

Onderzoeksrapport Strategische beleidsvorming in sociale economie organisaties

... een paradigmatische verkenning

Raf De Mey
Nathalie Vallet
Instituut Sociale Economie
Universiteit Antwerpen

11-2009

WSE Report

Steunpunt Werk en Sociale Economie
Parkstraat 45 bus 5303 – 3000 Leuven
T:32(0)16 32 32 39 F:32(0)16 32 32 40
steunpuntwse@econ.kuleuven.be
www.steunpuntwse.be



INHOUDSTAFEL

Algemene Inleiding.....	6
Hoofdstuk 1: Onderzoeksopzet en –methodiek.....	8
1.1 Inleiding	8
1.2. De algemene onderzoeksmethodiek	8
1.3 Het theoretisch kader	9
1.3.1 Het klassieke of rationele paradigma	10
1.3.2 Het gedragsmatige of incrementele paradigma.....	12
1.3.3 Het stakeholders paradigma.....	15
1.4. De onderzoeksgroep of steekproeftrekking	17
1.5. De dataverzameling	24
1.6 De data analyse	24
Hoofdstuk 2: Onderzoeksresultaten per gevalstudie	26
2.1 Inleiding	26
2.2. Gevalstudie WEB.....	26
2.2.1 Stroomdiagram en fasering gevalstudie WEB	26
2.2.2. Analysefase 1: 1992-1999: <i>de eerste strategische koers</i>	32
2.2.2.1. Contextuele factoren	32
2.2.2.2. Conceptuele invulling	35
2.2.2.3. Algemene proceskenmerken	36
2.2.2.4. Inhoudelijke kenmerken.....	38
2.2.2.4.1. Missie	38
2.2.2.4.2. Omgevingsanalyse	40
2.2.2.4.3. Strategische doelen, strategische acties en strategie-implementatie	42
2.2.2.5. Aangehaalde plus- en minpunten periode 1992-1999	42
2.2.3. Analysefase 2: 1999-2003: een groei van strategische bakens	43
2.2.3.1. Contextuele factoren	43
2.2.3.2. Conceptuele invulling	46
2.2.3.3. Algemene proceskenmerken	47
2.2.3.4. Inhoudelijke kenmerken.....	48
2.2.3.4.1. Missie	48
2.2.3.4.2. Omgevingsanalyse	50
2.2.3.4.3. Strategische doelen	52
2.2.3.4.4. Strategische acties	54
2.2.3.4.5. Strategie-implementatie	55
2.2.3.5. Aangehaalde plus- en minpunten periode 1999-2003	56
2.2.4. Analysefase 3: 2003-2007: een quasi strategisch beleid.....	57
2.2.4.1. Contextuele factoren	57
2.2.4.2. Conceptuele invulling	60
2.2.4.3. Algemene proceskenmerken	61
2.2.4.4. Inhoudelijke kenmerken.....	62
2.2.4.4.1. Missie	62
2.2.4.4.2. Omgevingsanalyse	64
2.2.4.4.3. Strategische doelen	66
2.2.4.4.4. Strategische acties	68

2.2.4.4.5. Strategie-implementatie	68
2.2.4.5. Aangehaalde plus- en minpunten periode 2003-2007	70
2.2.5. Analysefase 4: 2007-2008: een volwaardig strategisch beleid	71
2.2.5.1. Contextuele factoren	71
2.2.5.2. Conceptuele invulling	73
2.2.5.3. Algemene proceskenmerken	74
2.2.5.4. Inhoudelijke kenmerken.....	75
2.2.5.4.1. Missie	75
2.2.5.4.2. Omgevingsanalyse	76
2.2.5.4.3. Strategische doelen	77
2.2.5.4.4. Strategie-implementatie	77
2.2.5.5. Aangehaalde plus- en minpunten periode 2007-2008	78
2.3. Gevalstudie KLC Teleshop	80
2.3.1. Stroomdiagram en fasering gevalstudie KLC Teleshop	80
2.3.2. Analysefase 1: 1982-1992: Zelfsturing binnen moederorganisatie	84
2.3.2.1. Contextuele factoren	84
2.3.2.2. Conceptuele invulling	86
2.3.2.3. Algemene proceskenmerken	87
2.3.2.4. Inhoudelijke kenmerken.....	87
2.3.2.4.1. Missie	87
2.3.2.4.2. Omgevingsanalyse	88
2.3.2.4.3. Strategische doelen	89
2.3.2.4.4. Strategische acties	90
2.3.2.4.5. Strategie-implementatie	90
2.3.2.5. Aangehaalde plus- en minpunten periode 1982-1992	90
2.3.3. Analysefase 2: 1992-2000: organische groei in zelfstandige organisatie ..	91
2.3.3.1. Contextuele factoren	91
2.3.3.2. Conceptuele invulling	94
2.3.3.3. Algemene proceskenmerken	95
2.3.3.4. Inhoudelijke kenmerken.....	96
2.3.3.4.1. Missie	96
2.3.3.4.2. Omgevingsanalyse	97
2.3.3.4.3. Strategische doelen	98
2.3.3.4.4. Strategische acties	99
2.3.3.4.5. Strategie-implementatie	99
2.3.3.5. Aangehaalde plus- en minpunten periode 1992-2000	100
2.3.4. Analysefase 3: 2000-2008: Transitie naar werkervaring	101
2.3.4.1. Contextuele factoren	101
2.3.4.2. Conceptuele invulling	104
2.3.4.3. Algemene proceskenmerken	105
2.3.4.4. Inhoudelijke kenmerken.....	106
2.3.4.4.1. Missie	106
2.3.4.4.2. Omgevingsanalyse	108
2.3.4.4.3. Strategische doelen	109
2.3.4.4.4. Strategische acties	109
2.3.4.4.5. Strategie-implementatie	110
2.3.4.5. Aangehaalde plus- en minpunten periode 2000-2008	111
2.4. Gevalstudie 't Gerief.....	113
2.4.1. Stroomdiagram en fasering gevalstudie 't Gerief	113
2.4.2. Analysefase 1: 2005-2007: Ondernemen vanuit intergemeentelijke visie	

.....	116
2.4.2.1. Contextuele factoren	116
2.4.2.2. Conceptuele invulling	118
2.4.2.3. Algemene proceskenmerken	119
2.4.2.4. Inhoudelijke kenmerken.....	120
2.4.2.4.1. Missie	120
2.4.2.4.2. Omgevingsanalyse	121
2.4.2.4.3. Strategische doelen	123
2.4.2.4.4. Strategische acties	123
2.4.2.4.5. Strategie-implementatie	124
2.4.2.5. Aangehaalde plus- en minpunten periode 2005-2007	124
2.4.3. Analysefase 2: 2007-2008: Kwalitatieve groei van de onderneming	125
2.4.3.1. Contextuele factoren	125
2.4.3.2. Conceptuele invulling	126
2.4.3.3. Algemene proceskenmerken	127
2.4.3.4. Inhoudelijke kenmerken.....	128
2.4.3.4.1. Missie	128
2.4.3.4.2. Omgevingsanalyse	129
2.4.3.4.3. Strategische doelen	130
2.4.3.4.4. Strategische acties	131
2.4.3.4.5. Strategie-implementatie	131
2.4.3.5. Aangehaalde plus- en minpunten periode 2007-2008	132
2.5. Gevalstudie Mariasteen.....	133
2.5.1. Stroomdiagram en fasering gevalstudie Mariasteen	133
2.5.2. Analysefase 1: '80-1999: Organische groei.....	137
2.5.2.1. Contextuele factoren	137
2.5.2.2. Conceptuele invulling	138
2.5.2.3. Algemene proceskenmerken	139
2.5.2.4. Inhoudelijke kenmerken.....	140
2.5.2.4.1. Missie	140
2.5.2.4.2. Omgevingsanalyse	140
2.5.2.4.3. Strategische doelen	141
2.5.2.4.4. Strategische acties	142
2.5.2.4.5. Strategie-implementatie	142
2.4.2.5. Aangehaalde plus- en minpunten periode voor 1999	143
2.5.3. Analysefase 2: 1999-2005: Strategie voor de strijd.....	143
2.5.3.1. Contextuele factoren	143
2.5.3.2. Conceptuele invulling	145
2.5.3.3. Algemene proceskenmerken	146
2.5.3.4. Inhoudelijke kenmerken.....	147
2.5.3.4.1. Missie	147
2.5.3.4.2. Omgevingsanalyse	148
2.5.3.4.3. Strategische doelen	149
2.4.2.4.4. Strategische acties	149
2.5.3.4.5. Strategie-implementatie	150
2.5.3.5. Aangehaalde plus- en minpunten periode 1999-2005	150
2.5.4. Analysefase 3: 2005-2008: naar een geïntegreerd strategisch beleid	151
2.5.4.1. Contextuele factoren	151
2.5.4.2. Conceptuele invulling	152
2.5.4.3. Algemene proceskenmerken	153

2.5.4.4. Inhoudelijke kenmerken.....	154
2.5.4.4.1. Missie.....	154
2.5.4.4.2. Omgevingsanalyse.....	154
2.5.4.4.3. Strategische doelen.....	155
2.5.4.4.4. Strategische acties.....	155
2.5.4.4.5. Strategie-implementatie.....	156
2.5.4.5. Aangehaalde plus- en minpunten periode 2005-2008.....	156
2.5. Gevalstudie de Wrikker.....	158
Hoofdstuk 3: Onderzoeksresultaten op cross-casestudy niveau	161
3.1 Inleiding.....	161
3.2 De invloed van contextuele factoren.....	161
3.2.1 Invloed van externe factoren.....	162
3.2.2 Invloed van interne factoren.....	163
3.3 De conceptuele invulling.....	164
3.4 De proceskenmerken.....	169
3.5 De inhoudelijke kenmerken.....	174
3.6 Ervaren Plus- en minpunten.....	189
Algemene conclusie en beleidsaanbevelingen.....	198
Bronnenlijst	202
1. Boeken en artikels.....	202
2. Interne beleidsdocumenten (gevalstudies).....	203
3. Interviews (gevalstudies).....	205
4. Beleidsdocumenten en wetten overheid.....	206
5. Websites.....	206
Bijlage I: korte profielschets van de onderzoeksgroep(gevalstudies)	208
1. WEB.....	208
2. Teleshop.....	209
3. t' Gerief.....	210
4. Mariasteen.....	211
5. Coöperatieve de Wrikker.....	213
Bijlage II: Scenario schema i.v.m. de data verzameling	215
Bijlage II: analysescheme's per gevalstudie	219

Algemene Inleiding

In het kader van de **onderzoekslijn sociale economie** van het **steunpunt werk en sociale economie** doet het instituut sociale economie van de Universiteit Antwerpen onderzoek naar de organisatie en dynamiek van ondernemingen uit de sector van de sociale economie. Hierbij wordt de organisatieontwikkeling van de organisaties uit de sociale economie geanalyseerd ten einde beleidsaanbevelingen te doen aan de Vlaamse minister van sociale economie.

In een eerste onderzoeksluik werd getracht om de ontstaansdynamiek van de sociale economie in kaart te brengen aan de hand van een historisch literatuuronderzoek naar bepalende beleidsmaatregelen enerzijds en een meting van de evolutie in de densiteit van werkvormen uit de sociale economie anderzijds. In dit eerste onderzoeksluik werd in het bijzonder het overheidsbeleid t.o.v. deze sector bestudeerd.

In een **tweede onderzoeksluik** - tevens het voorwerp van dit onderzoeksrapport - willen we de organisaties zelf onderzoeken. In het bijzonder willen we nagaan hoe de **strategische besluitvorming** er uit ziet en op welke manier en in welke mate het overheidsbeleid hierop een impact heeft gehad. Concreet worden daartoe **vijf gevalstudies** uitgewerkt. Telkens wordt het strategisch management/besluitvorming en de evolutie ervan - sinds het ontstaan van de geselecteerde organisaties - in kaart gebracht. We kiezen er dus voor om de strategische besluitvorming van de organisatie expliciet in een **historisch perspectief** te plaatsen én voldoende aandacht te besteden aan de **bepalende, contextuele factoren** van deze ontwikkeling. De duurtijd van het onderzoeksproject bedraagt 1 jaar (februari 2008-februari 2009).

Concreet vertrekken we in elke gevalstudie vanuit de volgende **viervoudige probleemstelling**:

- (1) Welke *contextuele factoren* hebben een invloed gehad op de evolutie van de strategische besluitvorming (... de beleidsmaatregelen van de overheid in het bijzonder)?
- (2) Welke evolutie doet zich - onder invloed van de contextuele factoren - voor inzake de *conceptuele invulling(en)* en/of “verschijningsvorm(en)” van strategische besluitvorming?
- (3) Welke evolutie doet zich vervolgens voor inzake de *procesmatige en inhoudelijke kenmerken* van de *strategische besluitvorming*? Welke kenmerken en/of fasen en/of instrumenten, methoden en technieken kunnen we hierin onderscheiden ?
- (4) Wat zijn tot slot de algemeen ervaren problemen, knelpunten en moeilijkheden en hoe zouden deze ondervangen kunnen worden (i.e. “inspiratie” voor een faciliterend en/of ondersteunend overheidsbeleid) ?

Voor de invulling van het concept “strategische besluitvorming” starten we vanuit een soort **pragmatische werkdefinitie** waarin we de strategische besluitvorming typeren

vanuit een viertal beleidskenmerken. Elk beleid en besluitvormingsproces dat tegelijkertijd aan deze kenmerken voldoet, beschouwen we als “strategisch” van aard. Concreet gaat het om het gebruik van een lange termijnvisie (i.e. meer dan een jaar), een geïntegreerde organisatiefocus (i.e. de gevolgen hebben betrekking op de hele of integrale organisatie), een expliciete omgevingsfocus (i.e. de profilering van de organisatie t.o.v. haar externe omgeving en vice versa) en bewuste beleidskeuzes (i.e. niet “toevallig” en “vrijblijvend” t.o.v. meestal omvangrijk ingezette middelen).

In tegenstelling tot veel naslagwerken binnen het vakgebied van strategisch management die het strategische besluitvormingsproces op een vrij normatieve wijze benaderen en op zoek gaan naar en/of één “beste” wijze centraal stellen, willen wij in dit onderzoek bewust ruimte laten voor verschillende of alternatieve benaderingswijzen. We inspireren ons op **drie fundamentele managementparadigma’s** geïdentificeerd binnen het ruimer vakgebied van organisatiemanagement. Concreet gaat het om het klassieke of rationele paradigma, het gedragsmatige of incrementele paradigma en het stakeholdersparadigma.. De beschrijving van elk paradigma bevindt zich in hoofdstuk 1 (zie 1.3 Het theoretisch kader).

De **structuur** van het onderzoeksrapport ziet eruit als volgt. In een eerste hoofdstuk staan we stil bij de gehanteerde onderzoeksopzet en –methodiek. In een tweede hoofdstuk beschrijven we uitgebreid de onderzoeksresultaten per gevalstudie. Zoals zal blijken uit hoofdstuk I gaat het om 5 gevalstudies. In een volgende, derde hoofdstuk vatten we vervolgens de voornaamste bevindingen samen van de zogenaamde “cross-case” analyses. In een laatste deel formuleren we op basis van de onderzoeksresultaten ten slotte een aantal algemene conclusies en beleidsadviezen.

Bij wijze van “leeswijzer” doorheen het rapport kunnen we de volgende suggesties maken. De lezer die vanuit een **stuurgroepfunctie** en/of **beleidsfunctie** geïnteresseerd is in de **uiteindelijke onderzoeksresultaten** raden we aan om vooral **hoofdstuk 3 én de algemene conclusie** te lezen. Beiden liggen zeer sterk in mekaars verlengde en vormen samen een goed gedocumenteerde en synoptische synthese. De lezer die vanuit een **wetenschappelijke en/of academische functie** geïnteresseerd is in het onderzoeksopzet en de methodische achtergrond van het onderzoek raden we aan **hoofdstuk 1 en 2** te lezen, inclusief de hierbij horende bijlagen. Hoofdstuk 1 bevat de algemene methodische opzet, hoofdstuk 2 de fijnmazige, uitgebreide en vooral systematische rapportering per gevalstudie. De lezer die ten slotte eerder vanuit een **praktijkfunctie** en/of vanuit de **betrokkenheid van de eigen organisatie in het onderzoek** geïnteresseerd is in de onderzoeksresultaten, raden we aan om hoofdstuk 2 te lezen (al dan niet enkel het gedeelte dat betrekking heeft op de eigen organisatie) en hoofdstuk 3. In hoofdstuk 2 staat vermeld hoe de feitelijk verzamelde informatie door de onderzoekers wordt geïnterpreteerd in functie van de 3 paradigma’s. En in hoofdstuk 3 worden de onderzoeksresultaten vergelijkenderwijze samengevat zodanig dat de eigen organisatie mogelijks gemakkelijk kan worden getypeerd en/of gepositioneerd ten opzichte van de onderzoeksresultaten (wat herkennen we bij onszelf en wat niet ?).

Hoofdstuk 1: Onderzoeksopzet en –methodiek

1.1 Inleiding

Zoals aangehaald in de algemene inleiding van dit rapport heeft hoofdstuk 1 betrekking op de gehanteerde onderzoeksopzet en –methodiek.

Achtereenvolgens staan we stil bij de algemene kenmerken van de onderzoeksmethodiek (i.e. een *kwalitatief* onderzoek), het theoretisch kader (i.e. de drie strategische paradigma's), de onderzoeksgroep (i.e. de aard en hoedanigheid van 5 gevalstudies), het data verzamelingsinstrument (i.e. een halfgestructureerde vragenlijst onder de vorm van een scenario schema) en de data-analyse (i.e. een systematische codering en ordening van de verzamelde data via een reeks stroomdiagrammen en analyseschema's).

1.2. De algemene onderzoeksmethodiek

Het bestuderen van de strategische besluitvorming binnen sociale economie organisaties én dit vanuit een drievoudige paradigmatische benadering, is qua onderzoeksfocus vrij nieuw. Er bestaat dan ook geen onderzoekstraditie ter zake, laat staan een robuust theoretisch raamwerk waarop onderzoekers kunnen terugvallen. Het onderzoek vertoont dan ook een uitgesproken **exploratief ontwikkelingskarakter**. Anders gesteld, de gegenereerde onderzoeksresultaten moeten leiden tot nieuwe, originele en verdiepende inzichten in de wijze waarop sociale economie organisaties het strategische besluitvormingsproces vorm geven en dit onder invloed van welbepaalde contextuele factoren.

Omwille van dit exploratieve ontwikkelingskarakter opteren we logischerwijze voor een **kwalitatieve** i.p.v. kwantitatieve of falsifiërende **onderzoeksopzet**, meer bepaald de richtlijnen en principes van de zogenaamde **gefundeerde theoriebenadering**, voor sommigen beter bekend onder zijn Angelsaksische benaming Grounded Theory (o.a. Glaser en Strauss, 1967; Strauss, 1987; Strauss en Corbin, 1990; Glaser, 1994; Miles en Huberman, 1994; Wester, 1995; Maso en Smaling, 1998).

Het is in dit onderzoeksrapport niet de bedoeling om uitgebreid stil te staan bij het verschil tussen beide onderzoeksmethoden, maar enkele aandachtspunten lijken ons wel belangrijk om aan te halen. Zo heeft de keuze implicaties op zowel de onderzoeksopzet als op de wijze waarop er met de onderzoeksresultaten moet worden om gegaan. In een kwalitatief **onderzoeksopzet** gaan we op zoek naar onderzoeksituaties (i.e. gevalstudies) die onderling zoveel mogelijk van elkaar verschillen. Dit garandeert immers een voldoende genuanceerde of “rijke” ontwikkeling van het onderzoeksonderwerp. Hoe meer verschillende gevalstudies, hoe meer kans op de ontdekking van *verschillende* wijzen van strategische

besluitvorming en *verschillende* beïnvloedende factoren. Eenzelfde redenering gaat op voor de dataverzameling. Hoe meer verschillende databronnen (i.e. geïnterviewden, documenten, ...), hoe groter de kans op een ruime, complementaire dataset. Omwille van deze verscheidenheid, zijn *verdiepende* uitspraken of conclusies mogelijk, maar geen *veralgemenende* uitspraken. We zullen dus wel uitspraken kunnen doen over welke mogelijke strategische besluitvormingsprocessen we terugvinden in sociale economie organisaties en over welke mogelijke invloeden er allemaal kunnen spelen, maar niet over wat de situatie is in *alle* sociale economie organisaties en over welke situaties meer en/of minder voorkomen. Dit laatste noodzaakt immers een kwantitatief, inventariserend onderzoek, iets wat eventueel nadien kan worden gerealiseerd. Dankzij het kwalitatieve onderzoek weten de kwantitatieve onderzoekers alvast wat ze precies via een survey onderzoek kunnen onderzoeken en bevragen bij alle sociale economie organisaties (i.e. wat is zinvol en relevant om te bevragen?).

1.3 Het theoretisch kader

Zoals gesteld bij de algemene onderzoeksmethodiek (zie 1.2) is het bestuderen van de strategische besluitvorming binnen sociale economie organisaties vanuit een **drievoudige paradigmatische benadering** qua onderzoeksfocus relatief nieuw. Vooral de toepassing ervan in sociale economie organisaties is nieuw. Maar, ook het gebruik van de paradigmatische benadering binnen (Vlaams/ Belgisch) onderzoek is niet zo vanzelfsprekend. Er bestaat binnen de strategische managementliteratuur geen uitgebreid robuust theoretisch raamwerk waarin gedetailleerd en uitvoerig wordt aangegeven hoe deze paradigma's er precies uitzien (vb. wat impliceert dit naar het praktisch verloop van het integrale strategische besluitvormingsproces?). Wél wordt het bestaan en belang ervan expliciet onderkend en worden eveneens de fundamentele kenmerken en principes theoretisch opgelijst (zie o.a. Vallet, 2006, 2007(a), 2007 (b) en 2008). In dit opzicht gaat het gebruik van de paradigmatische benadering weldegelijk terug op een aanwezige, overwegend Angelsaksische onderzoekstraditie (o.a. Quinn, 1978, Mintzberg, 1994; Mitchel, Aigle en Wood, 1997; Johnson en Scholes, 2000; De Wit, Meyer en Breed, 2000).

Het **onderscheid** tussen de drie paradigma's heeft betrekking op een aantal **fundamentele verschillen** inzake de wijze waarop het proces van strategische beleidsvorming in organisaties plaats grijpt. Elk paradigma hanteert hierbij een andere definitie (i.e. wat is de strategie van een organisatie ?), een ander dieperliggend mens- en organisatiebeeld, een andere fasering van het strategisch besluitvormingsproces en andere instrumenten en/of technieken om de strategische besluitvorming te stroomlijnen. Als zodanig stelt elk paradigma eveneens andere vereisten inzake de management competenties en omstandigheden die nodig zijn om het strategisch besluitvormingsproces op een *professionele* en zo kwaliteitsvolle wijze aan te sturen.

Alvorens de kenmerken van elk strategisch paradigma kort toe te lichten staan we stil bij de **meerwaarde** van een paradigmatische benadering binnen dit onderzoek. Een paradigmatische benadering stelt ons alvast in staat om:

- De *wijze* waarop sociale economie organisaties hun strategische besluitvorming vorm geven **nauwgezet, genuanceerd** én vooral **kritisch** in kaart te brengen. We stappen af van het bestaan van één normatief ideaalbeeld waaraan de strategische

besluitvorming van alle organisaties en zo ook sociale economie organisaties moet voldoen¹. De strategische sturing kan op “alternatieve” én zo onderling andere maar gelijkwaardige wijzen plaats grijpen;

- Het **typische karakter** van sociale economie organisaties en de (eventuele) implicaties ervan op een typische procesmatige aansturing te **verkennen**. Mogelijks impliceert het typische karakter van sociale economie organisaties dat een ander dan het klassieke, rationele paradigma en/of een combinatie domineert en/of voorkomt en/of verkiesbaar is;
- De vereiste **competenties** en **randvoorwaarden** voor een **professionele** d.w.z. kwaliteitsvolle **sturing** door de beleidsverantwoordelijken van sociale economie organisaties (i.e. het management en/of de Raad van Bestuur) op een **genuanceerde** en **kritische wijze** te **identificeren**;
- De wijze waarop de **overheid** het **bestaan** en/of voorkomen van elk **paradigma** en zo de vereiste **competenties** en **randvoorwaarden** beïnvloedt op een **genuanceerde** en **kritische wijze** op te **lijsten**;

Tot zover de meerwaarde van de paradigmatische benadering als theoretisch kader in dit onderzoek. In de hierna volgende paragrafen staan we kort stil bij de typische kenmerken van elk paradigma. Het is niet de bedoeling om in het onderzoeksrapport uitgebreid stil te staan bij elk paradigma maar wel de voornaamste kenmerken samen te vatten. Voor een **meer omvangrijke** en **gedetailleerde toelichting** verwijzen we door naar de volgende publicaties: Vallet, 2007(a), 2007 (b) en 2008).

1.3.1 Het klassieke of rationele paradigma

Het rationele managementperspectief definieert de strategie van een organisatie als een (formeel) plan met vier specifieke kenmerken: het is toekomstgericht (met een lange termijnfocus); het gaat om een geïntegreerd plan (de organisatie als geheel staat centraal); het plan heeft een expliciete omgevingsfocus en voorziet hoe de organisatie zich t.o.v. de externe omgeving positioneert of hoe de organisatie op impulsen reageert; het plan getuigt van expliciete en bewuste keuzes i.p.v. toevalligheden. Analoog met het onderliggende mechanistische mens- en organisatiebeeld gaat het klassieke paradigma ervan uit dat de strategie te vergelijken is met een soort van superprogrammatuur.

Zoals weer gegeven in figuur 1. komt de strategische beleidsvorming tot stand via een strak stappenplan met een uitgesproken lineair, sequentieel karakter(i.e. er worden geen stappen overgeslagen en de volgorde is welbepaald), een vaste cyclische doorlooptijd, een dominante rol van het topmanagement en het gebruik van een zeer uitgebreide generieke instrumentenkoffer.

Figuur 1: Het rationele of klassieke paradigma

¹ Dit ideaalbeeld is sinds de jaren '80 het zogenaamde klassieke, rationele paradigma. Dit klassieke, rationele paradigma wordt vooral in profit organisaties als ideaaltypisch naar voren geschoven en ingevolge het Nieuw Publiek Management (NPM) ook als voorbeeld voor publieke en social profit organisaties.

Overzichtsfiche: het rationele of klassieke managementperspectief

Definitie	<p>Strategie als (formeel) plan + 4 kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toekomstgericht • Geïntegreerd • Expliciete externe focus • Expliciete en bewuste keuzes
Kenmerken strategisch management proces	<p>Lineair sequentieel stappenplan Vaste cyclische doorlooptijd Dominante rol topmanagement (PAV: klassieke modellen)</p>
Instrumenten, methoden en technieken	<p>Generieke instrumentenkoffer</p> <p>Een "goede" missie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inhoudelijke criteria (i.e. waarover ?) • Vormelijke criteria (i.e. hoe?) <p>Een "goede" strategische omgevingsanalyse</p> <p>Informatieverzameling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systematische opdeling in deelomgevingen (i.e. algemene versus taakomgeving versus interne omgeving) • Geprefereerde informatieverzamelingsinstrumenten <p>Informatie interpretatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • SWOT analyse • Niet/zwak gevoelig voor wie de analyse uitvoert
	<p>"Goede" strategische doelen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inhoudelijke criteria (i.e. expliciete aansluiting bij SWOT) • Vormelijke criteria (i.e. SMART) <p>"Goede" strategische acties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omvangrijk keuze arsenaal (zie gespecialiseerde vakliteratuur) • Zwak of voorkeur voor "best practices" • Zwak of voorkeur voor benchmarking <p>Een "goede" strategie implementatie</p> <p>Een consistente doelencascade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doorvertaling naar tactische en operationele doelen • Rationele boomstructuren <p>Een consistente afstemming met de organisatiestructuur en -cultuur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kloofanalyse <p>Een strakke monitoring</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vooral aandacht voor prestatie-meetsystemen (PMS) en minder voor processturing • Zwak of voorkeur voor "best practices" en generieke PMS (vb. Balanced Scorecards) • Zwak of voorkeur voor output en outcome indicatoren • Zwak voor kwantitatieve indicatoren
Voor- en nadelen	<p>Zinvol en bruikbaar indien</p> <ul style="list-style-type: none"> • De mate van onzekerheid (onvoorspelbaarheid) en dynamiek beperkt of afwezig is • De organisatie (en/of derden) veel belang hecht(en) aan transparantie, houvast en zo een "objectief" verantwoorde en navolgbare aanpak

- De organisatie onder sterke tijdsdruk staat
- De organisatie (en/of derden) geen belang hecht(en) of nood voelt aan creatieve oplossingen en maatwerk, maar daarentegen de voorkeur geeft aan het "bewandelen van betreden paden"

Mutatis mutandis is het niet zinvol en bruikbaar in situaties die tegengesteld zijn aan de hiervoor beschreven context

1.3.2 Het gedragsmatige of incrementele paradigma

Het gedragsmatige of incrementele paradigma definieert de strategie van een organisatie eerder als een "dominant gedragspatroon". Deze typering sluit nauw aan bij de vakgebieden van haar grondleggers met name overwegend gedragswetenschappers (o.a. vanuit de sociologie en psychologie)². Het dominante gedragspatroon verwijst immers naar de zogenaamde complexe, unieke maar tegelijkertijd ook moeilijk te voorspellen persoonlijkheid van een organisatie, te vergelijken met deze van een individu. Het dominante gedragspatroon wordt vervolgens zowel gekenmerkt door een intentionele of "bewust geplande strategie" meestal vastgelegd in formele lange termijn plannen, als door een "spontane strategie" die eerder betrekking heeft op informele maar wel systematisch in het verleden gemaakte keuzes en zo daadwerkelijk vertoond gedrag. Beiden samen vormen "de" strategie van een organisatie. Wil men deze strategie "ontdekken" dan vergt dit alvast een grondige analyse van zowel de geplande toekomst als van het zich gemanifesteerde verleden van de organisatie. Verder stelt het gedragsmatige paradigma dat de geplande of intentionele strategie in tegenstelling tot het rationele

² De belangrijkste aanhangers binnen de strategische managementliteratuur zijn Mintzberg (1985; 1994) en Quinn (1978). Hun ideeën gaan echter terug op de ideeën van o.a. Mayo (1949), Herzberg (1959) en McGregor (1960). Ze staan vrij radicaal tegenover de aanhangers van het rationeel paradigma met o.a. Selznick (1957), Chandler (1962), Sloan (1963), Ansoff (1965), Andrews (1971) en Porter (1980)

paradigma onderhevig is aan de invloed van een uiterst complex en zo onvoorspelbaar en moeilijk beheersbaar mens- én omgevingsbeeld. Naast de rationele logica worden mensen en menselijke beslissingen evenzeer gekenmerkt door emoties en onderliggende waarden, normen, wensen en noden. En naast voorspelbare trends wordt de omgeving van de organisatie - zeker op lange termijn - gekenmerkt door een hoge mate van dynamiek en onvoorspelbaarheid.

Volgens het incrementele paradigma verloopt de strategische beleidsvorming niet volgens een lineair sequentieel stappenplan maar volgt het eerder een flexibel, responsief en dynamisch patroon van (potentiële) strategische activiteiten in functie van een veranderende context (i.e. het complexe mensbeeld en de onvoorspelbare en dynamische omgeving). Verder kan de doorlooptijd van de stappen variëren in de loop van de tijd, is er eerder sprake van een “open” rolverdeling die ondermeer afhangt van de organisatiecultuur/structuur en/of op basis van de competenties van de betrokken verantwoordelijke en wordt er bij het instrumentarium meer gebruik gemaakt van maatwerk.

Figuur 2: Het incrementele of gedragsmatige paradigma

Strategisch management	
Overzichtsfiets: het gedragsmatige of incrementele managementperspectief	
Definitie	<p>Strategie als dominant gedragspatroon + kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intentionele (i.e. <i>bewust</i> geplande) én spontane strategie • Intentionele strategie als product van het complexe mensbeeld • Niet enkel oog voor toekomst ook voor heden en verleden • Elke organisatie heeft een strategie (“metaforen”)
Kenmerken strategisch management proces	<p>Flexibel patroon van (potentiële) strategische activiteiten Variërende doorlooptijd Open rolverdeling (PAV: eerder facts/interest, energy/equilibrium, hybride, village life, functional village life modellen)</p>
Instrumenten, methoden en technieken	<p>Meer maatwerkachtige instrumentenkoffer</p> <p>Richtlijnen bij de missie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiteitsgetrouwe weergave van dominant gedragspatroon • Oog voor veranderingen <p>Richtlijnen strategische omgevingsanalyse:</p> <p>Informatieverzameling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oog voor de invloed van “informatiefilters” en subjectieve perceptievorming (i.e. resultaat van complex mensbeeld en externe invloeden) • Voorkeur permanente screening (o.i.v. dynamiek, onzekerheid v.d. omgeving en informatiefilters) • Oog voor “scharnierenmomenten” • “Rijke” data informatieverzamelingskorf <p>Informatie interpretatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expliciet interpretatiekader van SWOT analyse aangeven • Oog voor wie de analyse uitvoert

Richtlijnen bij strategische doelen:

- Oog voor "informatiefilters" en perceptievorming (i.e. resultaat complex mensbeeld en externe omgeving)
- Aandacht voor formele en geplande doelen, maar ook voor informele en spontaan nagestreefde doelen
- Oog en ruimte voor veranderingen (o.i.v. onzekerheid en dynamiek v.d. omgeving) ... responsiviteit en flexibiliteit
- SMART criteria zijn niet aan de orde
- Oog voor interne doelconflicten en –dilemma's (o.i.v. complex mensbeeld)

Richtlijnen bij strategische acties:

- Omvangrijk keuze arsenaal (zie gespecialiseerde vakliteratuur)
- Oog voor invloed vanwege "informatiefilters" en perceptievorming (i.e. resultaat complex mensbeeld en externe omgeving)
- Sceptisch t.o.v. "best practices" en "benchmarking"

Richtlijnen implementatie

Flexibele bijsturing intentionele strategie (o.i.v. onzekerheid en dynamiek v.d. omgeving en complex mensbeeld)

Ruimte voor de spontane strategie

- Oog voor niet geplande maar wel vastgestelde neveneffecten/ spontane strategie

Bijzondere aandacht voor (electorale) scharniermomenten

- Hoe doorkruisen ze de implementatie en het dominant gedragspatroon ?

Een soepele monitoring

- Geen standpunten over "goede" of "slechte" indicatoren
- Procesindicatoren kunnen de eigenheid/ uniek karakter van publieke organisaties meten
- Oog voor perverse effecten van prestatie-meetsystemen (PMS) en vooral output indicatoren
- Sceptisch t.o.v. "best practices" en "benchmarking"

Voor- en nadelen

Zinvol en bruikbaar indien

- De mate van onzekerheid (onvoorspelbaarheid) en dynamiek groot of zeer groot is
 - De organisatie (en/of derden) veel belang hecht(en) of nood voelt aan creatieve oplossingen en maatwerk ... en de nodige ruimte wil geven aan haar medewerkers voor het zoeken naar creatieve maatwerkoplossingen (vb. lerende organisatie)
 - De organisatie veel belang hecht aan draagvlakcreatie
 - De organisatie (en/of derden) niet veel belang hecht(en) aan transparantie, houvast en zo een "objectief" verantwoorde en navolgbare aanpak
 - De organisatie niet onder al te grote tijdsdruk staat
- Mutatis mutandis is het paradigma niet zinvol en bruikbaar in situaties die tegengesteld zijn aan de hiervoor beschreven context

1.3.3 Het stakeholders paradigma

Het stakeholders paradigma definieert de strategie van een organisatie op dezelfde wijze als het gedragsmatige paradigma, maar er is een grotere aandacht voor en impact vanwege de “mens” of de zogenaamde interne en externe “stakeholder”. Stakeholders zijn in principe alle belanghebbenden van de organisatie, dit wil zeggen individuen en groepen van individuen van wie de noden, betrachtingen en positie op een directe wijze én in grote mate worden beïnvloed door het gedrag van de organisatie. Omwille hiervan zullen zij proberen de beleidsvorming van de organisatie zodanig te beïnvloeden dat dit strookt met de eigenbelangen. Wie de stakeholders precies zijn, wat hun belang of “stake” precies is, welke machtsbronnen ze precies mobiliseren via welk specifiek politiek gedrag vormt het voorwerp van de stakeholders benadering.

Volgens het stakeholders paradigma verloopt de strategische beleidsvorming niet volgens een strak, lineair sequentieel stappenplan maar volgt het eerder een flexibel patroon te vergelijken met een “aftastende evenwichtsoefening” tussen de belangrijkste stakeholders. Zowel de doorlooptijd als de rolverdeling worden bepaald door het dynamisch spel van machtsbronnen, machtsverhoudingen en politiek gedrag (i.e; onderhandelen, lobbyen, ...). Tot slot wordt er net zoals bij het incrementele paradigma gepleit voor meer maatwerk, zei het dan wel om tegemoet te komen aan de wensen en noden van de belangrijkste stakeholders.

Figuur 3: Het stakeholders paradigma

Overzichtsfiguur: het stakeholders managementperspectief

Definitie	<p>Strategie als dominant gedragspatroon + kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intentionele (i.e. <i>bewust</i> geplande) én spontane strategie • Intentionele strategie als product van het complexe mensbeeld • Niet enkel oog voor toekomst ook voor heden en verleden • Elke organisatie heeft een strategie ("metaforen") <p>Grote impact vanwege interne en externe stakeholders:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oog voor de identiteit en types/soorten van stakeholders • Oog voor het belang of de "stake" van elke stakeholder • Oog voor de machtsbronnen van elke stakeholder • Oog voor de machtspositie en machtsverhoudingen tussen stakeholders • Oog voor politiek gedrag en zo de beïnvloeding van het integrale dominant gedragspatroon
Kenmerken strategisch management proces	<p>Een aftastende evenwichtsoefening van strategische activiteiten</p> <p>Een politiek getemporeerde doorlooptijd</p> <p>Een machtsbasisbepalende rolverdeling</p> <p>(formele en informele dominante stakeholders, geen specifieke suggesties i.v.m. PAV maar eventueel wel extra aandacht voor het adversarial model)</p>
Instrumenten, methoden en technieken	<p>Geen echte instrumentenkoffer</p> <p>Geen generieke maar eerder maatwerkachtige instrumentenkoffer ... Maar soms kunnen generieke instrumenten (incl. "best practices" of "benchmarking" gebruikt worden in het kader van politiek gedrag</p>

	<p>Aandacht voor welke instrumenten er door welke stakeholders worden geprefereerd en gebruikt</p> <p>Richtlijnen bij de missie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De missie is principieel een compromis oplossing (i.e. interactie dominante stakeholder , prioritaire stakeholders, tweede-orde stakeholders en de wens/nood tot draagvlak) • Algemeenheid en vaagheid zijn functionele keuzes • De missie kan expliciet en afzonderlijk verwijzen naar het belang voor elke stakeholder • De missie vormt het voorwerp van politiek gedrag <p>Richtlijnen strategische omgevingsanalyse:</p> <p>Informatieverzameling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oog voor de invloed van "informatiefilters" en subjectieve perceptievorming (i.e. resultaat van eigenbelangen) • Aandacht voor de stakeholder(s) die de informatie verzameld(en) en/of aanreikt(en) • Voorkeur permanente screening van het stakeholderslandschap • Oog voor "scharniermomenten" • Geen echte voorkeur inzake informatie verzamelingsinstrumenten, maar wel instrumenten voorzien die gevoelig zijn voor het meten en/of inventariseren van eigenbelangen <p>Informatie interpretatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oog voor de invloed van "informatiefilters" en subjectieve perceptievorming (i.e. resultaat van eigenbelangen) • Expliciet interpretatiekader van SWOT analyse aangeven • Oog voor welke stakeholder de analyse uitvoert <p>Richtlijnen bij strategische doelen:</p>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Aandacht voor politiek gedrag en een dynamisch machtspel tussen de intentionele of planmatige strategie en de spontane strategie • SMART criteria zijn niet aan de orde en zelfs niet gewenst • Oog voor interne doelconflicten en –dilemma’s (o.i.v. De eigenbelangen) <p>Richtlijnen bij strategische acties:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omvangrijk keuze arsenaal (zie gespecialiseerde vakliteratuur) • Oog voor preferenties ingevolge de eigenbelangen en de invloed vanwege machtspositie(s) en machtsverhoudingen • Sceptisch t.o.v. “best practices” en “benchmarking” <p>Richtlijnen implementatie</p> <p>Flexibele bijsturing intentionele strategie (o.i.v. dynamiek en complex mensbeeld van de stakeholders)</p> <p>Politieke bijsturingen via de spontane strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oog voor niet geplande maar wel vastgestelde neveneffecten/ spontane strategie (... En zo het draagvlak van de intentionele strategie) • Bijzondere aandacht in netwerken van publieke organisaties (i.e. koppeling + het <i>interne</i> draagvlak) <p>Politieke bijsturingen op (electorale) scharniermomenten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe doorkruisen ze de implementatie en het dominant gedragspatroon ? <p>Een soepele monitoring</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen standpunten over “goede” of “slechte” indicatoren • Aandacht voor de legitimiteit van indicatoren • Oog voor perverse effecten van prestatie-meetsystemen (PMS) en vooral output indicatoren • Sceptisch t.o.v. “best practices” en “benchmarking”
--	--

1.4. De onderzoeksgroep of steekproeftrekking

In kwalitatief onderzoek wordt er omwille van de beoogde variatie en nuance gekozen voor een zogenaamde “**theoretical sampling**” (o.a. Glaser en Strauss, 1967; Strauss, 1987; Strauss en Corbin, 1990; Glaser, 1994; Miles en Huberman, 1994; Wester, 1995; Maso en Smaling, 1998). We kiezen achtereenvolgens of sequentieel onderzoeksituaties (i.e. gevalstudies) die voldoende van elkaar verschillen zodanig dat we finaal komen tot een zeer heterogene onderzoeksgroep, in kwantitatief onderzoek ook wel steekproef genaamd. De verschillen kunnen ofwel vanuit de data zelf komen (i.e. inductief: wat zijn de kenmerken van een eerste gevalstudie en waarop kunnen we dus bijkomende, verschillende gevalstudies zoeken) ofwel semideductief. In dit laatste geval bepalen de onderzoekers op voorhand en dit op basis van vroeger onderzoek, waarin ze de betrokken gevalstudies van mekaar willen laten verschillen. Het gaat dan om kenmerken die waarschijnlijk een vrij grote en directe impact hebben op het onderzoeksvoorwerp, in ons geval de invulling of vormgeving van besluitvormingsprocessen. In het voorliggende onderzoek opteren we voor dit tweede.

Op basis van het eerste onderzoeksluik vermoeden we dat de wijze waarop sociale economie organisaties hun besluitvormingsprocessen vorm geven sterk bepaald wordt door een drietal criteria, namelijk (1) de **juridische vorm**; (2) de **omvang** en (3) het aantal - al dan niet door de overheid erkende- **werkvormen** van de sociale economie. De ervaring uit het eerste onderzoeksluik (zie algemene inleiding) leert ons immers dat we op basis van de werkvormen en de juridische vormen verschillende “soorten” van sociale economie organisaties kunnen onderscheiden die duidelijk een andere

ontwikkelingsgeschiedenis hebben doorgemaakt. We kunnen er dan ook van uitgaan dat de verschillen in de werkvorm en de juridische vorm een impact kunnen hebben op het strategische besluitvormingsproces, een vrij fundamentele rode draad doorheen dit ontwikkelingsproces. Ten slotte kan er ook verondersteld worden dat een verschillende omvang eveneens resulteert in een andere manier van bedrijfsvoering en strategische keuzes.

De drie criteria geven aanleiding tot de uitwerking van een “ideaaltypische” onderzoeksgroep. Deze wordt weergegeven in figuur 4. Ideaaltypisch hebben we dus minimaal 12 gevalstudies nodig (i.e. in elke cel 1 gevalstudie).

Figuur 4: de ideaaltypische onderzoeksgroep:

JUR.VO	Vennootschap	VZW
RM.		
OMVANG		
Groot	Erkende WV = 0	Erkende WV = 0
	Erkende WV = 1-2	Erkende WV = 1-2
	Erkende WV > 2	Erkende WV > 2
Klein	Erkende WV = 0	Erkende WV = 0
	Erkende WV = 1-2	Erkende WV = 1-2
	Erkende WV > 2	Erkende WV > 2

Laten we elk kenmerk van deze ideaaltypische onderzoeksgroep even van naderbij bekijken en vooral aangeven hoe deze binnen de populatie van sociale economie organisaties concreet vorm krijgt. Op deze wijze krijgen we een beter en meer precies zicht op het soort van organisaties dat we precies zoeken voor de samenstelling van de onderzoeksgroep.

- **De juridische vorm**

De afbakening van de sociale economie gebeurt vaak op basis van een juridisch-institutionele invalshoek. Sinds de tweede helft van de 19^{de} eeuw kan men in de industrielanden op deze manier drie categorieën van organisaties onderscheiden die de voornaamste juridisch - institutionele componenten van de sociale

economie uitmaken: coöperatieve ondernemingen, mutualiteiten en organisaties met zeer uiteenlopende juridische statuten, verschillend van land tot land, die onder de algemene noemer 'verenigingen' kunnen worden geplaatst. Deze identificatie via institutionele types legt geen precieze graad van juridisch formalisme op. Een fundamentalistische visie op de coöperatie bijvoorbeeld, dient men te vermijden. Er bestaan immers ook verschillende types initiatieven die geen expliciet coöperatief statuut of label hebben maar min of meer dezelfde regels en gebruiken hanteren. Niettemin blijkt de rechtspersoonlijkheid van de organisaties (coöperaties, mutualiteiten en verenigingen) vaak een essentieel afbakeningscriterium te zijn wanneer men onder meer statistische gegevens wil verzamelen (o.a. Defourny en Develtere, 1999: p. 40-41, 44).

Indien men de sector van de sociale economie vandaag bekijkt dient men enkele belangrijke bedenkingen te plaatsen bij de drie juridische vormen die traditioneel worden onderscheiden. Na WO II deed zich bij deze initiatieven immers een aanpassing voor aan de marktmechanismen en deed zich een herdefiniëring voor van hun idealen, principes en werkwijzen. Veel coöperatieven werden een onderdeel van de markteconomie, de mutualiteiten werden een geïnstitutionaliseerd onderdeel van de publieke economie en de vakbonden werden als vereniging dan weer institutionele partners in het sociaal overleg. De traditionele sociale economie werd met andere woorden in deze nieuw uitgebouwde verzorgingsstaat verankerd (o.a. Frans en Seynaeve, 2002: 17). Mutualiteiten of vakbonden worden vandaag dan ook niet meer beschouwd als een onderdeel van de nieuwe sociale economie. Coöperaties (meer bepaald de coöperaties die erkend zijn door de Nationale Raad voor Coöperaties of leden van de koepel Coopkracht) behoren volgens VOSEC (Vlaams Overleg Sociale Economie) evenwel nog steeds tot de sector van de sociale economie in Vlaanderen. Alhoewel ze juist volledig ingeschakeld zijn in de reguliere markteconomie zouden dus ook traditionele coöperatieven zoals CERA in principe deel uitmaken van de sector. Ze hebben immers via rechtstreekse en/of onrechtstreekse kapitaalparticipaties en/of sponsoring bijgedragen tot het tot stand komen van de nieuwe sociale economie³. Niettemin verschillen dergelijke traditionele coöperatieven zeer sterk van de nieuwe coöperatieven die sinds de jaren '70 ontstonden. Deze nieuwe coöperaties zijn veel kleinschaliger en nemen soms zelf de juridische vorm van vereniging aan. Net als de andere vormen van nieuwe sociale economie die vanaf de jaren '80 ontstaan voornamelijk Verenigingen Zonder Winstoogmerk zijn. Pas vanaf de jaren '90 ontstaan nieuwe door de overheid erkende werkvormen zoals de invoegbedrijven die vaker de juridische vorm van Vennootschap aannemen. Vandaag heeft echter slechts een klein deel van de door de overheid erkende en gesubsidieerde Vennootschappen in Vlaanderen de juridische vorm van coöperatieve.

Uit eigen onderzoek⁴ blijkt dat het werkveld van de sociale economie in Vlaanderen begin 2008 de volgende kenmerken heeft. Vooreerst zijn de Verenigingen Zonder Winstoogmerk en Vennootschappen de meest

³ www.socialeconomie.be sociale economie/werkvormen/coöperaties

⁴ Er werd een databank opgesteld op basis van lijsten van erkende sociale werkplaatsen, arbeidszorgprojecten, Beschutte werkplaatsen, invoegbedrijven, lokale diensteneconomie, kringloopcentra en een ledenlijst van de koepel voor mens en milieuvriendelijke coöperatieven Coopkracht.

voorkomende juridische vormen. De meest verspreide juridische vorm is echter de vennootschap. Dit kan verklaard worden door het feit dat het vooral de invoegbedrijven zijn die (althans in aantal organisaties) zorgen voor het volume van de sector. Onder de invoegbedrijven bevinden zich uitsluitend vennootschappen. De invoegbedrijven zijn voornamelijk NV's en in mindere mate BVBA's en CVBA's. De CVBA's behoren vaak tot de groep van de zogenaamde 'participatieve' coöperatieven. Deze coöperatieven zijn niet door de Vlaamse overheid erkend maar worden wel door VOSEC tot de sociale economie gerekend. Onder de koepel Coopkracht bestaan in Vlaanderen begin 2008 een 40-tal 'participatieve' of 'mens- en milieuvriendelijke' coöperatieven. Deze organisaties hebben echter niet noodzakelijk de juridische vorm van coöperatieve vennootschap. De Vennootschap met Sociaal Oogmerk (die specifiek voor de sociale economie werd gecreëerd) neemt in de praktijk wel grotendeels de vorm aan van een coöperatieve vennootschap. Het aantal VSO's in Vlaanderen is evenwel zeer beperkt. Onder de invoegbedrijven zijn er begin 2008 ongeveer een 20-tal VSO's. Aangezien we veronderstellen dat het strategisch management (besluitvorming) verschillend kan worden ingevuld naargelang de juridische vorm worden enerzijds VZW's en anderzijds Vennootschappen geselecteerd. Onder de Vennootschappen wordt getracht om zowel coöperatieve als besloten of naamloze vennootschappen op te nemen waarbij minstens één met sociaal oogmerk.

▪ **De omvang :**

We baseren ons op de bestaande criteria om verenigingen en vennootschappen op te delen in grootte zoals bepaald volgens de Wet op Verenigingen en Stichtingen⁵ en de Vennootschapswetgeving⁶. Na een kleine steekproef van organisaties uit de sector kan worden gesteld dat de criteria om grote verenigingen te onderscheiden eerder laag zijn en de criteria om grote vennootschappen te onderscheiden eerder hoog zijn. Enerzijds zijn volgens de voorgenoemde criteria relatief veel grote verenigingen actief in de sector. Anderzijds is de schaalgrootte van de vennootschappen in de sector van de sociale economie relatief kleiner dan in de reguliere sector. Daarom geven we een pragmatische invulling aan de categorieën groot en klein. De kleine tot middelgrote verenigingen plaatsen we binnen de onderzoeksgroep onder de 'categorie klein' en de middelgrote en grote vennootschappen plaatsen we onder

⁵ Grote VZW's moeten ten miste voldoen aan twee van de volgende criteria:

1. gemiddeld over het jaar 5 VTE werknemers
2. in totaal 250 000 Euro aan andere dan uitzonderlijke ontvangsten, exclusief de belasting over de toegevoegde waarde
3. een balanstotaal van 1.000.000 Euro

Een VZW's is zeer groot indien:

1. haar gemiddeld personeelsbestand (in voltijdse equivalenten) op jaarbasis meer dan 100 bedraagt of
2. zij meer dan één van de volgende drempels overschrijdt:
 - jaargemiddelde van het personeelsbestand (in voltijdse equivalenten): 50
 - ontvangsten op jaarbasis, andere dan uitzonderlijke ontvangsten (exclusief btw): 6 250 000 euro
 - balanstotaal: 3 125 000 euro

⁶ Onderscheid tussen klein, middelgroot en groot:

Kleine onderneming: jaaromzet (excl BTW) < 500 000 €

Middelgrote onderneming:

1) < dan 100 WN én 2) niet meer dan 1 van de volgende criteria overschrijden:

- Jaargemiddelde van personeelsbestand : 50 WN

- Jaaromzet excl BTW : 6 250 000 €

- Balanstotaal 3 125 000 €

Grote onderneming : meer dan 100 WN of meer dan 1 van de hiervoor genoemde criteria overschrijden

de ‘categorie groot’. De respectievelijke classificaties van klein, middelgroot tot groot worden enkel opgenomen in de individuele fiches van de gevalstudies.

▪ **De werkvorm:**

Er bestaat geen definitie van wat men specifiek moet verstaan onder ‘werkvorm’ binnen de sociale economie. Enerzijds gebruikt het Vlaams Overleg Sociale Economie het begrip werkvorm om het werkveld van de sociale economie in te delen. Anderzijds komt deze indeling gedeeltelijk overeen met de verschillende erkenningen en daaraan gekoppelde subsidies van het Departement en het Vlaams Subsidieagentschap Werk en Sociale Economie. De term werkvorm wordt echter niet officieel gebruikt door de overheid. In Balanceren op een slappe koord uit 2004 gebruiken Mieke Frans en Katrien Seynaeve (2002, p. 29-35) ook de term verschijningsvorm.

Het Vlaams Overleg Sociale Economie onderscheidt zelf 7 werkvormen :

- Invoegbedrijven
- Beschutte werkplaatsen
- Sociale werkplaatsen
- Arbeidszorg
- Buurt- en nabijheidsdiensten (lokale diensteneconomie)
- Activiteitencoöperaties
- ‘Participatieve’ coöperatieven

Het gaat dus niet over ondersteunende organisaties zoals adviesbureaus, alternatieve financiers of startcentra. De activiteitencoöperaties kunnen in feite ook als een ondersteuningsstructuur worden beschouwd. (De activiteitencoöperaties worden thans door de federale Overheidsdienst Werkgelegenheid erkend, door middel van een ministerieel schrijven. Desalniettemin wordt thans een structureel kader uitgewerkt⁷. Vosec beschouwt de kringloopcentra niet als een werkvorm maar als een beroepssector (naast energiesnoeiers, fietssector, groenzorg en horeca)⁸. Ook leerwerkbedrijven worden niet als werkvorm beschouwd⁹.

Niettemin spelen de kringloopcentra en leerwerkbedrijven een zeer prominente rol in de ontstaansdynamiek van de sociale economie. De kringloopcentra zijn erkend en gesubsidieerd door OVAM. Seynaeve en Frans omschrijven ook de leerwerkplaatsen/bedrijven als een verschijningsvorm van de sociale economie. Leerwerkbedrijven kunnen middels een besluit van de Vlaamse Regering vanaf 2009 worden erkend. De Vlaamse minister van Werk, Onderwijs en Vorming is verantwoordelijk voor de uitvoering van dit Besluit¹⁰. Leerwerkbedrijven kunnen door het Vlaams Subsidieagentschap Werk en Sociale Economie worden gesubsidieerd. Ook de Invoegbedrijven, de Beschutte werkplaatsen, de Sociale

⁷ www.socialeconomy.be

⁸ VOSEC heeft evenwel de kringloopcentra lang met de term werkvorm aangeduid. Alle werkvormen en ondersteunende organisaties worden door VOSEC soms ook als deelsector aangeduid. zie

⁹ www.socialeconomie.be

¹⁰ Besluit van de Vlaamse Regering betreffende werkervaring, 10 juli 2008.

werkplaatsen, de Arbeidszorg en de Buurt- en nabijheidsdiensten (lokale diensteneconomie) worden erkend en gesubsidieerd door het Departement en het Vlaams Subsidieagentschap Werk en Sociale Economie¹¹.

Tenslotte kan men ook de door de federale overheid (Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening, Secretariaat van de Adviescommissie Erkenningen – Dienstencheques) erkende ondernemingen die werken met dienstencheques beschouwen als een werkvorm die sterk verweven is met de sociale economie. Het systeem van de Dienstencheques had als oorspronkelijk doel om de ontwikkeling van nabijheidsdiensten te bevorderen - zoals hulp aan huis of het vervoer van personen met een verminderde mobiliteit - maar werd sterk verruimd tot een banenscheppend instrument. VOSEC beschouwt dan ook enkel de dienstenchequeondernemingen die ook een erkende werkvorm (lokale diensteneconomie, invoegbedrijf, sociale werkplaats, etc.) hebben als een deel van de sector van de sociale economie. In het kader van dit onderzoek beschouwen we het dienstenchequestelsel als een werkvorm en/of subsidiekanaal.

In de praktijk worden deze werkvormen ook geclusterd. Men kan bijvoorbeeld verschillende VZW's met eenzelfde raad van beheer en maatschappelijke zetel beschouwen als een cluster. Er kan evenwel ook verwevenheid blijven bestaan ondanks dat het feit dat er geen identieke RVB of maatschappelijke zetel is. De band met moederorganisaties en de verwevenheid van werkvormen is in de praktijk vaak complex en men kan in dat opzicht spreken over 'hybride' organisaties.

We veronderstellen dat het al dan niet beschikken over subsidiekanalen een impact heeft op het strategisch management. In het bijzonder de combinaties inzake verschillende subsidiekanalen. Bij de selectie van de gevalstudies zal dan ook getracht worden om rekening te houden met de combinaties van aan een werkvorm verbonden subsidies waarbij de organisaties met deze werkvorm erkend kunnen worden indien ze aan bepaalde voorwaarden voldoen. Met name:

- Invoegbedrijven
- Beschutte werkplaatsen
- Sociale werkplaatsen
- Arbeidszorg
- Buurt- en nabijheidsdiensten (lokale diensteneconomie)
- Kringloopcentra
- Leerwerkbedrijven
- Dienstenchequebedrijven

Naast de door de overheid erkende en gesubsidieerde werkvormen nemen we ook de participatieve coöperatieën op in de selectie. Alhoewel de Nationale Raad voor de Coöperatie de coöperatieve ondernemingen groepeerde die de fundamentele waarden en principes respecteren en hieraan bepaalde erkenningsvoorwaarden verbonden zijn, is geen subsidie verbonden aan deze

¹¹ www.werk.be

erkenning. Dit specifieke statuut bevat wel enkele voordelen zoals bijvoorbeeld de vrijstelling van de toepassing van de financiële reglementering betreffende het openbaar beroep op het spaarwezen. Voor de selectie van een participatieve coöperatieve baseren we ons naar voorbeeld van VOSEC op de meest recente ledenlijst van de koepel Coopkracht.

Tot zover de bespreking van de ideaaltypische onderzoeksgroep. Vervolgens gaan we op zoek naar concrete sociale economie organisaties die beantwoorden aan de respectievelijk, driedimensionale profielen van de cellen uit figuur 1. Op deze wijze komen we tot de samenstelling en concrete invulling van de finale onderzoeksgroep. Omwille van de beperkte tijd waarbinnen het onderzoek moet worden gerealiseerd, moeten we de ideaaltypische onderzoeksgroep evenwel vereenvoudigen. Dit doen we door binnen het kenmerk werkvorm – die de meeste variatie heeft inzake invulling – enkel de meest verschillende situaties te weerhouden, namelijk “Erkende WV = 1 - 2” en “Erkende WV > 2”. We verkleinen met andere woorden de onderzoeksgroep zonder te veel aan verscheidenheid in te moeten boeten. Het resultaat is een reductie van het aantal gevalstudies van 12 naar 8. Een tweede reductie wordt ingegeven door de kenmerken van de populatie. Voor drie situaties binnen de ideaaltypische onderzoeksgroep stelden we vast dat het problematisch is om voorbeelden en/of medewerking te vinden. Een drietal factoren spelen hierbij een rol. Vooreerst is er slechts in zeer beperkte mate sprake van grote vennootschappen. Vervolgens beschouwt een groot aantal van de vennootschappen (meer bepaald binnen de groep van de invoegbedrijven) zich niet (of niet meer) als een deel van de sociale economie. Ten slotte is er slechts in beperkte mate sprake van kleine VZW's. Beide reducties samen leveren een finale onderzoeksgroep op van 5 gevalstudies, weer gegeven in figuur 5. In bijlage I geven we een korte profielschets van elke organisatie.

Figuur 5: De finale onderzoeksgroep

JUR.VO	Vennootschap	VZW
RM.		
OMVANG		
Groot	(Niet van toepassing)	VZW Mariasteen
	CVBA T'Gerief	VZW WEB
Klein	CVBA De Wrikker	(Niet van toepassing)
	(Niet van toepassing)	VZW Kringloopcentrum Teleshop

1.5. De dataverzameling

Om een antwoord te bekomen op de **viervoudige probleemstelling** maken we per gevalstudie gebruik van een **halfgestructureerde vragenlijst** die we onderbrengen in een *scenario schema*. In dit scenario schema wordt eerst gevraagd naar de actuele conceptuele invulling van strategische besluitvorming. Op deze wijze maken we de geïnterviewde enigszins vertrouwd met onze pragmatische werkdefinitie. Vervolgens vragen we naar de historische evolutie en belangrijke “scharniermomenten”. Deze worden bijkomend gevisualiseerd aan de hand van een *stroomdiagram*. In dit tweede gedeelte vragen we ook reeds beperkt naar de invloed van belangrijke contextuele factoren d.w.z. factoren die vooral geleid hebben tot de scharniermomenten in de evolutie. Daarna overlopen we in een derde deel elke fase van het stroomdiagram en vragen achtereenvolgens naar de specifieke conceptuele invulling binnen deze fase, naar de specifieke contextuele factoren die deze fase sterk hebben beïnvloed, naar de algemene proceskenmerken van de strategische besluitvorming en naar de inhoudelijke invulling van het strategische besluitvormingsproces (incl. gebruikte instrumenten). In een laatste deel staan we stil bij de algemene evaluatie van de fase in kwestie d.w.z. de ervaren problemen en moeilijkheden én de voorgestelde remediëringen (incl. gesuggereerde overheidsmaatregelen).

Per gevalstudie leggen we het scenario schema voor aan drie à vier leidinggevenden. De geïnterviewden hebben bij voorkeur een verschillende invalshoek inzake functie, achtergrond en anciënniteit. Het gemeenschappelijke aspect is dat ze allen een kijk hebben op en/of betrokken werden of worden bij de integrale beleidsvorming van de organisatie. Ter voorbereiding van het eerste interview wordt er gevraagd om een actueel organogram van de organisatie op te stellen en aan te duiden welke functies er allemaal betrokken worden bij strategisch management (incl. de geïnterviewden). Indien voorhanden worden er ook documenten over de oprichting of de historiek en/of formele documenten inzake strategische plannen door de onderzoekers opgevraagd en doorgenomen.

In hoofdstuk 2 staat telkens bij elke gevalstudies expliciet vermeld wie we precies hebben geïnterviewd. In bijlage II bevindt zich het scenario schema i.v.m. de data verzameling.

1.6 De data analyse

De data-analyse bestaat uit drie stappen. Bij de eerste stap wordt voor elke gevalstudie een stroomdiagram/analyseschema ingevuld. Deze schema's worden opgesteld in overeenstemming met de **halfgestructureerde interviews (scenario schema)**. Een dergelijke consistentie tussen dataverzameling en data-analyse is immers onontbeerlijk voor een degelijk kwalitatief onderzoek. De analyseschema's worden opgedeeld in een aantal analysefasen en voor elke fase wordt per item een analyse gemaakt. Deze analyse bestaat uit de verzamelde informatie enerzijds en uit een interpretatie in functie van de drie voorgenoemde paradigma's anderzijds. In bijlage III bevinden zich de ingevulde analyseschema's per gevalstudie.

Bij de tweede stap schrijven we de robuuste data uit de analyseschema's uit in een gevalstudie aanvullend met data uit literatuur of documenten. Per gevalstudie wordt

daarna een synthese gemaakt over de verschillende fasen heen.

Bij de derde en laatste stap ten slotte maken we een generieke analyse van de vijf verschillende gevalstudies. Op basis van deze cross-gevalstudie analyse worden de beleidsaanbevelingen geformuleerd.

Hoofdstuk 2: Onderzoeksresultaten per gevalstudie

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat de onderzoeksresultaten van de gevalstudies WEB, Teleshop en 't Gerief. Elke gevalstudie wordt ingeleid met een stroomdiagram dat de historische fasering van de gevalstudies visualiseert. De inhoud van elke fase wordt beknopt samengevat. Vervolgens worden de onderzoeksresultaten van de gevalstudie per fase gedetailleerd weergegeven. Hierbij worden opeenvolgend de contextuele factoren, de proceskenmerken, de inhoudelijke kenmerken en de ervaren plus- en minpunten besproken. Tenslotte worden na elke gevalstudie conclusies gemaakt.

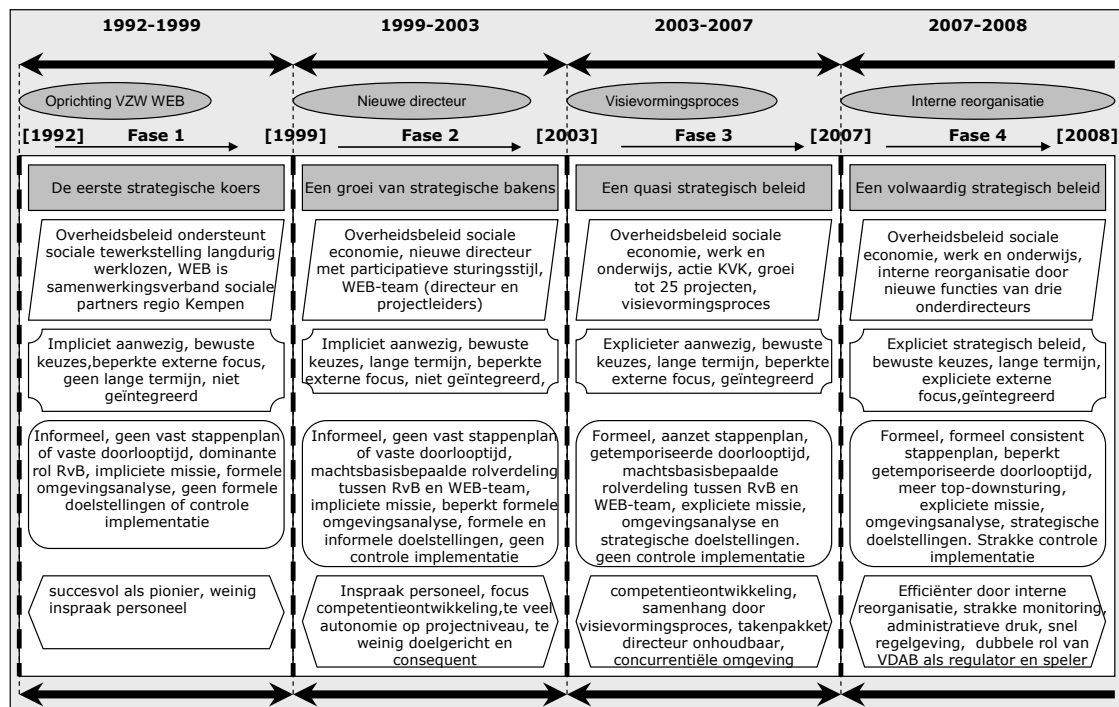
2.2. Gevalstudie WEB

2.2.1 Stroomdiagram en fasering gevalstudie WEB

In deze gevalstudie geven we een totaalbeeld van de chronologische evoluties inzake de strategische besluitvorming in VZW WEB. We gebruiken in het vervolg van deze bespreking van deze gevalstudie voornamelijk de benaming WEB zonder verwijzing naar de VZW-structuur. Dit vereenvoudigt de verwijzing aangezien de organisatie vanaf 1999 uit twee VZW's is samengesteld. We bespreken eerst het stroomdiagram waarin dit totaalbeeld wordt gevisualiseerd en bespreken vervolgens vergelijkenderwijs de verschillende fasen.

Het **stroomdiagram** (zie schema) geeft weer hoe deze gevalstudie is opgedeeld in vier verschillende historische fasen sinds de oprichting van VZW WEB in 1992 tot en met 2008. Omwille van de overzichtelijkheid wordt in het onderstaande schema elke fase voorzien van een titel (zie grijs kader). Deze titels geven weer hoe wij als onderzoekers en soms de geïnterviewden de verschillende fasen trachten te typeren. Daaronder vinden we in vier verschillende kaders informatie over de belangrijkste aandachtspunten van achtereenvolgens de “*contextuele factoren (intern of extern)*”, de “*conceptuele invulling*”, de “*proceskenmerken en inhoudelijke kenmerken*” en “*Aangehaalde plus- en minpunten*” van het strategisch besluitvormingsproces in WEB. Vervolgens bespreken we kort en synoptisch dit totaaloverzicht als inleiding op meer diepgaande en gedetailleerde bespreking van de verschillende delen in 2.2.1 Analysefase 1 tot en met 2.2.4 Analysefase 4.

Figuur 6: Stroomdiagram WEB



We beginnen onze korte, synoptische bespreking van bovenstaand schema met enkele **algemene beschouwingen over de historische reconstructie** van strategieontwikkeling in WEB. Elke fase vanaf de oprichting van VZW WEB in 1992 tot en met 2008, wordt afgebakend door *scharniermomenten*. Het betreft respectievelijk de jaren 1999, 2003 en 2007. Deze scharniermomenten geven aan wanneer er een belangrijke verandering merkbaar is in de manier waarop de strategische beleidsvorming in WEB vorm krijgt. Deze scharniermomenten hebben we onderscheiden aan de hand van documentanalyses en interviews. We overlopen kort even deze drie momenten. Vooreerst is de benoeming van een nieuwe directeur en in mindere mate de oprichting van VZW Sociale Werkplaats WEB in **1999** bepalend om dit jaar als een scharniermoment te beschouwen. Vervolgens is het visievormingsproces en in mindere mate de oprichting van het dienstenchequebedrijf Assist en het adviesbureau WEB Consult in **2003** bepalend voor het volgende scharniermoment. Het laatste scharniermoment tenslotte, meer bepaald het jaar **2007**, wordt onderscheiden op basis van de interne reorganisatie van WEB door de creatie van drie onderdirecteursfuncties.

Laten we vervolgens de vier fases vergelijkenderwijs bespreken. **Fase één loopt van 1992 tot en met 1999 en wordt getypeerd als de eerste strategische koers.** De koers van WEB wordt in deze fase sterk bepaald door de *externe context* en meer bepaald het ondersteunende wetgevende kader van de Vlaamse en federale overheid inzake sociale tewerkstelling en in mindere mate afvalstoffenverwerking. De sociale partners uit de regio Kempen zijn als oprichters van WEB vertegenwoordigd in de Raad van Bestuur (RvB) en voeren een reactief beleid ten opzichte van de overheidsregulering. Het *concept strategisch beleid* wordt in deze fase niet gebruikt. Er is impliciet een premature vorm van strategisch beleid aanwezig echter niet geïntegreerd en zonder expliciete lange termijnfocus. Het *strategisch besluitvormingsproces* verloopt eerder informeel, zonder vast stappenplan of vaste doorlooptijd. Het topmanagement en meer bepaald de RvB speelt een dominante rol. *Inhoudelijk* is er sprake van een vorm van missie (de opdrachtverklaring) en formele

omgevingsanalyse maar geen formele doelstellingen of acties. Er is een flexibele implementatie op projectniveau. Bij de *evaluatie door de betrokken geïnterviewden* wordt de beperkte inspraak van het personeel als een minpunt beschouwd. Anderzijds wordt het beleid als succesvol beschouwd door de betrokkenen aangezien WEB in deze periode er in slaagt om een belangrijke speler te worden in de sector.

Indien we tenslotte de context, de conceptuele invulling, de proces- en inhoudelijke kenmerken van de strategische besluitvorming in WEB tijdens de periode 1992-1999 **interpreteren volgens het paradigmatisch kader** levert dit het volgende op. Het *stakeholdersparadigma* en het *incrementele paradigma* zijn dominant aanwezig. Het *rationele paradigma* is slechts beperkt en/of onbewust aanwezig.

In het voordeel van het *rationele paradigma* pleit het volgende. Ten eerste speelt de RvB een dominante sturende rol in het besluitvormingsproces. Ten tweede wordt het paradigma eerder onbewust toegepast bij de omgevingsanalyse. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten drie argumenten. Ten eerste is de conceptuele invulling van de strategische besluitvorming eerder gevoelsmatig. Meer bepaald is ze impliciet en prematuur. Ten tweede worden de proceskenmerken voornamelijk getypeerd door een flexibel patroon van strategische activiteiten met variërende doorlooptijd. Ten derde wijzen de inhoudelijke kenmerken vooral op een informele benadering. De missie realiteitsgetrouw. Bij de omgevingsanalyse is er een voorkeur voor permanente screening ten gevolge van de dynamiek en onzekerheid van de omgeving. Er worden geen doelen of acties expliciet geformuleerd. Bij de implementatie is er sprake van flexibele bijsturing ten gevolge van de dynamiek van de omgeving. In het voordeel van het *stakeholdersmanagementparadigma* pleiten drie argumenten. Ten eerste is er impact van interne en externe stakeholders. De Vlaamse overheid (meer bepaald de ministeries van tewerkstelling, milieu en welzijn) is een dominante externe stakeholder. Ook intern is de RvB een samenwerkingsverband van de sociale partners uit de regio Kempen. Ten tweede is een machtsbasisbepaalde rolverdeling binnen de RvB kenmerkend voor het besluitvormingsproces. Ten derde wordt de besluitvorming inhoudelijk gekenmerkt door een eerder vage missie. Bij de omgevingsanalyse is er een voorkeur voor permanente screening van het stakeholderslandschap.

Ten slotte blijkt uit de *evaluatie door de geïnterviewden* geen eenduidige voorkeur voor één paradigma. Er zijn argumenten in het voordeel van de drie paradigma's.

Fase twee loopt van 1999 tot en met 2003 en wordt getypeerd als een groei van strategische bakens. De externe *context* wordt bepaald door de Vlaamse, federale en Europese regelgeving inzake sociale tewerkstelling en sociale economie. De interne context wordt bepaald door groei van het aantal projecten en projectleiders. De nieuwe directeur heeft een participatieve sturingsstijl en betreft projectleiders bij het beleid in het WEB-team. Het reactief beleid ten opzichte van de overheidsregulering wordt verder gezet maar tegelijkertijd wordt ook een informele maar bewuste doelstelling geformuleerd met lange termijnvisie rond competentieontwikkeling. Het concept van *strategische besluitvorming* wordt echter slechts impliciet gebruikt. Er is een beperkte externe focus en een geïntegreerde toepassing ontbreekt. Het *besluitvormingsproces* verloopt informeel, zonder duidelijk stappenplan of vaste doorlooptijd. Er is een open rolverdeling tussen directeur en projectleiders binnen het WEB-team. De rolverdeling tussen RvB en het WEB-team is machtsbasisbepaald.

Inhoudelijk is er sprake van een formele vorm van missie (opdrachtverklaring) en gedeeltelijk formele omgevingsanalyse. Er zijn formele en informele doelstellingen. Acties zijn divers en organisatiespecifiek en de implementatie gebeurt op projectniveau. Er is geen of soepele controle van de implementatie door directie en RvB. De inspraak van het personeel en de strategische focus op competentieontwikkeling worden positief **geëvalueerd**. Anderzijds is er te veel autonomie op projectniveau en ervaart men het beleid als te weinig doelgericht en consequent.

Indien we de context, de conceptuele invulling, de proces- en inhoudelijke kenmerken van de strategische besluitvorming in WEB tijdens de periode 1999-2003 **interpreteren volgens het paradigmatisch kader** levert dit het volgende op. *Het incrementele paradigma en het stakeholdersparadigma zijn dominant aanwezig.*

Het rationale paradigma is slechts beperkt en/of onbewust aanwezig. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleit het volgende. Op het niveau van sommige projecten verwijzen enkele inhoudelijke kenmerken zoals formele acties met voorkeur voor SMART-criteria en strakke opvolging van de implementering met voorkeur best practices en kwantitatieve indicatoren. De rol van het Europees Sociaal Fonds is hierbij bepalend. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten drie argumenten. Ten eerste is de conceptuele invulling van de strategische besluitvorming eerder gevoelsmatig. Meer bepaald is ze impliciet en niet geïntegreerd. Ten tweede worden de proceskenmerken voornamelijk getypeerd door een flexibel patroon van strategische activiteiten met variërende doorlooptijd. Ten derde wijzen de inhoudelijke kenmerken voornamelijk op een gevoelsmatige benadering. Er is een realiteitsgetrouwe missie. Bij de omgevingsanalyse is er een voorkeur voor permanente screening ten gevolge van de dynamiek en onzekerheid van de omgeving. Er zijn formele en informele doelen. Acties zijn divers en specifiek. Er is flexibele bijsturing ten gevolge van de dynamiek van de omgeving en weinig of geen controle op de implementering. In het voordeel van het **stakeholdersmanagementparadigma** pleiten drie argumenten. Ten eerste is er impact van interne en externe stakeholders. De Vlaamse overheid (meer bepaald de ministeries van tewerkstelling, milieu en welzijn) is een dominante externe stakeholder met formele macht. Intern wordt het WEB-team een belangrijke stakeholder met informele macht. Ten tweede is een machtsbasisbepaalde rolverdeling tussen RvB en WEB-team kenmerkend voor het besluitvormingsproces. Ten derde heeft de besluitvorming inhoudelijk de volgende kenmerken. Er is enerzijds een omgevingsanalyse met een voorkeur voor permanente screening van het stakeholderslandschap. Anderzijds is er een soepele controle op de implementering en volgt men de voorkeuren inzake indicatoren van prioritaire stakeholders (ESF).

Ten slotte blijkt uit de *evaluatie door de geïnterviewden* geen eenduidige voorkeur voor één paradigma. Er zijn argumenten in het voordeel van de drie paradigma's.

Fase drie loopt van 2003 tot en met 2007 en wordt getypeerd als een quasi strategisch beleid. De externe **context** wordt bepaald door de Vlaamse en federale regelgeving inzake sociale economie en werkervaring en door acties van belangenorganisaties zoals de Koepel van Vlaamse Kringloopcentra (KVK). De interne context wordt gekenmerkt door een groei tot 25 projecten en 10 projectleiders. Er is **impliciet sprake van strategische besluitvorming**. Er worden bewuste keuzes

gemaakt met een lange termijnvisie en een beperkte externe focus. Het beleid is geïntegreerd. Voor het eerst wordt er expliciet gesproken over strategische doelstellingen en een missie. Het *proces* verloopt formeel. Er is een aanzet tot een stappenplan maar dit is slechts beperkt consistent. Er is een getemporeerde doorlooptijd. Er is een open rolverdeling tussen directeur en projectleiders binnen het WEB-team. De rolverdeling tussen RvB en het WEB-team is machtsbasisbepaald. *Inhoudelijk* is er sprake van een formele missie en een formele omgevingsanalyse. Er zijn formele doelstellingen. Acties zijn formeel, divers en organisatiespecifiek. De implementatie gebeurt op projectniveau. Er is geen of soepele controle door directie en RvB. De expertise inzake competentieontwikkeling en het visievormingsproces worden positief *geëvalueerd*. Anderzijds wordt het takenpakket van de directeur onhoudbaar en wordt de omgeving steeds concurrentiëler.

Indien we de context, de conceptuele invulling, de proces- en inhoudelijke kenmerken van de strategische besluitvorming in WEB tijdens de periode 2003-2007 **interpreteren volgens het paradigmatisch kader** levert dit het volgende op. *Het stakeholdersparadigma is licht dominant ten opzichte van het rationele paradigma. Het incrementele paradigma is beperkt aanwezig.*

In het voordeel van het *rationele paradigma* pleit het volgende. Ten eerste is er een explicietere conceptuele invulling van het strategisch beleid. Er zijn bewuste keuzes, een geïntegreerd beleid, een externe focus en een lange termijnvisie. Ten tweede is er procesmatig een aanzet tot een formeel lineair en sequentieel stappenplan. Ten derde zijn er de volgende inhoudelijke kenmerken. Er wordt een formele missie, een omgevingsanalyse en formele doelstellingen geformuleerd. Bij de implementatie is er ten dele sprake van een consistente doelencascade en is er vanuit de directie de intentie tot een strakkere opvolging. Op het niveau van de projecten zijn er inhoudelijke kenmerken zoals formele acties met voorkeur voor SMART-criteria. Er is in een aantal projecten sprake van strakke opvolging van de implementering met voorkeur voor best practices en kwantitatieve indicatoren. De rol van het Europees Sociaal Fonds en KVK is hierbij bepalend. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten drie argumenten. Ten eerste worden de proceskenmerken getypeerd door een flexibel stappenplan en een open rolverdeling. Ten tweede wijzen de volgende inhoudelijke kenmerken op een gevoelsmatige benadering. Er is een realiteitsgetrouwe missie. Bij de omgevingsanalyse wordt een rijke dataverzamelingskorf gebruikt. Acties zijn divers en specifiek en de controle op de implementering is de facto soepel of zelfs afwezig. In het voordeel van het *stakeholdersmanagementparadigma* pleiten drie argumenten. Ten eerste is er impact van interne en externe stakeholders. De Vlaamse overheid (meer bepaald de ministeries van sociale economie, werk en onderwijs, VDAB) is een dominante externe stakeholder met formele macht. Ook KVK is een belangrijke externe stakeholder. Intern wordt het WEB-team een belangrijke stakeholder met informele macht. Ten tweede zijn een politiek getemporeerde doorlooptijd en een machtsbasisbepaalde rolverdeling tussen RvB en WEB-team kenmerkend voor het besluitvormingsproces. Ten derde heeft de besluitvorming inhoudelijk de volgende kenmerken. Er is enerzijds een omgevingsanalyse met een voorkeur voor permanente screening van het stakeholderslandschap. Anderzijds is er een soepele controle op de implementering en volgt men de voorkeuren inzake indicatoren van prioritaire stakeholders (ESF, KVK).

Ten slotte blijkt ook uit de *evaluatie door de geïnterviewden* geen voorkeur voor het incrementele paradigma. Er zijn argumenten in het voordeel van het rationele en het stakeholdersmanagement paradigma.

Fase vier loopt van 2007 tot 2008 en wordt getypeerd als een volwaardig strategisch beleid. De externe *context* wordt bepaald door de Vlaamse en federale regelgeving inzake sociale economie en werkervaring. De interne context wordt bepaald door een groei van het personeel tot 260 werknemers. Naar aanleiding van een sociaal conflict tussen het management (directeur en RvB) en het personeel wordt beslist om de vlakke organisatiestructuur aan te passen. Er komt een interne reorganisatie door de creatie van drie onderdirecteursfuncties voor duurzame tewerkstelling, begeleiding en opleiding en organisatie. De projectleiders worden vertegenwoordigd in de verantwoordelijkenvergadering. Er is expliciet sprake van *strategische besluitvorming*. Er wordt expliciet gesproken over strategische doelstellingen en een missie. Het beleid is geïntegreerd. Er worden bewuste keuzes gemaakt en er is een lange termijnvisie en een expliciete externe focus. Het *proces* verloopt formeel. Er is een formeel stappenplan met de intentie om consistent te worden doorlopen. Er is de intentie om de doorlooptijd beperkter te temporiseren. Er is een open rolverdeling binnen het directieteam en men heeft de intentie om meer top-down te sturen vanuit de directie. Tegelijkertijd wil men het personeel via een getrapte besluitvorming blijven betrekken. *Inhoudelijk* is er sprake van een formele missie en een formele omgevingsanalyse. Er zijn formele doelstellingen. Acties zijn formeel, divers en organisatiespecifiek. Er is de expliciete intentie om de implementatie strakker op te volgen vanuit de directie. De interne reorganisatie en de strakkere monitoring worden positief *geëvalueerd*. De administratieve druk, snelle opvolging van de regelgeving en de dubbele rol van VDAB als regulator en speler worden negatief geëvalueerd.

Indien we de context, de conceptuele invulling, de proces- en inhoudelijke kenmerken van de strategische besluitvorming in WEB tijdens de periode 2007-2008 **interpreteren volgens het paradigmatisch kader** levert dit het volgende op. *Het rationele paradigma en het stakeholdersparadigma zijn dominant aanwezig. Het incrementele paradigma is beperkt aanwezig.*

In het voordeel van het *rationele paradigma* pleit het volgende. Ten eerste is er een explicietere conceptuele invulling van het strategisch beleid. Er zijn bewuste keuzes, een geïntegreerd beleid, een expliciete externe focus en een lange termijnvisie. Ten tweede is er een procesmatig een formeel lineair en sequentieel stappenplan en een dominante rol van het topmanagement (directie en RvB). Ten derde zijn er de volgende inhoudelijke kenmerken. Er wordt een formele missie, een omgevingsanalyse en formele doelstellingen geformuleerd. Bij de implementatie is er sprake van een consistente doelencascade en een consistente implementering. Er is vanuit de directie een expliciete intentie tot een strakkere opvolging. Op het niveau van de projecten zijn er inhoudelijke kenmerken zoals formele acties met voorkeur voor SMART-criteria. Er is in een aantal projecten sprake van strakke opvolging van de implementering met voorkeur voor best practices en kwantitatieve indicatoren. De rol van het Europees Sociaal Fonds en KVK is hierbij bepalend. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten drie argumenten. Ten eerste wordt het proces in beperkte mate getypeerd door een open rolverdeling. Ten tweede wijzen de volgende inhoudelijke kenmerken op

een gevoelsmatige benadering. Er is een realiteitsgetrouwe missie. Bij de omgevingsanalyse wordt een rijke dataverzamelingskorf gebruikt. Acties zijn divers en specifiek. In het voordeel van het *stakeholdersmanagementparadigma* pleiten drie argumenten. Ten eerste is er impact van interne en externe stakeholders. De Vlaamse overheid (meer bepaald de ministeries van sociale economie, werk en onderwijs, VDAB) is een dominante externe stakeholder met formele macht. Ook KVK is een belangrijke externe stakeholder. Intern wordt de verantwoordelijkenvergadering een stakeholder met beperkte informele macht. Ten tweede zijn een beperkte politiek getemporeerde doorlooptijd en een machtsbasisbepaalde rolverdeling tussen RvB en directie en de verantwoordelijkenvergadering kenmerkend voor het besluitvormingsproces. Ten derde heeft de besluitvorming inhoudelijk de volgende kenmerken. Er is enerzijds een omgevingsanalyse met een voorkeur voor permanente screening van het stakeholderslandschap. Anderzijds is er een soepele controle op de implementering en volgt men de voorkeuren inzake indicatoren van prioritaire stakeholders (ESF, KVK).

Tenslotte blijkt ook uit de *evaluatie door de geïnterviewden* een sterke voorkeur voor een meer rationele sturing en in mindere mate ook voor een stakeholdersmanagementbenadering. Er is een waardering voor de incrementele benadering maar tegelijkertijd wordt de benadering in vraag gesteld.

De **bronnen en referenties** die we bij het opstellen van deze gevalstudie hebben gebruikt, kunnen worden opgedeeld in literatuur, halfgestructureerde interviews, interne beleidsdocumenten en websites. We verwijzen hiervoor naar de bronnenlijst.

2.2.2. Analysefase 1: 1992-1999: de eerste strategische koers

In dit deel bespreken we opeenvolgend de “contextuele factoren”, de “contextuele factoren (intern of extern)”, de “conceptuele invulling”, de “proceskenmerken” en “ervaren plus- en minpunten door de betrokkenen” van het strategisch besluitvormingsproces in WEB tijdens de fase 1992-1999. Om de bespreking voldoende overzichtelijk en systematisch te laten verlopen maken we gebruik van additionele, meer overzichtelijke schema’s die u terugvindt in bijlage 3. De toelichting van deze **analyseschema’s** bevat naast een beschrijvend deel ook koppelingen naar aanwezige strategische paradigma’s.

2.2.2.1. Contextuele factoren

We beginnen eerst met een bespreking van de grote lijnen en belangrijkste aandachtspunten die we voor deze fase inzake context en gebeurtenissen vaststelden aan de hand van schema 2: analysefase 1 (I), gevalstudie WEB in bijlage 3. Volgens de geïnterviewden hadden zowel interne als externe factoren impact op de strategische besluitvorming in deze fase. We dienen hierbij op te merken dat de externe context nagenoeg volledig bepaald werd door overheidsmaatregelen en dit zowel op Vlaams, federaal als Europees niveau.

In deze fase kunnen we m.b.t. de **externe contextuele factoren** twee belangrijke

aandachtspunten i.v.m. het gevoerde overheidsbeleid aanhalen. Deze aandachtspunten waren relevant in deze fase omdat ze impact hadden op de strategische besluitvorming van WEB. Enerzijds troffen de federale en Vlaamse overheden regelingen om de zogenaamde '*sociale tewerkstelling*' te bevorderen. Anderzijds voerde de Vlaamse overheid een *afvalstoffenbeleid* waarbij de kringloopcentra stapsgewijs meer werden betrokken.

Inzake **sociale tewerkstelling** kunnen we vier belangrijke beleidsmaatregelen aanhalen. Ten eerste creëerde de Vlaamse minister van tewerkstelling in '89 een specifiek tewerkstellingscircuit in het statuut van *Gesubsidieerde Contractueel (GESCO)*. Concreet impliceerde dit een 100 % loonsubsidiëring voor langdurig laaggeschoolde werklozen en omkadering van projecten voor opleiding en tewerkstelling van langdurig laaggeschoolde werklozen. Vanaf '89 gaf de federale overheid op haar beurt een bredere interpretatie van *artikel 60 §7 van de OCMW-wet* zodat dit in de praktijk kon worden gebruikt als een statuut voor tijdelijke werkervaring van kansarmen. Beide regelingen hadden als doel om vooral tijdelijke werkervaring te creëren. Ten derde werd door de Vlaamse minister van tewerkstelling in '94 ook een experiment opgestart voor *sociale werkplaatsen* die een aanbod van blijvende tewerkstelling hadden. Deze regeling voor sociale werkplaatsen op basis van GESCO-wetgeving werd decretaal verankerd door de Vlaamse minister van tewerkstelling in '98. Ten vierde werd in '97 ook het *WEP+ of werkervaringsplan* ingevoerd door de Vlaamse minister van tewerkstelling. Deze regeling had vooral tot doel om de regeling voor tijdelijke werkervaring via GESCO-wetgeving te vervangen en de leerwerkbedrijven te heroriënteren en te herwaarderen.

Welke impact had deze overheidsregulering op de strategische besluitvorming van WEB? WEB kon dankzij de subsidiëring zowel tijdelijke werkervaring als blijvende tewerkstelling en omkadering voor kansengroepen kon aanbieden. In de missie/opdrachtverklaring van WEB (zie 2.2.1.4.1. Missie) werd trouwens letterlijk verwezen naar de opportuniteit van dit regulerend kader.

Voor wat het **afvalstoffenbeleid** betreft dienen we te vermelden dat kringloopcentra vanaf '91 een *tonnagevergoeding* konden krijgen via een overeenkomst met de gemeenten. Vanaf '94 konden de kringloopcentra (net als andere organisaties) ook gebruik maken van *subsidies voor preventie*. Het was echter pas vanaf '95 dat er een Vlaams afvalstoffenbeleid werd gevoerd dat specifiek was gericht op kringloopcentra. De Vlaamse minister van Leefmilieu ondertekende in '95 een akkoord om kringloopcentra financieel te ondersteunen. Vanaf '95 werden de Vlaamse kringloopcentra gemonitord door de *Openbare Vlaamse Afvalmaatschappij (OVAM)* en vanaf '97 werden samenwerkingsovereenkomsten mogelijk tussen kringloopcentra en OVAM waaraan een specifieke subsidie was gekoppeld. In 1997 keurde de Vlaamse Regering het ontwerp van het Vlaams Reglement inzake Afvalvoorkoming en Afvalbeheer (VLAREA) goed. Naast algemene definities werden tal van voorwaarden en criteria voor kringloopcentra vermeld. Daarnaast werden kringloopcentra dankzij optie 5 van het *milieuconvenant*(1997-1999) voortaan ook betrokken bij het gemeentelijk afvalstoffenbeleid. Welke impact had deze overheidsregulering op de strategische besluitvorming van WEB? WEB kon de strategische keuze maken om te starten met kringloopactiviteiten en zo gebruik kunnen maken van subsidies. Aan deze subsidies waren voorwaarden gekoppeld zoals het statutair vastleggen van specifieke strategische doelstellingen of het bestrijken van een bepaald verzorgingsgebied. Verder hadden ook de opvolgingsrapporten van

OVAM een informatiebron kunnen zijn voor een omgevingsanalyse van WEB maar er zijn geen aanwijzingen dat deze rapporten daartoe werden geraadpleegd.(zie 2.2.1.4.2. Omgevingsanalyse). Aan deze subsidies waren voorwaarden gekoppeld zoals het statutair vastleggen van specifieke strategische doelstellingen. Verder hadden ook de opvolgingsrapporten van OVAM een informatiebron kunnen zijn voor een omgevingsanalyse van WEB maar er zijn geen aanwijzingen dat deze rapporten daartoe werden geraadpleegd.(zie 2.2.1.4.2. Omgevingsanalyse).

Tot zover de aard en impact van de externe contextuele factoren. Voor wat de **interne contextuele factoren** betreft kunnen we in deze fase twee belangrijke aandachtspunten onderscheiden die de strategische beleidsvorming van WEB beïnvloedden. Enerzijds was er de **structurele context, meer bepaald de oprichting van WEB**. Anderzijds waren er de **beleidskeuzes van WEB** in het kader van de overheidsregulering.

De oprichting van VZW WEB (Werkervaringsbedrijven) was een initiatief van het **Strategisch Plan Kempen (SPK)**. SPK werd in 1988 opgestart als samenwerkingsverband van een aantal werknemers- en werkgeversorganisaties uit de Kempen en de provincie Antwerpen. Hiermee wensten de oprichters van SPK een antwoord te bieden op een alarmerende socio-economische analyse (zie 2.2.1.4.2. Omgevingsanalyse) van de regio Kempen waarbij onder andere de hoge werkloosheid een belangrijk knelpunt vormde. Een initiatief van SPK dat als voorloper van de oprichting van WEB kan worden beschouwd, was het Strategisch Plan Laaggeschoolde en Langdurige Werkloosheid uit 1990. Hiermee wou SPK rekening houdend met de maatschappelijke tendensen inspelen op de hoge werkloosheidscijfers in het arrondissement Turnhout. Dit plan zou twee jaar later leiden tot de oprichting van VZW WEB in 1992. Uit de **opdrachtverklaring** blijkt de “*toestand op de arbeidsmarkt met betrekking tot de werkloosheid*” de belangrijkste aanleiding te zijn geweest voor de oprichting. VZW WEB werd opgericht door SPK en een aantal organisaties die zelf ook aan de wieg van SPK hadden gestaan. De oprichters van WEB waren allen vertegenwoordigd in de **Raad van Bestuur (RvB)**. Volledigheidshalve sommen we deze leden van de RvB kort op. Naast SPK en de provincie Antwerpen ging het meerbepaald over het Algemeen Belgisch Vakverbond afdeling Kempen (ABVV), het Algemeen Christelijk Vakverbond afdeling Kempen (ACV), de Kempische Kamer voor Handel en Nijverheid (KKHN), het Sociaal Secretariaat Regio Turnhout van het NCMV (Nationaal Christelijk Middenstandsverbond) en het Verbond van Christelijke Werkgevers (VKW). Welke gevolgen hebben de geschetste interne omgevingsfactoren nu voor de strategische besluitvorming van WEB? Twee feiten dienen te worden onderlijnd. Ten eerste werd door de oprichting van WEB een formele organisatie opgericht met een opdrachtverklaring die we kunnen beschouwen als een vorm van missie. Ten tweede is er de vaststelling dat de oprichters tevens de basis vormden voor de samenstelling van de Raad van Bestuur (RvB) van WEB. Deze oprichters beschikten als leden van de RvB als zodanig over formele macht in de beleidsbepaling van WEB en vertegenwoordigden tegelijkertijd verschillende organisaties met verschillende belangen of stakes (zie 2.2.1.3. Algemene proceskenmerken).

Wat **de beleidskeuzes van WEB** betreft stellen we vast dat WEB expliciet en direct inspeelde op het regulerend kader dat de Vlaamse en/of federale overheden inzake sociale tewerkstelling, milieu en opleiding hadden gecreëerd. In chronologische

volgorde kunnen we vier belangrijke erkenningen opsommen. Ten eerste maakte WEB gebruik van artikel 60 §7 van de OCMW-wet, GESCO en vanaf '97 van het WEP+ of werkervaringsplan om *werkervaringsprojecten* aan te bieden. Ten tweede werd WEB in '94 door het Vlaams ministerie van tewerkstelling erkend in het *experiment sociale werkplaatsen*. Ten derde werd WEB vanaf de opstart van het *kringloopcentrum* in 1995 gemonitord door OVAM en zo vanaf '99 erkend als kringloopcentrum door de Vlaamse overheid. Ten vierde werd in '95 tenslotte ook de *opleiding logistiek helper in de bejaardenzorg* erkend door de Vlaamse minister van welzijn. De beleidskeuzes liggen duidelijk in de lijn van de doelstelling uit de voorgenoemde opdrachtverklaring van WEB. Hoe hebben deze beleidskeuzes nu impact gehad op de strategische besluitvorming van WEB? Eerst en vooral kunnen we stellen dat de strategische koers van WEB sterk reactief was t.o.v. het eerder geschetste overheidsbeleid inzake sociale tewerkstelling en afvalstoffenverwerking. Zowel inzake het tewerkstellingsbeleid als het afvalstoffenbeleid van de Vlaamse en/of federale overheid ging WEB in op het aanbod van de overheid. We kunnen hierbij opmerken dat de Vlaamse overheid voor WEB een steeds belangrijkere externe stakeholder of belanghebbende werd. Door voorwaarden te koppelen aan bepaalde erkenningen had de Vlaamse overheid immers impact op de strategische beleidsvorming van WEB. (zie 2.2.2.4.3. Strategische doelen). Ten tweede kunnen we ook stellen dat de voorgenoemde beleidskeuzes een impact hebben gehad op de lange termijn overleving van de organisatie.

2.2.2.2. Conceptuele invulling

Ten aanzien van de geïnterviewden definieerden we strategische beleid aan de hand van de volgende vier kenmerken:

- het houdt “bewuste keuzes” in;
- het is “geïntegreerd”;
- het bevat een “interne en externe focus”;
- het bevat een “lange termijnvisie”.

Volledigheidshalve geven we mee dat de geïnterviewden nog niet betrokken waren bij het strategische besluitvormingsproces. Niemand van de geïnterviewden maakte in deze fase deel uit van de RvB maar enkelen waren wel reeds bij de organisatie betrokken als medewerker op projectniveau. In deze fase (1992-1999) was er - althans op projectniveau - nog geen sprake van een expliciet als strategisch beleid aangeduide beleidsvorm. Hoogstens vormde de formele opdrachtverklaring bij de oprichting van WEB de inzet van **een strategische koers**. Twee kenmerken binnen deze strategische koers pleitten voor de aanwezigheid van een strategisch beleid. Een eerste kenmerk van een dergelijke strategische koers was de *bewuste keuze* die uit de opdrachtverklaring bleek. Er werd bijvoorbeeld gekozen om “*de meest kansarme werkzoekenden*” als doelgroep af te bakenen. Deze keuze was expliciet en getuigde dus niet van toevalligheden. De keuzes voor werkervaringsprojecten, het experiment sociale werkplaatsen en het kringloopcentrum waren reacties op het aanbod van de overheid. Als tweede kenmerk was er *naast een interne focus ook een externe focus* aanwezig. Er werd immers weinig concreet maar niettemin expliciet verwezen naar de externe omgeving, meer bepaald “*het regulerend kader en de toestand op de arbeidsmarkt.*” Het “*begeleiden naar tewerkstelling van kansarme werklozen*” als opdracht was meteen het antwoord op de vraag hoe men op de voorgenoemde

omgevingsimpulsen zou reageren. Het is opvallend dat de geïnterviewde betrokkenen zelf aangeven dat de focus van WEB in deze fase eerder intern was. Ondanks het feit dat een externe focus aanwezig was in de opdrachtverklaring is het mogelijk dat op projectniveau in de praktijk een eerder interne focus werd ervaren. Kortom omtrent konden we een zekere dubbelzinnigheid vaststellen. Het derde kenmerk, met name de aanwezigheid van *een lange termijnvisie, konden we niet vaststellen*. Dit zou immers geïmpliceerd hebben dat de vraag was beantwoord waar de organisatie binnen een bepaald aantal jaren had willen staan. Ten slotte *konden we evenmin vaststellen dat het beleid geïntegreerd was*. Uit de interviews met toenmalige projectmedewerkers blijkt dat de RVB het strategische beleid bepaalde en dat dit beleid niet expliciet werd gedragen door het personeel.

Indien we tot slot de informatie doorvertalen naar de drie **paradigma's** levert dit het volgende op. Het stakeholdermanagementsparadigma en het incrementele paradigma zijn het meest eenduidig aanwezig. Het stakeholdersparadigma is licht dominant. Er is slechts ten dele een *rationele benaderingswijze* herkenbaar. Er worden immers *bewuste keuzes* gemaakt en er is *naast een interne focus ook sprake van een externe focus*. Deze externe focus is evenwel dubbelzinnig en daarenboven zou een volledig rationele benadering een strategie impliceren die ook geformaliseerd is in een toekomstgericht en geïntegreerd plan. In het voordeel van het rationele paradigma pleiten geen duidelijke argumenten. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleit één argument. Er is sprake van strategie als een dominant gedragspatroon. Dit blijkt uit het feit dat er *oog is voor de toekomst, het verleden en het heden*. De keuzes voor werkervaringsprojecten, het experiment sociale werkplaatsen en het kringloopcentrum zijn reacties op het aanbod van de overheid. In het voordeel van de *stakeholdersmanagementbenadering* echter pleiten drie argumenten. Ten eerste heeft men *oog voor de toekomst, het verleden en het heden*. Ten tweede is er sprake van *grote impact van stakeholders op het beleid*. Er is *oog voor de machtsbronnen van de stakeholders*. We kunnen vooreerst de RvB als geheel en dus ook de afzonderlijke leden ervan beschouwen als *interne stakeholders* van WEB *met formele macht*. Samen met de directeur vormt de RvB het topmanagement van WEB. De RvB en de directeur beschikken over formele macht die o.m. in de statuten van de VZW is bepaald. Mogelijke belangen die het topmanagement als interne stakeholder nastreeft zijn de groei en de uitstraling van de organisatie of macht en controle binnen de organisatie. Vervolgens is de Vlaamse overheid *een dominante externe stakeholder met belonings- en bestraffingsmacht*. De Vlaamse overheid heeft via verschillende ministeries (tewerkstelling, milieu of welzijn) immers macht om te beslissen over het al dan niet geven van erkenningen als sociale werkplaats, kringloopcentrum of opleiding voor helpster in bejaardenzorg. De Vlaamse overheid kan ook beslissen over de grootte of duur van al dan niet aan erkenningen gekoppelde

2.2.2.3. Algemene proceskenmerken

Hoe kwam de strategische koers in de fase 1992-1999 tot stand? Hierover was weinig informatie beschikbaar. Enerzijds omdat de geïnterviewden personen slechts gedeeltelijk betrokken waren in deze fase en anderzijds omdat er weinig of geen documenten bewaard gebleven waren over deze fase. We gaan er echter van uit dat deze strategische koers zeer gelijklopend was met de algemene beleidsvorming zoals deze zich in deze periode had voorgedaan. Over deze algemene besluitvorming

hebben we wel de nodige informatie kunnen verzamelen.

Indien we de vraag stellen **hoe het proces vorm kreeg**, kunnen we drie aandachtspunten onderscheiden. Ten eerste kon het beleid omschreven worden als ***eerder informeel*** tot beperkt formeel. Aangezien er op het moment van de gegevensverzameling weinig of geen documenten beschikbaar waren, konden we immers veronderstellen dat men in deze periode eerder informeel had gewerkt. Uit de interviews bleek ook dat op het niveau van de projectleiders weinig of niet met documenten werd gewerkt. Ten tweede was er ***geen sprake van een strak stappenplan***. Het beleid werd omschreven als “*nog beheersbaar*” en zonder nood aan een lineair - alle stappen worden doorlopen - en /of sequentieel - er is een vaste volgorde van stappen - stappenplan. Het beleid kreeg integendeel “*ad hoc*” vorm. Ten derde kunnen we hieruit ook afleiden dat er ***geen sprake was van een vaste cyclische doorlooptijd*** van het proces.

Indien we nu de vraag stellen **wie er bij het beleid betrokken werd**, kunnen we het volgende vaststellen. Ten eerste was er sprake van een ***top down sturing***. Er was immers geen participatie van het middenkader van projectleiders of ander personeel. We konden vaststellen dat het algemeen beleid en de strategische koers werden bepaald door de RvB en de directeur. Ten tweede konden we ***niet stellen dat er een vaste maar eerder een machtsbasisbepaalde rolverdeling was***. Er was wel een directeur en een dagelijks bestuur van de RvB dat één keer per maand samenkwam maar binnen de RvB was de rolverdeling niet eenduidig. De leden van de RvB hadden weliswaar allen *formele macht* die door de statuten van de VZW WEB werd bepaald. Sommige leden zoals de vertegenwoordigers van de vakbonden of van SPK speelden volgens de geïnterviewden evenwel vaak een dominante rol. Wat SPK betrof konden we dan ook twee machtsbronnen onderscheiden. Vooreerst had SPK haar *netwerkcentraliteit* als machtsbasis. De VZW WEB was een project dat in de schoot van SPK was ontstaan. SPK was zelf opgestart door diezelfde regionale partners die lid waren van de RvB van WEB. SPK was m.a.w. de centrale actor van een netwerk. Verder is het uitwerken van strategische plannen en het implementeren van verschillende acties en projecten op diverse domeinen in de Kempen de core business van SPK. SPK heeft m.a.w. een *expertisemacht* in het bepalen van een strategisch beleid. Ook de vakbonden beschikten op hun beurt over een zekere expertisemacht. aangezien ze experts waren inzake de doelgroep van WEB (kansarme werklozen). Het betrof wel degelijk expertisemacht omdat de andere leden slechts in mindere mate over deze expertise beschikten en dat de andere leden hiervan ook bewust waren. Ten derde konden ***tegengestelde belangen ook voor conflicten*** zorgen binnen de RvB. De geïnterviewden getuigden immers over het volgende conflict tussen het eigenbelang van een stakeholder en het belang van de organisatie : “ *omdat SPK als lid van de RvB van WEB na verloop van tijd zelf een gelijkaardige activiteit als WEB ging ontwikkelen zorgde dit voor een intern conflict in de RvB.*”

Indien we de informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** levert dit het volgende op. We kunnen stellen dat vooral het incrementele paradigma en de stakeholdersmanagementbenadering dominant aanwezig zijn. In het voordeel van het ***rationele paradigma*** pleit enkel de *dominante rol van het topmanagement*. Met name de RvB en de directeur bepalen het beleid. Daarentegen ontbreekt dan weer de aanwezigheid van een duidelijk lineair, sequentieel stappenplan met een vaste cyclische doorlooptijd om te voldoen aan het rationele managementparadigma. Voor

het *incrementele paradigma* pleiten twee kenmerken. Ten eerste komt de besluitvorming eerder *informeel* tot stand. Ten tweede is er de aanwezigheid van een *flexibel patroon van (potentiële) strategische activiteiten*. Een beleidsvorming die “ad hoc” tot stand komt, dient men immers eerder als spontaan dan als planmatig te omschrijven. In het voordeel van het *stakeholdersmanagementparadigma* ten slotte pleiten ook twee kenmerken. Ten eerste is er een *machtsbasisbepalende rolverdeling* in de RvB. Met name SPK en de vakbonden zijn dominante stakeholders met respectievelijk netwerkcentraliteit en/of expertisemacht als machtsbron. Ten tweede is er een *aftastende evenwichtsoefening van strategische activiteiten*. Het feit dat SPK een gelijkaardige activiteit wil opzetten dan VZW WEB zorgt voor een belangenconflict. Bij de stakeholdersmanagementbenadering kan het eigenbelang van stakeholders conflicteren met het belang van de organisatie.

2.2.2.4. Inhoudelijke kenmerken

We trachten nu verder tot een beter begrip van het strategisch management in WEB te komen door een analyse van een aantal inhoudelijke kenmerken. Hieronder verstaan we respectievelijk de missie, de omgevingsanalyse, de strategische doelstellingen, de strategische acties en de strategie-implementatie.

2.2.2.4.1. Missie

Vooreerst werd de missie in deze fase door WEB zelf niet als missie benoemd. Wel was de missie deels vervat in de opdrachtverklaring WEB:

“Gegeven de toestand op de arbeidsmarkt met betrekking tot werkloosheid en afzetmogelijkheden en gegeven de financiële mogelijkheden en het regulerend kader, zal WEB ernaar streven om op een optimale en innovatieve manier de hoogste risicogroepen in de Kempen, met name de meest kansarme werkzoekenden, te begeleiden naar een tewerkstelling in het Normaal Economisch Circuit waar mogelijk of naar een Bijzonder Arbeidscircuit indien nodig”.

Inhoudelijk beantwoorde deze opdrachtverklaring een aantal vragen. Ten eerste beantwoorde men de vraag *wat of welke activiteiten* WEB wilde ontplooiën. Ten tweede gaf men aan *waarom of in welke omstandigheden* WEB werd opgericht: *“gegeven de toestand op de arbeidsmarkt met betrekking tot werkloosheid en afzetmogelijkheden en gegeven de financiële mogelijkheden en het regulerend kader .”* Ten derde gaf men aan *hoe of op welke manier* men wilde werken: *“optimaal en innovatief”*. Ten vierde gaf men aan *welke doelgroep* WEB beoogde: *“de hoogste risicogroepen, met name de meest kansarme werkzoekenden.”* Ten slotte gaf men ook aan *waar* WEB deze activiteiten wilde ontplooiën: *“in de Kempen.”*

Vormelijk stellen we de volgende kenmerken vast. Ten eerste was de missie *formeel maar eerder vaag*. Op de bepaling van de doelgroep na kan men niet stellen dat de missie concreet was. Ten tweede kan men stellen dat de missie eerder *realiteitsgetrouw* was. We kunnen dit staven aan de hand van de passages over werkloosheid en de arbeidsmarkt in de missie. We beschouwen deze passages immers als elementen van het heden en/of verleden en zulke elementen wijzen op een

realiteitsgetrouwe weergave. Deze passages zijn elementen van het heden of verleden omdat ze verwijzen naar de voorloper van WEB, met name het Strategisch Plan Laaggeschoolde en Langdurige Werkloosheid van SPK uit 1990 (zie 2.2.1.1. Contextuele factoren). Ten derde beschouwen we het feit dat men ook “*innovatief en optimaal wil (de) werken*”, als een *ideaaltypische intentie*. Ten vierde werd de missie in deze fase niet herzien. Ze wordt in deze fase ook door de geïnterviewden beschouwd als *vastliggend*.

Op de vraag **hoe de missie tot stand kwam** tenslotte kunnen we vooreerst stellen dat dit *top down* gebeurde. Net als in het algemene beleid speelde de RvB een dominante rol. Het waren immers de oprichters en tegelijk leden van de RvB die de opdrachtverklaring/missie hebben opgesteld. In de missie werd expliciet verwezen naar het belang van de respectievelijke oprichters. Het “*begeleiden van kansarme werklozen*” en “*de tewerkstelling in het Regulier Economisch Circuit*” zijn respectievelijke belangen van de werknemers- en werkgeversorganisaties. De problematiek van de werkloosheid in de Kempen is dan weer specifiek belangrijk voor SPK. Vervolgens kunnen we stellen dat de geïnterviewden eerder van de mening zijn dat in deze fase *geen gebruik* werd gemaakt *van richtlijnen, methoden of technieken* bij de missiebepaling. We dienen hier echter aan toe te voegen dat ze hierover geen volledig zicht hebben.

Indien we deze informatie interpreteren volgens de **drie paradigma's** kunnen we het volgende besluiten. Er zijn kenmerken van alle paradigma's aanwezig maar er is geen paradigma dat echt dominant is. Het stakeholdersmanagementparadigma is het meest eenduidig. Vooral het rationele paradigma is vaak dubbelzinnig en verschillende kenmerken dienen dan ook genuanceerd te worden. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten er vijf kenmerken. Ten eerste is er *de dominante rol van het topmanagement*. Meer bepaald de oprichters - en dus met andere woorden de latere RvB - stellen de missie op. Ten tweede is de missie *formeel en wordt de ze niet geregeld herbekeken*. Men zou dus kunnen stellen dat deze missie als een programmatuur vastligt. Dit tweede argument zal verder in deze interpretatie echter nog worden genuanceerd in het voordeel van het incrementele paradigma. Ten derde kunnen we stellen dat de missie ten dele *een ideaaltypische intentie* weergeeft. Dit blijft evenwel beperkt tot enkele elementen in een eerder realiteitsgetrouw geheel. Ten vierde kunnen we stellen dat er ondanks de mening van de geïnterviewden over het gebruik van richtlijnen wel degelijk enkele *raakpunten zijn met de inhoudelijke criteria van een “goede missie”*. Er wordt immers geantwoord op de vraag welke activiteiten WEB aanbiedt en ook waarom, hoe, voor wie en waar WEB dit doet. De richtlijnen voor een goede missie worden echter slechts onbewust of vaag gevolgd. In het geval van een bewust en letterlijk gebruik van deze criteria zou de missie immers dienen te beantwoorden op de volgende vragen. Wat (welke diensten) biedt WEB aan? Tot wie (doelgroepen, klanten) richt WEB zich? Welke (kern)waarden streeft WEB na? Hoe (met welke garanties) biedt WEB diensten aan? Waarom (met welke onderliggende visie) biedt WEB diensten aan? Voor de *incrementele benaderingswijze* pleiten twee kenmerken. Ten eerste kan men spreken over *een realiteitsgetrouwe weergave van de missie*. In de missie heeft men immers niet enkel oog voor de toekomst, maar ook voor het heden en het verleden. Deze gerichtheid op het verleden blijkt uit de link met activiteiten binnen SPK die als embryonale vormen of voorlopers van WEB kunnen worden beschouwd. Ten tweede is er *geen bewuste of letterlijke navolging van inhoudelijke kwaliteitscriteria voor een goede missie*. Dit kan

wijzen op een meer gevoelsmatige benadering. Voor de *stakeholdersmanagementbenadering* pleiten drie kenmerken. Ten eerste is de missie grotendeels *algemeen en vaag*. Ten tweede veronderstellen we dat de algemeenheid van de missie het gevolg is van *een compromis* tussen de verschillende oprichters. Als vierde kenmerk kunnen we bovendien stellen dat de *missie expliciet verwijst naar het belang voor elke stakeholder*.

2.2.2.4.2. Omgevingsanalyse

Er zijn in beperkte mate en indirect documenten beschikbaar van omgevingsanalyse in deze fase. Het betreft meer bepaald informatie over de omgeving die werd verzameld om zo de oprichting te verantwoorden van respectievelijk WEB en de moederorganisatie van WEB, SPK. Deze informatie kunnen we deels terugvinden in de **opdrachtverklaring van WEB** en deels in een apart document met de **omgevingsanalyse die aan de basis lag van de oprichting van SPK**. Aangezien de omgevingsanalyse vóór de oprichting van WEB volgens de geïnterviewden door SPK werd uitgevoerd, maar enkel ten dele in de opdrachtverklaring van WEB is terug te vinden, gebruiken we ook de omgevingsanalyse vóór de oprichting van SPK. Dit document is immers beschikbaar en we beschouwen dit als een betrouwbare indicator voor de manier waarop de omgevingsanalyse van WEB - door SPK - is opgesteld.

We beginnen met de informatie uit **omgevingsanalyse die aan de basis ligt van de oprichting van SPK. Wat bevat dit inhoudelijk?** Inzake *de informatieverzameling* hebben de geïnterviewden geen zicht over het gebruik van bepaalde methodes, of richtlijnen. Op basis van de inhoud van de omgevingsanalyse stellen we echter vast dat al dan niet bewust informatie werd verzameld over de volgende onderwerpen of deelomgevingen:

- Er werd informatie verzameld over de demografische samenstelling. Zo was er *“een ruim aanbod van jonge arbeidskrachten”*;
- Er werd informatie verzameld over de evolutie van groepgelateerde, meer bepaald genderspecifieke noden. Zo was de *“werkloosheidsgraad in de Kempen hoger dan het Vlaamse gemiddelde, vooral bij vrouwen”*;
- Er werd informatie verzameld over de evolutie van maatschappelijke waarden en noden zoals scholing en milieu. Zo bleek dat *“het onderwijsniveau van de actieve bevolking laag scoorde in vergelijking met het gemiddelde voor Vlaanderen”* en dat de regio *“een groen karakter had”*;
- Er werd informatie verzameld over de evolutie in technologische kennis en toepassingen. Zo bleek er *“een zwak uitgebouwde vervoers- en communicatie-infrastructuur”* en *“een te beperkte technologie”* te zijn;
- Er werd informatie verzameld over de evolutie van de werkgelegenheid enerzijds en de werkloosheid anderzijds. Zo *“verminderde tussen 1974 en 1985 het aantal arbeidsplaatsen in de secundaire sector (bouw en industrie) maar werd dit ruimschoots gecompenseerd door nieuwe banen in de tertiaire sector (handels- en dienstensector)”* en *“lag de werkloosheidsgraad in de Kempen lag 4,1 % hoger dan het Vlaamse gemiddelde.”*

We stellen vast dat in deze socio-economische analyse een al dan niet bewuste opdeling werd gemaakt tussen een externe (opportunities en/of bedreigingen) en interne deelomgeving (zwaktes, sterktes). Een dergelijke opdeling is eigen aan een

SWOT-analyse. Een dergelijke analyse is een hulpmiddel **om informatie te interpreteren**. Ten eerste formuleerde men een aantal belangrijke *bedreigingen en/of opportuniteiten*:

- “*De werkloosheidsgraad in de Kempen lag 4,1 % hoger dan het Vlaamse gemiddelde, vooral bij vrouwen.*”
- “*Het onderwijsniveau van de actieve bevolking scoorde laag in vergelijking met het gemiddelde voor Vlaanderen.*”
- “*Tussen 1974 en 1985 verminderde het aantal arbeidsplaatsen in de secundaire sector (bouw en industrie) wat ruimschoots werd gecompenseerd door nieuwe banen in de tertiaire sector (handels- en dienstensector).*”

Ten tweede vermeldde men de *zwaktes en sterktes*. Vooreerst werden de volgende zwaktes opgesomd:

- “*een gebrek aan identiteit*”;
- “*een zwak uitgebouwde vervoers- en communicatie-infrastructuur*”;
- “*een laag exportpercentage*”;
- “*een te beperkte technologie.*”

Vervolgens werden de volgende sterktes opgesomd:

- “*een ruim aanbod van jonge arbeidskrachten*”;
- “*een goede ligging*”;
- “*een uitstekende schoolinfrastructuur*”;
- “*een groen karakter.*”

Op de vraag **wie deze informatie heeft verzameld of geïnterpreteerd** kunnen de geïnterviewden niet antwoorden omdat ze hierover geen zicht hebben .

Op dezelfde manier als in het voorgaande beschouwen we vervolgens de informatie uit de opdrachtverklaring van WEB die een omgevingsanalyse suggereert. **Wat bevat dit inhoudelijk?** Wat de *interpretatie en verzameling van de informatie* betreft kunnen we in deze opdrachtverklaring enkele indirecte aanwijzingen vinden van een opsomming van *bedreigingen en/of opportuniteiten*. Meer bepaald kunnen we de volgende bedreigingen of opportuniteiten onderscheiden:

- “*de toestand op de arbeidsmarkt wat de werkloosheid betreft, gegeven financiële mogelijkheden en regulerend kader*”;
- “*de hoogste risicogroepen in de Kempen, met name de meest kansarme werkzoekenden.*”

Wie verzamelde en interpreteerde de informatie voor de omgevingsanalyse van WEB? De informatieverzameling en –interpretatie gebeurde door medeoprichter SPK. Alvorens we deze informatie doorvertalen naar de drie paradigma’s voegen we hier volledigheidshalve nog aan toe dat de betrokken geïnterviewden niet kunnen bevestigen of er in deze fase een aanvulling of herziening was van de analyse. De betrokken geïnterviewden hebben hierover in deze fase slechts een beperkt zicht. Wel kunnen ze bevestigen dat een potentiële informatiebron zoals de OVAM-rapporten over de kringloopcentra bij de analyse van kringloopactiviteiten van WEB (zie 2.2.1.1. Contextuele factoren) niet werd gebruikt.

Indien we deze informatie doorvertalen naar **de drie paradigma’s** kunnen we het volgende besluiten. Het rationele paradigma is dominant aanwezig. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleiten drie argumenten. Ten eerste blijkt uit de omgevingsanalyse bij de oprichting van SPK duidelijk *een voorkeur voor de SWOT-*

analyse bij de interpretatie van de interpretatie van de informatie. Ook de bedreigingen en opportuniteiten in de opdrachtverklaring van WEB kunnen mogelijk wijzen op een voorafgaande SWOT-analyse. Ten tweede blijkt uit de omgevingsanalyse voor de oprichting van SPK dat onbewust en gedeeltelijk de richtlijnen van een PEST of STEP-schema worden gebruikt waaruit we besluiten dat er mogelijks een lichte voorkeur voor gebruik van een *geprefereerd verzamelingsinstrument* is. Zo verwijzen de drie eerste aandachtspunten uit de bespreking van de informatieverzameling naar het Sociaal-cultureel kader. Het vierde aandachtspunt verwijst naar het Technologische kader en het laatste punt tenslotte verwijst naar het Economische kader. Over het Politiek-wetgevend kader wordt evenwel geen informatie verzameld. Ten derde is er sprake van *een aanzet tot opdeling in deelomgevingen*. Dit gebeurt niet systematisch, niet bewust en onvolledig. Zo wordt de interne of micro-omgeving niet besproken en is er enkel sprake van de externe omgeving. Binnen deze externe omgeving kunnen we vaststellen dat enkele aspecten van de algemene of ‘macro’-omgeving worden besproken. Dit is een deel van de externe omgeving waarmee de organisatie eerder indirect en eenzijdig interageert. Met name de overheid en de arbeidsmarkt. Verder wordt ook de taakomgeving van de externe omgeving afgebakend volgens een geografische en doelgroepgerichte beschrijving, meer bepaald de kansarme werklozen in de Kempen. Deze specifieke taakomgeving geeft dat deel van de externe omgeving aan waarmee de organisatie direct en wederzijds interageert. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleit één argument. Er is een duidelijke voorkeur voor *permanente screening onder invloed van de dynamiek en onzekerheid* van de omgeving, en meer bepaald de arbeidsmarkt en het regulerend kader van de overheid. In het voordeel van het **stakeholdersmanagementparadigma** pleit de *voorkeur voor permanente screening van het stakeholderslandschap* (met name de overheid).

2.2.2.4.3. Strategische doelen, strategische acties en strategie-implementatie

Omtrent de vragen i.v.m. de strategische doelen, strategische acties en de strategie-implementatie kunnen de geïnterviewden niet antwoorden. Ten eerste omdat ze niet voldoende zicht hebben op het strategisch beleid in deze periode. Ten tweede omdat er geen documenten hieromtrent beschikbaar zijn. De geïnterviewden bevestigen wel met zekerheid dat op het niveau van de projectleiders eerder informeel dan formeel werd gewerkt. Verder zijn ze eerder van de mening dat het algemene beleid “*ad hoc*” tot stand kwam. Uit de beleidskeuzes voor *werkervaringsprojecten* via WEB+, *sociale werkplaatsen* en het *kringloopcentrum* blijkt een flexibele bijsturing ten gevolge van de dynamiek van de externe omgeving.

Indien we dit vertalen naar de drie paradigma’s geeft dit het volgende. Het **incrementele paradigma** is dominant aanwezig. Uit de getuigenis van de betrokken geïnterviewden blijkt immers de aanwezigheid van een informele en gevoelsmatige beleidsvorming. Ook uit de beleidskeuzes van WEB blijkt een flexibele bijsturing ten gevolge van de dynamiek van de omgeving (meer bepaald het overheidsbeleid).

2.2.2.5. Aangehaalde plus- en minpunten periode 1992-1999

Als laatste element van de analyse per fase wordt telkens de algemene evaluatie van

de strategische besluitvorming in deze fase neergeschreven zoals die door de betrokken geïnterviewden werd ervaren. Dit houdt in dat zowel positieve als negatieve aspecten worden aangekaart.

De strategische besluitvorming in de periode 1992-1999 wordt door de geïnterviewden **positief geëvalueerd** op basis van twee elementen:

- “*Problemen werden ad hoc opgelost en er kon dus snel beslist worden*”;
- Het overheidsbeleid wordt als “*minder complex*” omschreven wat op zich de beleidsvorming kon faciliteren.
- “*WEB was succesvol als pionier in het terreinvecht om in het veld te komen*”.

Twee elementen van de strategische besluitvorming in de periode 1992-1999 worden door de geïnterviewden **negatief geëvalueerd**:

- “*Er was minder informatiedoorstroom van de RvB/directeur naar het team van projectleiders*”;
- “*Er was weinig of geen beleid op lange termijn*”.

Verder geven de geïnterviewden nog twee andere factoren aan die ze als negatief beschouwen. Het tekort aan middelen voor boekhouden en organisatie enerzijds en het hoge verloop van het personeel anderzijds. Het betreft echter factoren die slechts indirect verwijzen naar de strategische besluitvorming. Ze bepalen weliswaar de context waarin een lange termijnvisie wordt bemoeilijkt maar ze verwijzen niet naar het strategisch besluitvormingsproces zelf.

Indien we deze informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** kunnen we het volgende besluiten. Er is geen paradigma dat we als dominant kunnen beschouwen.

In het voordeel van het **rationele paradigma** pleit één argument. Uit de negatieve evaluatie van het gebrek aan lange termijnvisie blijkt een voorkeur voor de rationele benaderingswijze. Men vindt m.a.w. dat het rationele paradigma juist te weinig of niet consequent wordt doorgetrokken. Het is immers eigen aan het rationele paradigma om een expliciete lange termijnfocus te voorzien. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleit één argument. Uit de positieve evaluatie van de maatwerkgerichte en flexibele benadering van het beleid blijkt een voorkeur voor de incrementele benaderingswijze. Het beleid kan als incrementeel worden omschreven aangezien *een flexibel patroon van potentiële strategische activiteiten* typerend is voor dit paradigma. In het voordeel van **stakeholdermanagementparadigma** tenslotte pleit ook één argument. Er is te weinig oog voor het belang van de projectleiders als interne stakeholders. Met name de RvB kan beschouwd worden als een dominante interne stakeholder met informatiemacht als machtsbron. De RvB bezit informatie die niet of onvoldoende doorstroomt naar de projectleiders. De projectleiders zijn dan weer interne stakeholders die persoonlijke groei of jobzekerheid als belang hebben.

2.2.3. Analysefase 2: 1999-2003: een groei van strategische bakens

2.2.3.1. Contextuele factoren

We beginnen eerst met een bespreking van de grote lijnen en belangrijkste aandachtspunten die we voor deze fase inzake context en gebeurtenissen vaststelden aan de hand van schema 2: analysefase 2 (I), gevalstudie WEB in bijlage 3. Volgens

de geïnterviewden hadden zowel interne als externe factoren impact op de strategische besluitvorming in deze fase. We dienen hierbij op te merken dat de externe context nagenoeg volledig bepaald werd door overheidsmaatregelen en dit zowel op Vlaams, federaal als Europees niveau.

In deze fase kunnen we m.b.t. de **externe contextuele factoren** twee belangrijke aandachtspunten i.v.m. het gevoerde overheidsbeleid aanhalen. Deze aandachtspunten waren relevant in deze fase omdat ze impact hadden op de strategische besluitvorming van WEB. Enerzijds werd het overheidsbeleid ter bevordering van de **‘sociale’ tewerkstelling van kansengroepen** verder uitgebreid en dit zowel op Vlaams, federaal als Europees niveau. Anderzijds werd dit beleid op Vlaams en federaal vlak ook gekaderd binnen het breder **concept van sociale economie**.

Onder de noemer **‘sociale’ tewerkstelling van kansengroepen** dienen twee maatregelen te worden vermeld. Ten eerste vaardigde de Vlaamse minister van tewerkstelling in 1998 het **decreet sociale werkplaatsen** uit. Dit gebeurde in het verlengde van de experimentele regeling voor sociale werkplaatsen die sinds 1994 was opgestart. Het was de bedoeling om de sociale werkplaatsen een blijvende erkenning te geven zodat ze zich met een perspectief op langere termijn konden ontwikkelen. Als voorwaarde om te kunnen worden erkend, diende de sociale werkplaats wel een eigen juridische entiteit te hebben. Op dat moment waren veel sociale werkplaatsen immers slechts een deelactiviteit in de schoot van een moederorganisatie. Een tweede belangrijke maatregel in deze fase was het **nieuwe ESF(Europees Sociaal Fonds)-programma 2000-2006**. Dit programma had o.m. als doelstellingen om tewerkstelling en opleiding van kansengroepen te ondersteunen. Het Equal-programma, dat hiervan een specifieke variant was, bood mogelijkheden voor meerjarige financiering indien projecten met internationale partners werden opgestart. Voor WEB onderscheiden we twee belangrijke gevolgen van het geschetste overheidsbeleid. Ten eerste kon WEB een erkenning aanvragen waaraan een structurele financiering (sociale werkplaats) of minstens een financiering op langere termijn (ESF) gekoppeld was. Ten tweede waren er aan deze erkenningen bepaalde voorwaarden verbonden, zoals het oprichten van een nieuwe juridische entiteit of de verplichting om bepaalde - al dan niet strategische - doelstellingen over te nemen (zie 2.2.2.4.3. Strategische doelen).

Het **concept van sociale economie** is een tweede belangrijk aandachtspunt in deze fase. Alhoewel reeds in de Vlaamse regeerverklaring van '92 voor het eerst maatregelen ter ondersteuning van sociale economie waren aangekondigd, werd pas vanaf 1999 ook gewerkt aan een duidelijke conceptuele afbakening en een geïntegreerde aanpak. Dit gebeurde onder impuls van de eerste federale minister van sociale economie die samenwerkingsakkoorden sloot met de regionale overheden. Dit resulteerde in het Meerwaardendecreet uit 2000. Daarmee creëerde en/of ondersteunde de Vlaamse minister van tewerkstelling verschillende **ondersteunende structuren voor de sociale economie** zoals erkende adviesbureau's, het Vlaams participatiefonds (Trividend), een koepelorganisatie (VOMEC/VOSEC) en incubatiecentra (startcentra). In november 2001 wordt ook het decreet inzake sociale werkplaatsen gewijzigd waardoor **arbeidszorg** als functie wordt ondergebracht in de sociale werkplaatsen. De doelstelling van het federale en regionale overheidsbeleid was om de sociale economie uit te bouwen tot een volwaardig beleidsdomein waarbij de sociale tewerkstelling of inschakelingseconomie een centrale rol kreeg toebedeeld.

De activering van werklozen op de arbeidsmarkt was immers een prioriteit in de algemene beleidskoers die tijdens de federale en Vlaamse legislatuur in de periode 1999-2004 werd gevolgd. Voor WEB kan men drie belangrijke gevolgen onderscheiden ten gevolge van het geschetste overheidsbeleid. Ten eerste kon WEB een erkenning aanvragen voor arbeidszorg waaraan een structurele financiering was gekoppeld. Ten tweede kon WEB ook gebruik maken van de verschillende ondersteunende structuren die door de overheid werden gecreëerd of ondersteund. WEB kon bijvoorbeeld genieten van een additionele consumentensubsidie bij het gebruik van de dienstverlening van een erkend adviesbureau (zie 2.2.3 Analysefase 3: 2003-2007: een quasi strategisch beleid).

Tot zover de aard en impact van de externe contextuele factoren. Voor wat de **interne contextuele factoren** betreft kunnen, we in deze fase drie aandachtspunten onderscheiden. Meer bepaald werd de strategische beleidsvorming van WEB beïnvloed door *structurele, persoonlijke en beleidsmatige factoren*.

Structureel kende WEB in deze fase een uitbreiding van activiteiten. De groei van het aantal projecten had omstreeks 1999 reeds een aanzienlijke *stijging van het personeelsbestand* met zich meegebracht. Door deze groei kon het personeel als interne stakeholder van WEB een rol spelen bij de (strategische) beleidsvorming van WEB.

Op **persoonlijk** vlak was de aanstelling van een *nieuwe directeur* in 1999 van belang voor de strategische besluitvorming in deze fase. Volgens de geïnterviewden had deze nieuwe directeur een minder polariserende stijl dan zijn voorganger. Meer bepaald had de specifieke stijl van de vorige directeur bij de communicatie rond het ontslag van een projectleider niet enkel geleid tot een breuklijn binnen de RvB maar ook tot een polarisering binnen het personeel. De aanstelling van een nieuwe directeur had tot gevolg dat het beleidsvormingsproces van WEB op een andere manier vorm kon worden ingevuld (zie 2.2.2.3. Algemene proceskenmerken).

Wat de **beleidskeuzes van WEB** betreft stellen we vast dat WEB expliciet en direct inspeelde op het regulerend kader dat de Vlaamse, Europese en/of federale overheden inzake sociale tewerkstelling en/of sociale economie hadden gecreëerd. We kunnen hierbij een drietal erkenningen onderscheiden. Ten eerste werd WEB in 1999 *erkend als sociale werkplaats* door de Vlaamse minister van tewerkstelling. Daarmee bouwde WEB verder op de keuze voor het experiment sociale werkplaatsen dat reeds in 1994 was gestart. Ten tweede werd in 1999 een informele beleidskeuze gemaakt om meer te *focussen op competentieontwikkeling*. Deze focus op competentieontwikkeling had tot doel om de eigen sterkte als opleider en toeleider van kansengroepen te valideren. Uit een interview met een betrokken projectleider was deze focus op competentieontwikkeling tevens een antwoord op het hoge personeelsverloop uit het verleden. De beleidskeuze werd in 2000 geconcretiseerd door de erkenning van WEB als projectpromotor van een Equalproject rond competentieontwikkeling. Ten derde kreeg WEB in 2002 ook een erkenning *voor arbeidszorg* van de Vlaamse minister van tewerkstelling. Deze keuze sloot aan bij het voorgaande aangezien de regelgeving voor arbeidszorg was ingebed in het decreet sociale werkplaatsen. De voorgenoemde beleidskeuzes hadden twee belangrijke gevolgen voor de strategische besluitvorming in WEB. Ten eerste anticepeerde WEB op het overheidsbeleid om op lange termijn verder te kunnen groeien. Dankzij de verschillende erkenningen beschikte WEB over

structurele of langdurige subsidies. In het geval van de sociale werkplaats en de arbeidszorg werd WEB gesubsidieerd door het Vlaams ministerie van tewerkstelling. In het geval van het EQUAL-project werd WEB tussen 2000 en 2005 gesubsidieerd door het Europees Sociaal Fonds. inzake 'sociale' tewerkstelling van kansengroepen van Vlaamse en Europese overheid en het beleid inzake sociale economie van de federale en Vlaamse overheid. Ten tweede was een eigen juridische entiteit één van de erkenningsvoorwaarden voor sociale werkplaatsen. In 1999 werd daarom de vzw WEB opgesplitst in twee vzw's. Naast de bestaande vzw WEB werd de vzw SW-WEB opgericht met verkoop van activa van de ene vzw aan de andere. Bij de boedelscheiding werd dezelfde Raad van Bestuur van WEB geïnstalleerd als raad van Bestuur van SW-WEB. Men kan evenwel niet stellen dat dit gegeven als een scharniermoment dient te worden beschouwd aangezien de oprichting aan het personeel werd gecommuniceerd als een loutere formaliteit.

2.2.3.2. Conceptuele invulling

Ten aanzien van de geïnterviewden definieerden we strategische beleid aan de hand van de volgende vier kenmerken:

- het houdt "bewuste keuzes" in;
- het is "geïntegreerd";
- het bevat een "interne en externe focus";
- het bevat een "lange termijnvisie".

Net zoals in de voorgaande fase 1992-1999 is er in de fase 1999-2003 nog geen sprake van een expliciet als strategisch beleid aangeduide beleidsvorm. In vergelijking met de conceptuele invulling uit de vorige fase zijn enkele argumenten die meer in de richting gaan van een strategisch beleid duidelijker af te lijnen. Met de oorspronkelijke formele opdrachtverklaring van WEB als basis worden ook op informele wijze nieuwe strategische bakens uitgezet. Zelf omschrijven we het beleid in deze fase dan ook als het **uitzetten van verschillende strategische bakens**. In deze fase pleiten drie argumenten voor en één argument tegen de aanwezigheid van een strategisch beleid. In het voordeel van een strategisch beleid pleiten de volgende argumenten. Ten eerste bleek uit de opdrachtverklaring de aanwezigheid van **bewuste keuzes**. Bovendien was er volgens de geïnterviewden in fase 1999-2003 ook sprake van informele bewuste keuzes. Zo werd er bijvoorbeeld een bewuste keuze gemaakt om te "*werken rond competentiegericht denken*". De keuzes voor het ESF-project inzake competentieontwikkeling en de keuze voor arbeidszorg waren een reactie op het aanbod van het ESF en de Vlaamse overheid. Ten tweede bleek de informele bewuste keuze voor competentieontwikkeling volgens de geïnterviewden gericht te zijn op **een lange termijn**. Alhoewel dit niet expliciet werd omschreven, was er ten minste sprake van een termijn van "*enkele jaren*". Ten derde bleek uit de bespreking van de vorige fase dat de opdrachtverklaring van WEB ook een **externe focus** bevatte. Ook in deze fase stellen we bij de geïnterviewden evenwel vast dat er in de perceptie eerder sprake was van een interne focus. In tegenstelling tot de vorige fase waren er in deze fase ook geïnterviewden betrokken op directieniveau. We kunnen dus stellen dat de dubbelzinnigheid omtrent het argument van de externe focus nog meer gewicht heeft in deze fase. Tegen de aanwezigheid van een strategisch beleid pleit tenslotte één argument. Er is in deze fase **geen sprake van een geïntegreerd beleid**. De keuze voor het competentiegericht werken bijvoorbeeld bleek enkel gedragen door de

directeur en enkele projectleiders. Het strategische beleid werd dus niet expliciet gedragen door het personeel en was dus niet geïntegreerd.

Indien we tot slot de informatie doorvertalen naar de drie **paradigma's** levert dit het volgende op. Het stakeholdersparadigma en het incrementele paradigma zijn dominant. Het rationele paradigma is eerder dubbelzinnig aanwezig. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleit het volgende. Er worden *bewuste en toekomstgerichte keuzes* gemaakt en er is *naast een interne focus ook sprake van een externe focus*. Deze externe focus blijft evenwel dubbelzinnig en daarenboven zou een volledig rationele benadering een strategie impliceren die ook geformaliseerd is in een toekomstgericht en geïntegreerd plan. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleit dat er *zowel aandacht was voor de toekomst, het heden als het verleden*. De keuze voor de arbeidszorg is een reactie op het aanbod van de overheid. Het voorgenoemde argument kan echter evenzeer wijzen op een **stakeholdersmanagementbenadering**. In het voordeel van dit paradigma pleit ook het volgende. De Vlaamse overheid kan net als het ESF beschouwd worden als een *dominante externe stakeholder*. Zij beschikken immers over belonings- en bestraffingsmacht t.a.v. WEB. De Vlaamse overheid beschikt ook over formele macht omdat ze het wetgevend kader kan wijzigen.

2.2.3.3. Algemene proceskenmerken

Hoe komt de strategische koers in de fase 1999-2003 tot stand? In tegenstelling tot de voorgaande periode is de informatie in dit geval eenduidiger omdat alle geïnterviewden meer betrokken waren bij de het uitzetten van de strategische bakens tussen 1999 en 2003. Hierbij gaan we nog steeds uit van een analogie tussen de algemene en de strategische beleidsvorming.

Indien we de vraag stellen **hoe het proces vorm kreeg** in de fase 1999-2003, kunnen we drie aandachtspunten onderscheiden. Ten eerste kon het beleid omschreven worden als **eerder informeel** tot beperkt formeel. Uit de interviews blijkt dat er op strategisch niveau minstens gedeeltelijk sprake was van informele besluitvorming. Zo werd bijvoorbeeld de beleidskeuze voor competentieontwikkeling niet gedocumenteerd. Ook op het niveau van de projectleiders werd in deze fase nog niet systematisch met documenten gewerkt. Ten tweede was er nog **geen sprake van een lineair en of sequentieel stappenplan**. Zo werd bijvoorbeeld de beleidskeuze voor competentieontwikkeling genomen door een groep mensen (projectleiders) die door de directeur ad hoc was samengeroepen. De beleidskeuze werd niet uitgewerkt tot een lineair of sequentieel plan. Ten derde kunnen we hieruit ook afleiden dat er **geen sprake was van een vaste cyclische doorlooptijd van het proces**.

Indien we nu de vraag stellen **wie er bij het beleid betrokken werd**, kunnen we het volgende vaststellen. Ten eerste was er ondanks de formele afbakening tussen RvB, directeur en personeel toch sprake van een **open rolverdeling**. Enerzijds werd volgens de geïnterviewden de autonomie voor projecten en afdelingen steeds groter. Anderzijds was er ook een WEB-team (directeur en een aantal projectleiders) dat ad hoc (ongeveer 4x per jaar) samenkwam voor hoofdzakelijk informatieve vergaderingen. Uit de interviews blijkt immers dat ook ideeën van projectleiders ingang konden krijgen in het beleid. De directeur speelde hierbij een actieve rol als

brugfiguur. De beslissingsmacht lag wel nog steeds bij de RvB. Indien de participatie van het middenkader van projectleiders dus enigszins beperkt bleef, was ze dus niettemin aanwezig. Ten tweede kwamen binnen de RvB zelf *minder conflicten ten gevolge van tegengestelde belangen* aan de oppervlakte. Uit de interviews blijkt dat er minder polarisering was binnen de RvB ten opzichte van de vorige fase. Zo waren bijvoorbeeld “*de vakbonden minder dominant in de RvB.*”

Indien we de informatie doorvertalen naar **de drie paradigma's** levert dit het volgende op. Het stakeholdersparadigma en het incrementele paradigma zijn dominant. Voor het *rationele paradigma* pleiten geen doorslaggevende argumenten. In tegenstelling tot de vorige fase is er veel minder sprake van een dominante rol van het topmanagement. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten drie argumenten. Ten eerste komt de beleidsvorming ten dele *informeel* tot stand. Ten tweede is er een *flexibel patroon van (potentiële)strategische activiteiten*. Er is immers *geen sprake van een lineair en of sequentieel stappenplan of een vaste cyclische doorlooptijd*. De beslissing om competentiegericht te werken komt integendeel ad hoc tot stand. Bovendien kan deze beslissing beschouwd worden als een spontane organisatiespecifieke reactie gezien het hoge verloop van personeel en de opleidingsactiviteiten van WEB in het verleden. Ten derde is er sprake van een *open rolverdeling*. De RvB en de directeur bepalen nog steeds hoofdzakelijk het beleid maar er wordt ook rekening gehouden met de organisatiestructuur (gedecentraliseerd en vlak) en de organisatiecultuur (inspraak, betrokkenheid en draagvlakcreatie). Een dergelijke open rolverdeling op basis van de organisatiecultuur en -structuur is eigen aan het incrementele paradigma. Daarnaast pleit nog een tweede kenmerk voor dit paradigma. In het voordeel van het *stakeholdersmanagementparadigma* drie kenmerken. Ten eerste komt de beleidsvorming ten dele *informeel* tot stand. Ten tweede is er ook sprake van een *machtsbasisbepalende rolverdeling* tussen de interne stakeholders. Ten opzichte van de periode 1992-1999 komt de machtsbasisbepalende rolverdeling in de RvB minder aan de oppervlakte. Er is in de fase 1999-2003 eerder sprake van nieuw evenwicht waarbij de RvB als geheel de rol speelt van interne stakeholder. De andere interne stakeholders zijn respectievelijk de directeur en het WEB-team waarin een vorm van middenkader is vertegenwoordigd. De leden van de RvB hebben allen formele macht die door de statuten van de VZW WEB worden bepaald. Ook de directeur heeft formele maar beperkte macht. Het WEB-team heeft enkel informele macht. Ten derde tracht de directeur zijn impact als interne stakeholder te vergroten door politiek gedrag. Met name door coalitievorming met het WEB-team. Door een team van gelijkgestemden te vormen tracht de directeur zijn impact op het strategische beleid te vergroten. Er is in dat opzicht sprake van *een afwachtende evenwichtsoefening van strategische activiteiten*.

2.2.3.4. Inhoudelijke kenmerken

2.2.3.4.1. Missie

Vooreerst werd de missie in deze fase door WEB zelf niet als missie benoemd. Wel was de missie deels vervat in de oorspronkelijke opdrachtverklaring van WEB:

: “*Gegeven de toestand op de arbeidsmarkt met betrekking tot werkloosheid en*

afzetmogelijkheden en gegeven de financiële mogelijkheden en het regulerend kader, zal WEB ernaar streven om op een optimale en innovatieve manier de hoogste risicogroepen in de Kempen, met name de meest kansarme werkzoekenden, te begeleiden naar een tewerkstelling in het Normaal Economisch Circuit waar mogelijk of naar een Bijzonder Arbeidscircuit indien nodig.” In deze fase werd de opdrachtverklaring aangevuld met de volgende passage: “

“Dit gebeurt via aanbieden van werkervaring in een realistische werkomgeving, opleiding en begeleiding en ook tewerkstelling. De opgebouwde deskundigheid wordt ook aangewend om extern opleidingen en begeleiding op de werkvloer te organiseren voor andere organisaties”.

Inhoudelijk beantwoorde deze opdrachtverklaring een aantal vragen. In de bespreking van de vorige fase stelden we het volgende vast (zie 2.2.1.4.1. Missie). Er werd bepaald *in welke omstandigheden* WEB werd opgericht, *op welke manier*, *waar* en *voor welke doelgroep* WEB wilde werken en *welke activiteiten* WEB wilde ontwikkelen. Door de nieuwe passage wordt het antwoord op deze laatste vraag verder geconcretiseerd en aangevuld. Meer bepaald wilde WEB de volgende activiteiten aanbieden: *“werkervaring aanbieden in een realistische werkomgeving, opleiding en begeleiding en ook tewerkstelling”* en *“extern opleidingen en begeleiding op de werkvloer organiseren voor andere organisaties”*.

Vormelijk stellen we de volgende kenmerken vast. Ten eerste was de missie in deze fase *concreter* ingevuld dan in de eerste fase. Niettemin bleef de missie gedeeltelijk vaag. Ten tweede was de missie eerder *realiteitsgetrouw*. In de nieuwe passage werd immers verwezen naar de verschillende erkende activiteiten die WEB in de periode 1992-1999 had opgestart zoals tewerkstelling in de sociale werkplaats of de opleiding logistiek helpster bejaardenzorg. Ten derde beschouwen we het feit dat men ook *“innovatief en optimaal wil (de) werken”*, als een *ideaaltypische intentie*. Ten vierde werd de missie in deze fase *geactualiseerd* door aanvulling met een nieuwe passage.

Hoe kwam de missie tot stand? We kunnen vooreerst stellen dat dit net als in de fase 1992-1999 *top down* gebeurde. Met name de RvB wijzigde de statuten. Vervolgens kunnen we stellen dat de geïnterviewden eerder van de mening zijn dat in deze fase *geen gebruik* werd gemaakt *van richtlijnen, methoden of technieken* bij de missiebepaling. We dienen hier echter aan toe te voegen dat zij hierover geen volledig zicht hadden.

Indien we deze informatie interpreteren volgens de **drie paradigma's** kunnen we het volgende besluiten. Er zijn kenmerken van alle paradigma's aanwezig maar de argumenten in het voordeel van het incrementele paradigma zijn het meest eenduidig. De argumenten in het voordeel van het stakeholdersmanagementparadigma en voor het rationele paradigma zijn vaak dubbelzinnig. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten er vier kenmerken. Ten eerste is er *de dominante rol van het topmanagement*. Meer bepaald de RvB stelt de missie bij. Ten tweede is de missie *formeel en grotendeels vastliggend*. De oorspronkelijke missie wordt weliswaar aangevuld maar blijft ongewijzigd. Men zou dus kunnen stellen dat deze missie ten dele als een programmatuur vastligt. Ten derde is de missie door de aanvulling van de tekst ook concreter. We kunnen echter stellen dat dit als *vormelijk criterium eerder onbewust* wordt gehanteerd. Ten vierde kunnen we stellen dat de missie ten dele *een ideaaltypische intentie* weergeeft. Dit blijft evenwel beperkt tot enkele elementen in

een eerder realiteitsgetrouw geheel. Ten vijfde kunnen we stellen dat er ondanks de mening van de geïnterviewden over het gebruik van richtlijnen wel degelijk enkele *raakpunten zijn met de inhoudelijke criteria van een "goede missie"*. Er wordt immers geantwoord op de vraag welke activiteiten WEB aanbiedt en ook waarom, hoe, voor wie en waar WEB dit doet. De richtlijnen voor een goede missie worden echter slechts onbewust of vaag gevolgd. Voor de **incrementele benaderingswijze** pleiten twee kenmerken. Ten eerste kan men spreken over *een realiteitsgetrouwe weergave van de missie*. In de missie heeft men immers niet enkel oog voor de toekomst, maar ook voor het heden en het verleden. Deze gerichtheid op het verleden blijkt uit de verwijzing naar de activiteiten die binnen WEB werden opgestart. Ten tweede is er *geen bewuste of letterlijke navolging van inhoudelijke kwaliteitscriteria voor een goede missie*. Dit kan wijzen op een meer gevoelsmatige benadering. Ten derde is er *oog voor organisatiespecifieke veranderingen*. Dit blijkt uit de actualisering van de missie door aanvulling met een nieuwe passage. Voor de **stakeholdersmanagementbenadering** pleiten vier kenmerken. Ten eerste kan het eerder aangehaalde kenmerk van een *realiteitsgetrouwe missie* ook wijzen op deze benadering. Ten tweede kunnen we stellen dat de missie ten dele *algemeen en vaag* blijft maar wel concreter wordt geformuleerd dan in de eerste fase. Ten tweede veronderstellen we dat de algemeenheid van de missie het gevolg is van een compromis tussen de verschillende oprichters. Als derde kenmerk kunnen we bovendien stellen dat de *missie expliciet verwijst naar het belang voor elke stakeholder*.

2.2.3.4.2. Omgevingsanalyse

Er werd geen algemene omgevingsanalyse gemaakt in de periode 1999-2003. Twee bronnen kunnen we evenwel beschouwen als een **indirecte of gedeeltelijke omgevingsanalyse in deze fase**. Enerzijds bleef de **opdrachtverklaring uit 1992** in deze fase ongewijzigd en kunnen we dan ook verwijzen naar de interpretatie van de omgevingsanalyse in de fase 1992-1999. (zie 2.2.1.4.2. Omgevingsanalyse). Anderzijds kunnen we verwijzen naar een omgevingsanalyse van WEB op projectniveau. Meer bepaald maakte WEB **een probleemanalyse rond competentieontwikkeling en assessment bij langdurige werklozen ter voorbereiding van een projectaanvraag bij het ESF**. Het betrof een EQUAL-project project op lange termijn (5 jaar) dat aansloot bij de informeel geformuleerde doelstelling van WEB rond competentieontwikkeling. De projectfiche van het ESF waarin de probleemanalyse werd opgenomen vormt de basis voor onderstaande bespreking. We behandelen eerst de inhoud van de probleemanalyse. Meer bepaald gaan we na hoe de informatie werd geïnterpreteerd en verzameld. Vervolgens bespreken we wie er betrokken werd bij deze analyse.

De **opdrachtverklaring uit 1992** bevatte **inhoudelijk** doelstellingen inzake begeleiding naar tewerkstelling van kansarme werklozen. Uit de beleidskeuzes van WEB blijkt dat WEB flexibel reageerde op **opportuniteiten** inzake begeleiding naar tewerkstelling. Meer bepaald ging WEB in op de opportuniteiten inzake sociale werkplaatsen en arbeidszorg die door de Vlaamse overheid werden geboden.

Wat bevatte de probleemanalyse voor het EQUAL-project rond competentieontwikkeling inhoudelijk? Inzake *de informatieverzameling* hebben de

geïnterviewden geen zicht over het gebruik van bepaalde methodes, of richtlijnen. Op basis van de inhoud van de omgevingsanalyse stellen we echter vast dat onbewust informatie werd verzameld. We onderscheiden drie aandachtspunten. Ten eerste werd er informatie verzameld over de evolutie van groepsgerelateerde, zoals genderspecifieke noden. Meer bepaald viel aan “ *de aanbodzijde de grote groep van vrouwen, laaggeschoolden en langdurig werklozen op.*” Ten tweede werd informatie verzameld over de evolutie in methodologische kennis en toepassingen. Zo bleek er nood aan “*geëigende instrumenten en methodieken*”. Ten slotte werd ook informatie verzameld over de evolutie van de werkgelegenheid. Meer bepaald werd “*de Kempische arbeidsmarkt aan de vraagzijde gekenmerkt door het relatief grote aandeel van de secundaire sector.*” We stellen vast dat de informatie eerder onbewust en gedeeltelijk werd **geïnterpreteerd** aan de hand van een *afbakening tussen een interne en een externe deelopgeving*. Er was geen duidelijke afbakening maar we kunnen in de doorlopende tekst wel een aantal opportuniteiten en bedreigingen onderscheiden die verwijzen naar de externe omgeving:

- *"Wat betreft de aanbodzijde valt hierbij de grote groep van vrouwen, laaggeschoolden en langdurig werklozen op."*
- *" Aan de vraagzijde wordt de Kempische arbeidsmarkt gekenmerkt door het relatief grote aandeel van de secundaire sector. "*
- *Tegelijkertijd zijn er op de arbeidsmarkt fenomenen van verdringing van arbeid door kapitaal op te merken.*

Wie verzamelde en/of interpreteerde de informatie? In het kader van het Equal-project werd een samenwerkingsovereenkomst tussen WEB, de Katholieke Hogeschool Kempen, (KHK), het Subregionaal Tewerkstellingscomité Turnhout (STC Turnhout) en SPK. Op basis van de projectfiche kunnen we het volgende afleiden. Ten eerste was **WEB** als coördinator verantwoordelijk voor de dataverzameling en monitoring van het project. De probleemstelling paste binnen de missie van WEB net als binnen de informele strategische doelstelling van WEB. (zie 2.2.2.4.3. Strategische doelen). Ten tweede werd letterlijk verwezen naar één van de doelstellingen van **STC Turnhout** met name “*het stimuleren van initiatieven op het vlak van de afstemming van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt*”. In de RvB van STC zijn ook dezelfde werkgevers en werknemersorganisaties vertegenwoordigd als in WEB en SPK. Ten derde werd er letterlijk verwezen naar het ontwikkelen van methodieken en instrumenten. Dit is een kerntaak van projectpartner **Katholieke Hogeschool Kempen**. Ten vierde speelde ook het **ESF** een rol. Projecten die gefinancierd werden via het ESF, dienden thematisch immers binnen één van de zwaartepunten van dit fonds geplaatst te worden. Meer bepaald binnen het zwaartepunt '1, Inzetbaarheid ' maatregel 'A, Toegang tot de arbeidsmarkt'.

Indien we de informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** levert dit het volgende op. De drie paradigma's zijn aanwezig. De argumenten voor het incrementele paradigma zijn het meest eenduidig. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleiten twee argumenten. Ten eerste kunnen we op basis van de probleemanalyse van het Equal-project veronderstellen dat er sprake is van *voorkeur voor een SWOT-analyse*. Er worden opportuniteiten en bedreigingen geformuleerd die hierop kunnen wijzen. Dit is evenwel niet eenduidig. Ten tweede blijkt uit de probleemanalyse dat onbewust en gedeeltelijk de richtlijnen van een PEST of STEP-schema worden gebruikt waaruit we besluiten dat er mogelijk een lichte voorkeur voor gebruik van een *geprefereerd verzamelingsinstrument* is. Zo verwijst het eerste aandachtspunten

uit de bespreking van de informatieverzameling naar het Sociaal-cultureel kader. Het tweede aandachtspunt verwijst naar het Technologische kader en het laatste punt tenslotte verwijst naar het Economische kader. Over het Politiek-wetgevend kader wordt evenwel geen informatie verzameld. In het voordeel van de **incrementele benaderingswijze** pleiten twee argumenten. Ten eerste is er een *duidelijke voorkeur voor permanente screening onder invloed van de dynamiek en onzekerheid van de omgeving*. Ten tweede is er slechts sprake van een beperkte en *geen systematische opdeling in deelomgevingen*. De identiteit van de deelomgevingen ligt niet op voorhand vast. In het voordeel van de **stakeholdersmanagementbenadering** tenslotte pleiten twee argumenten. Ten eerste is er *een duidelijke voorkeur voor permanente screening van het stakeholderslandschap* (met name het ministerie van tewerkstelling). Ten tweede vinden de *opportunities of bedreigingen aansluiting bij het belang van stakeholders*. In het Equal-project zijn de belangen van de partners herkenbaar in de analyse. Meer bepaald gaat het over het afstemmen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt (STC, ESF), de tewerkstellingskansen van laaggeschoolden vergroten (WEB, SPK, STC) en het ontwikkelen van methodieken voor opleiding en begeleiding (WEB, KHK).

2.2.3.4.3. Strategische doelen

Twee bronnen zijn relevant voor de bespreking van de strategische doelen in de periode 1999-2003. Enerzijds werd in 1999 een informele doelstelling geformuleerd om te werken rond competentieontwikkeling. In 2000 werd dit ook geconcretiseerd in de projectdoelstelling van het reeds vermelde Equal-project.. Anderzijds werden in 1999 formele doelstellingen omschreven in de statuten van de VZW sociale werkplaats WEB (zie 2.2.2.1. Contextuele factoren).

Uit de interviews blijkt dat er geen sprake was van strategische doelstellingen die systematisch werden afgeleid uit de omgevingsanalyse. Wel stellen we dat er strategische doelstellingen werden geformuleerd die in ten minste gedeeltelijk in overeenstemming waren met de inhoud van de missie. In het geval van de projectdoelstelling rond competentieontwikkeling was er bovendien wel degelijk een voorafgaande omgevingsanalyse (zie 2.2.2.4.2. Omgevingsanalyse).

Ten eerste bespreken we de **doelstelling rond competentieontwikkeling**. Deze doelstelling werd aanvankelijk informeel opgesteld. Uit de interviews blijkt dat men meer bepaald de eigen ervaring als opleider en toeleider wou valideren. Op dat moment was er nog geen concrete uitgewerkte tekst en men had ook geen echt concrete invulling. Dit idee werd later geconcretiseerd als projectdoelstelling in de beschrijving van een Equal-project. (zie 2.2.2.1. Contextuele factoren). **Wat bevatte deze doelstelling inhoudelijk?** Deze doelstelling sloot inhoudelijk aan bij de probleemanalyse die voorafging aan het project werd.(zie 2.2.2.4.2. Omgevingsanalyse). Meer bepaald werd verwezen naar opportuniteiten in de secundaire sector en de bedreigingen voor lager gekwalificeerden uit de probleemanalyse: *“Het project is er dan ook op gericht om enerzijds lager gekwalificeerden te laten doorstromen in ondernemingen uit de secundaire sector en anderzijds om instroom mogelijkheden in dergelijke ondernemingen te creëren voor lager gekwalificeerden. De hoofddoelstelling van het project behelst het ontwikkelen van geëigende instrumenten en methodieken op het vlak van assessment en*

competentieontwikkeling om dit te realiseren." Wat waren de vormelijke kenmerken van deze doelstelling? We kunnen stellen dat de doelstelling nauwgezet en concreet omschreven was. Er werd getracht om aan te tonen hoe de doelstelling realiseerbaar was. *Wie bepaalde deze doelstelling?* Bij de keuze voor de informele doelstelling om te werken rond competentieontwikkeling werd een kleine groep van projectleiders samengesteld door de directeur. De RVB werd initieel niet betrokken. De informele doelstelling rond competentieontwikkeling wordt later geactualiseerd en geformaliseerd in het Equalproject transcompass. De projectdoelstelling werd door WEB opgesteld in samenwerking met de partners, met name de katholieke hogeschool kempen, het Subregionaal TewerkstellingsComité (STC) Turnhout en Strategisch Plan Kempen (SPK). De Katholieke Hogeschool Kempen was door haar deskundigheid een cruciale projectpartner. Het ontwikkelen van instrumenten en methodieken was immers de hoofddoelstelling van het project.

Ten tweede bespreken we de **formele doelstellingen uit de statuten van VZW sociale werkplaats WEB**. Deze doelstellingen waren als voorwaarde verbonden aan de respectievelijk erkenningen voor sociale werkplaatsen en kringloopcentra. *Wat bevatten deze doelstellingen inhoudelijk?* Enerzijds werden doelstellingen geformuleerd omtrent de sociale werkplaats: *“De vereniging heeft tot doel de loutere exploitatie van sociale werkplaatsen waarbij zeer moeilijk bemiddelbare werkzoekenden, en zoals deze term verder gedefinieerd wordt in het Vlaams decreet van 14 juli 1998, inzake sociale werkplaatsen, onder begeleiding worden tewerkgesteld.”* Anderzijds worden doelstellingen geformuleerd omtrent het kringloopcentrum: *“Ondergeschikt wordt uitdrukkelijk gesteld dat één van de geëxploiteerde tewerkstellingsprojecten een "kringloopcentrum" betreft hetwelk ten minste de volgende drie doelstellingen combineert : a)de zorg voor het milieu door maximaal hergebruik na te streven van de ingezamelde goederen; b)het ontwikkelen en waarborgen van tewerkstellingen voor langdurig werklozen; c)het niet toekennen van vermogensvoordeel aan de vennoten of leden. Algemeen kan de v.z.w., doch slechts op bijkomstige wijze, handelsdaden stellen, enkel voor zover de opbrengst hiervan uitsluitend wordt besteed aan het doel waarvoor zij werd opgericht.”* Deze doelstellingen waren wettelijk verplicht en verwijzen niet naar een voorafgaande omgevingsanalyse. *Wat waren de vormelijke kenmerken van deze doelstellingen?* Ten eerste waren de doelstellingen nauwgezet en concreet omschreven. De doelstellingen in de statuten van VZW sociale werkplaats WEB waren wel gedeeltelijk overlappend - de passages over de tewerkstelling van langdurig of moeilijk bemiddelbare werklozen/werkzoekenden - omdat de doelstellingen als sociale werkplaats en kringloopcentrum opeenvolgend werden opgesomd. Ten tweede werd vooral nagestreefd om het institutionele kader te schetsen. Dit was vooral controlegericht en m.a.w. bepalend voor de aanvaardbaarheid. *Wie bepaalde deze doelstellingen?* De doelstellingen voor de sociale werkplaats werden bepaald door het Vlaams ministerie van tewerkstelling en de doelstellingen voor de kringwinkel werden bepaald door het Vlaams ministerie van leefmilieu.

Vertaald naar de **drie paradigma's** levert dit het volgende op. Het incrementele paradigma en in mindere mate het stakeholdersmanagement zijn dominant aanwezig. De argumenten in het voordeel van het rationele paradigma zijn beperkt en niet eenduidig. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleiten twee argumenten. Ten eerste zijn er *formele doelstellingen*. Ten tweede sluit de doelstelling van het Equal-

project aan bij de *inhoudelijke - al dan niet - SWOT-criteria*. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten vier kenmerken. Ten eerste is er *aandacht voor formele en geplande doelen maar ook voor informele nagestreefde doelen*. Men kan immers stellen dat het competentiegericht werken ten minste gedeeltelijk een informele doelstelling is (zie 2.2.2.3. Algemene proceskenmerken). Ten tweede wordt de doelstelling van het competentiegericht denken *geactualiseerd*. Meer bepaald wordt de doelstelling geconcretiseerd in het Equal-project transcompass. Ten derde worden vormelijke *SMART-criteria niet of hoogstens onbewust gevolgd*. Bij de informele doelstelling rond competentieontwikkeling is er geen sprake van criteria. Bij de projectdoelstelling voor het Equal-project worden de criteria meetbaar, aanvaardbaar en tijdsgebonden niet gehanteerd. Bij de doelstellingen in de statuten worden de criteria meetbaar, realiseerbaar en tijdsgebonden niet gevolgd. De criteria Specifiek, Aanvaardbaar en Realiseerbaar worden niet bewust en/of gedeeltelijk gevolgd. In het voordeel van **de stakeholdersmanagementbenadering** pleiten twee argumenten. Ten eerste worden vormelijke *SMART-criteria niet of hoogstens onbewust gevolgd*. Ten tweede is er sprake van *dominante externe stakeholders*. Enerzijds heeft de *Vlaamse overheid formele macht*. Dit blijkt uit de voorwaarden die ze koppelt aan de erkenning van sociale werkplaatsen en kringloopcentra. Anderzijds heeft de KHK expertisemacht omtrent het ontwikkelen van instrumenten en methodieken.

2.2.3.4.4. Strategische acties

Uit de interviews blijkt dat er in de periode 1999-2003 **enkel acties werden geformuleerd in het kader van projectdoelstellingen**. De acties waren dan ook zeer divers en specifiek. Aangezien er enkel documenten over het Equal-project transcompass beschikbaar zijn, bespreken we enkel de acties in het kader van dit project. ***Wat bevatten deze acties inhoudelijk?*** In het Equal-project werd de projectdoelstelling vertaald naar drie acties. De eerste actie bestond erin dat gedurende 6 maanden een internationaal partnership werd opgesteld. Vervolgens werd gedurende de volgende 24 maanden een instrumentarium ontwikkeld door vergelijking van best practices. Tenslotte wordt gedurende de laatste 6 maanden gezorgd voor de disseminatie van de projectresultaten. ***Welke vormelijke kenmerken hadden deze acties?*** Ten eerste waren de acties specifiek. In de beschrijving van actie twee bijvoorbeeld, werden concrete en nauwgezette concepten gebruikt zoals: *“Ontwikkelen van een (modulair) instrumentarium voor screening en assessment.”* Ten tweede waren de acties tijdsgebonden. Per actie werd een voorgeschreven duur bepaald, bijvoorbeeld 12 maanden tijdens de tweede actie. Ten derde waren de acties meetbaar. Meer bepaald werden er normen opgesteld. Tijdens actie één bijvoorbeeld diende *“een democratisch besluitvormingsproces worden bepaald, een financieel plan opgesteld, een gedetailleerd werkprogramma uitgewerkt.”* Ten vierde waren de acties ook conform regelgeving en reglementen. Meer bepaald werden de timing en opdeling van de acties voorgeschreven door het reglement van het ESF. Tenslotte boden de expertise en de cofinanciering van de regionale overheid (eigen aan ESF projecten) ook de voorwaarden om de doelstellingen van het project te realiseren. ***Wie bepaalde de strategische acties?*** De inhoud van de acties werd bepaald door de projectpartners. De timing en opdeling van de acties waren vastgelegd door het ESF.

Indien we deze informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** levert dit het

volgende op. Er is geen dominant paradigma. De argumenten in het voordeel van de paradigma's zijn enerzijds eenduidig maar anderzijds slechts beperkt representatief. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten twee argumenten. Ten eerste worden de acties in het Equal-project duidelijk opgesteld volgens *SMART-criteria*. De acties zijn met ander woorden specifiek, tijdsgeboden, meetbaar, aanvaardbaar en realistisch. Ten tweede blijkt uit actie twee van het Equal-project een duidelijke voorkeur voor *best practices*. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten het argument dat de *acties zeer divers en organisatiespecifiek* zijn. Het is immers eigen aan de organisatie dat ze een hybride structuur heeft met verschillende projecten en vestigingen. In het voordeel van de *stakeholdersmanagementbenadering* pleiten twee argumenten. Ten eerste zijn de *acties zeer divers en organisatiespecifiek*. We kunnen immers stellen dat het *ESF een externe stakeholder is met beslissings- en bestraffingsmacht*. Dit wordt verder verduidelijkt in de bespreking van de strategie-implementatie. (zie 2.2.2.4.5. Strategie-implementatie)

2.2.3.4.5. Strategie-implementatie

We kunnen slechts in beperkte mate spreken over dé strategie-implementatie van WEB in de fase 1999-2003. Door de grote diversiteit inzake projecten kunnen we eerder spreken over de **implementatie op het niveau van verschillende projecten**. Om na te gaan hoe de strategie-implementatie er concreet uit ziet dienen we drie vragen te beantwoorden. Ten eerste is er de vraag of er sprake is van een consistente of flexibele implementatie van de strategie? Ten tweede is er de vraag of er sprake was van een strakke of soepele opvolging van de implementatie van de strategie? Ten derde stelt zich de vraag wie bepaalt op hoe de implementatie vorm krijgt? Was er sprake van een *consistente of flexibele implementering* van strategische doelstellingen? Vooreerst dienen we te zeggen dat bedrijfsstructuur van WEB werd gekenmerkt door een vlakke organisatie met een grote diversiteit aan verschillende projecten en afdelingen. De implementatie kon dan ook verschillen van project tot project. Er was in WEB *geen sprake van een consistente afstemming op de organisatiecultuur en -structuur*. In het geval van het Equal-project werd er gewerkt met een doelstelling die was afgeleid uit een strategische doelstelling en die verder werden vertaald naar acties. De doelstellingen de belangrijkste projecten, met name de sociale werkplaats, het kringloopcentrum en opleidingsprojecten waren consistent met de missie van WEB. Afhankelijk van het project was er dus in *meer of mindere mate sprake van een consistente in de doelencascade van WEB*. Was er een *strakke of soepele opvolging of controle op de implementering* van de strategische doelstellingen? Uit de interviews blijkt dat in WEB een bedrijfscultuur bestond waarbij er *geen strakke opvolging was van de projecten en afdelingen vanuit de directie*. Een al dan niet strakke opvolging op project- of afdelingsniveau kon enerzijds bepaald zijn door de manier van werken van de projectleider in kwestie of anderzijds het gevolg zijn van externe verplichtingen. Er werd getracht om op een informele manier draaiboeken/ en procedures te gebruiken. Het *Equal-project werd als ESF project strak gemonitord* door een extern bureau in opdracht van het ESF-agentschap. Dit gebeurt via prestatie-meetsystemen (SBS) en procesmatige aansturingen (het ESF-agentschap legt bepaalde formele procedures op). Uit de externe evaluatierapporten blijkt ook een voorkeur voor output, input en kwantitatieve indicatoren. *Wie werd er tenslotte betrokken bij de implementatie?* Tenzij er externe

verplichtingen waren zoals vanwege het ESF waren vooral *de projectleiders verantwoordelijk voor de implementatie* van de projectdoelstellingen. De directie van WEB was weinig tot niet betrokken bij de implementatie.

Vertaald naar de **drie paradigma's** levert dit het volgende op. Er is geen paradigma dominant. Een aantal argumenten zijn slechts beperkt representatief of dubbelzinnig. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten twee elementen. Ten eerste kunnen we in het geval van het Equal-project spreken over *een strakke monitoring*. Meer bepaald is er een duidelijke voorkeur voor het gebruik van prestatie-meetsystemen en voor output, input en kwantitatieve indicatoren. Ten tweede is er in beperkte mate sprake van een *consistentie in de doelencascade* bij de belangrijkste projecten van WEB en van het Equal-project in het bijzonder. Men dient dit argument verder te nuanceren aangezien er bijvoorbeeld in geen enkel geval een rationale boomstructuur wordt gebruikt. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten twee argumenten. Ten eerste is er sprake van een *eerder flexibele dan consistente implementatie*. Er is immers geen sprake van een consistente afstemming op de organisatiecultuur en –structuur. Ten tweede is er een *soepele monitoring* vanuit de directie. Onder de projectleiders blijkt ook een de voorkeur voor een procesmatige benadering (via draaiboeken of procedures) waarmee de projecten of afdelingen opgevolgd worden. In het voordeel van de *stakeholdersmanagementbenadering* pleiten twee argumenten. Ten eerste is er sprake van een *eerder flexibele dan consistente implementatie*. Ten tweede is er *een soepele monitoring vanuit de directie*. Er is geen standpunt over goede of slechte indicatoren. Een goede indicator is in dit opzicht een indicator die door de primaire stakeholders wordt aanvaard. Concreet is dit bijvoorbeeld het geval bij het EQUAL-project waarbij het ESF als externe stakeholder bepaalt welke instrumenten worden gehanteerd.

2.2.3.5. Aangehaalde plus- en minpunten periode 1999-2003

Als laatste element van de analyse per fase wordt telkens de algemene evaluatie van de strategische besluitvorming in deze fase neergeschreven zoals die door de betrokken geïnterviewden werd ervaren. Dit houdt in dat zowel positieve als negatieve aspecten worden aangekaart.

De strategische besluitvorming in de periode 1999-2003 wordt door de geïnterviewden **positief geëvalueerd** op basis van de volgende elementen:

- Er was een nieuwe directeur met een participatieve manier van leidinggeven waarbij *“ook teamleden (projectleiders) de kans krijgen om input te geven in beleidsvorming”*.
- *“Het competentiedenken” ook bij de Vlaamse overheid op de voorgrond.* Daardoor heeft WEB een strategisch voordeel aangezien men dit al in 1999 als een strategische doelstelling had vooropgesteld.
- *“Deze periode was dynamisch”* omdat veel nieuwe projecten werden opgestart.
- Ter gelegenheid van het 10 jarig bestaan van WEB werd in 2002 een boek uitgebracht in samenwerking met academici met visies van externe stakeholders over het verleden en de toekomst van de sociale economie:

Balanceren op een slappe koord.

Twee elementen van de strategische besluitvorming in de periode 1992-1999 worden door de geïnterviewden **negatief geëvalueerd**:

- “*Het beleid was te weinig doelgericht en consequent.*”
- “*Het beleid werd niet door alle projectleiders gedragen.*” De verschillende entiteiten (vestigingen of projecten) gingen zich steeds autonoom gedragen waardoor de coördinatie van de organisatie als geheel steeds moeilijker werd.
- “*Er was sociale onrust ten gevolge van een omstreden ontslag van een projectleider*”. Binnen de vakbonden en de werkgevers in de RVB kwam het bijna formeel tot een breuk. Dit wordt omschreven als een “*cultuurshock*”.

Indien we deze informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** kunnen we het volgende besluiten. Vooreerst dienen we te benadrukken dat we hierbij een interpretatie geven van de persoonlijke voorkeur voor een bepaald paradigma en niet van de effectieve aanwezigheid van een bepaald paradigma. Er is geen dominante voorkeur voor één paradigma. Uit de evaluatie blijkt zowel een voorkeur voor het rationele, het incrementele en het stakeholdermanagementparadigma. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleit het volgende argument. De betrokken vinden dat het beleid te weinig doelgericht en consequent is. Ze staan m.a.w. positief ten opzichte van een rationele benadering waarbij sprake is van een *meer consistente doelencascade, een meer consistente afstemming met de organisatiestructuur en –cultuur en een strakkere monitoring*. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleit één argument. De geïnterviewden tonen een voorkeur voor een participatieve manier van werken. Ze verkiezen met andere woorden een *open rolverdeling*. In het voordeel van de **stakeholdersmanagementbenadering** pleiten twee kenmerken. Ten eerste hecht men *belang aan interne doelconflicten*. Projectleiders zijn interne stakeholders voor wie het project of de afdeling een belang op zich wordt dat niet altijd overeenstemt met het belang van de gehele organisatie (dat door de directie wordt verdedigd). Ten tweede houdt men rekening met *belangrijke externe stakeholders*. Meer bepaald met de Vlaamse overheid. Uit de invulling van het boek *Balanceren op een slappe koord* blijkt ook dat men belang hecht aan externe stakeholders.

2.2.4. Analysefase 3: 2003-2007: een quasi strategisch beleid

2.2.4.1. Contextuele factoren

We beginnen eerst met een bespreking van de grote lijnen en belangrijkste aandachtspunten die we voor deze fase inzake context en gebeurtenissen vaststelden aan de hand van schema 2: analysefase 3 (I), gevalstudie WEB in bijlage 3. Volgens de geïnterviewden hadden zowel interne als externe factoren impact op de strategische besluitvorming in de periode 2003 tot 2007. In deze fase kunnen we m.b.t. de **externe contextuele factoren** twee belangrijke aandachtspunten aanhalen. De externe context werd bepaald door *maatregelen van de Vlaamse, federale en Europese overheid* enerzijds en *initiatieven van belangenorganisaties* anderzijds.

In deze fase kunnen we vijf belangrijke **overheidsmaatregelen** aanhalen. We sommen ze op in chronologische volgorde. Ten eerste voerde de federale overheid vanaf 2003 het *stelsel van de dienstencheques* in. Dit was mogelijk dankzij afspraken met de regionale overheden om het stelsel te financieren. De wettelijke basis voor het stelsel was reeds in 2001 gelegd met als oorspronkelijk doel om de eerste experimenten met buurt- en nabijheidsdiensten te ondersteunen. Met de openstelling van het stelsel tot de private sector wilde de overheid zwartwerk tegengaan en de tewerkstelling bevorderen. Ten tweede werd vanaf 2004 een *Vlaams minister specifiek bevoegd voor sociale economie*. Het was de bedoeling om sociale economie uit te bouwen tot een volwaardig Vlaams beleidsdomein. Daarom werd ook een administratie uitgebouwd om het beleidsdomein op te volgen (o.m. het Vlaams subsidieagentschap voor werk en sociale economie vanaf 2006). Ten derde voorzag de Vlaamse minister van werk in 2004 een *nieuwe regeling voor WEP+* in het Vlaamse werkgelegenheidsbeleid. De omkaderingspremie en duurtijd van de overeenkomst voor de “curatieve doelgroep” van langdurige werklozen werd verhoogd. Deze maatregel werd genomen om te voldoen aan de Europese richtlijnen inzake activering. Ten vierde startte de Vlaamse overheid in 2006 de *proeftuin tendering*. Werkzoekenden werden aanbesteed aan commerciële en niet-commerciële organisaties via voor alle kandidaten open en verplichte procedures. In 2007 volgde in dit kader een nieuwe offerteaanvraag van VDAB voor competentieversterkende acties en trajectbegeleiding. Het ging om ESF-tenders met focus op werk, schaalgrootte, partnerschappen en marktwerking. Het doel van het nieuwe Vlaams ESF-programma (2007-2013) waarbinnen deze tenders kaderden, was om de uitvoering en vernieuwing van het Vlaamse werkgelegenheidsbeleid te versterken. Ten vijfde vaardigde de Vlaamse minister van sociale economie in 2007 het *decreet lokale diensteneconomie* uit. Omdat het stelsel van dienstencheques vanaf 2003 ook in de private sector van toepassing was, werd voor de buurt- en nabijheidsdiensten gestreefd naar een specifieke regelgeving binnen het kader van de sociale economie. Via het decreet lokale diensteneconomie werden de federale en Vlaamse experimentele regelingen voor buurt- en nabijheidsdiensten vervangen door één Vlaamse subsidieregeling.

Voor WEB onderscheiden we drie belangrijke gevolgen van het geschetste overheidsbeleid. Ten eerste kon WEB een erkenning vragen als dienstchequebedrijf en lokale diensteneconomie waaraan direct of direct subsidies waren verbonden. Ten tweede hadden de ESF-tenders gevolgen voor de werkervaringsprojecten van WEB. Vooreerst zorgde het tenderingsysteem voor meer concurrentie. Door dit tendersysteem werd de prijs immers belangrijk. Ten derde diende WEB ten gevolge van de ESF –tenders met steeds meer partnerorganisaties samen te werken om de gewenste schaalgrootte te kunnen bereiken. Samenvattend kunnen we stellen dat WEB enerzijds verder kon groeien dankzij de overheid maar anderzijds ook diende te anticiperen op overheidsmaatregelen die de externe omgeving van WEB complexer maakten.

Inzake de **initiatieven van de belangenorganisaties** dienen we meer bepaald de Koepel van Kringloopcentra (KVK) te vermelden. KVK startte in 2001 het *kringwinkelproject* met steun van ESF. Het was de bedoeling om een kwaliteitslabel voor Kringwinkels te creëren. Dit hield in dat een aantal standaarden en best-practices dienden gegenereerd en geïmplementeerd te worden. Aangezien de grenzen van de kwantitatieve groei van kringloopcentra rond deze periode bijna bereikt waren, zou verdere groei vooral tot stand komen door kwalitatieve verbetering.

Tot zover de aard en impact van de externe contextuele factoren. Voor wat de **interne contextuele factoren** betreft, kunnen we in deze fase twee aandachtspunten onderscheiden. Meer bepaald werd de strategische beleidsvorming van WEB beïnvloed door *structurele en beleidsmatige factoren*.

Structureel kende WEB in deze fase een sterke *groei in het aantal projecten en personeel*. Dit resulteerde in 2007 in 20 tot 25 projecten met 13 projectleiders. Inzake tewerkstelling groeide de organisatie tot ongeveer 250 werknemers. Ten gevolge van het projectmatige karakter bleef werkzekerheid op lange termijn voor een groot deel van deze werknemers echter problematisch.

Op het vlak van **de beleidskeuzes van WEB**, onderscheiden we drie aandachtspunten. Ten eerste doorliep WEB een participatief proces onder begeleiding van een extern adviesbureau om te komen tot een herziening van haar missie en strategische doelstellingen. Ten tweede kreeg WEB drie nieuwe erkenningen inzake tewerkstelling en/of sociale economie van de Vlaamse en federale overheden. Ten derde stapte WEB in het kringwinkelproject van KVK. We bespreken eerst de missieherziening en overlopen vervolgens chronologisch de erkenningen en het kringwinkelproject. Het proces om te komen tot een *herziening van de missie en de strategische doelstellingen* werd doorlopen van 2002 tot 2003. Men wou via dit proces komen tot een beleid dat gedragen werd door het personeel. Verder wou WEB op basis van dit visieproces ook competentieprofielen opstellen. De keuze voor een visievormingsproces had een belangrijke beleidswijziging tot gevolg. Er werd immers besloten om ook een aanbod te voorzien inzake opleiding en begeleiding van kansengroepen van andere werkgevers. WEB kreeg drie *nieuwe erkenningen inzake tewerkstelling en/of sociale economie*. Ten eerste kreeg WEB in 2003 een erkenning als dienstenchequebedrijf van de federale overheid voor diensten huishoudelijke hulp. In 2004 startte WEB het *dienstenchequebedrijf Assist* op en kreeg het ook erkenning voor de diensten boodschappen, strijken buitenshuis en vervoer van personen met beperkte mobiliteit. Via de opstart van dit bedrijf wou WEB meer tewerkstelling aanbieden voor kansengroepen. Ten tweede kreeg WEB in 2004 erkenning van de Vlaamse overheid als adviesbureau sociale economie en wordt het *adviesbureau Web consult* opgericht. Via dit adviesbureau wenste WEB haar eigen expertise inzake opleiding en competentieontwikkeling te valideren. Ten derde kreeg WEB in 2007 ook erkenning als *lokale diensteneconomie* van de Vlaamse overheid. Via deze erkenning wou WEB haar dienstenchequebedrijf Assist verder uitbouwen. Eind 2002 besliste WEB om mee te stappen in het *kringwinkelproject* van KVK. Door deze keuze wou Teleshop de kwaliteit van haar dienstverlening verbeteren. De voorgenoemde beleidskeuzes hadden twee belangrijke gevolgen voor de strategische besluitvorming in WEB. Ten eerste bestendigde WEB verder haar overlevingskansen op lange termijn door te anticiperen op het aanbod van de overheid en het middenveld (KVK). Dankzij de verschillende erkenningen kon WEB beschikken over structurele subsidies (lokale diensteneconomie) of indirecte subsidies (dienstencheques, adviesbureau). Met de keuze voor het kringwinkelproject kon WEB haar kringloopcentrum kwalitatief verbeteren. Ten tweede werd WEB door de erkenning als adviesbureau zelf een deel van de Vlaamse ondersteunende structuren van de sociale economie.

2.2.4.2. Conceptuele invulling

Ten aanzien van de geïnterviewden definieerden we strategische beleid aan de hand van de volgende vier kenmerken:

- het houdt “bewuste keuzes” in;
- het is “geïntegreerd”;
- het bevat een “interne en externe focus”;
- het bevat een “lange termijnvisie”.

Net zoals in de voorgaande fasen 1992-1999 en 1999-2003 was er nog geen sprake van een expliciet als strategisch beleid aangeduide beleidsvorm. Voor het eerst werden wel strategische doelstellingen en een missie geformuleerd en ook zo benoemd. In deze fase waren de vier voorgenoemde kenmerken ook in meer of mindere mate aanwezig. We kunnen dan ook spreken over een **quasi strategisch beleid**. In het voordeel van dit quasi strategisch beleid pleiten meer bepaald de volgende argumenten. Ten eerste werden er *bewuste keuzes* gemaakt. Er werd immers expliciet de keuze gemaakt om ook een aanbod te voorzien inzake opleiding en begeleiding van kansengroepen van andere werkgevers. De keuzes voor een dienstenchequebedrijf, een adviesbureau en een lokale diensteneconomie zijn een reactie op het aanbod van de overheid. Ten tweede blijkt uit de bewuste keuze voor het aanbod aan andere werkgevers ook een *externe focus*. In de missie van WEB werd ook letterlijk verwezen naar “*andere belanghebbenden uit de regio’s, Vlaanderen, België en Europa*” (zie 2.2.3.4.1. Missie). We dienen hierbij echter de bedenking te maken dat deze fase in de perceptie van sommige geïnterviewden nog steeds werd gekenmerkt door een interne focus. Ten derde was er sprake van een *geïntegreerde* visievorming aangezien dit gebeurde via een participatief proces waarbij het voltallige personeel werd betrokken (zie 2.2.3.3. Algemene proceskenmerken, 2.2.3.4.1. Missie). Ten vierde was er volgens de geïnterviewden sprake van een *lange termijnvisie*. De visie werd geëxpliciteerd als het anders benaderen van werk. Er was echter geen sprake van een toekomstgericht plan met een uitgesproken lange termijnfocus van een bepaald aantal jaren.

Indien we tot slot de informatie doorvertalen naar de drie **paradigma’s** levert dit het volgende op. Het stakeholdersmanagementparadigma is het meest eenduidig aanwezig. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleit het volgende. Er worden *bewuste keuzes* gemaakt en er is *naast een interne focus ook sprake van een externe focus*. Het strategisch beleid is bovendien ook *geïntegreerd* en er is sprake van een *lange termijnvisie*. Deze lange termijnfocus is echter niet uitgesproken en de strategie is evenmin geformaliseerd in een plan. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleit één argument. Er is sprake van een dominant patroon waarbij men *oog heeft voor het heden, het verleden en de toekomst*. De keuze om opleiding en begeleiding van kansengroepen van andere werkgevers aan te bieden, gebeurt op basis van activiteiten en expertise die WEB in het verleden ontwikkeld heeft. De keuzes voor een dienstenchequebedrijf, een adviesbureau en een lokale diensteneconomie zijn ten dele ook een spontane reactie op het aanbod van de overheid. Het voorgenoemde kenmerk kan echter evenzeer wijzen op een *stakeholdersmanagementbenadering*. In het voordeel van dit paradigma pleit bovendien ook het volgende. Ten eerste kunnen de Vlaamse en de federale overheid beschouwd worden als *dominante externe stakeholders*. De overheden beschikken immers over formele macht om de regelgeving inzake dienstencheques of lokale

diensteneconomie te wijzigen. Ten tweede is er *oog voor het belang of de stake van interne stakeholders*. Het visievormingsproces heeft immers als doel om rekening te houden met de mening van het personeel.

2.2.4.3. Algemene proceskenmerken

Hoe komt het quasi strategisch beleid in de fase 2003-2007 tot stand? Alhoewel het strategische beleid in deze fase duidelijker is afgebakend gaan we bij het beantwoorden van deze vraag nog steeds uit van een analogie tussen de algemene en de strategische beleidsvorming.

Indien we de vraag stellen **hoe het proces vorm kreeg**, kunnen we drie aandachtspunten onderscheiden. Ten eerste was er in vergelijking met de vorige fase een tendens naar *formalisering*. Uit de interviews blijkt bijvoorbeeld dat op het niveau van de projectleiders steeds meer op basis van documenten werd gewerkt. Uit het beschikbare bronnenmateriaal over de beleidsvorming en over het visievormingsproces onder begeleiding van het externe adviesbureau (zie 2.2.3.4.1. Missie) in het bijzonder blijkt ook duidelijk dat de strategische besluitvorming systematisch gedocumenteerd werd. Ten tweede was er sprake van een eerder *flexibel stappenplan*. Bij het visievormingsproces werd vooropgesteld dat enkele stappen lineair en sequentieel zouden worden doorlopen, met name de missie/visie uitdiepen of concretiseren via een omgevingsanalyse en vervolgens het bepalen van strategische doelen. Het betrof evenwel slechts een aanzet tot een uitgeschreven plan. In de praktijk werden een aantal stappen ook niet sequentieel doorlopen. Zo werden eerst operationele doelen en acties opgesteld door de directeur en de projectleiders. Daarna pas werden pas algemene strategische doelen bepaald door de RVB en de directeur. Op basis daarvan werd tenslotte ook de missie geconcretiseerd door de directeur en de RVB. Ten derde was er *geen sprake van een vastliggende timing of doorlooptijd*. Er werd door het extern adviesbureau wel een timing vastgelegd om via workshops een bottom-up analyse te maken. Het resultaat hiervan - een SWOT-analyse en strategische doelstellingen - werd door het adviesbureau verwerkt en teruggekoppeld naar de RVB van WEB. Zowel tijdens maar vooral nadat het extern bureau haar opdracht had afgewerkt, was er duidelijk sprake van een flexibel patroon met variërende doorlooptijd. Deze variërende doorlooptijd werd grotendeels veroorzaakt door het feit dat er verschillende keren terugkoppeling was naar middenkaders enerzijds en de RVB anderzijds.

Indien we nu de vraag stellen **wie er bij het beleid betrokken werd**, kunnen we het volgende vaststellen. Ten eerste was er sprake van een *open rolverdeling*. De directeur wees een louter top down sturing af. Er was dan ook veel autonomie voor projecten en afdelingen. Uit de interviews blijkt dat ook ideeën van projectleiders ingang konden krijgen in het beleid. Er was immers een WEB-team, bestaande uit de directeur en een aantal projectleiders dat op regelmatige basis samenkwam voor hoofdzakelijk informatieve vergaderingen. Ten einde een consensus te bereiken, werden tijdens het visievormingsproces niet enkel de projectleiders maar ook de hele omkadering (projectleiders, projectmedewerkers, administratie, zonder de doelgroepwerknemers) betrokken bij het strategische beleid. In functie daarvan deed men ook beroep op een extern adviesbureau om het proces te begeleiden. Ten tweede was er ook sprake van een *machtsbasisbepaalde rolverdeling*. De beslissingsmacht

lag nog steeds bij de RvB. Tijdens het visievormingsproces bleef de RvB/directeur zo sterk de variërende doorlooptijd bepalen. De algemene doelstellingen voor de gehele organisatie en de missie werden uiteindelijk door de directeur en de RvB opgesteld.

Indien we de informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** levert dit het volgende op. Het incrementele en vooral het stakeholdersparadigma zijn dominant aanwezig. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten twee argumenten. Ten eerste is er sprake van een meer *formele* beleidsvorming. Ten tweede blijkt uit enkele elementen ook de aanzet tot een *sequentieel, lineair stappenplan*. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten drie argumenten. Ten eerste is er sprake van een *flexibel patroon van (potentiële)strategische activiteiten*. Er is geen sprake van een uitgewerkt lineair en sequentieel plan. Ten tweede is er ook sprake van een *variërende doorlooptijd*. Er is immers sprake van een grillig tijds patroon Ten derde is er meer dan in de vorige fase sprake van een *open rolverdeling*. Deze rolverdeling gebeurt op basis van de organisatiestructuur en –cultuur. Enerzijds is er de grote verscheidenheid aan afdelingen en projecten. Anderzijds wordt een open organisatiecultuur en het belang van participatie ook letterlijk vooropgesteld in de missie van WEB (zie 2.2.3.4.1. Missie). In het voordeel van de *stakeholdersmanagementbenadering* pleiten drie argumenten. Ten eerste is er ook sprake van een *machtsbasisbepalende rolverdeling* waarbij de RvB een dominante interne stakeholder is met formele macht en beslissingsmacht. Ten tweede is er sprake van een *politiek getemporeerde doorlooptijd*. Tijdens het participatieve visievormingsproces wordt het tempo van de doorlooptijd immers mee bepaald door het feit dat de RvB na verschillende stappen telkens de goedkeuring diende te geven. Bovendien wordt de finale concretisering van de algemene doelstellingen en de nieuwe missie ook volledig door de RvB en de directeur uitgevoerd . Ten derde is er sprake van een *aftastende evenwichtsoefening van strategische activiteiten*. Het visievormingsproces is duidelijk een poging tot draagvlakvorming waarbij wordt gezocht naar een consensus tussen de betrokken interne stakeholders.

2.2.4.4. Inhoudelijke kenmerken

2.2.4.4.1. Missie

De missie werd ook als missie benoemd en formeel opgesteld: “*Web richt zich tot werkzoekenden en werknemers uit de Kempen die intensieve begeleiding nodig hebben in hun traject naar duurzame tewerkstelling. Rekening houdend met de bredere maatschappelijke context en/of de vraag van het individu vult WEB deze begeleidingstrajecten in met vorming, opleiding, werkervaring of tewerkstelling. Daarnaast formuleert WEB ook een aanbod naar werkgevers op het vlak van opleiding en begeleiding van hun werknemers uit de kansengroepen en geeft WEB advies en ondersteuning bij de uitbouw van een aan hun behoefte aangepast HRM-beleid. Volgende kernwaarden vormen het uitgangspunt bij alle activiteiten van WEB: individuele capaciteiten , maatschappelijke behoeften , maximale ontplooiingskansen , duurzaam ondernemen. Vanuit deze kernwaarden wil WEB een signaalfunctie opnemen in het anders benaderen van arbeid. Om deze doelen te realiseren zet WEB volgende middelen in: een professionele en efficiënte organisatie*

met oog voor participatie, kwaliteit en vernieuwing. een team van deskundige, gedreven en geëngageerde medewerkers. een open organisatiecultuur met respect voor de doelgroep, de eigen medewerkers en het milieu. WEB is ingebed in de Kempen en werkt van daaruit intensief samen met andere belanghebbenden uit de regio's, Vlaanderen, België en Europa."

Inhoudelijk beantwoorde deze missie een aantal vragen. Ten eerste werd beantwoord wat (welke diensten) WEB aanbood:

- *"begeleidingstrajecten met vorming, opleiding, werkervaring of tewerkstelling";*
- *"advies en ondersteuning bij de uitbouw van een aan hun behoefte aangepast HRM-beleid".*

Ten tweede werd de vraag beantwoord tot wie (doelgroepen, klanten) WEB zich richtte:

- *"werkzoekenden en werknemers uit de Kempen die intensieve begeleiding nodig hebben in hun traject naar duurzame tewerkstelling";*
- *"werkgevers".*

Ten derde werd de vraag beantwoord welke onderliggende (kern)waarden WEB nastreefde:

- *"individuele capaciteiten";*
- *"maatschappelijke behoeften";*
- *"maximale ontplooiingskansen";*
- *"duurzaam ondernemen".*

Ten vierde werd beantwoord hoe (met welke garanties) WEB diensten aanbood:

- *"een professionele en efficiënte organisatie met oog voor participatie, kwaliteit en vernieuwing"*
- *"een team van deskundige, gedreven en geëngageerde medewerkers."*
- *"een open organisatiecultuur met respect voor de doelgroep, de eigen medewerkers en het milieu."*

Ten slotte werd ook geantwoord op de vraag waarom (met welke onderliggende visie) WEB diensten aanbood: *"een signaalfunctie opnemen in het anders benaderen van arbeid."*

De missie van WEB bevatte in deze fase de volgende **vormelijke kenmerken**. Ten eerste weerspiegelde de missie de organisatie zoals ze **werkelijk** was. Bij het visievormingsproces baseerde men zich grotendeels op het verleden om tot een nieuwe missie te komen. Deze vraag werd zelfs letterlijk gesteld door het erkend adviesbureau. Ten tweede was de missie ook redelijk **concreet, begrijpelijk en beknopt**. In de missie werden immers ook concrete toekomstgerichte keuzes zoals *"het aanbieden van een aanbod aan werkgevers inzake opleiding en begeleiding"*. Ten derde werd de missie volgens de betrokken geïnterviewden beschouwd als **vastliggend**.

Hoe kwam de missie tot stand tenslotte? De missie kwam **bottom-up** tot stand via verschillende fasen van terugkoppeling. Zo trachtte men tot een draagvlak te komen. Het **topmanagement** - de RVB en de directeur - had niettemin het laatste woord.

Vertaald naar de **drie paradigma's** geeft dit het volgende resultaat. Alle paradigma's zijn aanwezig. Het rationele paradigma is licht dominant. Drie argumenten wijzen op

de aanwezigheid van een *rationele benaderingswijze*. Het eerste en duidelijkste argument is het gebruik van *inhoudelijke criteria voor een goede missie*. Een goede missie beantwoordt de vragen wat, voor wie, met welke garanties, welke onderliggende waarden en waarom? Deze inhoudelijke richtlijnen worden gebruikt onder impuls van het extern adviesbureau dat het visievormingsproces begeleidt. Ten tweede voldoet de missie aan *vormelijke kwaliteitscriteria*. Ze is immers concreet, begrijpelijk en beknopt. Ten derde is de missie *formeel en vastliggend*. De missie maakt m.a.w. deel uit van een programmatuur. Ten vierde blijft het *topmanagement* ondanks de bottom-up benadering een dominante rol spelen. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten twee andere argumenten. Het belangrijkste kenmerk is het feit dat de missie een *realiteitsgetrouwe weergave van het dominant gedragsspatroon* van WEB is. Dit is des te meer het geval omdat men bij het opstellen van de missie niet enkel oog heeft voor de toekomst maar ook voor het heden en verleden. Ten tweede heeft men *oog voor veranderingen*. De missie wordt geactualiseerd. In het voordeel van het *stakeholdersparadigma* ten slotte pleit het volgende. In een stakeholderscontext is het aangewezen om de missie in nauw overleg met alle of zeker de prioritaire stakeholders te bespreken. In deze context zoekt men een *compromis voor de creatie van een draagvlak*. Bij het visievormingsproces wordt gezocht naar een draagvlak voor alle interne stakeholders van WEB. De vaagheid die eigen is aan een compromis is in deze missie echter niet aanwezig. De *RvB en de directeur hebben als dominante interne stakeholders formele macht en beslissingsmacht*. Het is de RvB/directeur die uiteindelijk de missie concretiseert. Dit is mogelijk een verklaring waarom de missie eerder concreet dan vaag is.

2.2.4.4.2. Omgevingsanalyse

Er werd tussen 2002 en 2003 een omgevingsanalyse begeleid en opgemaakt door het als sociale economie erkende adviesbureau Hefboom. Deze omgevingsanalyse gebeurde procesmatig en had tot doel om te komen tot een door het personeel gedragen missiebepaling.

Wat bevatte de probleemanalyse inhoudelijk? Vooreerst werd de *informatie voor de omgevingsanalyse verzameld* aan de hand van een vragenlijst voor een reeks interviews en een aantal werkdocumenten(checklists) ter ondersteuning van de verdere missiebepaling via workshops. In de vragenlijst werden vijftien vragen gesteld:

- Wat is de visie, missie of opdrachtverklaring van WEB?
- Op welke noden of opportuniteiten WEB moet WEB inspelen?
- Wat mag niet verloren gaan in de toekomst?
- Tot welke doelgroep richt WEB zich?
- Wat is het belang van WEB in de regio/bredere samenleving?
- Welke meerwaarde biedt WEB?
- Wat zijn de sterktes van WEB?
- Wat zijn de zwaktes van WEB?
- Etc.

In de vragenlijst werd dus *indirect en beperkt een opdeling gemaakt in deelomgevingen*. Er werd enerzijds gevraagd naar de impact van de externe deelomgeving, meer bepaald de opportuniteiten of bedreigingen. Anderzijds werd

gevraagd naar de interne deelopgeving, meer bepaald de sterktes en zwaktes van WEB.

Vervolgens werd de *informatie* door Hefboom *geïnterpreteerd* in een SWOT-analyse waarbij de interne en externe omgeving tegenover elkaar werden gesteld. We kunnen hierbij de volgende sterktes, zwaktes, opportuniteiten en bedreigingen onderscheiden. Ten eerste werden de volgende opportuniteiten opgesomd:

- “ *normaal economisch circuit vraagt naar expertise in het HRM-beleid met laaggeschoolden*”;
- “ *nieuwe noden (oudere werknemers, inburgeringsplicht, groei buurtdiensten*”;
- Etc.

Ten tweede werden de volgende bedreigingen opgesomd:

- “ *te veel administratieve druk in subsidiedossiers*”;
- “ *bedreiging uit Europa i.v.m. concurrentievervalsing*”;
- Etc.

Ten derde werden de volgende sterktes opgesomd:

- “ *grote flexibiliteit van de organisatie*”;
- “ *professioneel, discreet en integer management*”;
- “ *goed rekruteringsbeleid met competente en gemotiveerde werknemers als resultaat*”;
- “ *autonome werking projectleiders*”;
- “ *goede financiële basis*”;
- “ *breed maatschappelijk draagvlak in de Kempen*”;
- Etc.

Ten vierde werden de volgende zwaktes opgesomd :

- “ *te (democratische) trage besluitvorming*”;
- “ *te weinig samenhang in organisatie*”
- “ *te weinig omkaderingspersoneel*”;
- “ *te weinig interne communicatie*”;
- “ *te afhankelijk van overheids subsidies*”;
- “ *te zwak lobbywerk*”;
- “ *te weinig evaluatie/sturing van projecten, etc.*”
- Etc.

De vragenlijst en SWOT-analyse werden verwerkt in een synthesetekst. Op basis daarvan werden checklists opgesteld. Aan de hand van deze checklists werd vervolgens in workshops verder gewerkt aan een voorstel voor strategische doelstellingen en een missie.

Wie werd betrokken bij de verzameling en interpretatie van de informatie? De informatieverzameling en interpretatie werd gedaan door het erkend *adviesbureau Hefboom*. De enige reden waarom de analyse door een adviesbureau wordt uitgevoerd, is dat ze beschikken over de nodige competentie en kennis om dit proces te begeleiden. Voor de informatieverzameling werden formele interviews met vragenlijsten afgenomen van *bevoorrechte getuigen*. (directeur, projectleiders en een aantal leden van de RVB). Er werden later workshops georganiseerd waarin het *voltallige personeel* (op de doelgroepwerknemers na) werd vertegenwoordigd om te werken aan een voorstel voor strategische doelstellingen en een missie. Dit voorstel werd door Hefboom gepresenteerd aan de *RVB/directeur*. Uiteindelijk bepaalde de

RVB/directeur de concrete invulling van de missie.

Doorvertaald naar de **drie paradigma's** levert dit het volgende op. Er is geen dominant paradigma maar de argumenten in het voordeel van het stakeholdersmanagementparadigma zijn het meest eenduidig. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleiten drie argumenten. Ten eerste wijst de *voorkeur voor specifieke informatieverzamelingsinstrumenten* zoals geschreven vragenlijsten, interviews met bevoorrechte getuigen en checklists ook op een rationele benaderingswijze. Ten tweede is er in *beperkte mate sprake van een opdeling in deelomgevingen* bij de informatieverzameling. Ten derde blijkt uit de omgevingsanalyse mogelijk een *voorkeur voor de SWOT-analyse* om de informatie te interpreteren. Het gebruik van een SWOT analyse op zich is evenwel ook mogelijk in andere benaderingswijzen indien er een expliciet interpretatiekader is. Dit is niet geheel duidelijk op basis van de beschikbare informatie. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten drie argumenten. Ten eerste is er *geen systematische opdeling in deelomgevingen*. De identiteit van de deelomgevingen ligt niet op voorhand vast. Ten tweede wordt rekening gehouden met *informatiefilters en subjectieve perceptievorming* bij de verzameling en interpretatie van informatie. Dit effect wordt beperkt door diverse medewerkers bij het proces te betrekken. Ten derde maakt men bij de informatieverzameling gebruik van een *rijke dataverzameling*. Zo zijn er zowel vragenlijsten met bevoorrechte getuigen als workshops met het voltallige personeel. Elk onderdeel van de korf belicht mogelijk een ander deel van de complexe werkelijkheid. In het voordeel van het **stakeholdersmanagementparadigma** pleiten drie argumenten. Ten eerste is er *geen systematische opdeling in deelomgevingen*. De identiteit van de deelomgevingen ligt niet op voorhand vast. Ten tweede worden *instrumenten voorzien die gevoelig zijn voor het meten en of inventariseren van eigenbelangen*. Meer bepaald worden gesprekken met bevoorrechte getuigen en focusgroepsgesprekken (workshops) gebruikt om attitudes, meningen en opvattingen die vaak een eigenbelang weerspiegelen te meten. Ten derde is er *oog voor de invloed van informatiefilters en subjectieve perceptievorming*. Informatiefilters en subjectieve percepties spelen een rol bij de verzameling en de interpretatie van de informatie. De verschillende interne stakeholders worden op verschillende niveau's traspgewijs betrokken. Het middenkader en de RVB worden eerst bevraagd via gesprekken. Het extern adviesbureau gebruikt dit als basis om in een volgende fase de rest van het personeel te betrekken.

2.2.4.4.3. Strategische doelen

In de fase 2003-2007 werden strategische doelstellingen omschreven en ook zo benoemd. Uit de interviews blijkt dat er een onderscheid werd gemaakt tussen (*algemene*) *strategische doelstellingen* en *concrete doelstellingen (op projectniveau)*. De uiteindelijke volgorde bij het opstellen van de doelen niet was vooropgezet. Door de organische bedrijfsstructuur (zie 2.2.2.4.5. Strategie-implementatie) bleek het eenvoudiger om eerst concrete doelstellingen op afdelings- en projectniveau op te stellen en later hiervan een synthese te maken tot algemene strategische doelstellingen.

Wat bevatten deze doelstellingen inhoudelijk? We kunnen *drie niveaus* van doelstellingen onderscheiden die direct of indirect verwijzen naar de **SWOT-analyse**

van Hefboom. Vooreerst waren er de drie **algemene strategische doelstellingen** “1. *Kwantitatieve en kwalitatieve uitbouw van de bestaande projecten / regelmatig evalueren en bijsturen* 2. *Investeren in nieuwe projecten die bijdragen tot de verwezenlijking van de missie* 3. *Organisatorische en structurele uitbouw van WEB*”. In de eerste en derde doelstelling werd letterlijk verwezen naar verschillende zwaktes die in de SWOT analyse werden aangehaald. Er werd meer bepaald verwezen naar de volgende zwaktes “ *te weinig samenhang in organisatie*” en “*te weinig evaluatie/sturing van projecten.*” Vervolgens waren er een aantal **specifiekere strategische doelstellingen** die door deze algemene doelstellingen werden overkoepeld. Een onderverdeling van de tweede algemene strategische doelstelling was bijvoorbeeld “*de introductie methodieken en instrumenten in reguliere economie*”. Deze voorgenoemde strategische doelstelling was gebaseerd op de SWOT-analyse die door het adviesbureau werd gemaakt. Zo werd letterlijk verwezen naar de eerste opportuniteit uit de SWOT-analyse: “ *normaal economisch circuit vraagt naar expertise in het HRM-beleid met laaggeschoolden*”. Ten slotte werden er ook **concrete doelstellingen** geformuleerd op projectniveau. Aansluitend bij de eerste aangehaalde strategische doelstelling bijvoorbeeld werd de volgende concrete doelstelling geformuleerd in de afdeling *WEB consult*: “*Er wordt nieuw opleidingsmateriaal ontwikkeld om eerste lijn leidinggevenden in bedrijven te ondersteunen bij de interne coaching van kansengroepen*”.

Wat waren de vormelijke kenmerken van deze doelstelling? Vooreerst kunnen stellen dat de (algemene) strategische doelstellingen **nauwgezet en concreet** omschreven waren. Vervolgens blijkt uit de documentanalyse dat **SMART-criteria** (Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch, Tijdsgebonden) letterlijk werden vooropgesteld en gebruikt bij de vertaling van de strategische doelstellingen op projectniveau. Ten slotte blijkt uit de interviews dat de algemene doelstellingen voor een lange termijn (enkele jaren) werden vastgelegd . Anderzijds werd in één van de drie algemene doelstellingen zelf aangegeven dat “**regelmatige bijsturing van projecten nodig is**”.

Wie bepaalde deze doelstellingen? De strategische doelstellingen kwamen tot stand tijdens het visievormingsproces onder begeleiding van het adviesbureau Hefboom. Via een getrappt proces werd het **personeel naargelang de functie** in meer of mindere mate bij betrokken. De algemene doelstellingen werden net als de missie **door de directeur en de RVB zelf geconcretiseerd**.

Vertaald naar de **drie paradigma's** levert dit het volgende op. Er zijn argumenten voor de drie paradigma's. Het rationele is gedeeltelijk van toepassing maar niettemin licht dominant. Een aantal argumenten zijn opnieuw dubbelzinnig. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleiten drie argumenten. Ten eerste vinden de doelstellingen inhoudelijk *expliciete aansluiting bij de SWOT-analyse*. Strategische doelen voldoen aan inhoudelijke SWOT-criteria indien ze aangeven hoe de organisatie gaat reageren op de verschillende sterktes, zwaktes, bedreigingen en opportuniteiten. Ten tweede is er een duidelijke *voorkeur voor vormelijke SMART-criteria*. Meer bepaald bij het bepalen van de concrete doelstellingen op projectniveau. De algemene strategische doelstellingen voldoen echter enkel aan het criterium van specificiteit. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten drie argumenten. Ten eerste is er in het geval van de algemene strategische doelstellingen *geen sprake van SMART-criteria*. Er wordt niet expliciet aangegeven hoe de algemene doelstellingen meetbaar,

aanvaardbaar, realiseerbaar of tijdsgebonden zijn. Uit interviews blijkt er ook effectief dat geen herziening van de algemene strategische doelstellingen is voorzien. Ten tweede is er *oog en ruimte voor veranderingen, responsiviteit en flexibiliteit*. Enerzijds blijkt dit uit de pragmatische oplossing om eerst doelstellingen op projectniveau uit te werken. Anderzijds wordt er ook een geregelde actualisering voorzien van de concrete projectdoelstellingen. In de eerste algemene doelstelling wordt letterlijk gestreefd naar regelmatige bijsturing van de projecten. Ten derde kan de keuze om eerst concrete projectdoelstellingen op te stellen wijzen op *interne dilemma's*. Dit argument is evenwel niet eenduidig aangezien het ook om een louter pragmatische keuze kan gaan. In het voordeel van het **stakeholdersmanagementsparadigma** pleiten twee argumenten. In het geval van de algemene strategische doelstellingen is er *geen sprake van SMART-criteria*. Ten tweede kan de keuze om eerst concrete projectdoelstellingen op te stellen wijzen op *interne dilemma's ten gevolge van projectbelangen*. Dit argument is evenwel niet eenduidig aangezien het ook om een louter pragmatische keuze kan gaan.

2.2.4.4.4. Strategische acties

In de periode 2003-2007 **enkel acties werden geformuleerd in het kader van projectdoelstellingen**. De acties waren dan ook zeer divers en specifiek. ***Wat bevatten deze acties inhoudelijk?*** De acties in het kader van projectdoelstellingen werden activiteiten genoemd. Inhoudelijke waren de activiteiten zeer divers naargelang het project. Het betrof bijvoorbeeld activiteiten zoals het: “*opstellen van een communicatieplan*”, “*update houden van een website*”, etc. ***Welke vormelijke kenmerken hadden deze acties?*** De acties waren concreet geformuleerd maar een concrete timing en planning was afhankelijk van project tot project. ***Wie bepaalde de strategisch acties?*** Er was vrij veel autonomie om binnen het project acties te bepalen. Samen met de directeur en het projectteam werd (idealiter) per project jaarlijks besproken welke acties ondernomen zouden worden.

Indien we deze informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** levert dit het volgende op. Er is geen dominant paradigma. Er pleiten geen argumenten in het voordeel van het ***rationele paradigma***. In het voordeel van het ***incrementele paradigma*** daarentegen pleit het argument dat de *acties zeer divers en organisatiespecifiek* zijn. Het is immers eigen aan de organisatie dat ze een hybride structuur heeft met verschillende projecten en vestigingen. Tenslotte pleit nog één argument in het voordeel van de ***stakeholdersmanagementbenadering***. Men kan immers stellen dat men bij het opstellen van de strategische acties *oog heeft voor preferenties (als gevolg van het projectbelang)*. Er is immers veel autonomie voor de projectleiders om acties te bepalen.

2.2.4.4.5. Strategie-implementatie

Hoe zag de strategie-implementatie er in de fase 2003-2007 concreet uit? Veel meer dan in de vorige fase was er in deze fase sprake van implementatie op organisatieniveau en minder op projectniveau. Was er sprake van een ***consistente of flexibele implementering*** van strategische doelstellingen? Ten eerste werd getracht om een consistente doelencascade uit te werken. Door de diversiteit van de

verschillende projecten was deze *doelencascade echter beperkt consistent*. Met name de algemene doelstellingen werden pas opgesteld na de concrete doelstellingen (wegens te grote verscheidenheid inzake projecten). Ten tweede was er *geen sprake van een consistente afstemming op de organisatiecultuur en –structuur*. Uit de eerste algemene doelstellingen bleek bovendien letterlijk een *voorkeur voor een geregelde actualisering* op projectniveau (zie 2.2.3.4.3. Strategische doelen). Was er een ***strakke of soepele opvolging of controle op de implementering*** van de strategische doelstellingen? Op organisatieniveau werd er *gestreefd naar een strakkere monitoring van de projecten en afdelingen* vanuit de directie. Zo was het de bedoeling om jaarlijks een opvolging te doen door de directie. In de praktijk was dit echter maar 1 keer gebeurd. Om te kunnen anticiperen op audits werd ook gestreefd naar een systematische en uniforme opvolging van de projecten. Er werden daartoe draaiboeken en competentieprofielen gebruikt. De acties en resultaten werden opgevolgd met meetsystemen en streefdata volgens het volgende schema:

- “Concrete doelstellingen”;
- “Resultaten : de toekomstige situaties die moet gerealiseerd worden en die bijdragen tot het bereiken van de doelstelling”;
- “Indicatoren : beschrijven de resultaten naar kwantiteit en kwaliteit en maken het mogelijk na te gaan in welke mate de resultaten bereikt werden”;
- “Activiteiten : de acties die worden ondernomen om de resultaten te bereiken”;
- “Timing : beschrijven de resultaten in tijdsperspectief, op welke termijn het resultaat bereikt moet worden”;
- “Betrokkenen : beschrijft wie bij welke actie betrokken is ; die kunnen mensen van het eigen project zijn, maar ook anderen en zelfs externe partners”.

Een al dan niet strakke opvolging op project- of afdelingsniveau kon echter verschillen van project tot project. Enerzijds kon het bepaald zijn door de manier van werken van de projectleider in kwestie of anderzijds het gevolg zijn van externe verplichtingen. Uit interviews blijkt dat in sommige projecten er geen strakke monitoring was en soms doelstellingen niet volledig werden geïmplementeerd. In andere projecten daarentegen maakte men meer gebruik van monitoringinstrumenten. In het kringloopcentrum of in ESF-projecten bijvoorbeeld. Men gebruikte kringwinkkelkwaliteitssysteem van de Koepel voor Kringloopcentra (KVK). Er werden zowel richtlijnen van Balance Score Card (BSC) als richtlijnen van de European Foundation for Quality Management (EFQM) gevolgd. ***Wie werd er tenslotte betrokken bij de implementatie?*** De projectdoelstellingen werden door *projectleiders en directie* vastgelegd. De projectleiding werd in zeer beperkte mate opgevolgd door de directie. Bij elke projectdoelstelling werden interne en externe betrokkenen opgesomd. Het gebruik van monitoringinstrumenten werd mee bepaald door *externe betrokkenen zoals het ESF of de Koepel van Kringloopcentra*.

Vertaald naar de **drie paradigma’s** levert dit het volgende op. Er zijn geen paradigma’s dominant. In het voordeel van het ***rationele paradigma*** pleiten twee elementen. Ten eerste is er in beperkte mate sprake van een zekere *consistentie in de doelencascade*. De volgorde van doelencascade is echter niet consistent en er is ook geen sprake van een rationale boomstructuur. Ten tweede worden de projecten ten opzichte van de vorige fase systematischer gemonitord. Men kan in het geval van sommige projecten ook spreken over *een strakke monitoring*. Er is bij een aantal projecten immers een duidelijke *voorkeur voor het gebruik van prestatiemeetsystemen en voor output, input en kwantitatieve indicatoren*. In het voordeel van het

incrementele paradigma pleiten twee argumenten. Ten eerste is er *flexibele bijsturing van de intentionele strategie*. Met name de algemene doelstellingen worden pas opgesteld na de concrete doelstellingen (wegens te grote verscheidenheid inzake projecten). Ten tweede blijft de *monitoring vanuit de directie eerder soepel*. Er blijkt bovendien een *voorkeur voor een procesmatige benadering* (via draaiboeken of procedures) waarmee de projecten of afdelingen opgevolgd worden. In het voordeel van de **stakeholdersmanagementbenadering** pleiten twee argumenten. Ten eerste is er *flexibele bijsturing van de intentionele strategie*. Ten tweede is de *monitoring vanuit de directie soepel*. Er is geen standpunt over goede of slechte indicatoren. Een goede indicator is in dit opzicht een indicator die door de prioritaire stakeholders wordt aanvaard. Concreet is dit bijvoorbeeld het geval bij de ESF projecten of het kringwinkelproject. Hierbij bepalen of beïnvloeden het ESF en de Koepel van Kringloopcentra als externe stakeholder welke instrumenten worden gehanteerd.

2.2.4.5. Aangehaalde plus- en minpunten periode 2003-2007

De periode 2003-2007 wordt door de geïnterviewden als positief geëvalueerd vanwege twee elementen.

- Er was een zeer sterke uitbouw rond competentieontwikkeling. Er is bijvoorbeeld een systeem opgezet van mentorship/begeleiding op de werkvloer. *“Door onze inhoudelijke sterkte werden we ook een belangrijke opiniemaker in de sector”*. Ook de groeiende aandacht van de overheid hiervoor was positief.
- Het visievormingsproces in samenwerking met Hefboom werd positief geëvalueerd. *“Er zijn daardoor duidelijke verantwoordelijkheden kapstokken, verwachtingen en doelstellingen en die zorgen nu voor samenhang en rechtvaardigheid.”*

De periode 2003 tot 2007 werd negatief geëvalueerd door de betrokkenen omwille van vier elementen:

- Het takenpakket van de directeur werd onhoudbaar: aansturen teams, oplossen van ontevredenheideisen vakbonden, externe communicatie, etc. daarom was er enerzijds intern te weinig opvolging van strategische acties en evaluaties en anderzijds te weinig aandacht voor externe communicatie en voor nieuwe initiatieven of oproepen.
- Er was een verzwaring van de functies van alle leidinggevenden. Dit zorgde voor weerstanden waardoor de implementatie nog problematischer werd. *“Het is vooral een kwestie van brandjes blussen.”*
- De stimulans tot samenwerkingsverbanden bij de tenders was een knelpunt. Enerzijds konden binnen de partnerschappen onderpresterende partners het resultaat negatief beïnvloeden. Anderzijds *“moet men binnen de partnerschappen voorzichtig zijn dat expertise met een potentiële concurrent wordt gedeeld. De partner vandaag is immers de concurrent van morgen.”* Daarom werd gestreefd om binnen de partnerschappen een leidende rol te spelen.
- Onder meer door het tendersysteem werd de omgeving steeds concurrentiëler zowel in relatie tot de overheid (met name de VDAB) als tot de privésector en de sector van de sociale economie. VDAB verwees specifieke doelgroepen immers niet meer door naar WEB maar behandelde ze zelf. *“In de*

tenderdossiers heeft VDAB een regierol en spelrol tegelijkertijd”.

Indien we deze informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** kunnen we het volgende besluiten. Vooreerst dienen we te benadrukken dat we hierbij een interpretatie geven van de persoonlijke voorkeur voor een bepaald paradigma en niet van de effectieve aanwezigheid van een bepaald paradigma. Er is geen dominante voorkeur voor één paradigma. Uit de evaluatie blijkt zowel een voorkeur voor het rationele, het incrementele en het stakeholdermanagementparadigma. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleit het volgende. Ten eerste blijken de geïnterviewden positief te staan ten opzichte van de *meer consistente doelencascade* ten gevolge van het visievormingsproces. Ten tweede blijkt dat men voorstander is van een *strakkere monitoring* die ten gevolge van de verzwaring van de functies in gebreke blijft. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten geen duidelijke argumenten. In het voordeel van de **stakeholdersmanagementbenadering** pleiten drie kenmerken. Ten eerste heeft men oog voor *interne doelconflicten (onder invloed van eigenbelang)*. Men wil meer rekening houden met overbelaste projectleiders, met vakbonden. Ten tweede heeft men *oog voor de machtspositie en machtsverhoudingen tussen stakeholders*. De Vlaamse overheid en meer bepaald de VDAB heeft als dominante externe stakeholder een machtspositie. Ten derde heeft men *oog voor politiek gedrag en zo de beïnvloeding van het gedragspatroon*. Politiek gedrag is het zeer gericht nastreven van de eigen machtspositie en zo een grotere invloed op of binnen de organisatie (in dit geval een partnerschap). Ten opzichte van partners in de tenderdossiers tracht men immers de machtspositie binnen de partnerschap te vergroten.

2.2.5. Analysefase 4: 2007-2008: een volwaardig strategisch beleid

2.2.5.1. Contextuele factoren

We beginnen eerst met een bespreking van de grote lijnen en belangrijkste aandachtspunten die we voor deze fase inzake context en gebeurtenissen vaststelden aan de hand van schema 2: analysefase 4 (I), gevalstudie WEB in bijlage 3. Volgens de geïnterviewden hadden zowel interne als externe factoren impact op de strategische besluitvorming in de periode 2007 tot 2008. We dienen hierbij op te merken dat de externe context volledig bepaald werd door overheidsmaatregelen op federaal en Vlaams niveau.

In deze fase kunnen we m.b.t. de **externe contextuele factoren** drie belangrijke maatregelen van de overheid aanhalen. Ten eerste verminderde de federale overheid in 2007 de **tussenkost in de dienstencheques**. Dit gebeurde om budgettaire redenen. Ten tweede werd het **eenheidsdecreet** voorzien waarin de regelingen voor sociale en beschutte werkplaatsen zouden worden geharmoniseerd. Men wou komen tot een versmelting van beide werkvormen tot de zogenaamde maatwerkbedrijven. Daarmee volgde men de logica dat personen met een handicap één van de kansengroepen op de arbeidsmarkt zijn. Dit decreet zou er echter niet komen in 2008. Ten derde vaardigde de Vlaamse minister van onderwijs in 2008 het **ministerieel besluit voor leerwerkbedrijven** uit. Het was de bedoeling om via dit besluit een nieuw

organisatiemodel voor werkervaringsprojecten te creëren. Samenwerkingsverbanden en schaalvergroting werden gestimuleerd. Per dossier zorgde nu één organisatie voor de opleiding. Verder werd de doorlooptijd voor werkervaring verkort en werden er andere criteria voor de doelgroepen van kracht. De voorgenoemde overheidsmaatregelen hadden drie belangrijke gevolgen voor de strategische besluitvorming in WEB. Ten eerste werd de overleving van WEB op lange termijn moeilijker omdat de modaliteiten voor haar activiteiten werden veranderd. Enerzijds waren er minder inkomsten uit dienstencheques en anderzijds waren er kortere termijnen voor de werkervaringsprojecten. Ten tweede diende WEB te anticiperen op de onzekerheid (eenheidsdecreet) door het uitblijven van nieuwe regelgeving. Ten derde diende WEB ten gevolge van de regelgeving voor leerwerkbedrijven met partnerorganisaties samen te werken. Samenvattend kunnen we stellen dat WEB vooral diende te anticiperen op overheidsmaatregelen die de externe omgeving van WEB complexer maakten.

Tot zover de aard en impact van de externe contextuele factoren. Voor wat de **interne contextuele factoren** betreft, kunnen we in deze fase twee aandachtspunten onderscheiden. Meer bepaald werd de strategische beleidsvorming van WEB beïnvloed door *structurele en beleidsmatige factoren*.

Wat de **structurele context** betreft kunnen we de volgende aandachtspunten onderscheiden. In 2007 had een pijnlijk sociaal conflict plaats tussen WEB en het personeel dat inmiddels tot **260 werknemers** was aangegroeid. Zoals ook uit de evaluatie van de fase 2003-2007 (zie 2.2.3.5. Evaluatie periode 2003-2007) was gebleken, kwam nu aan de oppervlakte dat de **vlakke organisatiestructuur van WEB niet meer houdbaar** was. In 2008 kwam het daarom tot een interne reorganisatie door de creatie van een **tussenniveau van drie onderdirecteurs**. Onder de algemene directeur namen een onderdirecteur *duurzame tewerkstelling*; een onderdirecteur *begeleiding en opleiding* en een onderdirecteur *organisatie* hun plaats in het organogram. Er werd geopteerd om twee projectleiders te promoveren tot onderdirecteur duurzame tewerkstelling en onderdirecteur begeleiding en opleiding. Voor de functie van de onderdirecteur organisatie werd een vacature opgesteld. De directie vormt samen met de projectleiders de hoofdzakelijk informatieve verantwoordelijkenvergadering. Ten gevolge van deze reorganisatie kwam er meer evenwicht in de taakverdeling waardoor de directie zich beter kon toeleggen op het strategische beleid en in het bijzonder op de implementatie ervan.

Op het vlak van **de beleidskeuzes van WEB**, onderscheiden we twee aandachtspunten die rechtsreeks verband houden met de interne reorganisatie. Ten eerste was de interne reorganisatie op zich een bewuste beleidskeuze in functie van een **gericht extern beleid**. Het beleid diende immers meer gericht te zijn op heel Vlaanderen en op samenwerkingsverbanden of fusies (kringwinkel). In functie van deze keuze werd er voor geopteerd om het netwerk te valideren door externe stakeholders zoals welzijnszorg Vlaanderen en IOK (lokale besturen textielrecuperatie) op te nemen in de RVB. Ten tweede ging het directieteam zich ook toeleggen op het **herbekijken van de strategische doelstellingen** (zie 2.2.4.4.3. Strategische doelen). Ten gevolge van deze beleidskeuzes werden enerzijds strategische partners zoals Welzijnszorg Vlaanderen betrokken bij de strategische besluitvorming van WEB. Anderzijds werden nieuwe strategische doelstellingen in het vooruitzicht gesteld. Tenslotte vroeg WEB in 2008 ook een **erkenning aan als**

leerwerkbedrijf bij het Vlaams ministerie voor Werk en Onderwijs.

2.2.5.2. Conceptuele invulling

Ten aanzien van de geïnterviewden definieerden we strategische beleid aan de hand van de volgende vier kenmerken:

- het houdt “bewuste keuzes” in;
- het is “geïntegreerd”;
- het bevat een “interne en externe focus”;
- het bevat een “lange termijnvisie”.

In de fase 2007-2008 werd het beleid niet expliciet aangeduid als strategisch beleid. Er was wel sprake van “*missiebepaling*” en/of “*bepaling/formulering van strategische doelstellingen*”. De vier voorgenoemde kenmerken waren in deze fase eenduidig aanwezig. We kunnen dan ook spreken over een **volwaardig strategisch beleid**. In het voordeel van dit volwaardig strategisch beleid pleiten meer bepaald de volgende argumenten. Ten eerste opteerde de directie voor een (meer) **expliciete externe focus**. De externe stakeholders welzijnszorg Vlaanderen en IOK werden opgenomen in de RvB. In tegenstelling tot de vorige fase was er in deze fase ook in de perceptie van de betrokkenen duidelijk sprake van een externe focus. Ten tweede was dit ook een **bewuste keuze** om beter te kunnen anticiperen op de veranderende externe omgeving. Externe stakeholders als het ministerie van werk en onderwijs, VDAB en partnerorganisaties speelden hierbij een bepalende rol. De keuzes om een erkenning als leerwerkbedrijf aan te vragen was een reactie op het aanbod van de overheid. Ten derde was er sprake van een **geïntegreerd** visievormingsproces. Er werd beoogd om de strategische doelstellingen te herzien via een getrappt participatief proces. Het proces zou meer gestuurd worden door de directie dan het proces in de vorige fase. Niettemin zou deze visievorming impact hebben op alle aspecten van de organisatie en zou het volledige personeel hierbij betrokken worden. Ten vierde was er sprake van een **lange termijnvisie**. Er werd voorzien om de algemene strategische doelstellingen binnen een lange termijn van (ongeveer 3 jaar) te herzien. Er was echter nog geen sprake van een formeel meerjarenplan.

Indien we tot slot de informatie doorvertalen naar de drie **paradigma’s** levert dit het volgende op. Alle paradigma’s zijn aanwezig. Het rationele en het stakeholdersmanagementparadigma zijn dominant. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleit het volgende. Er worden *bewuste keuzes* gemaakt en er is *naast een interne focus ook sprake van een externe focus*. Het strategisch beleid is bovendien ook *geïntegreerd* en er is sprake van een *lange termijnvisie*. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleit één argument. Er is sprake van een dominant patroon waarbij men *oog heeft voor het heden, het verleden en de toekomst*. Dit kenmerk kan echter evenzeer wijzen op een **stakeholdersmanagementbenadering**. In het voordeel van dit paradigma pleiten bovendien ook het volgende. Men heeft ook *oog voor het belang van of stake van het personeel als interne stakeholder*. Daarom wordt het personeel ook betrokken bij het visievormingsproces. Ten derde is er de *grote oog voor de identiteit en machtsbronnen van de stakeholders*. De Vlaamse overheid kan beschouwd worden als een dominante externe stakeholder. De Vlaamse overheid beschikt immers over formele macht en kan bijvoorbeeld het kader voor de werkervaringsprojecten wijzigen. Ten tweede is er oog voor *politiek gedrag en zo de*

beïnvloeding van het dominante gedragspatroon. De externe stakeholders welzijnszorg Vlaanderen en IOK worden nu ook interne stakeholders aangezien ze leden worden van de RvB. Op deze manier wordt een wederzijdse afhankelijkheidspositie gecreëerd. Dit is politiek gedrag van WEB om haar eigen machtspositie te verbeteren.

2.2.5.3. Algemene proceskenmerken

Hoe komt het volwaardig strategisch beleid in de fase 2007-2008 tot stand? Alhoewel het strategische beleid in deze fase duidelijker is afgebakend gaan we bij het beantwoorden van deze vraag nog steeds uit van een analogie tussen de algemene en de strategische beleidsvorming.

Indien we de vraag stellen **hoe het proces vorm kreeg**, kunnen we drie aandachtspunten onderscheiden. Ten eerste was er in vergelijking met de vorige fase een verdere *tendens naar formalisering* vast te stellen. Er was bijvoorbeeld een formeel scenario voor de strategische beleidsvorming. Ten tweede was er sprake van een *vast stappenplan*. Voor de herziening van strategische doelstellingen werd een stappenplan opgesteld met een vaste volgorde, waarbij alle stappen dienden doorlopen te worden. Men nam hierbij de missie als vertrekpunt, vervolgens werd een omgevingsanalyse gemaakt en tenslotte werden algemene strategische doelstellingen opgesteld. Ten derde was er *geen sprake van een vastliggende timing of doorlooptijd*. Door het feit dat er verschillende keren terugkoppeling werd voorzien naar middenkaders enerzijds en de RvB anderzijds was er sprake van een variërende doorlooptijd.

Indien we nu de vraag stellen **wie er bij het beleid betrokken werd**, kunnen we het volgende vaststellen. Voor de visievorming werd een ingewikkeld getrappt proces uitgewerkt waarin werd gezocht naar *een evenwicht tussen een top-down benadering en een open rolverdeling en een machtsbasisbepaalde rolverdeling*. Vooreerst werd het proces sterk gestuurd door de *directie*, vervolgens werden ook *projectleiders* betrokken en tenslotte bleef de beslissingsmacht over elke stap bij de RvB. Meer bepaald werd het volgende stappenplan opgesteld. Het directiecomité maakte eind 2008 een voorbereidende nota m.b.t. omgevingsfactoren en een SWOT-analyse. Deze documenten zouden vervolgens worden besproken op een verantwoordelijkenvergadering en verder worden gefinaliseerd. Deze documenten zouden dan voorgelegd worden aan de RvB. Op basis daarvan zou de RvB een aantal fundamentele opties vooropstellen. Op basis daarvan zou het directiecomité een aantal strategische doelstellingen formuleren. Deze doelstellingen zouden voor de komende drie jaar de strategie bepalen. Vervolgens zouden de doelstellingen op een verantwoordelijkenvergadering verder worden besproken en gefinaliseerd. De geformuleerde doelstellingen zouden dan ter goedkeuring worden voorgelegd aan de RvB en tenslotte teruggekoppeld naar de medewerkers. Op basis van de goedgekeurde doelstellingen zou elke afdeling/initiatief in overleg met de betrokken directeur, de verantwoordelijke en de medewerkers doelstellingen per afdeling/project formuleren en ter goedkeuring aan het directiecomité worden voorgelegd.

Indien we de informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** levert dit het

volgende op. Het rationele en het stakeholdersmanagementparadigma zijn dominant aanwezig. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleiten drie argumenten. Ten eerste is er gedeeltelijk sprake van een *top-down benadering*. Ten tweede is er sprake van een meer *formele beleidsvorming*. Ten derde blijkt er meer nog dan in de vorige fase sprake te zijn van een *sequentieel, lineair stappenplan*. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten twee argumenten. Ten eerste is er sprake van een *variërende doorlooptijd*. Er is immers sprake van een grillig tijds patroon. Ten tweede is er minder dan in de vorige fase sprake van een *open rolverdeling*. Projectleiders krijgen de kans om input te geven in de strategische beleidsvorming. De medewerkers daarentegen worden enkel betrokken op projectniveau. In het voordeel van de **stakeholdersmanagementbenadering** pleiten drie argumenten. Ten eerste is er ook sprake van een *machtsbasisbepalende rolverdeling* waarbij de RVB een dominante interne stakeholder is met formele macht en beslissingsmacht. Ten tweede is er sprake van een *politiek getemporeerde doorlooptijd*. Tijdens het participatieve visievormingsproces wordt het tempo van de doorlooptijd immers bepaald door het feit dat de verschillende interne stakeholders via een getrappt proces betrokken werden. De RVB moet na elke stap telkens de goedkeuring geven. Ten derde is er sprake van een *aftastende evenwichtsoefening van strategische activiteiten*. Het visievormingsproces is - minder duidelijk dan in de vorige fase- een poging tot draagvlakvorming waarbij wordt gezocht naar een consensus tussen de betrokken interne stakeholders.

2.2.5.4. Inhoudelijke kenmerken

2.2.5.4.1. Missie

In deze fase was in zeer beperkte mate informatie beschikbaar omtrent de missie. Er werd voorzien om de missie in de nabije toekomst aan te passen om te anticiperen op de snel veranderende externe omgeving. Op basis van de interviews kunnen we hierbij de volgende aandachtspunten onderscheiden. Enerzijds werd de nieuwe missie beschouwd als **formeel zijn en vastliggend** voor een lange termijn (3 jaar). Anderzijds zou het **topmanagement een dominantere rol** spelen bij de missiebepaling dan in de vorige fase. Niettemin zouden ook **projectleiders en projectmedewerkers** inbreng kunnen geven.

Vertaald naar de **drie paradigma's** geeft dit het volgende resultaat. De kenmerken die wijzen op het rationele paradigma en het stakeholdersmanagementparadigma zijn het meest doorslaggevend. Twee kenmerken die wijzen op de aanwezigheid van een **rationele benaderingswijze**. Ten eerste is de missie *formeel en vastliggend*. De missie maakt m.a.w. deel uit van een programmatuur. Ten tweede blijft het **topmanagement** ondanks de bottom-up benadering een dominante rol spelen. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleit één kenmerk. Men heeft oog voor veranderingen in de externe omgeving. In het voordeel van het **stakeholdersparadigma** ten slotte pleiten twee kenmerken. Vooreerst heeft men *oog voor veranderingen in de externe omgeving door de impact van externe stakeholders* en de VDAB of partnerorganisaties in werkervaringsprojecten. Vervolgens dient men hierbij te stellen dat het in een stakeholderscontext aangewezen is om de missie in nauw overleg met alle of zeker de prioritaire stakeholders te bespreken. In deze context zoekt men een

compromis voor de creatie van een draagvlak. Bij het visievormingsproces wordt gezocht naar een draagvlak voor alle interne stakeholders van WEB.

2.2.5.4.2. Omgevingsanalyse

Er werd in 2008 een omgevingsanalyse gemaakt door de directie van WEB. Deze omgevingsanalyse was een eerste stap om te komen tot een herziening van de strategische doelstellingen en missie van WEB.

Wat bevatte de probleemanalyse inhoudelijk? De *informatie voor de omgevingsanalyse werd verzameld* door de directeur. Dit gebeurde enerzijds op informele wijze door de vertegenwoordiging in verschillende RVB van koepels van sociale werkplaatsen en werkervaringsprojecten (SST, SLN,...). Anderzijds werden ook documenten geanalyseerd (bijvoorbeeld gegevens van Arvastat). De informatie werd in een nota verzameld. De omgeving van WEB werd besproken aan de hand van een aantal topics:

- “Doelgroep”;
- “Opleiding en de transitionele arbeidsmarkt”;
- “Schaalvergroting”;
- “Netwerken annex samenwerkingsverbanden”;
- “Tenderitis”;
- “Regie versus beheersen”;
- “Steeds complexere omgeving”.

Hierbij werd enkel de externe omgeving besproken. Zowel de taakomgeving als de algemene omgeving werden besproken maar de indeling is echter thematisch en niet per deelomgeving. Vervolgens werd de *informatie geïnterpreteerd* in een SWOT-analyse waarbij de volgende sterktes, zwaktes, opportuniteiten en bedreigingen in een confrontatiematrix werden opgesomd:

	<i>Sterktes</i>	<i>Zwaktes</i>
<i>Opportuniteiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Arbeidsmarktsituatie</i> • <i>opleidingen / trainingen competentiedenken soc economie</i> • <i>opleidingen / trainingen leidinggeven soc. Economie</i> • <i>know how competentiedenken</i> • <i>Etc.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>opleidingen voor werknemers</i> • <i>samenwerkingsverbanden??</i> • <i>Etc.</i>
<i>Bedreigingen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>onduidelijke doelgroep/beperking doelgroep</i> • <i>overformalisering (procedures, registraties,...)</i> • <i>extreme flexibiliteit</i> • <i>vernieuwde regelgeving wep+</i> • <i>Etc.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>contacten met bedrijven</i> • <i>korte trajecten</i> • <i>samenwerkingsverbanden met reguliere sector</i> • <i>Etc.</i>

Wie werd betrokken bij de verzameling en interpretatie van de informatie?

Bij de informatieverzameling speelde de algemene directeur een centrale rol. Vanuit 10 jaar ervaring en vertegenwoordiging in verschillende RVB van koepels had hij daartoe nodige competentie. De andere directieleden en de projectleiders werden betrokken bij de finalisering van de documenten.

Doorvertaald naar de **drie paradigma's** levert dit het volgende op. Het stakeholdersmanagementparadigma en in mindere mate het rationele paradigma zijn dominant aanwezig. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten twee argumenten. Ten eerste is er sprake van een formele omgevingsanalyse. Ten tweede blijkt uit de omgevingsanalyse mogelijks een *voorkeur voor de SWOT-analyse* om de informatie te interpreteren. Het gebruik van een SWOT analyse op zich is evenwel ook mogelijk in andere benaderingswijzen indien er een expliciet interpretatiekader is. Dit is niet geheel duidelijk op basis van de beschikbare informatie. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten drie argumenten. Ten eerste is er een *voorkeur voor een permanente screening van de omgeving*. Dit gebeurt door vertegenwoordiging in koepelorganisaties. Ten tweede is er *geen systematische opdeling in deelomgevingen*. De identiteit van de deelomgevingen ligt niet op voorhand vast. Ten derde is er bij de informatieverzameling *geen voorkeur voor welbepaalde dataverzamelingsinstrumenten*. Er is eerder sprake van een rijke dataverzamelingskorf. Elk onderdeel van de korf belicht mogelijk een ander deel van de complexe werkelijkheid. Het gebruik van informele bevestigingen van bevoorrechte getuigen en participatieve observaties worden gebruikt om de complexiteit te ondervangen. In het voordeel van het *stakeholdersmanagementparadigma* pleiten drie argumenten. Ten eerste is er *geen systematische opdeling in deelomgevingen*. De identiteit van de deelomgevingen ligt niet op voorhand vast. Ten tweede is er een *voorkeur voor permanente screening van het stakeholderlandschap*. Met name door de directeur door vertegenwoordiging in Raden Van Bestuur in belangenorganisaties. Ten derde is er bij de informatieverzameling *geen voorkeur voor welbepaalde dataverzamelingsinstrumenten maar er worden wel instrumenten voorzien die gevoelig zijn voor het meten of inventariseren van eigenbelangen*. Zo is er sprake van Informele contacten, observaties en gesprekken met bevoorrechte getuigen.

2.2.5.4.3. Strategische doelen en acties

In deze fase was er geen nieuwe informatie beschikbaar omtrent deze inhoudelijke kenmerken van het strategisch beleid.

2.2.5.4.4. Strategie-implementatie

In deze fase was in zeer beperkte mate informatie beschikbaar omtrent de strategie-implementatie. Er werd voorzien om de implementatie in de nabije toekomst te aan te passen. We kunnen hierbij de volgende aandachtspunten onderscheiden. Ten eerste wou men streven naar een *consistente implementering* van de strategie. Meer bepaald wou men dit bereiken door een consistente doelencascade uit te werken. Ten tweede wou men streven naar een *strakkere opvolging of controle op de implementering* van de strategie. Binnen de nieuwe samengestelde directie werden daartoe een

taakverdeling gemaakt. Men wou ook de tendens van zwaardere indicatoren en gedetailleerdere methodieken verder zetten. Ten derde werd er gestreefd om *de onderdirecteurs sterk te betrekken bij de implementatie en de controle op de implementatie*.

Vertaald naar de **drie paradigma's** levert dit het volgende op. Het rationele paradigma is in deze fase dominant. Door de zeer summier informatie moet dit natuurlijk ook genuanceerd worden. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten drie argumenten. Ten eerste is er sprake van *consistentie in de doelencascade*. Ten tweede is er ook sprake van *een strakke monitoring*. Ten derde heeft men een voorkeur voor outputindicatoren. In het voordeel van het *incrementele paradigma* en de *stakeholdersmanagementbenadering* pleiten geen duidelijke argumenten.

2.2.5.5. Aangehaalde plus- en minpunten periode 2007-2008

De periode 2007-2008 wordt door de geïnterviewden als positief geëvalueerd vanwege drie elementen.

- De interne reorganisatie had een positief effect op de efficiëntie inzake beleidsvorming. De reorganisatie maakte het mogelijk om flexibeler te anticiperen op de veranderende omgeving. Er was ook *“een meer evenwichtig besluitvormingsproces met meer sturing door de directie”*.
- WEB gebruikte steeds zwaardere indicatoren en gedetailleerdere methodieken bij de monitoring van de implementatie.
- WEB had door de jarenlange ervaring een grote deskundigheid inzake werkervaringsprojecten met kansengroepen.

De periode 2003-2007 wordt door de geïnterviewden negatief geëvalueerd vanwege drie elementen.

- De strategie-implementatie werd bemoeilijkt door administratieve overlast. Er was relatief veel administratie in verhouding tot de grootte van de subsidie (vb: OVAM).
- Er was een zeer snelle opeenvolging inzake regelgeving, met name de LDE/klaverbladfinanciering, eenheidsdecreet, leerwerkbedrijven, tenders. De omgeving wijzigde soms te snel. In het geval van de leerwerkbedrijven was er te weinig tijd om doelgroepen te herformuleren en om zich aan te passen aan de kortere doorlooptijd. Er was veel flexibiliteit nodig in het strategisch beleid.
- De tenders waren problematisch. Er was enerzijds grote afhankelijkheid van VDAB voor toeleiding van doelgroepen: *“VDAB is tegelijk regulator en speler”*. Anderzijds ging *“kwaliteit ten koste van de prijs”*. Het tenderjeugdwerkplan was *“op maat van de interim-sector”*. Inzake de financiering was dit confronterend. De basisfinanciering van 60% in de tenders was immers beperkter gecontroleerd.

Indien we deze informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** kunnen we het volgende besluiten. Vooreerst dienen we te benadrukken dat we hierbij een interpretatie geven van de persoonlijke voorkeur voor een bepaald paradigma en niet van de effectieve aanwezigheid van een bepaald paradigma. Er is geen dominante voorkeur voor één paradigma. Uit de evaluatie blijkt zowel een voorkeur voor het

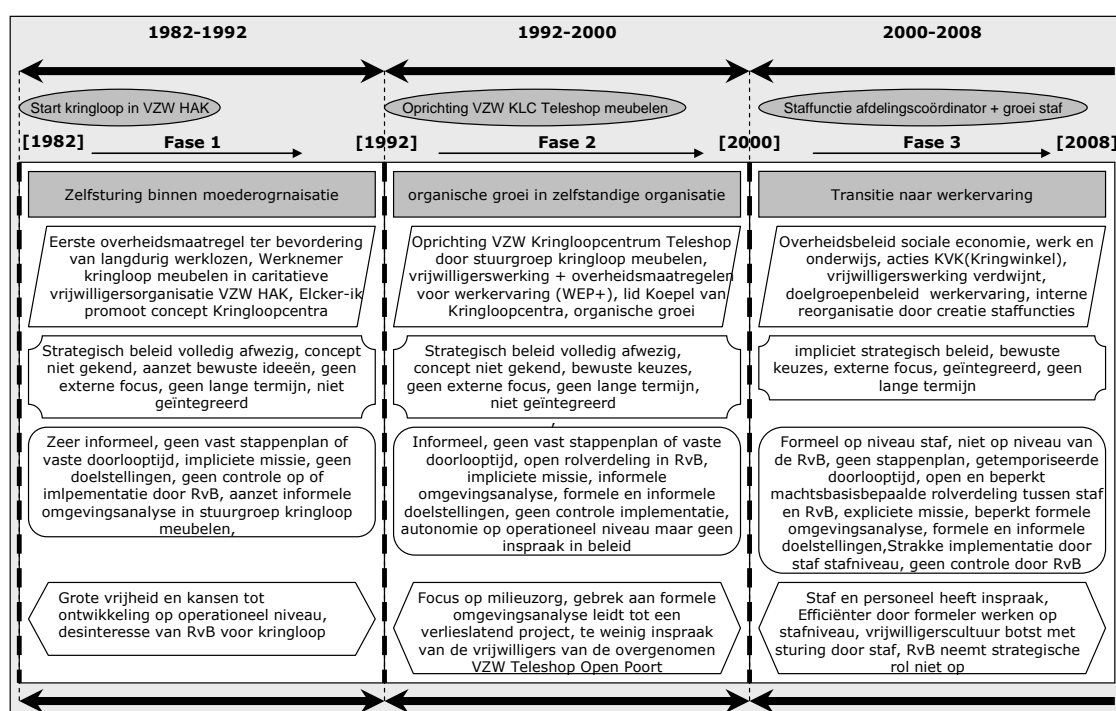
rationele, het incrementele en het stakeholdermanagementparadigma. In het voordeel van het ***rationele paradigma*** pleit het volgende. Ten eerste blijken de geïnterviewden positief te staan ten opzichte van *kwantitatieve indicatoren*. Ten tweede blijkt een positieve evaluatie van een *dominante rol van het topmanagement*. In het voordeel van het ***incrementele paradigma*** pleit één argument. Er blijkt een waardering voor de *flexibele bijsturing van de intentionele strategie* maar tegelijk een vrees voor extreme flexibiliteit. In het voordeel van de ***stakeholdersmanagementbenadering*** pleit de grote impact vanwege interne en externe stakeholders. Men heeft *oog voor de machtspositie en machtsverhoudingen tussen stakeholders*. De Vlaamse overheid en meer bepaald de VDAB heeft als dominante externe stakeholder een machtspositie.

2.3. Gevalstudie KLC Teleshop

2.3.1. Stroomdiagram en fasering gevalstudie KLC Teleshop

In deze gevalstudie geven we een totaalbeeld van de chronologische evoluties inzake de strategische besluitvorming in VZW Kringloopcentrum (KLC). We gebruiken in het vervolg van de bespreking van deze gevalstudie de commerciële benaming Teleshop zonder verwijzing naar de VZW-structuur. We bespreken eerst het stroomdiagram waarin dit totaalbeeld wordt gevisualiseerd en bespreken vervolgens vergelijkenderwijs de verschillende fasen.

Figuur 7: Stroomdiagram KLC Teleshop



We beginnen onze korte, synoptische bespreking van bovenstaand schema met enkele **algemene beschouwingen over de historische reconstructie** van strategieontwikkeling in Teleshop. We beschouwen de periode vanaf de start van kringloopactiviteiten binnen de Aalsterse VZW HAK (hulp-, advies- en contactcentrum) in 1982 tot en met de activiteiten van KLC Teleshop in 2008. Deze periode wordt afgebakend in vier fasen op basis van *scharniermomenten*. Het betreft respectievelijk de jaren 1992, 2000 en 2003. Deze scharniermomenten geven aan wanneer er een belangrijke verandering merkbaar is in de manier waarop de strategische beleidsvorming in Teleshop vorm krijgt. Deze scharniermomenten hebben we onderscheiden aan de hand van documentanalyses en interviews. We overlopen kort even deze drie momenten. Vooreerst is er de verzelfstandiging van de kringloopactiviteiten door de oprichting van VZW KLC Teleshop in **1992** bepalend om dit jaar als een scharniermoment kan worden beschouwd. Het volgende scharniermoment is **2000**. Vanaf dan wordt voor het eerst een staffunctie ingevuld met

het oog op een doelgroepenbeleid. Tussen 2000 en 2002 verdwijnt de vrijwilligerswerking van Teleshop nagenoeg volledig. De beleidskeuze om in stappen in het kringwinkel project in 2002 kan dan ook als een laatste scharniermoment worden beschouwd. We onderscheiden de overgangperiode van 2000 en 2002 evenwel niet als een aparte fase en nemen dit op in de fase tussen 2000 tot 2008.

Laten we vervolgens de drie fases vergelijkenderwijs bespreken. **Fase één loopt van 1982 tot en met 1999 en wordt getypeerd als eigen strategie binnen moederorganisatie.** Vooreerst bespreken we de *context*. De caritatieve vrijwilligersorganisatie VZW HAK maakt gebruik van de eerste tewerkstellingsmaatregelen voor langdurig werklozen in 1982 om een werknemer in DAC-statuuut in dienst te nemen om oude meubelen te recycleren. Drukkingsgroep Elcker-ick promoot het concept van kringloopcentra in Vlaanderen. **Het concept strategisch beleid** is niet bekend. Er is nauwelijks sprake van bewuste keuzes, er is geen lange termijnvisie of een externe focus en het beleid is niet geïntegreerd. Het besluitvormingsproces is zeer informeel. Er is geen stappenplan en de RvB speelt geen sturende rol. **Inhoudelijk** is er sprake van impliciete missie en een aanzet tot omgevingsanalyse vanuit een stuurgroep. Er worden geen expliciete doelstellingen geformuleerd. De desinteresse voor kringloop en de voorkeur voor caritatieve doelen van de RvB wordt negatief *geëvalueerd*. Er was wel veel vrijheid en kansen tot ontwikkeling.

Indien we tenslotte de context, de conceptuele invulling, de proces- en inhoudelijke kenmerken van de strategische besluitvorming in Teleshop tijdens de periode 1982-1992 interpreteren **volgens het paradigmatisch kader** levert dit het volgende op. *In deze fase is het incrementele paradigma dominant aanwezig. Het stakeholdersparadigma is in beperktere mate aanwezig. Het rationele paradigma is volledig afwezig.*

In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten geen argumenten. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten drie argumenten. Ten eerste is er slechts impliciet sprake van strategische besluitvorming. De strategie komt tot stand onder invloed van het complex mensbeeld. Ten tweede worden de proceskenmerken voornamelijk getypeerd door een flexibel patroon van strategische activiteiten met variërende doorlooptijd en een open rolverdeling tussen de RvB en de stuurgroep. Ten derde wijzen de inhoudelijke kenmerken vooral op een informele benadering. De missie is realiteitsgetrouw. Bij de omgevingsanalyse houdt men rekening met subjectieve perceptie. Er worden geen doelen of acties expliciet geformuleerd. Bij de implementatie is er sprake van flexibele bijsturing ten gevolge van de dynamiek van de omgeving. In het voordeel van het *stakeholdersmanagementparadigma* pleiten drie argumenten. Er is in beperkte mate oog voor de identiteit van externe stakeholders zoals de Volkshogeschool Elcker-ik. Ook intern is de RvB een samenwerkingsverband van de sociale partners uit de regio Kempen. Ten tweede wordt het proces in beperkte mate gekenmerkt door een machtsbasisbepaalde rolverdeling binnen de RvB en tussen de stuurgroep en de RvB. Ten derde wordt de besluitvorming inhoudelijk gekenmerkt door een eerder vage missie. Er is sprake van politiek gedrag bij het opstellen van de informele doelen.

Uit de *evaluatie van de geïnterviewde* blijkt een voorkeur voor het incrementele en het stakeholdersmanagementparadigma.

Fase twee loopt van 1992 tot en met 2000 en wordt getypeerd als organische groei in zelfstandige organisatie. Inzake *de context* richt de stuurgroep kringloop meubelen van de VZW HAK richt in 1992 de zelfstandige VZW Kringloopcentrum Teleshop op. De oprichters vormen samen de RvB en de werknemer in DAC-statuut wordt gedelegeerd bestuurder. Er is hoofdzakelijk een vrijwilligerswerking maar er wordt geleidelijk meer gebruik gemaakt van de overheidsmaatregelen voor werkervaring (WEP+). Teleshop staat mee aan de wieg van De Koepel van Kringloopcentra en onderschrijft de groeistrategie van KVK. Er is organische groei door de spontane overname van de textielrecyclerende vrijwilligersorganisatie VZW Teleshop Open Poort en een nieuwe vestiging in Lede. Het *concept strategisch beleid* is niet bekend. Er is sprake van bewuste keuzes maar er is geen lange termijnvisie of een externe focus en het beleid is niet geïntegreerd. Het *besluitvormingsproces* verloopt informeel, zonder duidelijk stappenplan of vaste doorlooptijd. Er is een open rolverdeling binnen de RvB maar weinig inspraak van het vrijwilligers of werknemers. *Inhoudelijk* is er sprake van een formele vorm van missie (opdrachtverklaring) en informele omgevingsanalyse. Er zijn formele en informele doelstellingen. Er zijn geen formele acties. Er is veel autonomie op operationeel niveau en geen of soepele controle van de implementatie door de RvB. De focus op milieuzorg wordt positief *geëvalueerd*. Het gebrek aan formele omgevingsanalyse leidt tot een verlieslatend project en er is te weinig inspraak van de vrijwilligers van de overgenomen VZW Teleshop Open Poort.

Indien we tenslotte de context, de conceptuele invulling, de proces- en inhoudelijke kenmerken van de strategische besluitvorming in Teleshop tijdens de periode 1992-2000 interpreteren **volgens het paradigmatisch kader** levert dit het volgende op. *In deze fase is het incrementele paradigma licht dominant ten opzichte van het stakeholdersparadigma. Het rationele paradigma is nauwelijks of niet aanwezig.*

In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten slechts beperkte en dubbelzinnige argumenten. De impliciete missie heeft onbewust enkele raakpunten met inhoudelijke criteria voor een goede missie.. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten drie argumenten. Ten eerste is er slechts impliciet sprake van strategische besluitvorming. De strategie komt tot stand onder invloed van het complex mensbeeld. Ten tweede worden de proceskenmerken voornamelijk getypeerd door een flexibel patroon van strategische activiteiten met variërende doorlooptijd en een open rolverdeling binnen de RvB. Ten derde wijzen de inhoudelijke kenmerken vooral op een informele benadering. De missie is realiteitsgetrouw. Bij de omgevingsanalyse houdt men rekening met subjectieve perceptie. De doelstellingen zijn informeel en formeel maar niet expliciet strategisch. Bij de implementatie is er sprake van flexibele bijsturing ten gevolge van de dynamiek van de omgeving. De monitoring door de RvB is zeer soepel. In het voordeel van het *stakeholdersmanagementparadigma* pleiten drie argumenten. Er is in beperkte mate oog voor de identiteit en de machtsbronnen van externe stakeholders zoals OVAM en KVK. Ten tweede wordt het proces in beperkte mate gekenmerkt door een machtsbasisbepaalde rolverdeling tussen RvB en het personeel/vrijwilligers. Ten derde wordt de besluitvorming inhoudelijk gekenmerkt door een missie met expliciete verwijzingen naar het belang van de stakeholders. Bij de keuze van de impliciete strategische doelen of acties is er oog voor preferenties.

Uit de evaluatie van de geïnterviewden blijken argumenten voor de drie paradigma's. Er is een voorkeur voor het incrementele paradigma en in mindere mate voor het stakeholdermanagementparadigma.

Fase drie loopt van 2000 tot en met 2008 en wordt getypeerd als transitie naar werkervaring. Wat *de context* betreft wordt in 2000 een coördinator voor de afdeling meubelen in dienst genomen. Ze introduceert een formele stijl en streeft naar inspraak van het personeel. Ze voert een doelgroepenbeleid voornamelijk gericht op werkervaring in WEP+. Door de keuze om in het kwaliteitstraject van het kringwinkellabel te stappen in 2002 verdween de vrijwilligerswerking nagenoeg volledig. Dankzij de hogere omkaderingspremies voor WEP+ kan de staf uitgebreid worden. Door een interne reorganisatie in 2005 worden de staftaken beter afgebakend en wordt er meer geanticipeerd op overheidsmaatregelen voor kansengroepen of projecten van belangenorganisaties. Er is een impliciet en onvolledig **strategisch beleid**. Er zijn bewuste keuzes, het beleid is geïntegreerd en er is impliciet een externe focus. Een lange termijnvisie ontbreekt echter nog. Het **besluitvormingsproces** verloopt formeel op stafniveau maar blijft grotendeel informeel op het niveau van de RvB. Er is geen duidelijk stappenplan of vaste doorlooptijd. Er is een gedeeltelijk open en gedeeltelijk machtsbasisbepaalde rolverdeling tussen de RvB en de staf. **Inhoudelijk** is er sprake een expliciete missie en een beperkt formele omgevingsanalyse. Er zijn formele en informele doelstellingen. Er zijn geen formele acties. Er is een strakke implementatie op stafniveau maar weinig controle op de implementatie door de RvB. De inspraak van staf en personeel wordt positief **geëvalueerd**. Door de formelere stijl op stafniveau wordt er ook efficiënter gewerkt. De periode tussen 2000 en 2002 is woelig omdat de vrijwilligerscultuur botst met sturende stijl van de staf. Het gebrek aan strategische sturing door de RvB wordt negatief geëvalueerd.

Indien we tenslotte de context, de conceptuele invulling, de proces- en inhoudelijke kenmerken van de strategische besluitvorming in Teleshop tijdens de periode 2000-2008 **interpreteren volgens het paradigmatisch kader** levert dit het volgende op. *In deze fase zijn het incrementele paradigma en het stakeholdersparadigma dominant aanwezig. Het rationele paradigma is duidelijk aanwezig.*

In het voordeel van het **rationele paradigma** pleit het volgende. Ten eerste is er een beperkte aanzet tot een meer planmatige en geïntegreerde aanpak van het strategische beleid. Ten tweede is er inhoudelijk sprake van een expliciete missie die al dan niet bewust voldoet aan de inhoudelijke criteria voor een goede missie. Er zijn ook expliciete strategische doelen. Op stafniveau is er sprake van een strakke monitoring. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten drie argumenten. Ten eerste worden de proceskenmerken voornamelijk getypeerd door een flexibel patroon van strategische activiteiten met variërende doorlooptijd en een open rolverdeling binnen de RvB en tussen de RvB en de staf. Ten derde wijzen de inhoudelijke kenmerken vooral op een informele benadering. De missie is realiteitsgetrouw en men heeft oog voor veranderingen.. Bij de omgevingsanalyse houdt men rekening met subjectieve perceptie. Er is een voorkeur voor permanente screening van de omgeving. Er zijn expliciet strategische doelen maar ook informele doelen. Bij de implementatie is er sprake van flexibele bijsturing ten gevolge van de dynamiek van de omgeving. De monitoring door de RvB is zeer soepel. In het voordeel van het **stakeholdersmanagementparadigma** pleiten drie

argumenten. Er is in oog voor de identiteit en de machtsbronnen van externe stakeholders zoals het Vlaams ministerie van werk en onderwijs, VDAB, OVAM, KOMOSIE, etc. Er is aandacht voor het belang van interne stakeholders zoals de staf of het personeel. Ten tweede wordt het proces in beperkte mate gekenmerkt door een machtsbasisbepaalde rolverdeling tussen RvB en de staf. Ten derde wordt de besluitvorming inhoudelijk gekenmerkt door conflicten bij het opstellen van strategische doelstellingen ten gevolge van eigenbelang.

Uit de *evaluatie van de geïnterviewden* blijken argumenten voor de drie paradigma's. Er is geen duidelijke voorkeur voor één specifiek paradigma.

De **bronnen en referenties** die we bij het opstellen van deze gevalstudie hebben gebruikt, kunnen worden opgedeeld in literatuur, halfgestructureerde interviews, interne beleidsdocumenten en websites. We verwijzen hiervoor naar de bronnenlijst.

2.3.2. Analysefase 1: 1982-1992: Zelfsturing binnen moederorganisatie

In dit deel bespreken we opeenvolgend de “contextuele factoren”, de “contextuele factoren (intern of extern)”, de “conceptuele invulling”, de “proceskenmerken” en “evaluatie door de betrokkenen” van het strategisch besluitvormingsproces in Teleshop tijdens de fase 1982-1992. Om de bespreking voldoende overzichtelijk en systematisch te laten verlopen maken we gebruik van additionele, meer overzichtelijke schema's die u terugvindt in bijlage 3. De toelichting van deze **analyseschema's** bevat naast een beschrijvend deel ook koppelingen naar aanwezige strategische paradigma's.

2.3.2.1. Contextuele factoren

We beginnen eerst met een bespreking van de grote lijnen en belangrijkste aandachtspunten die we voor deze fase inzake context en gebeurtenissen vaststelden aan de hand van schema 2: analysefase 1 (I), gevalstudie Teleshop in bijlage 3. Volgens de geïnterviewden hadden zowel interne als externe factoren impact op de strategische besluitvorming in deze fase. Deze context was relevant omdat ze impact had op de strategische besluitvorming van Teleshop.

In deze fase kunnen we m.b.t. de **externe contextuele factoren** twee belangrijke aandachtspunten aanhalen. De externe context werd bepaald door *maatregelen van de Vlaamse en federale overheid* enerzijds en *initiatieven van belangenorganisaties* anderzijds.

We kunnen inzake de **federale en Vlaamse overheidsmaatregelen** twee aandachtspunten onderscheiden. Enerzijds trachtte de Vlaamse en federale overheid ‘sociale tewerkstelling’ te bevorderen. Anderzijds voerde de Vlaamse overheid een afvalstoffenbeleid waarbij de kringloopcentra meer werden betrokken. In deze fase kunnen we drie belangrijke beleidsmaatregelen ter bevordering van de **sociale tewerkstelling** aanhalen. Ten eerste werd bij koninklijk Besluit het in 1982 het *Derde Arbeidscircuit* of DAC gecreëerd. Het betrof meer bepaald een tewerkstellingsstatuut voor tewerkstelling in de niet-commerciële sector. Het DAC was de eerste maatregel

van de federale overheid die er specifiek op was gericht om de tewerkstelling van structurele werklozen te bevorderen. Ten tweede creëerde de Vlaamse minister van tewerkstelling in 1989 een specifiek tewerkstellingscircuit in het statuut van *Gesubsidieerde Contractueel (GESCO)*. Concreet impliceerde dit een 100 % loonsubsidiëring voor langdurig laaggeschoolde werklozen en omkadering van projecten voor opleiding en tewerkstelling van langdurig laaggeschoolde werklozen. Ten derde gaf de federale overheid vanaf 1989 een bredere interpretatie van *artikel 60 §7 van de OCMW-wet* zodat dit in de praktijk kon worden gebruikt als een statuut voor tijdelijke werkervaring van kansarmen. Zowel de GESCO- regeling als de brede interpretatie van art. 60 hadden als doel om vooral tijdelijke werkervaring te creëren. Voor wat het **afvalstoffenbeleid** betreft dienen we te vermelden dat kringloopcentra vanaf '91 een **tonnagevergoeding** konden krijgen via een overeenkomst met de gemeenten. Welke impact hadden deze overheidsmaatregelen op de strategische besluitvorming van Teleshop? Ten eerste kon Teleshop dankzij de specifieke tewerkstellingsstatuten en overheidssubsidiëring zowel tijdelijke werkervaring als blijvende tewerkstelling en omkadering voor kansengroepen aanbieden.

Inzake de **initiatieven van de belangenorganisaties** dienen we meer bepaald de **Volkshogeschool Elcker-ik** uit Antwerpen te vermelden. Deze pluralistische vormingsorganisatie en drukkingsgroep bezocht in 1987 en 1990 enkele Nederlandse kringloopcentra en startte op basis van daarvan van 1990 een **vormingsaanbod** op. Daarmee trachtte Elcker-ik deelnemers te informeren over de oprichting, de werking en het beheer van kringloopcentra. Er werd ook aandacht besteed aan de mogelijkheden om laaggeschoolden en langdurig werklozen in kringloopcentra tewerk te stellen. Welke impact hadden deze initiatieven op de strategische besluitvorming van Teleshop? Teleshop kon gebruik maken van de expertise van Elcker-ik om strategische keuzes te maken.

Tot zover de aard en impact van de externe contextuele factoren. Voor wat de **interne contextuele factoren** betreft kunnen we in deze fase twee belangrijke aandachtspunten onderscheiden die de strategische beleidsvorming van Teleshop beïnvloedden: Meer bepaald werd de strategische beleidsvorming van WEB beïnvloed door beleidsmatige, structurele en persoonlijke factoren. Voor wat het **structurele en persoonlijke context** betreft, was er enerzijds de aanwerving van een werknemer in DAC-statuut en anderzijds de oprichting van een een stuurgroep teleshop meubelen binnen VZW HAK. VZW HAK was ontstaan als een buurtwerkinitiatief met een hulp-, advies- en contactcentrum. Het was een vrijwilligerswerking met caritatieve doelstellingen. De invoering van het DAC-statuut in 1982 bracht de opportuniteit met zich mee om een *betaalde werknemer* aan te werven. Tegelijkertijd werd het recycleren van oude meubelen opgestart als activiteit. De *stuurgroep kringloop meubelen* werd eind jaren '80 opgericht om het beleid inzake de recyclage van meubelen te sturen. De werknemer in DAC-statuut maakte deel uit van de stuurgroep en speelde een belangrijke rol omdat er weinig interesse was vanuit de RvB van HAK. Door deze oprichting van de stuurgroep kringloop meubelen werd een aanzet gegeven voor meer strategische keuzes omtrent de kringloopactiviteiten binnen VZW HAK. Op het vlak van **de beleidskeuzes van WEB**, onderscheiden we twee aandachtspunten. Ten eerste was er de *start kringloopactiviteiten* binnen VZW HAK (buurtwerk) vanaf 1982. Ter financiering van andere liefdadigheidsinitiatieven(en psychosociale hulp) worden oude meubels opgehaald. Ten tweede volgde de DAC-werknemer tussen '90 en '92 een *opleiding over*

kringloopcentra bij de volkshogeschool Elcker-ik. Ten gevolge van de opleiding werden nieuwe strategische pistes geïntroduceerd in de stuurgroep kringloop meubelen.

2.3.2.2. Conceptuele invulling

Ten aanzien van de geïnterviewden definieerden we strategisch beleid aan de hand van de volgende vier kenmerken:

- het houdt “bewuste keuzes” in;
- het is “geïntegreerd”;
- het bevat een “interne en externe focus”;
- het bevat een “lange termijnvisie”.

In deze fase (1982-1992) was er geen sprake van een expliciet als strategisch beleid aangeduide beleidsvorm in Teleshop. Pas vanaf de oprichting van de stuurgroep kringloop meubelen eind jaren '80 is er sprake van een *zelfsturing binnen de moederorganisatie*. Vanaf dat moment pas is er sprake van een beleid inzake kringloopactiviteiten. We kunnen evenwel niet stellen dat dit een strategisch beleid was. Er waren immers *weinig of geen bewuste keuzes*. De keuze voor caritatieve doelen was bewust. De opstart van kringloopactiviteiten met een DAC-werknemer was een reactie op een overheidsmaatregel. Teleshop maakte ook de keuze om in te gaan het aanbod van Elcker-ik. Via de opleiding deed Elcker-ick aan imago-opbouw van het kringloopconcept. Er was *geen sprake van een geïntegreerd beleid*. De RvB diende alle beslissingen met financiële consequenties goed te keuren, maar er was weinig interesse vanuit de RvB voor de kringloopactiviteiten. Uit de interviews blijkt dat er ook *geen sprake was van een visie op lange termijn* of een *expliciete externe focus*.

Indien we tot slot de informatie doorvertalen naar de drie **paradigma's** levert dit het volgende op. Er is geen sprake van het rationele paradigma. Het stakeholdersmanagementparadigma is licht dominant. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten *geen argumenten*. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten twee argumenten. Ten eerste is er *oog voor de toekomst maar ook voor het heden en het verleden*. De RvB blijft sterk gericht op de caritatieve finaliteit terwijl de stuurgroep nadenkt over een uitbouw van de kringloopactiviteit. Ten tweede is de strategie *onderhevig aan de invloed van het complexe mensbeeld* met name persoonlijke voorkeuren of selectieve principes. De twee aangehaalde kenmerken kunnen echter evenzeer wijzen op de *stakeholdersmanagementbenadering*. Bovendien is er in beperkte mate ook impact vanwege de stakeholders. Ten eerste heeft men *oog voor de identiteit en de machtsbronnen van de stakeholders*. De RvB van VZW HAK is een interne stakeholder met formele macht. De stuurgroep kringloop meubelen is een interne stakeholder zonder formele macht. De stuurgroep en meer bepaald de DAC-werknemer bouwt expertisemacht op. We merken ook op dat het belang van een betaalde werknemer ook kan verschillen van het belang van vrijwilligers. Ten tweede is er in beperkte mate *oog voor politiek gedrag*. De Volkshogeschool is een externe stakeholder met zorg voor milieu als belang. Via de opleiding doet ze aan imago-opbouw van het kringloopconcept.

2.3.2.3. Algemene proceskenmerken

Hoe kwam het **proces van strategische besluitvorming van Teleshop in de fase 1982-1992 tot stand?** We kunnen hierbij de volgende aandachtspunten onderscheiden. Ten eerste kon het beleid omschreven worden als *zeer informeel*. Er werden in geen geval documenten bijgehouden. Ten tweede was er *geen sprake van een strak stappenplan*. Het beleid kreeg integendeel organisch vorm op ongeregelde tijdstippen. Ten derde kunnen we hieruit ook afleiden dat er *geen sprake was van een vaste cyclische doorlooptijd* van het proces.

Indien we nu de vraag stellen **wie er bij het beleid betrokken werd**, kunnen we het volgende vaststellen. Ten eerste was er sprake van *een open rolverdeling*. Het algemeen beleid van VZW HAK werd bepaald door de RvB. De kringloopactiviteiten werden echter vooral door de stuurgroep kringloop meubelen bepaald. Ten tweede was er in mindere mate ook sprake van een *machtsbasisbepaalde rolverdeling*. In de stuurgroep zijn een betaalde werknemer en ook leden van de RvB vertegenwoordigd. *In tegenstelling tot de RvB had de stuurgroep geen formele macht*. De RvB diende goedkeuring te geven aan beslissingen met financiële gevolgen zoals aankopen of huisvesting. De focus van de RvB was duidelijk gericht op de caritatieve finaliteit terwijl de focus van de stuurgroep duidelijk gericht was op de kringloopactiviteit zelf.

Indien we de informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** levert dit het volgende op. We kunnen stellen dat vooral het incrementele paradigma en de dominant aanwezig is. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten geen argumenten. Voor het *incrementele paradigma* daarentegen pleiten vier kenmerken. Ten eerste komt de besluitvorming *informeel* tot stand. Ten tweede komt het proces organisch tot stand zonder planning en is er dus sprake van een *flexibel patroon van (potentiële)strategische activiteiten*. Ten derde krijgt het proces vorm op ongeregelde tijdstippen en is er dus sprake van een *variërende doorlooptijd*. Ten vierde is er sprake van een *open rolverdeling* tussen de RvB en de stuurgroep kringloop meubelen en binnen de stuurgroep zelf. In het voordeel van het *stakeholdersmanagementparadigma* ten slotte pleiten één kenmerk. Er is in beperkte mate sprake van een *machtsbasisbepalende rolverdeling*. RvB is een interne stakeholder met formele macht en de stuurgroep is een interne stakeholder zonder formele macht. De stuurgroep en in het bijzonder de betaalde werknemer heeft wel expertisemacht over kringloopactiviteiten. De stuurgroep is een team van gelijkgestemden en met ander woorden een vorm van coalitievorming. Dit kan wijzen op politiek gedrag.

2.3.2.4. Inhoudelijke kenmerken

We trachten nu verder tot een beter begrip van het strategisch management in Teleshop te komen door een analyse van een aantal inhoudelijke kenmerken. Hieronder verstaan we respectievelijk de missie, de omgevingsanalyse, de strategische doelstellingen, de strategische acties en de strategie-implementatie.

2.3.2.4.1. Missie

Vooreerst was er in deze fase geen sprake van een expliciete missie van Teleshop. Wel was een vorm van missie deels vervat in de opdrachtverklaring van VZW HAK.

Uit de interviews blijkt dat in deze opdrachtverklaring **inhoudelijk** de vraag beantwoorde **welke doelstellingen** VZW HAK beoogde. Meer bepaald ging het om caritatieve doelstellingen. Aangezien het originele document niet beschikbaar is, kunnen we geen verdere uitspraken doen over andere inhoudelijke kenmerken. We Wat de vormelijke aspecten betreft kunnen we stellen dat de opdrachtverklaring **realiteitsgetrouw** was , betreffende de caritatieve finaliteit maar tegelijkertijd ook **algemeen**. Er was bijvoorbeeld geen verwijzing naar de kringloopactiviteiten. De vraag **hoe de opdrachtverklaring tot stand kwam**, kunnen we niet beantwoorden omdat de geïnterviewden hierbij niet betrokken waren.

Indien we deze informatie interpreteren volgens de **drie paradigma's** kunnen we het volgende besluiten. Het incrementele paradigma is dominant aanwezig. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleiten geen argumenten. Voor de **incrementele benaderingswijze** pleiten twee argumenten. In de mate dat er informatie beschikbaar is kunnen we stellen dat de missie **realiteitsgetrouw**. In de missie heeft men immers niet enkel oog voor de toekomst, maar ook voor het heden en het verleden. Deze gerichtheid op het verleden blijkt uit de focus op de caritatieve finaliteit. Ten tweede is er *geen bewuste of letterlijke navolging van inhoudelijke kwaliteitscriteria voor een goede missie*. Dit kan wijzen op een meer gevoelsmatige benadering. Voor de **stakeholdersmanagementbenadering** pleit één argument. De missie is *algemeen en vaag*. Dit kan een bewuste keuze zijn om een gemeenschappelijk draagvlak te creëren.

2.3.2.4.2. Omgevingsanalyse

Er is in deze fase geen sprake van een omgevingsanalyse. Wel is er sprake van een aanzet tot een zeer beperkte en informele omgevingsanalyse binnen de stuurgroep kringloop meubelen.

Wat bevatte dit inhoudelijk? Er was wel een informele **informatieverzameling** door de deelname van een lid van de stuurgroep kringloop meubelen aan de vorming rond kringloopactiviteiten van Volkshogeschool Elcker-ik. De bedoeling van de vorming was om de praktische organisatie van kringloopcentra te leren optimaliseren. Binnen deze doelstelling werden twee thema's benadrukt; zorg voor milieu enerzijds en sociale tewerkstelling anderzijds. De verzamelde informatie werd in de stuurgroep **geïnterpreteerd**. Dit leidde tot een positieve benadering van een combinatie van zorg voor milieu en sociale tewerkstelling als mogelijke *opportuniteit*.

Op de vraag **wie deze informatie heeft verzameld of geïnterpreteerd** kunnen we het volgende antwoorden. De informatie werd verzameld door de *werknemer in DAC-statuut*. We kunnen stellen dat de *Volkshogeschool Elcker-ik* hierbij een bepalende rol speelde. De informatie werd vervolgens samen met de leden van de *stuurgroep* geïnterpreteerd. Ook één lid van de *RvB* bestuur werd dus direct betrokken.

Indien we deze informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** kunnen we het

volgende besluiten. Het incrementele paradigma is dominant aanwezig. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleiten geen argumenten. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten twee kenmerken. Ten eerste wordt rekening gehouden met *informatiefilters en subjectieve perceptievorming* bij de interpretatie van de verzamelde informatie. Dit effect wordt beperkt door diverse medewerkers (de stuurgroep) bij het proces te betrekken. Ten tweede was er *geen duidelijke voorkeur voor informatieverzamelingsinstrumenten*. Wel opteerde men voor een participatieve observatie wat een keuze kan zijn in functie van een meer genuanceerde kijk op de complexe en vaak onvoorspelbare werkelijkheid. In het voordeel van het **stakeholdermanagementparadigma** pleit dat er wordt rekening gehouden met *informatiefilters en subjectieve perceptievorming* bij de interpretatie van de verzamelde informatie. Bovendien is er *geen duidelijke voorkeur voor informatieverzamelingsinstrumenten*.

2.3.2.4.3. Strategische doelen

Er werden in de periode 1982-1992 geen specifieke strategische doelen vooropgezet in Teleshop. In de stuurgroep kringloop meubelen werden tussen '90 en '92 wel informeel toekomstgerichte ideeën ontwikkeld. **Wat bevatten deze ideeën inhoudelijk?** Er was geen sprake van een echte omgevingsanalyse met expliciete inhoudelijke kwaliteitscriteria. Niettemin sloten de ideeën *inhoudelijk aan bij de interpretatie van de verzamelde informatie*. Meer bepaald werd verwezen naar de opportuniteit van de combinatie van zorg voor het milieu en sociale tewerkstelling. Dit week af van de uitsluitend caritatieve doelstellingen van de moederorganisatie. **Wat waren de vormelijke kenmerken van deze ideeën?** We kunnen stellen dat de ideeën *informeel* werden geformuleerd. Op basis van deze ideeën werden in 1992 wel formele doelstellingen geconcretiseerd in de opdrachtverklaring van de statuten van de nieuwe VZW kringloopcentrum Teleshop (zie 2.3.3.4.1. Missie). **Wie bepaalde deze ideeën?** In de eerste plaats is de rol van de *Volkshogeschool Elcker-ik* zeer bepalend. In tweede instantie is het *de stuurgroep* die deze ideeën bepaalt. De *RvB* werd niet betrokken.

Indien we dit vertalen naar de drie paradigma's geeft dit het volgende. Het incrementele paradigma is dominant aanwezig. Het **incrementele paradigma** is dominant aanwezig. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleiten geen argumenten. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten vier kenmerken. Ten eerste heeft men aandacht voor de *formele en geplande doelen, maar ook voor informele en spontaan nagestreefde doelen*. Men blijft binnen de caritatieve doelstelling maar men gaat tegelijkertijd spontaan andere informele doelstellingen vooropstellen rond het concept van kringloopcentra. Ten tweede blijkt daaruit dat men binnen de stuurgroep *oog heeft voor veranderingen*. Ten derde zijn *geen vormelijke kwaliteitscriteria* aan de orde. Ten vierde heeft men *oog voor interne doelconflicten en dilemma's*. Meer bepaald voor het doelconflict tussen louter caritatieve doelstellingen en andere doelstellingen zoals sociale tewerkstelling en milieu. In het voordeel van het **stakeholdermanagementparadigma** pleiten drie kenmerken. Ten eerste wijst de coalitievorming binnen de stuurgroep op *politiek gedrag* om het belang van de kringloopactiviteiten beter te kunnen verdedigen. het feit dat er *geen*

duidelijke voorkeur is voor informatieverzamelingsinstrumenten. Ten tweede zijn geen vormelijke kwaliteitscriteria aan de orde. Ten derde heeft men oog voor interne doelconflicten en dilemma's.

2.3.2.4.4. Strategische acties

Uit de interviews blijkt dat er in deze fase geen sprake was van strategische acties.

2.3.2.4.5. Strategie-implementatie

Uit de interviews blijkt dat er in deze fase een echte **strategie-implementatie niet aan de orde** was. Er was geen sprake van een strategie als dusdanig maar wel een dagelijkse praktijk die hoofdzakelijk werd gestuurd door de betrokkenen op de werkvloer zelf. Dit gebeurde op een *zeer flexibele* manier. Er was geen doelencascade of afstemming op de organisatiecultuur en –structuur. Er was *weinig of geen opvolging of controle op de activiteiten op de dagelijkse activiteiten*. De stuurgroep stuurde vrij autonoom en bestond uit de DAC-werknemer en de vrijwilligers die op de werkvloer stonden. De RvB werd enkel gecontacteerd voor praktische, materiële of financiële materies. De leden van de RvB zelf toonden bovenal interesse in de caritatieve doeleinden die met de eventuele opbrengst van de kringloopactiviteit konden worden bekostigd. De caritatieve doeleinden werden vaak gekozen op basis van persoonlijke voorkeuren van dominante leden van de RvB.

Vertaald naar de **drie paradigma's** levert dit het volgende op. Het incrementele paradigma is dominant. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten geen argumenten. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten twee argumenten. Ten eerste is er sprake van een *eerder flexibele dan consistente implementatie*. Er is immers geen sprake van een consistente doelencascade of consistente afstemming op de organisatiecultuur en –structuur. Ten tweede is er *geen strakke monitoring* vanuit de RvB. In het voordeel van de *stakeholdersmanagementbenadering* pleiten drie argumenten. Ten eerste is er sprake van een *eerder flexibele dan consistente implementatie*. Ten tweede is er *geen strakke monitoring door de RvB*. Er is geen standpunt over goede of slechte indicatoren. Ten derde is er binnen de RvB sprake van politiek gedrag van dominante leden. Ze trachten keuzes voor doeleinden te manipuleren in de lijn van hun eigen preferenties.

2.3.2.5. Aangehaalde plus- en minpunten periode 1982-1992

Als laatste element van de analyse per fase wordt telkens de algemene evaluatie van de strategische besluitvorming in deze fase neergeschreven zoals die door de betrokken geïnterviewden werd ervaren. Dit houdt in dat zowel positieve als negatieve aspecten worden aangekaart.

De strategische besluitvorming in de periode 1982-1992 wordt door de geïnterviewden **positief geëvalueerd** op basis van twee elementen:

- Er was veel vrijheid waardoor werknemers ervaring kon opdoen en opleiding volgen over kringloopactiviteiten.

- Volkshogeschool Elcker-ik deed het concept van kringloopcentra ingang in het beleid van Teleshop.
- Dankzij tewerkstellingsmaatregelen voor kansarmen van de overheid kan de VZW op lange termijn kringloopactiviteiten uitbouwen

Twee elementen van de strategische besluitvorming in de periode 1982-1992 worden door de geïnterviewden **negatief geëvalueerd**:

- De RVB had weinig of geen interesse voor de kringloopactiviteiten
- De caritatieve doelen werden binnen de RvB vaak willekeurig gekozen of op basis van persoonlijke voorkeur of emotie: “*wie er het slechts uitziert krijgt hulp.*”

Indien we deze informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** kunnen we het volgende besluiten. Het incrementele paradigma is dominant..

In het voordeel van het **rationele paradigma** pleiten geen argumenten. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten twee argumenten. Uit de positieve evaluatie van de vrijheid binnen Teleshop, blijkt een *voorkeur voor een flexibele benadering*. Uit de negatieve evaluatie van de desinteresse voor de kringloopactiviteiten blijkt een *pleidooi om meer oog te hebben voor veranderingen*. Ten derde blijkt uit negatieve evaluatie van de willekeur bij het bepalen van doelen een *oog voor doelconflicten en dilemma's*. In het voordeel van het **stakeholdermanagementparadigma** tenslotte pleiten drie argumenten. Uit de negatieve evaluatie van de willekeur bij het bepalen van doelen blijkt een *oog voor doelconflicten en dilemma's*. De geïnterviewde wil ook meer *aandacht voor het politiek gedrag* binnen de RvB. Tenslotte heeft de geïnterviewde ook aandacht voor *de identiteit of stake van externe stakeholders*, met name de Volkshogeschool Elcker-ik en de overheid.

2.3.3. Analysefase 2: 1992-2000: organische groei in zelfstandige organisatie

2.3.3.1. Contextuele factoren

We beginnen eerst met een bespreking van de grote lijnen en belangrijkste aandachtspunten die we voor deze fase inzake context en gebeurtenissen vaststelden aan de hand van schema 2: analysefase 2 (I), gevalstudie Teleshop in bijlage 3. Volgens de geïnterviewden hadden zowel interne als externe factoren impact op de strategische besluitvorming in deze fase. Volgens de geïnterviewden hadden zowel interne als externe factoren impact op de strategische besluitvorming in deze fase. Deze context was relevant omdat ze impact had op de strategische besluitvorming van Teleshop.

In deze fase kunnen we m.b.t. de **externe contextuele factoren** twee belangrijke aandachtspunten aanhalen. De externe context werd bepaald door **maatregelen van de Vlaamse en federale overheid** enerzijds en **initiatieven van belangenorganisaties** anderzijds.

We kunnen inzake de **federale en Vlaamse overheidsmaatregelen** twee aandachtspunten onderscheiden. Enerzijds trachtte de Vlaamse en federale overheid ‘sociale tewerkstelling’ te bevorderen. Anderzijds voerde de Vlaamse overheid een afvalstoffenbeleid waarbij de kringloopcentra meer werden betrokken. In deze fase

kunnen we twee belangrijke beleidsmaatregelen ter bevordering van de *sociale tewerkstelling* aanhalen. Ten eerste werd vanaf 1994 elke gemeente ertoe verplicht om een *PWA (Plaatselijke Werkgelegenheid Agentschap)* op te richten. Het PWA was een federale tewerkstellingsmaatregel uit 1987 voor gelegenhedswerk van maximaal 45 uur per maand voor vooruitkeringsgerechtigde werklozen die minstens 2 jaar werkloos zijn. Ten tweede werd in 1997 het *WEP+ stelsel (werkervaringsplan)* ingevoerd. WEP+ was een maatregel van de Vlaamse minister van tewerkstelling maar deze maatregel bleef nauw verbonden met federale regelgeving, in de zin dat de werkloosheidsuitkering (betaald door de federale overheid) werd geactiveerd. Deze regeling had vooral tot doel om de regeling voor tijdelijke werkervaring via GESCO-wetgeving te vervangen en de leerwerkbedrijven te heroriënteren en te herwaarderen. Welke impact hadden deze overheidsmaatregelen op de strategische besluitvorming van Teleshop? Ten eerste kon Teleshop dankzij de specifieke tewerkstellingsstatuten en overheidssubsidiëring zowel tijdelijke werkervaring als blijvende tewerkstelling en omkadering voor kansengroepen aanbieden.

Voor wat het **afvalstoffenbeleid** betreft dienen we te vermelden dat kringloopcentra vanaf '94 de kringloopcentra (net als andere organisaties) konden gebruik maken van *subsidies voor preventie*. Het was echter pas vanaf '95 dat er een Vlaams afvalstoffenbeleid werd gevoerd dat specifiek was gericht op kringloopcentra. De Vlaamse minister van Leefmilieu ondertekende in '95 een akkoord om kringloopcentra financieel te ondersteunen. Vanaf '95 werden de Vlaamse kringloopcentra gemonitord door de *Openbare Vlaamse Afvalmaatschappij (OVAM)* en vanaf '97 werden samenwerkingsovereenkomsten mogelijk tussen kringloopcentra en OVAM waaraan een specifieke subsidie was gekoppeld. In 1997 keurde de Vlaamse Regering het ontwerp van het Vlaams Reglement inzake Afvalvoorkoming en Afvalbeheer (VLAREA) goed. Naast algemene definities werden tal van voorwaarden en criteria voor kringloopcentra vermeld. Daarnaast werden kringloopcentra dankzij optie 5 van het *milieuconvenant* (1997-1999) voortaan ook betrokken bij het gemeentelijk afvalstoffenbeleid. Welke impact had deze overheidsregulering op de strategische besluitvorming van Teleshop? Teleshop kon gebruik maken van subsidies voor preventie en kringloopcentra om haar levensvatbaarheid op lange termijn te verhogen. Aan deze subsidies waren voorwaarden gekoppeld zoals het statutair vastleggen van specifieke strategische doelstellingen of het bestrijken van een bepaald verzorgingsgebied. Verder hadden ook de opvolgingsrapporten van OVAM een informatiebron kunnen zijn voor een omgevingsanalyse van Teleshop.

Inzake de *initiatieven van de belangenorganisaties* dienen we meer bepaald de Koepel van Kringloopcentra uit Antwerpen te vermelden. Uit de opleidingen van Volkshogeschool Elcker-ik ontstond informeel overleg tussen kringloopcentra. In '94 werd KVK opgericht als formeel overlegorgaan. De Koepel verspreidde informatie over kringloopcentra naar de bevolking, de gemeenten en de overheden. In '97 stelde KVK een code op met streefdoelen voor hergebruikte kilogram per bediende inwoner. Leden van KVK dienden deze groeistrategie te onderschrijven.

Tot zover de aard en impact van de externe contextuele factoren. Voor wat de **interne contextuele factoren** betreft kunnen, we in deze fase drie aandachtspunten onderscheiden. Meer bepaald werd de strategische beleidsvorming van Teleshop beïnvloed door *beleidsmatige, structurele en persoonlijke factoren*.

Wat de **structurele context** van Teleshop betreft in deze fase, was er enerzijds de oprichting van VZW Kringloopcentrum Teleshop en anderzijds de groei van de organisatie met indienstneming van kansengroepen/doelgroepwerknemers. Ten eerste was er in 1992 de **oprichting van De VZW Kringloopcentrum Teleshop** door de zes leden van de voormalige stuurgroep kringloop meubelen van VZW HAK. De *oprichters vormden zelf de RvB* van Teleshop. Eén van hen werd benoemd als *gedelegeerd bestuurder*. Uit interviews blijkt dat de verzelfstandiging tot VZW KLC Teleshop gebeurde om te kunnen voldoen aan de voorwaarden voor erkenning als Kringloopcentrum. Uit de opdrachtverklaring blijkt dat “*zorg voor kansarmen*” en “*zorg voor het milieu*” de belangrijkste doelstellingen waren van de organisatie. De oprichters voorzagen een organisatie die hoofdzakelijk was gebaseerd op *vrijwilligerswerking*. In de statuten werd daartoe gesteld dat minstens twee derde van de leden van de RvB vrijwilliger diende te zijn. VZW KLC Teleshop startte in 1992 met Twee voltijdse werknemers in DAC-statuut en 5 vrijwilligers. Ten tweede kende Teleshop een **organische groei** door de overname van een andere VZW in 1997 en door de opening van een nieuwe vestiging te Lede in 1999. Door deze groei werden geleidelijk aan *meer doelgroepwerknemers tewerkgesteld*. Er werd personeel in *PWA-statuut* in dienst genomen. Vanaf '97-'98 werden vooral doelgroepwerknemers in *WEP+ statuut* aangeworven voor tijdelijke werkervaring. Vanaf '98 werd voor het eerst een *personeelverantwoordelijke* in dienst genomen. De VZW bleef tot 2000-2001 hoofdzakelijk een vrijwilligerswerking behouden. Welke gevolgen hadden de geschetste interne omgevingsfactoren nu voor de strategische besluitvorming van Teleshop? Twee feiten dienen te worden onderlijnd. Ten eerste werd door de oprichting van VZW KLC Teleshop een formele organisatie opgericht met een opdrachtverklaring die we kunnen beschouwen als een vorm van missie. Ten tweede stellen we vast dat de oprichters tevens de basis vormden voor de samenstelling van de Raad van Bestuur (RvB) van Teleshop. Deze oprichters beschikten als leden van de RvB als zodanig over formele macht in de beleidsbepaling van Teleshop. Ten derde kwam er naast de vrijwilligers een steeds grotere groep van doelgroepwerknemers die konden streven naar impact op het beleid.

Wat de **persoonlijke context** van Teleshop betreft in deze fase was de benoeming van de een nieuwe afgevaardigde beheerder in 1994 relevant. Het betrof de DAC-werknemer die van in het begin bij de kringloopactiviteiten in VZW HAK was betrokken en ook de vorming rond kringloopcentra van Elcker-ik had gevolgd en was ook lid van de RvB van KVK. De gedelegeerde bestuurder kwam zelf van het operationele niveau en behield een weinig sturende en controlerende stijl.

Wat de **beleidskeuzes van Teleshop** betreft kunnen we vijf aandachtspunten onderscheiden. Ten eerste werd Teleshop vanaf 1995 gemonitord en vanaf '97 erkend **als Kringloopcentrum** door OVAM. Dit was een invulling van de milieudoelstelling uit de opdrachtverklaring van KLC Teleshop. Ten tweede werd in de periode '97-'98 het **project kringloopdesign** opgestart. Er werden meubelen geproduceerd met materiaal van afgedankte meubelen. Dit project had als doel om nieuwe marktniches aan te boren maar werd stopgezet omdat het verlieslatend was. Ten derde verkreeg Teleshop vanaf '98 erkende **werkervaringsplaatsen in WEP+ statuut** van het Vlaamse ministerie van tewerkstelling. Het inzetten van doelgroepwerknemers was nodig om de stijgende kringloopactiviteiten te kunnen beheersen. Ten vierde was er de 1997-1998 de **'overname' VZW Teleshop Open Poort**. Dit was een VZW van

vrijwilligers die kleding recycleerde ten voordele van caritatieve doelstellingen. Deze VZW was zelf verzelfstandigd van VZW HAK in 1994. VZW Teleshop Open Poort en had zelf om een overname door VZW KLC Teleshop gevraagd omdat ze met organisatorische problemen kampte. Ten vijfde werd in 1999 een *nieuwe vestiging* geopend in de buurgemeente Lede. Het was de bedoeling om zo meer kilo's afval per persoon op te kunnen halen. Deze keuze werd gestimuleerd door Ovam en was ook in overeenstemming met de code van KVK. De voorgenoemde beleidskeuzes hadden twee belangrijke gevolgen voor de strategische besluitvorming in Teleshop. Ten eerste anticipeerde Teleshop op het overheidsbeleid om op lange termijn verder te kunnen groeien. Dankzij de verschillende erkenningen beschikte Teleshop over structurele of tijdelijke financiering. In het geval van de kringloopcentra werd Teleshop gesubsidieerd door OVAM. De financiering van de werkervaringsprojecten gebeurde gedeeltelijk door de Vlaamse en federale overheid.

2.3.3.2. Conceptuele invulling

Ten aanzien van de geïnterviewden definieerden we strategisch beleid aan de hand van de volgende vier kenmerken:

- het houdt “bewuste keuzes” in;
- het is “geïntegreerd”;
- het bevat een “interne en externe focus”;
- het bevat een “lange termijnvisie”.

Net zoals in de voorgaande fase 1982-1992 is er in de fase 1992-2000 nog geen sprake van een expliciet als strategisch beleid aangeduide beleidsvorm. In vergelijking met de conceptuele invulling uit de vorige fase zijn enkele argumenten die meer in de richting gaan van een strategisch beleid duidelijker af te lijnen. Met de oorspronkelijke formele opdrachtverklaring van VZW KLC Teleshop als basis werd ook op informele wijze een organische groeistrategie gevolgd. Zelf omschrijven we het beleid in deze fase dan ook als **organische groei van zelfstandige organisatie**. In deze fase pleiten drie argumenten tegen en één argument voor de aanwezigheid van een strategisch beleid. In het voordeel van een strategisch beleid pleit het volgende. Uit de opdrachtverklaring blijkt de aanwezigheid van *bewuste keuzes*. Zo werd er bijvoorbeeld een bewuste keuze gemaakt om hoofdzakelijk een vrijwilligerswerking en ten dele caritatieve doeleinden te behouden (Zie 2.3.3.4.1. Missie). Er werden ook bewuste keuzes gemaakt voor milieuzorg en zorg voor kansarmen. De keuze voor de overname van VZW open Poort was een reactie op de vraag van de betrokken VZW zelf. De fysieke uitbreiding naar deelgemeenten was een bewuste keuze maar ten dele ook een reactie op de streefdoelen inzake afvalophaling van OVAM en vooral KVK. Van een *geïntegreerd beleid was geen sprake*. Uit de interviews blijkt dat er geen of te weinig informatiedoorstroom was van de RvB naar de vrijwilligers of werknemers. Er was ook *geen sprake van een visie op lange termijn*. Besluiten werden ad hoc genomen. *Ten slotte was er ook geen of een zeer beperkte externe focus*. Er was een actieve vertegenwoordiging van Teleshop in de RvB van KVK maar er was binnen Teleshop geen sprake van een specifieke positionering t.a.v. de externe omgeving.

Indien we tot slot de informatie doorvertalen naar de drie **paradigma's** levert dit het

volgende op. Het incrementele paradigma is dominant aanwezig. De stakeholdermanagementbenadering is in mindere mate aanwezig. Het rationele paradigma is slechts zeer beperkt aanwezig. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleit enkel de aanwezigheid van *bewuste en expliciete keuzes*. Er ontbreken evenwel een expliciete externe focus, een geïntegreerd beleid en een lange termijnvisie om te kunnen spreken over een echte rationele benadering. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleit één argument. Ten eerste is er *oog voor de toekomst maar ook voor het heden en het verleden*. De RvB blijft ten dele gericht op de caritatieve finaliteit en op de vrijwilligerswerking. Het laatstgenoemde kenmerk kan echter evenzeer wijzen op de **stakeholdersmanagementbenadering**. Er pleiten nog twee andere argumenten in beperkte mate in het voordeel van dit paradigma. Ten eerste is er beperkte *impact van verschillende stakeholders*. Met name OVAM en KVK zijn belangrijke externe stakeholders die impact hebben op de keuze voor fysieke uitbreiding naar deelgemeenten. Ten tweede is er in zeer beperkte mate *oog voor politiek gedrag*. KVK is een externe stakeholder met zorg voor milieu als belang. KVK doet als belangenorganisatie aan imago-opbouw van het kringloopconcept. Teleshop is vertegenwoordigd in de RvB van KVK.

2.3.3.3. Algemene proceskenmerken

Hoe kwam het **proces van strategische besluitvorming van Teleshop in de fase 1992-2000 tot stand**? We kunnen hierbij de volgende aandachtspunten onderscheiden. Ten eerste kon het beleid omschreven worden als *zeer informeel*. Er werden weinig tot geen documenten bijgehouden. Ten tweede was er *geen sprake van een strak stappenplan*. Het beleid kreeg integendeel organisch vorm op ongeregelde tijdstippen. Ten derde kunnen we hieruit ook afleiden dat er *geen sprake was van een vaste cyclische doorlooptijd* van het proces.

Wie werd betrokken bij het beleid? Het algemeen beleid van Teleshop werd bepaald door de RvB. Binnen de RvB was er sprake van een *open rolverdeling*. Dit was gebaseerd op de bestaande vrijwilligercultuur binnen de organisatie. Ten tweede was er in mindere mate ook sprake van een *machtsbasisbepaalde rolverdeling*. De RvB was een interne stakeholder met formele macht. De werknemers en vrijwilligers op operationeel niveau hadden geen formele macht en werden niet betrokken bij het beleid. Indien er betrokkenheid was van anderen gebeurde dit zonder medebeslissingsrecht. Afhankelijk van item tot item werden bepaalde personen informeel 'betrokken'. Er was ad hoc informeel contact met "een hoofdvrijwillige" één tot twee keer per jaar.

Indien we de informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** levert dit het volgende op. We kunnen stellen dat vooral het incrementele paradigma dominant aanwezig is. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleiten geen argumenten. Voor het **incrementele paradigma** daarentegen pleiten vier argumenten. Ten eerste komt de besluitvorming *informeel* tot stand. Ten tweede komt het proces organisch tot stand zonder planning en is er dus sprake van een *flexibel patroon van (potentiële) strategische activiteiten*. Ten derde krijgt het proces vorm op ongeregelde tijdstippen en is er dus sprake van een variërende doorlooptijd. Ten vierde is er sprake van een open rolverdeling binnen de RvB. In het voordeel van het **stakeholdersmanagementparadigma** ten slotte pleiten één kenmerk. Er is in beperkte

mate sprake van een *machtsbasisbepaalde rolverdeling*. RvB is een interne stakeholder met formele macht en de vrijwilligers en werknemers zijn interne stakeholders zonder formele macht.

2.3.3.4. Inhoudelijke kenmerken

2.3.3.4.1. Missie

Vooreerst werd de missie in deze fase door Teleshop zelf niet als missie benoemd. Wel was de missie deels vervat in de oorspronkelijke opdrachtverklaring van Teleshop. De zorg voor milieu en de zorg voor kansarmen waren de belangrijkste doelstellingen.:

“VZW Kringloopcentrum-Teleshop Meubelen, heeft tot doel: zorg voor kansarmen; zorg voor het milieu. Dit doel willen we bereiken door het heringebruik nemen en recycleren van meubelen, huisraad en andere materialen en deze gratis aan kansarmen ter beschikking stellen of tegen een lage vergoeding te koop aan te bieden via een kringloopwinkel. De eventuele opbrengst gaat naar welzijnsprojecten. Om deze doelstellingen te realiseren zal de vereniging, naast de nodige beroepskrachten, beroep doen op vrijwilligers. Ter bevordering van de zelfstandigheid en de reïntegratie van een individu of van een bepaalde groep in de samenleving kan de VZW allerlei initiatieven nemen. Volgens de regelingen bepaald in een huishoudelijk reglement kan de vereniging plaatselijke of andere afdelingen en onderafdelingen oprichten en opheffen, en daarover alle gezag uitoefenen. De handelingen van dergelijke afdelingen en onderafdelingen verbinden de vereniging.”

In 1999 werden de statuten van Teleshop gewijzigd om te kunnen voldoen aan de erkenningsvoorwaarden van OVAM voor kringloopcentra. Hierdoor werd de doelstelling van tewerkstelling voor langdurig werklozen expliciet toegevoegd aan de opdrachtverklaring.: *“De v.z.w. " Kringloopcentrum Teleshop ", heeft als doelstellingen : de zorg voor kansarmen; de zorg voor het milieu door maximaal hergebruik na te streven van de ingezamelde goederen; het ontwikkelen en waarborgen van tewerkstelling voor langdurig werklozen; het niet of slechts beperkt toekennen van vermogensvoordeel aan vennoten of leden.*

Inhoudelijk beantwoorde deze opdrachtverklaring een aantal vragen. Zo werd er bepaald welke kernwaarden Teleshop nastreefde: *“zorg voor milieu, zorg voor kansarmen, het waarborgen en ontwikkelen van tewerkstelling voor langdurig werklozen”*. Er werd bepaald wat of welke diensten werden aangeboden: *“recycleren van materialen en ter beschikking stellen van meubels “*. Er werd bepaald voor wie de diensten werden aangeboden: *“doelgroep van kansarmen, langdurig werklozen”*. Er werd tenslotte ook een typisch kenmerk of garantie van de diensten vermeld: *“ tegen een lage vergoeding te koop”*.

Vormelijk stellen we de volgende kenmerken vast. De missie weerspiegelde de organisatie zoals ze *werkelijk* was. De missie was ten dele *formeel en beknopt*. Ze was grotendeels *concreet maar soms ook vaag* (“allerlei initiatieven”). De missie werd *geactualiseerd* door aanvulling met een nieuwe passage in 1999.

Op de vraag **hoe de missie tot stand kwam** tenslotte kunnen we vooreerst stellen dat dit net als in de fase 1992-1999 *top down* gebeurde. Met name de RvB wijzigde de statuten. Dit gebeurde evenwel *onder impuls van de Vlaamse overheid* die de voorwaarde voor erkenning van kringloopcentra vastlegde. Vervolgens kunnen we stellen dat de geïnterviewden eerder van de mening zijn dat in deze fase *geen gebruik* werd gemaakt *van richtlijnen, methoden of technieken* bij de missiebepaling.

Indien we deze informatie interpreteren volgens de **drie paradigma's** kunnen we het volgende besluiten. Er zijn kenmerken van alle paradigma's aanwezig maar er is geen paradigma dat echt dominant is. De argumenten in het voordeel van het incrementele zijn het meest eenduidig. De argumenten voor het rationele paradigma zijn het meest dubbelzinnig. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten er vier kenmerken. Ten eerste is er *de dominante rol van het topmanagement*. Meer bepaald de RvB stelt de missie bij. Ten tweede is de missie *formeel, beknopt en grotendeels concreet*. We kunnen echter stellen dat deze *vormelijke kwaliteitscriteria eerder onbewust* worden gehanteerd. Ten derde zijn er enkele *raakpunten met de inhoudelijke criteria van een "goede missie"*. Er wordt immers geantwoord op de vraag welke activiteiten en voor wie Teleshop diensten aanbiedt. Ook de onderliggende kernwaarden en een typisch kenmerk van de diensten worden opgesomd. Er is geen kernachtige samenvatting van de waarden in een visie. We kunnen besluiten dat de richtlijnen voor een goede missie slechts onbewust of beperkt worden gevolgd. Voor de *incrementele benaderingswijze* pleiten twee kenmerken. Ten eerste kan men spreken over *een realiteitsgetrouwe weergave van de missie*. In de missie heeft men immers niet enkel oog voor de toekomst, maar ook voor het heden en het verleden. Deze gerichtheid op het verleden blijkt uit de verwijzing naar de zorg voor milieu, zorg voor kansarmen en vrijwilligerswerking. Ten tweede is er *geen bewuste of letterlijke navolging van inhoudelijke kwaliteitscriteria voor een goede missie*. Dit kan wijzen op een meer gevoelsmatige benadering. Ten derde is er *oog voor organisatiespecifieke veranderingen*. Dit blijkt uit de actualisering van de missie in 1999. Voor de *stakeholdersmanagementbenadering* pleiten vier kenmerken. Ten eerste kunnen we stellen dat de missie *ten dele vaag* is. Ten tweede kan dit een bewuste keuze zijn als *compromis* tussen de verschillende oprichters. Ten derde *verwijst de missie ook expliciet naar werknemers en vrijwilligers*. Dit is mogelijk een verwijzing naar het belang van beide categorieën binnen de RvB. Ten vierde is er sprake van interactie met de Vlaamse overheid als *prioritaire externe stakeholder*. Dit blijkt uit de actualisering van de opdrachtverklaring in 1999.

2.3.3.4.2. Omgevingsanalyse

Er was in deze fase geen sprake van formele omgevingsanalyse. Ad hoc konden opportuniteiten of bedreigingen informeel ter sprake komen binnen de RvB van Teleshop.

Wat bevatte dit inhoudelijk? Er was sprake van informele *informatieverzameling* Teleshop was bijvoorbeeld vertegenwoordigd in de RvB van KVK en zo werd informeel informatie verzameld. De verzamelde informatie werd in de RvB van Teleshop *geïnterpreteerd*. Naargelang de dynamiek van de omgeving werden bepaalde *opportuniteiten* besproken. Zo werd het project kringloopdesign beschouwd als een opportuniteit om nieuwe marktniches te verkennen. Er werd echter *geen*

SWOT-analyse of kostenberekening gemaakt. Ook tewerkstellingsmaatregelen voor kansarmen van de overheid wordt beschouwd als een opportuniteit. Een nieuwe vestiging in een naburige deelgemeente was een opportuniteit om meer kilo's afval op te halen.

Op de vraag **wie deze informatie heeft verzameld of geïnterpreteerd** kunnen we het volgende antwoorden. Er was een open rolverdeling binnen de RvB maar vooral de gedelegeerde bestuurder speelde een belangrijke rol. Hij was bijvoorbeeld lid van de RvB van KVK. Informatie van KVK werd gebruikt indien dit nuttig was. KVK had ook een sturende rol door het opstellen van streefcijfers voor op te halen kilo's afval in een code voor haar leden.

Indien we deze informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** kunnen we het volgende besluiten. Het incrementele paradigma is dominant aanwezig. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten geen argumenten. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten drie kenmerken. Ten eerste is er een duidelijke voorkeur voor *permanente screening onder invloed van de dynamiek en onzekerheid* van de omgeving. Ten tweede wordt er rekening gehouden met *informatiefilters en subjectieve perceptievorming* bij de interpretatie van de verzamelde informatie. Dit effect wordt beperkt door diverse medewerkers (de stuurgroep) bij het proces te betrekken. Ten derde is er *geen duidelijke voorkeur voor informatieverzamelingsinstrumenten*. Wel opteert men voor een participatieve observatie wat een keuze kan zijn in functie van een meer genuanceerde kijk op de complexe en vaak onvoorspelbare werkelijkheid. In het voordeel van het *stakeholdermanagementparadigma* pleiten twee argumenten. Ten eerste is er een duidelijke voorkeur voor *permanente screening van het stakeholderslandschap* (met name de overheid en KVK). Ten tweede is er *geen duidelijke voorkeur voor informatieverzamelingsinstrumenten*.

2.3.3.4.3. Strategische doelen

In de fase 1992 tot 2000 werden strategische doelstellingen opgesteld in de opdrachtverklaring van Teleshop. In de opdrachtverklaring van 1992 werden zorg voor milieu en kansarmen als "doelen" omschreven. In 1999 werd ook tewerkstelling van langdurig werklozen als doelstelling opgenomen in de statuten. Er was in de RvB ook informeel de doelstelling om de VZW organisch te laten groeien. **Wat bevatten deze doelstellingen inhoudelijk?** Er was sprake van drie formele doelstellingen: zorg voor milieu, zorg voor kansarmen en bevorderen van tewerkstelling van langdurig werklozen. Verder was er ook sprake van de informele strategie om organisch te groeien. Er waren in geen geval verwijzingen naar een voorafgaande omgevingsanalyse met expliciete inhoudelijke kwaliteitscriteria. **Wat waren de vormelijke kenmerken van deze doelstellingen?** We kunnen stellen dat de doelstellingen zowel *formeel* als *informeel* werden geformuleerd. Er werd niet aangegeven of de doelstellingen meetbaar, aanvaardbaar, realiseerbaar of tijdsgebonden waren. **Wie bepaalde deze doelstellingen?** In eerste instantie werden de doelen zorg voor kansarmen en zorg voor milieu door de RvB opgesteld. Om te voldoen aan erkenningsvoorwaarden van OVAM werd ook de doelstelling inzake tewerkstelling van langdurig werklozen expliciet geformuleerd.

Indien we dit vertalen naar de drie paradigma's geeft dit het volgende. Het **incrementele paradigma** is dominant aanwezig. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleiten geen argumenten. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten drie kenmerken. Ten eerste heeft men aandacht voor de formele en geplande doelen, maar ook *oog voor informele nagestreefde doelen*. Ten tweede heeft de RvB *oog voor veranderingen*. Dit blijkt uit de actualisering van de doelstellingen in de opdrachtverklaring. Ten derde zijn *geen vormelijke of inhoudelijke kwaliteitscriteria* aan de orde. In het voordeel van het **stakeholdermanagementparadigma** pleit één argument. Er zijn *geen vormelijke of inhoudelijke kwaliteitscriteria* aan de orde.

2.3.3.4.4. Strategische acties

Er werd geen onderscheid gemaakt tussen strategische acties of strategische doelstellingen. We kunnen evenwel acties onderscheiden die aansloten bij de doelen in de statuten of bij de informele doelstelling om organisch te groeien. **Wat bevatten deze acties inhoudelijk?** Deze acties waren divers en organisatiespecifiek. In het kader van de doelstelling zorg voor kansarmen bijvoorbeeld werden gerecycleerde meubelen verkocht met 40% korting voor OCMW-kliënten. In het kader van de informele organisch groei-doelstelling werd het project 'kringloopdesign' opgestart. Er worden nieuwe meubelen gemaakt met afvalmateriaal. In het kader van de organische groei werd ook een nieuwe vestiging in Lede geopend. **Welke vormelijke kenmerken hadden deze acties?** Acties werden niet formeel omschreven met concrete of nauwgezette concepten. Er werd niet aangegeven of de doelstellingen meetbaar, aanvaardbaar, realiseerbaar of tijdsgebonden waren. **Wie bepaalde de strategische acties?** De inhoud van de acties werd bepaald door de RvB. De keuze voor de nieuwe vestiging in Lede werd ook gestimuleerd door de code van KVK waarin streefdoelen inzake afvalophaling waren vooropgesteld.

Indien we dit vertalen naar de drie paradigma's geeft dit het volgende. Het **incrementele paradigma** is dominant aanwezig. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleiten geen argumenten. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten twee kenmerken. Ten eerste zijn acties *organisatiespecifiek en divers*. Ten tweede zijn *geen vormelijke kwaliteitscriteria* aan de orde. In het voordeel van het **stakeholdermanagementparadigma** pleiten twee argumenten. Ten eerste zijn acties *organisatiespecifiek en divers*, ook door preferenties van dominante stakeholders (KVK). Ten tweede zijn er *geen vormelijke of inhoudelijke kwaliteitscriteria* aan de orde.

2.3.3.4.5. Strategie-implementatie

Uit de interviews blijkt dat er in deze fase sprake was van **strategie-implementatie**. We kunnen hierbij drie aandachtspunten onderscheiden. Ten eerste was er een **flexibele implementering** van de strategie. Er was immers nauwelijks of *geen sprake van een consistente doelencascade* of afstemming op de organisatiecultuur. SWOT-analyses werden gepland maar niet geïmplementeerd. Aan het kringloopdesignproject ging bijvoorbeeld geen marktanalyse of kostprijsberekening vooraf. Bovendien was er ook sprake van *flexibele bijsturing*. Zo werd het kringloopdesignproject stopgezet wegens verlieslatend. De werknemer die werd aangetrokken kon doorgroeien tot

instructeur. Ten tweede was er een *soepele opvolging of controle op de implementering* van de strategische doelstellingen. Uit de interviews blijkt dat er een soepele monitoring was vanuit de RvB. Er werden ook geen instrumenten, technieken of methodes gebruikt. Ten derde blijkt uit de interviews dat er veel *autonomie was op het operationele niveau*.

Vertaald naar de **drie paradigma's** levert dit het volgende op. Het incrementele paradigma is dominant. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten geen argumenten. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten twee argumenten. Ten eerste is er sprake van een *eerder flexibele dan consistente implementatie*. Dit blijkt uit de flexibele bijsturing van het kringloopdesignproject. Ten tweede is er *soepele monitoring* vanuit de RvB. In het voordeel van de *stakeholdersmanagementbenadering* pleiten drie argumenten. Ten eerste is er sprake van een *eerder flexibele dan consistente implementatie*. Ten tweede is er *geen strakke monitoring door de RvB*. Er is geen standpunt over goede of slechte indicatoren.

2.3.3.5. Aangehaalde plus- en minpunten periode 1992-2000

Als laatste element van de analyse per fase wordt telkens de algemene evaluatie van de strategische besluitvorming in deze fase neergeschreven zoals die door de betrokken geïnterviewden werd ervaren. Dit houdt in dat zowel positieve als negatieve aspecten worden aangekaart.

De strategische besluitvorming in de periode 1992-2000 wordt door de geïnterviewden **positief geëvalueerd** op basis van de volgende elementen:

- Er werd een nieuwe organisatie opgestart die onafhankelijk was van VZW HAK waarin een beleid gericht op kringloopactiviteiten kan worden uitgebouwd met accenten op milieuzorg.
- Er was mogelijkheid om van een operationele functie naar een leidinggevende functie door te groeien.
- Er is de ruimte en tijd om bij te leren (ook door fouten te maken)

Drie elementen van de strategische besluitvorming in de periode 1992-1999 worden door de geïnterviewden **negatief geëvalueerd**:

- Er werd te weinig aandacht besteed aan marktanalyse en kostprijsberekening bij het uitwerken van strategische acties waardoor projecten achteraf pas verlieslatend blijken te zijn. Er werden nadien nog wel SWOT- analyses gepland maar niet uitgevoerd.
- Er is te weinig aandacht voor inspraak van de vrijwilligers van de overgenomen VZW open poort.
- Het stijgend aantal betaald personeel botst met de vrijwilligersmentaliteit waarin autonomie belangrijk is. Vrijwilligers aanvaardden geen sturing.

Indien we deze informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** kunnen we het volgende besluiten. Vooreerst dienen we te benadrukken dat we hierbij een interpretatie geven van de persoonlijke voorkeur voor een bepaald paradigma en niet van de effectieve aanwezigheid van een bepaald paradigma. Er is geen dominante voorkeur voor één paradigma. Uit de evaluatie blijkt zowel een voorkeur voor het

rationele, het incrementele en het stakeholdermanagementparadigma.

In het voordeel van het *rationele paradigma* pleit het volgende argument. De betrokken vinden dat er *meer planmatig* moet worden gewerkt en bij voorkeur met SWOT-analyses. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten drie argumenten. De geïnterviewden tonen een voorkeur voor een *realiteitsgetrouwe weergave van het dominante gedragspatroon*. Dit blijkt uit de positieve evaluatie van de zelfstandige VZW KLC Teleshop. Zorg voor milieu werd in de praktijk gebracht en was tevens opgenomen in de missie. Ten tweede is er ook een *voorkeur voor een flexibele strategie* waarin experimenten en leerprocessen mogelijk zijn. Ten derde hecht men *belang aan interne doelconflicten*. Meer bepaald het conflict tussen de mentaliteit van vrijwilligers en werknemers. In het voordeel van de *stakeholdersmanagementbenadering* pleiten twee argumenten. Ten eerste hecht men *belang aan interne doelconflicten*. Meer bepaald het conflict tussen de mentaliteit van vrijwilligers en werknemers. Ten tweede meer aandacht *voor het belang van interne stakeholders*. Meer bepaald de vrijwilligers afkomstig van VZW open poort.

2.3.4. Analysefase 3: 2000-2008: Transitie naar werkervaring

2.3.4.1. Contextuele factoren

We beginnen eerst met een bespreking van de grote lijnen en belangrijkste aandachtspunten die we voor deze fase inzake context en gebeurtenissen vaststelden aan de hand van schema 2: analysefase 3 (I), gevalstudie Teleshop in bijlage 3. Volgens de geïnterviewden hadden zowel interne als externe factoren impact op de strategische besluitvorming in de periode 2000 tot 2008. In deze fase kunnen we m.b.t. de **externe contextuele factoren** twee belangrijke aandachtspunten aanhalen. De externe context werd bepaald door *maatregelen van de Vlaamse en federale overheid* enerzijds en *initiatieven van belangenorganisaties* anderzijds.

In deze fase kunnen we zes relevante **beleidsmaatregelen van de overheid** aanhalen. We sommen ze op in chronologische volgorde. Ten eerste voerde de federale overheid vanaf 2003 het *stelsel van de dienstencheques* in. Dit was mogelijk dankzij afspraken met de regionale overheden om het stelsel te financieren. De wettelijke basis voor het stelsel was reeds in 2001 gelegd met als oorspronkelijk doel om de eerste experimenten met buurt- en nabijheidsdiensten te ondersteunen. Met de openstelling van het stelsel tot de private sector wilde de overheid zwartwerk tegengaan en de tewerkstelling bevorderen. Ten tweede werd vanaf 2004 een *Vlaams minister specifiek bevoegd voor sociale economie*. Het was de bedoeling om sociale economie uit te bouwen tot een volwaardig Vlaams beleidsdomein. Daarom werd ook een administratie uitgebouwd om het beleidsdomein op te volgen (o.m. het Vlaams subsidieagentschap voor werk en sociale economie vanaf 2006). Ten derde voorzag de Vlaamse minister van werk in 2004 in een *nieuwe regeling voor WEP+* in het Vlaamse werkgelegenheidsbeleid. De omkaderingspremie en duurtijd van de overeenkomst voor de “curatieve doelgroep” van langdurige werklozen werd verhoogd. Deze maatregel werd genomen om te voldoen aan de Europese richtlijnen inzake activering. Ten vierde startte de Vlaamse overheid in 2006 de *proeftuin tendering*. Werkzoekenden werden aanbesteed aan commerciële en niet-commerciële

organisaties via voor alle kandidaten open en verplichte procedures. In 2007 volgde in dit kader een nieuwe offerteaanvraag van VDAB voor competentieversterkende acties en trajectbegeleiding. Het ging om ESF-tenders met focus op werk, schaalgrootte, partnerschappen en marktwerking. Het doel van het nieuwe Vlaams ESF-programma (2007-2013) waarbinnen deze tenders kaderden, was om de uitvoering en vernieuwing van het Vlaamse werkgelegenheidsbeleid te versterken. Ten vijfde vaardigde de Vlaamse minister van sociale economie in 2007 het **decreet lokale diensteneconomie** uit. Omdat het stelsel van dienstencheques vanaf 2003 ook in de private sector van toepassing was, werd voor de buurt- en nabijheidsdiensten gestreefd naar een specifieke regelgeving binnen het kader van de sociale economie. Via het decreet lokale diensteneconomie werden de federale en Vlaamse experimentele regelingen voor buurt- en nabijheidsdiensten vervangen door één Vlaamse subsidieregeling. Ten zesde vaardigde de Vlaamse minister van werk en onderwijs in 2008 het **ministerieel besluit voor leerwerkbedrijven** uit. Het was de bedoeling om via dit besluit een nieuw organisatiemodel voor werkervaringsprojecten te creëren. Samenwerkingsverbanden en schaalvergroting werden gestimuleerd. Per dossier zorgde nu één organisatie voor de opleiding. Verder werd de doorlooptijd voor werkervaring verkort en werden er andere criteria voor de doelgroepen van kracht. De voorgenoemde overheidsmaatregelen hadden drie belangrijke gevolgen voor de strategische besluitvorming in Teleshop. Ten eerste kon Teleshop een erkenning vragen als dienstechequebedrijf, leerwerkbedrijf of lokale diensteneconomie waaraan direct of indirect subsidies waren verbonden. Ten tweede hadden de ESF-tenders gevolgen voor de werkervaringsprojecten van Teleshop. Vooreerst zorgde het tenderingsysteem voor meer concurrentie. Door dit tendersysteem werd de prijs immers belangrijk. Ten derde diende Teleshop ten gevolge van de ESF –tenders en de regeling voor leerwerkbedrijven met steeds meer partnerorganisaties samen te werken om de gewenste schaalgrootte te kunnen bereiken. Samenvattend kunnen we stellen dat Teleshop enerzijds verder kon groeien dankzij de overheid maar anderzijds ook diende te anticiperen op overheidsmaatregelen die de externe omgeving van Teleshop complexer maakten.

Inzake de **initiatieven van de belangenorganisaties** dienen we meer bepaald de Koepel van Kringloopcentra (vanaf 2008 Koepel van Milieuondernemers in de Sociale Economie of KOMOSIE) en het Vlaams Overleg Sociale Economie (VOSEC) te vermelden. Twee initiatieven van **KVK** waren relevant. Ten eerst startte KVK in 2001 het *kringwinkelproject* met steun van ESF. Het was de bedoeling om een kwaliteitslabel voor Kringwinkels te creëren. Dit hield in dat een aantal standaarden en best-practices dienden gegenereerd en geïmplementeerd te worden. Aangezien de grenzen van de kwantitatieve groei van kringloopcentra rond deze periode bijna bereikt waren zou verdere groei vooral door kwalitatieve verbetering. Ten tweede startte KVK eind 2006 het project *energiesnoeiërs* met steun van minister van Sociale Economie. Doelgroepwerknemers voerden energiescans uit en voeren kleine energiebesparende ingrepen uit. Het was de bedoeling van KVK om nieuwe niches te zoeken voor sociale economieactiviteiten. In 2007 startte **VOSEC** het project *fietspunten*. VOSSEC stimuleerde fietsenateliers uit de sociale economie om in samenwerking met de NMBS fietspunten aan stations op te starten. Het was de bedoeling om met behulp van doelgroepwerknemers fietsen te verhuren, te bewaken en te herstellen aan treinstations om zo de mobiliteit te verhogen. Welke impact hadden deze initiatieven op de strategische besluitvorming van Teleshop? Teleshop kon inspelen op de opportuniteiten die door de koepelorganisaties werden

aangeboden. Enerzijds kon Teleshop haar organisatie op lange termijn intern laten groeien door het kwaliteitslabel in te voeren. Anderzijds kon Teleshop haar organisatie op lange termijn extern laten groeien door nieuwe niches aan te boren.

Tot zover de aard en impact van de externe contextuele factoren. Voor wat de **interne contextuele factoren** betreft kunnen, we in deze fase drie aandachtspunten onderscheiden. Meer bepaald werd de strategische beleidsvorming van Teleshop beïnvloed door *beleidsmatige, structurele en persoonlijke factoren*.

Wat de **structurele context** van Teleshop betreft in deze fase, was er enerzijds de moeilijke integratie van de afdeling textiel, gepaard met het bijna volledig verdwijnen van de vrijwilligerswerking. Anderzijds was er de geleidelijke samenstelling van een staf die gepaard ging met de stijging van het aantal doelgroepwerknemers. De moeilijke *integratie van de afdeling textiel* had te maken met de vrijwilligerscultuur van de VZW Open Poort. Enerzijds aanvaarden ze geen sturing van bovenaf, anderzijds eisen ze meer inspraak in het beleid van de RvB. Deze cultuur botste met de nood aan sturing en inschakeling van meer doelgroepwerknemers om de groeiende kringloopactiviteiten beheersbaar te kunnen houden. In 2002 zijn de meeste vrijwilligers verdwenen uit de organisatie. De *geleidelijke samenstelling van een staf* begint met de indiensttreding vanaf 2000 van een nieuwe afdelingscoördinator afdeling meubelen om werkprocessen en personeelscoaching te verbeteren voor het stijgend aantal doelgroepwerknemers. Vanaf 2002 nam de onthaalmedewerkster steeds meer administratieve taken over van de gedelegeerde bestuurder. In 2005 leidde een interne reorganisatie tot het einde van de opdeling tussen textiel en meubelen. De functie van afdelingscoördinator verdween en de afdelingscoördinator meubelen kreeg de nieuwe functie van personeelscoach. Verder kwam er naast de nieuwe functie van administratief verantwoordelijke, de functie van doelgroepcoach en trajectbegeleider. In 2007 werd tenslotte ook een communicatieverantwoordelijke in dienst genomen. Er was geen formele afbakening van de taken en binnen de staf was er geen onderscheid tussen middenkader en topkader. Voor het strategische beleid van Teleshop onderscheiden we twee belangrijke gevolgen van de geschetste structurele context. Ten eerste ging de staf steeds meer wegen op de besluitvorming van de RvB. Ten tweede kwam er door de interne reorganisatie meer ruimte voor een bewuste externe focus van Teleshop.

Op persoonlijk vlak speelde de afdelingscoördinator meubelen en later de afdelingscoördinator een belangrijke rol. Ze had enerzijds een sturende stijl en introduceerde teamvergaderingen met formele verslagen en vanaf 2005 ook formele stafverslagen. Anderzijds had ze oog voor belangen van het personeel en vertegenwoordigde ze het personeel in RvB tussen 2000 en 2005. Onder haar impuls was er een sterk streven naar een formelere besluitvorming en meer open rolverdeling tussen RvB en staf in de strategische besluitvorming van Teleshop.

Op het vlak van **de beleidskeuzes van WEB**, onderscheiden we twee aandachtspunten. Ten eerste besliste de RvB van Teleshop in 2002 om mee te stappen in het *kringwinkelproject* van KVK. Door deze keuze wou Teleshop de kwaliteit van haar dienstverlening verbeteren. Ten tweede startte Teleshop in 2006 de strijkerij. De strijkerij kreeg erkenning als *dienstenchequesbedrijf* voor strijken buitenshuis. De strijkdienst sloot enerzijds aan bij de kringloopactiviteit in textiel. Anderzijds wou Teleshop via deze tewerkstelling hogere streefcijfers behalen inzake doorstroom. Ten

derde werd in 2007 beslist om deel te nemen aan het project *energiesnoeiërs* van KVK. Op die manier wou men nieuwe marktniches aanboren. Ten tweede werd in 2008 *de fietserij* opgestart. In samenwerking met de stad Aalst en sociale werkplaats de Loods werd een dienst voor fietsenverhuur opgestart. Deze dienstverlening sloot enerzijds aan bij de fietsenherstelplaats van het kringloopcentrum. Een aanvraag voor erkenning als lokale diensteneconomie was eerder afgekeurd door het Vlaams subsidieagentschap voor werk en sociale economie. De voorgenoemde beleidskeuzes hadden twee belangrijke gevolgen voor de strategische besluitvorming in Teleshop. Ten eerste bestendigde Teleshop verder haar overlevingskansen op lange termijn door te anticiperen op het aanbod van de overheid en de koepelorganisaties. Enerzijds door het diversifiëren in activiteiten en subsidiekanalen en anderzijds door de kwalitatieve uitbouw van de organisatie.

2.3.4.2. Conceptuele invulling

Ten aanzien van de geïnterviewden definieerden we strategisch beleid aan de hand van de volgende vier kenmerken:

- het houdt “bewuste keuzes” in;
- het is “geïntegreerd”;
- het bevat een “interne en externe focus”;
- het bevat een “lange termijnvisie”.

Net zoals in de voorgaande fasen 1982-1992 en 1992-2000 was er nog geen sprake van een expliciet als strategisch beleid aangeduide beleidsvorm. Voor het eerst werden wel een missie geformuleerd en ook zo benoemd. Door de keuze voor een consequent doelgroepenbeleid en de keuze voor het kringwinkelproject werd de facto afgerekend met het verleden van de caritatieve vrijwilligerswerking. Zelf omschrijven we het beleid in deze fase dan ook als **transitie naar werkervaring**. Onder impuls van een actieve staf tekende zich een evolutie af naar een bewuster strategisch beleid. Een bewuste lange termijnvisie ontbreekt evenwel nog steeds. In het voordeel van een strategisch beleid pleiten de volgende argumenten. Ten eerste werden er **bewuste keuzes** gemaakt. Er werd een nieuwe afdelingscoördinator in dienst genomen om een doelgroepenbeleid te voeren. Ze vertegenwoordigt ook het personeel in de RVB. De keuze voor het kringwinkelproject was een reactie op het aanbod van KVK. Deze beleidskeuze had impact op alle facetten van de organisatie en werd ook voorgelegd aan de algemene vergadering. Er was m.a.w. sprake van een **geïntegreerd** beleid. Door het invoeren van staffuncties vanaf 2000 kwam er meer ruimte vrij voor een bewuste **externe focus**. Dit blijkt uit intensievere samenwerkingsverbanden met de stad Aalst, het OCMW en andere bedrijven (de loods) . We kunnen echter nog niet spreken over een volwaardig strategisch beleid omdat een focus op lange termijn nog steeds ontbreekt. Uit interviews blijkt dat de “*de strategie van week tot week kan veranderen*”.

Indien we tot slot de informatie doorvertalen naar de drie **paradigma’s** levert dit het volgende op. Er zijn argumenten voor de aanwezigheid van de drie paradigma’s. Er is geen dominant paradigma te onderscheiden. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleit het volgende. Er worden *bewuste keuzes* gemaakt en er is *naast een interne focus ook sprake van een externe focus*. Het strategisch beleid is bovendien ook *geïntegreerd*. *Er is evenwel geen sprake van een lange termijnvisie* en de strategie

is evenmin geformaliseerd in een plan. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleit dat men *oog heeft voor de toekomst, het heden en het verleden*. Het laatstgenoemde kenmerk kan echter evenzeer wijzen op de *stakeholdersmanagementbenadering*. Er pleiten nog twee andere argumenten in beperkte mate in het voordeel van dit paradigma. Men heeft *oog voor het belang van de interne stakeholders*. Het personeel wordt vertegenwoordigd in de RvB en de algemene vergadering heeft als interne stakeholder impact op de strategische besluitvorming. Men heeft *oog voor de identiteit van externe stakeholders* (OCMW, de stad Aalst, concurrenten). Men heeft *oog voor de machtsbronnen van stakeholders*. De Vlaamse overheid kan beschouwd worden als een dominante externe stakeholder. De Vlaamse overheid beschikt immers over formele macht en kan bijvoorbeeld het kader voor de werkervaringsprojecten wijzigen. KVK/KOMOSIE is een belangrijke externe stakeholder met concrete acties en zorg voor milieu als belang.

2.3.4.3. Algemene proceskenmerken

Hoe kwam het **proces van strategische besluitvorming van Teleshop in de fase 2000-2008 tot stand?** We kunnen hierbij de volgende aandachtspunten onderscheiden. Ten eerste kon het beleid omschreven worden als *informeel op het niveau van de RvB en formeel op stafniveau*. Ten tweede was er *geen sprake van een strak stappenplan*. Het beleid kreeg integendeel organisch vorm op ongeregelde tijdstippen naargelang er zich opportuniteiten voordeden. Vaak gebeurde dit op aangeven van externe stakeholders (KVK, stad Aalst, etc.) Ten derde kunnen we hieruit ook afleiden dat er *geen sprake was van een vaste cyclische doorlooptijd* van het proces. De doorlooptijd werd politiek getemporiseerd door weerstand van vrijwilligers. Beleidskeuzes zoals het kringwinkelproject of het dienstenchequebedrijf werden goedgekeurd door de algemene vergadering.

Indien we nu de vraag stellen **wie er bij het beleid betrokken werd**, kunnen we het volgende vaststellen. Het strategisch beleid van Teleshop werd bepaald door de RvB met inbreng van stafleden. Er was een flexibele taakverdeling tussen stafleden. Tussen de RvB en de staf was er sprake van een *open rolverdeling*. Er was ook sprake van een *machtsbasisbepaalde rolverdeling*. De RvB was een interne stakeholder met formele macht (beslissingsrecht). Op de vertegenwoordiger van het personeel na hadden de stafleden geen formele macht. De stafleden hadden wel informele macht door de expertise en gebruikten documenten en instrumenten om beslissingen te beïnvloeden.

Indien we de informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** levert dit het volgende op. Er pleiten argumenten voor alle paradigma's. We kunnen stellen dat vooral het stakeholdersparadigma en in mindere mate het incrementele paradigma dominant aanwezig zijn. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleit één argument. Op het niveau van de stafleden wordt formeel gewerkt met verslagen en opvolgingsinstrumenten. Voor het *incrementele paradigma* pleiten vier kenmerken. Ten eerste komt de strategische besluitvorming (op het niveau van de RvB) *informeel* tot stand. Ten tweede komt het strategisch proces organisch tot stand zonder planning en is er dus sprake van een *flexibel patroon van (potentiële) strategische activiteiten*.

Ten derde krijgt het proces vorm op ongeregelde tijdstippen en is er dus sprake van een *variërende doorlooptijd*. Ten vierde is er sprake van een *open rolverdeling* tussen de RvB en stafleden. In het voordeel van het *stakeholdersmanagementparadigma* ten slotte pleiten drie kenmerken. Er is sprake van een *machtsbasisbepaalde rolverdeling*. De RvB is een interne stakeholder met formele macht en de stafleden zijn interne stakeholders met informele macht (expertisemacht) en in het geval van de vertegenwoordiger van het personeel in de RvB (formele macht). Ten tweede is er sprake van een *aftastende evenwichtsoefening van strategische activiteiten*. Er is immers geen stappenplan en veel impact van interne en externe stakeholders. Er is weerstand tegen het kringwinkelproject van KVK vanwege de vrijwilligers. Stafleden trachten beslissingen te beïnvloeden door middel van expertisemacht. Ten derde is er sprake van een *politiek getemporeerde doorlooptijd*. Belangrijke beslissingen worden goedgekeurd door de algemene vergadering.

2.3.4.4. Inhoudelijke kenmerken

2.3.4.4.1. Missie

De missie werd als missie benoemd en formeel opgesteld. Dit gebeurde tussen 2003 en 2005 naar aanleiding van het kringwinkelkwaliteitslabel. De missie bevatte drie delen. Elk deel was een gedetailleerde herformulering en uitwerking van de drie strategische doelstellingen uit de statutenwijziging van 1999.

We onderscheiden de volgende **inhoudelijke aandachtspunten**: Ten eerste was de missie opgedeeld in drie thema's die tevens de **kernwaarden** waren van de organisatie:

- “*door hergebruik de afvalberg verkleinen*”;
- “*tewerkstelling bieden aan mensen die op de arbeidsmarkt weinig of geen kansen krijgen*”;
- “*tegen zeer voordelige prijzen degelijke en originele producten aanbieden*”.

Deze drie topics verwezen impliciet of expliciet naar de drie doelstellingen uit de strategische doelstellingen uit de statutenwijziging van 1999. Er werd meer bepaald verwezen naar de zorg voor milieu, de zorg voor kansarmen en de tewerkstelling bevorderen van langdurig werklozen. Ten tweede werd er expliciet gezegd **welke diensten of producten** werden aangeboden:

- “*Wij halen gratis alle herbruikbare goederen op bij u thuis (zelf brengen mag natuurlijk ook), knappen ze op waar nodig en bieden ze daarna te koop aan in één van onze winkels*”.
- Er werd ook tewerkstelling aangeboden voor “*chauffeurs, sorteerders, magazijniers, poetsvrouwen en winkeliers*”.

Ten derde werden er **klantensegmenten en doelgroepen** onderscheiden:

- De potentiële klanten waren “*koopjesjagers, verzamelaars, creatievelingen en trendsetters*” en “*kansarmen*”.

- Er werd ook specifiek verwezen naar de doelgroepen inzake tewerkstelling: “*mensen die op de arbeidsmarkt weinig of geen kansen krijgen*”.
- De missie werd opgevat als een marketing instrument met reclametechnieken: “*kringwinkelcheques aan initiatieven die mensen in crisissituaties ondersteunen. OCMW-cliënten krijgen een reductie van 40%*.”

Ten vierde werd er in beperkte mate vermeld welke garanties of typische kenmerken van producten of diensten er waren

- “*degelijke en originele producten*” en “*herbruikbare goederen aan een democratische prijs*”.

De missie van Teleshop bevatte in deze fase de volgende **vormelijke kenmerken**. Ten eerste weerspiegelde de missie de organisatie zoals ze **werkelijk** was. Men baseerde zich grotendeels op het verleden om tot een nieuwe missie te komen. Ten tweede was de missie **specifiek, communicatief, beknopt en had ze een onderscheidend vermogen t.o.v. andere organisaties**. In de missie werden immers ook concrete toekomstgerichte keuzes zoals “*het aanbieden van een aanbod aan werkgevers inzake opleiding en begeleiding*”. Ten derde werd de missie door de betrokken geïnterviewden beschouwd als **vastliggend voor een lange termijn**.

Hoe kwam de missie tot stand tenslotte? De herformulering van de missie was een stap in het kwaliteitstraject voor de kringwinkel. Er werden richtlijnen en standaarden beoogd. De missie werd bepaald door het **topmanagement**. Er werd gereflecteerd over de missie binnen de staf en de RvB.

Vertaald naar de **drie paradigma's** geeft dit het volgende resultaat. Alle paradigma's zijn aanwezig. Het rationele paradigma is licht dominant. Het stakeholdersparadigma is minder eenduidig. Vier argumenten wijzen op de aanwezigheid van een **rationele benaderingswijze**. Het eerste is het gebruik van *inhoudelijke criteria voor een goede missie*. Een goede missie beantwoordt de vragen wat, voor wie, met welke garanties, welke onderliggende waarden en waarom? Waarom een organisatie werd opgericht wordt beantwoord met een visie waarin de waarden kernachtig worden samengevat. Dit element ontbreekt. De inhoudelijke richtlijnen voor een goede missie worden gebruikt onder impuls van het kringwinkeltraject van KVK. Ten tweede voldoet de missie aan *vormelijke kwaliteitscriteria*. Ze is immers concreet, begrijpelijk, communicatief en beknopt. Ten derde is de missie *formeel en vastliggend*. De missie maakt m.a.w. deel uit van een programmatuur. Ten vierde speelt het **topmanagement** een dominante rol bij het bepalen van de missie. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten twee andere argumenten. Het belangrijkste kenmerk is het feit dat de missie een *realiteitsgetrouwe weergave van het dominant gedragspatroon* van Teleshop is. Dit is des te meer het geval omdat men bij het opstellen van de missie niet enkel *oog heeft voor de toekomst maar ook voor het heden en verleden*. Er wordt immers expliciet verwezen naar de drie kernwaarden uit de statuten van 1999. In het voordeel van het **stakeholdersparadigma** pleit ten slotte één argument. Vooreerst dient men hierbij te stellen dat het in een stakeholderscontext aangewezen is om de missie in nauw overleg met alle of zeker de prioritaire stakeholders te bespreken. Bij het visievormingsproces wordt gezocht naar een draagvlak bij de staf en de RvB maar er zijn geen aanwijzingen dat ook andere voor alle interne stakeholders worden betrokken.

2.3.4.4.2. Omgevingsanalyse

Er was in deze fase ten dele sprake van formele omgevingsanalyse. Op stafniveau werden systematisch documenten en instrumenten gebruikt maar dit betreft grotendeels operationele materies. Op het niveau van de RvB konden opportuniteiten of bedreigingen ad hoc ter sprake worden gebracht.

Wat bevatte dit inhoudelijk? Er was sprake van informele en formele *informatieverzameling*. Stafmedewerkers van Teleshop waren bijvoorbeeld vertegenwoordigd in werkgroepen van het kringwinkelproject van KVK en zo werd informeel informatie verzameld. Er werden tevredenheidsquêtes gebruikt van KVK. Voor nieuwe projecten werden kostenberekeningen gemaakt. De verzamelde informatie werd in de staf en de RvB van Teleshop *geïnterpreteerd*. Naargelang de dynamiek van de omgeving werden bepaalde *opportuniteiten* of *bedreigingen* besproken:

- Het kwaliteitslabel van de kringwinkel en de energiesnoeiërs werden door KVK voorgesteld en waren opportuniteiten om intern en extern te groeien.
- De dienstenchequesactiviteit was een opportuniteit om de streefcijfers voor doorstroming naar de reguliere economie te verhogen en het was compatibel met de textielrecyclage
- Fietsenverhuur was een opportuniteit omdat het aansloot bij de fietsenherstelplaats en potentieel had als nieuwe niche.
- De verhoging van omkaderingssubsidies voor WEP+ in 2004 was een opportuniteit. Tegelijkertijd WEP+ als voornaamste bron van subsidiëring een bedreiging omdat Teleshop heel kwetsbaar werd voor nieuwe regelgeving.

Op de vraag **wie deze informatie heeft verzameld of geïnterpreteerd** kunnen we het volgende antwoorden. Er was een open rolverdeling tussen de RvB en de staf. Stafleden legden meer accent op doelgroepwerknemers en hadden voorkeur voor formele instrumenten. Informatie van KVK werd gebruikt indien dit nuttig was.

Indien we deze informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** kunnen we het volgende besluiten. Alle paradigma's zijn aanwezig. Het incrementele paradigma is dominant aanwezig. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleit één argument. Er is een *voorkeur voor kwantitatieve verzamelingsinstrumenten* bij stafleden. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten drie kenmerken. Ten eerste is er een *duidelijke voorkeur voor permanente screening onder invloed van de dynamiek en onzekerheid van de omgeving*. Ten tweede wordt er rekening gehouden met *informatiefilters en subjectieve perceptievorming* bij de interpretatie van de verzamelde informatie. Dit effect wordt beperkt door diverse medewerkers bij het proces te betrekken. Ten derde is er *geen duidelijke voorkeur voor informatieverzamelingsinstrumenten* bij leden van de RvB. Wel opteerde men voor een participatieve observatie wat een keuze kan zijn in functie van een meer genuanceerde kijk op de complexe en vaak onvoorspelbare werkelijkheid. In het voordeel van het *stakeholdermanagementparadigma* pleiten drie argumenten. Ten eerste is er een *duidelijke voorkeur voor permanente screening van het stakeholderslandschap* (met name de overheid en KVK). Ten tweede wordt er rekening gehouden met *informatiefilters en subjectieve perceptievorming* bij de

interpretatie van de verzamelde informatie. Ten derde is er *geen duidelijke voorkeur voor informatieverzamelingsinstrumenten*.

2.3.4.4.3. Strategische doelen

In de fase 2000 tot 2008 werden strategische doelstellingen opgesteld in de missie van Teleshop. De benaming strategische doelstelling werd niet gebruikt. Er werden naast deze **formele doelstellingen ook informele doelstellingen** geformuleerd. ***Wat bevatten deze doelstellingen inhoudelijk?*** Er was sprake van drie formele doelstellingen:

- “*door hergebruik de afvalberg verkleinen*”;
- “*tewerkstelling bieden aan mensen die op de arbeidsmarkt weinig of geen kansen krijgen*”;
- “*tegen zeer voordelige prijzen degelijke en originele producten aanbieden*”

Verder was er ook sprake van informele *doelstellingen* zoals het kringwinkelpoject en het project energiesnoeiers. Deze doelstellingen kwamen er op voorstel van KVK. Andere informele doelen waren de opstart van een fietsenverhuur en strijkatelier. ***Wat waren de vormelijke kenmerken van deze doelstellingen?*** We kunnen stellen dat de doelstellingen zowel *formeel* als *informeel* werden geformuleerd. Er werd niet aangegeven of de doelstellingen meetbaar, aanvaardbaar, realiseerbaar of tijdsgebonden waren. ***Wie bepaalde deze doelstellingen?*** De formele doelstellingen werden door de staf en de RvB geformuleerd in het kader van het kringwinkelpoject maar deze sloten inhoudelijk aan bij de doelstellingen uit de statutenwijziging van 1999. De RvB besliste over de doelstellingen en de Algemene Vergadering gaf goedkeuring. Er was tegenstand binnen de RvB om in het kringwinkelconcept te stappen. De gedelegeerde bestuurder overtuigde de rest van de RvB door voor- en nadelen op te sommen. De weerstand had te maken met de voorkeur voor humanitaire doeleinden van sommige leden van de RvB. Dit botste met het commerciële model van de kringwinkel.

Indien we dit vertalen naar de drie paradigma's geeft dit het volgende. Het **incrementele paradigma** is dominant aanwezig. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleiten geen argumenten. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten drie kenmerken. Ten eerste heeft men aandacht voor de formele en geplande doelen, maar ook *oog voor informele nagestreefde doelen*. Ten tweede is er *oog voor doelconflicten en dilemma's* ten gevolge van het complex mensbeeld. Er is meer bepaald een cultuurschok tussen de caritatieve finaliteit van de vrijwilligers en de commerciële en rationele finaliteit van het kringwinkelconcept. Ten derde zijn *geen vormelijke of inhoudelijke kwaliteitscriteria* aan de orde. In het voordeel van de **stakeholdersmanagementbenadering** pleiten twee factoren. Ten eerste is er *oog voor doelconflicten en dilemma's* ten gevolge van eigenbelangen. Vrijwilligers willen meer autonomie. Topmanagement (Staf/RvB) hebben controle als belang. Ten tweede zijn er *geen vormelijke of inhoudelijke kwaliteitscriteria* aan de orde.

2.3.4.4.4. Strategische acties

Er werd geen onderscheid gemaakt tussen strategische acties of strategische

doelstellingen. We kunnen echter acties onderscheiden die aansloten bij de doelen in de missie of bij informele doelstellingen. **Wat bevatten deze acties inhoudelijk?** Deze acties waren divers en organisatiespecifiek. In het kader van de doelstelling van het kringwinkellabel werd bijvoorbeeld een missie opgesteld. In het kader van de formele doelstelling inzake tewerkstelling van langdurig werklozen werden het strijkatelier en de fietserij opgestart. **Welke vormelijke kenmerken hadden deze acties?** Acties werden niet formeel omschreven met concrete of nauwgezette concepten. Er werd niet aangegeven of de doelstellingen meetbaar, aanvaardbaar, realiseerbaar of tijdsgebonden waren. **Wie bepaalde de strategische acties?** De inhoud van de acties werd bepaald door de RvB of de stafleden. De formulering van de missie werd bepaald door het kwaliteitstraject van de KVK.

Indien we dit vertalen naar de drie paradigma's geeft dit het volgende. Het **incrementele paradigma** is dominant aanwezig. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleiten geen argumenten. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten twee kenmerken. Ten eerste zijn acties *organisatiespecifiek en divers*. Ten tweede zijn *geen vormelijke kwaliteitscriteria* aan de orde. In het voordeel van het **stakeholdermanagementparadigma** pleiten twee argumenten. Ten eerste zijn acties *organisatiespecifiek en divers*, ook door preferenties van dominante stakeholders (KVK). Ten tweede zijn er *geen vormelijke of inhoudelijke kwaliteitscriteria* aan de orde.

2.3.4.4.5. Strategie-implementatie

Uit de interviews blijkt dat er in deze fase sprake was van **strategie-implementatie**. We kunnen hierbij drie aandachtspunten onderscheiden. Ten eerste was er een **flexibele implementering** van de strategie. Er was immers nauwelijks of *geen sprake van een consistente doelencascade* of afstemming op de organisatiecultuur. Bovendien was er ook sprake van *flexibele bijsturing*. De oorspronkelijke doelstelling om het strijkatelier en de fietserij als erkende lokale diensteneconomie op te starten werd bijgestuurd. De aanvragen tot erkenning als lokale diensteneconomie werd geweigerd door het Vlaams subsidieagentschap. Het strijkatelier werd daarom als apart dienstechequebedrijf opgestart. Het fietsenproject kwam er uiteindelijk toch op vraag van en in samenwerking met sociale werkplaats "De loods" en de stad Aalst. Er was ook voorafgaand lobbywerk van VOSEC om samenwerking met NMBS te promoten. Ten tweede was er een **soepele opvolging of controle op de implementering** van de strategische doelstellingen. Uit de interviews blijkt dat er een soepele controle was op de implementering vanuit de RvB. Op stafniveau was er wel monitoring. Vooral in het kader van de kringwinkel werden prestatie-meetsystemen op basis van EFQM gebruikt en was er ook een voorkeur voor best practices. Erkende kringloopcentra dienden vanaf 2005 ook jaarverslagen te maken. Ten derde blijkt uit de interviews dat er veel **autonomie was op stafniveau**.

Vertaald naar de **drie paradigma's** levert dit het volgende op. Het incrementele paradigma en het stakeholdersparadigma zijn dominant. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleit dat er een strakke monitoring was op stafniveau. Er was een aandacht voor prestatie-meetsystemen en mogelijk een voorkeur voor best practices. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten twee argumenten. Ten eerste is er sprake van een *eerder flexibele dan consistente implementatie*. Dit

blijkt uit de flexibele bijsturing van de projecten strijkatelier en fietsatelier. Ten tweede is er *soepele monitoring* vanuit de RvB. In het voordeel van de *stakeholdersmanagementbenadering* pleiten twee argumenten. Ten eerste is er sprake van een *eerder flexibele dan consistente implementatie*. Ten tweede is er *geen strakke monitoring door de RvB*. Er is geen standpunt over goede of slechte indicatoren. Een goede indicator is in dit opzicht een indicator die door de prioritaire stakeholders wordt aanvaard. Concreet is dit bijvoorbeeld het geval bij het kringwinkelproject. Hierbij bepaalt of beïnvloedt KVK als externe stakeholder welke instrumenten worden gehanteerd.

2.3.4.5. Aangehaalde plus- en minpunten periode 2000-2008

Als laatste element van de analyse per fase wordt telkens de algemene evaluatie van de strategische besluitvorming in deze fase neergeschreven zoals die door de betrokken geïnterviewden werd ervaren. Dit houdt in dat zowel positieve als negatieve aspecten worden aangekaart.

De strategische besluitvorming in de periode 2000-2008 wordt door de geïnterviewden **positief geëvalueerd** op basis van de volgende elementen:

- De staf en het personeel werden meer betrokken bij het strategisch beleid
- De nieuwe staffuncties communicatie en trajectbegeleiding leidden tot intensievere contacten met partners VDAB en OCMW.
- Er was meer structuur door werkoverleg, stafoverleg en verslagen.
- Het kwaliteitslabel van de kringwinkel was goed voor allerlei erkenningen van de overheid.
- *“Het gevoelsmatige vind ik positief maar om te overleven zal bijsturing nodig zijn”*

Drie elementen van de strategische besluitvorming in de periode 2000-2008 worden door de geïnterviewden **negatief geëvalueerd**:

- Strategische keuze om bijna uitsluitend met WEP+ te werken maakte de organisatie kwetsbaar.
- De vrijwilligerscultuur botste met het personeelsbeleid t.o.v. doelgroepwerknemers. Periode van tussen '99-'02 was een woelige overgangperiode.
- Er was te weinig afbaking van taken en bevoegdheden tussen stafleden en RvB. *RvB neemt strategische rol niet voldoende op*. *“Er ontbreken profielen met financiële know-how”*.

Indien we deze informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** kunnen we het volgende besluiten. Vooreerst dienen we te benadrukken dat we hierbij een interpretatie geven van de persoonlijke voorkeur voor een bepaald paradigma en niet van de effectieve aanwezigheid van een bepaald paradigma. Er is geen dominante voorkeur voor één paradigma. Uit de evaluatie blijkt zowel een voorkeur voor het rationele, het incrementele en het stakeholdermanagementparadigma. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleit het volgende. Ten eerste beschouwen de geïnterviewden het planmatig en gestructureerd werken als positief. Ten tweede tonen ze een voorkeur voor de strakke monitoring die gepaard gaat met het

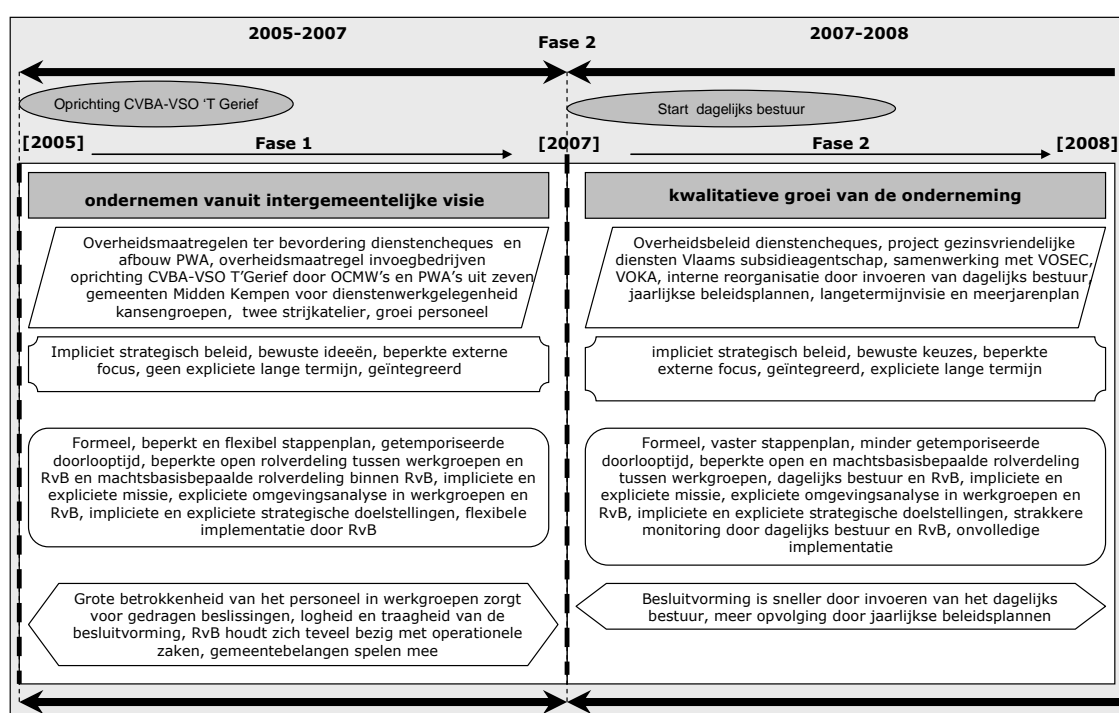
kwaliteitslabel van de kringwinkel. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten twee argumenten. De geïnterviewden tonen een voorkeur voor een *gevoelsmatige benadering*. Ten tweede is er ook een *voorkeur voor een rolverdeling op basis van competenties*. In het voordeel van de *stakeholdersmanagementbenadering* pleiten twee argumenten. Ten eerste hecht men *belang aan interne doelconflicten*. Meer bepaald het conflict tussen de mentaliteit van vrijwilligers en werknemers. Ten tweede heeft men meer aandacht *voor belang en de identiteit van interne en externe stakeholders*. Meer bepaald heeft men aandacht voor de externe stakeholders zoals het OCMW of de VDAB. Men heeft ook oog voor de machtsbronnen van de interne stakeholders, meer bepaald de formele macht en het gebrek aan expertisemacht van de RvB.

2.4. Gevalstudie 't Gerief

2.4.1. Stroomdiagram en fasering gevalstudie 't Gerief

In deze gevalstudie geven we een totaalbeeld van de chronologische evoluties inzake de strategische besluitvorming in CVBA-VSO 't Gerief. We gebruiken in het vervolg van de bespreking van deze gevalstudie de commerciële benaming T' Gerief zonder verwijzing naar de CVBA-structuur. We bespreken eerst het stroomdiagram waarin dit totaalbeeld wordt gevisualiseerd en bespreken vervolgens vergelijkenderwijs de verschillende fasen.

Figuur 8: Stroomdiagram 't Gerief



We beginnen onze korte, synoptische bespreking van bovenstaand schema met enkele **algemene beschouwingen over de historische reconstructie** van strategieontwikkeling in 't Gerief. We beschouwen de periode vanaf de oprichting in 2005 van de CVBA-VSO 't Gerief tot en met 2008. Deze periode wordt afgebakend in twee fasen op basis van een *scharniermoment*. Het betreft het jaar 2007. Er werd vanaf dat jaar een dagelijks bestuur aangesteld, bestaande uit twee leden van de RvB en de directeur van 'T Gerief. Door deze interne reorganisatie werd het strategische beleid op andere manier ingevuld.

Laten we vervolgens de twee fasen vergelijkenderwijs bespreken. **Fase één loopt van 2005 tot en met 2007 en wordt getypeerd als ondernemen vanuit intergemeentelijke visie.** Vooreerst bespreken we de *context*. De CVBA-VSO 'T Gerief wordt opgericht door een aantal openbare centra voor maatschappelijk welzijn (OCMW's) en Plaatselijke Werkgelegenheidsagentschappen (PWA's) uit de regio Midden-Kempen. Er wordt gekozen voor een Collectieve Vennootschap waarin de

zeven betrokken gemeenten vertegenwoordigd zijn als vennoot. De federale regelgeving inzake dienstencheques en de Vlaamse regeling voor invoegbedrijven maken een rendabele dienstenwerkgelegenheid voor kansarmen mogelijk. Er is impliciet sprake van strategische besluitvorming. Er worden bewuste keuzes gemaakt en het beleid is geïntegreerd. De externe focus is evenwel grotendeels beperkt. Het proces wordt gekenmerkt door een trage getrapte besluitvorming. Er wordt gewerkt met werkgroepen samengesteld uit personeel en leden van de RvB. De RvB geeft goedkeuring. Inhoudelijk is er sprake van een expliciete missie, expliciete omgevingsanalyse en expliciete doelen. Dit wordt evenwel niet altijd consequent ingevuld. De implementatie wordt opgevolgd aan de hand van kwantitatieve indicatoren maar er is flexibele bijsturing mogelijk van de implementatie. De logheid van de besluitvorming wordt negatief *geëvalueerd*. De RvB houdt zich teveel bezig met operationele zaken en er is een reflex om naar het eigen gemeentebelang te kijken. De grote betrokkenheid van het personeel in de werkgroepen zorgt voor gedragen beslissingen.

Indien we tenslotte de context, de conceptuele invulling, de proces- en inhoudelijke kenmerken van de strategische besluitvorming in 't Gerief tijdens de periode 2004-2007 interpreteren **volgens het paradigmatisch kader** levert dit het volgende op. *In deze fase is het stakeholdersparadigma licht dominant aanwezig ten opzichte van het incrementele paradigma. Het rationele paradigma is beperkter en meer dubbelzinnig aanwezig.*

In het voordeel van het *rationele paradigma* pleit het volgende. Ten eerste is er sprake van een aanzet tot stappenplan dat bewuste keuzes bevat en geïntegreerd is. Ten tweede is er inhoudelijk sprake van een expliciete missie, een omgevingsanalyse met een beperkte opdeling in deelomgevingen en expliciete doelstellingen. Er is aandacht voor monitoring aan de hand van prestatie-meetsystemen. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten drie argumenten. Ten eerste is er slechts impliciet sprake van strategische besluitvorming en is er oog voor het verleden en het heden bij de strategievorming. Ten tweede worden de proceskenmerken voornamelijk getypeerd door een flexibel patroon van strategische activiteiten met variërende doorlooptijd. Tot op zekere hoogte is er sprake van een open rolverdeling tussen de RvB en de werkgroepen. Ten derde is er inhoudelijk sprake van een realiteitsgetrouwe impliciete missie. Er is voorkeur voor permanente screening van de omgeving en een rijke dataverzamelingskorf bij de omgevingsanalyse. Er zijn formele en informele doelstellingen. Bij de implementatie is er sprake van flexibele bijsturing van de intentionele strategie en ruimte voor spontane strategie. In het voordeel van het *stakeholdersmanagementparadigma* pleiten drie argumenten. Ten eerste is er impact van de stakeholders op de strategievorming. Er is aandacht voor het belang en de identiteit van de interne stakeholders (de OCMW's, PWA's, het personeel) en de externe stakeholders (Vlaamse en federale overheid). Ten tweede wordt het proces gekenmerkt door een machtsbasisbepaalde rolverdeling binnen de RvB en tussen de RvB en de werkgroepen. Er is ook een politiek getemporeerde doorlooptijd. Ten derde wordt de besluitvorming inhoudelijk gekenmerkt door een missie met expliciete verwijzing naar het belang van de interne stakeholders.

Uit de *evaluatie van de geïnterviewde* blijkt een voorkeur voor het incrementele en het stakeholdersmanagementparadigma.

Fase twee loopt van 2007 tot en met 2008 en wordt getypeerd als kwalitatieve groei van de onderneming. Vooreerst bespreken we de *context*. Enerzijds is er een verminderde bijdrage in de tussenkomst van de overheid in de dienstencheques. Anderzijds bieden de projectsubsidies voor gezinsvriendelijke diensten van het Vlaams Subsidieagentschap de mogelijkheid voor verdere differentiering van 't Gerief. Er is een personeelsgroei tot 180 werknemers. Er wordt een dagelijks bestuur ingevoerd dat een meer sturende rol opneemt. Inzake *strategische besluitvorming* is er in het *Beleidsplan 2008* de intentie voor een geïntegreerd plan met expliciete langetermijnfocus en bewuste keuzes. De externe focus blijft echter beperkt. Het *proces* wordt gekenmerkt door een flexibel patroon van potentiële strategische activiteiten met een deels open en deels een machtsbasisbepaalde rolverdeling tussen de RvB, het dagelijks bestuur en de werkgroepen. *Inhoudelijk* is er sprake van zowel een expliciete missie als impliciete missie, een expliciete omgevingsanalyse en impliciete of expliciete strategische doelen. Er wordt gemonitord met kwantitatieve indicatoren maar de strategie-implementatie is in de praktijk flexibel. De invoering van het dagelijks bestuur wordt positief geëvalueerd door de betrokkenen omdat dit zorgt voor een sneller besluitvormingsproces. Ook de beleidsplannen met jaarlijkse opvolging zijn pluspunten. Daartegenover staat dat de beleidsplannen tegelijkertijd te ambitieus zijn en gedeeltelijk worden geïmplementeerd.

Indien we tenslotte de context, de conceptuele invulling, de proces- en inhoudelijke kenmerken van de strategische besluitvorming in 't Gerief tijdens de periode 2007-2008 interpreteren **volgens het paradigmatisch kader** levert dit het volgende op. *In deze fase is het stakeholdersparadigma licht dominant aanwezig ten opzichte van het incrementele paradigma. Het rationele paradigma is meer aanwezig dan in de vorige fase maar blijft dubbelzinnig.*

In het voordeel van het *rationele paradigma* pleit het volgende. Ten eerste is er sprake van een geïntegreerd stappenplan, bewuste keuzes en een expliciete langetermijnfocus. Ten tweede is er tijdens het proces sprake van een vaste cyclische doorlooptijd en een meer dominante sturende rol van het dagelijks bestuur. Ten derde is er inhoudelijk sprake van een expliciete missie, van een omgevingsanalyse met een beperkte opdeling in deelomgevingen en van expliciete doelstellingen. Er is aandacht voor monitoring aan de hand van prestatie-meetsystemen. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten drie argumenten. Ten eerste is er slechts impliciet sprake van strategische besluitvorming en is er oog voor het verleden en het heden bij de strategievorming. Er is ook oog voor veranderingen in de missie. Ten tweede worden de proceskenmerken voornamelijk getypeerd door een flexibel patroon van strategische activiteiten met variërende doorlooptijd. Er is in beperkte mate sprake van een open rolverdeling tussen de RvB, het dagelijks bestuur en de werkgroepen. Ten derde is er inhoudelijk sprake van een realiteitsgetrouwe impliciete en expliciete missie. Er is voorkeur voor permanente screening van de omgeving en een rijke dataverzamelingskorf bij de omgevingsanalyse. Er zijn formele en informele doelstellingen. Bij de implementatie is er sprake van flexibele bijsturing van de intentionele strategie en ruimte voor spontane strategie. In het voordeel van het *stakeholdersmanagementparadigma* pleiten drie argumenten. Ten eerste is er impact van de stakeholders op de strategievorming. Er is aandacht voor het belang en de identiteit van de interne stakeholders (de OCMW's, PWA's, het

personeel, het dagelijks bestuur) en de externe stakeholders (Vlaamse en federale overheid, VOSEC, VOKA). Ten tweede wordt het proces gekenmerkt door een machtsbasisbepaalde rolverdeling tussen de RvB, het dagelijks bestuur en de werkgroepen. Er is minder sprake van een politiek getemporeerde doorlooptijd. Ten derde is er sprake van politiek gedrag bij de keuze van impliciete acties.

Uit de *evaluatie van de geïnterviewden* blijkt een voorkeur voor het rationele paradigma en in mindere mate het stakeholdersmanagementparadigma

De **bronnen en referenties** die we bij het opstellen van deze gevalstudie hebben gebruikt, kunnen worden opgedeeld in literatuur, halfgestructureerde interviews, interne beleidsdocumenten en websites. We verwijzen hiervoor naar de bronnenlijst.

2.4.2. Analysefase 1: 2005-2007: Ondernemen vanuit intergemeentelijke visie

2.4.2.1. Contextuele factoren

We beginnen eerst met een bespreking van de grote lijnen en belangrijkste aandachtspunten die we voor deze fase inzake context en gebeurtenissen vaststelden aan de hand van schema 2: analysefase 1 (I), van de gevalstudie 't Gerief in bijlage 3. Volgens de geïnterviewden hadden zowel interne als externe factoren impact op de strategische besluitvorming in deze fase. Deze context was relevant omdat ze impact had op de strategische besluitvorming van T' Gerief.

In deze fase werd de externe context bepaald door **maatregelen van de Vlaamse en federale overheid en Europese overheid**. We kunnen hierbij enerzijds de regeling voor de invoegbedrijven en anderzijds de invoering van het stelsel voor dienstencheques onderscheiden. De Vlaamse minister van tewerkstelling in het meerwaardendecreet van 2000 een **structurele regeling in voor invoegbedrijven**. In tegenstelling tot de eerste experimentele regeling uit 1994 was de nieuwe regeling zowel van toepassing op nieuwe als op bestaande bedrijven. Het was de bedoeling om een degressieve loonsubsidiëring van kansengroepen toe te kennen binnen ondernemingen met een aantoonbare maatschappelijke en ecologische meerwaarde. In hetzelfde decreet werd ook de regeling voor startcentra gemaakt. Deze begeleiden de kandidaat invoegbedrijven bij de opstart of erkenningsprocedure van invoegbedrijven. In combinatie met de dienstencheques leidde de invoegsubsidie echter tot oversubsidiëring. Conform de Europese richtlijn voor staatssteun voerde de Vlaamse minister van sociale economie in 2005 een nieuwe regeling in voor de klassieke bedrijven enerzijds en de invoegbedrijven met dienstencheques anderzijds. De degressieve subsidie werd tot twee jaar herleid. **De federale regering stelde het stelsel van de dienstencheques** in 2003 open naar de private sector. Men beoogde zo een tewerkstellingsbevorderend effect. Gepaard met de uitbouw van het dienstenchequestelsel werd het systeem van de Plaatselijke Werkgelegenheidsagentschappen afgebouwd. Gemeentes waren sinds 1994 verplicht om een PWA op te richten waarbij Gelegenheidswerk van maximaal 45 uur per maand werd voorzien voor uitkeringsgerechtigde werklozen. Het systeem resulteerde echter vaak in een werkloosheidsval. Vanaf 1 oktober 2004 werd daarom geen enkele PWA'er nog vrijgesteld van sollicitatieplicht en werd elke PWA'er automatisch

ingeschreven als werkzoekende bij de VDAB, met uitzondering van de personen met een permanente arbeidsongeschiktheid. Welke impact hadden deze overheidsmaatregelen? De PWA's werden genoodzaakt om zich te heroriënteren. De regelingen inzake invoegbedrijven en dienstencheques boden perspectieven om een nieuwe economische activiteit op te starten waarbij rendabiliteit op lange termijn mogelijk was.

Tot zover de aard en impact van de externe contextuele factoren. Voor wat de **interne contextuele factoren** betreft, kunnen we in deze fase drie aandachtspunten onderscheiden. Meer bepaald werd de strategische beleidsvorming van 't Gerief beïnvloed door *beleidsmatige, structurele en persoonlijke factoren*.

De structurele context van 't Gerief werd in deze fase bepaald door de *oprichting van CVBA 'T Gerief* in 2005 door zes PWA's (Grobbendonk, Herentals, Kasterlee, Lille, Olen en Vorselaar) en vijf OCMW's (Herentals, Herenthout, Lille, Olen en Vorselaar) uit de regio Midden-Kempen. De mogelijkheden rond dienstenwerkgelegenheid voor kansengroepen werden reeds langer besproken binnen het *Forum Lokale Werkgelegenheid* Midden-Kempen en het *Intergemeentelijk Samenwerkingsverband van OCMW's* in de regio Midden Kempen (ISOM). Een onderzoek uit 2003 van ISOM wees een nood aan inzake poetshulp en naar aanleiding van de nieuwe regelgeving inzake dienstencheques en PWA werd overgegaan tot de start van een initiatief voor intergemeentelijke dienstenwerkgelegenheid. Er werd bewust gekozen voor de structuur van CVBA-VSO. De CVBA maakte een flexibele samenwerking tussen de verschillende partners mogelijk in een onafhankelijke structuur. (De OCMW's van Herentals, Olen, Herenthout, Vorselaar en Lille en de PWA's van Grobbendonk en Kasterlee waren als vennoten vertegenwoordigd in de RvB.) Er werd gekozen voor de *Vennootschap met Sociaal Oogmerk (VSO)* omdat de winst niet naar de vennoten werd uitgekeerd maar gebruikt om het sociaal doel te verwezenlijken, met name de tewerkstelling en opleiding van kansengroepen.

Welke gevolgen had dit voor de strategische besluitvorming van 't Gerief? Enerzijds kon men in deze vennootschapsvorm de dienstverlening op lange termijn rendabel uitbouwen en financiële ruimte behouden voor begeleiding en opleiding. Door de keuze voor de VSO werd democratische besluitvorming in de statuten opgenomen en was er de verplichting tot een formeel jaarverslag.

Op **persoonlijk vlak** waren twee factoren belangrijk. Ten eerste werd voor de operationele werking binnen de coöperatieve vennootschap 't Gerief een *coördinator* aangesteld die een verleden had als PWA-beambte. De operationele werking was gebaseerd op thematische werkgroepen. Ten tweede was ook de *Coördinator Lokale sociale Werkgelegenheid van het OCMW Herentals* actief betrokken in de werkgroepen. De Coördinator Lokale sociale Werkgelegenheid OCMW Herentals was verantwoordelijk voor de dienst tewerkstelling van het ISOM. De zetel van de ISOM was immers gevestigd in het OCMW van Herentals. Ze bezat zeer specifieke expertise en was verantwoordelijk voor de voorbereiding van de opstart van T Gerief. Ze stelde het bedrijfsplan op in samenwerking met het Startcentrum RICK.

Het gevolg voor de strategische besluitvorming was dat het OCMW Herentals een specifieke expertise en netwerk bezat en zo op het beleid kon wegen. Ook de coördinator van 't Gerief kon expertise ontwikkelen en zonder formele macht het

beleid beïnvloeden.

Wat de beleidskeuzes van 't Gerief betreft kunnen we drie aandachtspunten onderscheiden. Ten eerste kreeg 't Gerief in 2005 drie *verschillende erkenningen van de federale en Vlaamse overheid*. 't Gerief kreeg een erkenning als invoegbedrijf en een erkenning voor arbeidszorg van het Vlaams ministerie van Sociale economie en werd tevens erkend als dienstenchequebedrijf huishoudelijke hulp. Ten tweede werd in 2006 de *strijkdienst van het OCMW Olen overgenomen*. Dit gebeurde op vraag van het OCMW Olen omdat het een voor hen verlieslatende WEP+ activiteit was. Ten derde werd in 2006 een ondernemingsplan opgesteld voor een *nieuwe strijkdienst te Vorselaar* en deze werd in 2007 opgestart. De voorgenoemde beleidskeuzes hadden twee belangrijke gevolgen voor de strategische besluitvorming in 't Gerief. Ten eerste anticipeerde 't Gerief op het overheidsbeleid om op lange termijn verder te kunnen groeien. Dankzij de verschillende erkenningen beschikte 't Gerief over tijdelijke of indirecte financiering van de Vlaamse en federale overheid.

2.4.2.2. Conceptuele invulling

Ten aanzien van de geïnterviewden definieerden we strategische beleid aan de hand van de volgende vier kenmerken:

- het houdt “bewuste keuzes” in;
- het is “geïntegreerd”;
- het bevat een “interne en externe focus”;
- het bevat een “lange termijnvisie”.

Er is impliciet sprake van strategisch beleid. Er is expliciet sprake van strategische doelstellingen, missie en visie. De invulling gebeurt evenwel niet consequent. Het strategisch beleid wordt in essentie gebaseerd op de intergemeentelijke visie rond creatie van lokale en duurzame werkgelegenheid in de regio Midden-Kempen. Zelf omschrijven we het beleid in deze fase dan ook als *Ondernemen vanuit intergemeentelijke visie*.

In deze fase pleiten vier argumenten voor de aanwezigheid van een strategisch beleid. Ten eerste bleek uit het ondernemingsplan de aanwezigheid van *expliciete en bewuste keuzes*. Zo werd er bijvoorbeeld een bewuste keuze gemaakt voor de juridische vorm van CVBA-VSO met het oog op democratische besluitvorming en sociale doelstellingen. De keuze overname van het strijkatelier in Olen gebeurde op vraag van het OCMW Olen. Er was ook sprake van spontane keuzes. Er was bijvoorbeeld een spontaan en dus niet gepland streefdoel ontstaan inzake laag absentisme en verloop van het personeel. Ten tweede is er *sprake van een geïntegreerd beleid*. Dit blijkt uit het gedetailleerde ondernemingsplan waarin missie, doelstellingen, marktanalyse, marketing-, productie, -en personeelsplan zijn opgenomen. Uit de interviews blijkt dat er ook een systematische informatiedoorstroom was van de RvB naar de werknemers via overlegvergaderingen. Er was ten derde ook *sprake van een visie maar er is geen expliciete lange termijnfocus. Ten slotte was er een beperkte externe focus*. De focus in de omgevingsanalyse blijft beperkt tot de regio Midden-Kempen.

Indien we tot slot de informatie doorvertalen naar de drie **paradigma's** levert dit het

volgende op. Alle paradigma's zijn aanwezig. Het rationele en het stakeholdersmanagementparadigma zijn dominant. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleit het volgende. Er worden expliciete *bewuste keuzes* gemaakt en het strategisch beleid is ook *geïntegreerd*. Verder is er sprake van een *toekomstgerichte visie*. Dit wordt echter niet *geformaliseerd in een lange termijnplan*. Er is een beperkte externe focus. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleit dat men *oog heeft voor het heden, het verleden en de toekomst*. Met name de intergemeentelijke samenwerking inzake tewerkstelling van kansengroepen in OCMW's en PWA's. Er is zowel sprake van formele en *intentionele als informele en spontane strategie*. In het voordeel van de **stakeholdersmanagementbenadering** pleit dat men *oog heeft voor het heden, het verleden en de toekomst*. Er is ook sprake van *intentionele en spontane strategie*. Bovendien heeft men ook *oog voor het belang van of stake van het personeel als interne stakeholder*. Dit blijkt uit de bewuste keuze voor de coöperatieve vennootschapsvorm en uit de systematische informatiedoorstroom naar het personeel. Men heeft ook oog voor het belang van de interne stakeholder OCMW Olen.

2.4.2.3. Algemene proceskenmerken

Hoe kwam het **proces van strategische besluitvorming van 't Gerief in de fase 2005-2007 tot stand?** We kunnen hierbij de volgende aandachtspunten onderscheiden. Ten eerste kon het beleid omschreven worden als *formeel*. Er werden ondernemingsplannen en jaarverslagen opgesteld. Ten tweede was er *sprake van een flexibel stappenplan*. Plannen konden bijgestuurd worden. Beslissingen konden lang duren omdat de RvB alles diende goed te keuren. PWA-vertegenwoordigers wilden vaak ook over operationele zaken beslissen. Ten derde kunnen we hieruit ook afleiden dat er *sprake was van een getemporeerde doorlooptijd* van het proces.

Indien we nu de vraag stellen **wie er bij het beleid betrokken werd**, kunnen we het volgende vaststellen. Er was vrij veel input van het *personeel via thematische werkgroepen*. Strategische beslissingen werden echter niet genomen zonder de goedkeuring van de RvB. De *rolverdeling binnen de RvB was niet vastliggend*. De vertegenwoordiger van het OCMW Herentals had een centrale rol omdat de zetel van het ISOM (Intergemeentelijke samenwerkingsverband OCMW'S Midden-Kempen) daar gevestigd was. Het OCMW Herentals had ook bijzondere expertise inzake tewerkstelling omdat dit één van de drie diensten was binnen het ISOM. Bepaalde leden van de RvB hadden bovendien een gezagspositie, door hun persoonlijkheid en netwerk, bijvoorbeeld als secretaris van het OCMW. De vertegenwoordigers van de OCMW's hadden vooral financiële en managementcompetenties. De PWA-vertegenwoordigers hadden meer ervaring met de doelgroepen en de operationele werking.

Indien we de informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** levert dit het volgende op. We kunnen stellen dat vooral het incrementele paradigma dominant aanwezig is. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleit één argument. De besluitvorming verloopt *formeel en beperkt planmatig*. Voor het **incrementele paradigma** daarentegen pleiten drie kenmerken. Ten eerste is er sprake van een *flexibel patroon van (potentiële) strategische activiteiten*. Ten tweede is er sprake van een variërende doorlooptijd. Ten derde is er ten dele sprake van een *open rolverdeling*

tussen de werkgroepen waarin het personeel en de RvB is vertegenwoordigd. In het voordeel van het *stakeholdersmanagementparadigma* ten slotte pleiten drie kenmerken. Er is een politiek *getemporeerde doorlooptijd*. Er is *een aftastende evenwichtsoefening van strategische activiteiten*. De overname van het strijkatelier te Olen komt onder impuls van de interne stakeholders OCMW Olen. Er is in beperkte mate sprake van een *machtsbasisbepaalde rolverdeling*. Enerzijds is het OCMW Herentals binnen de RvB een dominante stakeholder door een combinatie van expertisemacht, macht ten gevolge van netwerkcentraliteit. Binnen de RvB speelt ook referentiemacht (persoonlijkheid) een rol. Anderzijds is de RvB een interne stakeholder met formele macht en is het personeel een interne stakeholder met informele macht door middel van de thematische werkgroepen.

2.4.2.4. Inhoudelijke kenmerken

2.4.2.4.1. Missie

Een premature vorm van missie was impliciet aanwezig in het ondernemingsplan van 't Gerief. In de statuten werd vervolgens een doel gesteld dat impliciet als missie kan worden beschouwd. Tenslotte werd een expliciete missie geformuleerd in het ondernemingsplan voor de nieuwe strijkdiensten te Vorselaar uit 2006. De afbakening tussen doelstelling, missie of situering is echter onduidelijk.

Wat bevatte de missie inhoudelijk? Vooreerst beschouwen we de *impliciete missie uit de statuten*. Deze missie beantwoorde de volgende vragen. Waarom werd de missie opgericht? *“Enerzijds wil de vennootschap langdurig en/of laaggeschoolde werklozen die tot de kansengroepen behoren uit de regio Midden-Kempen een reële kans geven op tewerkstelling. Anderzijds wil de vennootschap, in het kader van de dienstenwerkgelegenheid, een uitgebreide en betaalbare dienstverlening uitbouwen die beantwoordt aan behoeften van particulieren, rechtspersonen of organisaties uit de regio Midden-Kempen waarop geen of onvoldoende antwoord geboden wordt vanuit bestaande initiatieven uit de private en publieke sector.”* Wat of welke diensten bood de onderneming aan? 't Gerief biedt *“Duurzame tewerkstelling”* en *“hulp aan huis onder de vorm van huishoudelijke en onderhoudstaken bij privépersonen, rechtspersonen en ondernemingen; alle activiteiten in het kader van de dienstencheques”*. Voor wie of welke doelgroepen bood de onderneming diensten aan? 't Gerief bood diensten aan: *“langdurig en/of laaggeschoolde werklozen die tot de kansengroepen behoren uit de regio Midden-Kempen”* en *“particulieren, rechtspersonen of organisaties uit de regio Midden-Kempen”*. Welke garanties of kenmerken hadden de aangeboden diensten? De dienstverlening was *“uitgebreid en betaalbaar”*. Ten slotte werden ook een aantal onderliggende waarden opgesomd:

- *“maximaal inspanningen leveren om kansengroepen aan te werven en gelijkwaardige kansen te bieden in de onderneming;”*
- *“duurzame werkgelegenheid creëren waarbij aandacht gaat naar billijke arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen. Via maximale participatie van de werknemers streven naar een optimale individuele en collectieve ontwikkeling;”*
- *“op een evenwichtige manier voldoen aan de respectieve belangen van de stakeholders, dit is al wie betrokken is bij de activiteiten van de”*

onderneming;”

- “voorrang geven aan activiteiten, producten en productiemethoden die op korte en op lange termijn het leefmilieu respecteren;”
- “gelijktijdig streven naar meerwaarden op economisch en sociaal vlak.”

Wat bevatte de **expliciete missie in het ondernemingsplan voor de nieuwe strijdkdiensten** te Vorselaar uit 2006? De missie of doelstelling werd als volgt omschreven: “De doelstelling van ‘t Gerief CVBA-VSO is tweeledig: enerzijds zorgen voor de duurzame tewerkstelling van kansengroepen en anderzijds het uitbouwen van een uitgebreide en betaalbare dienstverlening aan particulieren en rechtspersonen, en dit alles op een rendabele manier”. Op de onderliggende waarden na werd daarmee de essentie van de impliciete missie uit de statuten samengevat. Belangrijk was de expliciete toevoeging van de doelstelling om rendabel te werken.

Vormelijk stellen we de volgende kenmerken vast. De missie weerspiegelde de organisatie zoals ze **werkelijk** was. De missie was **formeel en concreet**. De missie werd **geactualiseerd** in 2006.

Hoe kwam de missie tot stand? De missie kwam tot stand via werkgroepen waarin PWA’s en OCMW’s van de regio Midden-Kempen vertegenwoordigd waren. Dit leidde tot een uitgebreide visie en missie. In de missie kon enerzijds het belang of de opdracht van de PWA’s (tewerkstelling) en enerzijds het belang of de opdracht van OCMW’s (dienstverlening) onderscheiden worden. De impliciete missie in de statuten bevat tevens een opsomming van kernwaarden. Dit was een verplichting van de Vlaamse overheid als voorwaarde voor erkenning als invoegbedrijf. Volgens de geïnterviewden werden geen inhoudelijke of vormelijke criteria gehanteerd.

Indien we deze informatie interpreteren volgens de **drie paradigma’s** kunnen we het volgende besluiten. De argumenten in het voordeel van het incrementele en stakeholdersmanagementparadigma zijn het meest eenduidig. De argumenten voor het rationele paradigma zijn het meest dubbelzinnig. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleiten er vier kenmerken. Ten eerste is de missie formeel, beknopt en concreet. We kunnen echter stellen dat deze *vormelijke kwaliteitscriteria eerder onbewust* worden gehanteerd. Ten tweede zijn er enkele raakpunten met de *inhoudelijke criteria van een “goede missie”* maar deze criteria worden niet consequent en niet bewust toegepast. Voor de **incrementele benaderingswijze** pleiten twee kenmerken. Ten eerste kan men spreken over *een realiteitsgetrouwe weergave van de missie*. In de missie heeft men immers niet enkel *oog voor de toekomst, maar ook voor het heden en het verleden*. Onder meer voor de activiteiten van de PWA’s inzake tewerkstelling van kansengroepen. Ten derde is er *oog voor organisatiespecifieke veranderingen*. Dit blijkt uit de actualisering van de missie in 2006. Voor de **stakeholdersmanagementbenadering** pleiten twee kenmerken. Ten eerste is de impliciete missie *een compromis* waarbij de opgelegde waarden door de Vlaamse overheid (als prioritaire stakeholder) worden gecombineerd met de waarden van de oprichters. Ten tweede is er een *expliciete verwijzing naar het belang of de opdracht* van de PWA’s (tewerkstelling) en enerzijds het belang of de opdracht van OCMW’s (dienstverlening) anderzijds.

2.4.2.4.2. Omgevingsanalyse

Er was sprake van formele omgevingsanalyse, voor de opstart in 2004 en voor de opstart van het tweede strijkatelier in 2006 werd een ondernemingsplan gemaakt. Eind 2006 werd een stand van zaken gemaakt inzake sterktes en zwaktes.

Wat bevatte dit inhoudelijk? De *informatieverzameling* gebeurde door werkgroepen. Informatie kan informeel aangebracht worden door de stakeholders. De overname van de strijkdienst van Olen kwam er op vraag van het OCMW van Olen. Er was ook sprake van een beperkte opdeling in deelomgevingen met een grote nadruk op de interne deelomgeving. Er werd gebruik gemaakt van bestaande studies, er werden interviews met bevoorrechte getuigen afgenomen. Er werden kwantitatieve prognoses gemaakt. En er werd gebruik gemaakt van vragenlijsten en checklists. De verzamelde informatie werd in het geval van het ondernemingsplan van 't Gerief *geïnterpreteerd* via een SWOT-analyse. Hierbij werd de externe omgeving in opportuniteiten, en bedreigingen opgedeeld en de interne omgeving in zwaktes en sterktes. Als opportuniteiten zag men het gesubsidieerde dienstenchequesysteem en het feit dat publieke en private poetsdiensten de vraag niet konden beantwoorden in de regio Midden Kempen. De snel veranderende regelgeving inzake tewerkstellingsmaatregelen, de slecht op elkaar afgestemde overheidsniveaus en het feit dat sommige privé initiatieven die met dienstencheques werkten er niet in slaagden om voldoende (volgens hen geschikte) werkkrachten aan te trekken, beschouwde men als bedreigingen. Het gebrek aan ervaring in (commerciële) bedrijfsvoering en financieel beheer bij de vennoten/mandatarissen en de resolute keuze voor de zwaksten op de arbeidsmarkt met een druk op de productiviteit/rentabiliteit als gevolg, werden als zwaktes beschouwd. De grote expertise van de vennoten inzake sociale tewerkstelling en poets hulp en een solide financiële basis bij de start werden als sterktes beschouwd.

Wie verzamelde en/of interpreteerde de informatie? Er werden thematische werkgroepen opgericht waarin zowel personeel, leden van de RVB en beampten van OCMW betrokken waren. Het OCMW Olen bijvoorbeeld stelde zelf voor om haar strijkatelier over te nemen. De coördinator tewerkstelling binnen het ISOM (intergemeentelijk samenwerkingsverband van OCMW's van de Midden-Kempen) speelde een belangrijke rol bij de verzameling en interpretatie informatie. Ze had een specifieke deskundigheid en stelde samen met het startcentrum RICK het ondernemingsplan van 't Gerief op.

Indien we deze informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** kunnen we het volgende besluiten. Het incrementele paradigma is dominant aanwezig. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten drie argumenten. Ten eerste is er een beperkte aanzet tot opdeling in deelomgevingen. Ten tweede wordt de informatie geïnterpreteerd aan de hand van een SWOT-analyse. Ten derde is er mogelijks een voorkeur voor informatieverzamelingsinstrumenten als schriftelijke vragenlijsten, documentanalyse en kwantitatieve prognoses. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten drie kenmerken. Ten eerste is er een voorkeur voor *permanente screening onder invloed van de dynamiek en onzekerheid* van de omgeving. Ten tweede wordt er rekening gehouden met *informatiefilters en subjectieve perceptievorming* bij de interpretatie van de verzamelde informatie. Dit effect wordt beperkt door diverse personen in werkgroepen te betrekken. Ten derde *maakt men gebruik van een rijke dataverzamelingskorf*. In het voordeel van het

stakeholdermanagementparadigma pleiten vier argumenten. Ten eerste is er een *voorkeur voor permanente screening van het stakeholderslandschap* (met name de OCMW's). Ten tweede is er *aandacht voor wie de informatie aanreikt*. Ten derde is er *geen duidelijke voorkeur voor informatieverzamelingsinstrumenten*. Er wordt wel gebruik gemaakt van informatieverzamelingsinstrumenten die gevoelig zijn voor het meten van eigenbelangen zoals gesprekken met bevoorrechte getuigen en informele contacten. Ten vierde wordt er rekening gehouden met *informatiefilters en subjectieve perceptievorming* bij de interpretatie van de verzamelde informatie.

2.4.2.4.3. Strategische doelen

Er werden in deze fase expliciete strategische doelstellingen geformuleerd maar dit gebeurde niet consequent.

Wat bevatten deze doelstellingen inhoudelijk? De doelstellingen inzake duurzame tewerkstelling van kansengroepen en kwalitatieve dienstverlening werden expliciet in de statuten opgenomen. Deze doelstellingen vloeiden voort uit de SWOT-analyse maar waren een doorslag van de visie van de OCMW's en PWA's. In een werkdocument voor de RvB van 2006 werden voorgenoemde doelstellingen expliciet als strategische doelstellingen vermeld. Rendabiliteit werd hierbij expliciet geformuleerd als derde strategische doelstelling. Om dit te bereiken was schaalvergroting en diversificatie nodig. Dit werden informele doelstellingen. *Wat waren de vormelijke kenmerken van deze doelstellingen?* We kunnen stellen dat de doelstellingen zowel *formeel* als *informeel* werden opgesteld. Er werd niet aangegeven of de doelstellingen specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realiseerbaar of tijdsgebonden waren. *Wie bepaalde deze doelstellingen?* De strategische doelstellingen inzake tewerkstelling van kansengroepen en kwalitatieve dienstverlening waren gebaseerd op de visie van de OCMW's en PWA's.

Indien we dit vertalen naar de drie paradigma's geeft dit het volgende. Het incrementele paradigma is dominant aanwezig. Het **incrementele paradigma** is dominant aanwezig. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten geen argumenten. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten drie kenmerken. Ten eerste heeft men aandacht voor de formele en geplande doelen, maar ook *oog voor informele en spontaan nagestreefde doelen*. Ten tweede zijn *geen vormelijke of inhoudelijke kwaliteitscriteria* aan de orde. In het voordeel van het *stakeholdermanagementparadigma* pleit één argument. Er zijn *geen vormelijke of inhoudelijke kwaliteitscriteria* aan de orde.

2.4.2.4.4. Strategische acties

Er werden acties formeel opgesteld die aansloten bij de formele strategische doelen. Dit werden doelstellingen genoemd. *Inhoudelijk* ging het om formele doelstellingen zoals personeelsgroei of de overname van het strijkatelier te Olen en het ontwikkelen van andere strijkateliers. Deze doelstellingen vloeiden voort uit de strategische doelstellingen inzake de tewerkstelling van langdurig werklozen en de rendabiliteit van de onderneming. Er werden ook spontane doelstellingen nagestreefd zoals een laag verloop. *Welke vormelijke kenmerken hadden deze acties?* De acties inzake

personeelsgroei waren gekoppeld aan een financieel plan en een tijdsduur. **Wie bepaalde de strategische acties?** De inhoud van de acties werd bepaald door de RvB.

Indien we dit vertalen naar de drie paradigma's geeft dit het volgende. Het **incrementele paradigma** is dominant aanwezig. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleiten geen argumenten. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleit één kenmerk. De acties zijn *organisatiespecifiek en divers*. In het voordeel van het **stakeholdermanagementparadigma** pleiten twee argumenten. Ten eerste *zijn acties organisatiespecifiek en divers*. Ten tweede *is er oog voor preferenties ingevolge de eigenbelangen* van stakeholders (OCMW Olen).

2.4.2.4.5. Strategie-implementatie

Uit de interviews blijkt dat er in deze fase sprake was van **strategie-implementatie**. We kunnen hierbij drie aandachtspunten onderscheiden. Ten eerste was er een **flexibele implementering** van de strategie. Er werd getracht om een *consistente doelencascade* uit te werken maar er was geen vast stappenplan. Er was sprake van *flexibele bijsturing*. Plannen konden bijgestuurd worden. Zo werd er bijvoorbeeld teruggekeerd op de beslissing van de RvB om enkel deeltijdse functies aan te nemen. Er was ook ruimte voor *spontaan gegroeide strategie* zoals het nastreven van laag absentisme en een lage instroom van doelgroepwerknemers. Er was sprake van *een soepele monitoring op strategisch niveau*. Er werden wel kwantitatieve indicatoren en boordtabellen gebruikt op operationeel niveau om de groei van het personeel en klanten op te volgen. Er was echter geen consensus over de indicatoren. De indicatoren konden snel veranderen. **Wie werd er tenslotte betrokken bij de implementatie?** De RvB volgde de implementatie op maar dit betrof vooral het operationele. Er was gebruik van kwantitatieve indicatoren en boordtabellen onder impuls van OCMW Herentals (ISOM)

Vertaald naar de **drie paradigma's** levert dit het volgende op. Het incrementele paradigma is dominant. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleiten geen argumenten. Ten eerste is er sprake van een *beperkte consistentie in de doelencascade*. Ten tweede is er *strakke monitoring*. Ten derde is er een zekere voorkeur voor *kwantitatieve indicatoren en prestatie-meetsystemen*. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten twee argumenten. Ten eerste is er sprake van *flexibele bijsturing van de intentionele strategie*. Ten tweede is er ruimte voor *spontane strategie* (nastreven van laag absentisme, lage instroom doelgroepwerknemers). In het voordeel van de **stakeholdersmanagementbenadering** pleiten twee argumenten. Ten eerste is er sprake van *flexibele bijsturing van de intentionele strategie*. Ten tweede is er *geen consensus over de gebruikte indicatoren*. Ten derde is er ruimte voor *spontane strategie*.

2.4.2.5. Aangehaalde plus- en minpunten periode 2005-2007

Als laatste element van de analyse per fase wordt telkens de algemene evaluatie van de strategische besluitvorming in deze fase neergeschreven zoals die door de betrokken geïnterviewden werd ervaren. Dit houdt in dat zowel positieve als negatieve aspecten worden aangekaart.

De strategische besluitvorming in de periode 2005-2007 wordt door de geïnterviewden **positief geëvalueerd** op basis van de volgende elementen:

- “*Er was grote betrokkenheid van het personeel en de stakeholders bij de beleidsvorming. Door de bottom-up benadering in de thematische werkgroepen werden de beslissingen gedragen*”.

Drie elementen van de strategische besluitvorming in de periode 1992-1999 worden door de geïnterviewden **negatief geëvalueerd**:

- “*De besluitvorming was log en traag*”
- Binnen de RvB was er nog “*een reflex om vanuit het eigen gemeentebelang te denken.*”
- De RvB hield zich teveel bezig met operationele zaken.

Indien we deze informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** kunnen we het volgende besluiten. Vooreerst dienen we te benadrukken dat we hierbij een interpretatie geven van de persoonlijke voorkeur voor een bepaald paradigma en niet van de effectieve aanwezigheid van een bepaald paradigma. Uit de evaluatie blijkt er zowel een voorkeur voor het rationele, het incrementele als het stakeholdermanagementparadigma. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleit het volgende argument. Uit de negatieve evaluatie van de trage en logge besluitvoering blijkt een voorkeur voor een vaste en cyclische doorlooptijd. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleit dat men voorkeur heeft voor een *open rolverdeling* via werkgroepen. In het voordeel van de **stakeholdersmanagementbenadering** pleit één argument. Uit de positieve evaluatie van de werkgroepen blijkt een voorkeur voor een *compromis als draagvlak*.

2.4.3. Analysefase 2: 2007-2008: Kwalitatieve groei van de onderneming

2.4.3.1. Contextuele factoren

We beginnen eerst met een bespreking van de grote lijnen en belangrijkste aandachtspunten die we voor deze fase inzake context en gebeurtenissen vaststelden aan de hand van schema 2: analysefase 2 (I) van gevalstudie ‘T Gerief in bijlage 3, Volgens de geïnterviewden hadden zowel interne als externe factoren impact op de strategische besluitvorming in deze fase. Deze context was relevant omdat ze impact had op de strategische besluitvorming van T’ Gerief.

In deze fase werd de **externe context** bepaald door maatregelen van de federale en Vlaamse overheid en initiatieven van belangenorganisaties. Inzake **de overheidsmaatregelen** kunnen we drie aandachtspunten onderscheiden. Ten eerste verminderde de federale overheid in 2007 en 2008 om budgettaire redenen haar tussenkomst per *dienstencheque*. Ten tweede stopte de Vlaamse overheid vanaf 2008 met het erkennen van nieuwe *invoegbedrijven* met dienstencheques. De gevolgen voor ‘t Gerief waren een vermindering van de subsidies op kort en lange termijn. Ten derde lanceerde het Vlaams Subsidieagentschap in 2008 de projectoproep *Gezinsvriendelijke diensten*. Het waren diensten die ondernemingen en organisaties al dan niet in samenwerking met de overheid konden opzetten om concrete alternatieven

aan werknemers en hun gezinnen aan te reiken om de combinatie arbeid en gezin te vergemakkelijken. 't Gerief kon via dit project haar aanbod differentiëren en zo haar leefbaarheid op lange termijn verzekeren. Wat de *belangenorganisaties* betreft, startte VOSEC in 2006 met het project Expertisepunt. Het was de bedoeling om de sector verder te helpen professionaliseren door het uitwisselen en beschikbaar stellen van expertise. 't Gerief kon haar expertise inzake verschillende beleidsdomeinen (waaronder strategisch management) optimaliseren door deel te nemen aan intervisiegroepen met experts en ondernemers.

Tot zover de aard en impact van de externe contextuele factoren. Voor wat de **interne contextuele factoren** betreft, werd de strategische beleidsvorming van 't Gerief beïnvloed door de volgende persoonlijke, structurele en beleidsmatige factoren. De *structurele en persoonlijke context* werd vooreerst gekenmerkt door een explosieve *personeelsgroei* tot 108 werknemers eind 2007. Ook de omkadering groeide aan tot vier bedienden. Vervolgens was er in 2007 een *interne reorganisatie* door de oprichting van een dagelijks bestuur bestaande uit de voorzitter, de ondervoorzitter van de RvB en de coördinator. De coördinatorsfunctie werd omgevormd tot directeursfunctie. De directeur en de coördinator lokaal sociaal beleid van het OCMW Herentals namen ook deel aan de RvB zonder stemrecht. Men beoogde met de interne reorganisatie een betere en een meer coherente sturing van het beleid. Als gevolg werd de doorlooptijd van de besluitvorming in 't Gerief korter en vaster. Inzake de *beleidsmatige context* kunnen we tenslotte drie maatregelen aanhalen. Ten eerste was het eerste jaarlijkse *beleidsplan voor 2007* gericht op het versterken van administratieve en financiële expertise. Ten tweede was het *beleidsplan van 2008* gericht op kwalitatieve groei. Meer bepaald werd voorzien om te werken aan een nieuw huishoudelijk reglement, een kwaliteitssysteem (via VOSEC), een verfijning van de missie en de visie, een strategisch meerjarenplan en een communicatieplan. Ten derde werd in 2008 de voorbereiding gestart van het *project gezinsvriendelijke diensten* in samenwerking met VOKA. Welke gevolgen had dit voor de strategische besluitvorming van 't Gerief? Ten eerste hadden de keuzes voor kwalitatieve en kwantitatieve groei impact op de overlevingskansen van de onderneming op lange termijn. Ten tweede werd geopteerd voor een planmatige aanpak van het strategisch beleid met expliciete langetermijnfocus.

2.4.3.2. Conceptuele invulling

Ten aanzien van de geïnterviewden definieerden we strategische beleid aan de hand van de volgende vier kenmerken:

- het houdt “bewuste keuzes” in;
- het is “geïntegreerd”;
- het bevat een “interne en externe focus”;
- het bevat een “lange termijnvisie”.

Er was impliciet sprake van strategisch beleid. Er is expliciet sprake van strategische doelstellingen, missie en visie. Er werd gewerkt aan interne kwalitatieve groei en een formeel toekomstgericht meerjarenplan. Zelf omschrijven we het beleid in deze fase dan ook als *Kwalitatieve groei van de onderneming*.

In deze fase pleiten vier argumenten voor de aanwezigheid van een strategisch beleid.

Ten eerste werden expliciete en *bewuste keuzes* gemaakt in de jaarlijkse beleidsplannen. Zo werd er bijvoorbeeld een expliciete keuze gemaakt om het huishoudelijk reglement aan te passen en om een nieuw kwaliteitssysteem uit te werken. Ten dele was dit een reactie op het op het aanbod van belangenorganisatie VOSEC inzake het ontwikkelen van expertise. Er was ook sprake van spontane keuzes. Er was bijvoorbeeld een spontaan en dus niet gepland streefdoel ontstaan inzake laag absentisme en verloop van het personeel. Ten tweede was er *sprake van een geïntegreerd beleid*. In de beleidsplannen werden prioriteiten vastgelegd voor alle beleidsdomeinen (management, HRM, communicatie tot productie). Uit de interviews blijkt dat er ook een systematische informatiedoorstroom was van de RvB naar de werknemers via overlegvergaderingen. Er was ten derde ook *sprake van een expliciete lange termijnvisie* en de vertaling naar een formeel meerjarenplan. *Ten slotte was er een beperkte externe focus*. Uit omgevingsanalyses blijkt de focus beperkt tot de regio Midden-Kempen.

Indien we tot slot de informatie doorvertalen naar de drie **paradigma's** levert dit het volgende op. Alle paradigma's zijn aanwezig. Het rationele en het stakeholdersmanagementparadigma zijn dominant. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleit het volgende. Er worden *expliciete bewuste keuzes* gemaakt en het strategisch beleid is ook *geïntegreerd*. Verder is er sprake van een *toekomstgerichte visie*. Dit is ook *geformaliseerd in een lange termijnplan*. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleit dat er zowel *formele en intentionele als informele en spontane strategie* is. Dit blijkt uit het kwaliteitsproject van VOSEC. In het voordeel van de *stakeholdersmanagementbenadering* pleit dat men *oog heeft voor het belang van of stake van het personeel als interne stakeholder*. Dit blijkt uit de systematische informatiedoorstroom naar het personeel. Men heeft ook *oog voor de identiteit van externe stakeholders* zoals VOSEC.

2.4.3.3. Algemene proceskenmerken

Hoe kwam het **proces van strategische besluitvorming van 't Gerief in de fase 2007-2008 tot stand?** We kunnen hierbij de volgende aandachtspunten onderscheiden. Ten eerste kon het beleid omschreven worden als *formeel*. Er werden jaarlijkse beleidsplannen en jaarverslagen opgesteld. Ten tweede was er *sprake van een vast stappenplan* en meer bepaald een formeel meerjarenplan op basis van een lange termijnvisie maar dit was nog niet opgesteld. De *doorlooptijd van het besluitvormingsproces was vaster* dan in de vorige fase maar er bleef een zekere flexibiliteit behouden. Het Besluitvormingsproces was minder getemporeerd door de invoering van het dagelijks bestuur.

Indien we nu de vraag stellen **wie er bij het beleid betrokken werd**, kunnen we het volgende vaststellen. Er was nog steeds input van het *personeel via thematische werkgroepen maar veel beperkter*. Er was een betere afbakening van de rolverdeling en meer *sturing top down door het dagelijks bestuur*. De rol van de RvB was minder bepalend. Er was binnen de RvB meer eensgezindheid en minder focus op het eigen gemeentebelang. Het nieuwe project voor een strijkophaaldienst was een idee dat afkomstig was van de OCMW's.

Indien we de informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** levert dit het

volgende op. We kunnen stellen dat vooral het incrementele paradigma dominant aanwezig is. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten drie argumenten. Ten eerste verloopt de besluitvorming zeer formeel en er is de intentie om een vast *stappenplan* op te stellen. Ten tweede is er ten dele een *top down-sturing* van het dagelijks bestuur. Ten derde is er een vaste cyclische doorlooptijd van enkele jaren voorzien. Voor het *incrementele paradigma* pleiten drie kenmerken. Ten eerste is er in beperkte mate sprake van een *flexibel patroon van (potentiële)strategische activiteiten*. Ten tweede is er in beperkte mate sprake van een *variërende doorlooptijd*. Ten derde is er ten dele sprake van een *open rolverdeling* tussen de werkgroepen waarin het personeel is vertegenwoordigd en het dagelijks bestuur en de RvB. In het voordeel van het *stakeholdersmanagementparadigma* ten slotte pleiten drie kenmerken. Er is in beperkte mate *een aftastende evenwichtsoefening van strategische activiteiten*. De OCMW's zijn dominante interne stakeholders. Er is in beperkte mate sprake van een *machtsbasisbepaalde rolverdeling*. Het dagelijks bestuur is een dominante stakeholder met expertisemacht en formele macht. Er is in beperkte mate sprake van *een getemporeerde doorlooptijd*.

2.4.3.4. Inhoudelijke kenmerken

2.4.3.4.1. Missie

Er werd in de fase 2007-2008 een expliciete missie geformuleerd. Dit werd ook de kernmissie genoemd.

“’t Gerief cvba-so wil duurzame tewerkstelling creëren voor kansengroepen uit de Regio Midden Kempen (Grobbendonk, Herentals, Herenthout, Kasterlee, Lille, Olen en Vorselaar) via jobs op maat. Tevens wil het een uitgebreide en betaalbare dienstverlening uitbouwen welke niet of onvoldoende ingevuld wordt door de bestaande initiatieven uit de private en publieke sector.”

Inhoudelijk beantwoordde deze opdrachtverklaring een aantal vragen. Zo werd er bepaald waarom ‘t Gerief werd opgericht. Enerzijds wou men *“duurzame tewerkstelling creëren voor kansengroepen”* en anderzijds werd er te weinig dienstverlening aangeboden *“door de bestaande initiatieven uit de private en publieke sector.”* De duurzame tewerkstelling van kansarmen kan hierbij als een onderliggende waarde beschouwd worden. Er werd bepaald voor wie de diensten werden aangeboden: *“kansengroepen uit de Regio Midden Kempen”*. Er werd tenslotte ook een typische kenmerk of garantie van de diensten vermeld: *een uitgebreide en betaalbare dienstverlening* en *“jobs op maat”*.

Vormelijk stellen we de volgende kenmerken vast. De missie weerspiegelde de organisatie zoals ze *werkelijk* was. De missie was *formeel, concreet en beknopt*. Er was onduidelijkheid of de missie al dan niet *vastliggend was*. Uit de interviews blijkt evenwel dat er mogelijk onduidelijkheid was omtrent de afbakening van de begrippen visie en missie. Meer bepaald was de missie volgens een geïnterviewde vastliggend en kon de visie veranderen zonder consequenties voor de missie. Uit het beleidsplan van 2008 werd echter een actualisering van de missie voorzien.

Hoe kwam de missie tot stand? In het beleidsplan 2008 werd een gedragen missie beoogd. Er was met andere woorden ook een draagvlak nodig bij het personeel. De missieherziening werd gekaderd in een kwaliteitstraject voor invoegbedrijven met dienstencheques dat door VOSEC was opgestart. Met dit project beoogde VOSEC een verdere professionalisering van de sector. De directeur van 't Gerief bepleitte de uitwisseling van expertise met andere invoegbedrijven met dienstencheques bij de RvB. Hij heeft een visie om de onderneming bewust uit te bouwen tot een sociale economiebedrijf en geen “*veredeld PWA-bedrijf*”.

Indien we deze informatie interpreteren volgens de **drie paradigma's** kunnen we het volgende besluiten. Er zijn kenmerken van alle paradigma's aanwezig maar er is geen paradigma dat echt dominant is. De argumenten in het voordeel van het stakeholdersmanagementparadigma en het incrementele paradigma zijn het meest eenduidig. De argumenten voor het rationele paradigma zijn het meest dubbelzinnig. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleiten er twee kenmerken. Ten eerste is de missie *formeel, beknopt en grotendeels concreet*. We kunnen echter stellen dat deze *vormelijke kwaliteitscriteria eerder onbewust* worden gehanteerd. Ten derde zijn ook de *raakpunten met de inhoudelijke criteria van een “goede missie” eerder onvolledig en onbewust*. Voor de **incrementele benaderingswijze** pleiten twee kenmerken. Ten eerste kan men spreken over *een realiteitsgetrouwe weergave van de missie*. Ten tweede is er *geen bewuste of letterlijke navolging van inhoudelijke kwaliteitscriteria voor een goede missie*. Ten derde is er *oog voor organisatiespecifieke veranderingen*. Dit blijkt uit de geplande actualisering van de missie in 2008. Voor de **stakeholdersmanagementbenadering** pleit één kenmerk. We kunnen stellen dat er bij het opstellen van de missie een draagvlak wordt beoogd en meer bepaald *een compromis* tussen alle interne stakeholders.

2.4.3.4.2. Omgevingsanalyse

Er was sprake van formele omgevingsanalyse. In de beleidsplannen 2007 en 2008 werd een omgevingsanalyse gemaakt. **Wat bevatte dit inhoudelijk?** De **informatieverzameling** gebeurde door het dagelijks bestuur. Er was sprake van een beperkte opdeling in deelomgevingen, maar enkel de interne deelomgeving werd verder opgedeeld in thema's management, financiën, productie, HRM en marketing/communicatie. Informatie kon informeel aangebracht worden door de stakeholders. Er werd gebruik gemaakt van interviews met bevoorrechte getuigen en kwantitatieve prognoses (haalbaarheidsstudies voor alternatieve activiteiten in samenwerking met partners zoals de OCMW's of sociale economiebedrijven). De verzamelde informatie werd in het beleidsplan van 't Gerief **geïnterpreteerd**. In het beleidsplan werden sterktes (rendabel, weinig verloop, etc.), zwaktes (rendabiliteit onzeker op lange termijn, etc.), kansen en bedreigingen geformuleerd. **Wie verzamelde en/of interpreteerde de informatie?** De thematische werkgroepen bleven bestaan. Het beleidsplan werd echter voorbereid door het dagelijks bestuur en uitgewerkt in de RvB.

Indien we deze informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** kunnen we het volgende besluiten. Het incrementele paradigma is dominant aanwezig. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleiten drie argumenten. Ten eerste is er een beperkte aanzet tot opdeling in deelomgevingen. Ten tweede wordt de informatie

geïnterpreteerd aan de hand van een SWOT-analyse. Ten derde is er mogelijk een voorkeur voor informatieverzamelingsinstrumenten zoals kwantitatieve prognoses. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten drie kenmerken. Ten eerste is er een voorkeur voor *permanente screening onder invloed van de dynamiek en onzekerheid* van de omgeving. Ten tweede wordt er rekening gehouden met *informatiefilters en subjectieve perceptievorming* bij de interpretatie van de verzamelde informatie. Dit effect wordt beperkt door zowel de werkgroepen, het dagelijks bestuur als de RvB getrapd te betrekken. Ten derde *maakt men gebruik van een rijke dataverzamelingsschors*. In het voordeel van het **stakeholdermanagementparadigma** pleiten drie argumenten. Ten eerste is er een voorkeur voor *permanente screening van het stakeholderslandschap* (met name de OCMW's). Ten tweede is er *geen duidelijke voorkeur voor informatieverzamelingsinstrumenten*. Er wordt wel gebruik gemaakt van informatieverzamelingsinstrumenten die gevoelig zijn voor het meten van eigenbelangen zoals gesprekken met bevoorrechte getuigen en informele contacten. Ten derde wordt er rekening gehouden met *informatiefilters en subjectieve perceptievorming* bij de interpretatie van de verzamelde informatie.

2.4.3.4.3. Strategische doelen

Er werden in deze fase expliciete strategische doelstellingen geformuleerd maar dit gebeurde niet consequent. Deze doelstellingen zijn formeel maar er zijn ook informele of impliciete strategische doelstellingen.

Wat bevatten deze doelstellingen inhoudelijk? De doelstellingen inzake duurzame tewerkstelling van kansengroepen en kwalitatieve dienstverlening werden in de statuten opgenomen. Deze doelstellingen vloeiden niet voort uit de SWOT-analyse maar waren een doorslag van de visie van de OCMW's en PWA's. In een werkdocument voor het beleidsplan van 2008 werden voorgenoemde doelstellingen als algemene doelstellingen vermeld. Rendabiliteit werd hierbij expliciet geformuleerd als derde algemene doelstelling. Om dit te bereiken was schaalvergroting en diversificatie nodig. Dit waren informele doelstellingen. Kwalitatieve groei werd niet expliciet als een algemene doelstelling geformuleerd maar was dit impliciet wel. Er werden per beleidsdomein "prioriteiten" geformuleerd. We beschouwen dit als acties en bespreken ze later (zie 2.4.3.4.4. Strategische acties). **Wat waren de vormelijke kenmerken van deze doelstellingen?** We kunnen stellen dat de doelstellingen *formeel* en *informeel* werden opgesteld maar niet consequent werden benoemd. Er werd niet aangegeven of de doelstellingen specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realiseerbaar of tijdsgebonden waren. **Wie bepaalde deze doelstellingen?** De strategische doelstellingen inzake tewerkstelling van kansengroepen en kwalitatieve dienstverlening waren gebaseerd op de visie van de OCMW's en PWA's.

Indien we dit vertalen naar de drie paradigma's geeft dit het volgende. Het incrementele paradigma is dominant aanwezig. Het **incrementele paradigma** is dominant aanwezig. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleiten geen argumenten. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten drie kenmerken. Ten eerste heeft men aandacht voor de formele en geplande doelen, maar ook *oog voor informele nagestreefde doelen*. Ten tweede zijn *geen vormelijke of inhoudelijke*

kwalityetscriteria aan de orde. In het voordeel van het *stakeholdermanagementparadigma* pleiten twee argumenten. Er zijn *geen vormelijke of inhoudelijke kwaliteetscriteria* aan de orde.

2.4.3.4.4. Strategische acties

Er werden acties formeel opgesteld die aansloten bij de formele strategische doelen. Dit werden “prioriteiten” genoemd. *Inhoudelijk* ging het om formele doelstellingen zoals een nieuw huishoudelijk reglement of een kwaliteitssysteem voor dienstenchequebedrijven via VOSEC. Deze doelstellingen vloeiden voort uit de impliciete strategische doelstelling van kwalitatieve groei. Er werden ook spontaan gegroeide doelstellingen nagestreefd zoals een laag verloop. *Welke vormelijke kenmerken hadden deze acties?* De acties werden niet opgesteld volgens vormelijke criteria. *Wie bepaalde de strategische acties?* De inhoud van de acties werd bepaald door de RvB. De directeur speelde een belangrijke rol in het op de agenda zetten van specifieke acties zoals het nieuwe huishoudelijk reglement of de uitwerking van een kwaliteitssysteem in samenwerking met VOSEC. De directeur wil een nieuw huishoudelijk reglement met het oog op een duidelijke afbakening van zijn bevoegdheden..

Indien we dit vertalen naar de drie paradigma’s geeft dit het volgende. Het incrementele paradigma is dominant aanwezig. Het **incrementele paradigma** is dominant aanwezig. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten geen argumenten. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleit één kenmerk. De acties zijn *organisatiespecifiek en divers*. In het voordeel van het *stakeholdermanagementparadigma* pleiten twee argumenten. Ten eerste *zijn acties organisatiespecifiek en divers*. Ten tweede *is er oog voor preferenties ingevolge de eigenbelangen* van stakeholders (directeur).

2.4.3.4.5. Strategie-implementatie

Uit de interviews blijkt dat er in deze fase sprake was van **strategie-implementatie**. We kunnen hierbij drie aandachtspunten onderscheiden. Ten eerste was er een *flexibele implementering* van de strategie. Er werd getracht om een *consistente doelencascade* uit te werken maar dit was slechts beperkt geslaagd omdat begrippen niet consequent werden ingevuld. Wel was er een duidelijke intentie om te werken aan een consistentere implementatie maar het beleidsplan voor 2008 bleek te ambitieus. Er werd in de *praktijk flexibel* bijgestuurd. Er was ook ruimte voor *spontane strategie*. Meer bepaald werd laag absentisme spontaan nagestreefd. Er was sprake van de intentie om een *strakke monitoring te doen op strategisch niveau*. Er was de intentie om een kwaliteitssysteem uit te werken. Er werden kwantitatieve indicatoren en boordtabellen gebruikt op operationeel niveau om de groei van het personeel en de klanten op te volgen. Er was echter geen consensus over de indicatoren. De indicatoren konden snel veranderen. *Wie werd er tenslotte betrokken bij de implementatie?* Het dagelijks bestuur zorgde voor de implementatie en opvolging en rapporteerde aan de RvB. Er werden kwantitatieve indicatoren en boordtabellen gebruikt onder impuls van OCMW Herentals (ISOM)

Vertaald naar de **drie paradigma's** levert dit het volgende op. Het incrementele paradigma is dominant. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten geen argumenten. Ten eerste is er sprake van een *beperkte consistentie in de doelencascade*. Ten tweede is er *strakke monitoring*. Ten derde is er een zekere voorkeur voor *kwantitatieve indicatoren en prestatie-meetsystemen*. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten twee argumenten. Ten eerste is er sprake van *flexibele bijsturing van de intentionele strategie*. Ten tweede is er ruimte voor *spontane strategie*. In het voordeel van de *stakeholdersmanagementbenadering* pleiten drie argumenten. Ten eerste is er sprake van *flexibele bijsturing van de intentionele strategie*. Ten tweede is er *geen consensus over de gebruikte indicatoren*. Ten derde is er ruimte voor *spontane strategie*.

2.4.3.5. Aangehaalde plus- en minpunten periode 2007-2008

Als laatste element van de analyse per fase wordt telkens de algemene evaluatie van de strategische besluitvorming in deze fase neergeschreven zoals die door de betrokken geïnterviewden werd ervaren. Dit houdt in dat zowel positieve als negatieve aspecten worden aangekaart.

De strategische besluitvorming in de periode 2007-2008 wordt door de geïnterviewden **positief geëvalueerd** op basis van de volgende elementen:

- Er is een jaarlijks beleidsplan dat elk jaar wordt geëvalueerd.
- We doen aan expertiseopbouw door uitwisseling binnen focusgroepen van invoegbedrijven met dienstencheques.
- Door de invoering van het dagelijks bestuur verlopen beslissingen sneller.

Drie elementen van de strategische besluitvorming in de periode 1992-1999 worden door de geïnterviewden **negatief geëvalueerd**:

- “*Het beleidsplan 2008 was iets te ambitieus. Een aantal zaken werden (nog) niet geïmplementeerd.*”

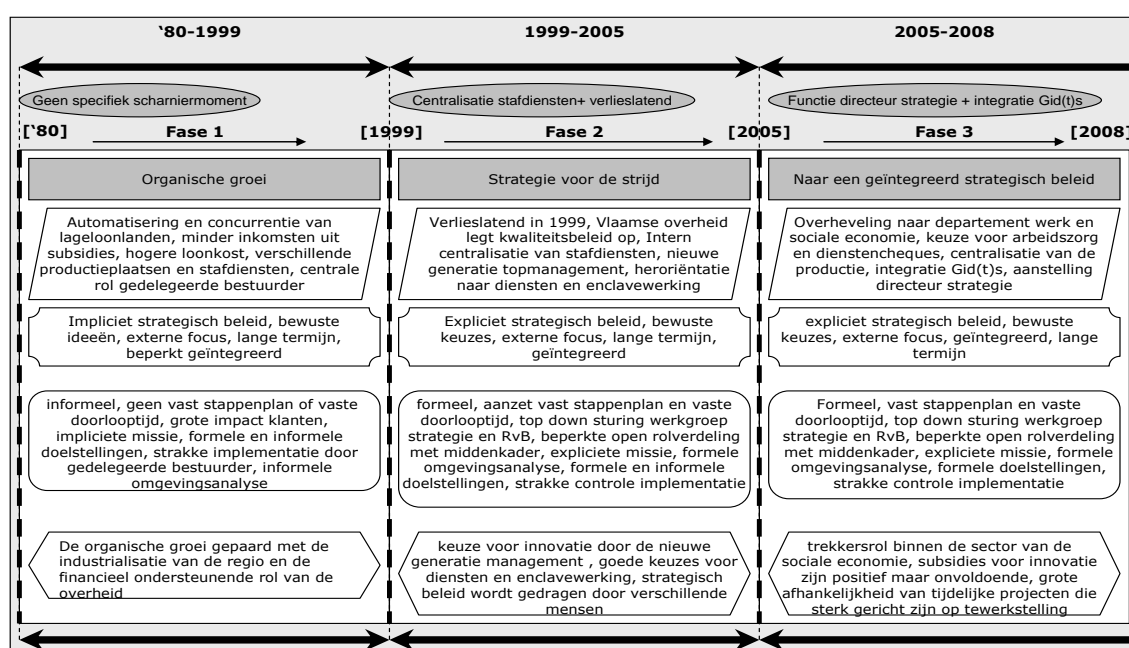
Indien we deze informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** kunnen we het volgende besluiten. Vooreerst dienen we te benadrukken dat we hierbij een interpretatie geven van de persoonlijke voorkeur voor een bepaald paradigma en niet van de effectieve aanwezigheid van een bepaald paradigma. Uit de evaluatie blijkt er een voorkeur voor het rationele en in beperkte mate voor het stakeholdersmanagementparadigma. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleit het volgende. Ten eerste wijst de positieve evaluatie van het dagelijks bestuur op een voorkeur voor een meer sturende rol van het topmanagement. Ten tweede blijkt een voorkeur voor een vaste en cyclische doorlooptijd en een strakke opvolging uit de waardering van de jaarlijkse beleidsplannen. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten geen duidelijke kenmerken. In het voordeel van de *stakeholdersmanagementbenadering* pleit één argument. Uit de voorkeur voor samenwerking met andere invoegbedrijven onder impuls van VOSEC blijkt dat men oog heeft voor de identiteit en het belang van externe stakeholders.

2.5. Gevalstudie Mariasteen

2.5.1. Stroomdiagram en fasering gevalstudie Mariasteen

In deze gevalstudie geven we een totaalbeeld van de chronologische evoluties inzake de strategische besluitvorming in VZW Reclasseringscentrum voor personen met een handicap Mariasteen. We gebruiken in het vervolg van de bespreking van deze gevalstudie de commerciële benaming Mariasteen zonder verwijzing naar de VZW-structuur. We bespreken eerst het stroomdiagram waarin dit totaalbeeld wordt gevisualiseerd en bespreken vervolgens vergelijkenderwijs de verschillende fasen.

Figuur 9: Stroomdiagram Mariasteen



We beginnen onze korte, synoptische bespreking van bovenstaand schema met enkele **algemene beschouwingen over de historische reconstructie** van strategieontwikkeling in Mariasteen. Alhoewel Mariasteen reeds in 1963 werd opgestart, gaan we maar terug in de tijd tot zover de geïnterviewden zicht hebben op het strategisch beleid. We beschouwen daarom de periode vanaf de jaren '80 tot en met 2008. Deze periode wordt afgebakend in drie fasen op basis van twee *scharniermomenten*. Het betreft het jaar 1999 en het jaar 2005. In 1999 was er een centralisatie van de stafdiensten en trad er een nieuwe generatie aan in het management van Mariasteen. Door deze interne reorganisatie werd het strategische beleid op andere manier ingevuld. In 2005 werd de functie van directeur strategie ingevoerd en werd de productie van Mariasteen gecentraliseerd.

Laten we vervolgens de twee fasen vergelijkenderwijs bespreken. **Fase één loopt van de jaren '80 tot en met 1999 en wordt getypeerd als organische groei.** Vooreerst bespreken we de *context*. Door de automatisering en de concurrentie van lageloonlanden zijn er minder investeringen in Mariasteen als toeleveringsbedrijf.

Bovendien verminderen de inkomsten uit subsidies en wordt de loonkost hoger door het verplicht gewaarborgd minimumloon. Er zijn verschillende productieplaatsen met aparte stafdiensten en er is een centrale rol voor de gedelegeerde bestuurder. Er is impliciet sprake van **strategische besluitvorming**. Er worden bewuste keuzes gemaakt en er is een externe focus en een langetermijnvisie. Het beleid is echter slechts beperkt geïntegreerd. Het **proces** wordt gekenmerkt door top-down sturing door de gedelegeerde bestuurder en de RvB. Het beleid is eerder informeel zonder vast stappenplan of doorlooptijd. **Inhoudelijk** is er sprake van een impliciete missie, impliciete omgevingsanalyse en impliciete doelen. De implementatie wordt strak opgevolgd. De organische groei gepaard met de industrialisatie van de regio en de financieel ondersteunende rol van de overheid, worden positief **geëvalueerd**.

Indien we tenslotte de context, de conceptuele invulling, de proces- en inhoudelijke kenmerken van de strategische besluitvorming in Mariasteen tijdens de periode '80-1999 interpreteren **volgens het paradigmatisch kader** levert dit het volgende op. *In deze fase is het stakeholdersparadigma licht dominant aanwezig ten opzichte van het incrementele paradigma. Het rationele paradigma is beperkter aanwezig.*

In het voordeel van het **rationele paradigma** pleit het volgende. Ten eerste is er top-down sturing door de gedelegeerde bestuurder en de RvB. Ten tweede is er een strakke opvolging van de implementatie. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten drie argumenten. Ten eerste is er slechts impliciet sprake van strategische besluitvorming en is er oog voor het verleden en het heden bij de strategievorming. Ten tweede worden de proceskenmerken voornamelijk getypeerd door een flexibel patroon van strategische activiteiten met variërende doorlooptijd. Ten derde is er inhoudelijk sprake van een realiteitsgetrouwe impliciete missie. Er is voorkeur voor permanente screening van de omgeving en een rijke dataverzamelingskorf bij de omgevingsanalyse. Er zijn formele en informele doelstellingen. In het voordeel van het **stakeholdersmanagementparadigma** pleiten vier argumenten. Ten eerste is er impact van de stakeholders op de strategievorming. Er is aandacht voor het belang en de identiteit van de externe stakeholders (de bedrijven/klanten en de Vlaamse en federale overheid). Ten tweede wordt het proces gekenmerkt door een aftastende evenwichtsoefening van strategische activiteiten en een permanente screening van het stakeholderslandschap. Ten derde is er een machtsbasisbepaalde rolverdeling tussen de RvB en de directie. Ten vierde wordt rekening gehouden met preferenties van prioritaire stakeholders (bedrijven) bij het bepalen van acties.

Uit de *evaluatie van de geïnterviewden* blijkt een voorkeur voor zowel het rationele, het incrementele als het stakeholdersmanagementparadigma.

Fase twee loopt van 1999 tot en met 2005 en wordt getypeerd als strategie voor de strijd. Vooreerst bespreken we de **context**. Er is sociaaleconomisch een dieptepunt inzake investeringen door de delokalisatie van bedrijven naar lageloonlanden. De Vlaamse overheid legt een kwaliteitsbeleid op als voorwaarde voor erkenning. Intern is er een centralisatie van de stafdiensten en treedt er een nieuwe generatie aan in het topmanagement. Beleidsmatig wordt gekozen voor een heroriëntatie naar diensten en enclavewerking. Inzake **strategische besluitvorming** wordt een werkgroep opgericht die bewuste keuzes maakt met een lange termijnvisie op tewerkstelling. Er is een expliciete externe focus. Er wordt gestreefd naar een geïntegreerd beleid met aandacht

voor de doelgroepwerknemers. Het **proces** kan worden getypeerd als een aanzet tot een formeel lineair en sequentieel stappenplan maar dit blijft ten dele flexibel en zonder vaste doorlooptijd. Er is sprake van een top-downsturing door de werkgroep en de RvB met een aanzet tot een meer open rolverdeling met het middenkader. **Inhoudelijk** is er sprake van een expliciete missie, een expliciete omgevingsanalyse en impliciete strategische doelen en acties. Er is sprake van een strakke opvolging van de implementatie. Er worden kwaliteitssystemen en kwantitatieve indicatoren gebruikt om targets op te volgen. De keuze voor innovatie van de nieuwe generatie in het management wordt positief geëvalueerd door de betrokkenen. Bovendien resulteren de keuzes voor diensten en enclavewerking in meer tewerkstelling. Tenslotte wordt ook het feit dat het strategisch beleid wordt gedragen door meer dan één persoon positief geëvalueerd.

Indien we tenslotte de context, de conceptuele invulling, de proces- en inhoudelijke kenmerken van de strategische besluitvorming in Mariasteen tijdens de periode 1999-2005 interpreteren **volgens het paradigmatisch kader** levert dit het volgende op. *In deze fase zijn het rationele en het stakeholdersparadigma licht dominant aanwezig ten opzichte van het incrementele paradigma.*

In het voordeel van het **rationele paradigma** pleit het volgende. Ten eerste is er sprake van een aanzet tot een geïntegreerd stappenplan, bewuste keuzes en een expliciete langetermijnfocus. Ten tweede is er tijdens het proces sprake van een dominante sturende rol van de werkgroep strategie en de RvB. Ten derde is er inhoudelijk sprake van een expliciete missie, van een expliciete omgevingsanalyse met een beperkte opdeling in deelomgevingen en van formele (maar niet expliciet strategische) doelstellingen. Ten vierde is er aandacht voor monitoring aan de hand van prestatie-meetsystemen. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten drie argumenten. Ten eerste is er oog voor het verleden en het heden bij de strategievorming. Er is ook oog voor veranderingen in de missie. Ten tweede worden de proceskenmerken in beperkte mate getypeerd door een flexibiliteit en een variërende doorlooptijd. Er is in beperkte mate sprake van een open rolverdeling tussen de RvB, de werkgroep strategie en de thematische werkgroepen met middenkader. Ten derde is er inhoudelijk sprake van een realiteitsgetrouwe missie. Er is voorkeur voor permanente screening van de omgeving en een rijke dataverzamelingsskorf bij de omgevingsanalyse. Er zijn formele en informele doelstellingen. In het voordeel van het **stakeholdersmanagementparadigma** pleiten drie argumenten. Ten eerste is er impact van de stakeholders op de strategievorming. Er is aandacht voor het belang en de identiteit van de interne stakeholders (het doelgroeppepersoneel, het middenkader, RvB) en de externe stakeholders (Vlaamse en federale overheid, VLAB, klanten/bedrijven). Ten tweede wordt het proces in beperkte mate gekenmerkt door een machtsbasisbepaalde rolverdeling tussen de RvB en de werkgroep strategie. Ten derde is de voorkeur inzake indicatoren of prestatie-meetsystemen afhankelijk van wat prioritaire stakeholders aanvaarden.

Uit de *evaluatie van de geïnterviewden* blijkt geen dominante voorkeur voor een specifiek paradigma.

Fase drie loopt van 2005 tot en met 2008 en wordt getypeerd als naar een geïntegreerd strategisch beleid. Vooreerst bespreken we de *context*. De Vlaamse

beschutte werkplaatsen worden overgeheveld van het Vlaams departement welzijn naar het Vlaams departement werk en sociale economie. Beleidsmatig speelt Mariasteen in op ondersteunende maatregelen voor sociale economie en tewerkstelling zoals arbeidszorg en dienstencheques. Intern is er een centralisatie van de productie en wordt er gewerkt aan de integratie van de overkoepelende VZW Gid(t)s. Er wordt een directeur strategie aangesteld. Inzake **strategische besluitvorming** maakt de werkgroep strategie en de directeur strategie bewuste keuzes met een lange termijnvisie. Er is een externe focus over heel Vlaanderen en er wordt gestreefd naar een geïntegreerd beleid binnen de overkoepelende VZW Gid(t)s. Het **proces** wordt gekenmerkt door een formeel lineair en sequentieel stappenplan met een vaste doorlooptijd. Er is sprake van een top-downsturing door de werkgroep en de RvB met een aanzet tot een meer open rolverdeling met het middenkader. **Inhoudelijk** is er sprake van een expliciete missie, een expliciete omgevingsanalyse en impliciete strategische (maar wel formele) doelen en acties, Er is sprake van een strakke opvolging van de implementatie. Er worden kwaliteitssystemen en kwantitatieve indicatoren gebruikt om targets op te volgen. De trekkersrol van Mariasteen binnen de sector van de sociale economie wordt positief geëvalueerd door de betrokkenen. De subsidies voor innovatie zijn positief maar onvoldoende om echt innovatieve technologie te kunnen ontwikkelen. De grote afhankelijkheid van tijdelijke projecten die sterk gericht zijn op tewerkstelling wordt negatief geëvalueerd.

Indien we tenslotte de context, de conceptuele invulling, de proces- en inhoudelijke kenmerken van de strategische besluitvorming in Mariasteen tijdens de periode 2005-2008 interpreteren **volgens het paradigmatisch kader** levert dit het volgende op. *In deze fase is het rationele paradigma licht dominant aanwezig t.o.v. het stakeholdersmanagement en het incrementele paradigma.*

In het voordeel van het **rationele paradigma** pleit het volgende. Ten eerste is er sprake van een geïntegreerd stappenplan, van bewuste keuzes en van een externe en langetermijnfocus. Ten tweede is er tijdens het proces sprake van een dominante sturende rol van de werkgroep strategie en de RvB. Ten derde is er inhoudelijk sprake van een expliciete missie, van een expliciete omgevingsanalyse met een beperkte opdeling in deelomgevingen en van formele (maar niet expliciet strategische) doelstellingen. Ten vierde is er aandacht voor monitoring aan de hand van prestatie-meetsystemen. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten drie argumenten. Ten eerste is er oog voor het verleden en het heden bij de strategievorming. Ten tweede is er in beperkte mate sprake van een open rolverdeling tussen de RvB, de werkgroep strategie en thematische werkgroepen met middenkader. Ten derde is er inhoudelijk sprake van een realiteitsgetrouwe missie. Er is voorkeur voor permanente screening van de omgeving en een rijke dataverzamelingsskorf bij de omgevingsanalyse. In het voordeel van het **stakeholdersmanagementparadigma** pleiten drie argumenten. Ten eerste is er impact van de stakeholders op de strategievorming. Er is aandacht voor het belang en de identiteit van de interne stakeholders (het doelgroepspersoneel, het middenkader, RvB) en de externe stakeholders (Vlaamse en federale overheid, VLAB, klanten/bedrijven). Ten tweede wordt het proces in beperkte mate gekenmerkt door een machtsbasisbepaalde rolverdeling tussen de RvB en de werkgroep strategie. Ten derde is de voorkeur inzake indicatoren of prestatie-meetsystemen afhankelijk van wat prioritaire stakeholders aanvaarden.

Uit de *evaluatie van de geïnterviewden* blijkt geen dominante voorkeur voor een specifiek paradigma.

De **bronnen en referenties** die we bij het opstellen van deze gevalstudie hebben gebruikt, kunnen worden opgedeeld in literatuur, halfgestructureerde interviews, interne beleidsdocumenten en websites. We verwijzen hiervoor naar de bronnenlijst.

2.5.2. Analysefase 1: '80-1999: Organische groei

2.5.2.1. Contextuele factoren

We beginnen eerst met een bespreking van de grote lijnen en belangrijkste aandachtspunten die we voor deze fase inzake context en gebeurtenissen vaststelden aan de hand van schema 2: analysefase 1 (I), van de gevalstudie Mariasteen in bijlage 3. Volgens de geïnterviewden hadden zowel interne als externe factoren impact op de strategische besluitvorming in deze fase.

In deze fase werd de externe context bepaald door socio-economische factoren enerzijds **maatregelen van de Vlaamse en federale overheid en Europese overheid anderzijds**.

Wat de **socio-economische factoren** betreft, kunnen we de volgende drie elementen aanhalen. Ten eerste werden industriële sectoren tijdens de jaren '80 en '90 gekenmerkt door een toenemende *automatisering* van eenvoudige activiteiten. De technologische vooruitgang had als keerzijde dat tewerkstelling in industriële sectoren daalde en tegelijkertijd meer scholing en/of vaardigheden vereiste. Ten tweede werden bedrijven met industriële activiteiten vanaf de overgang van de communistische economieën naar een markteconomie tijdens de jaren '90 geconfronteerd met *concurrentie van goedkope arbeidskrachten* uit voormalige Oostbloklanden en Azië. Ten derde werd in 1992 het paritair comité 327 geïnstalleerd voor de werknemers uit beschutte werkplaatsen. Op die manier konden vakbonden via CAO nr. 43 sexies uit 1993 de *invoering van het gewaarborgd gemiddeld minimum maandinkomen* in beschutte werkplaatsen afdwingen. Welke impact hadden deze factoren voor het strategische management van Mariasteen? Mariasteen werd geconfronteerd met bedreigingen die haar lange termijnoverleving in gevaar brachten. De rendabiliteit werd immers problematisch door lagere inkomsten ten gevolge van buitenlandse concurrentie enerzijds en hogere kosten door een grotere loonlast anderzijds. Om haar missie - in het bijzonder tewerkstelling van mensen met een handicap - te kunnen volbrengen diende men strategische keuzes te maken inzake toekomstige activiteiten.

Wat de overheid betreft, kunnen we de volgende **maatregelen van de Vlaamse en federale overheid aanhalen**. Ten eerste werden de beschutte werkplaatsen vanaf 1990 overgeheveld van het Federale ministerie van tewerkstelling en arbeid naar het Vlaamse *ministerie van Welzijn*. De uitbouw van het Vlaamse beleidsniveau gebeurde in het kader van de federalisering van de Belgische staat. Vanaf dan werden beschutte werkplaatsen gefinancierd door het Vlaams Fonds voor sociale integratie

van personen met een handicap. In tegenstelling tot het Rijksfonds voor Sociale Reclassering van de Minder-Validen gebeurde de financiering niet meer via inkomsten uit verzekeringspremies maar via dotaties van de Vlaamse Regering die enkel konden groeien in functie van de indexcijfers. Ten tweede werd vanaf 1997 de *toelage van de Vlaamse regering losgekoppeld van de effectieve loonhoogte*. In plaats van een percentage van het brutoloon werd een forfaitair bedrag per gepresteerd uur toegekend. De lonen van de omkadering werden niet meer automatisch geïndexeerd. Ten derde voerde de *federale overheid een aantal ondersteunende maatregelen* in. De verhoging van de loonlast door CAO nr. 43 werd ten dele gecompenseerd door de invoering van een structurele lastenverlaging en de invoering van de sociale maribel. Ten vierde werden verschillende *tewerkstellingsinitiatieven door de Vlaamse en de Federale overheid* ingevoerd die hetzelfde doelpubliek beoogden als beschutte werkplaatsen. De doelgroepafbakening was niet altijd duidelijk. Dit zorgde voor onderlinge concurrentie inzake doelpubliek en activiteiten. De Vlaamse en Federale overheidsmaatregelen hadden gevolgen voor het strategisch beleid van Mariasteen. De subsidies namen enkel in absolute cijfers toe omdat ook het aantal tewerkgestelde doelgroepwerknemers toenam. Mariasteen diende steeds meer inkomsten uit bedrijfseconomische activiteiten te halen en moest daartoe strategische keuzes maken. Bij deze keuzes diende Mariasteen ook rekening te houden met activiteiten van andere tewerkstellingsinitiatieven die door de overheid werden ondersteund.

Tot zover de aard en impact van de externe contextuele factoren. Voor wat de **interne contextuele factoren** betreft, kunnen we in deze fase drie aandachtspunten onderscheiden. Meer bepaald werd de strategische beleidsvorming van Mariasteen beïnvloed door *beleidsmatige, structurele en persoonlijke factoren*.

De structurele en persoonlijke context van Mariasteen werd in deze fase getypeerd door twee factoren. Enerzijds groeide het aantal activiteiten en productieplaatsen. Deze productieplaatsen waren verspreid over verschillende locaties (Rumbeke, Roeselare, Gits). Anderzijds bleef het management grotendeels in handen van één persoon en meer bepaald de gedelegeerde bestuurder. Eindverantwoordelijken van productie werden enkel op het operationele niveau betrokken. Ten gevolge van deze factoren werd het strategisch beleid sterk top-down gestuurd.

De **beleidskeuzes van Mariasteen** kunnen als volgt beknopt worden omschreven. Er was sprake van een reactief beleid, op aangeven van de klanten (bedrijven). Mariasteen kende een groei als toeleveringsbedrijf en de beleidskeuzes werden sterk bepaald door klanten. Zo kwam de keuze om productie van verlichting op te starten bijvoorbeeld tot stand op aangeven van het bedrijf Deltalight. Door de beleidskeuzes kon Mariasteen op lange termijn groeien als industrieel toeleveringsbedrijf. De industriële bedrijven uit de regio hadden een sterke impact op de strategische keuzes van Mariasteen.

2.5.2.2. Conceptuele invulling

Ten aanzien van de geïnterviewden definieerden we strategische beleid aan de hand van de volgende vier kenmerken:

- het houdt “bewuste keuzes” in;
- het is “geïntegreerd”;

- het bevat een “interne en externe focus”;
- het bevat een “lange termijnvisie”.

Er is nog niet expliciet sprake van strategisch beleid. Er is wel sprake van een opdrachtverklaring en doelstellingen. Zelf omschrijven we het beleid in deze fase als **organische groei**.

In deze fase pleiten de volgende **argumenten voor de aanwezigheid van een strategisch beleid**. Ten eerste was er sprake van een **lange termijnvisie** rond tewerkstelling. Ten tweede was er een sterke **externe focus** gericht op de industriële bedrijven in de regio Roeselare. Ten derde was er sprake van **bewuste keuzes maar niet expliciet of formeel**. Ten slotte was er slechts in **beperkte mate sprake van een geïntegreerd beleid** in die zin dat het beleid slechts door enkele betrokkenen gedragen werd.

Indien we tot slot de informatie doorvertalen naar de drie **paradigma's** levert dit het volgende op. Alle paradigma's zijn aanwezig. Het rationele en het stakeholdersmanagementparadigma zijn dominant. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleit het volgende. Ten eerste *stuurt de RVB top down*. Ten tweede pleiten enkele factoren voor de aanzet tot een planmatige strategie. Er worden *bewuste keuzes* gemaakt en er is sprake van een *toekomstgerichte visie en een externe focus*. Dit wordt *evenwel niet geformaliseerd in een lange termijnplan*. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleit dat men *oog heeft voor het heden, het verleden en de toekomst*. Met name de focus op tewerkstelling van mensen met een handicap. In het voordeel van de **stakeholdersmanagementbenadering** pleit dat men *oog heeft voor het heden, het verleden en de toekomst*. Bovendien heeft men ook *oog voor het belang van of stake van klanten/bedrijven als externe stakeholder*. Klanten zijn dominante externe stakeholders zonder formele macht, met belonings- of bestraffingsmacht

2.5.2.3. Algemene proceskenmerken

Hoe kwam het **proces van strategische besluitvorming van Mariasteen in de fase voor 1999 tot stand?** We kunnen hierbij de volgende aandachtspunten onderscheiden. Ten eerste kon het beleid omschreven worden als **informeel**. Er was geen sprake van een systematisch gedocumenteerd proces. Ten tweede was er geen **sprake van een stappenplan**. Ten derde was er geen **sprake van een vaste doorlooptijd** van het proces.

Indien we nu de vraag stellen **wie er bij het beleid betrokken werd**, kunnen we het volgende antwoorden. Er was weinig of geen input van het personeel en de verantwoordelijken op operationeel niveau. Strategische beslissingen werd genomen door de RVB. Er was sprake een **hiërarchische rolverdeling binnen de RVB**. **De gedelegeerde bestuurder speelde een centrale en bepalende rol**. De klanten/bedrijven hadden een grote impact op de beleidskeuzes. Ideeën van de directie konden niettemin doordringen. De directeur had informele macht door zijn goede contacten met het bedrijfsleven.

Indien we de informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** levert dit het volgende op. We kunnen stellen dat alle paradigma's aanwezig zijn en het

incrementele en het stakeholdersmanagementparadigma hierbij licht dominant zijn. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleit één argument. De besluitvorming verloopt *top-down* en meer bepaald door de RvB en de gedelegeerde bestuurder in het bijzonder. Voor het *incrementele paradigma* pleiten twee kenmerken. Ten eerste is er sprake van een *flexibel patroon van (potentiële)strategische activiteiten*. Er wordt ad hoc en reactief gestuurd. Ten tweede is er sprake van een *variërende doorlooptijd*. In het voordeel van het *stakeholdersmanagementparadigma* ten slotte pleiten twee kenmerken. Er is *een aftastende evenwichtsoefening van strategische activiteiten*. De keuzes voor bepaalde activiteiten worden ingegeven door de externe stakeholders en meer bepaalde de bedrijven/klanten uit de regio. Er is in beperkte mate sprake van een *machtsbasisbepaalde rolverdeling*. Enerzijds heeft de RvB formele beslissingsmacht. Anderzijds heeft de directeur informele macht door zijn netwerk.

2.5.2.4. Inhoudelijke kenmerken

2.5.2.4.1. Missie

Er is geen sprake van een expliciete missie. Impliciet is er wel een missie deels vervat in de opdrachtverklaring uit de statuten van de VZW Mariasteen.

Wat bevatte de missie inhoudelijk? Ondanks het feit dat we niet beschikken over de volledige informatie kunnen we stellen dat deze missie minstens twee vragen beantwoordde. Ten eerste beantwoordde men de vraag waarom Mariasteen werd opgericht. Het doel van de oprichting van de VZW was de tewerkstelling van personen met een handicap. Ten tweede beantwoordde men de vraag welke onderliggende waarden men hierbij nastreefde. Meer bepaald streefde men de waarden van het katholieke geloof na.

Ook wat de vormelijke kenmerken betreft, ontbreekt in deze fase informatie. De geïnterviewden waren in deze fase niet betrokken bij het strategische beleid en hebben hierop slechts in beperkte mate zicht. Zo kunnen we stellen dat de missie volgens de geïnterviewden de organisatie weerspiegelde zoals ze *werkelijk* was.

Op de vraag hoe de missie in deze fase tot stand kwam, kunnen we niet antwoorden omdat informatie hierover ontbreekt.

Indien we deze informatie interpreteren volgens de **drie paradigma's** moeten we rekening houden met het feit dat er slechts in beperkte informatie beschikbaar is. De argumenten in het voordeel van het incrementele zijn het meest eenduidig. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten enkele raakpunten met de *inhoudelijke criteria van een "goede missie"* maar deze criteria worden slechts in beperkte mate en onbewust toegepast. Voor de *incrementele benaderingswijze* pleit dat er sprake is van *een realiteitsgetrouwe weergave van de missie*. Voor de *stakeholdersmanagementbenadering* pleiten geen duidelijke kenmerken.

2.5.2.4.2. Omgevingsanalyse

Er was geen sprake van formele omgevingsanalyse. Opportuniteiten kwamen vooral op informele wijze ter sprake.

Wat bevatte dit inhoudelijk? De *informatieverzameling* gebeurde informeel door contacten met bedrijfsleiders en door het volgen van studiedagen. Het betrof alle mogelijkheden tot uitbreiding van de activiteiten. Mariasteen was zeer reactief t.o.v. opportuniteiten aangeboden door bedrijven/klanten uit de regio. De verzamelde informatie werd vervolgens binnen de RvB *geïnterpreteerd*. Op basis daarvan werden besluiten genomen door de RvB.

Op de vraag **wie de informatie verzamelde en interpreteerde**, kan het volgende worden geantwoord. Informatie kon informeel aangebracht worden door de klanten/bedrijfsleiders. Meer bepaald had de directeur een goed uitgebouwd persoonlijk netwerk van contacten met bedrijfsleiders uit de regio Roeselare. Informatie werd voornamelijk verzameld door de directeur en gedelegeerde bestuurder. De verzamelde informatie werd geïnterpreteerd door de RvB. Hierbij konden ook consultants betrokken worden.

Indien we deze informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** kunnen we het volgende besluiten. Het stakeholdersparadigma is dominant aanwezig. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten geen duidelijke argumenten. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten drie kenmerken. Ten eerste is er een voorkeur voor *permanente screening onder invloed van de dynamiek en onzekerheid* van de omgeving. Ten tweede wordt er rekening gehouden met *informatiefilters en subjectieve perceptievorming* bij de interpretatie van de verzamelde informatie. Dit effect wordt beperkt door diverse personen te betrekken. Ten derde *maakt men gebruik van een rijke dataverzamelingskorf*. In het voordeel van het *stakeholdermanagementparadigma* pleiten vier argumenten. Ten eerste is er een voorkeur voor *permanente screening van het stakeholderslandschap* (met name de klanten/bedrijven). Ten tweede is er *aandacht voor wie de informatie aanreikt*, met name de externe stakeholders. Ten derde is er *geen duidelijke voorkeur voor informatieverzamelingsinstrumenten*. Er wordt wel gebruik gemaakt van informatieverzamelingsinstrumenten die gevoelig zijn voor het meten van eigenbelangen zoals gesprekken met bevoorrechte getuigen en informele contacten. Ten vierde wordt er rekening gehouden met *informatiefilters en subjectieve perceptievorming* bij de interpretatie van de verzamelde informatie.

2.5.2.4.3. Strategische doelen

Er werden geen expliciete strategische doelen vooropgezet. Er was wel sprake van een formele doelstelling in de statuten en informele doelen.

Wat bevatten deze doelstellingen inhoudelijk? In de statuten werd tewerkstelling van personen met een handicap formeel als doelstelling opgenomen. In functie van deze algemene doelstelling werd de informele doelstelling vooropgesteld om de activiteiten uit te breiden. Deze doelstellingen vloeiden niet voort uit de SWOT-analyse. **Wat**

waren de vormelijke kenmerken van deze doelstellingen? We kunnen stellen dat de doelstellingen zowel *formeel* als *informeel* werden opgesteld. Er werd niet aangegeven of de doelstellingen specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realiseerbaar of tijdsgebonden waren. *Wie bepaalde deze doelstellingen?* Tewerkstelling van personen met een handicap was een voorwaarde om als beschutte werkplaats te worden erkend door het rijksfonds en later het Vlaams Fonds voor sociale integratie van personen met een handicap.

Indien we dit vertalen naar de drie paradigma's geeft dit het volgende. Het stakeholdersparadigma is dominant aanwezig. Het **incrementele paradigma** is dominant aanwezig. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten geen argumenten. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten één argument. Er zijn *geen vormelijke of inhoudelijke kwaliteitscriteria* aan de orde. In het voordeel van het *stakeholdermanagementparadigma* pleiten twee argumenten. Ten eerste zijn er *geen vormelijke of inhoudelijke kwaliteitscriteria* aan de orde. Ten tweede heeft men oog voor interne doelconflicten en dilemma's. Meer bepaald stelt men de vraag welke doelen prioritaire stakeholders (de Vlaamse en Federale overheid) vooropstellen.

2.5.2.4.4. Strategische acties

Er was geen sprake van expliciete acties. Er was wel sprake van besluiten. *Inhoudelijk* ging het om besluiten zoals het opstarten van productie van verlichting. Dit besluit werd genomen in functie van de algemene doelstelling om tewerkstelling van voor personen met een handicap te creëren. *Welke vormelijke kenmerken hadden deze acties?* Besluiten werden formeel opgesteld tijdens vergaderingen van de RvB. Informatie ontbreekt echter. *Wie bepaalde de strategische acties?* De inhoud van de acties werd bepaald door de RvB. Hierbij werd sterk rekening gehouden met de preferenties van klanten/bedrijven.

Indien we dit vertalen naar de drie paradigma's geeft dit het volgende. Het **stakeholdersparadigma** is dominant aanwezig. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten geen argumenten. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten geen eenduidige argumenten. De acties zijn in beperkte mate *organisatiespecifiek en divers*. In het voordeel van het *stakeholdermanagementparadigma* pleit één duidelijk argument. Er is oog voor *preferenties ingevolge de eigenbelangen* van stakeholders (klanten/bedrijven). De acties zijn slechts in *beperkte mate organisatiespecifiek en divers*.

2.5.2.4.5. Strategie-implementatie

Uit de interviews blijkt dat er in deze fase **sprake was van strategie-implementatie**. We kunnen hierbij twee aandachtspunten onderscheiden. Ten eerste was er sprake van een *strakke implementering* van de strategie. Besluiten werden genomen in functie van de algemene doelstelling. Eens besluiten door de RvB waren genomen, werd hier niet meer op teruggekeerd en werd dit uitgevoerd door de directie. Ten tweede was er een *strakke controle op de implementatie*. Er werden geen instrumenten, technieken of methodes gebruikt en er was geen voorkeur voor prestatie-meetsystemen of

kwantitatieve indicatoren.

Vertaald naar de **drie paradigma's** levert dit het volgende op. Het rationele paradigma is dominant. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten twee argumenten. Ten eerste is er sprake van *consistentie in de doelencascade*. Ten tweede is er sprake van *strakke opvolging*. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleit dat er *geen standpunten zijn over goede of slechte indicatoren*. In het voordeel van de *stakeholdersmanagementbenadering* pleit dat er *geen standpunten zijn over goede of slechte indicatoren*.

2.4.2.5. Aangehaalde plus- en minpunten periode voor 1999

Als laatste element van de analyse per fase wordt telkens de algemene evaluatie van de strategische besluitvorming in deze fase neergeschreven zoals die door de betrokken geïnterviewden werd ervaren. Dit houdt in dat zowel positieve als negatieve aspecten worden aangekaart.

De strategische besluitvorming in de periode tot 1999 wordt door de geïnterviewden **positief geëvalueerd** op basis van de volgende elementen:

- *“het menselijk contact was dichter, men stond nog op de werkvloer”*
- *“de rol van de overheid was stimulerend. Er was veel financiële steun en tegelijkertijd veel controle (1 à 2 inspecties per jaar).”*
- *“Mariasteen is meegegroeid met de industrialisatie van Roeselaere en anticipeerde gevoelsmatig op opportuniteiten die door de klanten (bedrijven) werden aangeboden”*

Er werden **geen aandachtspunten van negatieve evaluatie** aangekaart door de betrokkenen.

Indien we deze informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** kunnen we het volgende besluiten. Vooreerst dienen we te benadrukken dat we hierbij een interpretatie geven van de persoonlijke voorkeur voor een bepaald paradigma en niet van de effectieve aanwezigheid van een bepaald paradigma. Uit de evaluatie blijkt er zowel een voorkeur voor het rationele, het incrementele als het stakeholdermanagementparadigma. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleit het volgende argument. Uit de positieve evaluatie van de strenge controle door de overheid blijkt een voorkeur voor *strakke monitoring*. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleit het volgende. De positieve evaluatie van het gevoelsmatig anticiperen, wijst op een voorkeur voor het *flexibel patroon* eigen aan het incrementele paradigma. In het voordeel van de *stakeholdersmanagementbenadering* pleit de positieve evaluatie van *grote impact van externe stakeholders* (klanten/bedrijven en overheid) op strategie als dominant gedragspatroon.

2.5.3. Analysefase 2: 1999-2005: Strategie voor de strijd

2.5.3.1. Contextuele factoren

We beginnen eerst met een bespreking van de grote lijnen en belangrijkste aandachtspunten die we voor deze fase inzake context en gebeurtenissen vaststelden aan de hand van schema 2: analysefase 2 (I) van gevalstudie Mariasteen in bijlage 3. Volgens de geïnterviewden hadden zowel interne als externe factoren impact op de strategische besluitvorming in deze fase.

In deze fase werd de **externe context** bepaald door *socio-economische factoren*, door *maatregelen van de federale en Vlaamse overheid* en *initiatieven van belangenorganisaties*.

Op **Sociaaleconomisch vlak** werden de bedrijven met industriële activiteiten verder geconfronteerd met de in fase één geschetste concurrentie van goedkope arbeidskrachten uit voormalige Oostbloklanden en Azië. Dit resulteerde in een delokalisering van bedrijven en daarmee gepaard een slechte evolutie inzake investeringen voor beschutte werkplaatsen. De delokalisering had gevolgen voor de lange termijn overleving van Mariasteen. In 1999 was Mariasteen voor het eerst verlieslatend. Dit was het slechtste jaar ooit in haar historiek.

Inzake **de overheidsmaatregelen** kunnen we twee aandachtspunten onderscheiden. Ten eerste werd via het *besluit van de Vlaamse regering van 17 december 1999 criteria geregeld voor beschutte werkplaatsen om de erkenning vanwege het VFSIPH* te krijgen. Vanaf dan dienden alle Beschutte Werkplaatsen volledig het *minimumloon* uit te betalen. De subsidies van het VSIPH vertegenwoordigen het grootste deel van de overheidsinkomsten van de sector maar *andere subsidies* zoals gemeentetoelagen, provinciale toelagen, RVA-tussenkosten voor tewerkstelling van moeilijk te plaatsen werklozen, structurele lastenverlagingen en sociale maribel werden steeds belangrijker voor de leefbaarheid van de sector. Dit had tot gevolg voor Mariasteen dat de subsidies enkel stegen in absolute cijfers omdat er meer mensen werden tewerkgesteld maar de subsidies zelf werden niet verhoogd. Mariasteen diende daarom strategische keuzes te maken om dit te compenseren met hogere bedrijfsinkomsten. Ten tweede besliste het Vlaams ministerie van Welzijn om vanaf 2003 het *kwaliteitsbeleid* te verplichten als erkenningvoorwaarde voor de voorzieningen in de gehandicaptensector. Dit werd ingevoerd in alle beschutte werkplaatsen en werd opgevolgd door een systeem van audits door de Inspectiedienst. Het betrof een wettelijk vastgelegd systeem om de minimale kwaliteit in de welzijnssector te verzekeren. Dit was gebaseerd op het ISO-systeem en situeerde zich binnen het algemene kwaliteitsdenken en een streven naar continue verbeteringen. Binnen dit systeem werd de kwaliteit naar de gebruiker - de doelgroepmedewerker - gegarandeerd. De achterliggende redenering was dat een kwaliteitsvolle hulp- en dienstverlening aan de doelgroepmedewerkers werd bepaald door de factoren die deze dienstverlening uitmaken. Het decreet had tot gevolg dat Mariasteen een kwaliteitshandboek diende op te stellen met een missie, visie en strategie inzake kwaliteitsbeleid, alsook een kwaliteitsmanagementsysteem en een zelfevaluatie.

Wat de initiatieven van **belangenorganisaties** betreft, kunnen we het volgende zeggen. De Vlaamse Federatie voor Managementondersteuning in de Beschutte Werkplaatsen vzw (Vlamab) die werd opgericht in 1995 door VLAB en werd gefinancierd via het Vlaams Fonds, onderging op 2 juni 2005 een naamsverandering naar Pilar vzw. Op 18 december 2006 werd Pilar VZW in vereffening gesteld. De regel werd gevolgd dat vanaf een BW verlieslatend is managementondersteuning

wordt gegeven. Dit had tot gevolg dat Mariasteen in 1999 beroep kon doen op managementondersteuning voor haar strategisch beleid.

Tot zover de aard en impact van de externe contextuele factoren. Voor wat de **interne contextuele factoren** betreft, werd de strategische beleidsvorming van Mariasteen beïnvloed door de volgende persoonlijke, structurele en beleidsmatige factoren. De **structurele en persoonlijke context** werd enerzijds gekenmerkt door een *centralisatie van de stafdiensten* in één nieuw centraal gebouw in het dienstencentrum Gid(t)s tijdens de periode 1999-2000. Anderzijds was er sprake van een generatiewissel aan de top van Mariasteen. Vooreerst werd een nieuwe directeur aangesteld met nieuwe managementtechnieken. Vervolgens kwam er ook een nieuwe generatie eindverantwoordelijken. Tenslotte kende ook de RvB een nieuwe samenstelling van, die gericht was op een diversiteit van welbepaalde expertise (bijvoorbeeld inzake werkgelegenheid). Dit had tot gevolg dat het strategisch beleid van Mariasteen door verschillende mensen werd gedragen en meer geïntegreerd was.

Op het vlak van **beleidskeuzes** kunnen we twee aandachtspunten onderscheiden. Enerzijds was er een *uitbouw van de activiteiten inzake diensten* en anderzijds werd gestart met *enclavewerking in andere bedrijven*. Wat de diensten betreft, werd in 2001 het Ergolab opgestart met uitbreiding naar externen. Het bufferatelier startte vanaf 2005. In het Ergolab werden de mogelijkheden getest inzake tewerkstelling voor personen met een handicap. In 2001 werd tevens het congrescentrum ‘De oude melkerij’ opgestart. Vervolgens werd in 2002 de nieuwe orthopedie opgestart en tenslotte werd in 2004 de leer- en speelboerderij Hoeve Ter Kest geopend. De keuze voor nieuwe activiteiten had een positieve impact op de lange termijn overleving van Mariasteen.

2.5.3.2. Conceptuele invulling

Ten aanzien van de geïnterviewden definieerden we strategische beleid aan de hand van de volgende vier kenmerken:

- het houdt “bewuste keuzes” in;
- het is “geïntegreerd”;
- het bevat een “interne en externe focus”;
- het bevat een “lange termijnvisie”.

Er was expliciet sprake van strategisch beleid. Meer bepaald was er een strategische werkgroep vanaf 2001. Het opstellen van een missie werd opgelegd door het kwaliteitsdecreet van de Vlaamse minister van welzijn. De directeur van Mariasteen omschrijft deze fase als volgt: “*strategie heeft men nodig als er een strijd moet gestreden worden*”. We kunnen deze periode dan ook typeren als “*strategie voor de strijd*”.

In deze fase pleiten vier argumenten voor de **aanwezigheid van een strategisch beleid**. Ten eerste werden er **bewuste keuzes** gemaakt, met name de keuze voor de uitbouw van diensten en de keuze voor enclavewerking. Ten tweede was er sprake van een **lange termijnvisie** waarbij men concreet wilde anticiperen op delokalisatie. Ten derde was er een **externe focus**, zoals blijkt uit de het open stellen van het Ergolab voor externen. Ten vierde was er sprake van een **geïntegreerd plan** met operationele vertaling in werkgroepen. Het doelgroepersoneel op de hoogte houden

van de strategie bleef echter problematisch.

Indien we tot slot de informatie doorvertalen naar de drie **paradigma's** levert dit het volgende op. Het rationele en het stakeholdersmanagementparadigma zijn dominant. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleit het volgende. Er worden *expliciete bewuste keuzes* gemaakt en het strategisch beleid is ook *geïntegreerd*. Verder is er sprake van een *toekomstgerichte visie*. Dit is ook *geformaliseerd in een lange termijnplan*. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten geen duidelijke argumenten. In het voordeel van de **stakeholdersmanagementbenadering** pleit dat men oog heeft voor het belang of stake van interne en externe stakeholders (klanten, de overheid, het middenkader en de doelgroepwerknemers).

2.5.3.3. Algemene proceskenmerken

Hoe kwam het **proces van strategische besluitvorming van Mariasteen in de fase 1999-2005 tot stand?** We kunnen hierbij de volgende aandachtspunten onderscheiden. Ten eerste kon het beleid omschreven worden als *formeel*. De werkgroep strategie rapporteerde aan de RvB. Dit werd opgenomen in verslagen van de RvB. Ten tweede was er *geen sprake van een eenduidig lineair of sequentieel stappenplan* maar er kunnen wel een aantal stappen worden onderscheiden. Vooreerst was er een eenmalig visievormingsproces en vervolgens werden concrete doelstellingen opgesteld. Er was *geen sprake van een vastliggende timing of doorlooptijd*.

Indien we nu de vraag stellen **wie er bij het beleid betrokken werd**, kunnen we het volgende antwoorden. Er was enerzijds sprake van *een top downsturing* door de werkgroep strategie bij het bepalen van de strategische doelstellingen en anderzijds een *open rolverdeling bij de doorvertaling* naar het operationele niveau in verschillende thematische werkgroepen (bijvoorbeeld rond investeringen). De werkgroep rapporteerde aan de RvB en de directie werd geïnformeerd

Indien we de informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** levert dit het volgende op. We kunnen stellen dat de argumenten weinig eenduidig zijn. Er zijn argumenten voor de drie paradigma's maar er is geen dominant paradigma. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleiten twee argumenten. Ten eerste verloopt de besluitvorming *formeel*. Ten tweede is er ten dele een *top down-sturing* van de strategische werkgroep en de RvB. Voor het **incrementele paradigma** pleiten drie kenmerken. Ten eerste *is er in beperkte mate sprake van een flexibel patroon van potentiële strategische activiteiten*. Ten tweede is er in beperkte mate sprake van een *variërende doorlooptijd*. Ten derde is er ten dele sprake van een *open rolverdeling* tussen de werkgroep strategie, de RvB en de thematische werkgroepen. In het voordeel van het **stakeholdersmanagementparadigma** ten slotte pleiten twee kenmerken. Er is in beperkte mate *een aftastende evenwichtsoefening van strategische activiteiten*. De werkgroep strategie en de RvB zijn dominante interne stakeholders. Er is in beperkte mate sprake van een *machtsbasisbepaalde rolverdeling*. De strategische werkgroep heeft expertisemacht en de RvB heeft formele macht.

2.5.3.4. Inhoudelijke kenmerken

2.5.3.4.1. Missie

Er werd in de fase 1999-2005 een expliciete missie geformuleerd:

“Marisateen vzw is een organisatie die duurzame arbeid aanbiedt aan personen met een handicap en aan personen met verminderde kansen op de reguliere arbeidsmarkt. Vanuit haar christelijke inspiratie stelt zij dat ieder mens recht heeft op een volwaardige plaats in de maatschappij, ook op het gebied van arbeid. Daarom wil zij: openstaan voor allen die in haar regio nog niet de mogelijkheid tot arbeid krijgen; hen de kans geven zich te ontplooien zodat ze kunnen groeien, zo mogelijk doorgroeien tot de reguliere arbeidsmarkt; oog hebben voor hun sociaal en familiaal welzijn en hen bijstaan bij problemen.”

Inhoudelijk beantwoordde deze opdrachtverklaring een aantal vragen. **Waarom** werd Mariasteen opgericht en volgens welke **kernwaarden**? Meer bepaald wou men *“geïnspireerd door de christelijke levensbeschouwing duurzame arbeid aanbieden.”* **Voor wie** werd Mariasteen opgericht? Voor de *“aan personen met een handicap en aan personen met verminderde kansen op de reguliere arbeidsmarkt”*. **Wat wilde Mariasteen aanbieden**? Men wilde: *“de mogelijkheid tot arbeid bieden; de kans geven zich te ontplooien om te kunnen groeien, zo mogelijk doorgroeien tot de reguliere arbeidsmarkt; oog hebben voor sociaal en familiaal welzijn en bijstand bieden bij problemen.”*

Vormelijk stellen we de volgende kenmerken vast. De missie weerspiegelde de organisatie zoals ze **werkelijk** was. De missie was **formeel en beknopt**. De missie is ten dele **concreet maar soms ook vaag** (*“alles te doen wat nuttig of nodig is om belangen, zowel lichamelijke als geestelijke, van personen met handicap te behartigen”*). Uit de interviews blijkt dat de missie werd **geactualiseerd**.

Hoe kwam de missie tot stand? Het opstellen van een missie wordt **opgelegd door het kwaliteitsdecreet** van de Vlaamse minister van welzijn. De omkadering werd betrokken bij een voorafgaand visieproces onder begeleiding van Vlamab (Pilar) maar dit proces werd na twee jaar stopgezet. De missie kwam **eerder top down** tot stand binnen de strategische werkgroep (directeur, eindverantwoordelijke personeel, productie en commercieel). De werkgroep stuurde de invulling van de doelstellingen en de missie en de RvB bekrachtigde dit.

Vertaald naar de **drie paradigma's** geeft dit het volgende resultaat. Er zijn argumenten voor de drie paradigma's maar er is geen dominant paradigma. Twee kenmerken wijzen op de aanwezigheid van een **rationele benaderingswijze**. Ten eerste is de missie **formeel**. Ten tweede zijn er in beperkte mate raakpunten met **criteria voor een goede missie**. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleit één kenmerk. Men heeft **oog voor veranderingen** in de externe omgeving. De missie wordt geactualiseerd. In het voordeel van het **stakeholdersparadigma** ten slotte pleit één kenmerk. In de missie wordt **expliciet verwezen naar het belang van een externe stakeholder**, met name de katholieke kerk.

2.5.3.4.2. Omgevingsanalyse

Er is sprake van formele omgevingsanalyse. **Wat bevatte dit inhoudelijk?** De *informatie voor de omgevingsanalyse werd verzameld* door de werkgroep strategie. De informatie werd verzameld aan de hand van goede contacten met het Vlaams Fonds en met VLAB. De directeur was tevens vertegenwoordigd in verschillende raden van bestuur van organisaties uit de sector (zoals van incubatiecentra). Er werd ook informatie verzameld op studiedagen MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen) of via academische studies omtrent de -lokalisering, etc. Er werden tenslotte ook externen geconsulteerd. Zo begeleidde VLAMAB een visievormingsproces met de hele omkadering. Vervolgens werd de *informatie geïnterpreteerd* door de werkgroep onder meer via SWOT-analyse. Hierbij werden opportuniteiten vooropgesteld zoals de keuze voor nieuwe diensten; het werken via enclaves en het invoeren van innovaties (screening via ergolab, orthopedisch centrum). De delokalisering naar lage loonlanden en de daling van inkomsten uit subsidies werden als de belangrijkste bedreigingen beschouwd.

Wie werd betrokken bij de verzameling en interpretatie van de informatie?

Bij de informatieverzameling speelde de *algemene directeur* een centrale rol. De werkgroep strategie was samengesteld uit de directeur en de eindverantwoordelijken personeel, productie en commercieel. De strategische werkgroep rapporteerde aan de de RvB.

Doorvertaald naar de **drie paradigma's** levert dit het volgende op. Het stakeholdersmanagementparadigma en incrementele paradigma zijn dominant aanwezig. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten twee argumenten. Ten eerste is er sprake van een formele omgevingsanalyse. Ten tweede blijkt uit de omgevingsanalyse mogelijks een *voorkeur voor de SWOT-analyse* om de informatie te interpreteren. Het gebruik van een SWOT analyse op zich is evenwel ook mogelijk in andere benaderingswijzen indien er een expliciet interpretatiekader is. Dit is niet geheel duidelijk op basis van de beschikbare informatie. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten drie argumenten. Ten eerste is er een *voorkeur voor een permanente screening van de omgeving*. Dit gebeurt door vertegenwoordiging in koepelorganisaties. Ten tweede is er *geen systematische opdeling in deelomgevingen*. Ten derde is er bij de informatieverzameling *geen voorkeur voor welbepaalde dataverzamelingsinstrumenten*. Er is eerder sprake van een rijke dataverzamelingskorf. Elk onderdeel van de korf belicht mogelijk een ander deel van de complexe werkelijkheid. Het gebruik van informele bevragingen van bevoorrechte getuigen en participatieve observaties worden gebruikt om de complexiteit te ondervangen. In het voordeel van het *stakeholdersmanagementparadigma* pleiten drie argumenten. Ten eerste is er *geen systematische opdeling in deelomgevingen*. De identiteit van de deelomgevingen ligt niet op voorhand vast. Ten tweede is er een *voorkeur voor permanente screening van het stakeholderslandschap*. Met name door de directeur door vertegenwoordiging in Raden Van Bestuur in organisaties uit de sector van de sociale economie. Ten derde is er bij de informatieverzameling *geen voorkeur voor welbepaalde dataverzamelingsinstrumenten maar er worden wel instrumenten voorzien die gevoelig zijn voor het meten of inventariseren van eigenbelangen*. Zo is er sprake van Informele contacten, observaties en gesprekken met bevoorrechte getuigen.

2.5.3.4.3. Strategische doelen

Er is sprake van formele en informele opdrachtverklaringen.

Wat bevatten deze doelstellingen inhoudelijk? Er is sprake van twee formele opdrachtverklaringen vanaf 2001. De opdrachtverklaring voor “*sociale doelen*” werd toen aangevuld met de opdrachtverklaring rond “*economische middelen (of targets)*”. Vanaf 2005 werd “*het maatschappelijk engagement*” informeel als opdracht opgenomen. Vanaf 2007 gebeurde dit ook formeel. Uit interviews blijkt dat er geen inhoudelijke criteria werden gevolgd **Wat waren de vormelijke kenmerken van deze doelstellingen?** We kunnen stellen dat de doelstellingen zowel *formeel* als *informeel* werden opgesteld. Er werd niet aangegeven of de doelstellingen specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realiseerbaar of tijdsgebonden waren. **Wie bepaalde deze doelstellingen?** De RvB en de strategische werkgroep bepaalden de doelstellingen. De opdrachtverklaring rond het maatschappelijk engagement is ingegeven door het concept van maatschappelijk verantwoord ondernemen of MVO dat door de Vlaamse minister van sociale economie werd ondersteund en gepromoot.

Indien we dit vertalen naar de drie paradigma's geeft dit het volgende. Het **incrementele paradigma** en in mindere mate het stakeholdersparadigma zijn dominant aanwezig. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleiten geen argumenten. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten drie argumenten. Ten eerste zijn er *geen vormelijke of inhoudelijke kwaliteitscriteria* aan de orde. Ten tweede heeft men *oog voor veranderingen*. Ten derde is er sprake van *informele en formele doelen*. In het voordeel van het **stakeholdermanagementparadigma** pleiten twee argumenten. Ten eerste zijn er *geen vormelijke of inhoudelijke kwaliteitscriteria* aan de orde. Ten tweede heeft men oog voor interne doelconflicten en dilemma's. Meer bepaald stelt men de vraag welke doelen prioritaire stakeholders (de Vlaamse overheid) vooropstellen.

2.4.2.4.4. Strategische acties

Er was geen sprake van expliciete acties. Er was wel sprake van besluiten van de RvB en economische middelen. **Inhoudelijk kunnen** we stellen dat deze economische middelen werden afgeleid van de opdrachtverklaringen. Meer bepaald werden de economische middelen ook targets genoemd (door de directeur strategie). Het kon gaan over de uitbouw van diensten zoals het ergolab, het congrescentrum, de orthopedie, etc. Uit interviews bleek een zwak of voorkeur voor benchmarking (van directeur strategie). **Welke vormelijke kenmerken hadden deze acties?** Besluiten en economische middelen werden formeel opgesteld tijdens vergaderingen van de strategische werkgroep en RvB. **Wie bepaalde de strategische acties?** De inhoud van de acties werd bepaald door de strategische werkgroep en de RvB.

Indien we dit vertalen naar de drie paradigma's geeft dit het volgende. Het **rationeel paradigma** is dominant aanwezig. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleit de *voorkeur voor benchmarking*. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten geen duidelijke argumenten. De acties zijn slechts in beperkte mate *organisatiespecifiek en divers*. In het voordeel van het **stakeholdermanagementparadigma** pleiten geen duidelijke argumenten. De acties zijn *in beperkte mate organisatiespecifiek en divers*.

2.5.3.4.5. Strategie-implementatie

Er is sprake van **implementatie van de besluiten van de RvB**. We kunnen hierbij de volgende aandachtspunten onderscheiden. Ten eerste was er sprake van een **consistente doelencascade**. De missie bevatte opdrachtverklaringen. Deze opdrachtverklaringen bevatten expliciete targets of doelen. Via besluiten van de RvB werd dit geïmplementeerd door de directie. Ten tweede was er sprake van een **strakke opvolging door de RvB van de implementering**. Over besluiten van de RvB werd niet gediscussieerd. Er werd gewerkt met ISO 2000 kwaliteitssysteem en er werd cijfermateriaal verzameld in functie van de targets. **Wie werd betrokken bij de implementatie?** De directie implementeerde de besluiten van de RvB. Op operationeel niveau gebeurde de implementering door de eindverantwoordelijken. Het gebruik van het ISO 2000 kwaliteitssysteem werd geëist door de klanten.

Vertaald naar de **drie paradigma's** levert dit het volgende op. Het rationele paradigma is in deze fase dominant. Door de zeer summiere informatie moet dit natuurlijk ook genuanceerd worden. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleiten drie argumenten. Ten eerste is er sprake van *consistentie in de doelencascade*. Ten tweede is er ook sprake van *een strakke monitoring*. Ten derde heeft men een *voorkeur voor kwantitatieve indicatoren en prestatiemeestsystemen (ISO 2000)*. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleiten geen duidelijke argumenten. In het voordeel van het **stakeholdersmanagementbenadering** pleit dat *de voorkeur voor specifieke prestatiemeestsystemen en indicatoren afhankelijk is van wat prioritaire stakeholders aanvaarden*.

2.5.3.5. Aangehaalde plus- en minpunten periode 1999-2005

De periode 1999-2005 wordt door de geïnterviewden als positief geëvalueerd vanwege drie elementen.

- “*De nieuwe directeur en de nieuwe leden van de RvB kozen resoluut voor innovatieve projecten zoals het ergolab en het orthopedisch centrum*”
- “*Het strategisch beleid werd gedragen door verschillende personen en niet door één persoon zoals in het verleden.*”
- “*Strategische keuzes voor ontwikkeling van diensten en enclavewerking resulteerden in meer tewerkstelling.*”

Er werden geen voorbeelden van negatieve evaluatie vermeld tijdens de interviews.

Indien we deze informatie doorvertalen naar de drie paradigma's kunnen we het volgende besluiten. Vooreerst dienen we te benadrukken dat we hierbij een interpretatie geven van de persoonlijke voorkeur voor een bepaald paradigma en niet van de effectieve aanwezigheid van een bepaald paradigma. Er is geen dominante voorkeur voor één paradigma. Uit de evaluatie blijkt zowel een voorkeur voor het rationele, het incrementele en het stakeholdermanagementparadigma. In het voordeel van het **rationele paradigma** pleit het volgende. Uit de positieve evaluatie van de keuze voor innovatie blijkt een duidelijke voorkeur voor een toekomstgerichte strategie. In het voordeel van het **incrementele paradigma** en de

stakeholdersmanagementbenadering pleit het volgende. Uit de positieve evaluatie van een door verschillende personen gedragen beleid blijkt een voorkeur voor een meer open of eventueel machtsbasisbepaalde rolverdeling.

2.5.4. Analysefase 3: 2005-2008: naar een geïntegreerd strategisch beleid

2.5.4.1. Contextuele factoren

We beginnen eerst met een bespreking van de grote lijnen en belangrijkste aandachtspunten die we voor deze fase inzake context en gebeurtenissen vaststelden aan de hand van schema 2: analysefase 3 (I) van gevalstudie Mariasteen in bijlage 3. Volgens de geïnterviewden hadden zowel interne als externe factoren impact op de strategische besluitvorming in deze fase.

In deze fase werd de **externe context** bepaald door *maatregelen van de federale en Vlaamse overheid* en door *initiatieven van belangenorganisaties*.

Inzake **de overheidsmaatregelen** kunnen drie relevante **maatregelen van de Vlaamse overheid** worden opgesomd. Ten eerste creëerde de Vlaamse minister van tewerkstelling via het *Meerwaardendecreet van 2000* een ondersteunend kader voor de sociale economie. Meer bepaald ging het om erkende adviesbureau's, het Vlaams participatiefonds en de koepelorganisatie (VOSEC). Ten tweede betekende de Verklaring van Leuven van 19 februari 2000 het startschot voor de operatie *Beter Bestuurlijk Beleid (BBB)*. Hiermee beoogde men een grondige doorlichting en hervorming van de Vlaamse Overheid. In de besprekingen rond de indeling van de nieuwe beleidsdomeinen werd de beslissing genomen om de beschutte werkplaatsen over te hevelen naar het beleidsdomein sociale economie. Deze overheveling vond plaats op 21 april 2006. Minister van sociale economie Van Brempt werkte sindsdien aan een eenheidsdecreet voor sociale en beschutte werkplaatsen in functie van een integraal tewerkstellingsbeleid voor kansengroepen. Vanaf 1 april 2006 werd de taak van het VFSIPH overgenomen door het Vlaams Subsidieagentschap voor Werk en Sociale Economie. Ten derde besliste de Vlaamse regering in 2006 om een *uitbreiding van het aantal arbeidsplaatsen arbeidszorg* te realiseren binnen de sociale economie, waarbij naast de sociale werkplaatsen ook beschutte werkplaatsen de mogelijkheid kregen om een aanbod te doen en uren op te nemen. Er konden ook 'partnerschappen' of samenwerkingsverbanden afgesloten worden waarbij minstens een sociale werkplaats en/of een beschutte werkplaats betrokken was. In deze partnerschappen of samenwerkingsverbanden konden ook andere initiatieven die arbeidszorg aanboden met een sterke en aantoonbare focus op tewerkstelling aansluiten. Ten gevolge van deze Vlaamse maatregelen kon Mariasteen beroep doen op de ondersteuningsstructuren en subsidiekanalen voor de sociale economie. Ten gevolge van de opname in de sector van de sociale economie deden zich nieuwe opportuniteiten en/of bedreigingen voor.

Naast de Vlaamse maatregelen ter ondersteuning van de sociale economie voerde de **federale overheid** in 2003 het *stelsel van de dienstencheques* in als tewerkstellingsbevorderende maatregel. Mariasteen kon gebruik maken van dit stelsel om haar activiteiten uit te breiden.

Wat de initiatieven van **belangenorganisaties** betreft, kunnen we het volgende zeggen. *VLAB was promotor van het ESF-project supported employment*. Dit project beoogde de begeleiding van mensen met een handicap bij de tewerkstelling in reguliere bedrijven. Eind 2005 stapten 7 beschutte werkplaatsen (Arcotec Brugge, Bewel Limburg, Imsir Boom, Mariasteen Gits, Ryhove Gent, OptimaT Lichtervelde en Waak Kuurne) in het proefproject. Vanaf 2008 was Mariasteen zelf promotor van dit project. Via dit project kon Mariasteen beroep doen op steun van het ESF en kon het nieuwe strategische partnerschappen opstarten.

:

Tot zover de aard en impact van de externe contextuele factoren. Voor wat de **interne contextuele factoren** betreft, werd de strategische beleidsvorming van Mariasteen beïnvloed door de *volgende persoonlijke, structurele en beleidsmatige factoren*. Ten eerste was er een *exponentiële groei van de omkadering en doelgroepen* tot 850 personen. Ten tweede werd het directieteam gereorganiseerd. Naast de algemene directeur werd de functie van *directeur strategie* gecreëerd. De nieuwe directeur strategie was daarvoor eindverantwoordelijke productie en nam grotendeels de taak over van de strategische werkgroep. Ten derde was er een nieuwe *centralisatie van de productie te Rumbek*. Er werd een overkoepelende VZW opgericht waarvan de beschutte werkplaats financieel het belangrijkste onderdeel was. Er werd gewerkt aan de integratie van de overkoepelende VZW door middel van overleg en coördinatie tussen de verschillende directies. Zo was er bijvoorbeeld één verantwoordelijke voor de immobielien op het dienstencentrum Gid(t)s. Dit had tot gevolg dat het strategisch beleid van Mariasteen steeds meer formeel en geïntegreerd werd benaderd.

Op het vlak van **beleidskeuzes** kunnen we drie aandachtspunten onderscheiden. Vooreerst werd in 2006 het project supported employment opgestart. Vanaf 2008 trad Mariasteen zelf op als promotor. Vervolgens werd in 2007 gestart met een arbeidszorgproject. In 2008 tenslotte, werd gestart met een dienstenchequebedrijf. De keuze voor nieuwe activiteiten had enerzijds een positieve impact op de lange termijn overleving van Mariasteen maar bleef anderzijds gekoppeld aan tijdelijke financiering door het ESF en het Vlaams subsidieagentschap.

2.5.4.2. Conceptuele invulling

Ten aanzien van de geïnterviewden definieerden we strategische beleid aan de hand van de volgende vier kenmerken:

- het houdt “bewuste keuzes” in;
- het is “geïntegreerd”;
- het bevat een “interne en externe focus”;
- het bevat een “lange termijnvisie”.

Er was een directeur strategie bevoegd voor het uitstippelen van het strategisch beleid. Er was ook overleg tussen de verschillende directies van op het domein Gid(t)s.

We kunnen deze periode dan ook typeren als “*naar een geïntegreerd strategisch beleid*”.

In deze fase pleiten vier argumenten voor de aanwezigheid van een strategisch beleid. Ten eerste werden er *bewuste keuzes* gemaakt, met name de verdere uitbouw van

diensten en enclavewerking via nieuwe werkvormen als arbeidszorg en dienstencheques. Ten tweede was er sprake van een *lange termijnvisie* waarbij men concreet een maatschappelijk engagement wil opnemen en een trekkersrol in de sociale economie wil spelen. Ten derde was er een *externe focus*, gericht op partnerschappen over heel Vlaanderen. Ten vierde was er sprake van een *geïntegreerd* plan met operationele vertaling in werkgroepen. Het doelgroepspersoneel werd op de hoogte gehouden via aangepaste infosessies (gastsprekers/toneel).

Indien we tot slot de informatie doorvertalen naar de drie **paradigma's** levert dit het volgende op. Het rationele en het stakeholdersmanagementparadigma zijn dominant. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleit het volgende. Er worden *expliciete bewuste keuzes* gemaakt en het strategisch beleid is ook *geïntegreerd*. Verder is er sprake van een *externe focus*. *Het strategisch beleid is ook formeel en bevat een visie op lange termijn*. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten geen duidelijke argumenten. In het voordeel van de *stakeholdersmanagementbenadering* pleit dat men oog heeft voor het belang of stake van interne en externe stakeholders (klanten/klanten, de doelgroepwerknemers).

2.5.4.3. Algemene proceskenmerken

Hoe kwam het **proces van strategische besluitvorming van Mariasteen in de fase 2005-2008 tot stand?** We kunnen hierbij de volgende aandachtspunten onderscheiden. Ten eerste kon het beleid omschreven worden als *formeel*. Er werd informatie verzameld en verwerkt door de strategische werkgroep en in het bijzonder uitgewerkt door de directeur strategie. Ten tweede was er *sprake van een eenduidig lineair of sequentieel stappenplan*. Dit werd opgenomen in het jaaractieplan. Elk jaar werd een kwaliteitsdag georganiseerd om de doelstellingen te evalueren. Er was teslotte ook *sprake van een vastliggende timing of doorlooptijd*. Er was meer bepaald een 2 jaarlijkse evaluatie van het strategische beleid door de RvB.

Indien we nu de vraag stellen **wie er bij het beleid betrokken werd**, kunnen we het volgende vaststellen. Het *topmanagement* en meer bepaald de werkgroep strategie en de RvB spelen een dominante rol. De directeur strategie was eindverantwoordelijke en de RvB besliste. Er was een zeker hiërarchie maar tegelijkertijd ook *een flexibele rolverdeling* binnen de strategische werkgroep. Er was ook maandelijks overleg met andere directeuren binnen Gid(t)s waar ook de strategie werd besproken. Er was regelmatig terugkoppeling naar RvB en naar de individuele directieraden.

Indien we de informatie doorvertalen naar de **drie paradigma's** levert dit het volgende op. Het rationele paradigma is dominant aanwezig. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten drie argumenten. Ten eerste verloopt de besluitvorming volgens een *formeel, lineair en sequentieel stappenplan*. Ten tweede is er een *vaste cyclische doorlooptijd*. Ten derde is er een *top down-sturing* door de strategische werkgroep en de RvB. Voor het *incrementele paradigma* pleiten geen éénduidige kenmerken. In het voordeel van het *stakeholdersmanagementparadigma* ten slotte pleiten twee kenmerken. Ten eerste heeft men *oog voor het belang van de verschillende stakeholders* op het domein Gid(t)s. De werkgroep strategie en de RvB zijn dominante interne stakeholders. Ten tweede is er in beperkte mate sprake van een *machtsbasisbepaalde rolverdeling*. De strategische werkgroep heeft expertisemacht en de RvB heeft formele macht.

2.5.4.4. Inhoudelijke kenmerken

2.5.4.4.1. Missie

De missie blijft onveranderd in deze fase en de bevindingen uit de vorige fase blijven dan ook gelijk.

Vertaald naar de **drie paradigma's** geeft dit het volgende resultaat. Er zijn argumenten voor de drie paradigma's maar er is geen dominant paradigma. Twee kenmerken wijzen op de aanwezigheid van een *rationele benaderingswijze*. Ten eerste is de missie *formeel*. Ten tweede blijft het *topmanagement* ondanks een beperkte bottom-up benadering een dominante rol spelen. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleit één kenmerk. Men heeft *oog voor veranderingen* in de externe omgeving. De missie wordt geactualiseerd. In het voordeel van het *stakeholdersparadigma* ten slotte pleit één kenmerk. In de missie wordt *expliciet verwezen naar het belang van een externe stakeholder*, met name de katholieke kerk.

2.5.4.4.2. Omgevingsanalyse

Er is sprake van formele omgevingsanalyse. **Wat bevatte dit inhoudelijk?** De *informatie voor de omgevingsanalyse werd verzameld* door de directeur strategie en door de werkgroep strategie. Er werden klantenbevragingen gedaan en er was ook interne reflectie via de poolstermethodiek op afdelingsniveau's. Er was ook interne reflectie op de jaarlijkse kwaliteitsdag en intern overleg met directeuren Gid(t)s. Er werden veel externen geconsulteerd. Adviesbureau Hefboom (audit EFQM), innovatiecentrum West-Vlaanderen, startcentrum Kanaal 127 en de POM. Er waren goede contacten met VLAB. De directeur was vertegenwoordigd in verschillende raden van bestuur van organisaties uit de sector (zoals van incubatiecentra). Er werd ook informatie verzameld op studiedagen. Vervolgens werd de *informatie geïnterpreteerd* door de directeur strategie onder meer via SWOT-analyse. Hierbij werden opportuniteiten vooropgesteld zoals het project supported employment, arbeidszorg, uitbreiding enclavewerking, het vermarkten van de screening via ergolab, etc. Bedreigingen waren de tijdelijke en dalende inkomsten uit subsidies.

Wie werd betrokken bij de verzameling en interpretatie van de informatie?

Bij de informatieverzameling speelde de directeur strategie een centrale rol. De werkgroep strategie was samengesteld uit de directeur, de directeur strategie en de eindverantwoordelijken personeel, productie en commercieel. De directeur strategie rapporteerde aan de RvB.

Doorvertaald naar de **drie paradigma's** levert dit het volgende op. Alle paradigma's zijn aanwezig maar er is geen dominant paradigma. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten twee argumenten. Ten eerste is er sprake van een *formele omgevingsanalyse*. Ten tweede blijkt uit de omgevingsanalyse mogelijks een *voorkeur voor de SWOT-analyse* om de informatie te interpreteren. In het voordeel

van het *incrementele paradigma* pleiten twee argumenten. Ten eerste is er een *voorkeur voor een permanente screening van de omgeving*. Dit gebeurt door vertegenwoordiging in organisaties uit de sector, studiedagen, raadplegen van externe consultants, etc. Ten tweede is er bij de informatieverzameling *geen voorkeur voor welbepaalde dataverzamelingsinstrumenten*. Er is eerder sprake van een rijke dataverzamelingskorf. Elk onderdeel van de korf belicht mogelijk een ander deel van de complexe werkelijkheid. Het gebruik van informele bevragingen van bevoorrechte getuigen en participatieve observaties worden gebruikt om de complexiteit te ondervangen. In het voordeel van het *stakeholdersmanagementparadigma* pleiten drie argumenten. Ten eerste is er een *voorkeur voor permanente screening van het stakeholderslandschap*. Met name door de directeur door vertegenwoordiging in Raden Van Bestuur in organisaties uit de sector van de sociale economie. Ten tweede is er bij de informatieverzameling *geen voorkeur voor welbepaalde dataverzamelingsinstrumenten maar er worden wel instrumenten voorzien die gevoelig zijn voor het meten of inventariseren van eigenbelangen*. Zo is er sprake van Informele contacten, observaties en gesprekken met bevoorrechte getuigen.

2.5.4.4.3. Strategische doelen

De strategische doelen blijven onveranderd in deze fase en de bevindingen uit de vorige fase blijven dan ook gelijk.

Indien we dit vertalen naar de drie paradigma's geeft dit het volgende. Het **incrementele paradigma** en in mindere mate het stakeholdersparadigma zijn dominant aanwezig. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten geen argumenten. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten drie argumenten. Ten eerste zijn er *geen vormelijke of inhoudelijke kwaliteitscriteria* aan de orde. Ten tweede heeft men *oog voor veranderingen*. Ten derde is er sprake van *informele en formele doelen*. In het voordeel van het *stakeholdermanagementparadigma* pleiten twee argumenten. Ten eerste zijn er *geen vormelijke of inhoudelijke kwaliteitscriteria* aan de orde. Ten tweede heeft men *oog voor interne doelconflicten en dilemma's*. Meer bepaald stelt men de vraag welke doelen prioritaire stakeholders (de Vlaamse overheid) vooropstellen.

2.5.4.4.4. Strategische acties

Er was geen sprake van expliciete acties. Er was wel **sprake van besluiten** van de RvB en economische middelen. *Inhoudelijk kunnen* we stellen dat deze economische middelen werden afgeleid van de opdrachtverklaringen. Meer bepaald werden de economische middelen ook targets genoemd (door de directeur strategie). Het kon gaan over de uitbouw van diensten zoals het ergolab, het congrescentrum, de orthopedie, etc. Uit interviews bleek een zwak of voorkeur voor benchmarking (vanwege de directeur strategie). *Welke vormelijke kenmerken hadden deze acties?* Besluiten en economische middelen werden formeel opgesteld tijdens vergaderingen van de strategische werkgroep en de RvB. *Wie bepaalde de strategische acties?* De inhoud van de acties werd bepaald door de strategische werkgroep en de RvB.

Indien we dit vertalen naar de drie paradigma's geeft dit het volgende. Het **rationeel**

paradigma is dominant aanwezig. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleit de voorkeur voor *benchmarking*. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten geen duidelijke argumenten. De acties zijn slechts in beperkte mate *organisatiespecifiek en divers*. In het voordeel van het *stakeholdermanagementparadigma* pleiten geen duidelijke argumenten. De acties zijn *in beperkte mate organisatiespecifiek en divers*.

2.5.4.4.5. Strategie-implementatie

De strategie-implementatie blijft onveranderd in deze fase en de bevindingen uit de vorige fase blijven dan ook gelijk.

Vertaald naar de **drie paradigma's** levert dit het volgende op. Het rationale paradigma is in deze fase dominant. Door de zeer summier informatie moet dit natuurlijk ook genuanceerd worden. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleiten drie argumenten. Ten eerste is er sprake van *consistentie in de doelencascade*. Ten tweede is er ook sprake van *een strakke monitoring*. Ten derde heeft men een *voorkeur voor kwantitatieve indicatoren en prestatie-meest-systemen (ISO 2000)*. In het voordeel van het *incrementele paradigma* pleiten geen duidelijke argumenten. In het voordeel van het *stakeholdersmanagementbenadering* pleit dat *de voorkeur voor specifieke prestatie-meest-systemen en indicatoren afhankelijk is van wat prioritaire stakeholders aanvaarden*.

2.5.4.5. Aangehaalde plus- en minpunten periode 2005-2008

De periode 2005-2008 wordt door de geïnterviewden als positief geëvalueerd vanwege drie elementen.

- “*We nemen in de sector een trekkersrol op ons (in de plaats van VLAB) en we maken bewuste keuzes voor samenwerking in grote partnerschappen*”.
- “*De subsidiëring op sectorniveau voor innovatie is een positieve evolutie. Maar het is moeilijk om echt aan innovatie te doen. We kunnen niet meer mee met de nieuwe technologie.*”

De periode 2005-2008 wordt door de geïnterviewden als negatief geëvalueerd vanwege drie elementen.

- “*Sinds de overheveling van het departement welzijn naar werk en sociale economie worden we meer gericht en strikter gecontroleerd aan de hand van computersystemen, maar er is minder voeling met het veld door een gebrek aan bedrijfsbezoeken.*”
- “*We zijn afhankelijker van tijdelijke projecten. De minister van sociale economie heeft hierin een grote beslissingsmacht. Deze projecten zijn vooral gericht op tewerkstelling maar onze doelstellingen zijn breder.*”

Indien we deze informatie doorvertalen naar de drie paradigma's kunnen we het volgende besluiten. Vooreerst dienen we te benadrukken dat we hierbij een interpretatie geven van de persoonlijke voorkeur voor een bepaald paradigma en niet van de effectieve aanwezigheid van een bepaald paradigma. Er is geen dominante

voorkeur voor één paradigma. In het voordeel van het *rationele paradigma* pleit het volgende. Uit de positieve evaluatie van de keuze voor innovatie blijkt een duidelijke voorkeur voor een toekomstgerichte strategie. In het voordeel van het *incrementele paradigma* en de *stakeholdersmanagementbenadering* pleit het volgende. Uit de negatieve evaluatie van de strakke monitoring door het Vlaams subsidieagentschap blijkt een voorkeur voor een meer flexibele, gevoelsmatige opvolging. Uit de positieve evaluatie van het werken via partnerschappen, en uit de negatieve evaluatie van de impact van de minister als priotairer stakeholder blijkt een voorkeur voor de stakeholderbenadering.

2.5. Gevalstudie de Wrikker

Deze gevalstudie werd slechts in zeer beperkte mate uitgewerkt. Enkel een beknopt overzicht van de voornaamste bevindingen wordt besproken.

De gevalstudie kan worden opgedeeld in twee fasen. Van de oprichting van de Wrikker in 1975 als VZW met coöperatieve werking tot en met 2003. En vanaf 2003 tot op heden. Tot en met 2003 was het concept van strategisch beleid niet gekend. Het beleid wordt tot 2003 gekenmerkt door een sterk stakeholdersgerichte en incrementele benadering. Vanaf 2003 werd na een visievormingsoefening onder begeleiding van een extern consultingbureau een bewuster strategisch beleid en een aangepaste interne organisatie opgestart. Onder invloed van deze reorganisatie en heroriëntering werden ook enkele kenmerken van het rationele paradigma herkenbaar in het strategisch beleid. Het stakeholdermanagementgerichte en de incrementele benadering blijven echter sterk dominant.

In de **periode 1975 tot 2003** kan de context, de conceptuele invulling, de inhoudelijke en proceskenmerken en de ervaren plus- en minpunten van het strategisch beleid in de Wrikker als volgt worden omschreven. Wat de **context** betreft hadden overheidsmaatregelen geen impact op het beleid. De drukkerij werd opgericht vanuit de Volkshogeschool Elcker-ik binnen de beweging van de nieuwe coöperatieven. Deze beweging was gegroeid uit het ideeëngoed van mei '68. De aanleiding voor de oprichting was het idee om zelf goedkoop drukwerk te leveren voor progressieve organisaties. De opbrengsten van de Wrikker gingen ten dele naar Elcker-ik. **Conceptueel** was er geen of slechts in beperkte mate sprake van bewuste keuzes. Er was geen formele lange termijnvisie, er was geen sprake van een geïntegreerd beleid en er was een zeer beperkte externe focus. De strategie was als een dominant gedragspatroon met grote impact van interne en externe stakeholders (Klanten, Elcker-ik). Het **proces van strategievorming** werd gekenmerkt door een flexibel patroon van (potentiële) strategische activiteiten naargelang er vraag was naar drukwerk vanwege de klanten (progressieve organisaties). Er was geen vastliggende rolverdeling. **Inhoudelijk** was het strategisch beleid sterk informeel. Er waren geen expliciete missie of expliciete strategische doelstellingen. Er was sprake van informele omgevingsanalyse en flexibele implementering. De volgende **plus- en minpunten** werden ervaren door de betrokken geïnterviewden. “*Het was moeilijk om tot een efficiënt beleid te komen omdat iedereen over alles meebesliste*”. “*Positief was dat we zeer veel geleerd hebben al doende*”.

Vertaald naar de drie paradigma's levert dit het volgende op. Het **stakeholdermanagementparadigma is dominant**. In het voordeel van het **rationele paradigma** zijn geen argumenten; In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleit het volgende. Ten eerste is er geen sprake van een formeel plan en is de strategie als een dominant gedragspatroon. Er is zowel intentionele als spontane strategie. Ten tweede wordt het proces in beperkte mate gekenmerkt door een flexibel patroon van (potentiële) strategische activiteiten en open rolverdeling. Ten derde is er inhoudelijk oog voor invloed van informatiefilters en subjectieve perceptievorming bij de omgevingsanalyse en is er sprake van een flexibele implementering. Er zijn geen formele doelstellingen volgens SMART. In het voordeel van **het stakeholdersmanagementparadigma** pleit het volgende. Ten eerste is er geen sprake van een formeel plan en is de strategie als een dominant gedragspatroon. Er is zowel

intentionele als spontane strategie. Er is veel impact van de interne stakeholders (alle ‘vennoten’) en de externe stakeholders (Elcker-ik, klanten). Ten tweede wordt het proces gekenmerkt door een aftastende evenwichtsoefening van strategische activiteiten. Hierbij is er sprake van een sterk getemporiseerde doorlooptijd en een machtsbasisbepaalde rolverdeling. Ten derde is er inhoudelijk sprake van permanente screening van het stakeholderslandschap (specifiek doelpubliek van progressieve organisaties). Er zijn geen formele doelstellingen volgens SMART. Er is oog voor interne doelconflicten en dilemma’s (oiv de eigenbelangen) bij het bepalen van doelstellingen. Er is een flexibele implementering.

In de **periode 2003 tot 2008** kan de context, de conceptuele invulling, de inhoudelijke en proceskenmerken en de ervaren plus- en minpunten van het strategisch beleid in de Wrikker als volgt worden omschreven. Wat de **context** betreft hadden overheidsmaatregelen geen impact op het beleid. Er waren zware interne problemen ten gevolge van de coöperatieve organisatievorm. Het interne besluitvormingsproces zat volledig vast. Het consultingbureau Consensio werd gevraagd om een proces van reorganisatie te begeleiden. Er werd een nieuw soort structuur uitgewerkt met thematische werkgroepen (comités) en duidelijke bevoegdheden. **Conceptueel** was er sprake van bewuste keuzes, een formele lange termijnvisie (waardenkader), een beperkte externe focus en een geïntegreerd beleid. Strategie was als een dominant gedragspatroon met grote impact van interne en externe stakeholders. Het proces werd gekenmerkt door een flexibel patroon van (potentiële) strategische activiteiten naargelang er vraag is naar drukwerk vanwege de klanten (progressieve organisaties). De taakverdeling in de comités gebeurde op basis van de expertise of interesse. **Inhoudelijk** was er sprake van formele beleidsvorming. Er was een impliciete missie. Dit was een formeel waardenkader dat als compromistekst tot stand was gekomen tijdens de consulting van Consensio. Er was sprake van informele en formele omgevingsanalyse. Er waren formele doelstellingen. De implementering gebeurde relatief flexibel. De volgende **plus- en minpunten** werden ervaren door de betrokken geïnterviewden. *“Na de reorganisatie zijn een aantal mensen vertrokken.” “Positief was dat er een overlegmodel met duidelijke rolverdeling werd opgestart waardoor er sneller beslist kon worden.”*

Vertaald naar de paradigma’s levert dit het volgende op. **Het stakeholdermanagementparadigma is dominant.** In het voordeel van het **rationele paradigma** pleit het volgende. Ten eerste is er sprake van een formeel geïntegreerd beleid met bewuste keuzes en een expliciete visie op langer termijn. Ten tweede is er sprake van een strakkere implementatie. In het voordeel van het **incrementele paradigma** pleit het volgende. Ten eerste is de strategie als een dominant gedragspatroon. Ten tweede wordt het proces in beperkte mate gekenmerkt door een flexibel patroon van (potentiële) strategische activiteiten en een open rolverdeling. Ten derde is er inhoudelijk oog voor invloed van informatiefilters en subjectieve perceptievorming bij de omgevingsanalyse en is er sprake van een vrij flexibele implementering. Er zijn geen formele doelstellingen volgens SMART. In het voordeel van het **stakeholdersmanagementparadigma** pleit het volgende. Ten eerste is de strategie als een dominant gedragspatroon. Er is veel impact van de interne stakeholders (alle ‘vennoten’) en de externe stakeholders (klanten). Ten tweede wordt het proces gekenmerkt door een aftastende evenwichtsoefening van strategische activiteiten. Hierbij is er sprake van een sterk getemporiseerde doorlooptijd en een machtsbasisbepaalde rolverdeling. Ten derde is er inhoudelijk sprake van permanente

screening van het stakeholderslandschap (specifiek doelpubliek van progressieve organisaties). Er zijn geen formele doelstellingen volgens SMART. Er is oog voor interne doelconflicten en dilemma's (o.i.v. de eigenbelangen) bij het bepalen van doelstellingen. Er is een vrij flexibele implementering.

Hoofdstuk 3: Onderzoeksresultaten op cross-casestudy niveau

3.1 Inleiding

Hoofdstuk 3 heeft betrekking op de onderzoeksresultaten van de analyse op “cross-case study” niveau. Ze stellen ons in staat om een antwoord te formuleren op de viervoudige probleemstelling van het onderzoeksproject (zie algemene inleiding). Als zodanig vormen ze het sluitstuk van het voorliggend onderzoeksrapport en de gerealiseerde analyses. De structuur van hoofdstuk ziet eruit als volgt.

In een eerste paragraaf staan we stil bij de aard en hoedanigheid van de contextuele factoren die de historische evolutie of ontwikkeling van de strategische besluitvorming in de 5 gevalstudies hebben beïnvloed (zie deelvraag 1). In het bijzonder gaan we na wat de rol hierin is geweest van het aanwezige overheidsbeleid.

In een daaropvolgende paragraaf staan we stil bij de evolutie inzake het gehanteerde concept “strategische besluitvorming” (zie deelvraag 2). De vraag die zich stelt, luidt: hoe definiëren de 5 gevalstudies het begrip strategische besluitvorming, in hoeverre vertrekken ze hierbij vanuit een welbepaald managementparadigma en in hoeverre is dit paradigma geëvolueerd in de loop van de tijd en/of is dit verschillend tussen de 5 gevalstudies ?

In een derde en vierde paragraaf staan we stil bij de procesmatige kenmerken van de strategische besluitvorming (zie deelvraag 3). De vraag die zich stelt, luidt: wat zijn de algemene en meer specifieke kenmerken van het fasegewijs verloop van de strategische besluitvorming, in hoeverre herkennen we hierin de verschillende managementparadigma’s en in hoeverre zijn deze paradigma’s geëvolueerd in de loop van de tijd en/of zijn er verschillen vast te stellen tussen de 5 gevalstudies?

In een vijfde en tevens laatste paragraaf inventariseren we de ervaren plus- en minpunten binnen de strategische besluitvorming (zie deelvraag 4). Analoog met het voorgaande gaan we na in hoeverre deze ervaringen paradigmagebonden zijn én evolueren in de loop van de tijd en/of verschillen tussen de 5 bestudeerde gevalstudies.

3.2 De invloed van contextuele factoren

Bij de bespreking van de onderzoeksresultaten met betrekking tot de contextuele factoren maken we een onderscheid tussen de externe factoren enerzijds en de interne factoren anderzijds.

3.2.1 Invloed van externe factoren.

We stellen vooreerst vast dat **beleidsmaatregelen** getroffen door de **overheid** in 4 van de 5 de gevalstudies én in de meeste opeenvolgende fasen van de strategische besluitvorming steeds expliciet worden aangehaald als **belangrijke externe invloeden** op de strategische besluitvorming. Het vermoeden is groot dat een dergelijke uitgesproken invloed eveneens geldig is voor de overige sociale economie organisaties, maar toegegeven verder - falsifiërend - onderzoek zal moeten uitwijzen of dit daadwerkelijk het geval is.

Laten we vervolgens de aard én de invloed vanwege dit overheidsbeleid verder in detail bekijken. Drie meer specifieke vaststellingen binnen de bestudeerde gevalstudies trekken onze aandacht:

- Ten eerste stellen we vast dat de aard en de hoedanigheid van dit **overheidsbeleid** een zeer **divers** en **wisselend** karakter vertoont doorheen de tijd. In organisatiethoretische termen is er duidelijk sprake van zeer dynamische omgeving. Mogelijks is dit ook de reden waarom de aard en hoedanigheid van de **strategische besluitvorming**, inclusief de invulling van de strategische paradigma's **eveneens sterk evolueert** binnen de bestudeerde gevalstudies (zie verder);
- Ten tweede stellen we vast dat de overheidsmaatregelen die een directe invloed hebben op de strategische besluitvorming, een **uitgesproken financieel karakter** vertonen. Anders gesteld, van zodra overheidsmaatregelen directe implicaties hebben voor en/of gekoppeld worden aan de financiële geldstromen en/of reserves/middelen van de sociale economie organisaties, heeft dit via de gestelde voorwaarden onmiddellijke gevolgen voor de strategische keuzes die deze organisaties maken. Strategische keuzes gebeuren grotendeels in functie van het bekomen van deze financiering. Dit **uitgesproken “financieel responsieve” strategisch beleid** van de bestudeerde sociale economie organisaties heeft tot gevolg dat trends inzake de overheidsfinanciering directe gevolgen hebben voor trends inzake de strategische besluitvorming. Zo tekent er zich in de loop van de tijd een duidelijke **trend** af van **ad hoc financiering** (1982-1999) naar (meer) **structurele financiering** (1999-2004) naar (meer) **concurrentiebevorderende financiering** (2004-2008). Deze trend heeft directe gevolgen voor het gevoerde strategische beleid dat enigszins parallel hiermee evolueert van een **“ad hoc”-achtige, sterk veranderende besluitvorming (i.e. +/- incrementeel paradigma)** naar een (meer) **stabiele, formele besluitvorming (i.e. +/- rationeel, klassiek paradigma)** naar een **omgevings(actor)gevoelige, besluitvorming (i.e. +/- stakeholders paradigma)**.

Hierbij moeten we echter onmiddellijk opmerken dat de bestudeerde sociale economie organisaties de respectievelijke vormgevingen niet sequentieel maar eerder cumulatief opbouwen én dat ook andere, interne invloeden maken dat de uiteindelijk vastgestelde trend inzake de strategische besluitvorming meer complex en “conglomeraat” is dan zojuist gesuggereerd (zie verder).

Een laatste opmerking die we wensen te maken heeft betrekking op de keerzijde

van de medaille: het uitgesproken reactieve karakter van de strategische besluitvorming door de sociale economie organisaties beperkt zich vaak strikt tot het bekomen van de financiering en het (enkel) inwilligen van de verplichte voorwaarden, *zelden* tot *bredere, meer diepgaande* en/of *hieruit voortvloeiende beleidskeuzes* in de marge van het overheidsbeleid.

- Ten derde stellen we vast dat de overheidsmaatregelen die een directe invloed hebben op de strategische besluitvorming gesitueerd worden op **verschillende bestuursniveau's**, met name het Vlaamse, federale en Europese bestuursniveau. Dit leidt vaak tot een uitermate complex kluwen van **gelijktijdige, maar naast elkaar staande impulsen** die het integrale strategische besluitvormingsproces van de sociale economie organisaties in diverse – soms zeer uiteenlopende – richtingen aansturen. Ingevolge het hiervoor aangehaalde uitgesproken “financieel responsieve” strategisch beleid, riskeert de intern niet samenhangende korf van overheidsmaatregelen de sociale economie organisaties finaal te sturen naar een even **weinig samenhangende** en vooral **sterk veranderende korf van strategische besluitvorming**. Het strategische besluitvormingsproces krijgt in alle bestudeerde gevalstudies een zeer hybride en voor de onderzoekers soms ook een zeer moeilijk te identificeren én te typeren karakter.

Tot slot merken we op dat er naast het overheidsbeleid ook nog een aantal andere en/of additionele factoren de strategische beleidsvorming beïnvloeden. Hieronder rekenen we bijvoorbeeld ook initiatieven van belangenorganisaties zoals de Koepel Vlaamse Kringloopcentra (KVK), de huidige Koepel van Milieuondernemers in de Sociale Economie (KOMOSIE) of het Vlaams Overleg voor Sociale Economie (VOSEC).

3.2.2 Invloed van interne factoren

Op basis van de onderzoeksresultaten kunnen we vast stellen dat de invloed vanwege de (organisatie)interne factoren niet te onderschatten is. In de bestudeerde gevalstudies worden ze doorheen de evolutie van de strategische besluitvorming immers vaak én expliciet aangehaald. In dit opzicht hebben ze naast het hiervoor aangehaalde overheidsbeleid eveneens een **belangrijke impact** op de strategische besluitvorming van de bestudeerde sociale economie organisaties.

Laten we vervolgens de aard én de invloed vanwege de interne factoren meer gedetailleerd in kaart brengen. Vier vaststellingen binnen de bestudeerde gevalstudies trekken alvast onze aandacht:

- Ten eerste stellen we vast dat de aard en het **karakter** van de **interne factoren zeer divers** is. In tegenstelling tot de externe factoren is er niet één bepaalde factor of invloed (i.e. overheidsbeleid) dominant aanwezig d.w.z. die in alle gevalstudies en over alle fasen heen overheerst;
- Ten tweede is er de groep van interne factoren die we als onderzoekers zouden typeren als de groep van de “**structureel-juridische**” invloeden. Concreet betreft het kenmerken en/of wijzigingen aangebracht in de **juridische vorm** (vb. WEB is

samengesteld uit verschillende vzw's) en de **organisatiestructuur** (vb. reorganisaties, herstructureringen). De invloed vanwege de juridische vorm heeft betrekking op het feit dat een andere rechtsvorm andere wettelijke verplichtingen stelt t.o.v. vooral de "formele" en/of "reglementaire" kenmerken en verplichtingen binnen de strategische besluitvorming. Een structurele herschikking en/of uitbreiding van functies en/of diensten en/of coördinatiemechanismen en/of formele machtsverhoudingen heeft dan weer gevolgen voor de structurele kenmerken van de strategische beleidsvorming (vb. welke functies beschikken over strategische besluitvormingsbevoegdheden?). Historische trends of lijnen tekenen zich niet direct af. Hoogstens stellen we vast dat het aantal reorganisaties en herstructureringen (beperkt) toeneemt naarmate we verder evolueren in de bestaansgeschiedenis van de sociale economie organisatie. Mogelijks heeft dit te maken met een eerder natuurlijk of normaal fenomeen dat samenhangt met de groei en/of omvang van de organisatie. Naarmate de organisatie groeit, dringen zich veranderingen inzake de organisatiestructuur logischerwijze op;

- Dit brengt ons bij een volgende interne factor die we bij de bestudeerde organisaties én over de fasen heen vaak aantreffen, namelijk de invloed vanwege de **groei** en/of **omvang** van de sociale economie organisaties. Een toename van de omvang in vooral het aantal werknemers en/of tewerkgestelde doelgroepen noodzaakt vooral omwille van de **beheersbaarheid** aanpassingen inzake de strategische beleidsvorming. Veranderingen inzake de strategische besluitvorming zijn dan niet zozeer keuzes maar wel "noodzakelijkheden";
- Tot slot is er nog de invloed vanwege welbepaalde **personen** en/of **individuen**. Doorheen de evolutie en bestaansgeschiedenis van de bestudeerde sociale economie organisaties stellen we vast dat de persoonlijkheid vanwege bestuurders en/of managementfuncties en/of leidinggevend en/of medewerkers een belangrijke impact kan hebben op de wijze waarop de strategische besluitvorming wordt aangestuurd. Veranderingen van personen en individuen brengen dan ook veranderingen teweeg in de wijze waarop de strategische beleidsvorming vorm krijgt.

3.3 De conceptuele invulling

Vooraleer we de onderzoeksresultaten samenvatten herhalen we kort wat we verstaan onder de conceptuele invulling per managementparadigma.

In het **rationele paradigma** wordt de strategie gedefinieerd als een formeel plan dat toekomstgericht is (i.e. met een expliciete lange termijnfocus), geïntegreerd is (i.e. geldig is voor de hele organisatie), een expliciete externe focus bevat (i.e. betrekking heeft op trends en evoluties in de externe omgeving) en expliciete, bewuste keuzes inhoudt (i.e. de strategie als intentionele blauwdruk). In het **incrementele paradigma** wordt de strategie gedefinieerd als een dominant gedragspatroon waarin zowel sprake is van een intentionele, bewust vooropgestelde strategie als van een zogenaamde spontane niet geplande maar wel gerealiseerde strategie. Om de strategie van een organisatie te achterhalen moet niet enkel de formele toekomstplannen worden geconsulteerd die de gewenste of intentionele strategie bevatten, maar moet er evenzeer een analyse plaats grijpen van het heden en het verleden en dus de

gedurende de opeenvolgende jaren daadwerkelijk gerealiseerde en in de feiten gerealiseerde beleidskeuzes en acties. Diezelfde definitie geldt ook voor het **stakeholders paradigma** met dit verschil dat het stakeholders paradigma de expliciete invloed erkent vanwege interne en externe stakeholders op zowel de intentionele als de spontane strategie. Het stakeholders paradigma heeft dus expliciet oog voor de identiteit en de types van stakeholders, hun respectievelijke machtsbronnen en vooral hun politiek gedrag waarmee ze de strategische besluitvorming trachten te beïnvloeden in de richting van het eigenbelang. Volgens het stakeholders paradigma komt de strategische besluitvorming duidelijk terecht in een belangengeladen spanningsveld of politieke arena.

Aan de hand van de onderstaande tabel proberen we de onderzoeksresultaten op een overzichtelijke wijze samen te vatten. Indien we als onderzoeker geen informatie hebben gekregen over een bepaalde fase en/of item, dan duiden we dit aan met een koppelteken (-). Indien we wel informatie hebben gekregen, maar onvoldoende en/of zodanig dubbelzinnig dat we geen eenduidige interpretatie of koppeling kunnen maken naar een bepaald paradigma, dan duiden we dit aan met een vraagteken (?). Een vraagteken geeft dus weer dat de verzamelde informatie geen eenduidige interpretatie of koppeling toelaat.

Figuur 10: Overzichtstabel conceptuele invulling strategisch beleid

		RATIONEEL PARADIGMA	INCREMENTEEL PARADIGMA	STAKEHOLDERS PARADIGMA
1. WEB				
	Fase 1	<input type="checkbox"/> bewuste keuzes <input type="checkbox"/> externe focus (?) <input type="checkbox"/> lange termijnfocus (?)	<input type="checkbox"/> oog voor toekomst, heden en verleden	<input type="checkbox"/> oog voor toekomst, heden en verleden <input type="checkbox"/> oog voor identiteit stakeholders <input type="checkbox"/> oog voor machtsbronnen stakeholders
	Fase 2	<input type="checkbox"/> bewuste keuzes <input type="checkbox"/> externe focus(?) <input type="checkbox"/> lange termijnfocus (?)	<input type="checkbox"/> oog voor toekomst, heden en verleden	<input type="checkbox"/> oog voor toekomst, heden en verleden <input type="checkbox"/> oog voor identiteit stakeholders <input type="checkbox"/> oog voor machtsbronnen stakeholders

	Fase 3	<input type="checkbox"/> bewuste keuzes <input type="checkbox"/> externe focus (?) <input type="checkbox"/> lange termijnvisie (?) <input type="checkbox"/> geïntegreerd	<input type="checkbox"/> oog voor de toekomst het heden en het verleden	<input type="checkbox"/> oog voor de toekomst het heden en het verleden <input type="checkbox"/> oog voor identiteit stakeholders <input type="checkbox"/> oog voor machtsbronnen stakeholders <input type="checkbox"/> oog voor belang stakeholders
	Fase 4	<input type="checkbox"/> bewuste keuzes <input type="checkbox"/> externe focus <input type="checkbox"/> lange termijnvisie (?) <input type="checkbox"/> geïntegreerd	<input type="checkbox"/> oog voor de toekomst het heden en het verleden	<input type="checkbox"/> oog voor de toekomst het heden en het verleden <input type="checkbox"/> oog voor identiteit stakeholders <input type="checkbox"/> oog voor machtsbronnen stakeholders <input type="checkbox"/> oog voor belang stakeholders <input type="checkbox"/> oog voor politiek gedrag en zo de beïnvloeding van het dominante gedragspatroon

2. TELESHP

	Fase 1		<input type="checkbox"/> intentionele strategie onderhevig aan de invloed van het complexe mensbeeld <input type="checkbox"/> oog voor de toekomst het heden en het verleden	<input type="checkbox"/> intentionele strategie onderhevig aan de invloed van het complexe mensbeeld <input type="checkbox"/> oog voor de toekomst het heden en het verleden <input type="checkbox"/> oog voor identiteit stakeholders (?) <input type="checkbox"/> oog voor machtsbronnen stakeholders (?) <input type="checkbox"/> oog voor politiek gedrag en zo de beïnvloeding van het dominante gedragspatroon?
	Fase 2	<input type="checkbox"/> bewuste keuzes <input type="checkbox"/> externe focus (?)	<input type="checkbox"/> oog voor de toekomst het heden en het verleden	<input type="checkbox"/> Oog voor de toekomst het heden en het verleden <input type="checkbox"/> oog voor identiteit stakeholders (?) <input type="checkbox"/> oog voor politiek gedrag en zo de beïnvloeding van het dominante gedragspatroon (?)

	Fase 3	<input type="checkbox"/> bewuste keuzes <input type="checkbox"/> externe focus <input type="checkbox"/> geïntegreerd	<input type="checkbox"/> oog voor toekomst, heden en verleden	<input type="checkbox"/> oog voor toekomst, heden en verleden <input type="checkbox"/> Oog voor identiteit stakeholders <input type="checkbox"/> Oog voor machtsbronnen stakeholders <input type="checkbox"/> Oog voor belang stakeholders
--	--------	--	---	---

3. T'GERIEF

	Fase 1	<input type="checkbox"/> bewuste keuzes <input type="checkbox"/> externe focus (?) <input type="checkbox"/> lange termijnvisie (?) <input type="checkbox"/> geïntegreerd	<input type="checkbox"/> intentionele en spontane strategie <input type="checkbox"/> oog voor de toekomst het heden en het verleden	<input type="checkbox"/> intentionele en spontane strategie <input type="checkbox"/> oog voor de toekomst het heden en het verleden <input type="checkbox"/> oog voor belang stakeholders
	Fase 2	<input type="checkbox"/> bewuste keuzes <input type="checkbox"/> externe focus (?) <input type="checkbox"/> lange termijnvisie <input type="checkbox"/> geïntegreerd	<input type="checkbox"/> intentionele en spontane strategie <input type="checkbox"/> oog voor toekomst, heden en verleden	<input type="checkbox"/> intentionele en spontane strategie <input type="checkbox"/> oog voor toekomst, heden en verleden <input type="checkbox"/> oog voor de toekomst het heden en het verleden <input type="checkbox"/> oog voor belang stakeholders <input type="checkbox"/> oog voor identiteit stakeholders

4. MARIASTEEN

	Fase 1	<input type="checkbox"/> bewuste keuzes <input type="checkbox"/> externe focus <input type="checkbox"/> lange termijnvisie	<input type="checkbox"/> oog voor toekomst, heden en verleden	<input type="checkbox"/> oog voor de toekomst het heden en het verleden <input type="checkbox"/> oog voor belang stakeholders
	Fase 2	<input type="checkbox"/> bewuste keuzes <input type="checkbox"/> externe focus <input type="checkbox"/> lange termijnvisie <input type="checkbox"/> geïntegreerd(?)		<input type="checkbox"/> oog voor belang stakeholders
	Fase 3	<input type="checkbox"/> bewuste keuzes <input type="checkbox"/> externe focus <input type="checkbox"/> lange termijnvisie <input type="checkbox"/> geïntegreerd		<input type="checkbox"/> oog voor belang stakeholders

5. DE WRIKKER

	Fase 1	<input type="checkbox"/> bewuste keuzes?	<input type="checkbox"/> zowel intentionele als spontane strategie	<input type="checkbox"/> zowel intentionele als spontane strategie <input type="checkbox"/> oog voor belang stakeholders
	Fase 2	<input type="checkbox"/> bewuste keuzes <input type="checkbox"/> externe focus ? <input type="checkbox"/> lange termijnvisie <input type="checkbox"/> geïntegreerd	<input type="checkbox"/> zowel intentionele als spontane strategie	<input type="checkbox"/> zowel intentionele als spontane strategie <input type="checkbox"/> oog voor belang stakeholders

Op basis van de onderzoeksresultaten vermeld in de overzichtstabel kunnen we de volgende conclusies trekken.

Ten eerste kunnen we besluiten dat er **veel begripsverwarring en onduidelijkheid** bestaat over het begrip strategische besluitvorming. Doorgaans vinden de geïnterviewde leidinggevenden het moeilijk om het begrip te definiëren en is het voor hen ook helemaal niet duidelijk wat hieronder precies wordt verstaan binnen de eigen organisatie. Hierdoor is het voor de onderzoekers niet eenvoudig om te achterhalen welk(e) paradigma(s) er precies bij deze conceptuele invulling domineert of domineren (zie “?”). Op zich is dit wel een interessante vaststelling. Dit impliceert immers dat de begrippen strategie en strategische besluitvorming als “algemeen” begrip wel gekend zijn (i.e. de beleidsverantwoordelijken in de sociale economie organisaties zijn ermee vertrouwd) maar dat de precieze betekenis ervan toch (zeer) onduidelijk is en zelden intern wordt uitgeklaard. De kans is dan ook reëel dat de verschillende beleidsverantwoordelijken elk iets “anders” verstaan onder de strategie en de strategische besluitvorming én dat dit in zijn totaliteit resulteert in een vrij hybride panaché van betekenissen en zo interne begripsverwarring onder de leidinggevenden.

Niettegenstaande - of misschien wel juist omwille van - deze moeilijke duiding stellen we vervolgens of **ten tweede** vast dat er bij de **conceptuele invulling** duidelijk sprake is van een **gelijktijdige combinatie** van de **drie paradigma’s**. De bestudeerde sociale economie organisaties gebruiken gelijktijdig zowel kenmerken van het rationele, het incrementele als het stakeholders paradigma. Een uitgesproken en/of consistente en/of in de tijd sequentiële keuze voor één van hen is duidelijk niet het geval. Op zich is dit opnieuw een interessante vaststelling. Aangezien elk paradigma immers een andere soms zelfs tegengestelde aansturing van het strategische besluitvormingsproces impliceert, kan zo’n gelijktijdige hybride conceptualisering mogelijks leiden tot sterk conflicterende sturingsopvattingen en sturingspraktijken.

Alhoewel de drie paradigma’s tegelijkertijd in combinatie voorkomen kunnen we **ten derde** wel vast stellen dat de conceptuele invulling volgens het **stakeholders paradigma** blijkbaar de **meeste aandacht** en **navolging** krijgt over alle gevalstudies en fases heen. In tweede instantie volgt de conceptuele invulling volgens het incrementele paradigma en slechts in derde en laatste instantie volgt de conceptuele invulling volgens het rationele paradigma. In dit opzicht definiëren de betrokken organisaties het concept strategische besluitvorming dus eerder als een proces dat zowel bestaat uit en resulteert in een formeel, intentioneel lange termijn plan enerzijds als uit en in een spontaan gegroeid dominant gedragspatroon anderzijds waarvan de keuzes en beleidsprioriteiten worden bepaald binnen een complex spanningsveld van

diverse actoren of stakeholders die niet noodzakelijk dezelfde belangen en zo verwachtingen stellen ten aanzien van de eigen organisatie.

Een **vierde** vaststelling heeft betrekking op een **evolutie in de loop van de tijd**. Alhoewel we zeker geen uitgesproken trend kunnen constateren, zien we wel dat de **conceptuele invulling** volgens het **rationele paradigma toeneemt** en/of meer éénduidig wordt (zie het verdwijnen van “?”). Een mogelijke verklaring hiervoor kunnen we terug vinden in een meer algemene trend die zich sinds de jaren ‘80 voordoet. Zeker binnen de profit sector maar ook met enige vertraging binnen de publieke en de social profit sector stellen we een sterke toename en zelfs dominantie vast van het rationele, klassieke paradigma. Vanuit de wens om te komen tot een heldere, transparante, navolgbare en zo controleerbare aansturing én vanuit de overtuiging dat dit enkel kan via de strakke, mechanistische en instrumentmatige aansturing van het rationele paradigma is de dominantie snel gerealiseerd. De opkomst of liever overname van het rationele paradigma in de publieke en social profit organisaties is bovendien sterk ingegeven vanuit de overtuiging dat het professionalisme en zo ook de effectiviteit en efficiëntie van dit soort van organisaties toeneemt indien ze de managementpraktijken vanuit de profit sectoren overnemen (cfr. het zogenaamde Nieuwe Publiek Management). De motivatie hiervoor is echter grotendeels terug te voeren tot een politiek ideologisch discours waar we in dit rapport niet verder op zullen ingaan omdat dit niet echt het voorwerp is geweest van het onderzoeksproject.

Een **vijfde** en laatste vaststelling heeft betrekking op de **verschillen** die er bestaan tussen de **types** van **sociale economie organisaties**. Op basis van de onderzoeksresultaten kunnen we besluiten dat er in feite geen uitgesproken verschillen inzake de conceptualisering van de strategische besluitvorming. Het enige wat we eventueel kunnen vaststellen is dat naarmate de sociale economie organisatie groeit en dus de omvang groot wordt of is, de conceptuele invulling volgens het rationele paradigma zijn intrede doet. In de beginfase en/of kleine(re) sociale economie organisaties is het rationele paradigma niet en/of onduidelijk en/of ondergeschikt aanwezig. Een mogelijke verklaring hiervoor kunnen we terug vinden in de wens of nood aan beheersbaarheid: een groeiende of grote organisatie vereist mogelijks een grotere beheersbaarheid én controleerbaarheid iets wat explicieter aan bod komt bij het rationeel paradigma. Tot slot kunnen we stellen dat we geen noemenswaardige verschillen hebben gevonden op basis van de juridische rechtsvorm.

3.4 De proceskenmerken

Vooraleer we de onderzoeksresultaten samenvatten herhalen we kort wat we verstaan onder proceskenmerken p r managementparadigma. Een meer uitgebreide bespreking staat vermeld in hoofdstuk 1 en de aldaar aangehaalde figuren (zie 1.3.1, 1.3.2 en 1.3.3 en de figuren 1, 2 en 3) alsook in de op basis hiervan uitgewerkte vragenlijst uit bijlage II.

Volgens het **rationele paradigma** komt de strategische besluitvorming tot stand via een strak stappenplan met een uitgesproken lineair, sequentieel karakter (i.e. er worden geen stappen overgeslagen en de volgorde is welbepaald), een vaste cyclische

doorlooptijd , een dominante rol van het topmanagement en het gebruik van een zeer uitgebreide generieke instrumentenkoffer. Volgens het **incrementele paradigma** verloopt de strategische besluitvorming daarentegen niet volgens een lineair sequentieel stappenplan maar volgt het eerder een flexibel, responsief en dynamisch patroon van (potentiële) strategische activiteiten in functie van een veranderende context (i.e. het complexe mensbeeld en de onvoorspelbare en dynamische omgeving). Verder kan de doorlooptijd van de stappen variëren in de loop van de tijd, is er eerder sprake van een “open” rolverdeling die ondermeer afhangt van de organisatiecultuur/structuur en/of op basis van de competenties van de betrokken verantwoordelijke en wordt er bij het instrumentarium meer gebruik gemaakt van maatwerk. Volgens het **stakeholders paradigma** verloopt de strategische besluitvorming niet volgens een strak, lineair sequentieel stappenplan maar volgt het eerder een flexibel patroon te vergelijken met een “aftastende evenwichtsoefening” tussen de belangrijkste stakeholders. Zowel de doorlooptijd als de rolverdeling worden bepaald door het dynamisch spel van machtsbronnen, machtsverhoudingen en politiek gedrag (i.e; onderhandelen, lobbyen, ...). Tot slot wordt er net zoals bij het incrementele paradigma gepleit voor meer maatwerk, zei het dan wel om tegemoet te komen aan de wensen en noden van de belangrijkste stakeholders.

Aan de hand van de onderstaande tabel proberen we opnieuw de onderzoeksresultaten op een overzichtelijke wijze samen te vatten. Indien we als onderzoeker geen informatie hebben gekregen over een bepaalde fase en/of item, dan duiden we dit zoals bij de voorgaande tabel aan met een koppelteken (-). Indien we wel informatie hebben gekregen, maar onvoldoende en/of zodanig dubbelzinnig dat we geen éénduidige interpretatie of koppeling kunnen maken naar een bepaald paradigma, dan duiden we dit aan met een vraagteken (?). Een vraagteken geeft dus weer dat de verzamelde informatie geen éénduidige interpretatie of koppeling toelaat.

Figuur 11: Overzichtstabel proceskenmerken strategisch beleid

		RATIONEEL PARADIGMA	INCREMENTEEL PARADIGMA	STAKEHOLDERS PARADIGMA
1. WEB				
	Fase 1	<input type="checkbox"/> dominante rol van het topmanagement	<input type="checkbox"/> flexibel patroon van (potentiële) strategische activiteiten <input type="checkbox"/> een variërende doorlooptijd	<input type="checkbox"/> een aftastende evenwichtsoefening van strategische activiteiten <input type="checkbox"/> machtsbasisbepaalde rolverdeling
	Fase 2		<input type="checkbox"/> flexibel patroon van (potentiële) strategische activiteiten <input type="checkbox"/> een variërende doorlooptijd <input type="checkbox"/> open rolverdeling (?)	<input type="checkbox"/> een aftastende evenwichtsoefening van strategische activiteiten <input type="checkbox"/> machtsbasisbepaalde rolverdeling

	Fase 3	<input type="checkbox"/> lineair sequentieel stappenplan (?)	<input type="checkbox"/> flexibel patroon van (potentiële) strategische activiteiten <input type="checkbox"/> een variërende doorlooptijd <input type="checkbox"/> open rolverdeling (?)	<input type="checkbox"/> een aftastende evenwichtsoefening van strategische activiteiten <input type="checkbox"/> een politiek getemporeerde doorlooptijd <input type="checkbox"/> machtsbasisbepaalde rolverdeling
	Fase 4	<input type="checkbox"/> lineair sequentieel stappenplan <input type="checkbox"/> dominante rol van het topmanagement (?)	<input type="checkbox"/> een variërende doorlooptijd <input type="checkbox"/> open rolverdeling (?)	<input type="checkbox"/> een aftastende evenwichtsoefening van strategische activiteiten <input type="checkbox"/> een politiek getemporeerde doorlooptijd <input type="checkbox"/> machtsbasisbepaalde rolverdeling
2. TELESHP				
	Fase 1		<input type="checkbox"/> flexibel patroon van (potentiële) strategische activiteiten <input type="checkbox"/> een variërende doorlooptijd <input type="checkbox"/> open rolverdeling	<input type="checkbox"/> machtsbasisbepaalde rolverdeling (?)
	Fase 2		<input type="checkbox"/> flexibel patroon van (potentiële) strategische activiteiten <input type="checkbox"/> een variërende doorlooptijd <input type="checkbox"/> open rolverdeling	<input type="checkbox"/> machtsbasisbepaalde rolverdeling (?)
	Fase 3	<input type="checkbox"/> lineair sequentieel stappenplan (?)	<input type="checkbox"/> flexibel patroon van (potentiële) strategische activiteiten <input type="checkbox"/> een variërende doorlooptijd <input type="checkbox"/> open rolverdeling	<input type="checkbox"/> een aftastende evenwichtsoefening van strategische activiteiten <input type="checkbox"/> een politiek getemporeerde doorlooptijd <input type="checkbox"/> machtsbasisbepaalde rolverdeling
3. T'GERIEF				
	Fase 1	<input type="checkbox"/> lineair sequentieel stappenplan (?)	<input type="checkbox"/> flexibel patroon van (potentiële) strategische activiteiten <input type="checkbox"/> een variërende doorlooptijd <input type="checkbox"/> open rolverdeling (?)	<input type="checkbox"/> een aftastende evenwichtsoefening van strategische activiteiten <input type="checkbox"/> een politiek getemporeerde doorlooptijd <input type="checkbox"/> machtsbasisbepaalde rolverdeling

	Fase 2	<input type="checkbox"/> lineair sequentieel stappenplan (?) <input type="checkbox"/> vaste cyclische doorlooptijd (?) <input type="checkbox"/> Dominante rol topmanagement (?)	<input type="checkbox"/> flexibel patroon van (potentiële) strategische activiteiten (?) <input type="checkbox"/> een variërende doorlooptijd (?) <input type="checkbox"/> open rolverdeling (?)	<input type="checkbox"/> een aftastende evenwichtsoefening van strategische activiteiten <input type="checkbox"/> machtsbasisbepaalde rolverdeling <input type="checkbox"/> een politiek getemporeerde doorlooptijd (?)
--	--------	---	--	---

4. MARIASTEEN

	Fase 1	<input type="checkbox"/> dominante rol van het topmanagement	<input type="checkbox"/> flexibel patroon van (potentiële) strategische activiteiten <input type="checkbox"/> een variërende doorlooptijd	<input type="checkbox"/> een aftastende evenwichtsoefening van strategische activiteiten <input type="checkbox"/> machtsbasisbepaalde rolverdeling(?)
	Fase 2	<input type="checkbox"/> lineair sequentieel stappenplan (?) <input type="checkbox"/> dominante rol van het topmanagement	<input type="checkbox"/> flexibel patroon van (potentiële) strategische activiteiten (?) <input type="checkbox"/> een variërende doorlooptijd (?) <input type="checkbox"/> open rolverdeling (?)	<input type="checkbox"/> een aftastende evenwichtsoefening van strategische activiteiten(?) <input type="checkbox"/> machtsbasisbepaalde rolverdeling(?)
	Fase 3	<input type="checkbox"/> lineair sequentieel stappenplan <input type="checkbox"/> dominante rol van het topmanagement <input type="checkbox"/> een vaste cyclische doorlooptijd	<input type="checkbox"/> open rolverdeling (?)	<input type="checkbox"/> een aftastende evenwichtsoefening van strategische activiteiten (?) <input type="checkbox"/> machtsbasisbepaalde rolverdeling

5. DE WRIKKER

	Fase 1		<input type="checkbox"/> flexibel patroon van (potentiële) strategische activiteiten (?) <input type="checkbox"/> een variërende doorlooptijd (?) <input type="checkbox"/> open rolverdeling (?)	<input type="checkbox"/> een aftastende evenwichtsoefening van strategische activiteiten <input type="checkbox"/> machtsbasisbepaalde rolverdeling <input type="checkbox"/> een politiek getemporeerde doorlooptijd
--	--------	--	--	---

	Fase 2	<input type="checkbox"/> dominantere sturing door comités (?)	<input type="checkbox"/> flexibel patroon van (potentiële) strategische activiteiten (?) <input type="checkbox"/> een variërende doorlooptijd (?) <input type="checkbox"/> open rolverdeling (?)	<input type="checkbox"/> een aftastende evenwichtsoefening van strategische activiteiten <input type="checkbox"/> machtsbasisbepaalde rolverdeling <input type="checkbox"/> een politiek getemporeerde doorlooptijd
--	--------	---	--	---

Ten eerste kunnen we vast stellen dat het opnieuw vrij moeilijk is voor de onderzoekers om op basis van de verkregen informatie een éénduidige en vooral volledige toewijzing of koppeling te realiseren aan de drie paradigma's. De reden is in tegenstelling tot de conceptuele duiding niet zozeer een onduidelijk begrippenkader, maar wel een gebrek aan informatie en zicht door de betrokken leidinggevenden op het precieze karakter van het proces. Het is duidelijk dat het **systematisch in kaart brengen** en **analyseren** van het eigen strategisch besluitvormingsproces voor hen **geen evidentie** is. De meeste ervaren de halfgestructureerde interviews en documentanalyses als interessant (i.e. ze krijgen een beter zicht op het eigen strategisch besluitvormingsproces; de paradigma's reiken hen zinvolle "brillen" aan om te kijken naar de beleidsmatige werkelijkheid), maar het is nieuw en eigenlijk vormt het interview voor velen vaak de start van een gerichte informatie zoektocht nadien. In dit opzicht kunnen we besluiten dat een volgende, meer diepgaande en breder in de organisatie ingebedde bevraging waarbij meerdere beleidsverantwoordelijken betrokken worden en samen, in confrontatie de nodige informatie bijeenbrengen en onderling aftoetsen, zeer nuttig en zelfs aangewezen is. Het onderzoeksproject is eigenlijk te nieuw voor de betrokken sociale economie organisatie om op basis van een viertal afzonderlijke interviews reeds een volledige reconstructie van de feiten te maken. Ze hebben elk te weinig informatie en/of hebben te weinig momenten ingebouwd waarop ze expliciet reflecteren over hun strategische besluitvorming, zodanig dat een volgende stap namelijk de koppeling aan de paradigma's voor sommigen net iets te vroeg komt. Niettemin zijn de meeste leidinggevenden wel geïnteresseerd in de paradigmatische analysebril en ervaren ze deze ook als nuttig en zinvol. Het biedt hen alvast de nodige handvaten om op een systematische en genuanceerde wijze te kijken naar de eigen strategische besluitvorming.

Analoog met de onderzoeksresultaten inzake de conceptuele duiding stellen we **ten tweede** vast er opnieuw sprake is van een **gelijktijdige combinatie** van de **drie paradigma's**. De bestudeerde sociale economie organisaties gebruiken gelijktijdig zowel proceskenmerken van het rationele, het incrementele als het stakeholders paradigma. Een uitgesproken en/of consistente en/of in de tijd sequentiële keuze voor één van hen is duidelijk niet het geval. Op zich is dit opnieuw een interessante vaststelling. Aangezien elk paradigma immers een andere soms zelfs tegengestelde aansturing van het strategische besluitvormingsproces impliceert, kan zo'n gelijktijdige toepassing mogelijks leiden tot sterk conflicterende sturingsopvattingen en sturingspraktijken. Het strategische besluitvormingsproces riskeert een stukje op drift te slaan, tenzij er zeer bewust wordt gezocht naar toch haalbare combinatiemogelijkheden en dus een gerichte "integratie" (vb. sequentieel in de tijd; binnen afzonderlijke beleidsdomeinen en/of prioriteiten, ...). Maar dit laatste vereist

de aanwezigheid van goed uitgebouwde en ontwikkelde strategische competenties binnen elk paradigma, iets waarvan er in geen van de bestudeerde sociale economie organisaties nu reeds sprake is. Omwille van de sterke operationele werkdruk en de voortdurende zorg om vooral in te spelen op de diverse, wisselende vereisten van de financierende overheden (zie externe contextuele factoren 3.2.1), is er sowieso geen aandacht en/of ruimte geweest voor een systematische en grondige ontwikkeling van de strategische competenties bij de respectievelijke leidinggevenden en beleidsverantwoordelijken. Laat staan dat ze bij hen genuanceerd konden ontwikkeld worden in functie van de drie paradigma's.

Alhoewel de drie paradigma's tegelijkertijd in combinatie voorkomen kunnen we **ten derde** wel vast stellen dat de proceskenmerken volgens het **stakeholders paradigma** en het **incrementeel paradigma** blijkbaar de **meeste aandacht** en **navolging** krijgen over alle gevalstudies en fases heen. Slechts in derde en laatste instantie volgen de proceskenmerken van het rationele paradigma. Daarin is vooral en bijna enkel het gebruik van een lineair sequentieel stappenplan het kenmerk dat wordt toegepast of overgenomen. De dominante tendens vastgesteld bij de conceptuele invulling zet zich dus duidelijk verder bij de invulling van de proceskenmerken. In dit opzicht valt er binnen de sociale economie organisaties alvast een (onbewuste) interne consistentie vast te stellen tussen de conceptuele duiding enerzijds en de proceskenmerken anderzijds. Op zich een interessante en positieve vaststelling. Een vraag die we vervolgens kunnen stellen, maar op basis van de huidige informatie helaas nog niet kunnen beantwoorden luidt: in hoeverre worden de proceskenmerken reeds correct en dus professioneel toegepast? Is het bijvoorbeeld zo dat de identificatie en gerichte aan- en/of bijsturing van de diverse stakeholders, hun respectievelijke machtsbonnen en politiek gedrag gebeuren conform de geplogenheden en richtlijnen van het stakeholders paradigma ? Of gebeurt het eerder op basis van "het eigen gevoel" of "naar best vermogen" ? In het kader van een *professionele* strategische besluitvorming is dit alvast een belangrijke vraag.

Een **vierde** vaststelling heeft betrekking op een **evolutie in de loop van de tijd**. Alhoewel we eigenlijk geen uitgesproken trend kunnen identificeren, zien we wel dat de **proceskenmerken** volgens het **rationele paradigma** beperkt **toenemen** en/of meer éénduidig worden (zie het verdwijnen van "?") naarmate sociale economie organisaties evolueren van fase 1 naar 2 naar 3 en 4. Maar toegegeven, deze trend is eigenlijk zeer zwak en alvast nog zwakker dan bij de conceptuele invulling. Een mogelijke verklaring voor deze weliswaar zwakke trend kunnen we waarschijnlijk opnieuw terug vinden in de meer algemene trend die zich sinds de jaren '80 voordoet. Indien beleidsverantwoordelijken recente publicaties raadplegen over hoe de strategische besluitvorming er uit ziet of moet uitzien, dan is de kans groot dat ze terecht komen bij de uitgesproken "rationeel gekleurde" literatuur.

Een **vijfde** en laatste vaststelling heeft tot slot betrekking op de **verschillen** die er bestaan tussen de **types** van **sociale economie organisaties**. Op basis van de onderzoeksresultaten kunnen we besluiten dat er in feite geen uitgesproken verschillen bestaan inzake de proceskenmerken van de strategische besluitvorming.

3.5 De inhoudelijke kenmerken

Vooraleer we de onderzoeksresultaten samenvatten, wensen we de lezer even terug te verwijzen naar hoofdstuk 1 maar vooral bijlage II waarin de inhoudelijke kenmerken per managementparadigma uitvoerig worden toegelicht. Het zou ons te ver leiden om deze uitvoerige toelichting opnieuw in dit hoofdstuk 3 aan te halen, vandaar de voorkeur voor deze korte verwijzing.

Aan de hand van de onderstaande tabel vatten we opnieuw de onderzoeksresultaten op een overzichtelijke wijze samen. Indien we als onderzoeker geen informatie hebben gekregen over een bepaalde fase en/of item, dan duiden we dit zoals bij de voorgaande tabellen aan met een koppelteken (-). Indien we wel informatie hebben gekregen, maar onvoldoende en/of zodanig dubbelzinnig dat we geen éénduidige interpretatie of koppeling kunnen maken naar een bepaald paradigma, dan duiden we dit aan met een vraagteken (?). Een vraagteken geeft dus weer dat de verzamelde informatie geen éénduidige interpretatie of koppeling toelaat.

Figuur 12: Overzichtstabel inhoudelijke kenmerken strategisch beleid

		RATIONEEL PARADIGMA	INCREMENTEEL PARADIGMA	STAKEHOLDERS PARADIGMA
1. WEB				
	Fase 1	<u>Impliciete missie</u> <input type="checkbox"/> inhoudelijke criteria (?) <u>Expliciete omgevingsanalyse</u> <input type="checkbox"/> opdeling in deelomgevingen (?) <input type="checkbox"/> geprefereerd informatieverzamelings-instrument? <input type="checkbox"/> SWOT-analyse <u>Strategische doelen –</u> <u>Strategische acties –</u> <u>Strategie-implementatie –</u>	<u>Impliciete missie</u> <input type="checkbox"/> realiteitsgetrouw <u>Expliciete omgevingsanalyse</u> <input type="checkbox"/> voorkeur voor permanente screening <u>Strategische doelen –</u> <u>Strategische acties –</u> <u>Strategie-implementatie –</u> <input type="checkbox"/> Flexibele bijsturing intentionele strategie	<u>Impliciete missie</u> <input type="checkbox"/> algemeen en vaag <input type="checkbox"/> compromis <input type="checkbox"/> expliciete verwijzing belang stakeholders <u>Expliciete omgevingsanalyse</u> <input type="checkbox"/> voorkeur voor permanente screening stakeholderslandscap <u>Strategische doelen –</u> <u>Strategische acties –</u> <u>Strategie-implementatie –</u> <input type="checkbox"/> Flexibele bijsturing intentionele strategie

	Fase 2	<p><u>Impliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> inhoudelijke criteria (?) <p><u>Expliciete en impliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> opdeling in deelomgevingen (?) <input type="checkbox"/> geprefereerd informatieverzamelings-instrument (?) <input type="checkbox"/> SWOT-analyse <p><u>Expliciete en impliciete Strategische doelen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Inhoudelijke criteria (?) <p><u>Expliciete en impliciete strategische acties</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Voorkeur voor best practice <p>Strategie-implementatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Consistente doelencascade (?) <input type="checkbox"/> Strakke monitoring 	<p><u>Impliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Realiteitsgetrouw <input type="checkbox"/> Oog voor veranderingen <p><u>Expliciete en impliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> voorkeur voor permanente screening <p>Expliciete en impliciete Strategische doelen</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> aandacht voor formele en informele doelen <input type="checkbox"/> oog voor veranderingen <input type="checkbox"/> geen SMART <p><u>Expliciete en impliciete strategische acties</u></p> <p>Strategie-implementatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Flexibele bijsturing intentionele strategie <input type="checkbox"/> Soepele monitoring 	<p><u>Impliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> algemeen en vaag (?) <input type="checkbox"/> compromis <input type="checkbox"/> expliciete verwijzing belang stakeholders <p><u>Expliciete en impliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> voorkeur voor permanente screening stakeholderslandscap <p>Expliciete en impliciete Strategische doelen</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> geen SMART <p><u>Expliciete en impliciete strategische acties</u></p> <p>Strategie-implementatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Flexibele bijsturing intentionele strategie <input type="checkbox"/> Soepele monitoring
--	--------	---	--	--

	Fase 3	<p><u>Expliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> inhoudelijke criteria <input type="checkbox"/> vormelijke criteria <p><u>Expliciete en impliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> opdeling in deelomgevingen (?) <input type="checkbox"/> geprefereerde informatieverzamelingsinstrumenten <input type="checkbox"/> SWOT-analyse <p><u>Expliciete Strategische doelen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Inhoudelijke criteria <input type="checkbox"/> Vormelijke criteria (?) <p><u>Expliciete strategische acties</u></p> <p><u>Strategie-implementatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Consistente doelencascade (?) <input type="checkbox"/> Strakke monitoring <input type="checkbox"/> Voorkeur voor kwantitatieve indicatoren 	<p><u>Expliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Realiteitsgetrouw <input type="checkbox"/> Oog voor veranderingen <p><u>Expliciete en impliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> informatiefilters en subjectieve perceptie <input type="checkbox"/> rijke dataverzamelskorf <p><u>Expliciete Strategische doelen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> oog voor veranderingen <input type="checkbox"/> geen SMART (?) <input type="checkbox"/> Oog voor dilemma's <p><u>Expliciete strategische acties</u></p> <p><u>Strategie-implementatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Flexibele bijsturing intentionele strategie <input type="checkbox"/> Soepele monitoring <input type="checkbox"/> Voorkeur voor procesindicatoren 	<p><u>Expliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> compromis <p><u>Expliciete en impliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> informatiefilters en subjectieve perceptie <input type="checkbox"/> instrumenten gevoelig meten eigenbelangen <p><u>Expliciete Strategische doelen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> geen SMART? <input type="checkbox"/> Oog voor dilemma's <p><u>Expliciete strategische acties</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Oog voor preferenties ingevolge belangen <p><u>Strategie-implementatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Flexibele bijsturing intentionele strategie <input type="checkbox"/> Soepele monitoring <input type="checkbox"/> Geen voorkeur voor indicatoren
--	--------	---	---	---

	Fase 4	<p><u>Expliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> inhoudelijke criteria <input type="checkbox"/> vormelijke criteria <p><u>Expliciete en impliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> SWOT-analyse <p><u>Expliciete Strategische doelen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Inhoudelijke criteria <input type="checkbox"/> Vormelijke criteria (?) <p><u>Expliciete strategische acties</u></p> <p><u>Strategie-implementatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Consistente doelencascade <input type="checkbox"/> Strakke monitoring <input type="checkbox"/> Voorkeur voor kwantitatieve indicatoren 	<p><u>Expliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Realiteitsgetrouw <input type="checkbox"/> Oog voor veranderingen <p><u>Expliciete en impliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> informatiefilters en subjectieve perceptie <input type="checkbox"/> rijke dataverzamelskorf <p><u>Expliciete Strategische doelen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> oog voor veranderingen <input type="checkbox"/> geen SMART (?) <input type="checkbox"/> Oog voor dilemma's <p><u>Expliciete strategische acties</u></p> <p><u>Strategie-implementatie</u></p>	<p><u>Expliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> compromis <p><u>Expliciete en impliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> informatiefilters en subjectieve perceptie <input type="checkbox"/> instrumenten gevoelig meten eigenbelangen <p><u>Expliciete Strategische doelen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> geen SMART(?) <input type="checkbox"/> Oog voor dilemma's <p><u>Expliciete strategische acties</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Oog voor preferenties ingevolge belangen <p><u>Strategie-implementatie</u></p>
--	--------	---	---	---

2. TELESHOP

	Fase 1	<p><u>Impliciete missie</u></p> <p><u>impliciete omgevingsanalyse</u></p> <p><u>impliciete Strategische doelen</u></p> <p><u>Strategie-implementatie</u></p>	<p><u>Impliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Realiteitsgetrouw <p><u>impliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> informatiefilters en subjectieve perceptie <input type="checkbox"/> geen voorkeur verzamelingsinstrumenten <p><u>impliciete Strategische doelen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> aandacht voor formele en informele doelen <input type="checkbox"/> oog voor veranderingen <input type="checkbox"/> oog voor dilemma's <input type="checkbox"/> geen SMART <p><u>Strategie-implementatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Flexibele bijsturing intentionele strategie <input type="checkbox"/> Soepele monitoring 	<p><u>Impliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> algemeen en vaag <p><u>impliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> informatiefilters en subjectieve perceptie <input type="checkbox"/> geen voorkeur verzamelingsinstrumenten <p><u>impliciete Strategische doelen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> aandacht voor politiek gedrag <input type="checkbox"/> oog voor dilemma's <input type="checkbox"/> geen SMART <p><u>Strategie-implementatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Flexibele bijsturing intentionele strategie <input type="checkbox"/> Soepele monitoring
--	--------	--	--	--

	Fase 2	<p><u>Impliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> inhoudelijke criteria (?) <p><u>impliciete omgevingsanalyse</u></p> <p><u>impliciete Strategische doelen</u></p> <p><u>impliciete strategische acties</u></p> <p><u>Strategie-implementatie</u></p>	<p><u>Impliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Realiteitsgetrouw <input type="checkbox"/> Oog voor veranderingen <p><u>impliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> informatiefilters en subjectieve perceptie <input type="checkbox"/> geen voorkeur verzamelinstrumenten <p><u>impliciete Strategische doelen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> aandacht voor formele en informele doelen <input type="checkbox"/> oog voor veranderingen <input type="checkbox"/> geen SMART <p><u>impliciete strategische acties</u></p> <p><u>Strategie-implementatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Flexibele bijsturing intentionele strategie <input type="checkbox"/> Soepele monitoring 	<p><u>Impliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vaag (?) <input type="checkbox"/> Compromis <input type="checkbox"/> Expliciete verwijzing belang stakeholders <p><u>impliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> informatiefilters en subjectieve perceptie <input type="checkbox"/> geen voorkeur verzamelinstrumenten <p><u>impliciete Strategische doelen</u></p> <p>geen SMART</p> <p><u>impliciete strategische acties</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> oog voor preferenties <p><u>Strategie-implementatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Flexibele bijsturing intentionele strategie <input type="checkbox"/> Soepele monitoring <input type="checkbox"/> Geen standpunt over indicatoren
--	--------	--	---	---

	Fase 3	<p><u>Expliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> inhoudelijke criteria <input type="checkbox"/> vormelijke criteria <p><u>Expliciete en impliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> geprefereerde informatieverzamelingsinstrumenten (?) <p><u>Expliciete Strategische doelen</u></p> <p><u>Expliciete strategische acties</u></p> <p>Strategie-implementatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Strakke monitoring (?) <input type="checkbox"/> aandacht voor prestatie-meetsystemen (?) <input type="checkbox"/> Voorkeur voor best practices (?) 	<p><u>Expliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Realiteitsgetrouw <p><u>impliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> voorkeur voor permanente screening <input type="checkbox"/> informatiefilters en subjectieve perceptie <input type="checkbox"/> geen voorkeur verzamelingsinstrumenten <p><u>Expliciete Strategische doelen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> aandacht voor formele en informele doelen <input type="checkbox"/> oog voor dilemma's <input type="checkbox"/> geen SMART <p><u>impliciete strategische acties</u></p> <p>Strategie-implementatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Flexibele bijsturing intentionele strategie <input type="checkbox"/> Soepele monitoring 	<p><u>Expliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Compromis (?) <p><u>impliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> voorkeur voor permanente screening <input type="checkbox"/> informatiefilters en subjectieve perceptie <input type="checkbox"/> geen voorkeur verzamelingsinstrumenten <p><u>Expliciete Strategische doelen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> oog voor dilemma's <input type="checkbox"/> geen SMART <p>impliciete strategische acties</p> <p><u>Strategie-implementatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Flexibele bijsturing intentionele strategie <input type="checkbox"/> Soepele monitoring
--	--------	---	--	--

3. T'GERIEF

	Fase 1	<p><u>Impliciete en expliciete missie</u></p> <p><u>expliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> opdeling in deelomgevingen (?) <input type="checkbox"/> geprefereerde dataverzamelinginstrumenten (?) <input type="checkbox"/> SWOT-analyse <p><u>Impliciete en expliciete Strategische doelen</u></p> <p><u>Impliciete strategische acties</u></p> <p><u>Strategie-implementatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Consistente doelencascade (?) <input type="checkbox"/> Voorkeur voor kwantitatieve indicatoren (?) <input type="checkbox"/> Vooral aandacht voor prestatie-meetsystemen 	<p><u>Impliciete en expliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Realiteitsgetrouw <p><u>expliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> voorkeur voor permanente screening <input type="checkbox"/> informatiefilters en subjectieve perceptie <input type="checkbox"/> rijke dataverzamelingsschema's <p><u>Impliciete en expliciete Strategische doelen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> aandacht voor formele en informele doelen <input type="checkbox"/> geen SMART <p><u>Impliciete strategische acties</u></p> <p><u>Strategie-implementatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Flexibele bijsturing intentionele strategie <input type="checkbox"/> Ruimte voor spontane strategie 	<p><u>Impliciete en expliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Compromis <input type="checkbox"/> Expliciete verwijzing belang stakeholders <p><u>expliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> voorkeur voor permanente screening <input type="checkbox"/> informatiefilters en subjectieve perceptie <input type="checkbox"/> geen voorkeur verzamelinginstrumenten <input type="checkbox"/> aandacht voor wie informatie aanreikt <p><u>Impliciete en expliciete Strategische doelen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> geen SMART <p><u>Impliciete strategische acties</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> oog voor preferenties <p><u>Strategie-implementatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Flexibele bijsturing intentionele strategie <input type="checkbox"/> Ruimte voor spontane strategie <input type="checkbox"/> Soepele monitoring (?) <input type="checkbox"/> Geen voorkeur voor indicatoren
--	--------	---	--	--

Fase 2	<u>Impliciete en expliciete missie</u>	<u>Impliciete en expliciete missie</u>	<u>Impliciete en expliciete missie</u>
	<input type="checkbox"/> Realiteitsgetrouw <input type="checkbox"/> Oog voor veranderingen	<input type="checkbox"/> Compromis	
	<u>expliciete omgevingsanalyse</u>	<u>expliciete omgevingsanalyse</u>	<u>expliciete omgevingsanalyse</u>
	<input type="checkbox"/> Opdeling in deelomgevingen? <input type="checkbox"/> geprefereerde dataverzamelinginstrumenten (?) <input type="checkbox"/> SWOT-analyse (?)	<input type="checkbox"/> voorkeur voor permanente screening <input type="checkbox"/> informatiefilters en subjectieve perceptie <input type="checkbox"/> rijke dataverzamelingsschema's	<input type="checkbox"/> voorkeur voor permanente screening <input type="checkbox"/> informatiefilters en subjectieve perceptie <input type="checkbox"/> geen voorkeur verzamelinginstrumenten
	<u>Impliciete en expliciete Strategische doelen</u>	<u>Impliciete en expliciete Strategische doelen</u>	<u>Impliciete en expliciete Strategische doelen</u>
	<input type="checkbox"/> aandacht voor formele en informele doelen <input type="checkbox"/> geen SMART	<input type="checkbox"/> geen SMART	
<u>Impliciete strategische acties</u>	<u>impliciete strategische acties</u>	<u>impliciete strategische acties</u>	
	<input type="checkbox"/> Oog voor preferenties		
<u>Strategie-implementatie</u>	<u>Strategie-implementatie</u>	<u>Strategie-implementatie</u>	
<input type="checkbox"/> Consistente doelencascade? <input type="checkbox"/> Strakke monitoring <input type="checkbox"/> Voorkeur voor kwantitatieve indicatoren? <input type="checkbox"/> Vooral aandacht voor prestatie-meetsystemen	<input type="checkbox"/> Flexibele bijsturing intentionele strategie <input type="checkbox"/> Ruimte voor spontane strategie	<input type="checkbox"/> Flexibele bijsturing intentionele strategie <input type="checkbox"/> Ruimte voor spontane strategie	

4. MARIASTEEN

	Fase 1	<p><u>Impliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Criteria goede missie (?) <p><u>Impliciete omgevingsanalyse</u></p> <p><u>Impliciete Strategische doelen</u></p> <p><u>Impliciete strategische acties</u></p> <p><u>Strategie-implementatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Consistente doelencascade <input type="checkbox"/> Strakke opvolging 	<p><u>Impliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Realiteitsgetrouw <p><u>Impliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> voorkeur voor permanente screening <input type="checkbox"/> informatiefilters en subjectieve perceptie <input type="checkbox"/> rijke dataverzamelingskorf <p><u>Impliciete Strategische doelen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> geen SMART <p><u>Impliciete strategische acties</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> organisatiespecifiek en divers (?) <p><u>Strategie-implementatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> geen standpunten over goed of slechte indicatoren 	<p><u>Impliciete missie</u></p> <p><u>Impliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> voorkeur voor permanente screening <input type="checkbox"/> informatiefilters en subjectieve perceptie <input type="checkbox"/> geen voorkeur verzamelinstrumenten <p><u>Impliciete Strategische doelen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> geen SMART <input type="checkbox"/> oog voor interne doelconflicten <p><u>Impliciete strategische acties</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Oog voor preferenties <input type="checkbox"/> organisatiespecifiek en divers (?) <p><u>Strategie-implementatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> geen standpunten over goed of slechte indicatoren
--	--------	--	---	---

	Fase 2	<p><u>Expliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Criteria goede missie (?) <p><u>Expliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> SWOT-analyse <p><u>Impliciete Strategische doelen</u></p> <p><u>Impliciete strategische acties</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Voorkeur voor benchmarking <p><u>Strategie-implementatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Consistente doelencascade <input type="checkbox"/> Strakke opvolging <input type="checkbox"/> Voorkeur voor kwantitatieve indicatoren 	<p><u>Expliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> oog voor veranderingen <p><u>Expliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> voorkeur voor permanente screening <input type="checkbox"/> informatiefilters en subjectieve perceptie <input type="checkbox"/> rijke dataverzamelingsof <p><u>Impliciete Strategische doelen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> geen SMART <input type="checkbox"/> oog voor veranderingen <input type="checkbox"/> formele en informele doelen <p><u>impliciete strategische acties</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> organisatiespecifiek en divers (?) <p><u>Strategie-implementatie</u></p>	<p><u>Expliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> expliciete verwijzing naar belang van stakeholder <p><u>Expliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> voorkeur voor permanente screening <input type="checkbox"/> informatiefilters en subjectieve perceptie <input type="checkbox"/> geen voorkeur verzamelinginstrumenten <p><u>Impliciete Strategische doelen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> geen SMART <input type="checkbox"/> oog voor interne doelconflicten <p><u>Impliciete strategische acties</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> organisatiespecifiek en divers (?) <p><u>Strategie-implementatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> geen standpunten over goede of slechte indicatoren
--	--------	---	--	---

Fase 3	<p><u>Expliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Criteria goede missie (?) <p><u>Expliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> SWOT-analyse <p><u>Impliciete Strategische doelen</u></p> <p><u>Impliciete strategische acties</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Voorkeur voor benchmarking <p><u>Strategie-implementatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Consistente doelencascade <input type="checkbox"/> Strakke opvolging <input type="checkbox"/> Voorkeur voor kwantitatieve indicatoren 	<p><u>Expliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> oog voor veranderingen <p><u>Expliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> voorkeur voor permanente screening <input type="checkbox"/> informatiefilters en subjectieve perceptie <input type="checkbox"/> rijke dataverzamelingskorf <p><u>Impliciete Strategische doelen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> geen SMART <input type="checkbox"/> oog voor veranderingen <input type="checkbox"/> formele en informele doelen <p><u>impliciete strategische acties</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> organisatiespecifiek en divers (?) <p><u>Strategie-implementatie</u></p>	<p><u>Expliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> expliciete verwijzing naar belang van stakeholder <p><u>Expliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> voorkeur voor permanente screening <input type="checkbox"/> informatiefilters en subjectieve perceptie <input type="checkbox"/> geen voorkeur verzamelingsinstrumenten <p><u>Impliciete Strategische doelen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> geen SMART <input type="checkbox"/> oog voor interne doelconflicten <p><u>Impliciete strategische acties</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> organisatiespecifiek en divers (?) <p><u>Strategie-implementatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> geen standpunten over goede of slechte indicatoren
--------	---	--	--

5. DE WRIKKER

	Fase 1	<p><u>Geen missie</u></p> <p><u>impliciete omgevingsanalyse</u></p> <p><u>Impliciete Strategische doelen</u></p> <p><u>Geen strategische acties</u></p> <p><u>Strategie-implementatie</u></p>	<p><u>Geen missie</u></p> <p><u>Impliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> voorkeur voor permanente screening ? <input type="checkbox"/> informatiefilters en subjectieve perceptie <p><u>Impliciete Strategische doelen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> geen SMART <input type="checkbox"/> formele en informele doelen <p><u>Geen strategische acties</u></p> <p><u>Strategie-implementatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> flexibel 	<p><u>Geen missie</u></p> <p><u>Impliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> voorkeur voor permanente screening stakeholderslandsc hap <input type="checkbox"/> informatiefilters en subjectieve perceptie <p><u>Impliciete Strategische doelen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> geen SMART <input type="checkbox"/> formele en informele doelen <input type="checkbox"/> oog voor doelconflicten <p><u>Geen strategische acties</u></p> <p><u>Strategie-implementatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> flexibel
	Fase 2	<p><u>Geen missie</u></p> <p><u>impliciete omgevingsanalyse</u></p> <p><u>Impliciete Strategische doelen</u></p> <p><u>Geen strategische acties</u></p> <p><u>Strategie-implementatie</u></p>	<p><u>Geen missie</u></p> <p><u>Impliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> voorkeur voor permanente screening ? <input type="checkbox"/> informatiefilters en subjectieve perceptie <p><u>Impliciete Strategische doelen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> geen SMART <input type="checkbox"/> formele en informele doelen <p><u>Geen strategische acties</u></p> <p><u>Strategie-implementatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> flexibel 	<p><u>Geen missie</u></p> <p><u>Impliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> voorkeur voor permanente screening stakeholderslandsc hap <input type="checkbox"/> informatiefilters en subjectieve perceptie <p><u>Impliciete Strategische doelen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> geen SMART <input type="checkbox"/> formele en informele doelen <input type="checkbox"/> oog voor doelconflicten <p><u>Geen strategische acties</u></p> <p><u>Strategie-implementatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> flexibel
		<p><u>Impliciete missie</u></p> <p><u>impliciete omgevingsanalyse</u></p>	<p><u>Impliciete missie</u></p> <p><u>Impliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> voorkeur voor permanente screening ? <input type="checkbox"/> informatiefilters en subjectieve perceptie 	<p><u>Impliciete missie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> vaag, compromis <p><u>Impliciete omgevingsanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> voorkeur voor permanente screening stakeholderslandsc hap <input type="checkbox"/> informatiefilters en subjectieve

				perceptie
		<u>Impliciete Strategische doelen</u>	<u>Impliciete Strategische doelen</u>	<u>Impliciete Strategische doelen</u>
			<input type="checkbox"/> geen SMART	<input type="checkbox"/> geen SMART
			<input type="checkbox"/> formele en informele doelen	<input type="checkbox"/> formele en informele doelen
		<u>Geen strategische acties</u>	<u>Geen strategische acties</u>	<u>Geen strategische acties</u>
		<u>Strategie-implementatie</u>	<u>Strategie-implementatie</u>	<u>Strategie-implementatie</u>
		<input type="checkbox"/> strak?	<input type="checkbox"/> flexibel?	<input type="checkbox"/> flexibel?

Ten eerste kunnen we analoog aan de procesmatige kenmerken vast stellen dat het opnieuw vrij moeilijk is voor de onderzoekers om op basis van de verkregen informatie een éénduidige en vooral volledige toewijzing of koppeling te realiseren aan de drie paradigma's. De reden is dezelfde, namelijk een gebrek aan informatie en zicht door de betrokken leidinggevenden op het precieze karakter van het proces. Het is duidelijk dat het **systematisch in kaart brengen en analyseren** van het eigen strategisch besluitvormingsproces voor hen **geen evidentie** is.

Analoog met de onderzoeksresultaten inzake de proceskenmerken stellen we **ten tweede** vast er opnieuw sprake is van een **gelijktijdige combinatie** van de **drie paradigma's**. De bestudeerde sociale economie organisaties gebruiken gelijktijdig zowel inhoudelijke kenmerken van het rationele, het incrementele als het stakeholders paradigma. Een uitgesproken en/of consistente en/of in de tijd sequentiële keuze voor één van hen is duidelijk niet het geval.

Wanneer we **vervolgens** stil staan bij elk paradigma afzonderlijk dan kunnen we nog een aantal additionele conclusies trekken. Voor wat het **rationeel paradigma** betreft stellen we vast dat er zeker in de beginfasen heel wat moeilijkheden bestaan om éénduidige conclusies te trekken naar het al dan niet voorkomen van het rationele paradigma (zie "?"). Niettemin stellen we vast dat er relatief veel of alvast meer aandacht uitgaat naar de inhoudelijke kenmerken het begin én het einde van de strategische cyclus, namelijk de bepaling van de missie, de omgevingsanalyse en de finale implementatie met de opvolging van de gerealiseerde acties. De inhoudelijke kenmerken van de daartussen liggende strategische activiteiten krijgen in de feiten duidelijk veel minder en zelfs geen aandacht. Tot slot kunnen we opmerken dat in vergelijking tot de talrijke theoretische richtlijnen met betrekking tot de inhoudelijke kenmerken (i.e. specifieke richtlijnen, criteria: zie hoofdstuk 1 en bijlage II), de feitelijke toepassing ervan doorgaans beperkt tot zeer beperkt is. Kortom de inhoudelijk invulling volgens de richtlijnen van het rationele paradigma is uiteindelijk beperkt. Voor wat vervolgens het **incrementele paradigma** betreft kunnen we besluiten dat er beduidend minder onduidelijkheden en/of moeilijkheden bestaan om éénduidige conclusies te trekken. We stellen vast dat in vergelijking tot de theoretische kenmerken van het incrementele paradigma (zie hoofdstuk 1 en bijlage II) vooral het impliciete en informele karakter van bijvoorbeeld de missie en de strategische doelen veel aandacht krijgt, evenals de flexibele bijstellingen in functie van de zich voordoende veranderingen. Voor wat ten slotte het **stakeholders paradigma** betreft kunnen we besluiten dat ook hier het trekken van éénduidige besluiten eerder gemakkelijk is. Naar analogie met de theoretische invulling van het

stakeholders paradigma is er veel aandacht voor de aard en identiteit van de stakeholders, voor dilemma's en belangenconflicten, voor hiermee samenhangende informatiefilters en voor bijsturingen in functie van het beoogde draagvlak (i.e. compromissen).

Conclusies over **evoluties in de tijd** en **verschillen tussen types van sociale economie organisaties** zijn niet echt mogelijk. De onderzoeksresultaten wijzen immers niet op uitgesproken evoluties in de tijd of uitgesproken typegebonden verschillen.

3.6 Ervaren Plus- en minpunten

Een laatste reeks van onderzoeksresultaten heeft betrekking op de ervaren plus- en minpunten van de gevoerde strategische besluitvorming door de beleidsverantwoordelijken van de bestudeerde sociale economie organisaties. Naar analogie met de voorgaande onderzoeksresultaten hebben we hun ervaringen toegewezen aan de drie paradigma's. Op deze wijze krijgen we een zicht op de voor- en nadelen die de beleidsverantwoordelijken ervaren met betrekking tot de toepassing van de drie paradigma's in hun eigen organisatie. Ze geven ons indirect ook informatie over de ervaren en gepercipieerde toepasbaarheid en wenselijkheid van toepasbaarheid binnen de bestudeerde sociale economie organisaties.

Aan de hand van de onderstaande tabel vatten we opnieuw de onderzoeksresultaten op een overzichtelijke wijze samen.

Figuur 13: Overzichtstabel ervaren plus- en minpunten strategisch beleid

		RATIONEEL PARADIGMA	INCREMENTEEL PARADIGMA	STAKEHOLDERS PARADIGMA
1. WEB				
	Fase 1	<u>Minpunten</u> <input type="checkbox"/> Te weinig beleid op lange termijn (formeel toekomstgericht plan) <u>Pluspunten</u> -	<u>Minpunten</u> = <u>Pluspunten</u> <input type="checkbox"/> Problemen ad hoc en snel oplossen (flexibel patroon)	<u>Minpunten</u> <input type="checkbox"/> Weinig informatiedoorstroom naar projectleiders (oog voor belang van interne stakeholders) <u>Pluspunten</u> -

	Fase 2	<u>Minpunten</u> <input type="checkbox"/> Te weinig doelgericht en consequent (consistente doelencascade) <u>Pluspunten</u> -	<u>Minpunten</u> - <u>Pluspunten</u> <input type="checkbox"/> Ook teamleden krijgen input (open rolverdeling)	<u>Minpunten</u> <input type="checkbox"/> projectleiders gedragen zich autonoom (oog voor dilemma's) <u>Pluspunten</u> <input type="checkbox"/> Competentiedenken op agenda van de Vlaamse overheid (oog voor identiteit externe stakeholders)
	Fase 3	<u>Minpunten</u> - <u>Pluspunten</u> <input type="checkbox"/> Duidelijke verwachtingen en doelstellingen zorgen voor rechtvaardigheid en samenhang (consistente doelencascade)	<u>Minpunten</u> - <u>Pluspunten</u> -	<u>Minpunten</u> <input type="checkbox"/> Conflict tussen staf en directie over werklust en implementatie (oog voor dilemma's) <input type="checkbox"/> Dubbele rol VDAB (oog voor machtspositie stakeholders) <input type="checkbox"/> Concurrentie binnen partnerschappen tenders (politiek gedrag) <u>Pluspunten</u> -
	Fase 4	<u>Minpunten</u> - <u>Pluspunten</u> <input type="checkbox"/> Sterkere sturing door directie dankzij interne reorganisatie (dominante rol topmanagement) <input type="checkbox"/> Steeds zwaardere indicatoren bij monitoring (strakke monitoring)	<u>Minpunten</u> - <u>Pluspunten</u> <input type="checkbox"/> Veel flexibiliteit is nodig voor snelle opvolging regelgeving <input type="checkbox"/> Beter anticiperen op veranderende omgeving dankzij reorganisatie (flexibele bijsturing van intentionele strategie)	<u>Minpunten</u> <input type="checkbox"/> Dubbele rol VDAB (oog voor machtspositie stakeholders) <u>Pluspunten</u> -

2. TELESHP

	Fase 1	<u>Minpunten</u> -	<u>Minpunten</u> <input type="checkbox"/> Desinteresse in RVB voor nieuwe kringloopactiviteit op operationeel niveau (aandacht voor veranderingen, oog voor dilemma's) <u>Pluspunten</u> <input type="checkbox"/> Veel vrijheid en doorgroeikansen (flexibel patroon)	<u>Minpunten</u> <input type="checkbox"/> Persoonlijke en tegengestelde voorkeur binnen RVB (aandacht voor politiek gedrag , oog voor dilemma's) <u>Pluspunten</u> <input type="checkbox"/> promotie kringloopconcept door koepelorganisaties (aandacht voor identiteit stakeholders)
	Fase 2	<u>Minpunten</u> <input type="checkbox"/> Te weinig marktanalyse en kostprijsberekening, gebrek aan SWOT (pdeling in deelomgevingen, geprefereerde dataverzamelingsinstrumenten, SWOT-analyse) <u>Pluspunten</u> -	<u>Minpunten</u> <input type="checkbox"/> Conflict tussen vrijwilligers- en werknemersmentaliteit (oog voor dilemma's) <u>Pluspunten</u> <input type="checkbox"/> Verzelfstandiging in organisatie met eigen opdrachtverklaring (realiteitsgetrouw <input type="checkbox"/> Experimenten en leerprocessen zijn mogelijk (flexibel patroon)	<u>Minpunten</u> <input type="checkbox"/> Conflict tussen vrijwilligers- en werknemersmentaliteit (oog voor dilemma's) <input type="checkbox"/> Te weinig inspraak voor vrijwilligers/werknemers (oog voor belang stakeholders) <u>Pluspunten</u> -

Fase 3	<p><u>Minpunten</u></p> <p>-</p> <p><u>Pluspunten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Meer structuur door werkoverleg, stafoverleg en verslagen (formeel en planmatig) <input type="checkbox"/> Kwaliteitslabels vereenvoudigen erkenning (strakke monitoring) 	<p><u>Minpunten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Weerstand vrijwilligers tegen kringwinkelpoject (aandacht voor dilemma's) <p><u>Pluspunten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Rolverdeling op basis van competenties (open rolverdeling) 	<p><u>Minpunten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Conflicten over toekomst vrijwilligers (aandacht voor dilemma's) <input type="checkbox"/> Te weinig strategische rol RVB, gebrek aan financiële know-how (aandacht voor machtsbronnen interne stakeholders) <p><u>Pluspunten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Intensieve contacten met OCMW en VDAB (oog voor identiteit externe stakeholders)
--------	--	---	--

3. T'GERIEF

Fase 1	<p><u>Minpunten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Logheid en traagheid van de besluitvorming (vaste cyclische doorlooptijd) <p><u>Pluspunten</u></p> <p>-</p>	<p><u>Minpunten</u></p> <p>-</p> <p><u>Pluspunten</u></p> <p>-</p>	<p><u>Minpunten</u></p> <p>-</p> <p><u>Pluspunten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Grote betrokkenheid personeel via werkgroepen zorgt voor gedragen beslissingen (compromis voor draagvlak)
Fase 2	<p><u>Minpunten</u></p> <p>-</p> <p><u>Pluspunten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Er is een jaarlijks beleidsplan dat elk jaar wordt geëvalueerd (strakke opvolging implementatie) <input type="checkbox"/> Beslissingen verlopen sneller door invoering van het dagelijks bestuur (dominante rol topmanagement) 	<p><u>Minpunten</u></p> <p>-</p> <p><u>Pluspunten</u></p> <p>-</p>	<p><u>Minpunten</u></p> <p>-</p> <p><u>Pluspunten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Expertiseopbouw door uitwisseling binnen focusgroepen invoegbedrijven (oog voor identiteit en belang externe stakeholders)

4. MARIASTEEN

	Fase 1	<u>Minpunten</u> - <u>Pluspunten</u> <input type="checkbox"/> Strenge monitoring door Overheid is bevorderlijk voor een gezonde werking	<u>Minpunten</u> - <u>Pluspunten</u> <input type="checkbox"/> Gevoelsmatig anticiperen op initiatieven van klanten (bedrijven) zorgt voor groei als toeleveringsbedrijf	<u>Minpunten</u> - <u>Pluspunten</u> <input type="checkbox"/> Impact van externe stakeholders bedrijven en overheid op het beleid, leidt tot organische groei als toeleveringsbedrijf
	Fase 2	<u>Minpunten</u> - <u>Pluspunten</u> <input type="checkbox"/> Toekomstgerichte keuze voor innovatie zorgt voor nieuwe activiteiten en mogelijkheden voor tewerkstelling	<u>Minpunten</u> - <u>Pluspunten</u> <input type="checkbox"/> Beleid is meer gedragen wanneer meerdere personen worden betrokken	<u>Minpunten</u> - <u>Pluspunten</u> <input type="checkbox"/> Beleid is meer gedragen wanneer meerdere personen worden betrokken
	Fase 3	<u>Minpunten</u> <input type="checkbox"/> Een louter kwantitatieve monitoring zorgt ervoor dat de overheid geen voeling heeft met het veld <u>Pluspunten</u> <input type="checkbox"/> Toekomstgerichte keuze voor innovatie zorgt voor nieuwe activiteiten en mogelijkheden voor tewerkstelling	<u>Minpunten</u> - <u>Pluspunten</u> -	<u>Minpunten</u> - <u>Pluspunten</u> <input type="checkbox"/> Oog voor verschillende belangen en voor machtsverhoudingen t.o.v. prioritair stakeholders (Vlaamse overheid)
5. DE WRIKKER				
	Fase 1	<u>Minpunten</u> - <u>Pluspunten</u> -	<u>Minpunten</u> - <u>Pluspunten</u> -	<u>Minpunten</u> <input type="checkbox"/> Het was moeilijk om tot een efficiënt beleid te komen omdat iedereen over alles mee besliste <u>Pluspunten</u> -

	Fase 2	<u>Minpunten</u> - <u>Pluspunten</u> <input type="checkbox"/> Positief was dat er een overlegmodel met duidelijke rolverdeling werd opgestart waardoor er sneller beslist kon worden	<u>Minpunten</u> - <u>Pluspunten</u> -	<u>Minpunten</u> - <u>Pluspunten</u> -
--	--------	---	---	---

Wanneer we stil staan bij de onderzoeksresultaten dan kunnen we diverse conclusies trekken.

Ten eerste bekijken we de opmerkingen gemaakt ten aanzien van het **rationeel paradigma**.

Over alle gevalstudies en fasen heen kunnen we stellen dat er enerzijds opmerkingen worden gemaakt over het toch niet zo consistent navolgen van de principes, geplogenheden en richtlijnen van het rationeel paradigma. Deze bemerkingen zijn te interpreteren als **zelfkritiek** en **suggesties** voor de eigen beleidsverantwoordelijken tot een verbetering en een **meer correcte** of **professionele toepassing** van het rationeel **paradigma**. Concreet gaat het over:

- Er bestaat wel een *formeel plan*, maar dat is in de feiten niet noodzakelijk of altijd toekomstgericht en/of lange termijn gericht (i.e. minpunt);
- Er bestaat wel een strategische *omgevingsanalyse* maar de toepassing ervan gebeurt té fragmentarisch en niet systematisch en/of te beperkt (vb. geen grondige marktanalyse, geen grondige kostprijsberekening, ...) (i.e. minpunt);
- Er bestaan wel formele doelen, maar er doen zich in de feiten problemen voor bij het consistent doorvertalen van de strategische naar de tactische en operationele doelen. De vooropgestelde *doelencascade* wordt in de praktijk dus niet altijd gerealiseerd (i.e. minpunt);
- Er bestaan reeds indicatoren (i.e. pluspunt) maar de uitbouw en het gebruik van een (omvangrijke; alles dekkende, “zwaardere”) *indicatorensset* in het kader van een strategische controle moet zeker verder worden uitgebouwd;
- Gerealiseerde reorganisaties zorgen er alvast voor - en zijn dus blijkbaar nodig om ervoor te zorgen - dat het topmanagement haar strategische verantwoordelijkheden in de feiten opneemt (i.e. pluspunt). Een *dominante sturing door de top* vraagt dus om een explicitering van strategische bevoegdheden en wijzigingen in de machts- en gezagsverhoudingen binnen de organisatiestructuur

Anderzijds zijn er bemerkingen die eerder wijzen op redenen waarom het niet versus wel wenselijk is om het rationeel paradigma te gebruiken binnen de eigen organisatie. Deze bemerkingen kunnen geïnterpreteerd worden als **in overweging te nemen contingentiefactoren** bij het wel of niet toepassen van het rationeel paradigma. Concreet gaat het over:

- Het gebruik van een (strakke) *vaste doorlooptijd* kan resulteren in een logge en zo trage dynamiek van de integrale strategische besluitvorming (i.e. minpunt);
- Maar de *formele aanpak* zorgt daarentegen alvast ook voor meer structuur in het

werkoverleg (vb. installatie van een werkvergadering, dagelijks bestuur, ..). De invoering van de principes van het rationeel paradigma gaat blijkbaar in de feiten gepaard met een uitklaring van de formele organisatiestructuur (zie ook rol van het topmanagement hiervoor), wat soms ook leidt tot een snellere besluitvorming (i.e. pluspunt);

- De aanwezigheid van een *formeel jaarlijks beleidsplan* leidt tot een jaarlijkse evaluatie en zo een gerichte opvolging van de implementatie (i.e. pluspunt)
- De aanwezigheid van een *consistente doelencascade* zorgt alvast voor duidelijke verwachtingen, rechtvaardigheid en samenhang (i.e. pluspunt);
- De formele aanpak en vooral de ontwikkeling van een *formele strategische indicatorenset* vergemakkelijkt en vereenvoudigt ook het bekomen van (noodzakelijke, gewenste) kwaliteitslabels (i.e. pluspunt)

Vervolgens zijn er de bemerkingen met betrekking tot het **incrementeel paradigma**.

Ook hier treffen we enerzijds bemerkingen aan die we kunnen interpreteren als **zelfkritiek** en **suggesties** voor de eigen beleidsverantwoordelijken tot een verbetering en een **meer correcte** of **professionele toepassing** van het incrementeel **paradigma**. Concreet gaat het over:

- Het *informele karakter* en de *open rolverdeling* wordt niet noodzakelijk benut om te komen tot gestage veranderingen en een dynamisch strategisch beleid. Indien het topmanagement bijvoorbeeld niet geïnteresseerd is, kunnen veranderingen (gemakkelijk) een stille dood sterven (i.e. minpunt);
- Een *open rolverdeling* heeft soms tot gevolg dat conflicten en fricties tussen bijvoorbeeld de vrijwilligers- en werknemersmentaliteit sterk naar de oppervlakte komen. Indien dit niet (tijdig) op een correcte en/of constructieve wijze wordt ondervangen kan dit leiden tot problemen en weerstand binnen de strategische besluitvorming (i.e. minpunt);

Net zoals bij de bemerkingen ten aanzien van het rationeel paradigma, treffen we ook bij het incrementeel paradigma bemerkingen aan die eerder het karakter hebben van **in overweging te nemen contingentiefactoren** bij het wel of niet toepassen van het incrementeel paradigma. Concreet gaat het om:

- Dankzij de *algemene principes* van het incrementeel paradigma kunnen problemen snel worden opgelost. De principes faciliteren in dit opzicht alvast een uitgesproken *responsief* strategisch beleid (i.e. pluspunt);
- Vooral de snelle veranderingen in de regelgeving vereisten een flexibele bijsturing van de strategie. De principes van het incrementele paradigma faciliteren alvast een *snelle bijsturing* in functie van een wijzigend juridisch kader (i.e. pluspunt);
- Verder faciliteert het responsieve strategisch beleid ook een uitgesproken *anticiperend* i.p.v. reactief strategisch beleid (i.e. pluspunt);
- Dankzij de *open rolverdeling* krijgen diverse medewerkers (vb. de teamleden) de nodige informatie en/of input over de strategische beleidsbeslissingen (i.e. pluspunt). Het incrementele paradigma leidt hierdoor mogelijks tot een grotere betrokkenheid;
- De *open rolverdeling* gebaseerd op competenties leidt tot een professionele strategische sturing en zo ook een gestage strategische kennisontwikkeling;
- De *algemene principes* van het incrementeel paradigma faciliteren experimenten

en leerprocessen (i.e. pluspunt)

- Dankzij de *open rolverdeling* is er ook sprake van veel vrijheid en doorgroei kansen voor de medewerkers (i.e.; pluspunt)

Ten derde is er nog het **stakeholders paradigma**.

Voor wat de enerzijds bemerkingen betreft die we kunnen interpreteren als **zelfkritiek** en **suggesties** voor de eigen beleidsverantwoordelijken tot een verbetering en een **meer correcte** of **professionele toepassing** van het stakeholders **paradigma**, worden de volgende vaststellingen genoteerd:

- Het commitment en/of de *betrokkenheid* vanwege de externe en interne *stakeholders* t.o.v. de integrale organisatie is in de feiten geen vanzelfsprekendheid en moet (tijdig) bewaakt en/of bijgestuurd en/of gegarandeerd worden (i.e. minpunt);
- Een interne *rolverdeling* waarbij er expliciet wordt rekening gehouden met preferenties en belangen heeft soms tot gevolg dat dilemma's tussen bijvoorbeeld de Raad van bestuur, de directie en de medewerkers (i.e. staf) sterk naar de oppervlakte komen. Indien dit niet (tijdig) op een correcte en/of constructieve wijze wordt ondervangen kan dit leiden tot problemen en conflicten binnen de strategische besluitvorming (i.e. minpunt);
- De externe *rolverdeling* wordt in de feiten soms bemoeilijkt door “dubbele” rollen (vb. de dubbele rol van de VDAB) en/of concurrentiegericht invloeden vanuit partnerships (vb. tenders). Dit tot een goed einde brengen vergt de aanwezigheid en ontwikkeling van bijzondere sturingscompetenties (i.e. minpunt);
- De informatiedoorstroom naar alle interne stakeholders verloopt niet altijd feilloos (i.e. minpunt). In dit opzicht worden niet altijd alle *belangen* van alle *stakeholders* (automatisch; degelijk) behartigd;
- Ongelijke *machtsverhoudingen* tussen interne en/of externe stakeholders maakt dat niet altijd alle belangen van alle stakeholders (automatisch, degelijk) worden behartigd (vb. vrijwilligers) (i.e. minpunt);;
- De afwezigheid van *machtsbronnen* bij interne en/of externe stakeholders maakt dat niet altijd alle belangen van alle stakeholders (automatisch, degelijk) worden behartigd én dat de veronderstelde bijdrage aan de strategische besluitvorming kan worden opgeleverd (vb. zwakke financiële expertisemacht binnen de Raad van Bestuur) (i.e. minpunt)

Daarnaast zijn er de bemerkingen die eerder het karakter hebben van **in overweging te nemen contingentiefactoren** bij het wel of niet toepassen van het stakeholders paradigma. Concreet gaat het om

- Dankzij de *open rolverdeling* worden diverse stakeholders (vb. de teamleden) direct betrokken bij de strategische beleidsbeslissingen (i.e. pluspunt). Het stakeholder paradigma leidt hierdoor mogelijks tot een grotere betrokkenheid;
- Doordat het paradigma de aandacht en gevoeligheid voor externe stakeholders prikkelt, resulteert het stakeholders paradigma in gerichte, bewuste contacten met belangrijke actoren waaronder de VDAB en OCMW. In dit opzicht leidt het stakeholders paradigma tot de ontwikkeling van een vrij “open” in plaats van “gesloten” (i.e. intern op zichzelf gerichte) organisatie (i.e. pluspunt).

Tot zover de onderzoeksresultaten die betrekking hebben op de afzonderlijke paradigma's. Een **vierde conclusie** heeft betrekking op **evoluties doorheen de tijd**. Op basis van de verzamelde informatie kunnen we stellen dat er geen uitgesproken trend waarneembaar is in de ervaren plus- en minpunten. Het is dus niet zo dat bepaalde voor- en nadelen toenemen en/of afnemen in de loop van de tijd. Mogelijks wordt deze vaststelling beïnvloed door het feit dat de identificatie van de kenmerken van de strategische besluitvorming een vrij nieuwe en moeilijke oefening was voor de betrokken sociale economie organisaties. Het identificeren van plus- en minpunten is daardoor eveneens vrij nieuw en moeilijk, laat staan hierin bepaalde trends detecteren.

En een zelfde redenering gaat **ten slotte** op voor de invloed vanwege de **types van sociale economie organisaties**. Op basis van de onderzoeksresultaten zien we geen echte of uitgesproken verschillen. Maar, de vernieuwende status van het onderzoeksproject kan hier mogelijks een verklaring bieden.

Algemene conclusie en beleidsaanbevelingen

Zoals eerder aangehaald in de inleiding van het onderzoeksrapport is het binnen het voorliggend onderzoeksproject de bedoeling geweest om aan de hand van een kwalitatief onderzoek gerealiseerd in 5 sociale economie organisaties een verdiepend, genuanceerd en wetenschappelijk verantwoord inzicht te krijgen in de strategische besluitvorming van sociale economie organisaties én de rol die het overheidsbeleid hierin speelt en/of kan spelen. De verdieping wordt gerealiseerd door een vierledige probleemstelling en de hieraan gekoppelde historische, fijnmazige en omvangrijke uitwerking van de dataverzameling en –analyse binnen de betrokken sociale economie organisaties (zie hoofdstuk 2 en 3 én de bijlagen). De nuancering wordt aangebracht via de paradigmatische invalshoek (zie hoofdstuk 1).

Alhoewel de voornaamste conclusies eigenlijk geformuleerd worden in hoofdstuk 3, lijkt het ons in deze afsluitende conclusie belangrijk om nog eens de voornaamste bevindingen op een rij te plaatsen. Van hieruit kunnen we dan ook enkele belangrijke beleidsaanbevelingen formuleren naar de opdrachtgever van het onderzoeksproject met name de Vlaamse Overheid.

De volgende, **algemene conclusies** lijken ons alvast belangrijk:

1. Het onderzoek kan duidelijk **niet terugvallen** op een **aanwezige**, laat staan lange **traditie inzake zelfevaluatie** en **interne zelfreflectie** vanwege de leidinggevendenden binnen de sociale economie organisaties over de eigen strategische besluitvorming. Andere aandachtspunten en beleidsprioriteiten die voornamelijk teruggaan naar de elementaire (financiële) overleving van de eigen organisatie hebben dit tot op heden alvast belemmerd (zie hoofdstuk 3). In dit opzicht vertonen de voorliggende onderzoeksresultaten duidelijk het karakter van een **eerste, exploratieve inventaris** die door vervolgonderzoek zeker nog verder moet worden verfijnd en aangevuld.
2. Niettemin **ervaren** de betrokken **sociale economie organisaties** de realisatie van een dergelijke **grondige** en vooral **genuanceerde evaluatie** als **zeer zinvol**. Het stelt hen immers in staat om hun strategische besluitvorming en de hierin gemaakte keuzes te kennen, te begrijpen, te duiden en zo ook naar de toekomst toe te kunnen verbeteren en/of gericht aan te sturen. Zoals blijkt uit de contextuele analyses in hoofdstuk 2 en 3 zijn diverse sociale economie organisaties reeds enige tijd bezig met grondige organisatiestructurele heroriëntaties. Een analyse van het strategische besluitvormingsproces die resulteert in een systematische en genuanceerde inventaris van pijnpunten en zo ook verbeterpunten, is hierbij zeer nuttig. De paradigmatische **methodiek** zoals ontwikkeld binnen het onderzoeksproject faciliteert alvast een dergelijke oefening. De methodiek ondersteunt als zodanig een door de sociale economie organisaties **ingezette** maar nog niet altijd vlot lopend en gefinaliseerd **leerproces**;
3. Mogelijks omwille van de hiervoor geschetste afwezigheid van expliciete en bewuste aandacht voor de strategische besluitvorming, stellen we verder vast dat

de bestudeerde sociale economie organisaties doorgaans gebruik maken van een **gelijktijdige combinatie van de drie paradigma's**. Dit geldt zowel voor de conceptuele invulling als voor de procesmatige kenmerken als voor de inhoudelijke kenmerken. Zoals uitvoerig toegelicht in hoofdstuk 3 is dit een belangrijke vaststelling want dit maakt de strategische aansturing aanzienlijk complex én moeilijk. Elk paradigma impliceert immers een andere soms zelfs tegengestelde aansturing van het strategische besluitvormingsproces, waardoor gelijktijdige combinaties bijna onvermijdelijk leiden tot sterk conflicterende sturingsopvattingen en -praktijken. Een meer bewuste en gerichte keuze (vb. sequentieel in de tijd; binnen afzonderlijke beleidsdomeinen en/of prioriteiten, ...). lijkt ons dan ook aangewezen willen de sociale economie organisaties niet op drift slaan. Maar dit laatste vereist de aanwezigheid van goed uitgebouwde en ontwikkelde strategische competenties binnen elk paradigma, iets waarvan er in geen van de bestudeerde sociale economie organisaties momenteel sprake is.

4. Alhoewel de drie paradigma's doorgaans gelijktijdig gecombineerd voorkomen stellen we wel vast dat er binnen de combinaties een duidelijke **dominantie** bestaat van het **stakeholders paradigma** en daarna het **incrementeel paradigma**. Dit stellen we zowel vast bij de conceptuele invulling als bij de proceskenmerken en bij de inhoudelijke kenmerken. Mogelijks sluiten beide paradigma's goed aan bij het typische karakter en de eigenheid van sociale economie organisaties. Het stakeholders paradigma is mogelijks onvermijdelijk en aangewezen gegeven het complexe landschap van interne en externe actoren die welbepaalde "sociale" belangen wensen en moeten verdedigen. Het incrementele paradigma is mogelijks noodzakelijk omwille van de grote dynamiek en veranderlijkheid die zich in de sector en zeker in het overheidsbeleid ten aanzien van deze sector manifesteert (zie hoofdstuk 3, 3.2) Het **rationele paradigma** komt (veel) **beperkter** voor, alhoewel we vooral bij de conceptuele invulling vaststellen dat het belang ervan in de tijd **langzaam aan toeneemt**. De redenen hiervoor zijn zoals aangehaald in hoofdstuk 3 waarschijnlijk terug te brengen tot algemene trends in de strategische managementliteratuur én de invloed vanwege de profit organisaties op de sector van de social profit (zie hoofdstuk 3, 3.3 en 3.4).
5. Bij de **evaluatie** van de strategische besluitvorming stellen we vast dat de leidinggevendenden enerzijds opmerkingen maken over het toch niet zo consistent navolgen van de theoretische principes en richtlijnen van de 3 paradigma's. Deze bemerkingen zijn te interpreteren als **zelfkritiek** en **suggesties** voor de eigen beleidsverantwoordelijken tot een verbetering en een **meer correcte** of **professionele toepassing** van elk **paradigma**. Interessant hierbij om op te merken is dat ze ten aanzien van elk paradigma – ook de twee die ze het meest toepassen (zie hiervoor) – opmerkingen formuleren (zie hoofdstuk 3, 3.6). Dit wijst volgens ons duidelijk op een aanwezig leerproces waarin de meeste van hen zich momenteel bevinden (zie conclusie 1 en 2). Naast de zelfkritiek zijn er ook nog bemerkingen die we kunnen interpreteren als **in overweging te nemen contingentiefactoren** bij het wel of niet toepassen van elk paradigma (zie hoofdstuk 3, 3.6). Opnieuw is het interessant om op te merken dat elke paradigma volgens de betrokken beleidsverantwoordelijken zijn voor- en nadelen heeft om gebruikt te worden. Dit verklaart mogelijks waarom de bestudeerde sociale economie organisaties *combinaties* gebruiken (zie conclusie 3). Alleen kunnen we wel vraagtekens plaatsen bij het *gelijktijdig* karakter van deze combinaties.

6. Verder stellen we vast dat er **geen duidelijke trends** in de loop van de **tijd** kunnen onderscheiden worden, evenmin sterke verschillen tussen de **types** van **sociale economie organisaties**. We vermoeden dat het vrij exploratieve en vernieuwende karakter van de gehanteerde methodiek hiervan de oorzaak is (zie conclusie 1). Meer diepgaand en uitgebreid vervolgonderzoek zal hierin vermoedelijk meer duidelijkheid brengen.
7. Ten slotte stellen we vast dat de **strategische besluitvorming** binnen de bestudeerde sociale economie organisaties weldegelijk **sterk** en **direct** wordt **beïnvloed** door de aard en hoedanigheid van het **overheidsbeleid** gericht op deze sector (zie hoofdstuk 3, 3.2.1). De strategische besluitvorming kan daardoor getypeerd worden als uitermate “responsief” op het gevoerde overheidsbeleid. Dit overheidsbeleid wordt echter tegelijkertijd gekenmerkt door een zeer éénzijdig (i.e. financieel), sterk wisselend (i.e. in de tijd) en complex (i.e. onderling niet gecoördineerde interbestuurlijke niveaus) karakter. Mogelijks heeft dit typische karakter tot gevolg dat het strategische besluitvormingsproces in alle bestudeerde gevalstudies én over de tijd heen een zeer hybride en zowel voor de leidinggevendenden als voor de onderzoekers soms moeilijk te identificeren én te duiden karakter vertoont. Strategisch integreren, bewust en gericht aansturen is immers niet eenvoudig indien de overheidsmotor van deze strategische sturing zelf niet echt geïntegreerd en gericht is.

Op basis van de hiervoor geschetste conclusies zijn we geneigd de volgende **beleidsaanbevelingen** te formuleren:

1. Dat het overheidsbeleid een **belangrijke impact** heeft op het door de sociale economie organisaties ontwikkelde strategische beleid is duidelijk. Indien de Vlaamse overheid via deze impact gericht en zinvol wenst in te grijpen op de toekomstige ontwikkeling van dit type beleid dan is dit zeker een realistische en haalbare beleidsbetrachting.
2. Op basis van de onderzoeksresultaten stellen we evenwel vast dat er zich in functie van de huidige situatie en de tot op heden ontwikkelde strategische besluitvorming enkele **bijzondere noden** manifesteren waarmee de Vlaamse overheid rekening kan houden. Indien dit gebeurt, faciliteert en stimuleert de Vlaamse overheid alvast een leerproces dat de sociale economie organisaties zelf op gang hebben getrokken. In dit opzicht zijn we geneigd te spreken van een uitgesproken “coaching of procespartnership beleid” tussen de Vlaamse overheid enerzijds en de sociale economie sector anderzijds.
3. De voornaamste coaching kan bestaan uit een expliciete ondersteuning van de **professionalisering** van het strategische besluitvormingsproces binnen de sociale economie sector. De sociale economie organisaties zijn hierin duidelijk “zoekende”. Een professionalisering kan dan concreet bestaan uit het **aanreiken** van **analysekaders** die sociale economie organisaties in staat stellen om hun strategische besluitvorming en de hierin gemaakte keuzes te kennen, te begrijpen, te duiden en zo ook naar de toekomst toe te kunnen verbeteren en/of gericht aan te sturen. Het typische karakter van de sector vereist evenwel een genuanceerd analysekader waarin zeker niet één bepaalde methodiek centraal staat. De

onderzoekresultaten tonen aan dat het paradigmatisch kader alvast tot de mogelijkheden behoort. Vanuit de analysekaders kan de Vlaamse overheid de sociale economie organisaties eveneens ondersteunen bij de verdere **ontwikkeling van strategische competenties** bij de leidinggevenden (i.e. de Raad van Bestuur, het directiecomité en/of het management). Dit hoeft niet (enkel) te gebeuren per individuele organisatie, maar kan evenzeer gebeuren via een soort van door de Vlaamse overheid ondersteund **strategisch kennisplatform**. Door een deelname aan dit platform kunnen sociale economie organisaties ook leren van elkaar, iets wat een sectorbrede ontwikkeling en vooruitgang stimuleert.

4. Een procespartnership kan er eveneens in bestaan om als Vlaamse overheid het **voortouw te nemen** in de noodzakelijk **ordening, stroomlijning en verknoping** van de **overheidsmaatregelen** die betrekking hebben op de sociale economie sector. Concreet impliceert dit een gerichte remediëring van de zeer éénzijdige (i.e. overwegend financiële), sterk wisselende (i.e. in de tijd) en complexe (i.e. onderling niet gecoördineerde interbestuurlijke niveaus) aansturing. Op basis van de onderzoekresultaten is het vermoeden immers groot dat dit alvast een belangrijke, noodzakelijke voorwaarde is voor het finaal en daadwerkelijk realiseren van een professioneel strategisch besluitvormingsproces

Bronnenlijst

1. Boeken en artikels

Baeyens, D., (2005) *De kringloopcentra in het Vlaamse Gewest: opvolgingsverslag 2002 en 2003*, Openbare Afvalstoffenmaatschappij voor het Vlaamse Gewest, Mechelen

Bogaert, G., Gos, E. & Bachus, K., (1999). *De kringloopcentra in het Vlaamse Gewest. Opvolgingsverslag 1998*, Openbare Afvalstoffenmaatschappij voor het Vlaamse gewest (OVAM): Mechelen

Brems, L. (1999) *Kringloopcentra in Vlaanderen. Eindverhandeling tot het behalen van het diploma van licentiaat in de handelswetenschappen*, Handelshogeschool Antwerpen

De Cuyper, P., (2006), De proeftuin ‘tendering’: een innovatie op de Vlaamse arbeidsmarkt, in: *ocmw-visies*, 21(2), 1-7.

Defourny, J., Develtere, P., (1999), *Oorsprong en afbakening van de sociale economie in Noord en Zuid*, in Defourny, J., Develtere, P. & Fonteneau, B. *Sociale Economie in Noord en Zuid. Realiteit en beleid*, Garant:Leuven, 31-61

De Mey, R., Breda, J., Van Landeghem, C., (2008), *Organisatie en ontwikkeling van de sociale economie. Onderzoeksdeel 1: Ontstaan, geschiedenis en dynamiek van de sociale economie*, Steunpunt Werk en Sociale Economie: Leuven, 2008

De Wit, B., Meyer, R. en Breed, K., (2000), *Strategisch management van publieke organisaties, de overheid in paradoxen*, Lemma: Utrecht

Frans, M., Seynaeve, K., (2002), *Situering van de sociale inschakelingseconomie*, in Frans, M., Seynaeve, K. en Vranken J. *Balanceren op een slappe koord. Spanningsvelden in de sociale economie*, Garant:Antwerpen, 15-45

Glaser ,B.G. en Strauss, A.L., (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine De Gruyter: New York, 1967.

Glaser, B.G., (1994), *More Grounded Theory Methodology: a Reader*, Sociology Press: Mill Valley CA, 1994.

Johnson, G. en Scholes, K., (2000), *Exploring Public Sector Strategy*, Prentice Hall: Englewood Cliffs

Maso, I. en Smaling, A., (1998), *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*, Boom: Amsterdam, 1998.

Miles, M.B. en Huberman, A.M., (1994), *Qualitative Data Analysis*, Sage Publications: London, 1994

Mitchell, R.K., Agle, B.R. en Wood, D.J., (1997), Towards a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts, in: *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886

Mintzberg, H., (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall:New Jersey

Quinn, J.B. , (1978), Strategic Change: Logical Incrementalism, in: *Sloan Management Review*, herfst, 7-21

Strauss, A.L., (1987) *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge University Press: New York, 1987.

Strauss, A.L. en Corbin, J., (1995) *Basics of Qualitative Research, Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage Publications: London, 1990

Vallet, N. (2006), *Management van organisaties. Een caleidoscopische blik*, Acco:Leuven

Vallet, N. (2007) a, *Strategisch management in publieke organisaties ... de vlag die vele ladingen dekt*, UA Sigma reeks voor social en public management, Politeia:Brussel

Vallet, N. (2007) b, Strategische besluitvorming in Vlaamse stadsbesturen: het praktisch belang van een veelzijdig theoretisch referentiekader, in: *Bestuurskunde*, 16(1), 80-90

Vallet, N., Marchand, K. en Stouthuysen, P., (2008), Stadsinnovatieprojecten in Vlaamse steden, in: *Bestuurskunde*, 17(4), 85-97

Velleman, M., e.a. (2007) Ontwikkelingen ESF-Tender, in *Slinger*, 12 (3), 3-4

Vanhuyse, J., & Henckes, P., (1992) *Werken aan werk. Flexibele arbeidsmodellen voor de armsten*, Koning Boudewijnstichting: Brussel

Wester, F., *Strategieën voor kwalitatief onderzoek*, Couthino: Bussum ,1995.

2. Interne beleidsdocumenten (gevalstudies)

Gevalstudie WEB

Eindrapport Hefboom, “competentiemanagement bij WEB”, 2004, 47 blz.

Eindrapport Hefboom. “Strategische doelstellingen medewerkers WEB”, 2 december 2004, 5 blz.

Interne nota omgevingsanalyse “Inleidende nota”, 2008

Interne nota “Opdrachtbepaling WEB”, na 2003, 1 blz.

Interne nota/schema “WEB Strategische doelstellingen. Vertaling naar projectniveau.”, ten laatste 2005, 4 blz.

Interne nota “Strategisch plan WEB, RvB maart 2005” , 2 blz.

Interne nota “SWOT-analyse 2008, 2008, 1 blz.

Mail Bie Bijmens betreffende bijvragen, 25 november 2008

Mail Bie Bijmens betreffende oorspronkelijke opdrachtverklaring, 12 september 2008

Projectfiche project transcompass in Equal common database met project ID BENl-01/EQ/1.A/006 in <https://webgate.ec.europa.eu/equal/jsp>, 2002.

Raad Van Beheer, wijziging(en) statuten, Werk- en Ervaringsbedrijven, afgekort: “WEB”, 15 april 1999, publicatie in Het Staatsblad met nr. 006080

Statuten, Sociale Werkplaatsen –WEB, afgekort: “SW-WEB”, 22 april 1999, publicatie in Het Staatsblad met nr. 006313

Verslag Hefboom, “Verslag visie workshop WEB”, 27 februari 2003, 7 blz.

Worksheet Hefboom “Sterkte-zwakte analyse projectleiders WEB SWOT-WEB (projectleiders)”, 2003

Worksheet projectplan Hefboom: “Stappenplan project structurering van personeelsbeleid binnen WEB binnen referentiekader competentie management”, 2002

Gevalstudie Teleshop

Jaarverslag 2006 Kringwinkel Teleshop, Kringloopcentrum Teleshop VZW, Aalst, 2006.

Jaarverslag 2007 Kringwinkel Teleshop, Kringloopcentrum Teleshop VZW, Aalst, 2007.

Mail Geert Wille betreffende bijvragen, 24 november 2008

Statuten, Kringloopcentrum-Teleshop Meubelen, 31 december 1992, publicatie in Het Staatsblad met nr. 022642.

Wijziging statuten, Kringloopcentrum-Teleshop Meubelen , 2 september 1999, publicatie in Het Staatsblad met nr. 012305

Gevalstudie 't Gerief

Beleidsplan 't Gerief cvba-so 2008, Raad van Bestuur, 14 december 2007

Beknopt ondernemingsplan 't Gerief CVBA-vso, plan opgemaakt door Leen Dries en ondersteund door RICK Kempen, oktober 2004

Ondernemingsplan bijkomende strijkdiensten 't Gerief CVBA-so, Raad van Bestuur, 9 maart 2007

Rubriek oprichting, VSO 't Gerief CVBA, 27 april 2005, publicatie in Het Staatsblad met nr. 0061956

Verslag werkgroep strijkateliers, 2 juli 2006

Verslag werkgroep strijkateliers, 10 januari 2006

Werkdocument Raad van Bestuur, Beleidsdoelstellingen 't Gerief 2007, 10 november 2006

Gevalstudie Mariasteen

Informatiemap Mariasteen, 2008, 21 blz.

Powerpointvoorstelling missie, visie en doelstellingen Mariasteen, 18 maart 2008

Gevalstudie de Wrikker

Waardenkader De Wrikker, 2008, 1. blz.

3. Interviews (gevalstudies)

Gevalstudie WEB:

Bijnens, B. (onderdirecteur begeleiding en opleiding), interview door Raf De Mey, duurtijd 2 u, 11 september 2008

Liekens, P. (directeur duurzame tewerkstelling WEB), interview door Raf De Mey en Nathalie Vallet, duurtijd 3u, 3 september 2008

Macours, G. (algemeen directeur WEB), interview door Raf De Mey, duurtijd 1u 30, 11 september 2008

Gevalstudie Teleshop:

Vanfleteren, H. (verantwoordelijke administratie), interview door Raf De Mey en Nathalie Vallet, duurtijd 2u, 15 september 2008

Wille, G. (onderdirecteur begeleiding en opleiding), interview door Raf De Mey, duurtijd 2 u, 25 september 2008

Zwaenepoel, M. (personeelscoach), interview door Raf De Mey, duurtijd 2u30, 15 september 2008

Gevalstudie 't Gerief:

Dries, L. (Coördinator lokaal sociaal beleid OCMW Herentals), interview door Raf De Mey, duurtijd 2u30, 16 januari 2009

Obbels, R. (directeur 't Gerief), interview door Raf De Mey, duurtijd 2u, 8 januari 2009

Gevalstudie Mariasteen:

Aelvoet, D. (directeur Mariasteen), interview door Nathalie Vallet en Raf De Mey, duurtijd 2u30, 19 september 2008

Staelens, K. (directeur strategie Mariasteen), interview door Raf De Mey, duurtijd 2u, 19 september 2008

Gevalstudie de Wrikker:

Van Langendonck, J. (gedelegeerd bestuurder), interview door Raf De Mey, duurtijd 1u30, 15 oktober 2008

Peetres, M. (bestuurder), interview door Raf De Mey, duurtijd 1u, 15 oktober 2008

4. Beleidsdocumenten en wetten overheid

Omzendbrief 3/94 van 14 maart 1995 betreffende de kwalificatievereisten van de verzorgende personeelsleden in de rusthuizen en de erkenning van opleidingen voor verzorgende personeelsleden in de rusthuizen in het kader van de R.I.Z.I.V.-reglementering. Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Gepubliceerd in Het Belgisch Staatsblad op 13/10/1995, p. 29223

Worksheet rubriek "aangesloten bedrijven", www.dienstencheques-rva.be

Worksheet Vlaams Subsidieagentschap, erkenningen (experiment)sociale werkplaatsen en arbeidszorg sinds 1994

Worksheet Vlaams Subsidieagentschap, erkenningen lokale diensteneconomie sinds 2007

5. Websites

Website Cel sociale economie programmatorische federale Overheidsdienst
Maatschappelijke Integratie, Armoedebestrijding en Sociale Economie federale

overheid, www.socialeconomy.be

Website De kringwinkel, <http://www.kringwinkels.be>

Website departement werk en sociale economie Vlaamse overheid, www.werk.be

Website SPK, <http://www.spk.be/spk>

Website Teleshop Aalst, <http://www.teleshop-aalst.be>

Website 't Gerief, <http://www.tgerief.be/>

Website VOSEC, www.socialeconomie.be

Website VZW - SW WEB, <http://www.websweb.be>

Bijlage I: korte profielschets van de onderzoeksgroep(gevalstudies)

1. WEB

Naam: Werkervaringsbedrijven (WEB)

Juridische vorm: VZW (VZW Werkervaringsbedrijven (WEB) en VZW sociale werkplaatsen WEB)

Werkvorm: werkervaring (wep+), sociale werkplaats, kringloopcentrum, lokale diensteneconomie, dienstencheques en erkend adviesbureau

Omvang: zeer groot (VZW SW WEB gemiddeld 85,5 VTE, balanstotaal 1.499.325 Euro; VZW WEB gemiddeld 112,5 VTE, balanstotaal 2.133.423) cijfers jaarrekening boekjaar 2007

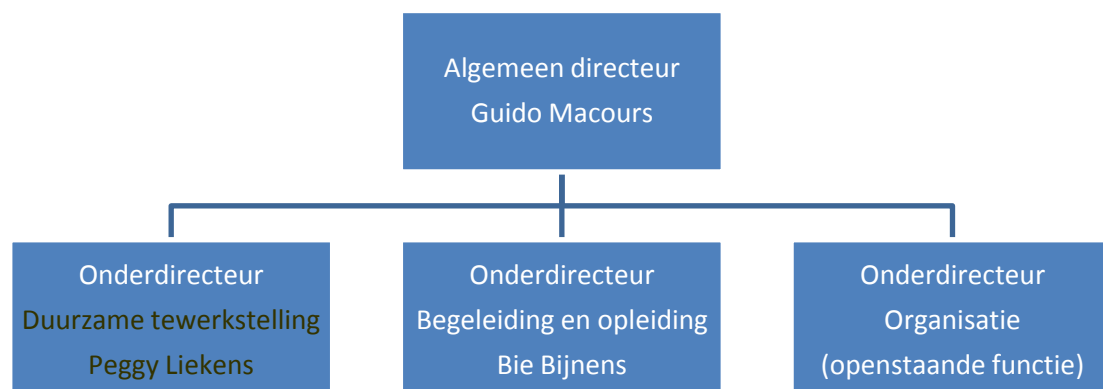
Maatschappelijke zetel: Steenweg op Tielen 70, 2300 Turnhout

Aantal vestigingen: 4 (2 in Turnhout, 1 in Herentals, 1 in Geel)

Activiteiten: kringwinkel, restaurant, dienstenchequebedrijf huishoudhulp en klusdienst, energiesoepers, consulting, opleiding, atelier houtbewerking

Initiatiefnemers: ABVV, ACV, provincie Antwerpen, KKHN, NCMV, SPK, VKW

Organigram: Directie



Historiek:

1992 oprichting VZW Werkervaringsbedrijven
1994 Sociale werkplaats
1995 Start kringloopcentrum
1999 Oprichting VZW sociale werkplaatsen WEB
2002 Erkenning arbeidszorg
2003 Start dienstenchequebedrijf Assist
2004 Erkenning adviesbureau WEB Consult
2007 Erkenning Lokale diensteneconomie

Contact:

Guido Macours
Steenweg op Tielen 70
2300 Turnhout
Tel. 014 462710
Email: info@websweb.be

2. Teleshop

Naam: Kringloopcentrum Teleshop
Juridische vorm: VZW KLC Teleshop
Werkvorm: kringloopcentrum, werkervaring (wep+ en art. 60§ 7), dienstencheques
Omvang: groot (gemiddeld 65,1 VTE, balanstotaal 1.454. 800 Euro) cijfers
jaarrekening boekjaar 2007

Maatschappelijke zetel: Alfred Nichelsstraat 14, 9300 Aalst

Aantal vestigingen: 2 (Aalst en Lede)

Jaar oprichting: '92 (start kringloop activiteiten in 1982 binnen VZW HAK))

Activiteiten: kringwinkel, strijkdienst, energiesnoeiers, fietsenatelier en verhuur

Initiatiefnemers: buurtwerking/VZW Hak

Organigram: Staf



Historiek:

1982 start kringloop binnen VZW HAK
 1992 oprichting VZW KLC Teleshop
 1998 overname caritatieve VZW 'Open poort' actief in kledingbedeling
 1999 Tweede vestiging in Lede
 2002 kwaliteitslabel kringwinkel
 2006 de strijkerij (dienstencheques)
 2008 project energiesoepers, opening fietserij

Contact:

Geert Wille
 A.Nichelsstraat 14
 9300 Aalst
 Tel. 053/78 61 73
 Email: info@teleshop-aalst.be

3. t' Gerief

Naam: t' gerief
Juridische vorm: CVBA-VSO
Werkvorm: invoegbedrijf, dienstenchequebedrijf en arbeidszorg
Omvang: middelgroot (gemiddeld 50 VTE balanstotaal 821.672, jaaromzet 1.781.883) cijfers jaarrekening boekjaar 2007

Maatschappelijke zetel: Nederrij (HRT) 115, bus 1, 2200 Herentals

Aantal vestigingen: 2 (Herentals en Olen)

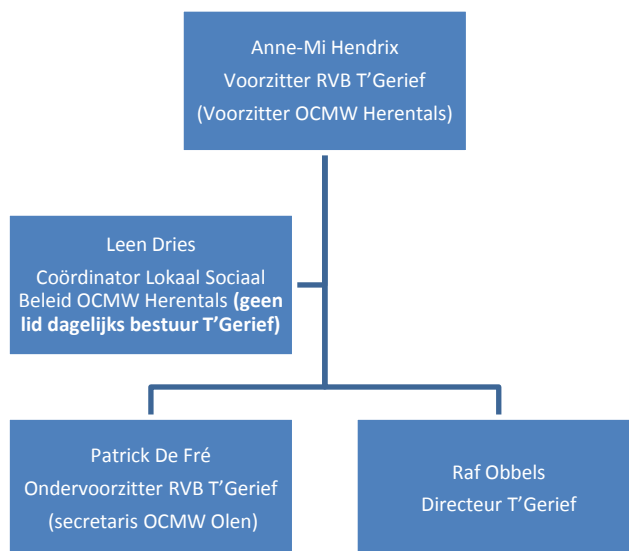
Jaar oprichting: 2005

Initiatiefnemers: PWA's van Grobbendonk, Herentals, Kasterlee, Lille, Olen en

Vorselaar en de OCMW's van Herentals, Herenthout, Lille, Olen en Vorselaar.

Activiteiten: Huishoudelijke hulp, strijkatelier (enkel met dienstencheques)

Organigram: Dagelijks Bestuur



Historiek:

2005 Erkenning als invoegbedrijf, dienstenchequesbedrijf en arbeidszorg

2005 Aanwerving van de eerste huishoudhulpen

2006 Overname strijkdienst Olen

2007 Start strijkdienst Vorselaar

Contact:

Raf Obbels

Stationsplein 8

2200 Herentals

Tel. 014 / 28 57 57

Email: info@tgerief.be

4. Mariasteen

Naam: Mariasteen

Juridische vorm: VZW

Werkvorm: Beschutte werkplaats/ arbeidszorg /dienstenchequebedrijf

Omvang: zeer groot (gemiddeld 720 VTE, balanstotaal 37 564 020 Euro) cijfers jaarrekening boekjaar 2007

Maatschappelijke zetel: Koolskampstraat 24, 8830 Hooglede

Aantal vestigingen: 4 (1 in Gits, 2 in Roeselaere, 1 in Rumbeke)

Dienstencentrum Gid(t)s omvat samen met beschutte werkplaats Mariasteen vier

VZW's die elk een specifieke expertise voor personen met een handicap aanbieden

Dominiek Savio Instituut (zorg, onderwijs, wonen, begeleiding en dagbesteding)
Jobcentrum West-Vlaanderen (opleiding en begeleiding van arbeidsgehandicapten in het NEC)

Molendries (sociale werkplaats erkenning binnen DSI in '97 eigen vzw vanaf '99, erkend als AZ in 2002)

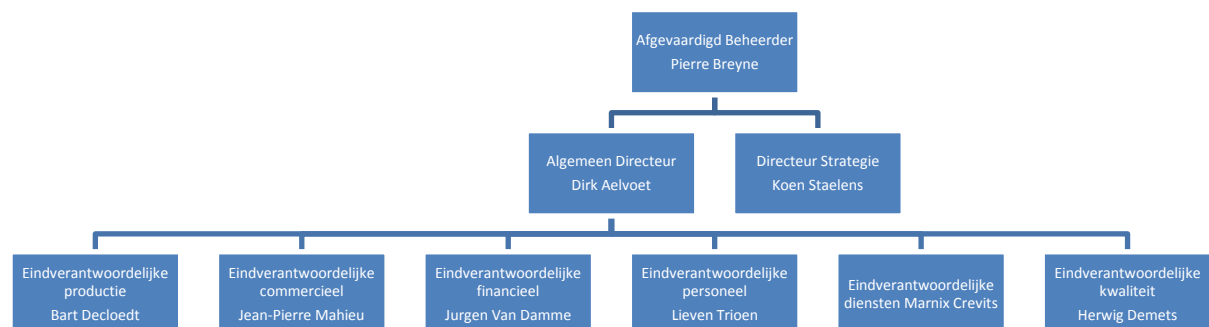
In-Ham (innovatie- en demonstratiecentrum voor huisvesting met aangepaste middelen)

Jaar oprichting: 1966

Initiatiefnemers: Dominiek Savio Instituut

Activiteiten: toeleveringsbedrijf (metaal, hout, montage en assemblage, conditionerin), orthopedie, feest- en congrescentrum, groenzorg, hoeve voor bezinningsdagen en klasbezoeken, strijkatelier.

Organigram: Directie



Historiek:

1958 Wet 28/05/58 scholing/herscholing van personen met handicap. Twee tendensen: fenomeen van de werkloosheid enerzijds en groeiend bewustzijn m.b.t. opzetten van sociale vangnetten cf. sociaal zekerheidsstelsel anderzijds.

1963 Wet m.b.t. de sociale reclassering van personen met handicap. Uitwerking door het "Rijksfonds voor Sociale Reclassering van mindervaliden"

1963 Mariasteen wordt opgericht als 1ste BW in Vlaanderen.

Er zijn 10 werknemers in de kelders van het kasteel van Dominiek Savio

1963 Erkenning door het Rijksfonds (Nu Vlaams Subsidieagentschap voor Werk en Sociale Economie)

1967 Nieuwe gebouwen in de Koolskampstraat (102 werknemers)

1975 Afdeling Rumbeke wordt geopend

1979 Afdeling Orthopedie in Gits
1984 Houtafdeling in Roeselare
1991 Metaalafdeling in Roeselare
1999 Centralisatie van de stafdiensten & nieuw administratief gebouw
2001 Opening congrescentrum De Oude Melkerij
2002 Ingebruikname nieuw gebouw B met vernieuwde afdeling Orthopedie
Ingebruikname nieuwbouw MAC
2004 Ingebruikname nieuwbouw Houtafdeling
2004 Opstart hippotherapie speel- en leerboerderij Hoeve Ter Kerst
2005 Opening Cafeteria speel- en leerboerderij Hoeve Ter Kerst
2005 Opening Bufferatelier met ergolab
2006 Opstart van de depannagedienst 'Permanent Op Wielen' (POW)
2007 Officiële opening kinderboerderij Hoeve Ter Kerst
2008 Dienstenchequebedrijf de strijkerij

Contact:

Dirk Aelvoet
Koolskampstraat 39b
8830 Hooglede – Gits
Tel. 051 230811
Email: dael@mariasteen.be

5. Coöperatieve de Wrikker

<p><u>Naam:</u> De wrikker <u>Juridische vorm:</u> oprichting CVBA op 11 april 2008 VZW met coöperatieve werking van 1975 tot 2007, <u>Werkvorm:</u> participatieve of mens en milieuvriendelijke coöperatieve <u>Omvang:</u> klein (gemiddeld 8,5 VTE, balanstotaal 862 159 Euro, bedrijfsopbrengsten 1 029 875 = cijfers jaarrekening boekjaar 2007) Als vennootschap nog geen jaarrekening (maar in principe een kleine vennootschap)</p>
--

Maatschappelijke zetel: Patriottenstraat 29, 2600 Berchem

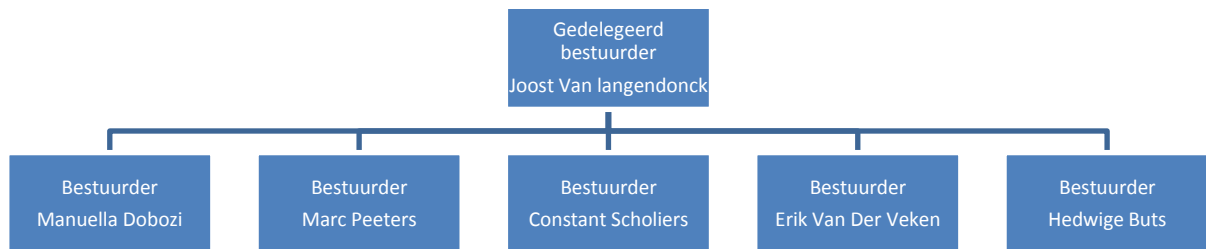
Aantal vestigingen: 1

Jaar oprichting: 1975

Initiatiefnemers: Volkshogeschool Elcker-ik

Activiteiten: drukkerij

Organigram: RVB De Wrikker



Historiek

1975 Start in oude typodrukkerij in de Antwerpse Prinsstraat

1976 overschakeling naar offsetdruk.

1990 groei van de drukkerij en verhuis naar bedrijfspand in de Patriottenstraat in Berchem. Oude machines worden vervangen door en aangevuld met nieuwe, de eerste generatie medewerkers krijgt nieuwe collega's en de afdeling reprografie speelt in op nieuwe evoluties.

1999 De afdeling drukvoorbereiding (prepress) verhuist naar de verbouwde achterbouw. Vernieuwde voorbouw biedt onderdak aan nog meer bevriende organisaties.

2000 Viering 25 jaar De Wriker.

2002 De afdeling prepress gaat volledig digitaal.

2005 Eerste Belgische drukkerij met Heidelberg Printmaster Ecocolor, alcoholvrije vierkleurenpers. Upgrade van onze prepress-software.

2007 interne reorganisatie onder begeleiding van extern consultant concelio en oprichting CVBA in 2008

Contact:

Joost Van Langendonck
Patriottenstraat 29
2600 Berchem
Tel. 03 2185674
Email: info@dewriker.be

Bijlage II: Scenario schema i.v.m. de data verzameling

I. Conceptuele uitklaring (opwarming/ vertrouwdheid met het gebruikte concept)

<i>We beginnen met enkele vragen over de manier waarop strategie of strategisch management op dit moment in uw organisatie wordt gedefinieerd.</i>			
<p>1. Is er in uw organisatie momenteel een beleid aanwezig dat beantwoordt aan de volgende 4 kenmerken en/of sommige van deze 4 kenmerken: lange termijn + geïntegreerd + expliciete omgevingsfocus + bewust vooropgezet (leg uit) ?</p> <p>2. Wat is de naam (zijn de namen) van dit beleid?</p> <p>3. Waarover gaat dit precies ?</p> <p>4. Wie geeft vorm aan dit beleid (+ waarom) ?</p> <p>5. Bent u zelf geneigd dit als "strategisch beleid" te typeren? Waarom wel/niet ?</p>	<i>Klassiek/ rationeel</i>	<i>Incrementeel/gegrads matig</i>	<i>Stakeholdersmanagement</i>
	<i>Bewust planmatig: intentioneel</i>	<i>Intentioneel + spontaan</i>	<i>Intentioneel + spontaan</i> <i>Welke machtsbronnen? (vb. formele macht, beloning-bestrafing, informatie, expertise, ...)</i>

II. Historische reconstructie (basis voor "stroomdiagram")

<i>We gaan even terug naar de opstart van uw organisatie.</i>
<p>1. Wanneer werd uw organisatie opgericht (eventueel zelf info aandragen) ?</p> <p>2. Vanaf deze opstart tot nu heeft uw organisatie waarschijnlijk een aantal "ontwikkelingsfasen" doorgegaan. Onder ontwikkelingsfasen verstaan we fasen waarin vooral de wijze waarop het gevoerde beleid vorm heeft gekregen beduidend verandert en dus verschilt t.o.v. de "vorige" fase. Kan u aangeven welke fasen u als zodanig zou onderscheiden vanaf de opstart van uw organisatie tot op het heden (eventueel zelf info aandragen)? Hoeveel fasen zou u onderscheiden incl. begin- en einddatum ?</p> <p>3. De begindatum van elke fase noemen we een "scharnierpunt". Kan u aangeven wat telkens de aanleiding is geweest van de scharnierpunten: wat is er toen precies gebeurd waardoor er een "nieuwe" fase aanbrak inzake de wijze waarop het gevoerde beleid vorm kreeg? In hoeverre speelden hierin welbepaalde overheidsmaatregelen een rol (positief/negatief) ?</p> <p>4. Vanaf wanneer kunnen we in deze historische reconstructie spreken over de aanwezigheid van een strategisch beleid zoals gedefinieerd in I (zie hiervoor) ?</p>

III. Fasegewijze kenmerken van de strategische beleidsvorming

<i>We gaan nu even stilstaan bij de specifieke kenmerken van elke fase. We behandelen achtereenvolgens de conceptuele betekenis van het toenmalige beleid, de beïnvloedende factoren, de algemene proceskenmerken, de inhoudelijke kenmerken (incl. instrumenten, methoden en technieken) en de evaluatie (Problemen, knelpunten én remediëringen)</i>			
1. Conceptuele duiding			
<p>1. In hoeverre is er sprake van de aanwezigheid van een strategisch beleid zoals gedefinieerd in I (zie hiervoor) ?</p> <p>2. Wie geeft vorm aan dit strategisch beleid (+ waarom)</p> <p>3. Bent u zelf geneigd dit als "strategisch beleid" te typeren? Waarom wel/niet</p>			
2. De beïnvloedende factoren			
<p>2.1 Welke <i>externe</i> invloeden hebben een impact gehad op de wijze waarop het beleid in deze fase heeft vorm gekregen?</p> <p>2.2 In hoeverre hebben overheidsmaatregelen een impact gehad ?</p> <p>2.3 Welke <i>interne</i> invloeden hebben een impact gehad op de wijze waarop het beleid in deze fase heeft vorm gekregen (structuur, beleidsmatig en persoonsgebonden)?</p>			
3. De algemene proceskenmerken			
<p>3.1 Welke achtereenvolgende stappen/activiteitencusters werden er achtereenvolgens genomen bij de totstandkoming van het (strategisch) beleid ?</p> <p>3.2 In hoeverre is er sprake van een vast liggend/flexibel stappenplan (i.e. vaste volgorde, alle stappen doorlopen) ?</p> <p>3.3 In hoeverre is er sprake van een vastliggende/variërende timing en doorlooptijd (i.e. per stap; per cyclus van stappen) ?</p> <p>3.4 Wie werd er betrokken bij het strategisch beleid? Op basis waarvan worden rollen toegekend ?</p> <p>3.5 In hoeverre is er sprake van een vaste/open rolverdeling (leg uit)?</p>	<p>(1. visie)</p> <p>2. missie</p> <p>3. strategische omgevingsanalyse</p> <p>4. strategische doelen</p> <p>5. strategische acties, keuzes en accenten</p> <p>Lineair en sequentieel met vaste doorlooptijd (bepaald door topmanagement/stichters/directieteam/coördinator, etc.)</p> <p>Vaste rolverdeling</p>	<p>Flexibel patroon en variërende doorlooptijd (mee aansturing en terugkoppeling door en naar middenkaders en lagere managers naargelang organisatiestructuur en competenties)</p> <p>Open rolverdeling</p>	<p>Flexibel patroon en variërende doorlooptijd (dominante stakeholders)</p> <p>Rolverdeling naargelang dominante stakeholders/machtsbasis</p>

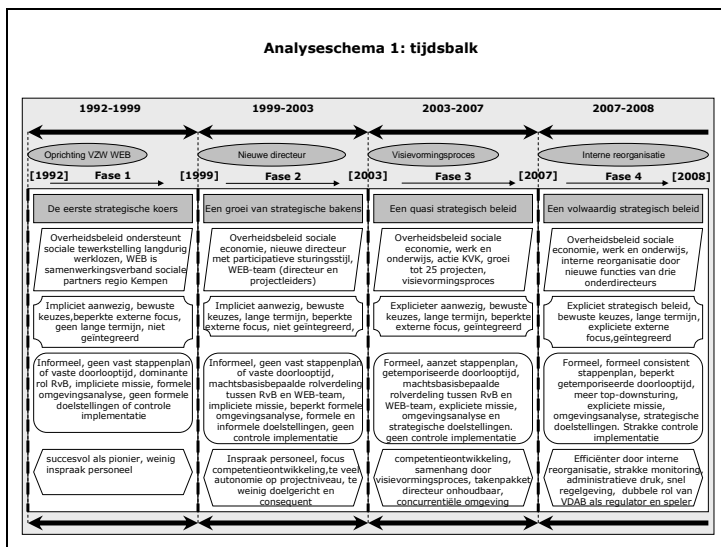
<p>4.3 Is er in deze fase sprake van “strategische doelen” (leg uit)? Zo ja, vervolg dan met onderstaande vragen, zo neen, ga dan over naar 4.4</p> <p><i>Uitleg: Strategische doelen geven weer wat de organisatie, rekening houdend met de kenmerken van de omgevingsanalyse, precies gaat ondernemen om haar missie en aansluitende visie te realiseren.</i></p> <p>1. Wat bevat dit algemeen inhoudelijk? Wat waren de strategische doelstellingen concreet (+ waarom: wie of wat bepaalde dit) ?</p> <p>2. Werden de doelstellingen bepaald volgens inhoudelijke en/of formelijke criteria?</p> <p>Waarom? Wie of wat bepaalde dit?</p> <p>1. In hoeverre werden externen betrokken?</p> <p>Welke rol spelen andere organisaties?</p> <p>Welke rol spelen stakeholders?</p> <p>1. In hoeverre werden strategische doelen herzien?</p> <p>Hoe veel?</p> <p>Wie/wat bepaalde dit? (Vlaamse overheid/instellingen en functies)</p>	<p><i>Vorm smart</i> <i>Inhoud swot</i></p>	<p><i>Geen smart</i> <i>Geregelde actualisering</i> <i>Ook informele(spontane) doelen</i> <i>Eventuele conflicterende doelstellingen (intentioneel-spontaan)</i></p>	<p><i>Geen smart</i> <i>Geactualiseerd onder invloed van eigenbelang/machts spel</i> <i>Machtige stakeholders drukken dikwijls belang door via de planmatige strategische doelen, de andere stakeholders via de spontane strategische doelen</i></p>
---	---	--	--

<p>4.4 Is er in deze fase sprake van “goede acties” (leg uit)? Zo ja, vervolg dan met onderstaande vragen, zo neen, ga dan over naar 4.5</p> <p><i>Uitleg: Strategische acties zijn fundamentele keuzes over hoe strategische doelen gerealiseerd zullen worden.</i></p> <p>1. Wat bevat dit algemeen inhoudelijk? Wat waren de goede acties concreet (+ waarom: wie of wat bepaalde dit) ?</p> <p>2. Op welke manier kwam de keuze voor de goede acties tot stand? Inspireerde men zich hierbij op voorbeelden van andere organisaties? (of specifieke methodes, technieken of instrumenten)</p> <p>Waarom? Wie of wat bepaalde dit? (Vlaamse overheid/instellingen en functies)</p> <p>4.4.3 In hoeverre werden externen betrokken?</p> <p>Welke rol spelen andere organisaties?</p> <p>Welke rol spelen stakeholders? (Vlaamse overheid/instellingen en functies)</p>	<p><i>Best practice</i> <i>Benchmarking</i></p>	<p><i>Sceptis tov best practice en benchmarking</i></p>	<p>“ “ “ <i>Invloed van preferenties door eigenbelangen</i></p>
---	---	---	---

<p>4.5 Is er in deze fase sprake van “implementatie” (leg uit)? Zo ja, vervolg dan met onderstaande vragen, zo nee, ga dan over naar 5.</p> <p><i>Uitleg: Een strategie-implementatie bestaat in principe uit drie deelfasen. 1. Strategische doelen en keuzes worden vertaald naar tactische en operationele doelen. 2. Afstemming van strategie op organisatiestructuur en –cultuur. 3. Monitoring of managementscontrole.</i></p> <p>1.Hoe ziet de strategie-implementatie er concreet uit? Hoe komt dit tot stand?</p> <p>Consistent/flexibel</p> <p>Strakke opvolging/soepele opvolging</p> <p>Waarom? Wie of wat bepaalde dit? (Vlaamse overheid/instellingen en functies)</p> <p>1.Werden specifieke methodes, technieken of instrumenten gebruikt? Waarom? Wie of wat bepaalde dit? (Vlaamse overheid/instellingen en functies)</p> <p>2.In hoeverre werden externen betrokken bij de implementatie?</p> <p>Welke rol spelen andere organisaties?</p> <p>Welke rol spelen stakeholders? (Vlaamse overheid/instellingen en functies)</p>	<p><i>Doorvertaling van keuzes naar tactische en operationele doelen in een consistente doelencascade(via een rationele boomstructuur)</i></p> <p><i>Consistente afstemming op organisatiestructuur en –cultuur (en indien nodig aanpassing)</i></p> <p><i>Strakke monitoring voorkeur voor best practice en Balance score card en kwantitatieve indicatoren</i></p>	<p><i>Flexibele bijsturing via spontane strategie en op scharnierenmomenten. Soepele monitoring. Aandacht voor legitimiteit van indicatoren en sceptisch t.o.v. best practice en benchmarking</i></p>	<p><i>Flexibele ‘politieke’ bijsturing (oog voor netwerken) via spontane strategie en op scharnierenmomenten</i></p> <p>.</p> <p>“</p> <p>“</p> <p>“</p> <p>“</p>
<p>5. Evaluatie</p> <p>1.Werden er in deze fase welbepaalde problemen, knelpunten of moeilijkheden ervaren, zo ja welke ?</p> <p>2.In hoeverre werden deze opgelost, en zo ja op welke wijze ? In hoeverre speelden overheidsmaatregelen of –interventies een rol?</p> <p>3.Welke oplossingen waren wenselijk – los van of ze daadwerkelijk aanwezig waren ? In hoeverre betreft het gewenste overheidsmaatregelen of-ondersteuning of –interventies ?</p>			

Bijlage II: analysescheme's per gevalstudie

1. Gevalstudie WEB



Schema 2: analysefase 1 (I), 1992-1999

Categorie	Informatie	Interpretatie
Extern:	<p>Overheidsbeleid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werkervaring: veralgemening GESCO-regeling en uitbreiding art 6057 vanaf '89. Invoering WEP+ (werkervaringsplan ter vervanging van GESCO regeling) vanaf 1997. • Sociale werkplaatsen: experimentele erkenning sociale werkplaatsen vanaf '94. Erkenning via decreet vanaf 1998. 	<p>Belang van de invloed/paradigma's</p> <ul style="list-style-type: none"> • WEB kan tijdelijke werkervaring en omkadering voor kansengroepen aanbieden. • WEB kan bijvande tewerkstelling en omkadering aanbieden voor kansengroepen • Opgvolgingsrapporten OVAM zijn potentiële informatiebron omgevingsanalyse WEB • Stakeholders: RVB is interne stakeholder met formele macht. Deze RVB is een kunstmatige constructie van belangengroepen. • Stakeholders: Overheid (Vlaams Ministerie tewerkstelling en OVAM) wordt domine externe stakeholder met belonings- en bestraffingsmacht.
Contextuele factoren	<p>Kringloop: Erkenning en opvolging kringloopcentra door OVAM vanaf '95/subsidies vanaf '97.</p> <p>Structureel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1992 Oprichting VZW WEB (werkervaringsbedrijven) door ABVV, ACV, KXHN (Kempeche Kamer voor Handel en Nijverheid), Sociaal Secretariaat NCMV Regio Turnhout (Nationaal Christelijk Middenstandsverbond), Provinciebestuur Antwerpen, SPK (Strategisch Plan Kempen), VKW (christelijke werkgeversorganisatie). = RVB <p>Beleidsmatig:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1994 Erkenning experiment sociale werkplaatsen. • 1995 Start Kringloopcentrum. Erkenning en opvolging door OVAM. • 1995 Erkenning van opleidingen van verzorgende personeelsleden in de rusthuizen voor WEB. • Algemeen beleid wordt gevoerd door de RVB/directeur. Er is een dagelijks bestuur 1 X per maand. • Beleid ad hoc. • Binnen de RVB zijn een aantal actoren dominant (vakbonden, SPK) • Er is geen directieteam en geen opdeling in beleidsdomeinen. 	
Intern:	<p>Persoonlijk:</p> <p>---</p>	<ul style="list-style-type: none"> • rationeel: De sturing gebeurt top down. • Incrementeel/stakeholders: beleidsvorming gebeurt eerder spontaan dan plannmatig • Stakeholders: Binnen de RVB zijn enkele stakeholders (vakbonden, SPK) dominant.

Schema 2: analysefase 1 (II), 1992-1999		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Conceptuele invulling	<ul style="list-style-type: none"> • Benaming: er is nog geen sprake van een expliciet als strategisch beleid aangeduide beleidsvorm. Hoogstens vormt de formele opdrachtsverklaring bij de oprichting van WEB de inzet van een "strategische koers". Beleid vooral ad hoc. • Kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> die pleiten voor strategische besluitvorming: <ul style="list-style-type: none"> • enkel bewuste keuzes in de opdrachtverklaring die niet pleiten voor strategische besluitvorming: <ul style="list-style-type: none"> • geen lange termijnvisie • geen externe maar interne focus • niet geïntegreerd in de zin dat het beleid niet expliciet gedragen werd door iedereen (enkel in de top: directeur/RVB) • Actoren: RVB/directeur bepalen het beleid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementeel/stakeholders: beleidsvorming gebeurt eerder spontaan dan planmatig • Er is geen strategische beleid • Rationeel: dominante rol topmanagement
Algemene proces kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> • Proceskenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • overwegend informeel, beperkt formeel • geen strak stappenplan • geen vastliggende timing • beleid bepaald door RVB/directeur • Binnen de RVB hebben de vakbonden en SPK een dominante rol. Omdat SPK na verloop van tijd zelf een gelijkaardige activiteit als WEB ging ontwikkelen zorgde dit voor een intern conflict. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementeel/Stakeholders: flexibel patroon (potentiële)strategische activiteiten • Rationeel: dominante rol topmanagement • Stakeholders: machtsbasisbepalen de rolverdeling (RVB heeft formele macht, vakbonden hebben macht ingevolge netwerccentraliteit) • Stakeholders: aftastende evenwichtssoeking van strategische activiteiten (eigenbelang van stakeholders kan conflicteren met belang van de organisatie)

Schema 2: analysefase 1 (III), 1992-1999		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Inhoudelijke kenmerken (incl instrumenten, methoden en technieken) kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> • De missie (wordt niet als missie benoemd) zit deels vervat in de opdrachtverklaring: <ul style="list-style-type: none"> • "Gegeven de toestand op de arbeidsmarkt met betrekking tot werkloosheid en afzetmogelijkheden en gegeven de financiële mogelijkheden en het regulerend kader, zal WEB ernaar streven om op een optimale en innovatieve manier de hoogste risicogroepen in de Kempen, met name de meest kansarme werkzoekenden, te begeleiden naar een tewerkstelling in het Normaal Economisch Circuit waar mogelijk of naar een Bijzonder Arbeidscircuit indien nodig". • Inhoudelijke aandachtspunten: Waarom (beschrijving van de omstandigheden die aan de basis liggen van de oprichting), Wie (doelgroep als werknemer, niet als klant), Waar (Kempen) en Wat (begeleiden naar tewerkstelling). • Vormelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • De missie weerspiegelt de organisatie zoals ze werkelijk is • De missie komt top down tot stand (door oprichters ~ RVB) • De missie wordt beschouwd als vastliggend • De missie is eerder vaag maar op sommige vlakken concreet • De missie heeft ook oog voor het heden en het verleden • Gebruik van richtlijnen, methoden of technieken: -- 	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders: de missie kan expliciet verwijzen naar het belang voor elke stakeholder. (werkgevers- en werknemersorganisaties en strategisch plan Kempen) • incrementeel: geen inhoudelijke kwaliteitscriteria (goede missie) • incrementeel/Stakeholders: realiteitsgetrouwe weergave missie • rationeel: dominante rol topmanagement • rationeel: missie niet geregeld herbekeken (omdat ze vaag is) • stakeholders: algemene, vage missie = compromis • incrementeel/stakeholders: niet enkel toekomstgericht
Omgevings analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Een vorm van omgevingsanalyse is deels vervat in de opdrachtverklaring. • Inhoudelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • Opportuniteiten: De toestand op de arbeidsmarkt wat werkloosheid betreft, gegeven financiële mogelijkheden en regulerend kader • Bedreigingen: -- • Informatieverzameling en -interpretatie: <ul style="list-style-type: none"> • Vanuit medeoprichter SPK (strategisch plan Kempen) werd een omgevingsanalyse gedaan. • Aanvulling/herziening analyse: -- 	<ul style="list-style-type: none"> • stakeholders: opportuniteiten vinden aansluiting bij belang van interne stakeholders (werkgevers-, werknemersorganisaties en Strategisch plan Kempen) • Stakeholders: Oog voor welke stakeholder de analyse uitvoert

Schema 2: analysefase 1 (IV), 1992-1999		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Strategische doelen	--	
Strategische acties	--	
Strategie implementatie	--	
Evaluatie	<ul style="list-style-type: none"> • positief <ul style="list-style-type: none"> • problemen werden ad hoc opgelost, er kon snel beslist worden • succesvol als pionier in het een terrein gevecht om in het veld te komen • Het overheidsbeleid is minder complex • negatief <ul style="list-style-type: none"> • minder informatiedoorstroom van RVB/directeur naar team van projectleiders • weinig of geen beleid op lange termijn • middelen voor boekhouden en organisatie ontbreken • veel verloop van personeel 	<ul style="list-style-type: none"> • incrementeel: spontane strategie, aandacht voor heden, flexibel patroon van potentiële strategische activiteiten • stakeholders: rolverdeling op basis van informatiemacht van dominante stakeholder (RVB)
Voorstellen Remedieringen	--	

Schema 2: analysefase 2 (I), 1999-2003		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Extern:	<p>Overheidsbeleid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decreet sociale werkplaatsen (SW): 11 juli 1998 • Meerwaardendecreet 2000: erkende adviesbureaus, Vlaams participatiefonds en koepelorganisatie (VOSEC). • In november 2001 werd het decreet inzake sociale werkplaatsen gewijzigd. Arbeidszorg (AZ) werd als functie ondergebracht in sociale werkplaatsen. 	<p>Belang van de invloed/paradigma's</p> <ul style="list-style-type: none"> • Web kan een structurele financiering als SW aanvragen • Web kan gebruik maken van ondersteunende structuren voor sociale economie • Web kan activiteiten uitbreiden en structurele financiering voor arbeidszorg aanvragen • Web kan een project op lange termijn uitbouwen met Europese middelen
Contextuele factoren	<p>• Het nieuwe ESF (Europees Sociaal Fonds)-programma 2000-2006 heeft o.m. als doelstellingen tewerkstelling en opleiding van kansengroepen. Het Equal-programma biedt mogelijkheden voor meergarige financiering van internationale projecten.</p> <p>Structureel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1999 personeelsbestand is sterk gegroeid en er volgen sociale acties. Dit leidt tot een interne crisis tussen vakbonden en werkgevers in de RVB. • 1999 Oprichting VZW Sociale Werkplaats WEB <p>Beleidsmatig:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1999 erkenning sociale werkplaats • 1999 beleidskeuze voor focus op competentieontwikkeling vanuit eigen sterkte als opleider en toeleider en als antwoord op het hoge verloop uit verleden • 2000 erkenning Equal project tot 2005 met focus op competentieontwikkeling • 2002 erkenning werkvorm arbeidszorg • Er is nog steeds sterke sturing vanuit RVB en directeur maar minder dominante vakbonden, en veel autonomie in projecten en afdelingen • Er is een webteam (directeur en de projectleiders) dat ad hoc (ongeveer 4x per jaar) samenkomt voor hoofdzakelijk informatieve vergaderingen. <p>Persoonlijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nieuwe directeur vanaf '99 (Guido Macours), minder top down leidinggevend 	
Intern:		<ul style="list-style-type: none"> • stakeholder: aandacht voor interne doelconflicten en -dilemma's • Voorwaarde voor erkenning SW is oprichting nieuwe juridische entiteit. Dit was een formaliteit en had geen invloed op de beleidsvorming • stakeholder: Vlaamse overheid als dominante externe stakeholder • incrementeel/stakeholders: beleid gericht op heden en verleden • stakeholder: ESF wordt dominante externe stakeholder • stakeholder: Vlaamse overheid als dominante externe stakeholder • stakeholder: RVB als dominante interne stakeholder • stakeholder: Het webteam is een interne stakeholder met formele en informele macht waarin een vorm van middenkader wordt vertegenwoordigd. • stakeholder: oog voor belangen

Schema 2: analysefase 2 (II), 1999-2003		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Conceptuele invulling	<ul style="list-style-type: none"> • Benaming: er is nog geen sprake van een expliciet als strategisch beleid aangeduide beleidsvorm. Er wordt wel ad hoc een bewuste keuze gemaakt om op lange termijn te werken rond competentiegericht denken. • Kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> die pleiten voor strategische besluitvorming: <ul style="list-style-type: none"> • bewuste keuze • lange termijnvisie die niet pleiten voor strategische besluitvorming: <ul style="list-style-type: none"> • geen externe maar interne focus • niet geïntegreerd in de zin dat het beleid niet expliciet gedragen werd door iedereen (enkel in de top: directeur/enkele projectleiders/RVB) • Actoren: RVB, directeur sturen en bekrachtigen en webteam (directeur en enkele projectleiders) geeft input 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementeel/stakeholders: beleidsvorming gebeurt intentioneel en spontaan • Incrementeel/stakeholders: eerder principes dan vuistregels • Er is geen strategisch beleid
Algemene proces kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> • Proceskenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • overwegend informeel, beperkt formeel • geen strak stappenplan • geen vastliggende timing • beleid bepaald door RVB/directeur en webteam (directeur en enkele projectleiders) • Na een interne crisis in de RVB tussen werkgevers en vakbonden neemt dominante rol van vakbonden af. De nieuwe directeur vormt ad hoc een team met bepaalde projectleiders om een strategische keuze te maken. De directeur en enkele projectleiders (webteam) geven aanzet. RVB bevestigt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementeel/Stakeholders: intentioneel maar niet planmatig, flexibel patroon van (potentiële) strategische activiteiten • stakeholder: impact van interne stakeholders door politiek gedrag (coalitievorming; team van gelijkgestemden vormen)

Schema 2: analysefase 2 (III), 1999-2003		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Inhoudelijke kenmerken (incl instrumenten, methoden en technieken) kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> • De missie (wordt niet als missie benoemd) zit deels verrat in de opdrachtverklaring: <p>"Gegeven de toestand op de arbeidsmarkt met betrekking tot werkloosheid en afzetmogelijkheden en gegeven de financiële mogelijkheden en het regulerend kader, zal WEB ernaar streven om op een optimale en innovatieve manier de hoogste risicogroepen in de Kempen, met name de meest kansarme werkszoekenden, te begeleiden naar een tewerkstelling in het Normaal Economisch Circuit waar mogelijk of naar een Bijzonder Arbeidscircuit indien nodig. Dit gebeurt via aanbieden van werkervaring in een realistische werkomgeving, opleiding en begeleiding en ook tewerkstelling. De opgebouwde deskundigheid wordt ook aangewend om extern opleidingen en begeleiding op de werkvloer te organiseren voor andere organisaties".</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders: de missie kan expliciet verwijzen naar het belang voor elke stakeholder: (werkgevers- en werknemersorganisaties en strategisch plan Kempen)
Missie	<ul style="list-style-type: none"> • Inhoudelijke aandachtspunten: Waarom (beschrijving van de omstandigheden die aan de basis liggen van de oprichting), Wie (doelgroep als werknemer, niet als klant), Waar (Kempen) en Wat (begeleiden naar tewerkstelling). De originele opdrachtverklaring is aangevuld met een verduidelijking van wat het WEB concreet aanbiedt. • Vormelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • De missie weerspiegelt de organisatie zoals ze werkelijk is • De missie komt top down tot stand (RVB/directeur) • De missie wordt herbekeken • De missie is concreter dan de originele missie • De missie heeft ook oog voor het heden en het verleden. Uit de aanvulling blijkt nog meer de gerichtheid op het verleden dan in de originele missie. • Gebruik van richtlijnen, methoden of technieken: -- 	<ul style="list-style-type: none"> • incrementeel: geen inhoudelijke kwaliteitscriteria • incrementeel/stakeholders: realiteitsgetrouwe weergave missie • rationeel: dominante rol topmanagement • incrementeel/stakeholders: oog voor verandering, missie wordt geactualiseerd, strategie als dominant gedragspatroon • incrementeel/stakeholders: gericht op het verleden

Schema 2: analysefase 2 (IV), 1999-2003		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Omgevingsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> Een vorm van omgevingsanalyse is deels vervat in de opdrachtverklaring. Inhoudelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> Opportunititeiten: "De toestand op de arbeidsmarkt wat werkloosheid betreft, gegeven de financiële mogelijkheden en het regulerend kader" (in opdrachtverklaring) Bedreigingen: -- Informatieverzameling en -interpretatie: <ul style="list-style-type: none"> Vanuit medeoprichter SPK (strategisch plan Kempen) werd een omgevingsanalyse gedaan. De oorspronkelijke opdrachtverklaring werd aangevuld met het concrete aanbod aan activiteiten. Men kan in de deze opsomming de opeenvolging van verschillende erkenningen voor tewerkstelling en opleiding onderscheiden. Aanvulling/herziening analyse: <ul style="list-style-type: none"> de analyse wordt niet herzien maar wel aangevuld met meer concrete informatie. Het gaat om een opsomming van de activiteiten die in het verleden door spontane strategie hebben vorm gekregen. 	<ul style="list-style-type: none"> stakeholders: opportuniteiten vinden aansluiting bij belang van interne stakeholders (werfgevers-, werknemersorganisaties en Strategisch plan Kempen) Stakeholders: Oog voor welke stakeholder de analyse uitvoert incrementeel/stakeholders: oog voor scharmiemomenten bij de informatieverzameling incrementeel/stakeholders: geen echte voorkeur voor specifieke informatieverzamelingsinstrument en incrementeel/stakeholders: oog voor verleden, voor verandering, strategie als dominant gedragspatroon

Schema 2: analysefase 2 (V), 1999-2003		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Strategische doelen	<ul style="list-style-type: none"> Er is geen sprake van strategische doelstellingen die volgen uit de missie of omgevingsanalyse. Wel wordt enerzijds informeel een doelstelling geformuleerd om te werken rond competentieontwikkeling (later als doelstelling geformaliseerd als projectdoelstelling) en worden er anderzijds in de statuten van de VZW sociale werkplaats formele doelstellingen omschreven: "De vereniging heeft tot doel de latere exploitatie van sociale werkplaatsen waarbij zeer moeilijk bemiddelbare werkzoekenden, en zoals deze term verder gedefinieerd wordt in het Vlaams decreet van 14 juli 1998, inzake sociale werkplaatsen, onder begeleiding worden tewerkgesteld. Onderschikt wordt uitdrukkelijk gesteld dat één van de geëxploiteerde tewerkstellingsprojecten een "kringloopcentrum" betreft hetwelk ten minste de volgende drie doelstellingen combineert: <ul style="list-style-type: none"> afke zorg voor het milieu door maximaal hergebruik na te streven van de ingezamelde goederen; bij het ontwikkelen en waarborgen van tewerkstellingen voor langdurig werklozen; c) het niet toekennen van vermogensvoordeel aan de vennoten of leden. Algemeen kan de v.z.w., doch slechts op bijkomstige wijze, handelsdaden stellen, enkel voor zover de opbrengst hiervan uitsluitend wordt besteed aan het doel waarvoor zij werd opgericht." Inhoudelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> Er worden geen inhoudelijke criteria gevolgd. in de statuten worden de doelstellingen als sociale werkplaats en kringloopcentrum opeenvolgend opgesomd. Waardoor de doelstellingen gedeeltelijk overlappend zijn. De oprichtingsstatuten werden aan het personeel als een pure formaliteit voorgesteld. Vormelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> Geen vormelijke kwaliteitscriteria betrokkenheid externen: <ul style="list-style-type: none"> bij de keuze voor de informele doelstelling rond competentieontwikkeling werd een kleine groep samengesteld door de directeur. De RVB werd initieel niet betrokken. 	<ul style="list-style-type: none"> incrementeel: aandacht voor formele en geplande doelen maar ook voor informele en spontaan nagestreefde doelen Incrementeel: geen aansluiting bij inhoudelijke (SWOT-)criteria Incrementeel/stakeholders: aandacht voor politiek gedrag Incrementeel/stakeholders: SMART-criteria zijn niet aan de orde Incrementeel/stakeholders: aandacht voor politiek gedrag

Schema 2: analysefase 2 (VI), 1999-2003		
Categorie	Informatie	Interpretatie
	<ul style="list-style-type: none"> betrokkenheid externen: <ul style="list-style-type: none"> De informele doelstelling rond competentieontwikkeling wordt geformaliseerd in een project met de katholieke hogeschool kempen, subregionaal tewerkstellingscomité en SPK als partners. In de statuten wordt letterlijk verwezen naar formele voorwaarden die door de overheid (Vlaams ministerie van tewerkstelling en leefmilieu) verbonden zijn aan respectievelijk erkenningen van sociale werkplaatsen en kringloopcentra herziening: <ul style="list-style-type: none"> Doelstelling in de statuten zijn bepaald door de Vlaamse overheid en worden niet herzien De doelstelling rond competentieontwikkeling wordt geactualiseerd en geformaliseerd in het Equalproject transcompass: "Het project is er dan ook op gericht om enerzijds lager gekwalificeerden te laten doorstromen in ondernemingen uit de secundaire sector en anderzijds om instroom mogelijkheden in dergelijke ondernemingen te creëren voor lager gekwalificeerden. De hoofdopstelling van het project behelst het ontwikkelen van geëigende instrumenten en methodieken op het vlak van assessment en competentieontwikkeling om dit te realiseren." 	<ul style="list-style-type: none"> Stakeholders: KHK, SRTC, en SPK zijn externe en interne stakeholders met expertise- en/of netwerk macht Stakeholders: Vlaamse overheid is externe stakeholder met formele macht Stakeholders: Vlaamse overheid is externe stakeholder met formele macht Incrementeel: actualisering doelstelling
Strategische acties	<ul style="list-style-type: none"> Er zijn diverse projecten. Er zijn enkel acties in het kader van projectdoelstellingen. Een project op lange termijn (5 jaar) dat aansluit bij de informeel geformuleerde doelstelling rond competentieontwikkeling is het EQUAL-project transcompass. In het EQUAL-project rond competentieontwikkeling wordt de doelstelling van het project vertaald naar 3 acties. Inhoudelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> drie acties: 1. opzetten internationaal partnership, 2. ontwikkelen van een instrument door verspreiding best practices en 3. disseminatie van de projectresultaten. de acties worden specifiek en tijdsgeboden omschreven. Of aan de criteria meetbaar, aanvaardbaar of realistisch wordt voldaan is niet uitgesloten. Informatie ontbreekt. 	<ul style="list-style-type: none"> incrementeel/stakeholders: grote diversiteit aan acties, eigen aan de organisatie rationeel: voorkeur voor best practices

Schema 2: analysefase 2 (VII), 1999-2003		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Strategische acties	<ul style="list-style-type: none"> • externe betrokkenheid • de timing en opdeling van de acties zijn vastgelegd door het ESF 	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders: ESF is externestakeholder met beslissings- en bestraffingsmacht
Strategie implementatie	<ul style="list-style-type: none"> • Er is slechts in beperkte mate strategie-implementatie op niveau van de organisatie. Er is enkel implementatie op niveau van de verschillende projecten. • Kenmerken <ul style="list-style-type: none"> • naargelang het project verschillende implementatie. • In het geval van het EQUAL-project is er in beperkte mate sprake van meer consistente doelencascade of afstemming op de organisatiecultuur. • Geen strakke opvolging vanuit de directie. Afhankelijk van externe verplichtingen strakkere monitoring. Er is veel autonomie voor de entiteiten (projecten, afdelingen). Projectleiders zorgen voor opvolging. • Methodes/technieken/instrumenten: <ul style="list-style-type: none"> • Er zijn draaiboeken/ procedures maar informeel • externe betrokkenheid: -- 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementeel: geen strakke monitoring • Rationeel: consistente doelencascade • Stakeholders: projectleiders zijn interne stakeholders met eigen belang • Incrementeel/stakeholders: minder generieke instrumentenkoffer, meer maatwerk
Evaluatie Opportunities	<ul style="list-style-type: none"> • positief • Na een interne crisis binnen de RVB tussen werkgevers en vakbonden komt er een nieuwe directeur. Er is minder dominante sturing door de RVB. • Ook teamleden (projectleiders) krijgen kans voor input in beleidsvorming • Er wordt ad hoc en snel beslist • Het is een dynamische periode waarbij veel nieuwe projecten worden opgestart • Ter gelegenheid van het 10 jarig bestaan wordt een boek uitgebracht in samenwerking met academici met visies van externe stakeholders over het verleden en de toekomst van de sociale economie: "balanceren op een slappe koord" 	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders: oog voor belang van elke stakeholder, oog voor veranderingen • Incrementeel: open rolverdeling • Incrementeel: spontane strategie, aandacht voor heden, flexibel patroon van potentiële strategische activiteiten

Schema 2: analysefase 2 (VIII), 1999-2003		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Evaluatie Opportunities Problemen, moeilijkheden Remediëringen	<ul style="list-style-type: none"> • het competentiedenken komt ook bij de Vlaamse overheid op de voorgrond en WEB heeft een strategisch voordeel omdat hiervoor gekozen had, als opleider en toeleider. • negatief • In '99 was er voor het eerst een staking. Omdat de vakbonden en de werkgevers in de RVB zaten zorgde dit formeel bijna voor een breuk. Het was een cultuurschok. • Beleid wordt niet door alle projectleiders gedragen. De verschillende locaties gaan zich autonoom gedragen. De coördinatie wordt steeds moeilijker. • -- 	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders: oog voor interne doelconflicten en dilemma's, oog voor scharsniemomenten • Incrementeel/stakeholders: open rolverdeling, geen dominante rol topmanagement

Schema 2: analysefase 3 (I), 2003-2007		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Extern: Contextuele factoren Intern:	<p><u>Overheidsbeleid:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2003: het stelsel van dienstencheques wordt ingevoerd • 2007: decreet lokale diensteneconomie • 2007-2013: nieuw Vlaams ESF-programma heeft als doel het versterken van de uitvoering en vernieuwing van het Vlaamse werkgelegenheidsbeleid • 2006-2009: start proefruimte tendering, werkzoekenden worden aanbesteed aan commerciële en niet-commerciële organisaties via voor alle kandidaten open en verplichte procedures. • 2007 nieuwe offerteaanvraag van VDAB voor competentieversterkende acties en trajectbegeleiding. Het gaat om ESF-tenders met focus op werk, de schaalgrootte en partnerschappen en marktwerking. <p><u>Socialeconomische situatie</u></p> <p><u>Veranderende arbeidsmarkt</u></p> <p><u>Structureel:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sterke groei van de tewerkstelling tot 250 werknemers (maar geen zekerheid op lange termijn) • sterke groei tot 20-25 projecten met 13 projectleiders <p><u>Beleidsmatig</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2002-2003: beleidskeuze voor interne competentieontwikkeling wordt verder uitgewerkt in een participatief proces onder begeleiding van een extern adviesbureau • 2003-2003: herziening van missie en strategische doelstellingen in een participatief proces onder begeleiding van een extern adviesbureau • 2003: erkenning dienstenchequebedrijf voor diensten huishoudelijke hulp en start dienstenchequebedrijf Assist, • 2004: erkenning diensten boodschappen, strijken buitenshuis, vervoer van personen met beperkte mobiliteit. 	<p>Belang van de invloed</p> <ul style="list-style-type: none"> • WEB krijgt meer concurrentie uit privé-sector • stakeholders: steeds meer partnerorganisaties worden belangrijke externe stakeholders • stakeholders: werknemers zijn interne stakeholder met jobzekerheid als belang • stakeholders: projectleiders zijn interne stakeholders met ontwikkeling van eigen specialisme als belang • stakeholders: oog voor het belang van interne stakeholders • Stakeholders: oog voor belang interne stakeholders • Stakeholders: federale overheid wordt externe stakeholder.

Schema 2: analysefase 3 (II), 2003-2007		
Categorie	Informatie	Interpretatie
<p>Intern:</p> <p>Beleidsmatig</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2004: erkenning en start als Adviesbureau Web consult in 2004 • 2007: erkenning en start als lokale diensteneconomie <p>Contextuele factoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • algemeen beleid wordt gevoerd door de directeur en de RVB, maar er is veel autonomie in projecten en afdelingen • Er is een webteam (directeur en de projectleiders) dat ad hoc (ongeveer 4x per jaar) samentrekt voor hoofdzakelijk informatieve vergaderingen. • <i>Persoonlijk:--</i> 		<p>Belang van de invloed</p> <ul style="list-style-type: none"> • Web wordt een deel van de ondersteunende structuren van de sociale economie • Stakeholders: Vlaamse overheid als dominante externe stakeholder • Stakeholders: RVB/directie als dominante interne stakeholder • stakeholders: Het webteam is een interne stakeholder met formele en informele macht waarin een vorm van middenkader wordt vertegenwoordigd.
<p>Conceptuele invulling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Benaming: er is nog geen sprake van een expliciet als strategisch beleid aangeduide beleidsvorm. Voor het eerst worden wel strategische doelstellingen en een missie geformuleerd en ook zo benoemd. • Kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • die pleiten voor strategische besluitvorming: <ul style="list-style-type: none"> • bewuste strategische doelstellingen • een lange termijnvisie • geïntegreerd (missievorming is een participatief proces) • die niet pleiten voor strategische besluitvorming: <ul style="list-style-type: none"> • geen externe maar interne focus • Actoren: RVB/directeur sturen en bekrachtigen het beleid, de omkadering en het webteam (projectleiders) geven input 		<ul style="list-style-type: none"> • er is sprake van strategisch beleid maar de focus is nagenoeg volledig intern • Stakeholders: oog voor belang van interne stakeholders

Schema 2: analysefase 3 (III), 2003-2007		
Categorie	Informatie	Interpretatie
<p>Algemene proces kenmerken</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proceskenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • formeel • Er is geen eenduidig lineair of sequentieel stappenplan maar er kunnen wel een aantal stappen worden onderscheiden. Er is een eenmalig visievormingsproces, vervolgens worden concrete doelstellingen en acties per project opgesteld, later pas worden drie algemene doelstellingen opgesteld. Naargelang de projectleider is er strakke opvolging. Later worden projectdoelstellingen binnen de algemene doelstellingen gekaderd. • Er is een variabele doorlooptijd per stap • De eerste fase houdt een bottom-up proces van missiebepaling en wordt begeleid door een extern adviesbureau. In workshops wordt door de omkadering (projectleiders, projectmedewerkers, administratie, zonder de doelgroepwerknemers) gezocht naar een consensus. Het resultaat – een SWOT-analyse en strategische doelstellingen – wordt door het adviesbureau verwerkt en teruggekopieerd naar RVB. Vervolgens worden aanpassingen aangebracht door de RVB/directeur en wordt het resultaat terug voorgelegd aan het personeel. Na aanpassingen door de directeur op vraag van de RVB wordt de tekst voorgelegd aan het personeel en na aanpassingen goedgekeurd door de RVB. De tekst werd besproken door de ploeg van projectleiders en uiteindelijk worden de SWOT en de strategische doelstellingen uitgewerkt door de directeur en de RVB tot een missie(visie). Na het visie/missievormingsproces zit de directeur en de projectleiding per project kort samen om concrete projectdoelstellingen te formuleren. Binnen de projecten worden de acties verder opgesteld. De algemene doelstellingen werden later pas geformuleerd door de RVB/directeur. • Er is een open rolverdeling op niveau van de projecten maar tijdens het missievormingsproces is er wel een duidelijke rolverdeling van de RVB/directeur als dominante interne stakeholder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementeel: flexibel patroon van potentiële strategische activiteiten • incrementeel: variabele doorlooptijd • Stakeholders: politiek gestemporeerde doorlooptijd, afrekenen om te digesteren • stakeholders: oog voor belang van interne stakeholders, compromis voor de creatie van een draagvlak • stakeholders: machtsbasisbepaalde rolverdeling

Schema 2: analysefase 3 (IV), 2003-2007		
Categorie	Informatie	Interpretatie
<p>Inhoudelijke kenmerken</p> <p>(incl instrumenten, methoden en technieken) kenmerken</p> <p>Missie</p>	<p>• De missie wordt als missie benoemd en formeel opgesteld: "Web richt zich tot werkzoekenden en werknemers uit de Kempen die intensieve begeleiding nodig hebben in hun traject naar duurzame tewerkstelling. Rekening houdend met de bredere maatschappelijke context en/of de vraag van het individu vult WEB deze begeleidingstrajecten in met vorming, opleiding, werkervaring of tewerkstelling. Daarnaast formuleert WEB ook een aanbod naar werkgevers op het vlak van opleiding en begeleiding van hun werknemers uit de kansgroepen en geeft WEB advies en ondersteuning bij de uitbouw van een aan hun behoefte aangepast HRM-beleid. Volgende kernwaarden vormen het uitgangspunt bij alle activiteiten van WEB: individuele capaciteiten, maatschappelijke behoeften, maximale ontplooiingskansen, duurzaam ondernemen. Vanuit deze kernwaarden wil WEB een signalfunctie opnemen in het anders benaderen van arbeid. Om deze doelen te realiseren zet WEB volgende middelen in: een professionele en efficiënte organisatie met oog voor participatie, kwaliteit en vernieuwing, een team van deskundige, gedreven en geëngageerde medewerkers, een open organisatiecultuur met respect voor de doelgroep, de eigen medewerkers en het milieu. WEB is ingebed in de Kempen en werkt van daaruit intensief samen met andere belanghebbenden uit de regio's, Vlaanderen, België en Europa."</p> <p>• Inhoudelijke aandachtspunten: wat (welke diensten), voor wie (doelgroepen, klanten), welke (kern)waarden, hoe (met welke garanties), waarom of welke onderliggende visie (anders benaderen van arbeid)</p> <p>• Vormelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • De missie weerspiegelt de organisatie zoals ze werkelijk is • De missie komt bottom-up tot stand via verschillende fasen van terugkoppeling, topmanagement heeft het laatste woord • De missie wordt niet herbekeken • De missie is concreet • De missie heeft ook oog voor het heden/verleden. In het visievormingsproces wordt deze vraag letterlijk gesteld door het extern adviesbureau. De missie is ten dele ook toekomstgericht. In het visievormingsproces wordt deze vraag letterlijk gesteld door het extern adviesbureau en het aanbod aan werkgevers in de missie is duidelijk toekomstgericht. </p>	<ul style="list-style-type: none"> • rationeel: inhoudelijke criteria goede missie • incrementeel: realiteitsgetrouwe weergave van dominant gedragspatroon • stakeholders: interactie tussen stakeholders, missie is voorwerp van politiek gedrag • rationeel: geen oog voor veranderingen • rationeel: geen vaag compromis • incrementeel/stakeholders: oog voor de toekomst maar ook voor het heden en verleden

Schema 2: analysefase 3 (V), 2003-2007		
Categorie	Informatie	Interpretatie
	<ul style="list-style-type: none"> • Gebruik van richtlijnen, methoden of technieken: <ul style="list-style-type: none"> • inhoudelijke richtlijnen goede missie onder impuls van extern adviesbureau. • het visievormingsproces is een poging tot creatie van een draagvlak maar het is de RVB/directeur als prioritaire stakeholders de uiteindelijke missie bepalen. 	<ul style="list-style-type: none"> • rationeel: inhoudelijke criteria goede missie • Stakeholders: compromis voor de de creatie van een draagvlak
Omgevings analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Er wordt een omgevingsanalyse begeleid en opgemaakt door een erkend adviesbureau. • Inhoudelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • Opportuniteiten/sterktes: grote flexibiliteit van de organisatie, professioneel, discreet en integer management, goed rekruteringsbeleid met competente en gemotiveerde werknemers als resultaat, autonome werking projectleiders, goede financiële basis, goed maatschappelijk draagvlak in de Kempen, richten op reguliere sector, inspelen op nieuw aanbod werkvormen van de overheid (dienstcheques, arbeidszorg) • Bedreigingen/zwaktes: te (democratische) trage besluitvorming, te weinig samenhang in organisatie, te weinig omkaderingspersoneel, te weinig interne communicatie, te afhankelijk van overheid, te zwak lobbywerk, te veel administratieve druk in subsidiedossiers, Europese regelgeving i.v.m. concurrentievervalsing, te weinig evaluatie/sturing van projecten • Informatieverzameling en -interpretatie: <ul style="list-style-type: none"> • De informatieverzameling wordt gedaan door het erkend adviesbureau Hefboom. • Er is opdeling in deelomgevingen maar focus is vooral intern. • Voor de informatieverzameling werden formele interviews met vragenlijsten afgenomen van bevoorrechte getuigen. (directeur, projectleiders, aantal leden van de RVB). Er werden checklists voor de bepaling van de waarden gebruikt. • de informatie wordt geïnterpreteerd door het adviesbureau hefboom • de informatie wordt geïnterpreteerd via een SWOT-analyse 	<ul style="list-style-type: none"> • stakeholders: aandacht voor wie de informatie verzamelt • rationeel: opdeling in deelomgevingen intern en extern • rationeel: geprefereerde informatieverzamelinstrumenten • stakeholders: aandacht voor wie de informatie interpreteert • rationeel: voorkeur voor SWOT-analyse

Schema 2: analysefase 3 (VI), 2003-2007		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Strategische doelen	<ul style="list-style-type: none"> • Er zijn strategische doelstellingen die volgen uit de missie/omgevingsanalyse: <ol style="list-style-type: none"> 1. Kwantitatieve en kwalitatieve uitbouw van de bestaande projecten / regelmatig evalueren en bijsturen 2. Investeren in nieuwe projecten die bijdragen tot de verwezenlijking van de missie 3. Organisatorische en structurele uitbouw van WEB. Er zijn ook concrete doelstellingen per project die volgen uit de missie of omgevingsanalyse. • Inhoudelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • De algemene doelstellingen sluiten aan bij de SWOT-analyse. • Vormelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • Er wordt beoogd om de concrete doelstellingen te formuleren volgens SMART-criteria (Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch, Tijdsgebonden). Dit wordt schematisch ingedeeld in concrete doelstellingen, resultaten, indicatoren, activiteiten, timing en betrokkenen. • betrokkenheid externen: <ul style="list-style-type: none"> • De directeur heeft samen met de projectleiding per project doelstellingen opgesteld, op basis van de missie. • De directeur en de RVB hebben de 3 algemene strategische doelen opgesteld. • herziening/aanvulling: <ul style="list-style-type: none"> • De projectdoelstellingen en de algemene doelstellingen worden niet herzien • pas nadat de (zeer verscheiden) projectdoelstellingen waren opgesteld werden deze aangevuld met algemene doelstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> • incrementeel: oog en ruimte voor veranderingen, responsiviteit en flexibiliteit • Rationeel: inhoudelijke criteria, expliciete aansluiting bij SWOT • Rationeel: voorkeur voor SMART-criteria • incrementeel/stakeholders: oog voor interne doelconflicten • Rationeel: geen herziening doelstellingen • incrementeel: eerste doelstelling is om zaken regelmatig bij te sturen • incrementeel/stakeholders: oog voor interne doelconflicten
Strategische acties	<ul style="list-style-type: none"> • Er zijn diverse projecten. Er zijn acties in het kader van projectdoelstellingen. Dit worden activiteiten genoemd. • Inhoudelijke kenmerken. <ul style="list-style-type: none"> • de acties zijn zeer divers naargelang het project. vb: opstellen communicatieplan, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • incrementeel/stakeholders: omvangrijk keuzesaenaal, organisatiespecificiteit en diversiteit

Schema 2: analysefase 3 (VII), 2003-2007		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Strategische acties	<ul style="list-style-type: none"> • Externe betrokkenheid <ul style="list-style-type: none"> • Er is vrij veel autonomie om binnen het project acties te bepalen. Samen met de directeur en het projectteam wordt (ideaal) per project jaarlijks besproken welke acties zouden worden ondernomen. 	<ul style="list-style-type: none"> • incrementeel/stakeholder: oog voor preferenties (ingevolge projectbelang)
Strategie implementatie	<ul style="list-style-type: none"> • Er is sprake van strategie-implementatie. • Kenmerken <ul style="list-style-type: none"> • Er wordt getracht om een doelencascade uit te werken maar door de diversiteit van de verschillende projecten is dit in beperkte mate consistent. (Vb: algemene doelstellingen pas opgesteld na de concrete doelstellingen wegens te grote verscheidenheid inzake projecten) • de opvolging vanuit de directie is soepel. Het was de bedoeling om jaarlijks een opvolging te doen door de directie maar dit is maar 1 keer gebeurd. Er is veel autonomie binnen de projecten. • Projectleiders zorgen voor opvolging aan de hand van indicatoren en timing. Er was (althans voor sommige projecten) geen strakke monitoring. In sommige gevallen worden doelstellingen niet volledig geïmplementeerd. • Methodes/technieken/instrumenten: <ul style="list-style-type: none"> • Het hangt vaak af van project tot project af. Voorbeeld meer in Kingwinkkelkwaliteitsysteem van de KVK (EFQM) of ESF-projecten. Er worden richtlijnen van BSC gevolgd en men baseert zich tamelijk vrij op EFQM. • Er worden draaiboeken, competentieprofielen gebruikt. Iedereen doet metingen. De acties en resultaten worden schematisch opgevolgd met meestsysteem en streefdata: <ol style="list-style-type: none"> 1. Concrete doelstellingen 2. resultaten : de toekomstige situaties die moet gerealiseerd worden en die bijdragen tot het bereiken van de doelstelling 3. Indicatoren : beschrijven de resultaten naar kwantiteit en kwaliteit en maken het mogelijk na te gaan in welke mate de resultaten bereikt werden 4. Activiteiten : de acties die worden ondernomen om de resultaten te bereiken 5. Timing : beschrijven de resultaten in tijdsperspectief, op welke termijn het resultaat bereikt moet worden 	<ul style="list-style-type: none"> • rationeel: consistente doelencascade • incrementeel/stakeholders: flexibele bijsturing, koppelen draagvlakstrategie • incrementeel/stakeholders: soepele monitoring • Rationeel: strakke monitoring • incrementeel/stakeholders: geen strakke monitoring • rationeel: voorkeur voor prestatie-meetsystemen (balanced scorecards) • rationeel: zwak voor kwantitatieve indicatoren

Schema 2: analysefase 3 (VIII), 2003-2007		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Strategie implementatie	<p>6. Betrokkenen : beschrijft wie bij welke actie betrokken is ; die kunnen mensen van het eigen project zijn, maar ook anderen en zelfs externe partners</p> <ul style="list-style-type: none"> Men kiest hiervoor om te kunnen anticiperen op audits. <p>*externe betrokkenheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> de projectdoelstellingen worden door projectleiders en directie vastgelegd. De projectleiding wordt in zeer beperkte mate opgevolgd door de directie. Bij elke projectdoelstelling worden interne en externe betrokkenen opgesomd. 	<ul style="list-style-type: none"> stakeholders: bijzondere aandacht in netwerken van (externe stakeholders) overheid stakeholders: bijzondere aandacht in netwerken van publieke organisaties, koppelen interne draagvlak
Evaluatie	<p><u>Positief:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Er is een zeer sterke uitbouw rond competentieontwikkeling. Er is een systeem opgezet van mentorship/begeleiding op de werkvloer. Door onze inhoudelijke sterkte werden we ook een belangrijke opiniemaker in de sector. Ook de groeiende aandacht van de overheid hiervoor was positief. De onderneming kende een sterke groei tot 260 werknemers in 2008. De missiebepaling in samenwerking van Heelboom was positief maar ook zonder de steun van de overheid hadden we dit gedaan. <p><u>Negatief:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Er is meer duidelijkheid en structuur gekomen. Duidelijke verantwoordelijkheden ('kapstukken') verwachtingen en doelstellingen zorgen nu voor samenhang en rechtvaardigheid. De verzorging van de functies (elke leidinggevende moet meer hooi op zijn vork nemen) zorgde voor weerstanden en implementatie was een probleem. Vooral brandjes blussen. De tenders en de stimulans tot samenwerkingsverbanden bijvoorbeeld met lokale besturen worden knelpunten. 	<ul style="list-style-type: none"> stakeholders: bijzondere aandacht in netwerken van publieke organisaties,overheid stakeholders: oog voor interne doelconflicten en dilemma's rationeel: formeel en planmatig werken
Remediëringen		<ul style="list-style-type: none"> stakeholders: men wil meer aandacht in netwerken van publieke organisaties,overheid Rationeel: men wil strakkere monitoring stakeholders: oog voor interne doelconflicten en dilemma's stakeholders: men wil meer aandacht in netwerken van publieke organisaties,overheid

Schema 2: analysefase 4 (I), 2007-2008		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Extern:	<p><u>overheidsbeleid:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 2007 vermindering van 1 Euro per DC in. 2007 decreet lokale diensteneconomie. Men begint met de klaverbladfinanciering 2007-2008 Het eenheidsdecreet (sociale en beschutte werkplaatsen) kwam er niet maar hing boven het hoofd. 	<p>Belang van de invloed</p> <ul style="list-style-type: none"> stakeholders: Vlaamse overheid is een dominante externe stakeholders. De snelheid van de regelgeving heeft impact op het beleid van WEB. rationeel: expliciete externe focus. De concurrentie wordt groter voor web. stakeholders: oog voor belang van stakeholders, aandacht voor interne doelconflicten en - dilemma's stakeholders: aandacht voor interne doelconflicten en - dilemma's Rationeel: topmanagement krijgt dominantere rol Stakeholders: directie is interne stakeholder met groeiende formele macht. Rationeel: strategie heeft expliciet externe focus Stakeholders: bijzondere aandacht in netwerken van publieke organisaties Stakeholders: bijzondere aandacht in netwerken van publieke organisaties
Contextuele factoren	<p>* 2008 ministerieel besluit leerwerkbedrijven (nu per dossier 1 organisatie die voor de opleiding zorgt). Doorlooptijd werkervaring is verkort. Andere criteria voor de doelgroepen.</p> <p><u>Socialeconomisch:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Tendersdossiers stimuleren schaalvergroting en samenwerkingsverbanden (vb. met syntra). Door tendersysteem is de prijs belangrijk. Meer concurrentie met de privé-sector. Ook concurrentie van VDAB. Vroeger verwezen ze door, nu worden specifieke doelgroepen door VDAB behandeld (dubbele rol). De overlevingsstrijd wordt moeilijker. Partner vandaag, concurrent morgen. 	
Intern:	<p>* Er was in 2007 een pijnlijk conflict met de vakbonden.</p> <p><u>Structuur:</u></p> <p>Tewerkstelling blijft stabiel rond 260 werknemers</p> <ul style="list-style-type: none"> 2008 interne reorganisatie=creatie van tusseniveau van 3 onderdirecteurs: duurzame tewerkstelling; begeleiding en opleiding; organisatie. <p><u>Beleid:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 2007 erkenning lokale diensteneconomie 2008 reorganisatie als beleidskeuze in functie van een gericht extern beleid, meer gericht op heel Vlaanderen en op samenwerkingsverbanden of fusies (kringwinkel) Directieteam legt zich toe op het herbekijken van de strategische doelstellingen Valideren van netwerk. Externe stakeholders zoals welzijnzorg Vlaanderen en IOK (lokale besturen textielrecreatie) worden opgenomen in de RVB. 	

Schema 2: analysefase 4 (II), 2007-2008		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Persoonlijk:	<ul style="list-style-type: none"> twee projectleiders worden onderdirecteurs: Peggy Liekens (duurzame tewerkstelling) en die Bijmans (begeleiding en opleiding) + vacature voor onderdirecteur organisatie. 	
Conceptuele invulling	<ul style="list-style-type: none"> Benaming: er is sprake van een missie en strategische doelstellingen. De benaming strategisch beleid of management wordt niet gebruikt. Kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> die pleiten voor strategische besluitvorming: <ul style="list-style-type: none"> bewuste strategische doelstellingen een lange termijnvisie geïntegreerd (missievorming is een participatief proces) interne en externe focus die niet pleiten voor strategische besluitvorming: <ul style="list-style-type: none"> geen Actoren: directie geeft voorzet algemeen strategisch beleid, het middenkader (projectleiders) geeft input, RVB bekrachtigt. Op projectniveau worden medewerkers betrokken bij het opstellen van concrete doelstellingen. 	<ul style="list-style-type: none"> er is sprake van een volwaardig strategisch beleid Stakeholders: oog voor belang van interne stakeholders
Algemene proces kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> Proceskenmerken: <ul style="list-style-type: none"> formeel scenario voor de beleidsvorming Voor een deel van het beleidsvormingsproces (herziening van strategische doelstellingen) bestaat een stappenplan met een vaste volgorde, waarbij alle stappen dienen doorlopen te worden (in feite is het een formalisering is van het flexibel stappenplan uit het verleden). De missie wordt niet herzien. Het stappenplan heeft geen vaste doorlooptijd. Er wordt geen regelmatige herziening van de algemene doelstellingen gepland (hoogstens om de drie jaar). Het directiecomité maakt een voorbereidende nota m.b.t. omgevingsfactoren en een swot-analyse. Deze documenten worden besproken op een verantwoordelijkvergadering en verder gefinaliseerd. Deze documenten worden voorgelegd aan de RVB die op basis hiervan een aantal fundamentele opties vooropstelt. Op basis daarvan formuleert het directiecomité een aantal strategische doelstellingen. Deze zouden ongeveer voor de komende drie jaar de strategie moeten bepalen... 	<ul style="list-style-type: none"> Rationeel: lineair , sequentieel stappenplan incrementeel: variabele doorlooptijd Rationeel: geen regelmatige herziening stakeholders: oog voor belang van interne stakeholders, compromis voor de creatie van een draagvlak Stakeholders: politiek getemporeerde doorlooptijd, afstemmen om te digesteren

Schema 2: analysefase 4 (III), 2007-2008		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Algemene proces kenmerken	<p>...Deze worden op een verantwoordelijkenvergadering verder besproken en verder gefinaliseerd. De geformuleerde doelstellingen worden ter goedkeuring voorgelegd aan de RVB en teruggespeeld aan de medewerkers. Op basis van de goedgekeurde doelstellingen worden er per afdeling/initiatief in overleg tussen de betrokken directeur, de verantwoordelijke en de medewerkers doelstellingen per afdeling/project geformuleerd. Deze worden ter bespreking goedkeuring voorgelegd aan het directiecomité.</p> <p>• Er is een open rolverdeling op niveau van de projecten maar tijdens het missievormingsproces is er wel een duidelijke regierol van de RVB/directie als dominante interne stakeholder. De sturende rol van het directiecomité t.o.v. het middenkader van projectleiders wordt groter. Op basis van de goedgekeurde doelstellingen worden er per afdeling/initiatief in overleg tussen de betrokken directeur, de verantwoordelijke en de medewerkers doelstellingen per afdeling/project geformuleerd. Deze worden ter bespreking goedkeuring voorgelegd aan het directiecomité</p>	<p>• stakeholders: machtsbasisbepaalde rolverdeling</p> <p>• stakeholders: oog voor belang van interne stakeholders, compromis voor de creatie van een draagvlak</p> <p>• rationeel: dominante rol topmanagement</p>
Inhoudelijke kenmerken (incl instrumenten, methoden en technieken) Missie	<p>• De missie wordt als missie benoemd en formeel opgesteld. De missie is ongewijzigd sinds 2003 en er wordt niet beoogd om de missie in de nabije toekomst te herzien: "Web richt zich tot werkzoekenden en werknemers uit de Kempen die intensieve begeleiding nodig hebben in hun traject naar duurzame tewerkstelling. Rekening houdend met de bredere maatschappelijke context en/of de vraag van het individu vult WEB deze begeleidingstrajecten in met vorming, opleiding, werkervaring of tewerkstelling. Daarnaast formuleert WEB ook een aanbod naar werkgevers op het vlak van opleiding en begeleiding van hun werknemers uit de kansgroepen en geeft WEB advies en ondersteuning bij de uitbouw van een aan hun behoefte aangepast HRM-beleid. Volgende kernwaarden vormen het uitgangspunt bij alle activiteiten van WEB: individuele capaciteiten; maatschappelijke behoeften; maximale ontplooiingskansen; duurzaam ondernemen. Vanuit deze kernwaarden wil WEB een signaalfunctie opnemen in het anders benaderen van arbeid. Om deze doelen te realiseren zet WEB volgende middelen in: een professionele en efficiënte organisatie met oog voor participatie, kwaliteit en vernieuwing...</p>	

Schema 2: analysefase 4 (IV), 2007-2008		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Inhoudelijke kenmerken (incl instrumenten, methoden en technieken) Missie	<p>...een team van deskundige, gedreven en geëngageerde medewerkers. een open organisatiecultuur met respect voor de doelgroep, de eigen medewerkers en het milieu. WEB is ingebed in de Kempen en werkt van daaruit intensief samen met andere belanghebbenden uit de regio's, Vlaanderen, België en Europa."</p> <p>• Inhoudelijke aandachtspunten: wat (welke diensten), voor wie (doelgroepen, klanten), welke (kern)waarden, hoe (met welke garanties), waarom of welke onderliggende visie (anders benaderen van arbeid)</p> <p>•Vormelijke kenmerken:</p> <p>• De missie weerspiegelt de organisatie zoals ze werkelijk is</p> <p>•De missie wordt niet herbekeken</p> <p>•De missie is concreet</p> <p>•De missie heeft ook oog voor het heden/verleden.</p> <p>•De missie is ten dele ook toekomstgericht.</p> <p>• Gebruik van richtlijnen, methoden of technieken:</p> <p>• inhoudelijke richtlijnen goede missie onder impuls van extern adviesbureau.</p> <p>• het visievormingsproces is een poging tot creatie van een draagvlak maar het is de RVB/directeur als prioritaire stakeholders de uiteindelijke missie bepalen.</p>	<p>• rationeel: inhoudelijke criteria goede missie</p> <p>• incrementeel: realiteitsgetrouwe weergave van dominant gedragspatroon</p> <p>•rationeel: geen oog voor veranderingen</p> <p>• rationeel: geen vaag compromis</p> <p>• incrementeel/stakeholders: oog voor de toekomst maar ook voor het heden en verleden</p> <p>• rationeel: inhoudelijke criteria goede missie</p> <p>•Stakeholders: compromis voor de de creatie van een draagvlak</p>
Omgevings analyse	<p>• Er wordt een omgevingsanalyse opgemaakt door het directiecomité.</p> <p>• Inhoudelijke kenmerken:</p> <p>• Opportunititeiten: (Sterkte) arbeidsmarktsituatie- opleidingen / trainingen competentiediensten sociale economie- opleidingen / trainingen leidinggeven soc. eco.- know how competentiediensten- know how mentorschap/coaching- "positie in de Kempen"- RSZ-middelen- Nieuwe niches voor tewerkstelling (gezinsvriendelijke maatregelen, energienoemers, ...) (zwakte) opleidingen voor werknemers- opleidingen / trainingen competentiediensten reguliere economie- opleidingen / trainingen leidinggeven reguliere economie- begeleiding werknemers reguliere economie- samenwerkingsverbanden??</p>	

Schema 2: analysefase 4 (V), 2007-2008		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Omgevings analyse	<p>• Bedreigingen: (sterkte)onduidelijke doelgroep/beperking doelgroep-overformalisering (procedures, registraties,...)- extreme flexibiliteit- vernieuwde regelgeving wep+- samenwerkingsverbanden met derden- noodzakelijke samenwerking met meerdere partners maakt dat zaken kunnen vertragen- noodzakelijke samenwerking met meerdere partners maakt dat stuk eigenheid verloren wordt. (zwakte) contacten met bedrijven- korte trajecten- doorsroom vanuit sociale economie- situatie RSZ- middelen/financiering organisatie/structurele financiering- "beperkt tot de Kempen"- "beperkt aantal spelers toegelaten"- samenwerkingsverbanden met reguliere sector</p> <p>• Informatieverzameling en -interpretatie:</p> <p>• Bij de informatieverzameling speelt de algemene directeur een centrale rol. Vanuit 10 jaar ervaring en vertegenwoordiging in verschillende RVB van koepels (SST, SLN,...) wordt informeel informatie verzameld. Voor een deel worden ook documenten geanalyseerd (bijvoorbeeld gegevens van Anvasta).</p> <p>• opdeling in deelomgevingen intern/extern</p> <p>• De informatieverzameling gebeurt informeel</p> <p>• de informatie wordt geïnterpreteerd door de directie</p> <p>• de informatie wordt geïnterpreteerd via een SWOT-analyse</p>	<p>• stakeholders: aandacht voor wie de informatie verzamelt</p> <p>• rationeel: opdeling in deelomgevingen intern en extern</p> <p>• incrementeel: informele informatieverzameling, rijke data/informatieverzameling</p> <p>• stakeholders: aandacht voor wie de informatie interpreteert</p> <p>• rationeel: voorkeur voor SWOT</p>
Strategische doelen	<p>• Er wordt gewerkt aan nieuwe (algemene) strategische doelstellingen die volgen uit een omgevingsanalyse.</p> <p>• Inhoudelijke kenmerken:</p> <p>• De algemene doelstellingen zullen aansluiten bij de SWOT-analyse.</p> <p>•Vormelijke kenmerken:</p> <p>•Er wordt beoogd om de concrete doelstellingen te formuleren volgens SMART-criteria (Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch, Tijdsgebonden). Dit wordt schematisch ingedeeld in concrete doelstellingen, resultaten, indicatoren, activiteiten, timing en betrokkenen.</p>	<p>•Rationeel: inhoudelijke criteria, expliciete aansluiting bij SWOT</p> <p>•Rationeel: voorkeur voor SMART-criteria</p>

Schema 2: analysefase 4 (VI), 2007-2008		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Strategische doelen	<ul style="list-style-type: none"> • betrokkenheid externen: <ul style="list-style-type: none"> • Het directiecomité zal samen met de projectleiding en de projectmedewerkers per project concrete doelstellingen opstellen die aansluiten bij de algemene doelstellingen • Het proces om tot nieuwe algemene doelstellingen te komen vertrekt vanuit het directiecomité, de projectleiders en RVB worden ook betrokken. De RVB bekrachtigt. • herziening/aanvulling: <ul style="list-style-type: none"> • De algemene doelstellingen zullen niet worden herzien op korte termijn. Een mogelijke herziening wordt ruw geschat binnen drie jaar. 	<ul style="list-style-type: none"> • incrementeel/stakeholders: oog voor interne doelconflicten •Rationeel: geen herziening doelstellingen
Strategische acties	<ul style="list-style-type: none"> • Er zijn diverse projecten. Er zijn acties in het kader van projectdoelstellingen. Dit worden activiteiten genoemd. • Inhoudelijke kenmerken. <ul style="list-style-type: none"> • de acties zijn zeer divers naargelang het project. vb: opstellen communicatieplan, etc. •Externe betrokkenheid <ul style="list-style-type: none"> •Er is vrij veel autonomie om binnen het project acties te bepalen. Samen met de directeur en het projectteam wordt (dealer) per project jaarlijks besproken welke acties zouden worden ondernomen. 	<ul style="list-style-type: none"> •Incrementeel/stakeholders: omvangrijk keuzearsenaal, organisatiespecificiteit en diversiteit • Incrementeel/stakeholder: oog voor preferenties (ingevoelde projectbelang)
Strategie implementatie	<ul style="list-style-type: none"> • Er is sprake van strategie-implementatie. • Kenmerken <ul style="list-style-type: none"> • Er wordt getracht om een consistente doelencascade uit te werken waarbij algemene doelstellingen worden opgesteld waaruit nieuwe concrete doelstellingen op projectniveau worden opgesteld. • Er zal gestreefd worden naar een strakke opvolging van de projectleiding door het directieteam. 	<ul style="list-style-type: none"> • rationeel: consistente doelencascade • rationeel: dominante rol topmanagement

Schema 2: analysefase 4 (VII), 2007-2008		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Strategie implementatie	<ul style="list-style-type: none"> • Methodes/technieken/instrumenten: <ul style="list-style-type: none"> • Er zal meer gebruik worden gemaakt van beschikbare instrumenten die in het verleden werden onderbenut. •Er komt een strakker onderscheid tussen leidinggevende en niet leidinggevende. Meer coaching en functioneringsgesprekken. •Er worden richtlijnen van BSC gevolgd en men baseert zich tamelijk vrij op EFQM. Vooral in kringwinkelproject (KVK) en ESF-projecten. •Er worden draaiboeken, competentieprofielen gebruikt. Iedereen doet metingen. De acties en resultaten worden schematisch opgevolgd met meetsystemen en streefdata: <ol style="list-style-type: none"> 1. Concrete doelstellingen 2. resultaten : de toekomstige situaties die moet gerealiseerd worden en die bijdragen tot het bereiken van de doelstelling 3. Indicatoren : beschrijven de resultaten naar kwantiteit en kwaliteit en maken het mogelijk na te gaan in welke mate de resultaten bereikt werden 4. Activiteiten : de acties die worden ondernomen om de resultaten te bereiken 5. Timing : beschrijven de resultaten in tijdspectief, op welke termijn het resultaat bereikt moet worden 6. Betrokkenen : beschrijft wie bij welke actie betrokken is ; die kunnen mensen van het eigen project zijn, maar ook anderen en zelfs externe partners • Men kiest hiervoor om te kunnen anticiperen op audits. 	<ul style="list-style-type: none"> •Rationeel: strakke monitoring •Rationeel: dominantere rol topmanagement • rationeel: voorkeur voor prestatie-meetsystemen (balanced scorecards) • rationeel: zwak voor kwantitatieve indicatoren •stakeholders: bijzondere aandacht in netwerken van (externe stakeholders) overheid
Evaluatie <i>Problemen, Opportunititeiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> Positief: <ul style="list-style-type: none"> • interne reorganisatie maakt het mogelijk om flexibeler te anticiperen op veranderende omgeving •Meer evenwichtig besluitvormingsproces, meer sturing top-down •Grote deskundigheid inzake werkvervalsprojecten met kansengroepen •we gebruiken steeds zwaardere indicatoren en gedetailleerdere methodieken. Negatief: <ul style="list-style-type: none"> • zeer snelle evolutie regelgeving: LDE/klaverbladfinanciering, eenheidsdecreet, werkvervalsbedrijven, meer tenders, etc. De omgeving wijzigt sneller. 	<ul style="list-style-type: none"> •Incrementeel: flexibel patroon van strategische activiteiten •Rationeel: dominante rol topmanagement •Rationeel: voorkeur voor kwantitatieve indicatoren

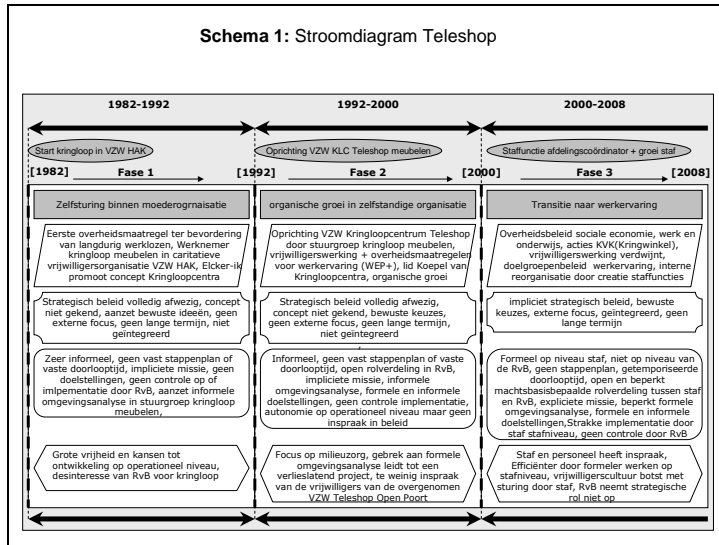
Schema 2: analysefase 4 (VIII), 2007-2008		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Evaluatie <i>Problemen, Opportunititeiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Er is minder financiering en kortere opdrachten. Het is moeilijk om te volgen en er is veel flexibiliteit nodig. Dit speelt een rol in het strategisch beleid. • grote complexiteit inzake relaties met bovenlokale overheden Vlaamse overheid, OVAM, VDAB, Federaal, ESF. •Omgeving wordt concurrentiëler. Concurrentie met overheid (VDAB), privésector en binnen de sector. Partner vandaag, concurrent morgen. Binnen de partnerschappen moet men voorzichtig zijn dat expertise met een potentiële concurrent wordt gedeeld. •Grote afhankelijkheid van VDAB voor toelating. VDAB is tegelijk regulator en speler. • Relatief veel administratie in verhouding tot kleine subsidie (vb: OVAM) • Via partnerschappen wil overheid schaalvergroting. Door de stimulans tot schaalvergroting toont de overheid dat men minder spelers wil. Binnen partnerschappen kunnen onderpresterende partners het resultaat negatief beïnvloeden. Daarom wordt gestreefd om binnen de partnerschappen een leidende rol te spelen. •In tenders gaat kwaliteit ten koste van de prijs •Het tenderjeugdwerkplan is op maat van de interimsector. Inzake de financiering is dit confronterend. Enerzijds door de schaalvergroting en anderzijds omdat de interimsector passeert langs de kassa voor wat ze eigenlijk sowieso doet. De basisfinanciering van 60% in de tenders is beperkter gecontroleerd. •nieuwe regeling voor leerwerkbedrijven is te snel ingevoerd. Te weinig tijd om doelgroepen te herformuleren en om aan te passen aan de kortere doorlooptijd. • Overheid moet temporiseren in de regelgeving • Betere controle op basisfinanciering tenderjeugdwerkplan 	<ul style="list-style-type: none"> • stakeholders: verschillende overheden vormen een complex geheel van dominante externe stakeholders met grote impact • stakeholders: oog voor stake van elke stakeholder, oog voor interne doelconflicten • stakeholders: oog voor stake van elke stakeholder, oog voor interne doelconflicten, oog voor politiek gedrag
Remediëringen	<ul style="list-style-type: none"> • VDAB mag niet regulator en speler tegelijk zijn • Te korte acties brengen kwaliteit in gevaar • Kwaliteitscriterium moet belangrijker worden ten opzichte van het prijs criterium 	

Schema 2: analysefase 4 (IX), 2007-2008

Categorie	Informatie	Interpretatie
Evaluatie <i>Remediëringen</i>	<ul style="list-style-type: none">• Subsidies moeten in verhouding staan tot de administratieve druk (OVAM)• Betere coördinatie verschillende overheidsregelingen om het management van deze diversiteit op organisatieniveau te vereenvoudigen• Flexibeler beleidsvorming mogelijk door evenwichtige taakverdeling en snel beleidsvormingsproces• richten op profit met een curatief aanbod• positie van organisaties tov overheid versterken	

2. Gevalstudie Teleshop

Schema 1: Stroomdiagram Teleshop



Schema 2: analysefase 1 (I), 1982-1992

Categorie	Informatie	Interpretatie
Extern:	<p><u>Overheidsbeleid</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Het Derde Arbeidscircuit van DAC uit 1982 is een maatregel van de federale overheid om de tewerkstelling van structurele werklozen te bevorderen. Samen met het IBF (Interdepartementeel Federaal Begrotingsfonds) is dit de eerste tewerkstellingsmaatregel voor kansarmen. 	<p>Belang van de invloed/paradigma's</p> <ul style="list-style-type: none"> Teleshop kan tijdelijke werkervaring en omkadering voor kansengroepen aanbieden.
Contextuele factoren	<ul style="list-style-type: none"> Werkervaring: veralgemening GESCO-regeling en uitbreiding art 60§7 vanaf '89. Eerste afvalstoffen beleid gemeenten vanaf 1991 <p>----- <u>Sociaal-economisch</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Volkshogeschool Elcker-ik bezoekt in '87 en '90 kringloopcentra in Nederland. Er wordt een vormingsaanbod uitgebouwd. In 1992 organiseert Elcker-ik met steun van de Koning Boudewijnstichting en de Gemeenschapsminister van leefmilieu De Batseller het eerste opleidingsproject voor coördinatoren van kringloopcentra. <p><u>Beleidsmatig:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Start kringloopactiviteiten binnen VZW HAK (buurtwerk) vanaf 1982. De VZW HAK is een vrijwilligerswerking met caritatieve doelstellingen. Ter financiering van andere liefdadigheidsinitiatieven(en psychosociale hulp) worden oude meubels opgehaald. In DAC-statuut wordt vanaf '82 een werknemer tewerkgesteld Eind jaren '80 wordt een stuurgroep opgericht binnen VZW HAK die voor het eerst nadacht over een beleid inzake kringloop. Eén lid van stuurgroep is ook lid van de RvB. Eén stuurgroep lid volgt tussen '90 en '92 een cursus over kringloopcentra bij Elcker-ik. <p><u>Persoonlijk:</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> Stakeholders:Elcker-ik is een belangrijke externe stakeholder, politiek gedrag door imagoopbouw kringloopconcept Incrementeel/Stakeholders: spontane strategie en open rolverdeling eigen aan vrijwilligerswerking Stakeholders: werknemer is een interne stakeholder met een eigen belang, stuurgroep is interne stakeholder incrementeel: rolverdeling op basis van organisatiestructuur en cultuur stakeholders: stakeholder met expertisemacht
Intern:	<ul style="list-style-type: none"> Geert Wille is sinds '82 tewerkgesteld in VZW HAK en volgt de opleiding coördinator kringloopcentra van Elcker-ik. 	

Schema 2: analysefase 1 (II), 1982-1992		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Conceptuele invulling	<ul style="list-style-type: none"> Er is geen sprake van een strategisch beleid en lange tijd geen 'Wel 'een beleid' van de oprichting van de stuurgroep kringloop binnen de moederorganisatie. Kenmerken: die niet pleiten voor strategische besluitvorming: <ul style="list-style-type: none"> eerder spontane dan bewuste keuzes geen lange termijnvisie geen externe maar interne focus niet geïntegreerd in de zin dat het beleid slechts door enkele betrokkenen gedragen wordt. Actoren: één lid van de RVB en enkele vrijwilligers/werknemers bespreken de kringloopactiviteiten in een stuurgroep. De RVB bekrachtigt beslissingen met financiële impact. Enkel interesse voor caritatieve doelen, niet voor kringloop 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementeel/stakeholders: afwezigheid van lange termijn visie, bewuste keuzes, externe focus, geïntegreerd in hele organisatie Stakeholders: stuurgroep is interne stakeholder zonder formele macht, RVB is dominante interne stakeholder met formele macht, vooral oog voor verleden
Algemene proces kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> Proceskenmerken: <ul style="list-style-type: none"> er worden geen documenten bijgehouden, alles gebeurt informeel er is geen stappenplan beleid krijgt vorm op ongeregelde tijdstippen, er is geen vastliggende timing Er is een open rolverdeling in de stuurgroep en vrij veel autonomie t.o.v. de RVB maar de stuurgroep heeft enkele informele macht. De stuurgroep kan de RVB enkel vragen om materiaal en een betere locatie. De besluitvorming ligt binnen de RVB. RVB geeft goedkeuring voor financiële uitgaven maar er is nagenoeg geen interesse voor de stuurgroep vanuit de RVB van moederorganisatie HAK. De RVB hecht vooral aandacht aan caritatieve doelen, niet aan kringloopactiviteiten. 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementeel: flexibel patroon van (potentiële) strategische activiteiten Incrementeel: variërende doorlooptijd Incrementeel: open rolverdeling Stakeholders: De RVB is een interne stakeholder met formele + belonings- en bestraffingsmacht Stakeholders: oog voor belang van elke stakeholder, oog voor politiek gedrag (coalitievorming in teams van gelijkgestemden)

Schema 2: analysefase 1 (III), 1982-1992		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Inhoudelijke kenmerken (incl instrumenten, methoden en technieken) kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> Er is een missie deels vervat in de opdrachtverklaring uit de statuten van de moederorganisatie VZW HAK. Deze doelstellingen zijn gericht op caritatieve doelstellingen zonder verwijzing naar de kringloopactiviteiten. Inhoudelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> doel van oprichting VZW is caritatieve doelstellingen Vormelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> aangezien het een vlakke vrijwilligersorganisatie betreft is er geen sprake van hiërarchie of top-downsturing de missie is algemeen, gericht op het verleden (caritatieve doelstellingen) Instrumenten, methoden of technieken: -- 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementeel/stakeholders: geen inhoudelijke kwaliteitscriteria Incrementeel/stakeholders: oog voor het verleden (maar geen oog voor veranderingen) Stakeholders: algemeen, vaag als bewuste
Omgevings analyse	<ul style="list-style-type: none"> Er is geen sprake van een bewuste omgevingsanalyse. Er is wel een informele informatieverzameling door de deelname aan de opleidingsaanbod rond kringloopactiviteiten van Volkshogeschool Elcker-ik. Inhoudelijke kenmerken: zorg voor milieu en sociale tewerkstelling Informatieverzameling en -interpretatie: <ul style="list-style-type: none"> Informatie over het kringloopconcept wordt verzameld door een vertegenwoordiger/Geert Wille van de stuurgroep. door bijscholing aan de Volkshogeschool Elcker-ik. De informatie wordt in de stuurgroep geïnterpreteerd. Aanvulling/herziening analyse: <ul style="list-style-type: none"> De informatieverzameling kan steeds aangevuld worden 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementeel: informatiefilers, effect wordt beperkt door diverse medewerkers bij het proces te betrekken
Strategische doelen	<ul style="list-style-type: none"> Er worden geen specifieke strategische doelen vooropgezet maar men gaat in de de stuurgroep tussen '90 en '92 wel informeel toekomstgerichte ideeën ontwikkelen. Inhoudelijk kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> Er worden geen inhoudelijke criteria gevolgd 	

Schema 2: analysefase 1 (IV), 1982-1992		
Categorie	Informatie	Interpretatie
	<ul style="list-style-type: none"> Er worden binnen de stuurgroep ideeën ontwikkeld over zorg voor milieu en sociale tewerkstelling die afwijken van de uitsluitend caritatieve doelstellingen van de moederorganisatie. Vormelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> informeel, geen vormelijke criteria betrokkenheid externen: <ul style="list-style-type: none"> Enkel de stuurgroep wordt betrokken, hierin is één lid van de RVB vertegenwoordigd. De ideeën over milieu en sociale tewerkstelling waren geïnspireerd door het opleidingsaanbod rond kringloopactiviteiten van Volkshogeschool Elcker-ik. herziening: <ul style="list-style-type: none"> De doelstellingen worden aangevuld en geformaliseerd in de opdrachtverklaring van de statuten van de op te richten VZW kringloopcentrum teleshop 	<ul style="list-style-type: none"> Stakeholders: oog voor interne doelconflicten en dilemma's (o.i.v. de eigenbelangen) Incrementeel: SMART-criteria zijn niet aan de orde Incrementeel/Stakeholders: Elcker ik is een externe stakeholder met expertisemacht Incrementeel: oog en ruimte voor veranderingen, responsiviteit en flexibiliteit
Strategische acties	<ul style="list-style-type: none"> er is geen sprake van strategische acties Inhoudelijke kenmerken: -- Externe betrokkenheid: -- 	
Strategie implementatie	<ul style="list-style-type: none"> Er is geen sprake van strategie- implementatie. Kenmerken <ul style="list-style-type: none"> Er is geen consistente doelencascade De besluitvorming ligt binnen de RVB. De organisatiecultuur is deze van een vrijwilligerswerking waarbij de keuze voor caritatieve doelen in de RVB worden afgewogen. Sommige leden van de RVB dwingen af om persoonlijke voorkeuren te volgen. 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementeel: flexibele bijsturing intentionele strategie patroon van potentiële strategische activiteiten Stakeholders: politieke bijsturingen via spontane strategie

Schema 2: analysefase 1 (IV), 1982-1992		
Categorie	Informatie	Interpretatie
	<ul style="list-style-type: none"> • Geen strakke opvolging vanuit de RVB van moederorganisatie op de werking van de kringloopactiviteit. • Methodes/technieken/instrumenten: <ul style="list-style-type: none"> • Er worden geen instrumenten, technieken of methodes gebruikt • externe betrokkenheid: <ul style="list-style-type: none"> • In de stuurgroep kringloopactiviteit is één lid van de RVB vertegenwoordigd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementeel/stakeholders: een soepele monitoring • Incrementeel/stakeholders: geen standpunten over goede of slechte indicatoren • Stakeholders: stuurgroep en RVB zijn stakeholders met eigen belang
Evaluatie <i>Problemen, opportuniteiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • positief <ul style="list-style-type: none"> • De betrokkenen in de stuurgroep hebben veel ervaring kunnen opdoen, een leerproces doorlopen • Een werknemer krijgt de kans om opleiding te volgen over kringloopactiviteiten • dankzij de volkshogeschool Ecker-ik krijgt het concept van kringloopcentra ingang in Vlaanderen • dankzij tewerkstellingsmaatregelen voor kansarmen van de overheid kan in de VZW ook betaalde tewerkstelling gecreëerd worden • negatief <ul style="list-style-type: none"> • De RVB heeft weinig of geen interesse voor de kringloopactiviteiten • de caritatieve doelen worden vaak willekeurig gekozen of op basis van persoonlijke voorkeur. "wie er het slechts uitzet krijgt hulp." 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementeel: positieve evaluatie van het flexibel patroon eigen aan het incrementele paradigma • Stakeholders: positieve benadering van Vlaamse overheid en Ecker-ik, oog voor identiteit van belangrijke externe stakeholder • Stakeholders: oog voor dilemma's en interne conflicten, oog voor politiek gedrag
<i>Voorstellen</i> <i>Remediëringen</i>		

Schema 2: analysefase 2 (I), 1992-1999		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Extern:	<p>Overheidsbeleid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werkervaring: Invoering WEP+ (werkervaringsplan ter vervanging van GESCO regeling) vanaf 1997. • Kringloop: Erkenning en opvolging kringloopcentra door OVAM vanaf '95/subsidies vanaf '97. De oprichting van een aparte VZW is een voorwaarde om erkenning te krijgen. de Vlaamse Regering keurt ontwerp VLAREA goed met voorwaarden en criteria voor kringloopcentra vermeld. Daarnaast werden kringloopcentra dankzij optie 5 van het milieusovennant(1997-1999) voortaan ook betrokken bij het gemeenschappelijk afvalstoffenbeleid. • PWA (Plaatselijke Werkgelegenheid Agentschap) is een federale tewerkstellingsmaatregel uit 1987 voor gelegenheidswerk van maximaal 45 uur per maand voor vooruitkenningsgerechtigde werklozen die minstens 2 jaar werkloos zijn. Vanaf 1994 wordt elke gemeente ertoe verplicht om een PWA op te richten. <p>Middenveld:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uit de opleidingen van Ecker-ik ontstaat informeel overleg tussen kringloopcentra. In '94 wordt KVK (koepel van kringloopcentra) opgericht. In '97 stelt KVK een code op met streefdoelen voor hergebruikte kilogram per bediende inwoner. <p>Intern:</p> <p>Structureel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1992 oprichting van VZW Kringloopcentrum Teleshop door de zes leden van de voormalige stuurgroep kringloop van VZW HAK. De oprichters worden leden van de RVB met één afgevaardigd beheerder. • In de statuten werd opgenomen dat minstens twee derde van de leden van de RVB dient vrijwilliger te zijn. Er wordt personeel in PWA-statuuut in dienst genomen. Vanaf '97-'98 worden vooral doelgroepwerknemers in WEP+ statuut in dienst genomen maar de VZW blijft tot 2000-2001 hoofdzakelijk een vrijwilligerswerking behouden. <p>Beleidsmatig:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1997-1998 'overname' VZW Teleshop Open Poort (zelf verzelfstandigd van VZW HAK in 1994). Dit was een VZW van vrijwilligers die kleding recycleerde ten voordele van caritatieve doelstellingen. Deze VZW had zelf om een overname gevraagd. 	<p>Belang van de invloed/ paradigma's</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementeel: oog voor de toekomst heden en verleden • Incrementeel: flexibel patroon potentiële strategische activiteiten

Schema 2: analysefase 2 (II), 1992-1999		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Contextuele factoren	<ul style="list-style-type: none"> • '97-'98. Er wordt een project opgestart om zelf meubelen te produceren met materiaal van afgedankte meubelen. Dit project wordt stopgezet omdat het verlieslatend is. • 1999 organische groei/nieuwe vestiging in Lede. Onder impuls van OVAM en code van KVK <p>Persoonlijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In 1995 wordt Geert Wille de nieuwe afgevaardigde beheerder. Hij komt van een operationele functie naar een leidinggevende functie en blijft een sterke band met de werkvloer onderhouden. Hij is ook lid van de RVB van KVK. 	<ul style="list-style-type: none"> • incrementeel: open rolverdeling (op basis van organisatiecultuur)
Conceptuele invulling	<ul style="list-style-type: none"> • Benaming: het beleid wordt niet strategisch genoemd. Er worden wel een bewuste keuze gemaakt om af te stappen van enkel hulpverlening. De meeste beslissingen komen ad hoc tot stand. • Kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • die pleiten voor strategische besluitvorming: <ul style="list-style-type: none"> • er worden bewuste keuzes gemaakt • die niet pleiten voor strategische besluitvorming: <ul style="list-style-type: none"> • geen lange termijnvisie • geen externe maar grotendeels interne focus • niet geïntegreerd in de zin dat het beleid niet expliciet gedragen werd door iedereen • Actoren: RVB en de afgevaardigde bestuurder sturen en bekrachtigen. De vrijwilligers en werknemers hebben geen inspraak. Gedeelde rol in besluitvorming tussen de afgevaardigd beheerder en de RVB. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementeel/stakeholders: beleidsvorming gebeurt intentioneel en spontaan • incrementeel/stakeholders: het beleid is niet-rationeel
Algemene proces kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> • Proceskenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • op de opdrachtverklaring na worden geen documenten gebruikt, de besluitvorming verloopt zeer informeel • geen strak stappenplan • geen vastliggende timing • beleid autonoom bepaald door RVB en de afgevaardigde bestuurder. Indien er betrokkenheid is van anderen (vrijwilligers) gebeurt dit zonder medebeslissingsrecht. Afhankelijk van item tot item werden bepaalde personen informeel 'betrokken'. Er is ad hoc informeel contact met "een hoofdvrijwillige" 1 à 2 keer per jaar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementeel/Stakeholders: intentioneel maar niet planmatig, flexibel patroon van (potentiële)strategische activiteiten • Incrementeel: open rolverdeling binnen RVB • Stakeholders: machtsbasisbepaalde rolverdeling

Schema 2: analysefase 2 (III), 1992-1999		
Categorie	Informatie	Interpretatie
<p>Inhoudelijke kenmerken (incl instrumenten, methoden en technieken) kenmerken</p> <p>Missie</p>	<ul style="list-style-type: none"> De missie (wordt niet als missie benoemd) zit deels vervat in de opdrachtverklaring: "VZW Kringloopcentrum-Teleshop Meubelen, heeft tot doel: zorg voor kansarmen; zorg voor het milieu. Dit doel willen we bereiken door het heringebruik nemen en recycleren van meubelen, huisspaad en andere materialen en deze gratis aan kansarmen ter beschikking stellen of tegen een lage vergoeding te koop aan te bieden via een kringloopwinkel. De eventuele opbrengst gaat naar welzijnsprojecten. Om deze doelstellingen te realiseren zal de vereniging, naast de nodige beroepskrachten, beroep doen op vrijwilligers. Ter bevordering van de zelfstandigheid en de reintegratie van een individu of van een bepaalde groep in de samenleving kan de VZW allerlei initiatieven nemen. Volgens de regelingen bepaald in een huishoudelijk reglement kan de vereniging plaatselijke of andere afdelingen en onderafdelingen oprichten en opheffen, en daarover alle gezag uitoefenen. De handelingen van dergelijke afdelingen en onderafdelingen verbinden de vereniging." In 1999 werden de statuten gewijzigd om te kunnen voldoen aan de erkenningsvoorwaarden voor kringloopcentra: "De v.z.w. "Kringloopcentrum Teleshop", heeft als doelstellingen: de zorg voor kansarmen; de zorg voor het milieu door maximaal hergebruik na te streven van de ingezamelde goederen; het ontwikkelen en waarborgen van tewerkstelling voor langdurig werklozen; het niet of slechts beperkt toekennen van vermogensvoordeel aan vennoten of leden. Inhoudelijke aandachtspunten: <ul style="list-style-type: none"> De missie beantwoordt de volgende vragen: waarom of welke kernwaarden (welke doelen: zorg voor milieu, zorg voor kansarmen), voor wie (doelgroep van kansarmen) en wat (welke diensten: recycleren van materialen en ter beschikking stellen van meubels). Tegen een lage vergoeding te koop is een typische kenmerk of garantie van de diensten. De afbakening van de antwoorden op deze vragen is onduidelijk. Vormelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> De missie weerspiegelt de organisatie zoals ze werkelijk is Missie wordt top down bepaald (door oprichters=latere RVB), maar anderzijds betreft het een vlakke organisatie met veel vrijwilligers De missie wordt herzien De missie is ten dele concreet maar soms ook vaag ("allelei initiatieven") 	<ul style="list-style-type: none"> Stakeholders: Geen inhoudelijke kwaliteitscriteria maar wettelijke voorschriften bepaald door dominante externe stakeholder (VL overheid) rationeel: inhoudelijke kwaliteitscriteria (eerder onbewust) incrementeel/stakeholders: realiteitsgetrouwe weergave missie Gematigd rationeel: bepalende rol RVB maar in een vlakke organisatie met een open bedrijfscultuur Incrementeel: oog voor veranderingen Stakeholders: vaagheid kan ten dele bewust zijn (als compromis)

Schema 2: analysefase 2 (IV), 1992-1999		
Categorie	Informatie	Interpretatie
<p>Omgevings analyse</p>	<ul style="list-style-type: none"> De missie heeft oog voor het heden en het verleden. Gebruik van richtlijnen, methoden of technieken: -- Er is geen sprake van een formele omgevingsanalyse. Ad hoc kunnen opportuniteiten of bedreigingen informeel ter sprake komen binnen de RVB van teleshop. Inhoudelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> Opportunititeiten: de tewerkstellingsmaatregelen voor kansarmen van de overheid wordt beschouwd als een opportuniteit. Een nieuwe vestiging in een naburige deelgemeente was een opportuniteit om meer kilo's afval op te halen. Bedreigingen: -- Informatieverzameling en -interpretatie: <ul style="list-style-type: none"> De gedelegeerde bestuurder is wel lid van de RVB van KVK en verzamelt zo informele informatie. Informatie wordt binnen de RVB van Teleshop geïnterpreteerd. 	<ul style="list-style-type: none"> incrementeel/stakeholders: gericht op de toekomst, het heden en het verleden Incrementeel/stakeholders: voorkeur permanente screening Incrementeel/stakeholders: geen systematische opdeling in deelomgevingen Incrementeel/stakeholders: geen echte voorkeur voor specifieke informatieverzamelingsinstrument en, rijke data- informatieverzamelingskorf,
<p>Strategische doelen</p>	<ul style="list-style-type: none"> Er is geen sprake van strategische doelstellingen die volgen uit de missie of omgevingsanalyse. In de opdrachtverklaring worden zorg voor milieu en kansarmen als doelen omschreven. later wordt ook sociale tewerkstelling van langdurig werklozen als doelstelling opgenomen in de statuten. Er wordt een informele doelstelling opgesteld om de VZW te laten groeien. Inhoudelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> Er worden geen inhoudelijke criteria gevolgd. Vormelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> Geen vormelijke kwaliteitscriteria. betrokkenheid externen: <ul style="list-style-type: none"> De RVB en de afgevaardigde beheerder bepalen de doelstellingen. Vlaamse overheid bepaalt inhoud en vorm doelen erkende kringloopcentra. herziening: <ul style="list-style-type: none"> de doelstellingen in de statuten worden aangevuld 	<ul style="list-style-type: none"> incrementeel: aandacht voor formele en geplande doelen maar ook voor informele en spontaan nagestreefde doelen Incrementeel: geen aansluiting bij inhoudelijke (SWOT-)criteria Incrementeel/stakeholders: SMART -criteria zijn niet aan de orde incrementeel: oog voor veranderingen

Schema 2: analysefase 2 (V), 1992-1999		
Categorie	Informatie	Interpretatie
<p>Strategische acties</p>	<ul style="list-style-type: none"> Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen strategische acties of strategische doelstellingen. Er kunnen evenwel acties worden onderscheiden die zijn afgeleid van de doelen in de statuten of van de informele doelstelling. Inhoudelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> Gerecycleerde meubelen worden verkocht met 40% korting voor OCMW-klanten, klanten teledienst en CAW. (zorg voor kansarmen) Er wordt een project "kringloopdesign" opgestart. Er worden nieuwe meubelen gemaakt met afvalmateriaal. (organische groei) Nieuwe vestiging in Lede.(organische groei, meer afval ophalen) Er worden geen vormelijke criteria gebruikt. externe betrokkenheid: enkel de RVB en de gedelegeerde beheerder zijn betrokken bij het bepalen van de acties. Nieuwe vestiging onder impuls van KVK. 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementeel/stakeholders: SMART-criteria zijn niet aan de orde Stakeholders: preferenties van betrokken stakeholders
<p>Strategie implementatie</p>	<ul style="list-style-type: none"> Er is sprake van implementatie van de strategische doelen Kenmerken <ul style="list-style-type: none"> Er is geen sprake van een consistente doelencascade. Aan het kringloopdesignproject gaat geen marktanalyse of kostprijsberekening vooraf. Er is geen afstemming op de organisatiecultuur, er is flexibele bijsturing van het kringloopdesignproject. Het project wordt stopgezet wegens verlieslatend maar de werknemer die werd aangerokken kan doorgroeien tot instructeur. de overname van de VZW open poort gebeurt spontaan (op vraag van deze VZW) Er is geen strakke monitoring Methodes/technieken/instrumenten: <ul style="list-style-type: none"> Er worden geen instrumenten, technieken of methodes gebruikt externe betrokkenheid: <ul style="list-style-type: none"> Veel autonomie op operationeel niveau 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementeel geen bewuste doelencascade. Er is ruimte voor spontane energie, een flexibele bijsturing Incrementeel/stakeholders: geen strakke monitoring incrementeel:geen standpunten over goede of slechte indicatoren

Schema 2: analysefase 2 (VI), 1992-1999		
Categorie	Informatie	Interpretatie
	<ul style="list-style-type: none"> Tot 2000 wordt het personeel of de vrijwilligers vrijwel niet betrokken bij beslissingen van de RVB. Enkel de "hoofd-vrijwillige" werd ad hoc gecontacteerd. 	
Evaluatie	<p>positief</p> <ul style="list-style-type: none"> Er is een nieuwe organisatie opgezet die onafhankelijk van de VZW HAK en waarin een beleid gericht op kringloopactiviteiten kan worden uitgebouwd met accenten op milieuzorg. <p>Problemen, moeilijkheden</p> <ul style="list-style-type: none"> Er is mogelijkheid om van een operationele functie naar een leidinggevende functie door te groeien er is de ruimte en tijd om bij te leren (ook door fouten te maken) <p>Negatief</p> <ul style="list-style-type: none"> Er wordt te weinig aandacht besteed aan marktanalyse en kostprijsberekening bij het uitwerken van strategische acties waardoor projecten achteraf pas verlieslatend blijken te zijn. Er werden nadien nog wel SWOT-analyses gepland maar niet uitgevoerd. Er is te weinig aandacht voor inspraak van de vrijwilligers van de overgenomen VZW open poort. Het stijgend aantal betaald personeel botst met de vrijwilligersmentaliteit waarin autonomie belangrijk is. 	<ul style="list-style-type: none"> incrementeel: men pleit in het voordeel van een realiteitsgetrouwe weergave van het dominante gedragspatroon Incrementeel: pleidooi voor spontane strategie, en flexibele bijsturing Rationeel: pleidooi voor meer planmatige omgevingsanalyse, Stakeholders: meer aandacht voor belang interne stakeholders Stakeholders: meer aandacht voor interne doelconflicten
Remediëringen		

Schema 2: analysefase 3 (I), 2000-2008		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Extern:	<p>Overheidsbeleid:</p> <ul style="list-style-type: none"> Meerwaardendecreet 2000: erkende adviesbureaus, Vlaams participatiefonds en koepelorganisatie (VOSEC). 2003: het stelsel van dienstencheques wordt ingevoerd In 2004 werd er in het Vlaams werkgelegenheidsbeleid voorzien in een dubbele doelgroepuitbreiding voor WEP-plus. 	<p>Belang van de invloed</p> <ul style="list-style-type: none"> Teleshop kan meer personen in WEP+statuut tewerkstellen + omkadering stakeholders: oog voor KVK als externe stakeholders stakeholders: oog voor het belang van interne stakeholders. Stafleden zijn interne stakeholder met controle als belang, vrijwilligers hebben andere belangen (autonomie) incrementeel/stakeholders: oog voor doelconflicten en dilemma's Rationeel: formeel Incrementeel: open rolverdeling Stakeholders: staf wordt interne stakeholder
Contextuele factoren	<p>Middenveld:</p> <ul style="list-style-type: none"> Afgevaardigd beheerder is lid van RvB KVK. 2001 koepel Kringloopcentra start kringwinkelpoort met steun van ESF. Kwaliteitslabel voor Kringwinkels. Eind 2006 vzw (KVK) start project voor energienoemers. 'energienoemers en energiescannen' met steun van minister van Sociale Economie 	
Intern:	<p>Structureel en persoonlijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nieuwe afdeling textiel voornamelijk vrijwilligers tot 2002. Afdeling meubelen meer doelgroepwerknemers Exponentiële groei omkadering en doelgroepen (totaal 20 mensen). verschillend beleid in afdelingen textiel en meubelen. Vanaf 2000 nieuwe afdelingscoördinator afdeling meubelen om werkprocessen en personeelscoaching te verbeteren. Heeft sturende, formele stijl en vertegenwoordigt personeel in RvB. spanningsveld met coördinator textiel die geen leidinggevende stijl had. 2005 interne reorganisatie einde opdeling textiel/ meubelen, nieuwe functies van personeelscoach (afdelingscoördinator meubelen) wordt, nieuwe functie van administratief verantwoordelijke, doelgroepcoach, trajectbegeleider en communicatieverantwoordelijke. Er is geen formele afbakening van de taken. Binnen de staf is er geen onderscheid tussen middenkader en topkader. fysieke uitbreiding naar tweede locatie in Aalst <p>Beleidsmatig</p> <ul style="list-style-type: none"> 2002-2003: kringwinkellabel 	

Schema 2: analysefase 3 (II), 2003-2007		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Intern:	<p>Beleidsmatig</p> <ul style="list-style-type: none"> 2006: erkenning dienstencheques strijken buitenshuis (de strijkerij) 	<p>Belang van de invloed</p> <ul style="list-style-type: none"> er is nog geen sprake van strategisch beleid wegens gebrek aan lange termijn visie Stakeholders: oog voor belang van interne stakeholders
Contextuele factoren	<ul style="list-style-type: none"> 2008 project energienoemers ('energienoemers en energiescannen') in samenwerking 2008 de fietsen: fietsenverhuur in samenwerking met de stad Aalst, de loods 	
Conceptuele invulling	<ul style="list-style-type: none"> Kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> die pleiten voor strategische besluitvorming: <ul style="list-style-type: none"> bewuste strategische doelstellingen steeds meer geïntegreerd (kringwinkelpoort werd goedgekeurd door de AV) expliciete externe focus maar steeds meer vanuit staf na 2005.) samenwerking met partners inzake trajectbegeleiding (ocmw, VDAB, de loods, stad) die niet pleiten voor strategische besluitvorming: <ul style="list-style-type: none"> een lange termijnvisie Actoren: RVB/directeur en in mindere mate de staf bepalen het strategisch beleid. 	
Algemene proces kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> Proceskenmerken: <ul style="list-style-type: none"> Afdelingscoördinator meubelen introduceert formele stijl met teamvergaderingen, verslagen en vanaf 2003 stafvergaderingen met verslagen maar de strategische besluitvorming ligt op niveau van de RvB. Er worden zelden documenten gebruikt in de RvB, de besluitvorming in de RvB verloopt zeer informeel. geen strak stappenplan geen vastliggende timing, weerstand van vrijwilligers, goedkeuring in AV beleid vrij autonoom bepaald door RVB en de afgevaardigde bestuurder. Er is een vertegenwoordiger van het personeel lid van de RvB vanaf 2000. Vanaf 2000 ad hoc 'vrijwilligersvergadering'. Ze willen meer info-doorstroom. Vanaf 2002 bijna enkel nog werknemers. Vanaf 2005 wordt de staf regelmatig betrokken bij beslissingen (fietsenatelier). 	<ul style="list-style-type: none"> incrementeel: informele besluitvorming in RvB Rationeel: formele documenten op niveau van staf Incrementeel: flexibel patroon, Stakeholders: politiek getemporeerde doorlooptijd Stakeholders: oog voor belangen van interne stakeholders Stakeholders: machtsbasisbepaalde rolverdeling. RVB heeft formele macht

Schema 2: analysefase 3 (IV), 2003-2007		
Categorie	Informatie	Interpretatie
	<ul style="list-style-type: none"> • Staf heeft redelijk veel beslissingsmacht gekregen maar er is geen duidelijke afbakening. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementeel: open rolverdeling
Inhoudelijke kenmerken (incl instrumenten, methoden en technieken) kenmerken Missie	<ul style="list-style-type: none"> • De missie wordt als missie benoemd en formeel opgesteld. De missie werd geformuleerd in tussen 2003 en 2005 naar aanleiding van het kringwinkellabel. De missie bevat drie delen. Elk deel is een gedetailleerde herformulering en uitwerking van de drie strategische doelstellingen uit de statutenwijziging van 1999. Inhoudelijke aandachtspunten: • De missie is opgedeeld in drie thema's: <ul style="list-style-type: none"> • door hergebruik de afvalberg verkleinen; • tewerkstelling bieden aan mensen die op de arbeidsmarkt weinig of geen kansen krijgen • tegen zeer voordelige prijzen degelijke en originele producten aanbieden. Deze drie topics verwijzen impliciet of expliciet naar de drie doelstellingen uit de statuten, meer bepaald zorg voor milieu, zorg voor kansarmen, en tewerkstelling bevorderen van langdurig werklozen. Dit zijn tevens de kernwaarden van de organisatie. • Er wordt expliciet gezegd welke diensten of producten worden aangeboden. "Wij halen gratis alle herbruikbare goederen op bij u thuis (zelf brengen mag natuurlijk ook), knappen ze op waar nodig en bieden ze daarna te koop aan in één van onze winkels". Er wordt ook tewerkstelling aangeboden voor "chauffeurs, sorteers, magazijniers, poetsvrouwen en winkeliers". De missie wordt opgevat als een marketing instrument. Er worden klantensegmenten en doelgroepen onderscheiden. De potentiële klanten zijn "kooptjesjagers, verzamelaars, creativevingen en trendssetters" en "kansarmen". Er wordt ook specifiek verwezen naar de doelgroepen inzake tewerkstelling: "mensen die op de arbeidsmarkt weinig of geen kansen krijgen". Er worden reclame technieken gebruikt zoals: "kringwinkelscheques aan initiatieven die mensen in crisissituaties ondersteunen. OCMW-klanten krijgen een reductie van 40%. • Er wordt in beperkte mate vermeld welke garanties of typische kenmerken van producten of diensten er zijn. "degeleerde producten" en "herbruikbare goederen aan een democratische prijs". • Vormelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • De missie weerspiegelt de organisatie zoals ze werkelijk is 	<ul style="list-style-type: none"> • rationeel: inhoudelijke criteria goede missie • Incrementeel: realiteitsgetrouwe missie

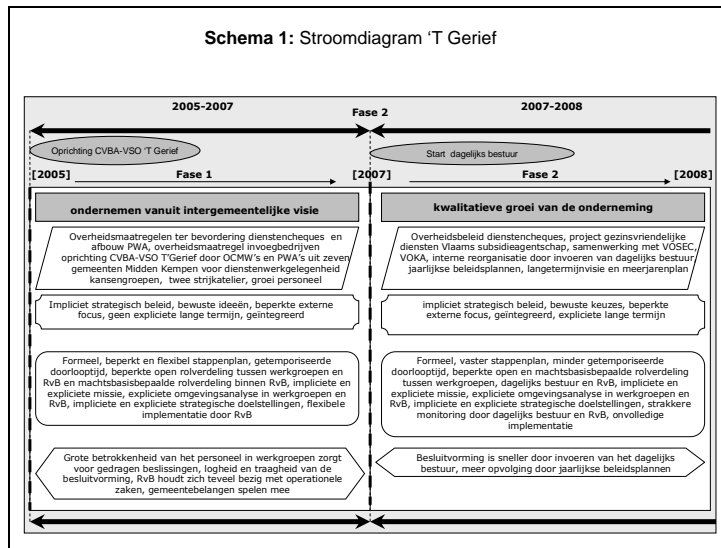
Schema 2: analysefase 3 (V), 2003-2007		
Categorie	Informatie	Interpretatie
	<ul style="list-style-type: none"> • Er wordt binnen de staf en de RVB gereflecteerd over de missie. • De missie wordt niet herbekeken • De missie is specifiek, communicatief, beknopt en heeft een onderscheidend vermogen t.o.v. andere organisaties • De missie heeft oog voor de toekomst, het heden en verleden. • Gebruik van richtlijnen, methoden of technieken: <ul style="list-style-type: none"> • inhoudelijke richtlijnen goede missie onder impuls van KVK 	<ul style="list-style-type: none"> • rationeel: SMART vormelijke criteria goede missie • Incrementeel: oog voor veranderingen
Omgevings analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Er is geen sprake van een formele omgevingsanalyse. Ad hoc kunnen opportuniteiten of bedreigingen informeel ter sprake komen binnen de RVB van Teleshop. Kringwinkel is vertegenwoordigd in werkgroepen van KVK voor het kringwinkellabel. • Inhoudelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • Opportuniteiten: <ul style="list-style-type: none"> • het kwaliteitslabel van de kringwinkel en de energieshoelers werden door KVK voorgesteld. • De dienstschepsactiviteit was een opportuniteit om de streefcijfers voor doorstroming naar de reguliere economie te verhogen en was compatibel met de textielrecyclage • fietsenatelier was een opportuniteit die al een tijdlang werd overwogen en in een versnelling kwam door externe factoren (vraag van de loods, stad aalst, VOSEC). • Bedreigingen: WEP+ is de voornaamste bron van subsidiëring. Organisatie is kwetsbaar voor nieuwe regelgeving inzake Partaire Comités. • Informatieverzameling en -interpretatie: <ul style="list-style-type: none"> • De gedelegeerde bestuurder is wel lid van de RVB van KVK en verzamelt zo informeel informatie. Ook staffeden verzamelen informeel informatie maar vooral vanaf 2005 regelmatig betrokken, meer accent op doelgroepwerknemers. Er worden tevredenheidsenquêtes van KVK gebruikt. 	<ul style="list-style-type: none"> • incrementeel/stakeholders: voorkeur voor permanente screening van het stakeholderstandschap of o.i.v. dynamiek omgeving • incrementeel/stakeholders: geen geprefereerde informatieverzamelingsinstrumenten vooral participatieve observatie, rijke dataverzamelingskorf.

Schema 2: analysefase 3 (VI), 2003-2007		
Categorie	Informatie	Interpretatie
	<ul style="list-style-type: none"> • Voor nieuwe projecten worden kostenberekeningen gemaakt. Vooral staf heeft voorkeur voor formele instrumenten • Informatie wordt binnen staf en de RVB van Teleshop geïnterpreteerd. 	<ul style="list-style-type: none"> • rationeel: voorkeur voor kwantitatieve verzamelingsinstrumenten • Incrementeel: informatiefilters
Strategische doelen	<ul style="list-style-type: none"> • De strategische doelstellingen die aansluiten bij de missie. Maar de missie is gebaseerd op de doelstellingen en niet omgekeerd. In de statuten worden zorg voor milieu en kansarmen sociale tewerkstelling van langdurig werklozen formeel als doelen omschreven. Er is zijn informele doelstellingen. Er is een dominant gedragspatroon om organisch te groeien. Er zijn spontane doelen zoals het behalen van het kringwinkellabel. • Inhoudelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • Er worden geen inhoudelijke criteria gevolgd. • Vormelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • Geen vormelijke kwaliteitscriteria. • betrokkenheid : <ul style="list-style-type: none"> • De RVB en staf bepalen de doelstellingen. AV geeft goedkeuring. Vlaamse overheid bepaalt inhoud en vorm doelen erkende kringlooppcentra. • Er was tegenstand binnen de RVB om in het kringwinkelconcept te stappen. De gedelegeerde bestuurder overtuigde de rest van de RVB door voor en nadelen op te sommen. De weerstand had te maken met de voorkeur voor humanitaire doeleinden van sommige leden van de RVB. Dit had te maken met het commerciële model van de kringwinkel. 	<ul style="list-style-type: none"> • incrementeel: aandacht voor formele en geplande doelen maar ook voor informele en spontaan nastreefde doelen • Incrementeel: geen aansluiting bij inhoudelijke (SWOT-)criteria • Incrementeel/stakeholders: SMART-criteria zijn niet aan de orde • Stakeholders: dominante externe stakeholder met beslissingsmacht • incrementeel/stakeholders: Oog voor doelconflicten en dilemma's, oog voor subjectieve perceptie
Strategische acties	<ul style="list-style-type: none"> • Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen strategische acties of strategische doelstellingen. Er kunnen evenwel acties worden onderscheiden die zijn afgeleid van de doelen in de statuten of van informele doelstellingen. • Inhoudelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • Opstellen missie (in kader van doelstelling kringwinkellabel) • opstarten strijkatelier (tewerkstelling langdurig werklozen). • Etc. • Er worden geen vormelijke criteria gebruikt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementeel/stakeholders: geen SMART-criteria

Schema 2: analysefase 3 (VII), 2003-2007		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Strategische acties	<ul style="list-style-type: none"> •externe betrokkenheid: enkel de RVB en de gedelegeerde beheerder en de staf zijn betrokken bij het bepalen van de acties. 	
Strategie implementatie	<ul style="list-style-type: none"> •Er is sprake van implementatie van de strategische doelen •Kenmerken <ul style="list-style-type: none"> •Er is geen sprake van een consistente doelencascade. •Er is flexibele bijsturing naargelang de dynamiek van de omgeving. •Er is geen strakke controle op de implementatie door de RVB en de Afgevaardigde bestuurder. •Er is veel zelfsturing in de staf en sturing op de werkvloer door de staf. Dit hangt af van stijf de betrokken stafmedewerker want er is weinig afbakening. Op dit niveau werkt men steeds formeler. Er worden jaarverslagen gemaakt. Wettelijke verplichting voor erkende kringloopcentra. • Methodes/technieken/instrumenten: <ul style="list-style-type: none"> •Het Kringwinkelkwaliteitssysteem van de KVK wordt gebruikt. Dit is gebaseerd op EFQM. • externe betrokkenheid: <ul style="list-style-type: none"> •enkel de RVB en de gedelegeerde beheerder zijn betrokken. Besluitvorming ligt grotendeels bij de gedelegeerde bestuurder, de RVB volgt meestal. 	<ul style="list-style-type: none"> •Incrementeel: geen bewuste doelencascade. Er is ruimte voor spontane energie, een flexibele bijsturing •rationeel: formeler werken •incrementeel/stakeholders: soepele monitoring •incrementeel: geen standpunten over goede of slechte indicatoren

Schema 2: analysefase 3 (VIII), 2003-2007		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Evaluatie	<p><u>Positief:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •De staf en het personeel worden meer betrokken bij het strategisch beleid •De nieuwe staffuncties communicatie en trajectbegeleiding hebben geleid tot intensievere contacten met partners VDAB en OCMW. • Er is meer structuur gekomen. Briefings, werkoverleg, stafoverleg, en verslagen. • Het kwaliteitslabel van de kringwinkel is goed voor allerlei erkenningen van de overheid. •"Het gevoelsmatige vind ik positief maar om te overleven zal bijsturing nodig zijn" <p><u>Negatief:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Strategische keuze om bijna uitsluitend met WEP+ te werken maakt de organisatie kwetsbaar. •De vrijwilligerscultuur botste met het personeelsbeleid t.o.v. doelgroepwerknemers. Periode van tussen '99-'02 was een woelige overgangperiode. •Er is te weinig afbakening van taken en bevoegdheden tussen stafleden en RVB. <i>RVB neemt strategische rol niet voldoende op". "Er ontbreken profielen met financiële know-how".</i> 	<ul style="list-style-type: none"> •stakeholders: bijzondere aandacht voor belang en identiteit interne en externe stakeholders •rationeel: formeel en planmatig werken •Stakeholders: oog voor interne doelconflicten en dilemma's •stakeholders: aandacht voor machtsbronnen •incrementeel: open rolverdeling te weinig op basis van competenties
oppportunities, moeilijkheden		
Remediëringen	--	

3. Gevalstudie 't Gerief



Schema 2: analysefase 1 (I), 2005-2007

Categorie	Informatie	Interpretatie
Extern:	<u>overheidsbeleid:</u>	Belang van de invloed
Contextuele factoren	<ul style="list-style-type: none"> •2001 in het meerwaardendecreet van de Vlaamse minister van tewerkstelling een structurele regeling voor invoegbedrijven, zowel bestaande als nieuwe bedrijven konden aanspraak op een degressieve loonsubsidie voor tewerkstelling van kansengroepen. In het meerwaardendecreet werd ook de regeling voor startcentra gemaakt. Deze begeleiden onder meer kandidaat ondernemers bij het opstart of erkenningsprocedure van invoegbedrijven. •2003 stelsel dienstencheques wordt ingevoerd en leidt tot oversubsidiëring in combinatie met invoegsubsidie. Conform de Europese richtlijn voor staatssteun komt er in 2005 nieuwe regeling voor invoegbedrijven met dienstencheques. Degressieve subsidie tot twee jaar herleid. •Vanaf 1 oktober 2004 is echter geen enkele PWA'er (sinds 94 verplicht in elke gemeente) nog vrijgesteld van sollicitatieplicht en wordt elke PWA'er automatisch ingeschreven als werkzoekende bij de VDAB, met uitzondering van de personen met een permanente arbeidsongeschiktheid. Deze maatregel kadert in de afbouw van het systeem van de PWA's en de uitbouw van het systeem van de dienstencheques. 	
	Intern:	
	<u>Beleid:</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> •2005 erkenning als invoegbedrijf, dienstenchequebedrijf huishoudelijke hulp •2006 overname strijkdienst Olen, op vraag van OCMW Olen omdat het verlieslatende WEP+ activiteit was. •2007 Start strijkdienst van Vorselaar (na omgevingsanalyse) 	

Schema 2: analysefase 1 (II), 2005-2007		
Categorie	Informatie	Interpretatie
	<p>Persoonlijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coördinator Lokale sociale Werkgelegenheid OCMW Herentals is verantwoordelijk voor de voorbereiding van de opstart van T Gerief en stelt het bedrijfsplan op in samenwerking met het Startcentrum RUCK. Ze blijft actief betrokken in werkgroepen als vertegenwoordiger van het OCMW Herentals. • De voorzitter van het PWA Herentals wordt aangesteld als coördinator. 	
Conceptuele invulling	<ul style="list-style-type: none"> • Benaming: er is sprake van een missie en strategische doelstellingen. De benaming strategisch beleid of management wordt niet gebruikt. • Kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> die pleiten voor strategische besluitvorming: <ul style="list-style-type: none"> • expliciete strategische doelstellingen, spontane doelstellingen • een lange termijnvisie • geïntegreerd (geïntegreerd ondernemingsplan inzake marketing, personeelsbeleid, ook doelgroepwerknemers worden regelmatig op de hoogte gehouden via vergaderingen) • interne en beperkte externe focus die niet pleiten voor strategische besluitvorming: <ul style="list-style-type: none"> • beperkte externe focus • Actoren: RVB is samengesteld uit RVB bekrachtigt. Omkadering heeft voor een stuk mee impact op het beleid via thematische werkgroepen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rationeel: expliciete bewuste keuzes, geïntegreerd, toekomstgerichte visie en formeel lange termijnplan • Incrementeel: formele en informele spontane strategie • Stakeholders: oog voor belang interne stakeholders
Algemene proces kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> • Proceskenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • Er wordt formeel gewerkt (ondernemingsplan, jaarverslag), veel doelstellingen worden informeel geformuleerd • Er is een stappenplan dat eerder flexibel is. Plannen kunnen bijgestuurd worden. Beslissingen kunnen lang duren omdat de RVB alles moet goedkeuren. PWA-vertegenwoordigers willen vaak ook over operationele zaken beslissen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rationeel: lineair, sequentieel stappenplan • Incrementeel: variabele doorlooptijd • Rationeel: geen regelmatige herziening • Stakeholders: oog voor belang van interne stakeholders, compromis voor de creatie van een draagvlak

Schema 2: analysefase 1 (III), 2005-2007		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Algemene proces kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> • De rolverdeling binnen de RVB is niet vastliggend en eerder machtsbasisbepaald. Beperkte bottom-up via thematische werkgroepen. Strategische beslissingen worden niet genomen zonder de goedkeuring van de RVB. De vertegenwoordiger van het OCMW Herentals heeft expertisemacht als machtsbasis. De zetel van het ISOM (Intergemeentelijke samenwerkingsverband OCMW's Midden-Kempen). Teweerkstelling was één van de drie diensten binnen de ISOM. (Leen Dries is coördinator) was in Herentals. En de vertegenwoordiger van het OCMW had netwerkcentraliteit. Bepaalde leden van RVB hebben gezagspositie, door hun persoonlijk netwerk, bijvoorbeeld als secretaris van het OCMW. De vertegenwoordigers van de OCMW hebben meer financiële en managementcompetenties dan de PWO-vertegenwoordigers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders: politiek getemporeerde doorlooptijd, afremmen om te digesteren • Stakeholders: machtsbasisbepaalde rolverdeling • Stakeholders: oog voor belang van interne stakeholders, compromis voor de creatie van een draagvlak • Rationeel: dominante rol topmanagement
Inhoudelijke kenmerken (incl instrumenten, methoden en technieken kenmerken)	<ul style="list-style-type: none"> • Missie wordt expliciet en impliciet (maar niet consequent) ingevuld. Missie is impliciet aanwezig in het ondernemingsplan van T'gerief en in de statuten van T'gerief en expliciet in het ondernemingsplan van het strijkatelier Vorseelaar. • In de statuten wordt ook impliciet een missie geformuleerd, die ten dele verschilt van de missie in het ondernemingsplan. Met name de 'kernwaarden' worden enkel in de statuten vermeld. In de het ondernemingsplan voor de nieuwe strijkdiensten wordt ze expliciet vermeld maar in een gewijzigde vorm. "kernmissie" omschreven. : <ul style="list-style-type: none"> • "Enerzijds wil de vennootschap langdurig en/of laaggeschoolde werklozen die tot de kansengroepen behoren uit de regio Midden-Kempen een reële kans geven op. Anderzijds wil de vennootschap, in het kader van de dienstenwerkgelegenheid, een uitgebreide en betaalbare dienstverlening uitbouwen die beantwoordt aan behoeften van particulieren, rechtspersonen of organisaties uit de regio Midden-Kempen waarop geen of onvoldoende antwoord geboden wordt vanuit bestaande initiatieven uit de private en publieke sector. Volgende activiteiten zullen o.a. verricht worden: hulp aan huis onder de vorm van huishoudelijke en onderhoudstaken bij privé-persoon, rechtspersonen en ondernemingen; alle activiteiten in het kader van de dienstcheques • Inhoudelijke aandachtspunten: (statuten; ondernemingsplan met visietekst) • De missie kan verschillend ingevuld worden en beantwoordt op de volgende vragen. Waarom "duurzame tewerkstelling"; wat (welke diensten): "hulp aan huis onder de vorm van huishoudelijke en onderhoudstaken bij privé-persoon, rechtspersonen en ondernemingen"; alle activiteiten in het kader van de dienstcheques". Voor welke doelgroepen: "langdurig en/of laaggeschoolde werklozen die tot de kansengroepen.. 	
Missie		

Schema 2: analysefase 1 (IV), 2005-2007		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Inhoudelijke kenmerken (incl instrumenten, methoden en technieken kenmerken)	<p>..behoren uit de regio Midden-Kempen" "particulieren, rechtspersonen of organisaties uit de regio Midden_Kempen". Met welke garanties: "een uitgebreide en betaalbare dienstverlening".</p> <p>In de statuten wordt expliciet bepaald welke kernwaarden worden onderschreven: " (1) maximaal inspanningen leveren om kansengroepen aan te werven en gelijkwaardige kansen te bieden in de onderneming; (2) duurzame werkgelegenheid creëren waarbij aandacht gaat naar billijke arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen. Via maximale participatie van de werknemers streven naar een optimale individuele en collectieve ontwikkeling; (3) op een evenwichtige manier voldoen aan de respectieve belangen van de stakeholders, dit is al wie betrokken is bij de activiteiten van de onderneming; (4) voorrang geven aan activiteiten, producten en productiemethoden die op korte en op lange termijn het leefmilieu respecteren; (5) gelijktijdig streven naar meerwaarden op economisch en sociaal vlak.", waarom of welke onderliggende visie is moeilijk te beantwoorden. Het begrip visie wordt geëxpliciteerd in het ondernemingsplan maar het wordt niet consequent ingevuld. In het ondernemingsplan wordt wel verwezen naar intergemeentelijke solidariteit bij de creatie van lokale en duurzame werkgelegenheid in de regio Kempen. als Vormelijke kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De missie weerspiegelt de organisatie zoals ze werkelijk is • De missie is concreet maar niet consequent • De missie is gericht op het heden, het verleden en de toekomst <p>• Gebruik van richtlijnen, methoden of technieken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen SMART, criteria • Inhoudelijke beperkt richtlijnen goede missie, onbewust volgens de geïnterviewden • Kernwaarden zijn verplichting van de overheid voor erkenning als inwoegbedrijf 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementeel: realiteitsgetrouwe weergave van dominant gedragspatroon • Rationeel: geen vaag compromis • Incrementeel/stakeholders: oog voor de toekomst maar ook voor het heden en verleden • Rationeel: inhoudelijke criteria goede missie • Stakeholders: compromis voor de creatie van een draagvlak
Omgevings analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Er is sprake van formele omgevingsanalyse, voor de opstart in 2004 en voor de opstart van de tweede strijkatelier in 2006 werd een ondernemingsplan gemaakt. Eind 2006 werd een stand van zaken gemaakt inzake sterktes en zwaktes. • Inhoudelijke kenmerken: 	

Schema 2: analysefase 1 (V), 2005-2007		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Omgevingsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> informatieverzameling: De informatieverzameling gebeurt formeel en informeel, beperkt gebruik van checklist, kwantitatieve prognoses maar geen specifieke voorkeur, dataverzameling binnen ISOM informatieinterpretatie: <ul style="list-style-type: none"> opdeling intern extern in SWOT-analyse Opportunities: gesubsidieerd dienstchequesysteem, publieke en private poetsdiensten kunnen de vraag niet beantwoorden in de regio Midden Kempen, Etc. Bedreigingen: de regelgeving inzake tewerkstellingsmaatregelen is continu aan het veranderen. Vaak zijn de verschillende overheidsniveau's slecht op elkaar afgestemd; sommige privé initiatieven die met dienstcheques werken slagen er niet in om voldoende (volgens hen geschikte) werkrachten aan te trekken Zwakke: weinig ervaring in (commerciële) bedrijfsvoering en financieel beheer bij de vennoten/mandatarissen; er wordt resoluut gekozen voor de zwaksten op de arbeidsmarkt. Dit heeft belangrijke gevolgen inzake productiviteit/rentabiliteit; Sterkte: grote expertise van de vennoten inzake sociale tewerkingstelling en poetschulp, solide financiële basis bij de start. De coördinator tewerkstelling binnen ISOM (intergemeentelijk samenwerkingsverband van OCMW's van de Midden-Kempenspeelt belangrijke rol bij verzameling en interpretatie informatie door haar deskundigheid, ook startcentra RICK is betrokken bij de opstartfase in 2004. De omgevingsanalyse voor de strijkateliers gebeurt in thematische werkgroepen. 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementeel/stakeholders: informele informatieverzameling, rijke datainformatieverzamelingskorf rationeel: voorkeur voor SWOT rationeel: opdeling in deelomgevingen intern en extern Incrementeel/stakeholders: voorkeur voor permanente screening stakeholders: aandacht voor informatiefilters
Strategische doelen	<ul style="list-style-type: none"> Er worden in deze fase expliciet strategische doelstellingen geformuleerd maar dit gebeurt niet consequent. Inhoudelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> De strategische doelstellingen duurzame tewerkingstelling van kansengroepen en kwalitatieve dienstverlening worden in de statuten opgenomen. Vloeit niet voort uit SWOT maar uit de visie van de OCMW's. Een tweede doel is om kwalitatief te werken. De werknemers worden als klanten beschouwd. Ze moeten uit onze gemeenten komen. We bieden ook enkel dienstverlening binnen deze gemeenten Rendabiliteit: wordt expliciet geformuleerd als derde strategische doelstelling. Daarbij is schaalvergroting en diversificatie wel belangrijk. Er wordt gekozen voor bewuste maar gecontroleerde groei. (actie groei personeel) 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementeel: informele en spontaan nagestreefde doelen

Schema 2: analysefase 1 (VI), 2005-2007		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Strategische doelen	<ul style="list-style-type: none"> Vormelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> Geen SMART-criteria. betrokkenheid externen: gebaseerd op de visie van de Forum Lokale Werkgelegenheid tussen de gemeentes van Midden-Kempen herziening/aanvulling: <ul style="list-style-type: none"> vastliggend 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementeel/stakeholders: geen SMART
Strategische acties	<ul style="list-style-type: none"> Er worden acties geformaliseerd die aansluiten bij de strategische doelen. Dit worden doelstellingen genoemd. Inhoudelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> formele doelstellingen: personeelsgroei, gekoppeld aan een financieel plan, overname strijkatelier Olen en ontwikkelen strijkateliers in het kader van de rentabiliteit en de tewerkstelling van langdurig werklozen. Spontane doelstellingen (laag verloop) Externe betrokkenheid Expliciete doelstellingen worden in de RVB vastgelegd. Spontane doelstellingen ontstaan op het operationele niveau van de bedienden. Centrale rol OCMW Olen. 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementeel/stakeholders: organisatie-specificiteit en diversiteit Incrementeel/stakeholder: oog voor preferenties
Strategie implementatie	<ul style="list-style-type: none"> Er is sprake van strategie-implementatie. Kenmerken <ul style="list-style-type: none"> Er wordt getracht om een consistente doelencascade uit te werken maar er geen vast stappenplan. Flexibele implementatie. Plannen kunnen bijgesteld worden. Beslissingen van de RVB zoals enkel deeltijdse functies strakke monitoring doelstelling, groei personeel en klanten; gebruik van kwantitatieve indicatoren, boordtabellen onde rimpuls van OCMW Herentals (ISOM) 	<ul style="list-style-type: none"> rationeel: consistente doelencascade, strakke monitoring, voorkeur kwantitatieve indicatoren Incrementeel/stakeholders: flexibele bijstuning

Schema 2: analysefase 1 (VII), 2005-2007		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Strategie implementatie	<ul style="list-style-type: none"> Methodes/technieken/instrumenten: <ul style="list-style-type: none"> geen consensus over de indicatoren. kunnen snel veranderen 	<ul style="list-style-type: none"> stakeholders: geen consensus over indicatoren
Evaluatie <i>Problemen, Opportunititeiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> Positief: <ul style="list-style-type: none"> hoge rendabiliteit en tevreden werknemers (laag verloop) Thematische voorbereiding in werkgroepen zorgt voor gedragen beslissingen Negatief: <ul style="list-style-type: none"> Raad Van Bestuur bemoeit zich teveel met het operationele. Trage en logge besluitvorming Basisdemocratie is niet efficiënt. We zijn niet goed bezig als beslissingen van de RVB of de essentie van de visie teveel in vraag worden gesteld. 	<ul style="list-style-type: none"> Stakeholders: compromis als draagvlak Incrementeel: open rolverdeling Rationeel: voorkeur voor vaste doorlooptijd
Remediëringen		

Schema 2: analysefase 2 (I), 2007-2008		
Categorie	Informatie	Interpretatie
<p>Extern:</p> <p>Contextuele factoren</p> <p>Intern:</p>	<p>overheidsbeleid:</p> <ul style="list-style-type: none"> •2007 vermindering van 1 Euro per DC •2008 stop erkenningen als invoegebied met dienstcheques Vosec: expertisepunt <p>Structuur:</p> <ul style="list-style-type: none"> •invoren van dagelijks bestuur, bestaande uit voorzitter, ondervoorzitter van de RVB en de coordinator. Coordinator lokaal sociaal beleid ocmw herentals (ISOM) en directeur nemen deel aan de RVB zonder stemrecht. • explosieve groei doelgroepwerknemers tot meer dan 108 werknemers eind 2007 en een omkadering van vier bedienden. Coördinatorsfunctie wordt directeursfunctie. Meer gezag en sturing. <p>Beleids:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eerste jaarlijks beleidsplan voor 2007 gericht op het versterken van administratieve en financiële expertise. • Uitwerking van een Beleidsplan voor 2008 gericht op kwalitatieve groei, nieuw huishoudelijk reglement, kwaliteitssysteem (via VOSEC), verfijning missie en strategisch meerjarenplan en communicatieplan. • Project gezinsvriendelijke diensten (idee van OCMW's) in voorbereidende fase 	<p>Belang van de invloed</p>

Schema 2: analysefase 2 (II), 2007-2008		
Categorie	Informatie	Interpretatie
<p>Conceptuele invulling</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Benaming: expliciete missie, strategische doelstellingen en visie. De benaming strategisch beleid of management wordt niet gebruikt. • Kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> die pleiten voor strategische besluitvorming: <ul style="list-style-type: none"> • expliciete keuzes in een beleidsplan, ook spontane doelen • een expliciete lange termijnvisie in een meerjarenplan • geïntegreerd (ook doelgroepwerknemers worden regelmatig op de hoogte gehouden via vergaderingen) • interne en beperkte externe focus, communicatieplan, marktstudie voor strijphaalbaarheid (blijft binnen regio-Middenkempen) die niet pleiten voor strategische besluitvorming: <ul style="list-style-type: none"> • geen • Actoren: Omkadering heeft voor een stuk mee impact op het beleid via thematische werkgroepen. Voorstellen worden verder uitgewerkt in het dagelijks bestuur en voorgelegd aan de RVB. 	<ul style="list-style-type: none"> •Rationeel: expliciete bewuste keuzes, geïntegreerd, toekomstgerichte visie en formeel lange termijnplan •Incrementeel: formele en informele spontane strategie •Stakeholders: oog voor belang interne stakeholders
<p>Algemene proces kenmerken</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proceskenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • Er wordt een formeel meerjarenplan opgesteld •Snellere beslissingen door reorganisatie. Besluitvormingsproces minder getemporeerd •Betere afbakening van de rolverdeling binnen RVB. meer sturing top down 	<ul style="list-style-type: none"> •Rationeel: intentie lineair, sequentieel stappenplan, vaste cyclische doorlooptijd •Incrementeel: variabele doorlooptijd •Rationeel: meer top-down, geen regelmatig herziening •Stakeholders: oog voor belang van interne stakeholders, compromis voor de creatie van een draagvlak • Stakeholders: politiek getemporeerde doorlooptijd, afremmen om te digesteren

Schema 2: analysefase 2 (III), 2007-2008		
Categorie	Informatie	Interpretatie
<p>Inhoudelijke kenmerken (incl instrumenten, methoden en technieken)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Expliciete missie: " <i>t Gerief cvba-so wil duurzame tewerkstelling creëren voor kansengroepen uit de Regio Midden Kempen (Grobbendonk, Herentals, Herenthout, Kasterlee, Lille, Olen en Vorselaar) via jobs op maat. Tevens wil het een uitgebreide en betaalbare dienstverlening uitbouwen welke niet of onvoldoende ingevuld wordt door de bestaande initiatieven uit de private en publieke sector.</i>" • Er wordt geprobeerd om de kernwaarden van de visie actueel te houden."De visie moet wel aangepast blijven, binnen een jaar kan iets veranderen maar de kernmissie niet?" •Inhoudelijk beantwoordde deze opdrachtverklaring een aantal vragen. Waarom, voor wie, typische kenmerk of garantie van de diensten, onderliggende waarde? •Vormelijke kenmerken: Werkelijkheidsgetrouw formeel, concreet en beknopt, vastliggend ? • Gebruik van richtlijnen, methoden of technieken: <ul style="list-style-type: none"> •Geen SMART, criteria •Inhoudelijke richtlijnen goede missie, onbewust volgens de geïnterviewden 	<ul style="list-style-type: none"> • rationeel: inhoudelijke, vormelijke criteria goede missie? • incrementeel: realiteitsgetrouwe weergave van dominant gedragspatroon •incrementeel/stakeholders: oog voor de toekomst maar ook voor het heden en verleden • incrementeel: geen smart •Stakeholders: compromis voor de creatie van een draagvlak
<p>Omgevings analyse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Er is sprake van formele omgevingsanalyse: beleidsplannen 2007 en 2008 • Inhoudelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • Informatieverzameling: beperkte opdeling in deelomgevingen. De informatieverzameling gebeurt formeel en informeel, interviews met bevoorrechte getuigen, info aangebracht door stakeholders, kwantitatieve prognoses maar geen specifieke voorkeur, dataverzameling binnen ISOM 	

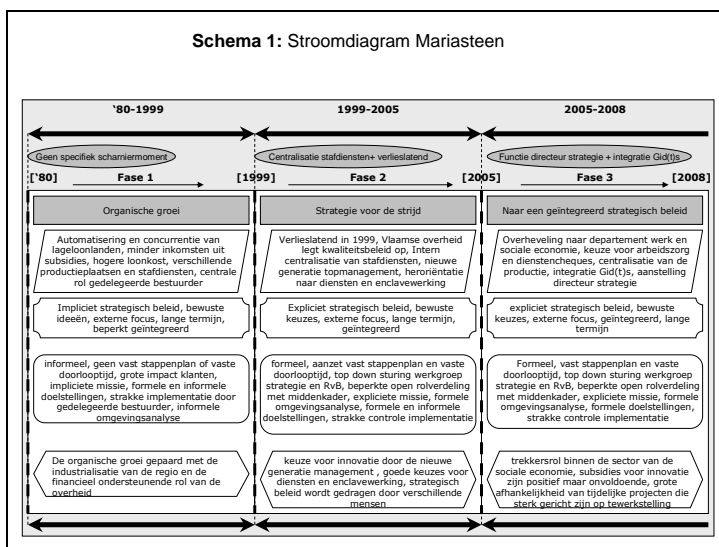
Schema 2: analysefase 2 (IV), 2007-2008		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Omgevings analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Informatieinterpretatie : <ul style="list-style-type: none"> • aanzet opdeling intern extern in SWOT-analyse • Zwakte: rendabiliteit op lange termijn • Sterkte: rendabel, weinig verloop • De coördinator tewerkstelling binnen ISOM (intergemeentelijk samenwerkingsverband van OCMW's van de Midden-Kemperspeelt belangrijke rol bij verzameling en interpretatie informatie door haar deskundigheid. De thematische werkgroepen blijven bestaan maar dagelijks bestuur heeft sturende rol. 	<ul style="list-style-type: none"> • rationeel: opdeling in deelomgevingen intern en extern, SWOT en kwantitatieve prognoses? • incrementeel: informele informatieverzameling, rijke datainformatieverzamingskorf • stakeholders: permanente screening stakeholderslandschap • incrementeel/stakeholders: informatiefiters
Strategische doelen	<ul style="list-style-type: none"> • Er worden in deze fase expliciet strategische doelstellingen geformuleerd maar dit gebeurt niet consequent. • Inhoudelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • De strategische doelstellingen duurzame tewerkstelling van kansengroepen en kwalitatieve dienstverlening worden in de statuten opgenomen. Vloeit niet voort uit SWOT maar uit de visie van de OCMW's. Een tweede doel is om kwalitatief te werken. De werknemers worden als klanten beschouwd. Ze moeten uit onze gemeenten komen. We bieden ook enkel dienstverlening binnen deze gemeenten • Rendabiliteit: wordt expliciet geformuleerd als derde strategische doelstelling. Daarbij is schaalvergroting en diversificatie wel belangrijk als informele doelstelling. Er wordt gekozen voor bewuste maar gecontroleerde groei. (actie groei personeel) • Vormelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • Geen SMART-criteria. 	<ul style="list-style-type: none"> • incrementeel: informele en spontaan nagestreefde doelen • incrementeel/stakeholders: geen voorkeur voor SMART-criteria

Schema 2: analysefase 2 (V), 2007-2008		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Strategische doelen	<ul style="list-style-type: none"> • betrokkenheid externen: gebaseerd op de visie van de Forum Lokale Werkgelegenheid tussen de gemeentes van Midden-Kempen 	
Strategische acties	<ul style="list-style-type: none"> • Er worden acties geformaliseerd die aansluiten bij de strategische doelen. Dit worden doelstellingen genoemd. • Inhoudelijke kenmerken. <ul style="list-style-type: none"> • formele doelstellingen: nieuwe huishoudelijk reglement, kwaliteitssysteem voor dienstencheques via VOSEC • Externe betrokkenheid • Expliciete doelstellingen worden in de RVB vastgelegd. Werkgroepen doen voorstellen en dagelijks bestuur werkt uit. 	<ul style="list-style-type: none"> • incrementeel/stakeholders: omvangrijk keuzearsenaal, organisatiespecificiteit en diversiteit • incrementeel/stakeholder: oog voor preferenties
Strategie implementatie	<ul style="list-style-type: none"> • Er is sprake van strategie-implementatie. • Kenmerken <ul style="list-style-type: none"> • consistente doelencascade, vast stappenplan met lange termijn. • consistentere implementatie, maar nog steeds flexibel bijgestuurd • strakke monitoring doelstelling, groei personeel en klanten, gebruik van kwantitatieve indicatoren, boordtabellen onder impuls van OCMW Herentals (ISOM), elke maand controle tabellen door RVB, jaarlijkse evaluatie actieplannen. Geen consensus over de indicatoren. 	<ul style="list-style-type: none"> • rationeel: consistente doelencascade • rationeel: strakke monitoring, zakkers voorkeur voor kwantitatieve indicatoren • incrementeel/incrementeel: flexibele bijsturing, geen consensus over indicatoren

Schema 2: analysefase 2 (VI), 2007-2008		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Evaluatie	<ul style="list-style-type: none"> • Positief: <ul style="list-style-type: none"> • "Er is een jaarlijks beleidsplan dat elk jaar wordt geëvalueerd" • "We doen aan expertiseopbouw door uitwisseling binnen focusgroepen van invoegebodrijven met dienstencheques." • Door invoering van dagelijks bestuur lopen beslissingen sneller 	<ul style="list-style-type: none"> • Rationeel: voorkeur voor vaste ,cyclische doorlooptijd • Stakeholders: oog voor identiteit stakeholders • Rationeel: dominante rol topmanagement
Problemen, Opportuniteiten	<ul style="list-style-type: none"> • Negatief: <ul style="list-style-type: none"> • "Beleidsplan 2008 te ambitieus, veel werd niet geïmplementeerd" 	
Remediëringen		

4. Gevalstudie Mariasteen

Schema 1: Stroomdiagram Mariasteen



Schema 2: analysefase 1 (I), voor 1999

Categorie	Informatie	Interpretatie
Extern:	Socialeconomisch	Belang van de invloed/paradigma's
Contextuele factoren	<ul style="list-style-type: none"> er is toenemende automatisatie van eenvoudige activiteiten enerzijds en concurrentie van goedkope arbeidskrachten uit voormalige Oostbloklanden en Azië. In '92 werd het paritair comité 327 geïnstalleerd voor de werknemers uit BW. De CAO nr. 43 sessies uit '93 voorzorg de invoering van het gewaarborgd gemiddeld minimum maandinkomen in BW. Hierdoor werd de loonlast groter. 	<ul style="list-style-type: none"> vakbonden worden een belangrijke stakeholder CAO nr. 42 is bepalend voor de lange termijn overleving van de BW.
	Overheidsbeleid <ul style="list-style-type: none"> Vanaf 1990 werden de BW gefinancierd door het Vlaams Fonds voor sociale integratie van personen met een handicap. In tegenstelling tot het Rijksfonds voor Sociale Reclassering van de Minder-Validen gebeurde de financiering niet meer via inkomsten uit verzekeringspremies maar via dotaties van de VI. Regering die enkel groeien in functie van de indexcijfers. De BW werden overgeheveld van de Federale ministerie van tewerkstelling en arbeid, naar de Vlaamse ministerie van Welzijn. De verhoging van de loonlast werd ten dele gecompenseerd door de invoering van een structurele lastenverlaging. En de invoering van de sociale maribel. Vanaf 1997 werd de toelage van de Vlaamse regering losgekoppeld van de effectieve loonhoogte. In plaats van een percentage van het brutoloon werd een forfaitair bedrag per gepresteerd uur toegekend. De lonen van de omschering werden niet meer automatisch geïndexeerd. Het totale bedrag aan subsidies neemt toe maar ook het aantal tewerkgestelden. Er moeten steeds meer inkomsten uit bedrijfseconomische activiteiten worden gehaald. 	
Intern:	Beleidsmatig: <ul style="list-style-type: none"> reactief beleid, op aangeven van klanten. Groei als toeleveringsbedrijf bepaald door klanten. VB: keuze voor productie in verlichting op aangeven van bedrijf Deltalight. Persoonlijk: <ul style="list-style-type: none"> Gedelegeerd bestuurder Paul Breyne en de RVB spelen een sturende rol. 	<ul style="list-style-type: none"> Overheid geeft minder subsidie maar blijft vooral op wetgevend gebied een belangrijke partner

Schema 2: analysefase 1 (II), voor 1999		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Conceptuele invulling	<ul style="list-style-type: none"> • Er is een nog geen expliciet strategisch beleid. • Kenmerken: die niet pleiten voor strategische besluitvorming: <ul style="list-style-type: none"> • eerder spontane dan bewuste keuzes • geen lange termijnvisie • externe focus beperkt tot de regio • niet geïntegreerd in de zin dat het beleid slechts door enkele betrokkenen gedragen wordt Actoren: RVB stuurt. Gedelegeerde bestuurder maakt deel uit van de directie. Directie rapporteert over operationele zaken. Belangrijke bedrijven/klienten hebben zeer bepalende rol via informele contacten met de gedelegeerde bestuurder of de directeur. 	<ul style="list-style-type: none"> •rationeel: lange termijn visie, bewuste keuzes, beperkte externe focus, •Stakeholders: klienten zijn dominante externe stakeholder zonder formele macht, met belonings- of bestraffingsmacht •Rationeel: RVB stuurt top down
Algemene proces kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> • Proceskenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • informeel • er is geen stappenplan, beleid krijgt ad hoc vorm naargelang klienten een voorstel doen, ideeën van de directie konden doordringen maar de RVB besliste. • er is geen vastliggende timing (ten dele bepaald door de klienten) • Er is een top-downsturing door de RVB. De rol van RVB en in het bijzonder de gedelegeerde was zeer bepalend. Er was geen discussie. Ideeën uit de directie konden niettemin doordringen. Klienten hadden indirect grote impact. • De besluitvorming ligt enkel binnen de RVB. De gedelegeerde bestuurder maakt deel uit van de directie en speelt een centrale rol. De klienten hebben een grote impact op de beleidskeuzes. 	<ul style="list-style-type: none"> •Stakeholders/incrementeel: afstandende evenwichtssoefening of flexibel patroon van strategische activiteiten •Stakeholders/incrementeel: variabele of getemporeerde doorlooptijd •rationeel: top-down sturing? •Stakeholder: machtsbasisbepaalde rolverdeling (informele dominante stakeholders)

Schema 2: analysefase 1 (III), voor 1999		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Inhoudelijke kenmerken (incl instrumenten, methoden en technieken kenmerken)	<ul style="list-style-type: none"> • Er is een missie deels vervaard in de opdrachtverklaring uit de statuten van de VZW Mariasteen. • Inhoudelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • doel van oprichting VZW is tewerkstelling van personen met een handicap, volgens waarden van katholieke leer • Vormelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • -, realiteitsgetrouw • Instrumenten, methoden of technieken: -- 	<ul style="list-style-type: none"> •incrementeel/stakeholders:realiteit getrouw •Rationeel? inhoudelijke kwaliteitscriteria, beperkt en onvolledig.
Omgevings analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Er is sprake van informele omgevingsanalyse door contacten tussen de directeur en klienten via het persoonlijke netwerk. • Inhoudelijke kenmerken: alle mogelijkheden tot uitbreiding van de activiteiten, reactief op opportuniteiten aangeboden door bedrijven/klienten uit de regio • Informatieverzameling en -interpretatie: <ul style="list-style-type: none"> • Informatie wordt verzameld door de directeur en gedelegeerde bestuurder •De informatie wordt binnen de RVB geïnterpreteerd, er worden veel externen betrokken (consultants, studiedagen) • Aanvulling/herziening analyse: <ul style="list-style-type: none"> •De informatieverzameling kan steeds aangevuld worden 	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders: voorkeur voor permanente screening van het stakeholderslandschap •incrementeel: informatiefilters, effect wordt beperkt door diverse medewerkers bij het proces te betrekken, rijke dataverzamingskorf
Strategische doelen	<ul style="list-style-type: none"> • Er worden geen expliciete strategische doelen vooropgezet. Er is wel een formele doelstelling in de statuten. Er zijn ook informele doelen. • Inhoudelijk kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • Er worden geen inhoudelijke criteria gevolgd 	

Schema 2: analysefase 1 (IV), voor 1999		
Categorie	Informatie	Interpretatie
	<ul style="list-style-type: none"> • De formele doelstelling is tewerkstelling van personen met een handicap. • Er is de informele doelstelling om de activiteiten uit te breiden in functie van de algemene doelstelling om personen met een handicap te werk te stellen. •Vormelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • geen vormelijke criteria •betrokkenheid externen: <ul style="list-style-type: none"> • tewerkstelling van personen met een handicap is een voorwaarde om door het rijksofonds en later het Vlaams Fonds voor sociale integratie van personen met een handicap als beschutte werkplaats te worden erkend. •herziening: - 	<ul style="list-style-type: none"> •Incrementeel: SMART-criteria zijn niet aan de orde •Incrementeel/Stakeholders: Vlaamse en Federale overheid zijn externe stakeholders met formele macht
Strategische acties	<ul style="list-style-type: none"> • er is geen sprake van expliciete strategische acties, geen onderscheid tussen activiteiten of doelstellingen. Er is wel sprake van besluiten van de RVB. • Binnen de RVB werden soms beslissingen genomen op basis van persoonlijke voorkeuren. (aanwervingen van personen die bekend waren). •Inhoudelijke kenmerken: -- •Externe betrokkenheid: -- 	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders: oog voor preferenties ingevolge de eigenbelangen en de invloed vanwege machtsposities
Strategie implementatie	<ul style="list-style-type: none"> • Er is sprake van implementatie van de formele besluiten maar er was niet echt sprake van strategie. •Kenmerken <ul style="list-style-type: none"> • Er is geen sprake van een consistente doelencascade • De besluitvorming ligt binnen de RVB en bij de gedelegeerde bestuurder in het bijzonder. De directie (waaronder de gedelegeerde bestuurder) voert uit en rapporteert. 	

Schema 2: analysefase 1 (V), voor 1999		
Categorie	Informatie	Interpretatie
	<ul style="list-style-type: none"> • strakke implementatie en opvolging van de besluiten • Methodes/technieken/instrumenten: <ul style="list-style-type: none"> • Er worden geen instrumenten, technieken of methodes gebruikt, geen voorkeur voor prestatie-meetsystemen of kwantitatieve indicatoren • externe betrokkenheid: <ul style="list-style-type: none"> • - 	<ul style="list-style-type: none"> • rationeel: een strakke opvolging • Incrementeel/stakeholders: geen standpunten over goede of slechte indicatoren
Evaluatie Problemen, opportunities	<ul style="list-style-type: none"> • positief <ul style="list-style-type: none"> • "het menselijk contact was dichter, men stond nog op de werkvloer" • "de rol van de overheid was stimulerend. Er was veel financiële steun en tegelijkertijd veel controle (1 à 2 inspecties per jaar)." • "Mariasteen is meegroeid met de industrialisatie van Roeselaere en anticipeerde gevoelsmatig op opportuniteiten die door de klanten (bedrijven) werden aangeboden" 	<ul style="list-style-type: none"> • Rationeel: positieve evaluatie van strakke monitoring • Incrementeel: positieve evaluatie van het flexibel patroon eigen aan het incrementele paradigma • stakeholders: positieve evaluatie van grote impact van externe stakeholders op strategie als dominant gedragspatroon
Voorstellen Remedieeringen	<ul style="list-style-type: none"> • negatief <ul style="list-style-type: none"> • - 	

Schema 2: analysefase 2 (I), 1999-2005		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Extern:	<p><u>Socialeconomisch:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • de- lokalisering zorgt voor slechte evolutie inzake investeringen. In 1999 is Mariasteen voor het eerst verlieslatend, het slechtste jaar ooit. <p><u>Overheidsbeleid:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Via het besluit van de Vlaamse regering van 17 december 1999 werden criteria geregeld voor beschutte werkplaatsen om de erkenning vanwege het VFSIPH te krijgen. Vanaf dan dienden alle BW volledig het minimumloon uit te betalen. De subsidies van het VFSIPH vertegenwoordigen het grootste deel van de overheidsinkomsten van de sector maar andere subsidies worden steeds belangrijker voor de leefbaarheid van de sector. • De subsidies stijgen in absolute cijfers omdat er meer mensen worden tewerkgesteld maar de subsidies zelf worden niet verhoogd. Eigen bedrijfsinkomsten worden belangrijker. • Het kwaliteitsbeleid is een erkenningvoorwaarde voor de voorzieningen in de gehandicaptensector sinds jan 2003. Dit is ingevoerd in alle beschutte werkplaatsen en wordt opgevolgd door een systeem van audits door de Inspectiedienst. Het decreet schrijft voor een kwaliteitshandboek op te stellen met een missie, visie en strategie inzake kwaliteitsbeleid, een kwaliteitsmanagementsysteem en een zelfevaluatie. <p><u>Middenveld:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • vzw (Vlamb) onderging op 2 juni 2005 een naamsverandering naar Pilar vzw. De regel wordt gevolgd dat vanaf een BW verlieslatend is managementondersteuning wordt gegeven. • <u>Persoonlijk en Structureel:</u> • 1999-2000 centralisatie van de stafdiensten in één nieuw centraal gebouw in het dienstencentrum Gid(t)s • Nieuwe directeur met nieuwe managementtechnieken. Nieuwe generatie eindverantwoordelijken vanaf 2000. Een nieuwe samenstelling RvB vanaf 2000 meer gericht op bepaalde expertise (voorbeeld inzake werkgelegenheid) <p><u>Beleidsmatig:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • uitbouw diensten vanaf 2001: • 2001 start Ergolab met uitbreiding naar externen en start bufferatelier vanaf 2005 	<p>Belang van de invloed/paradigma's</p>
Contextuele factoren		
Intern:		

Schema 2: analysefase 2 (II), 1999-2005		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Contextuele factoren	<ul style="list-style-type: none"> • 2001 congressentrum De oude melkerij • 2002 nieuwe orthopedie • 2004 leer- en speelboerderij Hoeve Ter Kest • Start enclaveverwerking vanaf 2001 	
Conceptuele invulling	<ul style="list-style-type: none"> • Benaming: er is een strategische werkgroep vanaf 2001. De directeur gebruikt beeldspraak: "strategie heeft men nodig als er een strijd moet gestreden worden". • Kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • die pleiten voor strategische besluitvorming: <ul style="list-style-type: none"> • er worden bewuste keuzes gemaakt (dienstensector, enclaves) • een lange termijnvisie (anticiperen op delocalisatie) • externe focus • geïntegreerd plan met operationele vertaling in werkgroepen. Doelgroeppersoneel op de hoogte houden van de strategie is echter problematisch. • Actoren: De strategische werkgroep (directeur, eindverantwoordelijke personeel, productie en commercieel) sturen de invulling van de doelstellingen en de missie. De RvB bekrachtigt. • Het opstellen van een missie wordt opgelegd door het kwaliteitsdecreet van de Vlaamse minister van welzijn. De omkadering wordt betrokken bij een voorafgaand visieproces onder begeleiding van Vlamb (Pilar) maar dit proces werd na twee jaar stopgezet. • Proceskenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • er is een formele missie en doelstellingen • Er is geen eenduidig lineair of sequentieel stappenplan maar er kunnen wel een aantal stappen worden onderscheiden. Er is een eenmalig visievormingsproces en vervolgens worden concrete doelstellingen opgesteld • geen vastliggende timing • Er is enerzijds sprake van een top downsturing door de werkgroep strategie bij het bepalen van de strategische doelstellingen en anderzijds een open rolverdeling bij de doorvertaling naar het operationele niveau in verschillende thematische werkgroepen (bijvoorbeeld investeringen). De werkgroep rapporteert aan de RvB en de directie wordt geïnformeerd. 	<ul style="list-style-type: none"> • rationeel: planmatig (LT, bewust, externe focus en geïntegreerd tot op een bepaald niveau) • Stakeholders: oog voor het belang of stake van interne en externe stakeholders
Algemene proces kenmerken		<ul style="list-style-type: none"> • Incrementeel: flexibel patroon van potentiële strategische activiteiten? • incrementeel: variabele doorlooptijd • rationeel: top down? • Stakeholders: machtsbepaalde rolverdeling

Schema 2: analysefase 2 (III), 1999-2005		
Categorie	Informatie	Interpretatie
<p>Inhoudelijke kenmerken (incl instrumenten, methoden en technieken) kenmerken</p> <p>Missie</p>	<p>• Er is een expliciete missie: "De vereniging heeft tot doel, geïnspireerd door de christelijke levensbeschouwing en de leer zoals door de Rooms-katholieke kerk voorgelaten, alles te doen wat nuttig of nodig is om belangen, zowel lichamelijke als geestelijke, van personen met handicap te behartigen. Onder meer door het oprichten en beheren van beschutte werkplaatsen; het nemen van nieuwe initiatieven in het kader van tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap; het verstrekken van aangepaste opleiding, begeleiding, verpleging en verzorging; het opleiden van daartoe gespecialiseerd personeel. Zij zal alle roerende en onroerende goederen, die tot het verwezenlijken van dit doel nuttig of nodig zijn, mogen bezitten uit eigendom, vruchtgebruik of welke titel ook."</p> <p>• Inhoudelijke aandachtspunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De missie beantwoordt de volgende vragen: waarom of welke kerndoelen (geïnspireerd door de christelijke levensbeschouwing doen wat nuttig of nodig is om belangen, zowel lichamelijke als geestelijke, van personen met handicap te behartigen), voor wie (doelgroep van personen met een -arbeids- handicap) en wat (oprichten en beheren van beschutte werkplaatsen; het nemen van nieuwe initiatieven in het kader van tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap; het verstrekken van aangepaste opleiding, begeleiding, verpleging en verzorging, het opleiden van daartoe gespecialiseerd personeel). • De afbakening van de antwoorden op deze vragen is onduidelijk. <p>• Vormelijke kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De missie weerspiegelt de organisatie zoals ze werkelijk is • Missie wordt eerder top down bepaald • De missie wordt herzien • De missie is ten dele concreet maar soms ook vaag ("alles te doen wat nuttig of nodig is om belangen, zowel lichamelijke als geestelijke, van personen met handicap te behartigen") 	<p>• rationeel: inhoudelijke kwaliteitscriteria (eerder onbewust)</p> <p>• incrementeel: gericht heden en verleden</p> <p>• incrementeel/stakeholders: realiteitsgetrouwe weergave missie</p> <p>• Gematigd rationeel: bepallende rol directie en RVB</p> <p>• incrementeel: oog voor veranderingen</p> <p>• Stakeholders: vaagheid kan ten dele bewust zijn (als compromis)</p>

Schema 2: analysefase 2 (IV), 1999-2005		
Categorie	Informatie	Interpretatie
<p>Omgevings analyse</p>	<p>• De missie heeft oog voor het heden en het verleden. (Christelijke inspiratie)</p> <p>• Gebruik van richtlijnen, methoden of technieken: --</p> <p>• Er is sprake van formele omgevingsanalyse.</p> <p>• Inhoudelijke kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opportuïteiten: toeleggen op nieuwe diensten, werken via enclaves, innovaties (screening via ergolab, orthopedisch centrum) • Bedreigingen: de -lokaliseren naar lage loonlanden, dalende inkomsten uit subsidies <p>• Informatieverzameling en -interpretatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De strategische werkgroep verzamelt en interpreteert informatie via SWOT-analyses. Er worden externen geconsulteerd: VLAAMAB begeleidt een visievormingsproces met de hele omkadering. Er zijn goede contacten met het Vlaams Fonds, met VLAB. De directeur is vertegenwoordigd in verschillende raden van bestuur van organisaties uit de sector (zoals van incubatiecentra). Er wordt ook informatie verzameld op studiedagen MVO, academische studies omtrent de -lokaliseren, etc.) 	<p>• incrementeel/stakeholders: gericht op de toekomst, het heden en het verleden</p> <p>• incrementeel/stakeholders: voorkeur permanente screening, geen systematische opdeling in deelomgevingen</p> <p>• incrementeel/stakeholders: geen echte voorkeur voor specifieke informatieverzamelingsinstrument en, rijke data-informatieverzamingskorf,</p>
<p>Strategische doelen</p>	<p>• Er is sprake van formele en informele opdrachtverklaringen.</p> <p>• Inhoudelijke kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • twee formele opdrachtverklaringen vanaf 2001: sociale doelen en economische middelen (of targets). Vanaf 2005 wordt het maatschappelijk engagement informeel als opdracht opgenomen. Vanaf 2007 gebeurt dit formeel. Er worden geen inhoudelijke criteria gevolgd. <p>• Vormelijke kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen vormelijke kwaliteitscriteria. • betrokkenheid externen: • De RVB en de strategische werkgroep bepalen de doelstellingen. • herziening: • de sociale doelstellingen werden in 2001 formeel aangevuld met de economische middelen (of targets). 	<p>• incrementeel: er is sprake van informele en formele doelen</p> <p>• incrementeel: geen expliciete (en eerder beperkte of indirecte) aansluiting bij inhoudelijke (SWOT-)criteria.</p> <p>• incrementeel/stakeholders: SMART-criteria zijn niet aan de orde</p> <p>• incrementeel: oog voor veranderingen</p>

Schema 2: analysefase 2 (V), 1999-2005		
Categorie	Informatie	Interpretatie
<p>Strategische acties</p>	<p>• Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen strategische acties of strategische doelstellingen. Er kunnen evenwel acties worden onderscheiden die zijn afgeleid van de opdrachtverklaringen. Meer bepaald worden de economische middelen of targets genoemd (door de directeur strategie).</p> <p>• Inhoudelijke kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitbouw van diensten: ergolab, congrescentrum, orthopedie, etc. • Zwak of voorkeur voor benchmarking (van directeur strategie) <p>• externe betrokkenheid: -</p>	<p>• Rationeel: zwak of voorkeur voor benchmarking</p>
<p>Strategie implementatie</p>	<p>• Er is sprake van implementatie van de besluiten van de RVB.</p> <p>• Kenmerken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is sprake van een consistente doelencascade. De missie bevat opdrachtverklaringen. Deze opdrachtverklaringen bevatten expliciete targets of doelen. Via besluiten van de RVB wordt dit geïmplementeerd door de directie. • Er is sprake van strakke opvolging door de RVB, directie. "Over besluiten van de RVB wordt niet gediscussieerd". <p>• Methodes/technieken/instrumenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er wordt gewerkt met ISO 2000 kwaliteitssysteem. Er wordt cijfermateriaal verzameld in functie van de targets <p>• externe betrokkenheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De klanten eisen ISO 2000 kwaliteitsnormen 	<p>• Rationeel: bewuste doelencascade.</p> <p>• rationeel: strakke monitoring</p> <p>• rationeel: voorkeur voor, prestatie-meetsystemen, kwantitatieve indicatoren</p> <p>• Stakeholders: een goede indicator</p>

Schema 2: analysefase 2 (VI), 1999-2005		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Evaluatie	positief • nieuwe directeur en nieuwe leden van de raad van bestuur kiezen resoluut voor innovatieve projecten zoals het ergolab en het orthopedisch centrum	<ul style="list-style-type: none"> •Rationeel: voorkeur voor toekomstgerichte strategie •Incrementeel/stakeholders: voorkeur voor een meer open of machtsbasisbepaalde rolverdeling
Opportunititeiten	• het strategisch beleid wordt gedragen door verschillende personen en niet door één persoon zoals in het verleden	
Problemen, moeilijkheden	• strategische keuzes voor ontwikkeling van diensten en enclaverwerking resulteren in meer tewerkstelling Negatief • ..	
Remediëringen	..	

Schema 2: analysefase 3 (I), 2005-2008		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Extern:	Overheidsbeleid: • Meerwaardendecreet 2000: erkende adviesbureaus, Vlaams participatiefonds en koepelorganisatie (VOSEC).	Belang van de invloed
Contextuele factoren	•Bij de besprekingen rond de indeling van de nieuwe beleidsdomeinen in het kader van het Beter Bestuurlijk Beleid (BBB), werd de beslissing genomen om de beschutte werkplaatsen over te hevelen naar het beleidsdomein sociale economie onder de bevoegdheid van minister Van Brempt. Deze overheveling vond plaats op 21 april 2006. Minister Van Brempt werkt sindsdien aan een eenheidsdecreet voor sociale en beschutte werkplaatsen om een integraal tewerkstellingsbeleid voor kansengroepen uit te werken. Vanaf 1 april 2006 werd de taak van het VFSIPH overgenomen door het Vlaams Subsidieagentschap voor Werk en Sociale Economie. • 2003: het stelsel van dienstencheques wordt ingevoerd 2006: De Vlaamse regering beslist om een uitbreiding van het aantal arbeidsplaatsen arbeidszorg te realiseren binnen de sociale economie, waarbij nu naast de sociale werkplaatsen ook beschutte werkplaatsen de mogelijkheid krijgen om een aanbod te doen en uren op te nemen Middenveld:	
Intern:	• VLAB is promotor van het ESF-project supported employment. Dit project beoogt de begeleiding van mensen met een handicap bij de tewerkstelling in reguliere bedrijven. Eind 2005 stapten 7 beschutte werkplaatsen in het project Structureel en persoonlijk: • Het directieteam wordt gereorganiseerd. Naast de algemene directeur wordt de functie van directeur strategie gecreëerd. De directeur strategie was daarvoor eindverantwoordelijke productie en neemt de taak over van de strategische werkgroep. • Er komt een tweede centralisatie van de productie te Rumebeke. Er wordt een overkoepelende VZW opgericht waarvan de beschutte werkplaats financieel het belangrijkste onderdeel is. Er wordt gewerkt aan de integratie van de overkoepelende VZW. Er is één verantwoordelijke voor de immobielien op het dienstencentrum Gi(d)'s. •Exponentiële groei omkadering en doelgroepen tot 850 personen.	

Schema 2: analysefase 3 (II), 2005-2008		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Intern:	Beleidsmatig 2006 start project supported employment, vanaf 2008 als promotor	Belang van de invloed
Contextuele factoren	2007 start arbeidszorg 2008 start dienstenchequebedrijf	
Conceptuele invulling	• Benaming: Er is een directeur strategie bevoegd voor het uitstippelen van het strategisch beleid. • Kenmerken: die pleiten voor strategische besluitvorming: • er worden bewuste keuzes gemaakt (nieuwe werkvormen arbeidszorg en dienstencheques) • een lange termijnvisie (trekkersrol in de sector, maatschappelijk verantwoord ondernemen) • externe focus (heel Vlaanderen) • geïntegreerd plan met operationele vertaling in werkgroepen. Doelgroep personeel wordt op de hoogte gehouden via aangepaste infosessies (gastprekers/tonaal). • Actoren: directeur strategie, algemeen directeur, eindverantwoordelijken productie, personeel en commercieel vormen de strategische werkgroep en verzamelen en interpreteren informatie. Er wordt gerapporteerd aan de RvB en de directie wordt geïnformeerd. Interne reflectie op jaarlijkse kwaliteitsdag, intern overleg met directieuren Gi(d)'s. Er worden veel externen geconsulteerd. Adviesbureau Helboom (audit EFQM), Innovatiecentrum West-Vlaanderen, startcentrum Kanaal 127 en de POM. Er zijn klantenbevragingen.	<ul style="list-style-type: none"> • rationeel: planmatig (LT, bewust, externe focus en geïntegreerd tot op een bepaald niveau) •Stakeholders: oog voor het belang of stake van interne en externe stakeholders
Algemene proces kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> • Er wordt formeel informatie verzameld en verwerkt door de strategische werkgroep en in het bijzonder uitgewerkt door de directeur strategie. • er is sprake van een lineair en sequentieel stappenplan. Dit wordt opgenomen het jaarcactieplan. Elk jaar wordt een kwaliteitsdag georganiseerd om de doelstellingen te evalueren. • er is sprake van een vaste cyclische doorlooptijd. Er is een 2 jaarlijkse evaluatie van het strategische beleid door de RvB. • Er is een zekere hiërarchie maar tegelijkertijd een flexibele rolverdeling binnen de strategische werkgroep. Er is ook maandelijks overleg met andere directieuren binnen Gi(d)'s waar strategie wordt besproken. 	<ul style="list-style-type: none"> •Rationeel: formele, lineair en sequentieel stappenplan •Rationeel: vaste cyclische doorlooptijd •Rationeel: dominante rol van het topmanagement •Stakeholders: machtsbasisbepaalde rolverdeling binnen werkgroep en tussen werkgroep en RvB

Schema 2: analysefase 3 (III), 2005-2008		
Categorie	Informatie	Interpretatie
	<ul style="list-style-type: none"> • Er is regelmatig terugkoppeling naar RvB en naar de individuele directieraden. De directeur strategie is eindverantwoordelijke en de RvB beslist. 	
Inhoudelijke kenmerken (incl instrumenten, methoden en technieken)	<ul style="list-style-type: none"> • Er is een expliciete missie: "De vereniging heeft tot doel, geïnspireerd door de christelijke levensbeschouwing en de leer zoals door de Rooms-katholieke kerk voorgehouden, alles te doen wat nuttig of nodig is om belangen, zowel lichamelijke als geestelijke, van personen met handicap te behartigen. Onder meer door het oprichten en beheren van beschutte werkplaatsen; het nemen van nieuwe initiatieven in het kader van tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap; het verstrekken van aangepaste opleiding, begeleiding, verpleging en verzorging; het opleiden van daartoe gespecialiseerd personeel. Zij zal alle roerende en onroerende goederen, die tot het verwezenlijken van dit doel nuttig of nodig zijn, mogen bezitten uit eigenaard, vruchtgebruik of welke titel ook." 	
Missie	<ul style="list-style-type: none"> • Inhoudelijke aandachtspunten: <ul style="list-style-type: none"> • De missie beantwoordt de volgende vragen: waarom of welke kernwaarden (geïnspireerd door de christelijke levensbeschouwing) doen wat nuttig of nodig is om belangen, zowel lichamelijke als geestelijke, van personen met handicap te behartigen, voor wie (doelgroep van personen met een arbeids- handicap) en wat (oprichten en beheren van beschutte werkplaatsen; het nemen van nieuwe initiatieven in het kader van tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap; het verstrekken van aangepaste opleiding, begeleiding, verpleging en verzorging, het opleiden van daartoe gespecialiseerd personeel). • De afbakening van de antwoorden op deze vragen is onduidelijk. • Vormelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • De missie weerspiegelt de organisatie zoals ze werkelijk is • Missie wordt eerder top down bepaald • De missie wordt herzien • De missie is ten dele concreet maar soms ook vaag ("alles te doen wat nuttig of nodig is om belangen, zowel lichamelijke als geestelijke, van personen met handicap te behartigen") 	<ul style="list-style-type: none"> • rationeel: inhoudelijke kwaliteitscriteria (eerder onbewust) • incrementeel: gericht heden en verleden • incrementeel/stakeholders: realiteitsgetrouwe weergave missie • Gematigd rationeel: bepallende rol directie en RvB • incrementeel: oog voor veranderingen • Stakeholders: vaagheid kan ten dele bewust zijn (als compromis)

Schema 2: analysefase 3 (IV), 2005-2008		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Omgevings analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Er is sprake van formele omgevingsanalyse. • Inhoudelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • Opportuniteiten: project supported employment, arbeidszorg, uitbreiding enclavewerking, screening via ergolab vermarkten • Bedreigingen: tijdelijke inkomsten en dalende inkomsten uit subsidies • Informatieverzameling en -interpretatie: <ul style="list-style-type: none"> • De strategische werkgroep verzamelt en interpreteert informatie via SWOT- analyses. Interne reflectie op jaarlijkse kwaliteitsdag, intern overleg met directieuren Gid(J)s. Er worden veel externen geconsulteerd. Adviesbureau Heboom (audit EFQM), innovatiecentrum West-Vlaanderen, startcentrum Kanaal 127 en de POM. Er zijn klantenbevestigingen. • Er zijn goede contacten met VLAG. De directeur is vertegenwoordigd in verschillende raden van bestuur van organisaties uit de sector (zoals van incubatiecentra). Er wordt ook informatie verzameld op studiedagen. 	<ul style="list-style-type: none"> • incrementeel/stakeholders: voorkeur voor permanente screening van het stakeholderslandschap of o.i.v. dynamiek omgeving • incrementeel/stakeholders: geen geprefereerde informatieverzamelinstrumenten, vooral participatieve observatie, rijke dataverzamelingskorf.
Strategische doelen	<ul style="list-style-type: none"> • De strategische doelen blijven onveranderd in deze fase en de bevindingen uit de vorige fase blijven dan ook gelijk. 	
Strategische acties	<ul style="list-style-type: none"> • Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen strategische acties of strategische doelstellingen. Er kunnen evenwel acties worden onderscheiden die zijn afgeleid van de opdrachtverklaringen. Meer bepaald worden de economische middelen ook targets genoemd (door de directeur strategie). • Inhoudelijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • Uitbouw van activiteiten: arbeidszorg, dienstcheques, etc. • Zwak of voorkeur voor benchmarking (van directeur strategie) • externe betrokkenheid: - 	<ul style="list-style-type: none"> • Rationeel: zwak of voorkeur voor benchmarking

Schema 2: analysefase 3 (V), 2005-2008		
Categorie	Informatie	Interpretatie
Strategie implementatie	<ul style="list-style-type: none"> • Er is sprake van implementatie van de besluiten van de RvB. • Kenmerken <ul style="list-style-type: none"> • Er is sprake van een consistente doelencascade. De missie bevat opdrachtverklaringen. Deze opdrachtverklaringen bevatten expliciete targets of doelen. Via besluiten van de RvB wordt dit geïmplementeerd door de directie. • Er is sprake van strakke opvolging door de RvB, directie. "Over besluiten van de RvB wordt niet gediscussieerd". • Methodes/technieken/instrumenten: <ul style="list-style-type: none"> • Er wordt gewerkt met ISO 2000 kwaliteitssysteem. Er wordt cijfermateriaal verzameld in functie van de targets • externe betrokkenheid: <ul style="list-style-type: none"> • De klanten eisen ISO 2000 kwaliteitsnormen 	<ul style="list-style-type: none"> • Rationeel: bewuste doelencascade. • rationeel: strakke monitoring • rationeel: voorkeur voor, prestatie-meetsystemen, kwantitatieve indicatoren • Stakeholders: een goede indicator

Schema 2: analysefase 3 (VI), 2005-2008

Categorie	Informatie	Interpretatie
<p>Evaluatie</p> <p><i>opportuniteiten, moeilijkheden</i></p>	<p>Positief:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "We nemen in de sector een trekkenrol op ons (in de plaats van VLAB) en we maken bewuste keuzes voor samenwerking in grote partnerschappen" • "De subsidiëring op sectorniveau voor innovatie is een positieve evolutie. Maar het is moeilijk om echt aan innovatie te doen. We kunnen niet meer mee met de nieuwe technologie." <p>Negatief:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Sinds de overname van het departement welzijn naar werk en sociale economie worden we meer gericht en strikter gecontroleerd aan de hand van computersystemen, maar er is minder voeling met het veld door een gebrek aan bedrijfsbezoeken." • "We zijn afhankelijker van tijdelijke projecten. De minister van sociale economie heeft hierin een grote beslissingsmacht. Deze projecten zijn vooral gericht op tewerkstelling maar onze doelstellingen zijn breder. "vind ik positief maar om te overleven zal bijsturing nodig zijn" 	<ul style="list-style-type: none"> •stakeholders: bijzondere aandacht voor belang en identiteit interne en externe stakeholders •rationeel: toekomstgericht •Incrementeel/stakeholders: soepele monitoring •Stakeholders: oog voor interne doelconflicten en dilemma's
<p>Remediëringen</p>	<p>--</p>	