
Niet-financiële performantie bij sociale ondernemingen opvolgen en rapporteren

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

Binnen het Steunpunt Werk en Sociale Economie (de voorloper van het Steunpunt Werk) kreeg het UGent-team de opdracht 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. Dit artikel bespreekt performantiemeting in sociale ondernemingen en toont de resultaten van de monitor die ontwikkeld werd.

factoranalyse uitgevoerd. Op deze manier werden de vijf weerhouden domeinen om niet-financiële performantie te meten – human performance, economic performance, governance performance, community performance en environmental performance – vertaald in indicatoren en items en ondergebracht in een meetinstrument. We bespreken achtereenvolgens de inhoud van performantiemeting

in sociale ondernemingen, de ontwikkeling van het meetinstrument en we sluiten af met een reflectie over het gebruik van het instrument.

Sociale ondernemingen worden in toenemende mate geconfronteerd met de uitdaging om hun niet-financiële performantie in kaart te brengen. Performantiemeting in sociale ondernemingen zou de interne besluitvorming ten goede komen, maar kan tevens dienen als een instrument om rekenschap af te leggen aan externe stakeholders (Grieco, Michelini, & Iasevoli, 2014). Met dit onderzoek hebben de onderzoekers binnen het Steunpunt Werk en Sociale Economie getracht een gedragen meetinstrument te ontwikkelen om de niet-financiële organisatorische performantie van Vlaamse sociale ondernemingen in beeld te brengen. Om tot een gedragen meetinstrument te komen, werd kwalitatief en kwantitatief onderzoek uitgevoerd: na een uitgebreid literatuuronderzoek werden focusgroepen en een Delphi-panel georganiseerd. Tot slot werd een exploratorische en confirmatorische

Performantiemeting

Net zoals in de private én publieke sector wordt op managers van sociale ondernemingen een sterke druk gelegd om resultaten te behalen. Dit impliceert dat dergelijke organisaties een zicht moeten hebben op de output en effecten van hun organisatie. Performantiemeetsystemen zijn een noodzakelijke voorwaarde om inzicht te verkrijgen in processen, geleverde prestaties, resultaten en in de mate van strategie-implementatie. Verschillende indicatoren brengen de performantie in kaart (Vanderstraeten & Decramer, 2012; Decramer & Van Waeenberg, 2013). Binnen de (public) management literatuur wordt vaak gebruik gemaakt van het input-output model, waar strategische doelstellingen

het vertrekpunt vormen en het langetermijnperspectief van de organisatie in de verf gezet wordt (Boyne, 2010). Als de sociale onderneming weet wat de strategische en operationele doelstellingen zijn, zullen er middelen ingezet worden waarmee er processen en activiteiten worden opgestart. Dit resulteert in een output. Input, proces en output situeren zich binnen de grenzen van de organisatie (Decramer & Van Waeyenberg, 2013). Organisatiedeskundigen duiden dat na de output een effect (outcome) zou moeten gegenereerd worden (Ebrahim & Rangan, 2014).

Wereldwijd werden verschillende methodologieën en instrumenten ontwikkeld om de niet-financiële performantie van sociale ondernemingen te evalueren. Deze instrumenten – ontwikkeld door academici en specialisten uit de sector – zijn echter moeilijk te hanteren in de Vlaamse sector van sociale ondernemingen, daar enerzijds het leeuwendeel van deze ontwikkelde instrumenten eerder algemene richtlijnen omvatten of anderzijds te veel gericht zijn op één of een beperkte specifieke groep van (buitenlandse) sociale ondernemingen (Manetti, 2014; Bellucci, Bagnoli, Biggeri, & Rinaldi, 2012). De reden hiervoor is tweemaal. Enerzijds zijn sociale ondernemingen heel divers: ze verschillen in grootte, gevoerde activiteiten en doelstellingen, en hebben verschillende stakeholders. Het is bijgevolg niet eenvoudig om een dergelijk model te ontwikkelen dat toepasbaar is in de algemene context van ‘de sociale onderneming’ (Arena, Azzone, & Bengo, 2015). Anderzijds wordt performantiemeting gebruikt voor verschillende interne én externe doeleinden. Deze verschillende doeleinden vragen een andere aanpak en design (Grieco et al., 2014).

Er is echter wel een consensus binnen de literatuur rond verschillende aspecten van performantiemeting in sociale ondernemingen. Organisationele performantie is multi-dimensioneel. Performantiemeet-systemen bevatten enerzijds een mix van financiële en niet-financiële performantie en kunnen anderzijds een resem aan mogelijke indicatoren binnen de niet-financiële performantie omvatten, vermits prestaties binnen sociale organisaties een impact kunnen hebben op de lokale omgeving, het milieu, de samenleving en de medewerkers binnen de organisatie (Grieco et al., 2014; Arena et al., 2015). De meeste auteurs zijn het daarenboven eens dat performantie binnen sociale ondernemingen niet

enkel gerelateerd dient te worden aan onmiddellijke resultaten. Veel van dergelijke performantiemeet-systemen gebruiken de ‘results chain’ of het ‘logic model’ waar input en activiteiten in kaart worden gebracht. Deze modellen benadrukken het verband tussen de verschillende componenten: de relaties tussen input, activiteiten, output en outcome worden gedefinieerd en samengebracht in een model (van Loon et al., 2013). Binnen de literatuur wordt de laatste jaren steeds meer de nadruk gelegd op ‘impact of outcome measurement’. Ebrahim en Rangan (2014) maken het onderscheid tussen output (onmiddellijke resultaten), outcome (medium- en langetermijnimpact op individuele personen) en impact (medium- of langetermijnimpact op de samenleving of populatie). Binnen de literatuur is men het erover eens dat tenminste input, activiteiten en output moeten gemeten en gerapporteerd worden. Ebrahim en Rangan (2014) twijfelen echter of sociale ondernemingen nog een stap verder moeten gaan door outcomes en impact te meten. Zij argumenteren dat de zogenaamde causale link tussen output enerzijds en outcomes en impact anderzijds niet evident is en dat outcomes en impact vaak buiten de controle liggen van de sociale onderneming. Veel auteurs geven aan dat managers van sociale ondernemingen hierdoor gedemotiveerd kunnen worden (Boyne, 2010). Ebrahim en Rangan (2014) stellen daarenboven dat het meten van outcomes een te grote vraag (of zelfs last) is voor een organisatie, zonder dat het bovendien resulteert in betere prestaties. Volgens hen dienen outcomes en impact gemeten te worden op een geaggregeerd niveau, door bijvoorbeeld de (regionale) overheid.

Omwille van de bovenstaande argumenten hebben we ervoor gekozen om een performantiemeetsysteem te ontwikkelen voor sociale ondernemingen dat kan gebruikt worden door verschillende types en vormen van sociale ondernemingen. Uitgangspunt is dat het instrument kan gebruikt worden voor interne en externe doeleinden en gebaseerd is op de betrouwbare, valide en gestandaardiseerde evaluatie van de organisationele performantie. Bij het ontwikkelen van het instrument bouwden we verder op de inzichten vanuit de literatuur: performantie is multi-dimensioneel en input, activiteiten en output moeten gemeten worden. Binnen dit instrument focussen we ons niet op outcome en impact, voornamelijk gebaseerd op de argumenten van Ebrahim en Rangan (zie supra).

Ontwikkeling van het meetinstrument

Het systematisch opvolgen van prestatie-indicatoren vormt het vertrekpunt van ons meetstelsel om de niet-financiële performantie te meten. Om een gedragen instrument te ontwikkelen, 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 in het bijzonder. We stelden ons de vraag welke indicatoren in de literatuur worden gehanteerd of aanbevolen om niet-financiële performantie in kaart te brengen.
2. Vervolgens werden twee focusgroepen, bestaande uit experts en deskundigen inzake sociale economie, georganiseerd, die een praktijkgerichte aanvulling op de literatuur vormden.
3. Verder wenste de onderzoeksgroep een consensus over de indicatoren vanuit de literatuur en de focusgroepen te bekomen en gebruikte daartoe een Delphi methodiek. Voor een uitgebreide uitleg hieromtrent verwijzen we graag naar het rapport van Moonen, Crucke, Claeys en Decramer (2014).
4. De gekozen indicatoren werden omgezet naar een meetinstrument. Dit meetinstrument werd getest aan de hand van een bevraging bij 1018 Vlaamse sociale ondernemingen. De bevrageerde sociale ondernemingen zijn bepaald op basis van de uitgebreide monitor van de sociale economie en bestaan uit de volgende categorieën van sociale ondernemingen: beschutte werkplaatsen, sociale werkplaatsen, invoegbedrijven, organisaties uit de lokale diensteneconomie, arbeidszorgorganisaties, werkervaringspromotoren, erkende coöperaties en vennootschappen met sociaal oogmerk. De bevraging vond plaats van maart tot juni 2014. Er is sprake van een cross-sectioneel onderzoek, waarbij per organisatie één respondent bevraged werd. De vragenlijst werd opgemaakt en verspreid via Qualtrics (een online-surveyplatform). Na het uitsturen van herinneringsmails en een intensieve telefonische opvolging, namen 244 sociale ondernemingen deel aan het onderzoek, wat overeenkomt met een responsgraad van 24 procent.

5. Aan de hand van een exploratorische en confirmatorische factoranalyse wordt het meetinstrument gevalideerd. Deze analyse wordt uitvoerig beschreven in de onderzoekspaper van Crucke en Decramer (2016).

Het ontwikkelde meetinstrument bestaat uit 21 indicatoren, waarover consensus werd bekomen na het doorlopen van het volledige onderzoeksproces. De indicatoren zijn geclusterd in vijf domeinen om de niet-financiële performantie te meten:

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.

Resultaten per domein

De bevindingen van de bevraging worden hier besproken. We bespreken achtereenvolgens de resultaten over economic, human, governance, community en environmental performance. We geven de gemiddelde scores voor alle sociale ondernemingen per indicator weer. Voor een overzicht van de items per indicator, de bijhorende betrouwbaarheidsanalyse (Cronbachs Alpha als maat voor homogeniteit) en de spreiding van de resultaten per indicator, verwijzen we naar het uitgebreidere WSE Report.

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 vertoond 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.

De hoogste gemiddelde score is waar te nemen voor de indicator 'innovatie' (5,67 op een schaal van 8). Ook de indicator 'proactiviteit' leunt eerder naar de vooruitstrevende kant (scores vanaf 5), met een gemiddelde score van 5,28 op 8. Wat 'risico nemen' betreft, zien we een iets meer behoudende score van 4,21.

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): ontwikkeling en training, performance ondersteuning, HR-beleid, diversiteit, positieve werkverhoudingen, jobtevredenheid meten en work-life balance.

Sociale ondernemingen investeren gemiddeld het meest in 'positieve werkverhoudingen' (gemiddelde score van 5,87 op 7). Hierbij sluiten 'work-life balance' (5,51), 'performance ondersteuning' (5,48) en 'diversiteit' (5,41) nauw aan. Op de vijfde en zesde 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. Over het algemeen kan besloten worden dat alle thema's binnen human performance positieve gemiddelde scores (vanaf 4) behalen.

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): aanpassingsvermogen, gedeelde visie, participatieve besluitvorming, duidelijke

organisatiedoelstellingen, communicatie met stakeholders en strategische rol.

De hoogste gemiddelde scores zien we voor de indicatoren 'gedeelde visie' (5,70 op 7), 'participatieve besluitvorming' (5,67) en 'duidelijke organisatiedoelstellingen' (5,55). De indicator 'communicatie met stakeholders' scoort gemiddeld 5,22. 'Strategische rol' en 'aanpassingsvermogen' scoren het laagst met gemiddelde waarden van 4,86 en 4,79.

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): maatschappelijke verantwoordelijkheid en kansengroepen rekruteren.

Sociale ondernemingen scoren hoog op de indicator 'maatschappelijke verantwoordelijkheid'. Deze indicator behaalt een gemiddelde score van 5,26 op 7. Ook een positieve gemiddelde score wordt behaald, zij het in iets mindere mate, voor het rekruteren van kansengroepen (4,69 op 7). Sociale ondernemingen hebben in 85 tot 90% van de gevallen een samenwerkingsverband met overheidsinstellingen, organisaties uit de sociale economie en andere sociaal maatschappelijke organisaties; zoals CAW en OCMW. Verder heeft ongeveer vier op vijf sociale ondernemingen samenwerkingsverbanden met bedrijven uit de reguliere economie en doorverwijzers.

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): duurzaam transport, ecologische materialen en duurzaam performance management.

Sociale ondernemingen besteden het meeste aandacht aan duurzaam transport. Deze indicator behaalt een gemiddelde score van 4,87 op 7. Op de tweede plaats volgt de indicator 'ecologische materialen' met een gemiddelde score van 4,67. Tot slot zien we een gemiddelde score van 3,59 voor 'duurzaam performance management'. Ten slotte kunnen we aangeven dat 9% van de sociale ondernemingen

voor 100% beroep doet op hernieuwbare energie. Iets meer dan de helft (53%) zegt gedeeltelijk beroep te doen op hernieuwbare energie; de overige 38% maakt er geen gebruik van.

Gebruik van het meetinstrument

Van sociale ondernemingen wordt in toenemende mate verwacht dat ze hun niet-financiële prestatie in kaart brengen en meten. Onderzoek (in publieke en private organisaties) toont echter verschillende effecten van prestatie meting. Sommige onderzoekers (Molleman & Timmerman, 2003) leveren bewijs dat organisaties met prestatie management beter presteren, anderen (Ordóñez, Schweitzer, Galinsky, & Bazerman, 2009) waarschuwen voor mogelijke perverse effecten bij het gebruik van prestatie management en stellen de effectiviteit van dergelijke systemen in vraag. Prestatie meting en het in kaart brengen van resultaten en doelen zou volgens bepaalde auteurs niet-gewenst gedrag genereren, zoals "... a narrow focus that neglects non-goal areas, a rise in unethical behavior, distorted risk preferences, corrosion of organizational culture, and reduced intrinsic motivation" (Ordóñez et al., 2009).

De wijze waarop het systeem is geïmplementeerd en voor welke doeleinden het systeem wordt gehanteerd, zijn volgens ons zeer belangrijk. Het meetinstrument dat we ontwikkelden in het kader van het Steunpunt Werk en Sociale Economie kan gebruikt worden voor diverse doeleinden. Enerzijds is er de gevalideerde vragenlijst die bestaat uit verschillende items om de indicatoren van de verschillende prestatiedomeinen te meten. Deze vragenlijst kunnen sociale ondernemingen hantieren als 'self-assessment' tool om hun prestatie in kaart te brengen. Het instrument voor 'zelfevaluatie' wordt bij voorkeur ingevuld door meerdere medewerkers in de organisatie, om zo tot een gedragen evaluatie te komen. Uiteenlopende opinies kunnen aanleiding geven tot een discussie over de niet-financiële prestatie van de organisatie en kunnen de basis vormen voor besluitvorming. Anderzijds kan de set van 21 indicatoren gebruikt worden om verantwoording af te leggen aan externe stakeholders over de niet-financiële prestatie van de organisatie. Deze externe rapportering houdt bij voorkeur rekening met richtlijnen met betrekking tot het rapporteren van niet-financiële

prestatie, zoals onder andere geformuleerd door de Global Reporting Initiative (GRI).

Twee belangrijke aspecten in de ontwikkeling van een meetinstrument zijn betrouwbaarheid en validiteit. Deze kwaliteitsvereisten stonden centraal bij de ontwikkeling van ons meetinstrument. Op verschillende manieren werd tegemoet gekomen aan deze eisen. Zo werd bij de ontwikkeling van het meetinstrument kwantitatief en kwalitatief onderzoek gecombineerd (triangulatie). De betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek namen op die manier toe, doordat op complementaire manieren invulling werd gegeven aan de gegevensverzameling. Een hoge mate van inhouds- en begripsvaliditeit werd gegarandeerd door de systematiek in ons onderzoeksproces. Daarnaast hielden we rekening met drie bijkomende voorwaarden die als belangrijk aanzien worden bij het ontwikkelen van een meetinstrument, namelijk de bruikbaarheid, begrijpbaarheid en relevantie van het instrument. Voor meer informatie verwijzen we naar de onderzoekspaper van Crucke en Decramer (2016) en naar het WSE Report van Crucke, Claeys en Decramer (2016).

Het ontwikkelde prestatie meetstelsel focust in de eerste plaats op de beheersing van de prestaties van de organisatie en op het rekenschap geven aan externe stakeholders. Het uiteindelijke doel van de invoering van dergelijke modellen is om een bijdrage te leveren tot de effectiviteit van de organisatie, tot het realiseren van haar economische en sociale doelen. Of ons model dit ook bewerkstelligt voor sociale ondernemingen, kan een piste zijn voor toekomstig onderzoek. Zulk onderzoek kan zich richten op de impact van dergelijke meetstelsels: dragen ze bij tot de effectiviteit van de organisatie en wat zijn de effecten op lange termijn?

Saskia Crucke
Adelien Decramer
UGent

Bibliografie

Arena, M., Azzone, G., & Bengo, I. (2015). Performance Measurement for Social Enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26, 649-672.

- Belluci, M., Bagnoli, L., Biggeri, M., & Rinaldi, V. (2012). Performance measurement in solidarity economy organizations: the case of fair trade shops in Italy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83, 25-59.
- Boyne, G. A. (2010). Performance management: does it work? In: R.M. Walker, G.A. Boyne, & G.A. Brewer (Eds.), *Public Management and Performance*. Cambridge University Press.
- Crucke, S., & Decramer, A. (2016). The development of a measurement instrument for the organizational performance of social enterprises. *Sustainability*, 8, 161.
- Decramer, A., & Van Waeyenberg, T. (2013). Prestatiemanagement in de publieke sector. In: S. Desmidt, & A. Heene. (Eds.), *Strategisch management : een handboek voor de publieke sector*. LannooCampus.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What Impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56, 118-141.
- Grieco, C., Michelini, L., & Iasevoli, G. (2014). Measuring Value Creation in Social Enterprises: A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
- Manetti, G. (2014). The Role of Blended Value Accounting in the Evaluation of Socio-Economic Impact of Social Enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25, 443-464.
- Molleman, E., & Timmerman, H. (2003). Performance management when innovation and learning become critical performance indicators. *Personnel Review*, 32, 93-113.
- 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 2014 nr. 3). Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.
- Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. (2009). Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting. *Academy of Management Perspectives*, 23, 6-16.
- Vanderstraeten, A., & Decramer, A. (2012). Performantiemangement en HR-Indicatoren. In: Hondeghem, A. (Red.) *Personeelsbeleid in lokale besturen*. Brugge: Uitgeverij Vanden Broele.
- Van Loon, J. H. M., Bonham, G. S., Peterson, D. D., Schalock, R. L., Claes, C., & Decramer, A. E. M. (2013). The use of evidence-based outcomes in systems and organizations providing services and supports to persons with intellectual disability. *Evaluation and Program Planning*, 36, 80-87.