performance.....	25
4. Community Performance	30
5. Environmental Performance	34
Besluit.....	38
Bibliografie.....	41

LIJST TABELLEN

Tabel 1: Intra-groep overlap.....	9
Tabel 2: Indicatoren en items binnen economic performance.....	17
Tabel 3: Indicatoren en items binnen human performance.....	21
Tabel 4: Indicatoren en items binnen governance performance.....	25
Tabel 5: Indicatoren en items binnen community performance.....	30
Tabel 6: Indicatoren en items binnen environmental performance.....	34

LIJST FIGUREN

Figuur 1: Inter-groep overlap.....	10
Figuur 2: Overzicht populatie.....	11
Figuur 3: Responsgraad per categorie na mail 1, mail 2 en mail 3.....	11
Figuur 4: Economic performance (gemiddelde score per indicator).....	19
Figuur 5: Economic performance (spreidingsgrafiek per indicator).....	20
Figuur 6: Human Performance (gemiddelde score per indicator).....	22
Figuur 7: Human Performance (spreidingsgrafiek per indicator).....	23
Figuur 8: Governance performance (gemiddelde score per indicator).....	27
Figuur 9: Governance performance (spreidingsdiagram per indicator).....	28
Figuur 10: Community performance (gemiddelde score per indicator).....	31
Figuur 11: Partnerschappen (%).....	32
Figuur 12: Aantal partnerschappen.....	32
Figuur 13: Community performance (spreidingsdiagram per indicator).....	33
Figuur 14: Environmental Performance (gemiddelde score per indicator).....	35
Figuur 15: Performantie meten (%).....	35
Figuur 16: Hernieuwbare energie (%).....	36
Figuur 17: Environmental performance (spreidingsdiagram per indicator).....	36
Figuur 18: Structuur van het meetinstrument.....	40

INLEIDING

Dit rapport toont de resultaten van de monitor die ontwikkeld werd met als doel de niet-financiële performantie van sociale ondernemingen in kaart te brengen. De ontwikkeling van dit instrument kwam tot stand binnen het onderzoeksteam Performance Management en Organisational behavior van de vakgroep Personeels- en Organisatiemanagement van de faculteit Economie en Bedrijfskunde aan de Universiteit Gent en kadert in de onderzoekswerkzaamheden van het Steunpunt Werk en Sociale Economie. De opdracht bestond erin om indicatoren te ontwikkelen om niet-financiële performantie van sociale ondernemingen te meten, deze vervolgens te testen, om uiteindelijk tot een meetinstrument te komen dat gehanteerd kan worden om de niet-financiële performantie van sociale ondernemingen op diverse aspecten in kaart te brengen. Voor een volledig overzicht van de literatuur verwijzen we graag naar het onderzoeksrapport 'Performantie van sociale ondernemingen: ontwikkeling van een meetinstrument om performantie in kaart te brengen' (Moonen, Crucke, Claeys, & Decramer, 2014). Voor meer informatie over de financiële performantie van sociale ondernemingen verwijzen we naar het rapport in opbouw: 'Monitor sociale economie in Vlaanderen 2016' (Van Waeyenberg & De Cuyper, 2016).

Deze niet-financiële performantie meten we op 5 domeinen:

1. **Economic performance** bevat economische indicatoren die belangrijk zijn voor de levensvatbaarheid van de organisatie. De financiële indicatoren die gerapporteerd worden in de jaarrekening worden hier niet opgenomen maar wel de economische factoren die deze financiële resultaten kunnen beïnvloeden;
2. **Governance performance** bevat indicatoren die nagaan hoe de organisatie wordt bestuurd en overlegt met haar stakeholders;
3. **Community performance** bevat extern gerichte indicatoren die nagaan hoe de organisatie haar maatschappelijke verantwoordelijkheid opneemt;
4. **Environmental performance** bevat indicatoren die de inspanningen van de organisatie voor het milieu beoordelen;
5. **Human performance** bevat intern gerichte indicatoren die nagaan hoe de organisatie omgaat met haar personeel.

Om deze verschillende domeinen van niet-financiële organisatorische performantie te meten, heeft het onderzoeksteam een grootschalige bevraging georganiseerd bij sociale ondernemingen in Vlaanderen.

Het doel van dit onderzoeksproject is het ontwikkelen van een gedragen meetinstrument dat de niet-financiële organisatorische performantie van sociale ondernemingen, op de verschillende aspecten, in kaart kan brengen. Om dit beoogde doel te behalen, heeft het onderzoeksteam een systematisch onderzoeksproces opgezet dat zich laat samenvatten in vijf chronologische stappen.

1. In eerste instantie werd er gefocust op de literatuur inzake niet-financiële performantie in organisaties in het algemeen en in sociale ondernemingen specifiek. We stelden ons de vraag welke indicatoren in de literatuur worden gehanteerd en/of aanbevolen om niet-financiële performantie in kaart te brengen.
2. Vervolgens werden twee focusgroepen, bestaande uit experts en deskundigen inzake sociale economie, ingericht die een praktijkgerichte aanvulling op de literatuur vormden.
3. Verder wenste de onderzoeksgroep een consensus over de indicatoren vanuit de literatuur en focusgroepen te bekomen en gebruikte daartoe een Delphi methodiek. Voor een uitgebreide uitleg hieromtrent verwijzen we graag naar het rapport 'Performantie van sociale ondernemingen: ontwikkeling van een meetinstrument om performantie in kaart te brengen' (Moonen, Crucke, Claeys, & Decramer, 2014).
4. De gekozen indicatoren werden omgezet naar een meetinstrument. Dit meetinstrument werd getest aan de hand van een grootschalige bevraging bij Vlaamse sociale ondernemingen. De resultaten van de bevraging worden besproken in voorliggend rapport.
5. Aan de hand van een exploratorische en confirmatorische factoranalyse wordt het meetinstrument gevalideerd. Deze analyse wordt uitvoerig beschreven in de onderzoekspaper van *Crucke and Decramer (2016): The development of a measurement instrument for the organizational performance of social enterprises. Sustainability, 8(2), 161.*

VERLOOP VAN HET ONDERZOEK

1. Afbakening van de populatie

Alvorens de vragenlijst uitgestuurd kon worden, diende de populatie van sociale ondernemingen afgebakend te worden. Dit gebeurde op basis van de uitbreiding van de populatie van sociale economie in Vlaanderen. Voor een gedetailleerd overzicht van de uitbreiding van de monitor van sociale economie in Vlaanderen verwijzen we graag naar het rapport ‘Meer dan inschakeling alleen. Naar een brede en realistische afbakening van de sociale economie in Vlaanderen’ (Jacobs, Gijselinckx, & De Cuyper, 2014). Deze uitgebreide populatie vormt voor ons het vertrekpunt en bevat de volgende 8 categorieën van sociale ondernemingen:

1. Beschutte werkplaatsen
2. Sociale werkplaatsen
3. Lokale diensteconomie
4. Arbeidszorgorganisaties
5. Werkervaringspromotoren
6. Invoegbedrijven
7. Vennootschappen met sociaal oogmerk (VSO's)
8. Erkende coöperaties

In totaal omvat deze populatie 2103 sociale ondernemingen. Binnen deze populatie werd er een grote mate van overlap vastgesteld. Bovendien waren er gegevens verouderd (bv. organisaties die ondertussen failliet zijn, gefusioneerd zijn, ...) of niet beschikbaar. Om die reden werd de populatie aangepast alvorens er gestart werd met de data-verzameling.

In eerste instantie werd nagegaan of er *“intra-groep overlap”* was in de 8 categorieën van sociale ondernemingen. Met intra-groep overlap bedoelen we dat eenzelfde organisatie meermaals voorkomt binnen dezelfde categorie van sociale ondernemingen. Dit werd nagegaan aan de hand van het KBO-nummer. Door de sociale ondernemingen te sorteren op KBO-nummer werd gekeken of er organisaties voorkwamen met hetzelfde KBO-nummer. Indien een KBO-nummer meerdere malen voorkwam, werd dit geschrapt. Op die manier kwam elk KBO-nummer maar 1 keer voor. In totaal werden er 322 organisaties geschrapt omwille van intra-groep overlap. Een overzicht van de intra-groep overlap is terug te vinden in Tabel 1.

Tabel 1: Intra-groep overlap

	Oorspronkelijk aantal	Intra-groep overlap	Aantal na intra-groep overlap
Beschutte werkplaatsen	152	99	53
Sociale werkplaatsen	99	0	99
Arbeidszorg	375	31	344
Lokale diensteconomie	366	141	225
Invoegbedrijven	341	20	321
Werkervaringspromotoren	342	31	311
Erkende coöperaties	165	0	165
VSO's	263	0	263
TOTAAL	2103	322	1781

Tabel 1 toont aan dat de intra-groep overlap uit 322 organisaties bestond, meer bepaald 99 beschutte werkplaatsen, 31 arbeidszorgorganisaties, 141 organisaties uit de lokale diensteconomie, 20 invoegbedrijven en 31 werkervaringspromotoren. Na deze aanpassingen houden we een populatie van 1781 sociale ondernemingen over.

Na het schrappen van de intra-groep overlap ontstaan er 8 categorieën waarbij er per categorie geen overlap meer aanwezig is. Over de categorieën heen blijkt er echter wel nog overlap te bestaan. Het kan dus zijn dat één bepaalde organisatie tot meerdere categorieën behoort. Zo kan bijvoorbeeld een organisatie uit de arbeidszorg ook voorkomen in de lijst van werkervaringspromotoren. Deze "*inter-groep overlap*" moest ook nagegaan worden en hierbij werd als volgt te werk gegaan: er werd vertrokken vanuit de categorie van beschutte werkplaatsen. Hieraan werd de lijst van sociale werkplaatsen toegevoegd. Vervolgens werden al deze organisaties op KBO-nummer gesorteerd zodat er opnieuw kon nagegaan worden of er KBO-nummers dubbel voorkwamen. Wanneer hetzelfde KBO-nummer meerdere malen voorkwam werd er opnieuw geschrapt. Nadien werd lijst 3 (arbeidszorg) toegevoegd en werd dezelfde procedure gevolgd.

Figuur 1: Inter-groep overlap

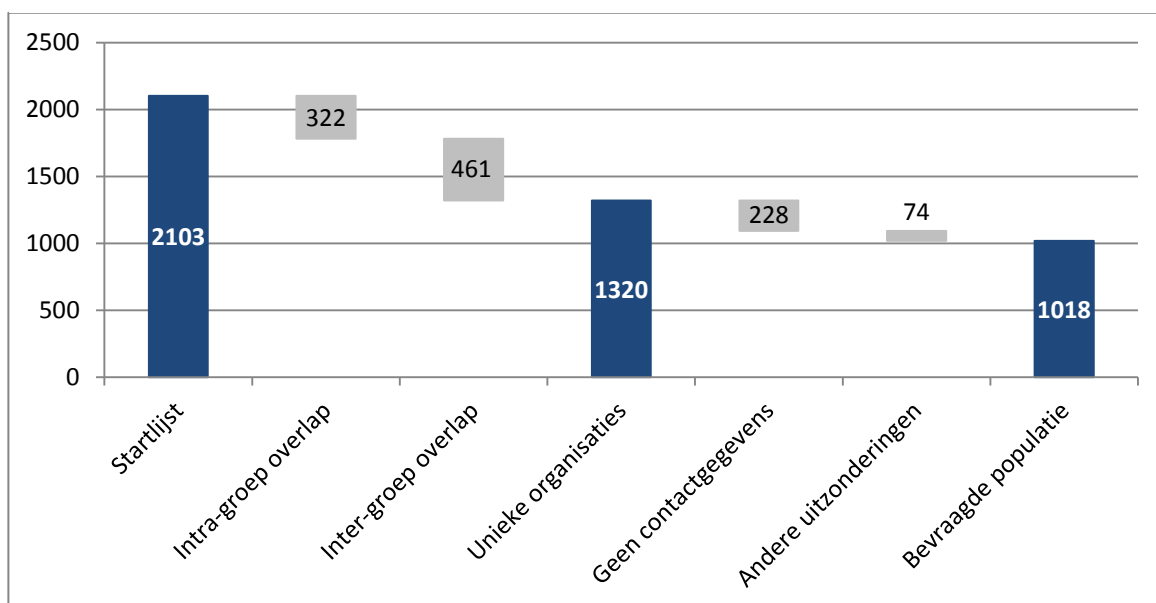
	Aantal na interne overlap	Overlap tussen de groepen	Aantal na overlapoefening
Beschutte werkplaatsen	53		53
Sociale werkplaatsen	99	0	99
Arbeidszorg	344	58	286
Lokale diensteconomie	225	67	158
Invoegbedrijven	321	1	320
Werkervaringspromotoren	311	290	21
Erkende coöperaties	165	1	164
VSO's	263	44	219
TOTAAL	1781	461	1320

In Figuur 1 is te zien dat de acht categorieën op een systematische wijze werden toegevoegd. Er werd telkens geschraapt in de laatst toegevoegde lijst. In totaal werden er 459 sociale ondernemingen geschraapt omwille van inter-groep overlap: 58 arbeidszorg-organisaties, 65 organisaties uit de lokale diensteconomie, 1 invoegbedrijf, 290 werkervaringspromotoren, 1 erkende coöperatie en 44 VSO's. Na het schrappen van de inter-groep overlap blijft er nog een populatie over van 1320 sociale ondernemingen.

Op de watervalgrafiek (Figuur 2) is te zien dat na de inter-groep overlap (overlap binnen één categorie van sociale ondernemingen) en intra-groep overlap (overlap over de verschillende categorieën van sociale ondernemingen heen) een populatie van 1320 sociale ondernemingen bekomen wordt.

Van deze 1320 organisaties vallen er nog 302 organisaties af wegens verouderde gegevens, faillissementen, fusies, verkeerde of geen contactgegevens. Uiteindelijk komen we tot een populatie van 1018 sociale ondernemingen. Een volledig overzicht wordt weergegeven in Figuur 2. De populatie van 1018 sociale ondernemingen vormt het vertrekpunt voor de dataverzameling en is dus onze bevroegde populatie.

Figuur 2: Overzicht populatie



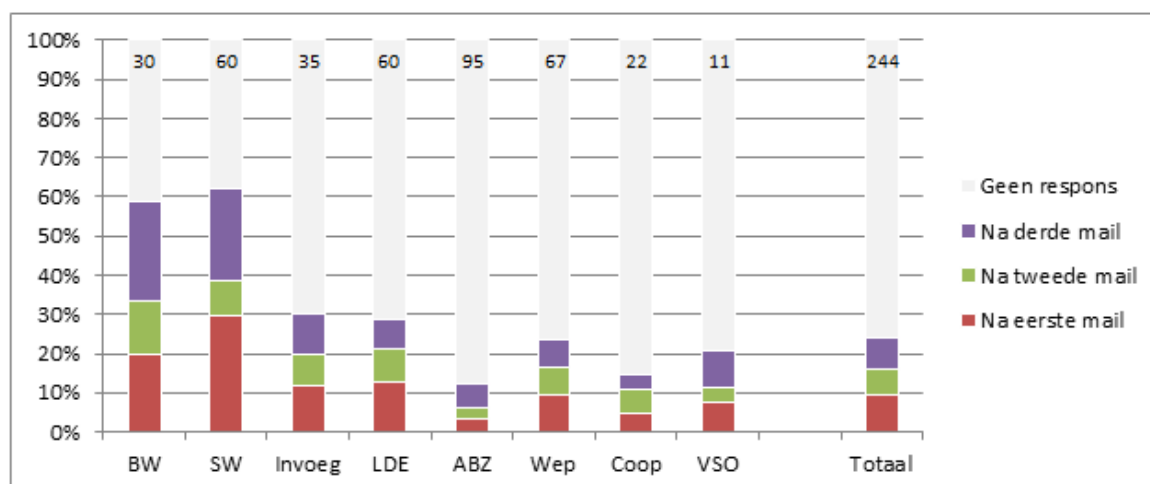
2. Verloop van de bevraging

De bevraging vond plaats gedurende de maanden maart tot juni 2014. Er is sprake van een crosssectioneel onderzoek waarbij per organisatie 1 respondent bevragd wordt. De vragenlijst werd opgemaakt en verspreid via Qualtrics (een online survey platform)¹. Er werd in drie stadia gewerkt:

1. Versturen van een uitnodiging per mail tot deelname aan het onderzoek.
2. Ongeveer 1 maand later werd een herinneringsmail tot deelname aan het onderzoek verzonden.
3. Nadien werd telefonische opvolging gestart in combinatie met een tweede herinneringsmail.

Dit intensief proces van datavergaring werd uitgevoerd door twee onderzoekers.

Figuur 3: Responsgraad per categorie na mail 1, mail 2 en mail 3



Figuur 3 geeft de responsgraad na ieder stadium weer. Er is een totale respons van 244 sociale ondernemingen te zien. Er werd gestart met een populatie van 1018 sociale ondernemingen. Dit wil zeggen dat er een responsgraad van 24% behaald werd. Over het algemeen is te zien dat de respons na de eerste mail iets hoger ligt dan na de herinneringsmails (tweede en derde mail). De responsgraad ligt het hoogst bij de beschutte en sociale werkplaatsen (+/- 60%). Bij deze groepen was de telefonische opvolging iets intensiever en dit blijkt uit de respons. De respons resulteert in data van 30 beschutte werkplaatsen (12,3%), 60 sociale werkplaatsen (24,6%), 35 invoegbedrijven (14,3%), 60 organisaties uit de lokale diensteconomie (24,6%), 95 arbeidszorgorganisaties (38,9%), 67 werkervaringspromotoren (27,5%), 22 erkende coöperaties (9%) en 11 vennootschappen met sociaal oogmerk (4,5%).

NAAR EEN VALIDE EN BETROUWBAAR MEETINSTRUMENT

Binnen dit onderzoeksrapport staat de ontwikkeling van een valide en betrouwbaar meetinstrument centraal. Het gaat om een meetinstrument dat de niet-financiële organisatorische performantie van sociale ondernemingen meet. Het meetinstrument spitst zich toe op 5 domeinen: human performance, economic performance, governance performance, community performance en environmental performance.

Als basis voor het meetinstrument werd gestart met een literatuurstudie waarbij op zoek gegaan werd naar indicatoren die in de literatuur worden gehanteerd en/of aanbevolen om niet-financiële organisatorische performantie in kaart te brengen. Deze resultaten werden geëvalueerd door experts door inrichting van twee focusgroepen waarbij een praktijkgerichte aanvulling op de literatuur werd gedaan. Tot slot wenste de onderzoeksgroep een consensus over de indicatoren vanuit de literatuur en focusgroepen te bekomen en gebruikte daartoe een Delphi methodiek. Na het doorlopen van dit volledige proces, werd er een meetinstrument ontwikkeld dat toelaat om de performantie met betrekking tot de weerhouden indicatoren te meten. Dit meetinstrument werd door 244 sociale ondernemingen ingevuld en door deze resultaten statistisch te analyseren, werden de betrouwbaarheid en validiteit bestudeerd. Het meetinstrument werd gevalideerd aan de hand van een exploratorische en confirmatorische factoranalyse (Crucke & Decramer, 2016).

1. Een valide en betrouwbaar meetinstrument

Twee belangrijke aspecten in de ontwikkeling van een meetinstrument zijn **betrouwbaarheid** en **validiteit**. De validiteit of geldigheid van het meetinstrument heeft te maken met de betekenis, de bruikbaarheid en de juistheid van de conclusies die uit de resultaten worden getrokken (van Berkel, 2006). Met andere woorden, de validiteit geeft aan of we meten wat we beogen te meten. van Berkel (2006) onderscheidt drie types validiteit, namelijk:

- Inhoudsvaliditeit is de beoordeling van het meetinstrument op zijn inhoudelijke correctheid. Dit kan gebeuren door experts of aan de hand van secundaire bronnen zoals een grondig literatuuronderzoek (De Pelsmacker & Van Kenhove, 2006).
- Begripsvaliditeit bepaalt of het meetinstrument een construct meet dat daadwerkelijk een goede indicatie is voor het begrip. Soms zijn er variabelen die invloed hebben op het begrip dat het instrument meet en die niet betrokken zijn bij het maken van het instrument. Met andere woorden, in welke mate komt het

doel van het meetinstrument overeen met wat het instrument daadwerkelijk meet (van Berkel, 2006)?

- Criterionvaliditeit geeft aan in welke mate de resultaten samenhangen met soortgelijke metingen en weerspiegelt dus de mate waarin het meetinstrument een voorspellende waarde heeft (van Berkel, 2006).

De betrouwbaarheid van een vragenlijst geeft aan in hoeverre er vertrouwen kan zijn in de vragenlijst als meting, ongeacht de inhoud van de vragenlijst. Met andere woorden, de betrouwbaarheid geeft aan hoe betrouwbaar de metingen zijn en hangt dus sterk af van de nauwkeurigheid van het meetinstrument.

2. Is ons meetinstrument valide en betrouwbaar?

Binnen de ontwikkeling van het meetinstrument werden kwantitatief en kwalitatief onderzoek gecombineerd. Dit wordt triangulatie genoemd. De betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek, met name het ontwikkelen van het meetinstrument, zullen hierdoor toenemen omdat op complementaire manieren invulling wordt gegeven aan de gegevensverzameling (Bharati et al., 1995). Een uitgebreid onderzoeksproces werd doorlopen om een hoge mate van inhouds- en begripsvaliditeit te garanderen. Om hieraan te voldoen werden onderstaande stappen op een systematische wijze doorlopen.

De eerste fase binnen ons onderzoek is een beschrijvend en explorerend onderzoek waarbij een literatuurstudie wordt uitgevoerd om een stand van zaken op te maken met betrekking tot bestaande indicatoren om organisatorische performantie te meten. Deze bevindingen werden op kwalitatieve wijze, meer bepaald door het inrichten van focusgroepen, geëvalueerd door experts en deskundigen inzake sociaal ondernemerschap. De focusgroepen hebben tot doel (1) de lijst met domeinen en indicatoren vanuit de literatuur van kwalitatieve feedback te voorzien, alsook (2) zienswijzen en perspectieven met betrekking tot het meten van organisatorische performantie in sociale ondernemingen te inventariseren. Na deze eerste fase komen we tot een eerste consolidatie van de lijst met domeinen en indicatoren die organisatorische performantie in sociale ondernemingen in kaart brengen. Er worden vijf centrale domeinen vanuit internationaal gevalideerde instrumenten (DJSI, GRI en ISO 26000) geaggregeerd.

Vanuit het gevoerde literatuuronderzoek vinden we echter weinig consensus over welke concrete indicatoren en items de vijf domeinen in de praktijk meetbaar moeten maken. De focusgroepen zorgen voor een eerste consolidatie van de literatuur maar zijn eerder

verkenkend te noemen. Daarom heeft dit onderzoek nood aan een tweede fase waarin een specifieke onderzoekstechniek wordt toegepast: de Delphi methode. Het Delphi panel heeft als doel tot een consensus te komen over de lijst met indicatoren van organisatorische performantie binnen sociale ondernemingen die we vanuit literatuuronderzoek en de focusgroepen genereerden. Vanuit deze lijst met indicatoren werd een online vragenlijst ontwikkeld voor de deelnemers van het Delphi panel. De respondenten beoordelen zowel het belang van elke individuele indicator als het relatieve belang van de indicatoren per domein.

Vanuit de analyse van de antwoorden van de respondenten komen we na twee antwoordrondes tot de vooropgestelde mate van consensus. De Delphi methodiek resulteert in een selectie van 45 indicatoren die, verdeeld over de vijf domeinen, de organisatorische performantie van sociale ondernemingen in kaart kunnen brengen. Op deze 45 indicatoren werd tot slot een exploratorische en confirmatorische factoranalyse (Crucke & Decramer, 2016) uitgevoerd om zo tot het meetinstrument te komen dat bestaat uit 21 indicatoren, verdeeld over de vijf performantiedomeinen (economic, human, governance, community en environmental).

Het meetinstrument is tot stand gekomen op basis van een literatuuronderzoek. De op deze manier ontstane vragenlijst is vervolgens in focusgroepen en Delphi panels geëvalueerd met experts om de inhouds- en begripsvaliditeit zo goed mogelijk te kunnen waarborgen. Door bovenstaand onderzoeksproces te doorlopen, wordt gewaarborgd dat het meetinstrument meet wat het geacht wordt te meten en dat het een representatieve weerspiegeling is van het domein. Er is met andere woorden een hoge mate van inhouds- en begripsvaliditeit aanwezig.

Op de inhoudsvaliditeit wordt nog dieper ingegaan door het uitvoeren van een confirmatorische en exploratorische factoranalyse (Crucke & Decramer, 2016). Veel begrippen omvatten namelijk een breed domein en daarom is het nodig om te testen of er sprake is van een representatieve weerspiegeling. Bij factoranalyse wordt gekeken naar onderliggende patronen en correlaties tussen de verschillende items. Items die vergelijkbare patronen hebben worden bij elkaar geplaatst. Op deze manier ontstaat er mogelijk één factor of enkele factoren. Na de factoranalyse wordt er gewoonlijk een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Hierbij worden de Cronbachs Alpha's berekend als een maat voor homogeniteit. Hierop wordt dieper ingegaan in de volgende paragraaf.

De criteriumvaliditeit van het meetinstrument is tot nu toe buiten beschouwing gelaten. Deze vorm van validiteit kon namelijk niet in de literatuurstudie, focusgesprekken en

Delphi panels worden getoetst aangezien er geen soortgelijke meetinstrumenten bekend zijn waarmee vergeleken kon worden. De criteriumvaliditeit kan echter wel op een statistische wijze worden bestudeerd. Dit is gebeurd door de interne consistentie nader te bekijken, meer bepaald door het berekenen van de Cronbach's Alpha (α). De Cronbach's Alpha (α) is een manier om vast te stellen of meerdere items samen één schaal mogen vormen. Dit wordt getoetst op basis van de onderlinge correlatie van de verschillende items. Uit de Cronbach's Alpha (α) komt een waarde tussen 0 en 1. De standaard norm is dat de waarde hoger moet zijn dan 0,7 om de verschillende items samen te mogen nemen tot één schaal. Deze test werd systematisch uitgevoerd en de resultaten hiervan zijn terug te vinden in het volgend hoofdstuk. De Cronbach's Alpha (α) was steeds groter dan 0,7 dus er mag geconcludeerd worden dat de criteriumvaliditeit niet in gevaar komt binnen ons meetinstrument (DeVellis, 2003).

Tot slot hangt de betrouwbaarheid in sterke mate af van de nauwkeurigheid van het meetinstrument. Daarom werd er in de mate van het mogelijke telkens een Likert schaal gebruikt met minstens 7 punten, van helemaal niet mee eens tot helemaal mee eens. Op die manier werd voldaan aan een hoge mate van nauwkeurigheid binnen het ontwikkelde meetinstrument.

Volgend hoofdstuk gaat dieper in op de resultaten van de vragenlijst.

RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK

Binnen dit deel van het rapport worden de resultaten van de bevraging (bij 244 Vlaamse sociale ondernemingen) van het meetinstrument besproken. Op basis van de resultaten van de bevraging werd het meetinstrument gevalideerd aan de hand van een exploratorische en confirmatorische factoranalyse (Crucke & Decramer, 2016) om tot het definitieve meetinstrument te komen. Het is de structuur van het definitieve meetinstrument (zie figuur 18 op pagina 39) die hieronder gehanteerd zal worden bij het bespreken van de resultaten. Het meetinstrument is opgedeeld volgens de vijf domeinen. We bespreken achtereenvolgens economic performance, human performance, governance performance, community performance en environmental performance. Alle domeinen worden één voor één besproken waarbij we bij ieder domein een beeld schetsen van de gemiddelde resultaten en de spreiding van de resultaten per indicator.

1. Economic Performance

Economic performance wordt gemeten aan de hand van drie indicatoren: ‘innovatie’, ‘proactiviteit’ en ‘risico nemen’. De respondenten kregen telkens twee stellingen waarvan de ene stelling behoudend/ conservatief gedrag en de andere stelling vooruitstrevend/progressief gedrag weerspiegelde. De respondent diende aan te geven welke van de twee stellingen het meest aansluit bij het gedrag dat hun organisatie de voorbije jaren gesteld heeft. Dit werd gemeten op een schaal van 1 tot 8, waarbij 1 duidt op zeer behoudend/conservatief gedrag en 8 op zeer vooruitstrevend/progressief gedrag. In Tabel 2 wordt een overzicht gegeven van de drie indicatoren en de bijbehorende items.

Tabel 2: Indicatoren en items binnen economic performance

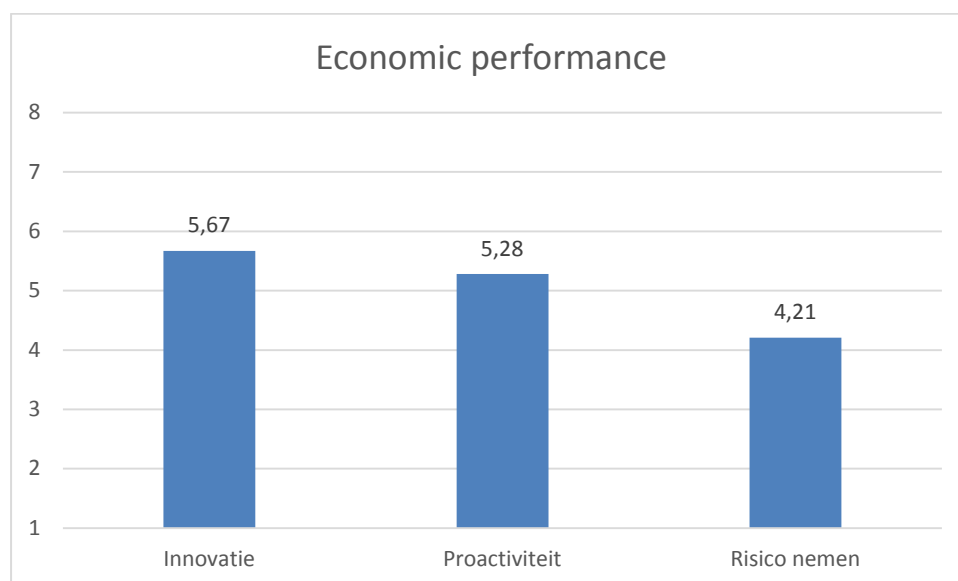
ECONOMIC PERFORMANCE	
<i>Behoudend/conservatief</i>	<i>Vooruitstrevend/progressief</i>
1. Innovatie ($\alpha=0,83$)	
We leggen de nadruk op het behoud van bestaande processen binnen de organisatie	We leggen de nadruk op het ontwikkelen van nieuwe processen binnen de organisatie
We introduceerden geen nieuwe processen, beleidsregels, producten en diensten	We introduceerden veel nieuwe processen, beleidsregels, producten en diensten
We voerden enkel beperkte veranderingen door m.b.t. processen, beleid, producten en	We voerden belangrijke veranderingen door m.b.t. processen, beleid, producten en

diensten	diensten
----------	----------

2. Proactiviteit ($\alpha=0,85$)	
We zijn zelden de eerste organisatie om nieuwe producten, diensten, technologie, ... te introduceren	We zijn vaak de eerste organisatie om nieuwe producten, diensten, technologie, ... te introduceren
We zijn terughoudend om veranderingen door te voeren in de sector	We voeren veranderingen door in de sector
We volgen organisaties die dezelfde producten en diensten leveren	We nemen het voortouw in vergelijking met organisaties die dezelfde producten en diensten leveren
3. Risico nemen ($\alpha=0,74$)	
We volgen consistent de normen die gelden in de sector	We gaan in tegen de normen die gelden in de sector
We kiezen projecten die het bestaande imago van de organisatie bevestigen	We kiezen projecten die kunnen ingaan tegen het bestaande imago van de organisatie
We nemen beslissingen die het personeelsbestand stabiel houden	We nemen beslissingen die wijzigingen in het personeelsbestand kunnen teweeg brengen

(Helm & Andersson, 2010)

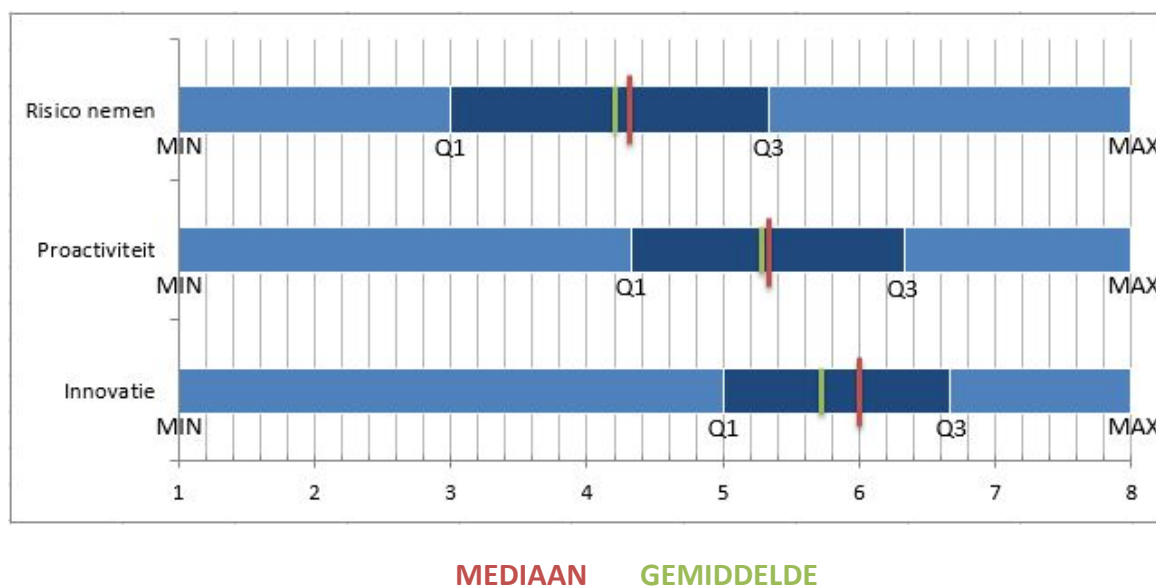
Figuur 4: Economic performance (gemiddelde score per indicator)



In Figuur 4 worden de gemiddelde scores voor alle sociale ondernemingen per indicator weergegeven. Deze werden gemeten op een schaal van 1 (behoudend/conservatief) tot 8 (vooruitstrevend/progressief). De hoogste gemiddelde score is waar te nemen voor de indicator 'innovatie' (5,67 op een schaal van 8). Ook de indicator 'proactiviteit' scoort eerder naar de vooruitstrevende/progressieve kant (>5) met een gemiddelde score van

5,28 op een schaal van 8. Wat 'risico nemen' betreft zien we een iets meer behoudende/progressieve score (<5) van 4,21 op een schaal van 8.

Figuur 5: Economic performance (spreidingsgrafiek per indicator)



Op Figuur 5 wordt de spreiding weergegeven van de resultaten voor economic performance per indicator. Alle resultaten worden gerangschikt van klein naar groot en hieruit blijkt dat de minima en maxima telkens op 1 en 8 liggen. Alle waarden liggen dus tussen 1 (minimum) en 8 (maximum). De donkerblauwe zones bevatten telkens de middelste 50% van de waarnemingen. Deze waarden liggen rond de mediaan. Dit wil zeggen dat 25% van deze waarnemingen tussen Q1 en de mediaan ligt en 25% van de waarnemingen tussen de mediaan en Q3 ligt. De lichtblauwe zones, enerzijds alles < Q1 en anderzijds alle waarden > Q3, bevatten respectievelijk de 25% laagste en 25% hoogste waarnemingen. Voor de indicator 'risico nemen' ligt de mediaan op 4,33. De 25% laagste waarden ligt tussen 1 (minimum) en 3 (Q1). De 25% hoogste waarden ligt tussen 5,33 (Q3) en 8 (maximum). De 50% middelste waarden ligt rond de mediaan (4,33) tussen 3 (Q1) en 5,33 (Q3). Voor de indicatoren 'proactiviteit' en 'innovatie' ligt de spreiding meer naar rechts verdeeld. De 25% laagste waarden ligt meer verspreid. Voor de indicator 'proactiviteit' tussen 1 (minimum) en 4,33 (Q3) en voor de indicator 'innovatie' tussen 1 (minimum) en 5 (Q3). Voor de indicator 'proactiviteit' ligt de 25% hoogste waarden tussen 6,33 (Q3) en 8 (maximum) en voor 'innovatie' ligt de 25% hoogste waarden tussen 6,67 (Q3) en 8 (maximum). De 50% middelste waarden ligt rond de mediaan (tussen Q1 en Q3) en deze is 5,33 voor de indicator 'proactiviteit' en 6 voor de indicator 'innovatie'.

2. Human Performance

Human performance wordt gemeten aan de hand van zeven indicatoren op een schaal van 1 (helemaal niet van toepassing) tot 7 (helemaal van toepassing). In Tabel 3 wordt een overzicht gegeven van de zeven indicatoren en de bijbehorende items.

Tabel 3: Indicatoren en items binnen human performance

HUMAN PERFORMANCE	
1. Ontwikkeling en training ($\alpha=0,91$)	
-	Onze organisatie heeft een zeer sterk vermogen tot leren en dit biedt ons een competitief voordeel (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002)
-	Leren en ontwikkelen vormen basiswaarden binnen onze organisatie (Calantone et al., 2002)
-	Onze organisatie is van de idee dat leren een investering is, geen kost (Calantone et al., 2002)
-	Leren wordt binnen onze organisatie gezien als een belangrijk middel dat nodig is om als organisatie te overleven (Calantone et al., 2002)
-	We ontwikkelen ons personeel met het oog op doorstroom binnen de organisatie (GRI, 2012)
-	Onze organisatie ondersteunt medewerkers die bijkomende opleiding of training willen volgen (Rettab, Brik, & Mellahi, 2009)
-	Onze organisatie betreft haar medewerkers bij het plannen van opleiding en training (CAF, 2006)
-	Er is een beleid rond training en ontwikkeling voor werknemers in onze organisatie (Mishra & Suar, 2010)
2. Performance ondersteuning ($\alpha=0,94$)	
-	We geven suggesties over hoe medewerkers beter kunnen functioneren (Heslin, Vandewalle, & Latham, 2006)
-	We voorzien constructieve feedback over waar verbetering mogelijk is (Heslin et al., 2006)
-	We bespreken met de medewerkers hoe ze presteren (Heslin et al., 2006)
-	We communiceren met de medewerkers over wat van hen verwacht wordt (Heslin et al., 2006)
3. HR-beleid ($\alpha=0,88$)	
-	Het personeelsbeleid wordt bewust gepland (GRI, 2012)
-	Het personeelsbeleid wordt bewust geëvalueerd (GRI, 2012)

4. Diversiteit ($\alpha=0,84$)

- Onze organisatie voert een actief beleid rond gelijke kansen en non-discriminatie (O'Connor & Spangenberg, 2008)
- Onze organisatie voert een actief beleid rond diversiteit (De la Cuesta-González, Muñoz-Torres, & Fernández-Izquierdo, 2006)

5. Positieve werkverhoudingen

- Onze organisatie werkt aan positieve werkverhoudingen tussen medewerkers (ISO26000)

6. Jobtevredenheid meten

- Onze organisatie meet individuele jobtevredenheid (GRI, 2012)

7. Work-life balance

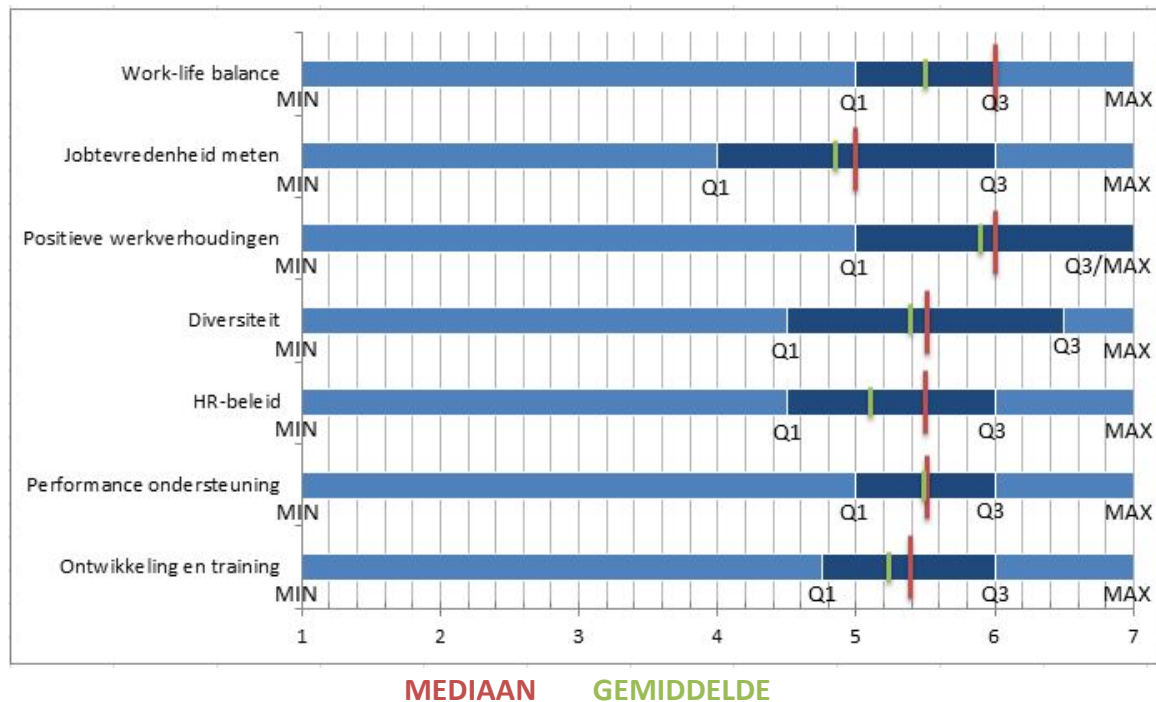
- Onze organisatie is succesvol in het bekomen van een goede work-life balance voor de medewerkers (Milkie & Peltola, 1999)

Figuur 6: Human Performance (gemiddelde score per indicator)



Figuur 6 is te zien dat de sociale ondernemingen gemiddeld het meest investeren in 'positieve werkverhoudingen' (gemiddelde score van 5,87 op een schaal van 7). Hierbij sluiten 'work-life balance' (5,51), 'performance ondersteuning' (5,48) en 'diversiteit' (5,41) nauw aan. Op de 5^e en 6^e plaats volgen 'ontwikkeling en training' en 'HR-beleid' met gemiddelde scores van 5,24 en 5,14. 'Jobtevredenheid meten' staat op de laatste plaats met een gemiddelde score van 4,86 op een schaal van 7. Over het algemeen kan besloten worden dat alle thema's binnen human performance in zekere mate positieve gemiddelde scores (>4) behalen.

Figuur 7: Human Performance (spreidingsgrafiek per indicator)



Op Figuur 7 wordt de spreiding weergegeven van de resultaten voor human performance per indicator. Alle resultaten worden gerangschikt van klein naar groot en hieruit blijkt dat de minima en maxima telkens op 1 en 7 liggen. Alle waarden liggen dus tussen 1 (minimum) en 7 (maximum). De donkerblauwe zones bevatten telkens de middelste 50% van de waarnemingen. Deze waarden liggen rond de mediaan. Dit wil zeggen dat 25% van deze waarnemingen tussen Q1 en de mediaan ligt en 25% van de waarnemingen tussen de mediaan en Q3 ligt. De lichtblauwe zones, enerzijds alles < Q1 en anderzijds alle waarden > Q3, bevatten respectievelijk de 25% laagste en 25% hoogste waarnemingen. Over het algemeen is te zien dat voor alle thema's binnen human performance de laagste 25% van de waarden (linker lichtblauwe zone) een grotere spreiding vertoont dan de hoogste 25% van de waarden (rechter lichtblauwe zone). M.a.w. de waarden < Q1 liggen meer verspreid in vergelijking met de waarden > Q3 die dichter bij elkaar liggen. Verschillen tussen de indicatoren van human performance zijn te zien wanneer we naar de 50% middelste waarden kijken (donkerblauwe zones). Voor 'work-life balance' wil dit zeggen dat de 50% middelste waarden tussen 5 (Q1) en 6 (Q3) ligt. De mediaan is 6 waaruit besloten kan worden dat 25% van de waarden tussen 5 en 6 ligt en de overige 25% gelijk is aan 6. De 25% hoogste waarden ligt tussen 6 (Q3) en 7 (MAX) en de laagste 25% waarden ligt tussen 1 (MIN) en 5 (Q1). Voor 'jobtevredenheid meten' zien we een iets bredere spreiding van de 50% middelste waarden. Deze waarden liggen tussen 4 (Q1) en 6 (Q3) met een mediaan van 5. De 25% laagste waarden

liggen tussen 1 (minimum) en 4 (Q1) en de 25% hoogste waarden liggen tussen 6 (Q3) en 7 (maximum). Voor de indicator 'positieve werkverhoudingen' is een extreem scheve verdeling te zien waarbij de 25% hoogste waarden gelijk zijn aan het maximum (score 7). De 50% middelste waarden ligt ook vrij hoog, tussen 5 (Q1) en 7 (Q3), met een mediaan van 6. De 25% laagste waarden vertonen een grote spreiding en liggen tussen 1 en 5. Ook voor de indicator 'diversiteit' liggen de 25% hoogste waarden dicht bij elkaar, namelijk tussen 6,5 (Q3) en 7 (maximum). De 25% laagste waarden daarentegen liggen verspreid tussen 1 (minimum) en 4,5 (Q1). De middelste 50% waarden liggen tussen 4,5 (Q1) en 6,5 (Q3) waarbij de mediaan op 5,5 ligt. De indicatoren 'HR-beleid' en 'performance ondersteuning' vertonen hetzelfde beeld. Bij beide indicatoren ligt de hoogste 25% waarden tussen 6 (Q3) en 7 (maximum). De laagste 25% van de waarden (alles < Q1) liggen veel meer verspreid. Voor de indicator 'HR-beleid' liggen deze waarden tussen 1 (minimum) en 4,5 (Q1) en voor de indicator 'performance ondersteuning' tussen 1 (minimum) en 5 (Q1). De middelste 50% van de waarden ligt tussen 4,5 (Q1) en 6 (Q3) voor de indicator 'HR-beleid' en tussen 5 (Q1) en 6 (Q3) voor de indicator 'performance ondersteuning' en beide met een mediaan van 5,5. Tot slot zien we ook voor de indicator 'ontwikkeling en training' een beeld waarbij de laagste 25% waarden het meest verspreid ligt (tussen 1 (minimum) en 4,75 (Q1)). De mediaan ligt op 5,38 waarbij de middelste 50% hierrond ligt tussen 4,75 (Q1) en 6 (Q3). De 25% hoogste waarden ligt tussen een kleine range van 6 (Q3) en 7 (maximum). Tot slot valt nog op te merken dat bij alle indicatoren de mediaan groter is dan het gemiddelde. Dit duidt op enkele lage waarden die zorgen voor de links scheve verdeling en het gemiddelde naar beneden halen.

3. Governance Performance

Governance performance wordt gemeten aan de hand van zes indicatoren op een schaal van 1 (helemaal niet van toepassing) tot 7 (helemaal van toepassing). In Tabel 4 wordt een overzicht gegeven van de zeven indicatoren en de bijbehorende items.

Tabel 4: Indicatoren en items binnen governance performance

GOVERNANCE PERFORMANCE	
1. Aanpassingsvermogen ($\alpha=0,90$)	
-	De samenstelling van de Raad van Bestuur wordt flexibel aangepast aan de veranderende noden van de organisatie (Herman & Renz, 2004)
-	De Raad van Bestuur is in staat flexibel op te treden wanneer er zich wijzigingen voordoen in de wetgeving (Jackson & Holland, 1998)
-	De Raad van Bestuur is in staat flexibel op te treden wanneer er zich wijzigingen voordoen in de economische context (Jackson & Holland, 1998)
-	De Raad van Bestuur is in staat flexibel op te treden wanneer er zich wijzigingen voordoen in de politieke context (Jackson & Holland, 1998)
-	De Raad van Bestuur is in staat flexibel op te treden wanneer er zich wijzigingen voordoen in de noden van de stakeholders en de doelgroepen (Jackson & Holland, 1998)
-	Het is voor de leden van de Raad van Bestuur duidelijk wat de respectievelijke rollen zijn van de Raad van Bestuur en van de algemeen directeur (Gill, Flynn, & Reissing, 2005)
-	In de Raad van Bestuur wordt bediscussieerd welke lessen er kunnen getrokken worden uit foute beslissingen (Jackson & Holland, 1998)
2. Gedeelde visie ($\alpha=0,94$)	
-	Leden van de Raad van Bestuur delen dezelfde ambities en visie m.b.t. de organisatie (Fredette & Bradshaw, 2012)
-	Leden van de Raad van Bestuur zijn enthousiast om de missie en de doelstellingen van de organisatie te realiseren (Fredette & Bradshaw, 2012)
-	Leden van de Raad van Bestuur zijn begaan met de doelstellingen van de organisatie (Fredette & Bradshaw, 2012)
-	Leden van de Raad van Bestuur zien elkaar als partners in het uitstippelen van de richting die de organisatie moet uitgaan (Fredette & Bradshaw, 2012)
-	Alle leden van de Raad van Bestuur zijn het eens over de visie en de doelstellingen van de organisatie (Fredette & Bradshaw, 2012)

- Binnen de Raad van Bestuur is er eensgezindheid over de doelstellingen van de organisatie

3. Participatieve besluitvorming ($\alpha=0,83$)

- Alle leden van de Raad van Bestuur hebben een stem bij het nemen van belangrijke beslissingen (Li & Hambrick, 2005)
- De communicatie tussen de leden van de Raad van Bestuur kan best omschreven worden als op en vlot (Li & Hambrick, 2005)
- Wanneer er belangrijke beslissingen moeten genomen worden, wisselen de leden van de Raad van Bestuur hierover hun standpunten in groep uit (Li & Hambrick, 2005)
- De leden van de Raad van Bestuur delen regelmatig hun kennis en ervaring (Li & Hambrick, 2005)

4. Strategische rol ($\alpha=0,89$)

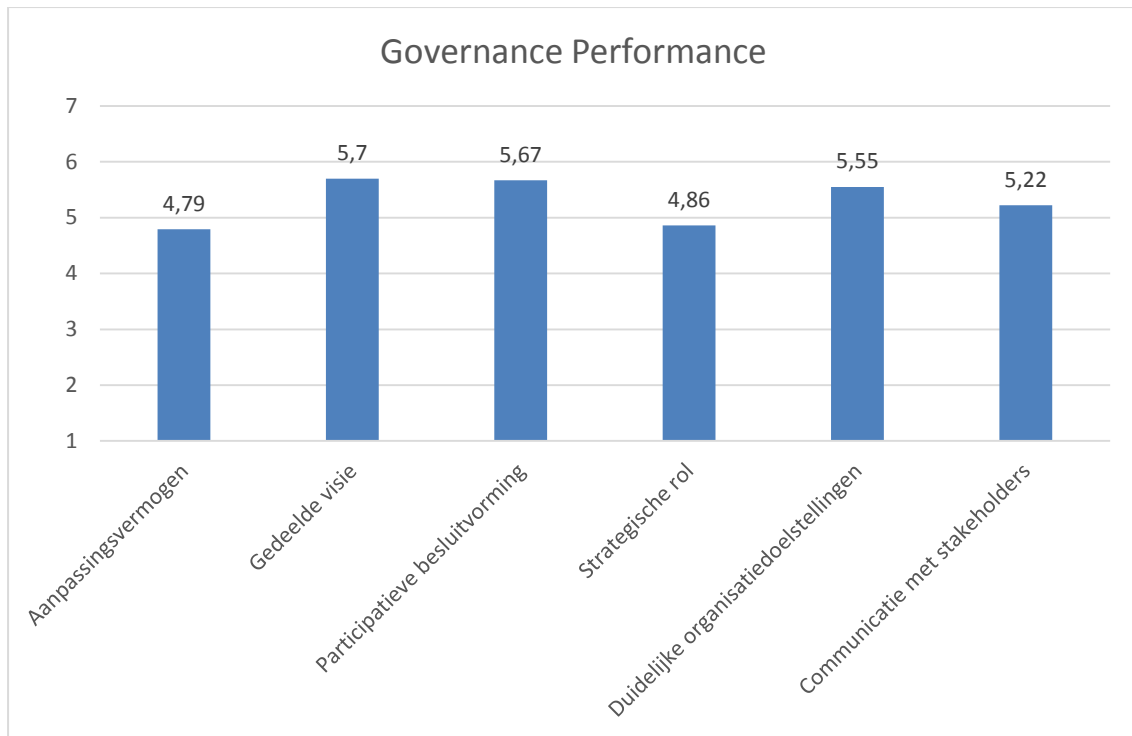
- De Raad van Bestuur is actief betrokken bij het nemen van strategische beslissingen (Jackson & Holland, 1998)
- De Raad van Bestuur is actief betrokken bij het implementeren van strategische beslissingen (Jackson & Holland, 1998)
- De Raad van Bestuur is actief betrokken bij het stimuleren van strategische initiatieven (Jackson & Holland, 1998)

5. Duidelijke organisatiedoelen ($\alpha=0,75$)

- De doelen van onze organisatie komen tegemoet aan de noden en wensen van onze stakeholders (Rettab et al., 2009)
- Het is eenvoudig om de doelen van onze organisatie uit te leggen aan buitenstaanders (Wright, 2007)
- De missie van onze organisatie is duidelijk voor alle medewerkers (Wright, 2007)
- Onze organisatie heeft duidelijk geformuleerde doelen (Wright, 2007)

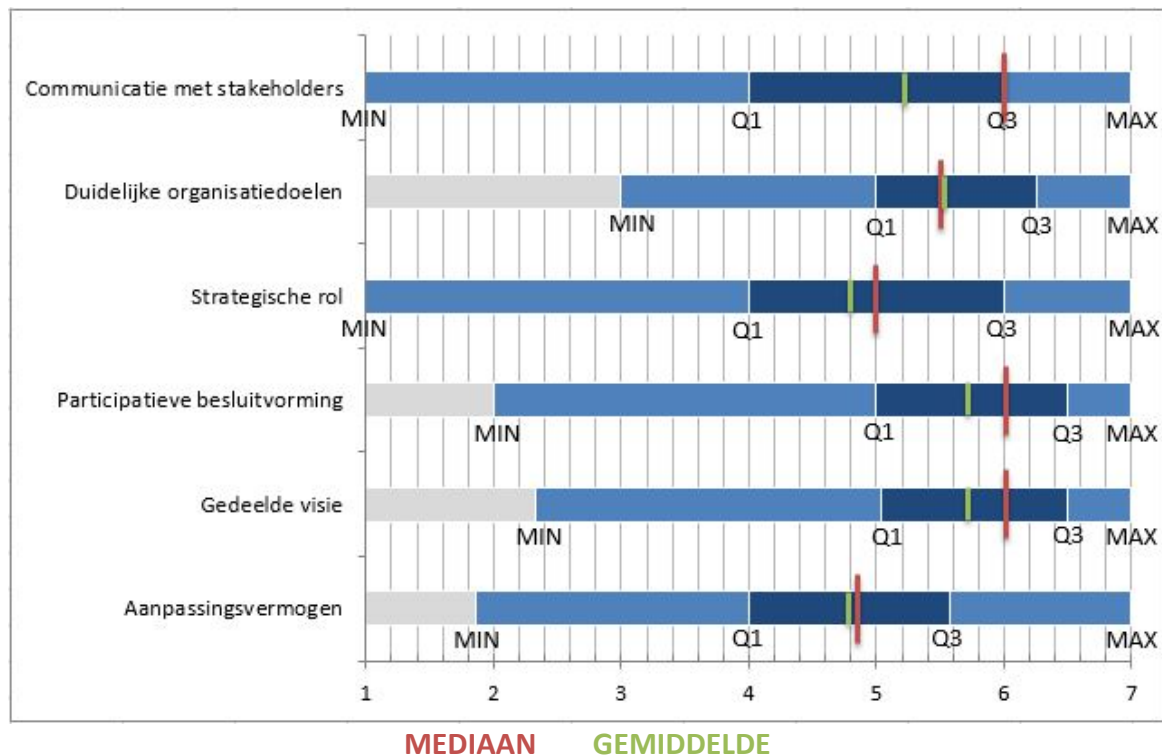
6. Communicatie met stakeholders

- De beslissingen van de Raad van Bestuur worden gecommuniceerd naar iedereen op wie de beslissingen een invloed hebben (Jackson & Holland, 1998)

Figuur 8: Governance performance (gemiddelde score per indicator)

Op Figuur 8 zijn de gemiddelde waarden per indicator te zien voor de 244 sociale ondernemingen die deelgenomen hebben. Op het eerste zicht is te zien dat ‘gedeelde visie’, ‘participatieve besluitvorming’ en ‘duidelijke organisatiedoelstellingen’ de hoogste gemiddelde scores behalen: 5,7, 5,67 en 5,55 op een schaal van 7. De indicator ‘communicatie met stakeholders’ scoort een gemiddelde van 5,22 op een schaal van 7. ‘Strategische rol’ en ‘aanpassingsvermogen’ scoren het laagst met gemiddelde waarden van 4,86 en 4,79 op een schaal van 7.

Figuur 9: Governance performance (spreidingsdiagram per indicator)



Op Figuur 9 wordt de spreiding weergegeven van de resultaten voor governance performance per indicator. Alle resultaten worden gerangschikt van klein naar groot en hieruit blijkt dat de minima variëren en de maxima telkens op 7 liggen. In de grijze zone bevinden er zich geen waarden. De donkerblauwe zones bevatten telkens de middelste 50% van de waarnemingen. Deze waarden liggen rond de mediaan. Dit wil zeggen dat 25% van de waarnemingen tussen Q1 en de mediaan ligt en 25% van de waarnemingen tussen de mediaan en Q3 ligt. De lichtblauwe zones, enerzijds alles < Q1 en anderzijds alle waarden > Q3, bevatten respectievelijk de 25% laagste en hoogste waarnemingen. Over het algemeen is te zien dat voor alle thema's binnen governance performance de laagste 25% van de waarden (linker lichtblauwe zone) een grotere spreiding vertoont dan de hoogste 25% van de waarden (rechter lichtblauwe zone). M.a.w. de waarden < Q1 liggen meer verspreid in vergelijking met de waarden > Q3 die dicht bij elkaar liggen. Verdere verschillen tussen de thema's van governance performance zijn te zien wanneer we naar de 50% middelste waarden kijken (donkerblauwe zones). Voor 'communicatie met stakeholders' wil dit zeggen dat de 50% middelste waarden tussen 4 (Q1) en 6 (Q3) ligt. De mediaan is 6 waaruit besloten kan worden dat 25% van de waarden tussen 4 en 6 ligt en de overige 25% gelijk is aan 6. De 25% hoogste waarden ligt tussen 6 (Q3) en 7 (maximum) en de 25% laagste waarden tussen 1 (minimum) en 4 (Q1). Voor de indicator 'duidelijke organisatiedoelen' zien we een mediaan van 5,5 waar rond 50% van de middelste waarden ligt. 25% ligt tussen 5 (Q1) en 5,5 en 25% ligt

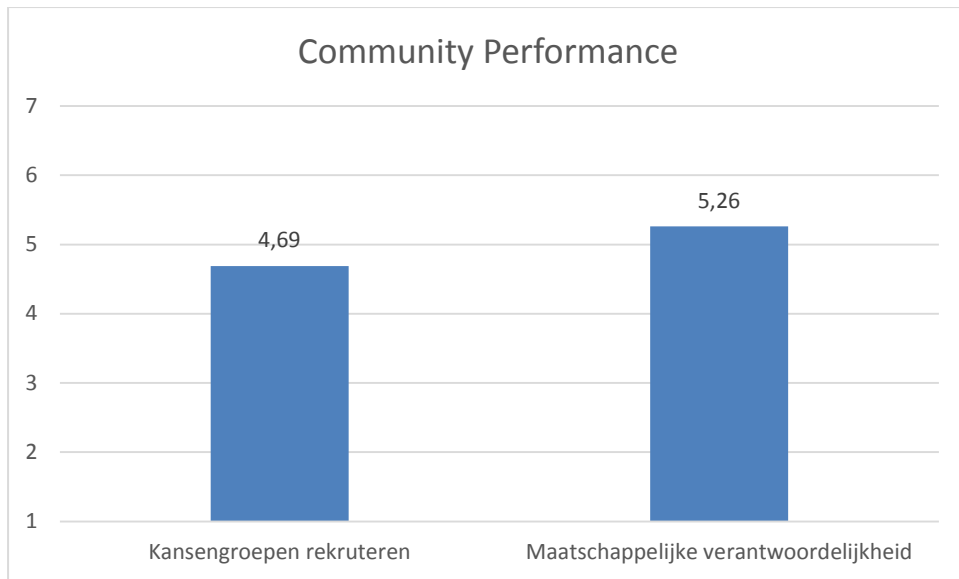
tussen 5,5 en 6,25 (Q3). De 25% laagste waarden ligt tussen 3 (minimum) en 5 (Q1) en de 25% hoogste waarden liggen tussen 6,25 (Q3) en 7 (maximum). Voor de indicator 'strategische rol' is opnieuw een scheve verdeling te zien met een mediaan van 5. De 50% middelste waarden ligt tussen 4 (Q1) en 6 (Q3). De 25% hoogste waarden ligt opnieuw geconcentreerd tussen 6 (Q3) en 7 (maximum). Ook voor 'participatieve besluitvorming' en 'gedeelde visie' is te zien dat de 25% laagste waarden meer verspreid liggen en dat de 25% hoogste waarden geconcentreerd liggen tussen 6,5 en 7. De 50% middelste waarden liggen tussen 5 (Q1) en 6,5 (Q3) met 6 als mediaan. De indicator 'aanpassingsvermogen' is iets minder scheef verdeeld in vergelijking met de andere indicatoren. De 25% laagste waarden liggen tussen 1,86 (minimum) en 4 (Q1) en de 25% hoogste waarden liggen tussen 5,57 (Q3) en 7 (maximum). De 50% middelste waarden liggen verdeeld rond de mediaan van 4,86, tussen 4 (Q1) en 5,57 (Q3).

4. Community Performance

Community performance wordt gemeten aan de hand van twee indicatoren op een schaal van 1 (helemaal niet van toepassing) tot 7 (helemaal van toepassing). In Tabel 5 wordt een overzicht gegeven van beide indicatoren en de bijbehorende items.

Tabel 5: Indicatoren en items binnen community performance

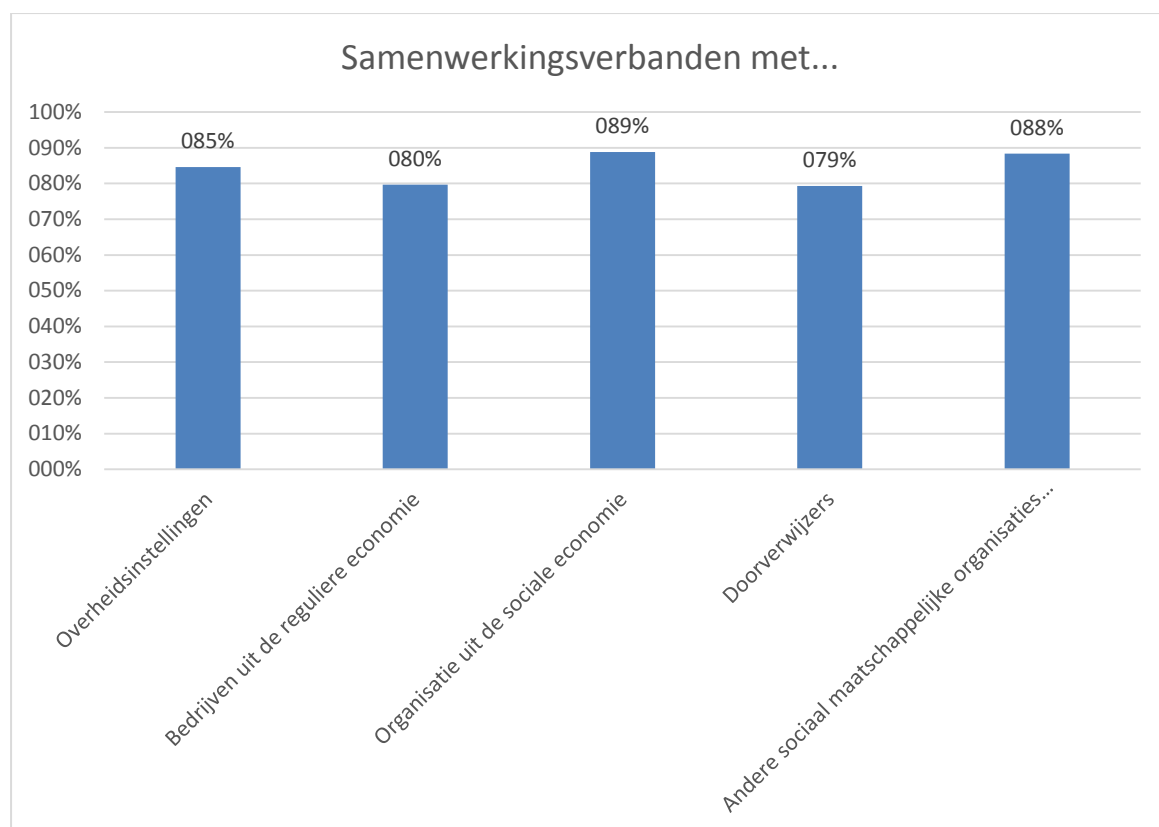
COMMUNITY PERFORMANCE	
1. Kansengroepen rekruteren ($\alpha=0,77$)	
-	Onze organisatie rekruteert proactief personen van allochtone afkomst (Graafland, Eijffinger, & SmidJohan, 2004)
-	Onze organisatie rekruteert proactief laaggeschoolden (Graafland et al., 2004)
-	Onze organisatie rekruteert proactief ouderen (50+) (Graafland et al., 2004)
2. Maatschappelijke verantwoordelijkheid ($\alpha=0,70$)	
-	Onze organisatie informeert de lokale samenleving door informatiemomenten, rondleidingen, presentaties, ... (CAF, 2006)
-	Onze organisatie voorziet stagemogelijkheden voor studenten en/of leerlingen (CAF, 2006)
-	Onze organisatie bereikt kwetsbare doelgroepen met haar producten en/of diensten (bvb. door sociale prijszetting) (CAF, 2006)
-	Onze organisatie komt tegemoet aan onbeantwoorde noden in de samenleving (CAF, 2006)
-	Mijn organisatie gaat samenwerkingsverbanden aan met: <ul style="list-style-type: none"> o Overheidsinstellingen* o Bedrijven uit de reguliere economie* o Organisaties uit de sociale economie* o Doorverwijzers (van doelgroepmedewerkers)* o Andere sociaal maatschappelijke organisaties (CAW, OCMW, ...)*
	(Mishra & Suar, 2010)
<i>*Deze items zijn ja/nee vragen en werden niet beantwoord op de 7 punt likertschaal</i>	

Figuur 10: Community performance (gemiddelde score per indicator)

Uit Figuur 10 blijkt dat de sociale ondernemingen hoog scoren op de indicator 'maatschappelijke verantwoordelijkheid'. Deze indicator behaalt een gemiddelde score van 5,26 op een schaal van 7. Ook een positieve gemiddelde scores wordt behaald, echter in iets mindere mate, voor het rekruteren van kansengroepen (4,69 op een schaal van 7).

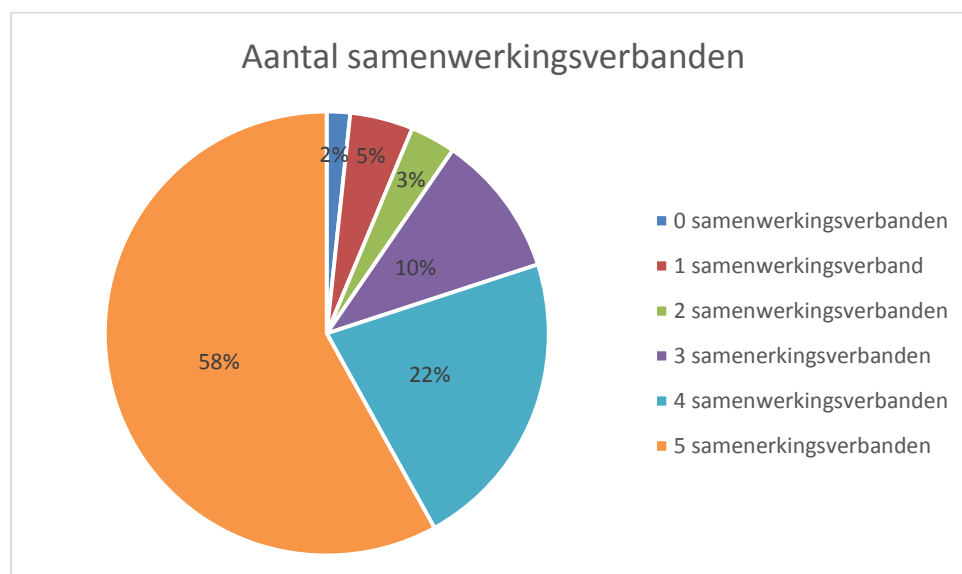
Opmerking: het laatste item van de indicator 'maatschappelijke verantwoordelijkheid' omtrent de samenwerkingsverbanden zit niet vervat in Figuur 10 aangezien deze niet gemeten werd op een 7 punt likertschaal. Dit item werd bevroegd in de vorm van een ja/nee vraag en de resultaten hiervan zijn te zien in Figuur 11 en Figuur 12.

Figuur 11: Partnerschappen (%)



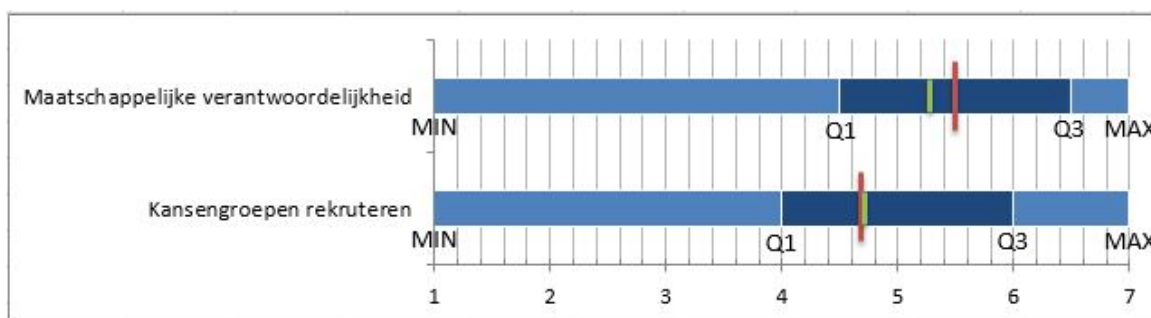
Uit Figuur 11 kan afgeleid worden dat de sociale ondernemingen in +/- 85 tot 90% van de gevallen een samenwerkingsverband hebben met overheidsinstellingen, organisaties uit de sociale economie en andere sociaal maatschappelijke organisaties zoals CAW en OCMW. Verder hebben sociale ondernemingen ook in 79 à 80% van de gevallen samenwerkingsverbanden met bedrijven uit de reguliere economie en doorverwijzers.

Figuur 12: Aantal partnerschappen



Figuur 12 toont aan dat de meerderheid (58%) van de sociale ondernemingen samenwerkingsverbanden heeft met alle vijf de categorieën organisaties die weergegeven worden op figuur 11. 22% van de sociale ondernemingen geeft aan samenwerkingsverbanden te hebben met vier van de vijf categorieën en 10% van de sociale ondernemingen heeft samenwerkingsverbanden met drie van de vijf categorieën. De minderheid van de sociale ondernemingen geeft aan samenwerkingsverbanden te hebben met 2 (3% van de sociale ondernemingen), 1 (5% van de sociale ondernemingen) of geen enkele (2% van de sociale ondernemingen) categorie(ën).

Figuur 13: Community performance (spreidingsdiagram per indicator)



Figuur 13 geeft de spreiding weer van de resultaten voor community performance per indicator. Alle waarden liggen tussen 1 (minimum) en 7 (maximum). De donkerblauwe zones bevatten telkens de middelste 50% van de waarnemingen. Deze waarden liggen rond de mediaan. Dit wil zeggen dat 25% van de waarnemingen tussen Q1 en de mediaan ligt en 25% van de waarnemingen tussen de mediaan en Q3 ligt. De lichtblauwe zones, enerzijds alles < Q1 en anderzijds alle waarden > Q3, bevatten respectievelijk de 25% laagste en hoogste waarnemingen. Voor de indicator 'maatschappelijke verantwoordelijkheid' zien we een zeer dichte spreiding van de 25% hoogste waarden. Deze liggen tussen 6,5 (Q3) en 7 (maximum). De 25% laagste waarden liggen meer verspreid, namelijk tussen 1 (minimum) en 4,5 (Q1). De 50% middelste waarden liggen rond de mediaan (5,5) tussen 4,5 (Q1) en 6,5 (Q3). Voor de indicator 'kansengroepen rekruteren' zien we ook een bredere spreiding van de 25% laagste waarden. Deze liggen tussen 1 (minimum) en 4 (Q1). De 25% hoogste waarden liggen meer geconcentreerd (tussen 6 (Q3) en 7 (maximum)). De 50% middelste waarden liggen rond de mediaan van 4,67.

5. Environmental Performance

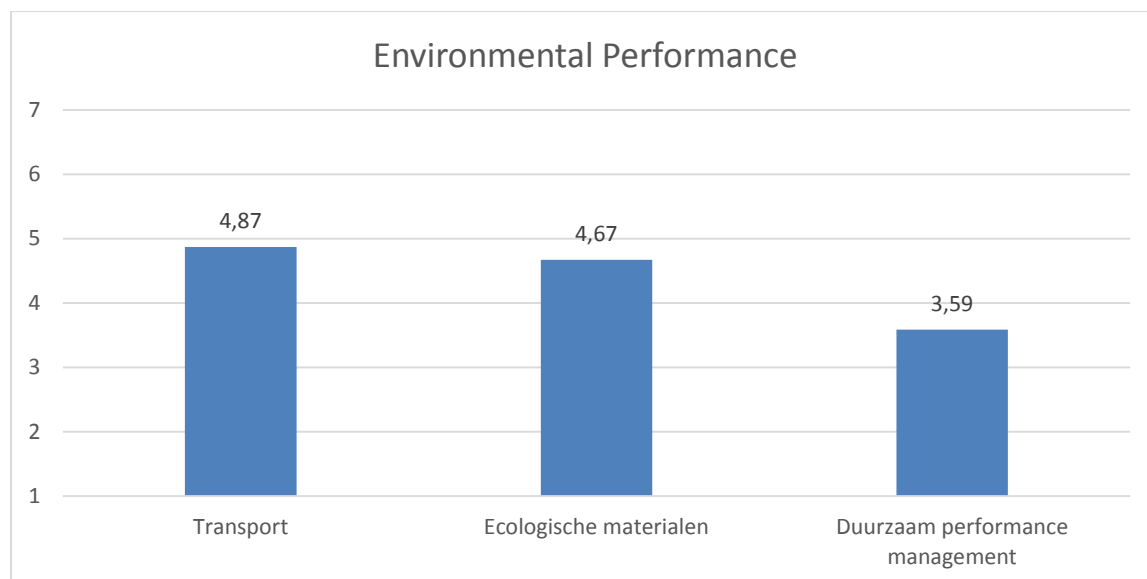
Environmental performance wordt gemeten aan de hand van drie indicatoren op een schaal van 1 (helemaal niet van toepassing) tot 7 (helemaal van toepassing). In Tabel 6 wordt een overzicht gegeven van de indicatoren en de bijbehorende items.

Tabel 6: Indicatoren en items binnen environmental performance

ENVIRONMENTAL PERFORMANCE	
1. Transport ($\alpha=0,70$)	
-	Onze organisatie selecteert bewust milieuvriendelijke transportmethoden (Mishra & Suar, 2010)
-	Onze organisatie moedigt milieuvriendelijke verplaatsingen aan bij het personeel (bvb. openbaar vervoer voor het woon-werkverkeer) (GRI, 2012)
2. Ecologische materialen ($\alpha=0,88$)	
-	Onze organisatie gebruikt gerecycleerd materiaal als input (GRI, 2012)
-	Onze organisatie gebruikt milieuvriendelijke natuurlijke materialen (Chen, Patten, & Roberts, 2008)
-	We hebben een voorkeur voor groene producten in ons aankoopbeleid (Mishra & Suar, 2010)
3. Duurzaam performance management (milieuperformantie) ($\alpha=0,85$)	
-	Onze organisatie heeft milieu gerelateerde doelen opgenomen in de organisatiedoelen op lange en korte termijn (Rettab et al., 2009)
-	Er is een expliciet gedefinieerd beleid rond milieu in onze organisatie (Mishra & Suar, 2010)
-	Onze organisatie is erin geslaagd om de voorbije jaren de hoeveelheid afval te reduceren (GRI, 2012)
-	Gaat uw organisatie na of de milieu gerelateerde doelen behaald worden?* (Rettab et al., 2009)
-	Doet uw organisatie voor de energiebehoefte beroep op hernieuwbare energie?* (O'Connor & Spangenberg, 2008)

**Deze items zijn ja/nee vragen en werden niet beantwoord op de 7 punt likertschaal*

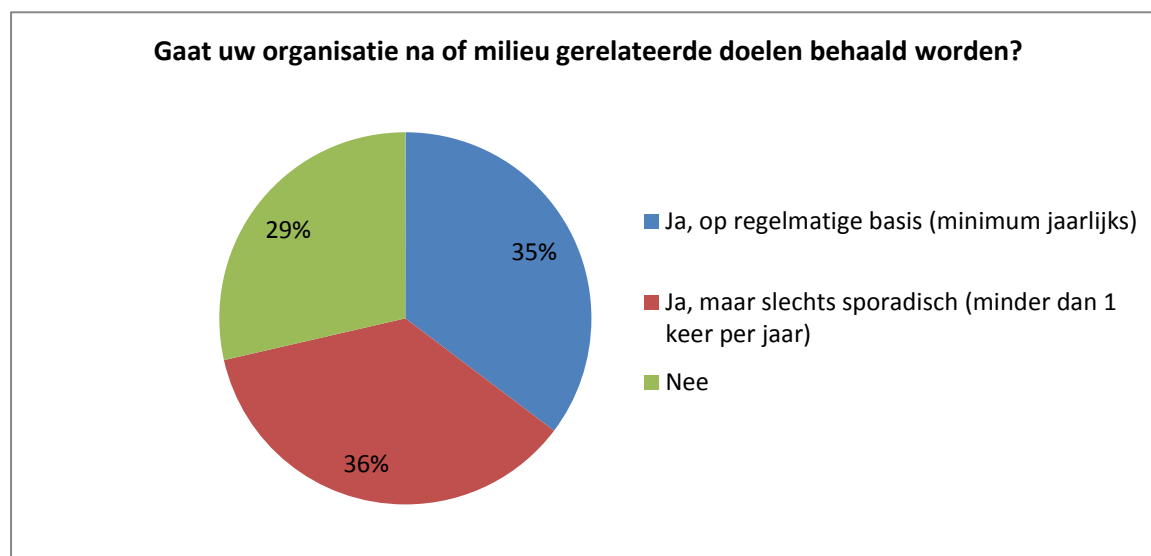
Figuur 14: Environmental Performance (gemiddelde score per indicator)



Uit Figuur 14 kan afgeleid worden dat de sociale ondernemingen het meeste aandacht besteden aan duurzaam transport. Deze indicator behaalt een gemiddelde score van 4,87 op een schaal van 7. Op de tweede plaats volgt de indicator 'ecologische materialen' met een gemiddelde score van 4,67 op een schaal van 7. Tot slot zien we een gemiddelde score van 3,59 voor 'duurzaam performance management'.

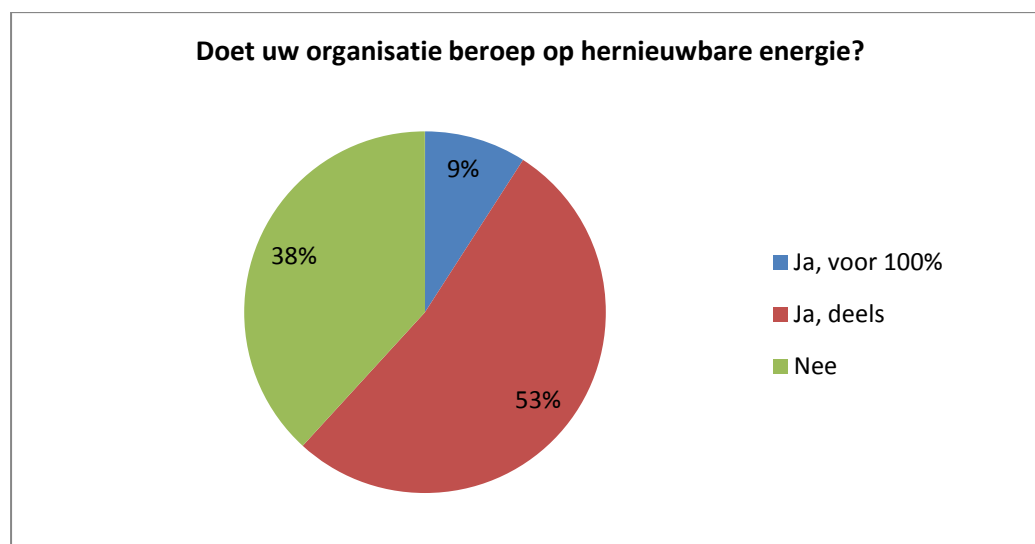
Opmerking: de laatste 2 items van de indicator 'duurzaam performance management' zitten niet vervat in Figuur 14 aangezien deze niet gemeten werd op een 7 punt likertschaal. Deze items werden bevraagd in de vorm van een ja/nee vraag en de resultaten hiervan zijn te zien in Figuur 15 en Figuur 16.

Figuur 15: Performantie meten (%)



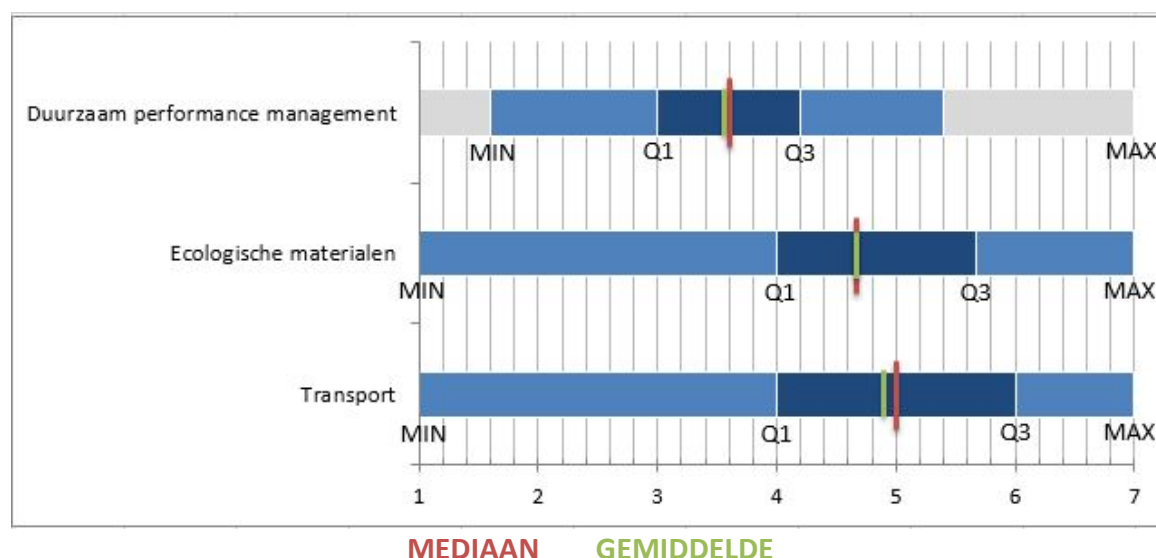
Op Figuur 15 is te zien dat 35% van de organisaties zegt minstens jaarlijks na te gaan of hun milieu gerelateerde doelen behaald zijn. 36% van de gevallen zegt dit ook te doen, maar minder dan 1 keer per jaar. De overige 29% zegt dit nooit te doen.

Figuur 16: Hernieuwbare energie (%)



Figuur 16 toont aan dat 9% van de sociale ondernemingen voor 100% beroep doet op hernieuwbare energie. 53% zegt ook beroep te doen op hernieuwbare energie, maar slechts deels. De overige 38% maakt geen gebruik van hernieuwbare energie.

Figuur 17: Environmental performance (spreidingsdiagram per indicator)



Figuur 17 geeft de spreiding weer van de resultaten voor environmental performance per indicator. Alle waarden liggen tussen 1 (minimum) en 7 (maximum), behalve voor de indicator 'duurzaam performance management', daar liggen de waarden tussen 1,6

(minimum) en 5,4 (maximum). De donkerblauwe zones bevatten telkens de middelste 50% van de waarnemingen. Deze waarden liggen rond de mediaan. Dit wil zeggen dat 25% van de waarnemingen tussen Q1 en de mediaan ligt en 25% van de waarnemingen tussen de mediaan en Q3 ligt. De lichtblauwe zones, enerzijds alles < Q1 en anderzijds alle waarden > Q3, bevatten respectievelijk de 25% laagste en hoogste waarnemingen. Voor 'duurzaam performance management' is te zien dat de 50% middelste waarden tussen 3 (Q1) en 4,2 (Q3) ligt. De mediaan is 3,6 waaruit besloten kan worden dat 25% van de middelste waarden tussen 3 (Q1) en 3,6 (mediaan) ligt en de overige 25% tussen 3,6 (mediaan) en 4,2 (Q3). Voor 'ecologische materialen' en 'transport' is een gelijkaardig beeld te zien. De laagste 25% van de waarden (alles < Q1) ligt even breed verspreid als de overige 75% van de waarden (alles > Q1). Voor beide thema's liggen de laagste 25% van de waarden tussen 1 (minimum) en 4 (Q1). De 25% hoogste waarden liggen tussen 5,67 (Q3) en 7 (maximum) voor 'ecologische materialen' en tussen 6 (Q3) en 7 (maximum) voor 'transport'. Voor de indicator 'ecologische' materialen liggen de 50% middelste waarden tussen 4 (Q1) en 5,67 (Q3), rond de mediaan van 4,67. Voor de indicator 'transport' liggen de 50% middelste waarden tussen 4 (Q1) en 6 (Q3), rond de mediaan van 5.

BESLUIT

Het onderzoek dat besproken werd binnen dit onderzoeksrapport heeft tot doel een gedragen meetinstrument te ontwikkelen dat de niet-financiële organisatorische performantie van sociale ondernemingen in kaart brengt. Hierbij bouwen we verder op het vorige rapport dat geleid heeft tot de samenstelling van een draftversie van een vragenlijst die de organisatorische performantie van sociale ondernemingen in Vlaanderen in kaart brengt: 'Performantie van sociale ondernemingen: ontwikkeling van een meetinstrument om performantie in kaart te brengen' (Moonen, Crucke, Claeys, & Decramer, 2014). Dit rapport heeft tot doel om het meetinstrument te valideren. Om tot een gedragen meetinstrument te komen dat de niet-financiële performantie van sociale ondernemingen moet meten, werden de nodige stappen gezet: een literatuuronderzoek werd uitgevoerd, vervolgens werden focusgroepen opgericht en werd er gebruik gemaakt van een Delphi panel en tot slot werd een exploratorische en confirmatorische factoranalyse uitgevoerd. Op deze manier werden de vijf domeinen – human performance, economic performance, governance performance, community performance en environmental performance – vertaald in indicatoren en items en ondergebracht in een meetinstrument.

Dit meetinstrument werd getest bij een steekproef van 244 Vlaamse sociale ondernemingen. Deze groep van sociale ondernemingen bestaat uit een diversiteit van sociale werkplaatsen, beschutte werkplaatsen, arbeidszorgorganisaties, werkervaringspromotoren, VSO's, invoegbedrijven, erkende coöperaties en organisaties uit de lokale diensteconomie.

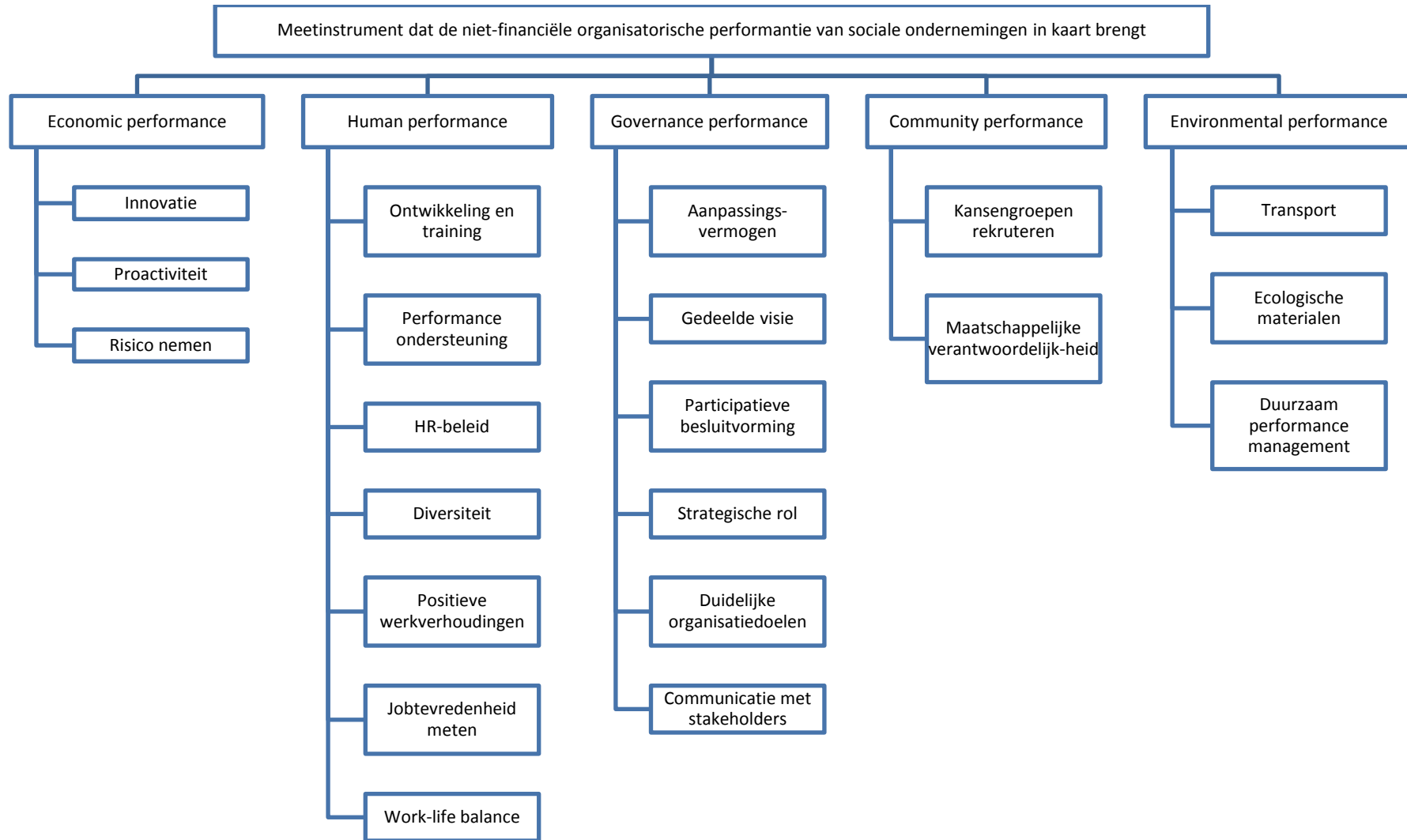
Binnen economic performance zijn hoge scores waar te nemen voor de indicatoren 'innovatie' en 'proactiviteit'. Voor de indicator 'risico nemen' is iets terughoudender gedrag waar te nemen. Voor de indicator 'innovatie' scoort 75% van de sociale ondernemingen een gemiddelde van 5 of hoger. Niet verwonderlijk zijn de hoge scores voor human performance, in het bijzonder voor de indicatoren 'positieve werkverhoudingen', 'work-life balance', 'performance ondersteuning' en 'diversiteit'. Voor deze eerste drie indicatoren scoort 75% van de organisaties een gemiddelde van 5 of hoger. Dit zijn thema's die hoog in het vaandel gedragen worden door sociale ondernemingen. Binnen governance performance zijn hoge scores op te merken voor de indicatoren 'gedeelde visie', 'participatieve besluitvorming' en 'duidelijke organisatie-doelstellingen'. Ook voor deze drie indicatoren zien we dat 75% van de sociale ondernemingen een gemiddelde score van 5 of hoger behaalt. Binnen community

performance merken we dat er sterk geïnvesteerd wordt in het opnemen van maatschappelijke verantwoordelijkheden. Ook wat het rekruteren van kansengroepen betreft zien we dat 75% van de sociale ondernemingen een positieve gemiddelde score (4 of meer) behaalt. Sociale organisaties geven ook aan in sterke mate samenwerkingsverbanden te hebben met overheidsinstellingen, bedrijven uit de reguliere economie, organisaties uit de sociale economie, doorverwijzers en andere sociaal maatschappelijke organisaties. Tot slot zien we iets lagere scores voor environmental performance. Op de indicatoren 'duurzaam transport' en 'ecologische materialen' worden lichte positieve scores behaald en zien we dat 75% van de sociale organisaties een gemiddelde score van 4 of meer behaalt. Wat de indicator 'duurzaam performance management' betreft, zien we een gemiddelde score van 3,59 op een schaal van 7 wat licht negatief is. Deze licht negatieve score is te zien bij meer dan de helft van de sociale organisaties. Tot slot zien we dat 71% van de sociale organisaties nagaat of milieu gerelateerde doelen behaald worden en dat 62% van de sociale ondernemingen (deels) beroep doet op hernieuwbare energie.

Dit meetinstrument kan gebruikt worden voor verschillende redenen. Sociale ondernemingen kunnen deze tool hanteren als 'self-assessment' tool om performantie in kaart te brengen. Het instrument voor 'zelf-evaluatie' wordt bij voorkeur ingevuld door verschillende medewerkers in de organisatie om zo tot een gedragen evaluatie te komen. Verschillende opinies kunnen aanleiden geven tot een discussie over de niet-financiële performantie van de organisatie. Het instrument biedt de mogelijkheid om een gebalanceerde set van performantie - indicatoren in kaart te brengen. Sociale organisaties kunnen het instrument ook aanwenden om verantwoording af te leggen aan externe stakeholders.

Figuur 18 geeft een volledig overzicht van de indicatoren die de organisatorische niet-financiële performantie van sociale ondernemingen in kaart brengt.

Figuur 18: Structuur van het meetinstrument



BIBLIOGRAFIE

- Bharati, A., Burrell, G., Morgan, G., Christie, P., Lessem, R., Mbigi, L., Colson, E., Dellevoet, A., Emmighaus, A., & Forstater, M. Wester, Fred (1987/1995): Strategieën voor kwalitatief onderzoek. Bussum: Coutinho. ***Qualitative research strategies***.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. ***Industrial marketing management***, 31(6): 515-524.
- CAF (2006). Common Assessment Framework. Het gemeenschappelijke zelfevaluatiekader voor overheidsdiensten. Evaluatierooster. Onuitgegeven document, CAF.
- Chen, J. C., Patten, D. M., & Roberts, R. W. 2008. Corporate charitable contributions: A corporate social performance or legitimacy strategy? ***Journal of Business Ethics***, 82(1): 131-144.
- Crucke, S., & Decramer, A. 2016. The Development of a Measurement Instrument for the Organizational Performance of Social Enterprises. ***Sustainability***, 8(2): 30.
- De la Cuesta-González, M., Muñoz-Torres, M. J., & Fernández-Izquierdo, M. Á. 2006. Analysis of social performance in the Spanish financial industry through public data. A proposal. ***Journal of Business Ethics***, 69(3): 289-304.
- De Pelsmacker, P., & Van Kenhove, P. 2006. ***Marktonderzoek, 2/e***: Pearson Education.
- DeVellis, R. 2003. Scale development: Theory and applications. Applied social research methods series. Bickman, L and DJ Rog: Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications, Inc.
- Fredette, C., & Bradshaw, P. 2012. Social capital and nonprofit governance effectiveness. ***Nonprofit Management and Leadership***, 22(4): 391-409.
- Gill, M., Flynn, R. J., & Reissing, E. 2005. The governance self-assessment checklist: An instrument for assessing board effectiveness. ***Nonprofit Management and Leadership***, 15(3): 271-294.
- Graafland, J. J., Eijffinger, S. C., & SmidJohan, H. 2004. Benchmarking of corporate social responsibility: Methodological problems and robustness. ***Journal of business ethics***, 53(1-2): 137-152.
- GRI (2012). Sustainability disclosure database. Geraadpleegd op 20 november 2013, op <http://database.globalreporting.org/search>.
- Helm, S. T., & Andersson, F. O. 2010. Beyond taxonomy. ***Nonprofit Management and Leadership***, 20(3): 259-276.

- Herman, R. D., & Renz, D. O. 2004. Doing things right: Effectiveness in local nonprofit organizations, a panel study. *Public administration review*, 64(6): 694-704.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G. P. 2006. KEEN TO HELP? MANAGERS'IMPLICIT PERSON THEORIES AND THEIR SUBSEQUENT EMPLOYEE COACHING. *Personnel Psychology*, 59(4): 871-902.
- ISO (n.d.). About ISO. Geraadpleegd op 22 november 2013, op <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>.
- Jackson, D. K., & Holland, T. P. 1998. Measuring the effectiveness of nonprofit boards. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 27(2): 159-182.
- Li, J., & Hambrick, D. C. 2005. Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal*, 48(5): 794-813.
- Milkie, M. A., & Peltola, P. 1999. Playing all the roles: Gender and the work-family balancing act. *Journal of Marriage and the Family*: 476-490.
- Mishra, S., & Suar, D. 2010. Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies? *Journal of Business Ethics*, 95(4): 571-601.
- Moonen, L., Crucke, S., Claeys, T. & Deramer, A. 2014. Performantie van sociale ondernemingen: ontwikkeling van een meetinstrument om performantie in kaart te brengen.
- O'Connor, M., & Spangenberg, J. H. 2008. A methodology for CSR reporting: assuring a representative diversity of indicators across stakeholders, scales, sites and performance issues. *Journal of Cleaner Production*, 16(13): 1399-1415.
- Rettab, B., Brik, A. B., & Mellahi, K. 2009. A study of management perceptions of the impact of corporate social responsibility on organisational performance in emerging economies: the case of Dubai. *Journal of Business Ethics*, 89(3): 371-390.
- van Berkel, H. 2006. *Toetsen in het hoger onderwijs*: Bohn Stafleu van Loghum.
- Van Waeyenberg, H. & De Cuyper, P. 2016. Monitor sociale economie in Vlaanderen 2016 (werktitel). Leuven: HIVA-KU Leuven.
- Wright, B. E. 2007. Public service and motivation: does mission matter? *Public administration review*, 67(1): 54-64.