

Managementinstrumenten voor de sociale economie

Als wetenschappers en managers samen een ei uitbroeden, bekom je dikwijls aantrekkelijke resultaten. Dat bewijst het project 'Managementinstrumenten voor de Sociale Economie (MISEC)', waarbij met de steun van het Europees Sociaal Fonds een samenwerkingsverband op de rails werd gezet tussen de Universiteit Gent en De Punt, het sociaal-economisch bedrijventrum voor Gent en omgeving.¹

Sociale economie, met als doel een integratie van economische, sociale, ecologische en maatschappelijke parameters, krijgt ruime aandacht bij de vakgroep Management en Organisatie van de Faculteit Economie aan de Universiteit Gent. Men zoekt, naast de theoretisch-wetenschappelijke benadering, ook een kruisbestuiving met praktijkdeskundigen.

Hier komt De Punt in het spel. Bij dit startcentrum, waar de nadruk ligt op het in de praktijk brengen van sociaal-innoverend ondernemerschap, merkten bij de ondersteuning van verantwoordelijken binnen de sociale economie, net de nood aan bruikbare management-theorieën. Een gemeenschappelijk project bleek geboren.

Het MISEC-project, dat van start ging op 1 oktober 2002 en eind augustus 2004 werd afgerond, had als hoofddoelstelling het ondersteunen en begeleiden van jonge sociale economieorganisaties bij de uitbouw van een professioneel management. Sociale economie krijgt in Vlaanderen een brede invulling; er bestaan tal van organisaties die tot de sociale

economiesector behoren zoals beschutte werkplaatsen, kringloopcentra, sociale werkplaatsen, invoegbedrijven, nieuwe coöperatieven, derde wereldinitiatieven, arbeidszorgcentra, buurt- en nabijheidsdiensten, enzovoort. Via de ontwikkeling van aangepaste managementinstrumenten, wil dit project een vertaalslag maken naar deze sector. MISEC wil via deze in-

strumenten en de opvolging ervan, gemakkelijker nieuwe initiatieven en bedrijven laten opstarten, bestaande organisaties beter laten functioneren en meer groei realiseren. Als neveneffect wil dit project via de verspreiding van de managementinstrumenten bijdragen tot de sensibilisering van het reguliere bedrijfsleven om tot een betere samenwerking met de sociale economie te komen en tot de uitwerking van eigen initiatieven van integratie van sociale doelstellingen in het beleid.

De managementdomeinen werden zorgvuldig uitgekozen met de noden van de sector als vertrekpunt. De confrontatie tussen theorie en praktijk situeerde zich bijgevolg op zes gebieden:

- het bepalen van het strategisch beleid van de organisatie;
- het opvolgen van de strategie van de organisatie (balanced scorecard);
- het voeren van een marketingbeleid;
- het bepalen van de kostprijs van de producten en diensten van de organisatie;
- het financieel beleid;

– het personeelsbeleid.

De concrete invulling van het MISEC-project gebeurde via workshops die allen verliepen volgens een vast stramien. Een academicus animeerde een sessie rond een bepaald managementinstrument, waarna een praktijkdeskundige vertelde over hoe hij/zij aan de slag was gegaan binnen de eigen organisatie of onderneming. De deelnemers gaven feedback en wisselden ervaringen uit over de mogelijkheden en knelpunten van het instrument in kwestie.

Een belangrijk communicatiemoment van het MISEC-traject was de conferentie eind maart 2004 die plaats vond in de Torrepoort in het centrum van Gent. Hier werd dieper ingegaan op een aantal ondernemersprofielen en managementtechnieken. In de voormiddag werden de resultaten becommentarieerd van een enquête afgenomen bij een divers aantal bedrijfsleiders binnen de sociale economie. De nadruk lag hier op innovatie, professioneel management en risicobeheer. Na de lezing presenteerden zowel academici als mensen uit de praktijk papers over drie thema's: voorstelling en analyse van de sociale economie, sociale economie en tewerkstelling en ondernemerschap in de sociale economie. Per onderwerp werden er vier papers voorgesteld, waarbij het publiek ruim de mogelijkheid geboden werd om tussen te komen. Na de lunch moest het publiek opnieuw kiezen tussen verschillende modules. Drie van de managementinstrumenten werden aangebracht vanuit de praktijk, drie vanuit de theorie. De apotheose van de conferentie was de voorstelling van het boek 'Managementinstrumenten voor de sociale economie', geschreven om de kennis, opgebouwd doorheen het hele traject, voor een ruimer publiek beschikbaar te stellen.²

Dit praktijkboek vormt de neerslag van eigen literatuuronderzoek, is doorspekt met de bevindingen en ervaringen van de sprekers op de workshops en is aangevuld met reacties en kanttekeningen van de deelnemers aan de werksessies. Het bestaat uit twee delen, waarbij de theorie wordt uiteengezet in functie van de specifieke kenmerken van de sociale economiesector en een illustratie met concrete voorbeelden duiding brengt. Het tweede deel geeft de lezer de kans de uiteengezette theorie te toetsen aan diens organisatie aan de hand van checklists.

Deze zijn voorzien voor de eerste drie hoofdstukken (strategie, balanced scorecard, marketing), terwijl de financiële hoofdstukken vier (kostprijs) en vijf (ratio-analyse) uitgediept worden via een uitgewerkte oefening. In het zesde luik over personeelsmanagement worden dan weer doorheen het hele hoofdstuk nuttige en concrete tips aangebracht. Dit alles maakt van dit boek een praktijkgericht boek waarbij het de bedoeling is dat de lezer actief, aan de hand van de checklists, de oefeningen en de concrete aanwijzingen en kanttekeningen geformuleerd in de workshops, de aangebrachte theorie toepast op de situatie van de organisatie.

MISEC is duidelijk een aanzet gebleken om sociale organisaties, personen die zich bezig houden met maatschappelijk verantwoord ondernemen en KMO's en zelfstandigen die hun professioneel beheer op een sociale manier willen versterken, een aantal instrumenten aan te reiken om hun organisatie te ondersteunen. Het succes van zowel de conferentie (180 deelnemers) als het boek (tweede oplage) bewijzen immers de nood aan specifieke managementbegeleiding. Om blijvend aan deze behoefte te voldoen, worden de inspanningen ter disseminatie van het boek voortgezet. Eveneens wordt gewerkt aan een verdere uitdieping van de reeds behandelde onderwerpen, waarbij een grondige begeleiding centraal staat. Tevens mag in de toekomst een behandeling van nieuwe onderwerpen verwacht worden. Aangezien het hele proces vanuit het werkveld begint, zijn uiteraard alle opmerkingen of suggesties van harte welkom.

*Peter Ghelen
Bedrijvencentrum De Punt*

Noten

1. Meer informatie over Bedrijvencentrum De Punt kan u bekomen op volgend adres: Kerkstraat 108, 9050 Gentbrugge, 09/27 27 900 of via info@depunt.be.
2. Het boek wordt uitgegeven door Academia Press en kost 15 euro (verzendingskosten exclusief). Tevens zijn de papers te verkrijgen op CD-rom. Voor verdere informatie met betrekking tot de bestelling van het boek of andere MISEC-gegevens, kan u altijd terecht bij Bedrijvencentrum De Punt.