



Performantie van sociale ondernemingen

Ontwikkeling van een meetinstrument om performantie in kaart te brengen

Linde Moonen
Saskia Crucke
Tine Claeys
Adelien Decramer

Universiteit Gent – Faculteit Economie en Bedrijfskunde



Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Financiën, Begroting, Werk, Ruimtelijke Ordening en Sport en de Vlaamse minister van Energie, Wonen, Steden en Sociale Economie, in het kader van het Vlaams Programma Strategisch Arbeidsmarktonderzoek

Moonen, L., Crucke, S., Claeys, T. & Decramer, A.

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

Universiteit Gent, Faculteit Economie en Bedrijfskunde, 2013, 80p.

ISBN-nummer

Copyright (2013)

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

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

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

INHOUD

OVERZICHT TABELLEN EN FIGUREN	4
INLEIDING.....	5
DEEL I: FOCUSGROEPEN	15
1.1.Focusgroepen als onderzoekstechniek	15
1.2.Procedure in voorliggend onderzoek	15
1.3.Respondenten	16
1.3.1. Selectiecriteria focusgroepen	16
1.3.2. Beschrijving focusgroepen	17
DEEL II: DELPHI METHODE.....	18
2.1.Delphi methode als onderzoekstechniek	18
2.2.Procedure in voorliggend onderzoek	19
2.3.Analyse van de data	20
2.4.Respondenten	20
2.4.1. Selectiecriteria	20
2.4.2. Beschrijving panel ronde 1 en ronde 2	21
DEEL III: ONDERZOEKSRESULTATEN	23
3.1.Resultaten focusgroepen	23
3.2.Resultaten Delphi panel ronde 1	24
3.2.1. Ranking domeinen	24
3.2.2. Interrater agreement	25
3.3.Te behouden en te schrappen indicatoren vanuit ronde 1	37
3.4.Resultaten Delphi panel ronde 2	42
3.4.1. Stabiliteit van de antwoorden	42
3.4.2. Interrater agreement	42
3.5.Te behouden en te schrappen indicatoren vanuit ronde 2	46
3.6. Conclusie vanuit ronde 1 en ronde 2	48
BESLUIT	50
REFERENTIES.....	52
BIJLAGEN.....	57

OVERZICHT TABELLEN EN FIGUREN

Figuur 1: Onderzoeksmodel

Figuur 2: Spindiagram rangschikking domeinen – 3 subgroepen

Figuur 3: Beslisboom conclusie ronde 1

Figuur 4: Beslisboom conclusie ronde 2

Tabel 1: Domeinen, dimensies en indicatoren vanuit literatuuronderzoek

Tabel 2: Toegevoegde indicatoren n.a.v. focusgroepen

Tabel 3: Beschrijvende gegevens focusgroepen

Tabel 4: Beschrijvende informatie panel Delphi ronde 1

Tabel 5: Beschrijvende informatie panel Delphi ronde 2

Tabel 6: Rangschikking domeinen – 3 subgroepen

Tabel 7: Semi-interkwartielrange en gemiddelde score – alle indicatoren, ronde 1

Tabel 8: Indicatoren die vanuit voorwaarde 1 en 2 behouden blijven

Tabel 9: Ranking indicatoren economic performance – ronde 1

Tabel 10: Ranking indicatoren governance performance – ronde 1

Tabel 11: Ranking indicatoren community performance- ronde 1

Tabel 12: Ranking indicatoren environmental performance – ronde 1

Tabel 13: Ranking indicatoren human performance – ronde 1

Tabel 14: Conclusie voor alle indicatoren – ronde 1

Tabel 15: Conclusie vanuit ronde 1

Tabel 16: Semi-interkwartielrange en gemiddelde score – alle indicatoren, ronde 2

Tabel 17: Conclusie voor alle indicatoren – ronde 2

Tabel 18 Conclusie vanuit het Delphi panel

Tabel 19: Te behouden indicatoren vanuit voorliggend onderzoek

INLEIDING

1. Onderzoeksteam

Het onderzoeksteam bestaat uit Linde Moonen, Saskia Crucke, Tine Claeys en Adeliën Decramer.

Linde Moonen is als onderzoeksmedewerker verbonden aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit Gent. Zij werkt momenteel aan dit onderzoeksproject met als centrale focus de uitbreiding van de monitor sociale economie.

Saskia Crucke is als lector en onderzoekster verbonden aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit Gent. Haar onderzoeksdomein is 'maatschappelijk verantwoord en sociaal ondernemen'. Meer specifiek handelt haar doctoraatsonderzoek over het belang van 'governance' bij sociale ondernemingen.

Tine Claeys is als onderzoeksmedewerker verbonden aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit Gent. Tine nam deel aan verschillende onderzoeksprojecten omtrent Performance Management in de publieke sector. Zij werkt momenteel aan dit onderzoeksproject met als centrale focus de uitbreiding van de monitor sociale economie.

dr. Adeliën Decramer is als docent verbonden aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde en de School voor Social Profit en Publiek Management van de Universiteit Gent. Zij doctorerde aan de Universiteit Gent rond Employee Performance Management en schreef verschillende wetenschappelijke artikelen en hoofdstukken in boeken rond het thema prestatie- en performantiemetingen in de publieke sector.

2. Situering

Het onderzoeksproject uitgevoerd door het onderzoeksteam van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit Gent komt tot stand in het kader van het Steunpunt Werk en Sociale Economie (WSE).

Het Steunpunt WSE, onder leiding van prof. dr. Luc Sels, is een interuniversitair kenniscentrum dat expertise opbouwt en ter beschikking stelt over de thema's werk, arbeidsmarkt en sociale economie. Het steunpunt bestaat uit vier onderzoekscentra die zich toeleggen op arbeidsmarktmonitoring en onderzoek rond loopbanen, activering en sociale economie.

Het Steunpunt WSE is door de Vlaamse Regering erkend als Steunpunt Beleidsrelevant Onderzoek, met de steun van de Stuurgroep Strategisch Arbeidsmarktonderzoek en het Vlaams Interuniversitair OnderzoeksNetwerk Arbeidsmarktrapportering VIONA. In opdracht van de Federale Overheid (Federaal Wetenschapsbeleid) ondersteunt het Steunpunt WSE mee de uitbouw en exploitatie van sociaaleconomische databanken over arbeid en arbeidsmarkt.

Het Steunpunt WSE volgde in 2007 het Steunpunt WAV (Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming) op, dat in de periode 1991-2006 de arbeidsmarktmonitoring in Vlaanderen op de kaart zette.

Deze opdracht rond Performantiemeting in Sociale ondernemingen ressorteert onder het Onderzoekscentrum Sociale Economie (Social Economy Research Centre, SERC) dat zich specialiseert in de sociale en meerwaardeneconomie en het sociaal ondernemerschap. Het SERC staat onder andere in voor de uitbreiding van de monitor van de sociale economie (uitbreiding van populatie en indicatoren).

SERC breidt de monitor van de sociale economie, ontwikkeld in het kader van de onderzoekslijn Sociale Economie tijdens het vorige Steunpunt WSE, uit. Een eerste uitbreiding bestaat uit een verruiming van de populatie van ondernemingen die omvat worden door de monitor. Deze eerste uitbreiding zal gerealiseerd worden door het HIVA-team, onder leiding van dhr. Peter De Cuyper. Een tweede uitbreiding betreft de indicatoren met een assessment van de 'gerealiseerde meerwaarden' door sociale economie ondernemingen in Vlaanderen. Het onderzoek naar deze tweede uitbreiding wordt weergegeven in dit rapport.

In 2012 werd een aanvang gemaakt met de ontwikkeling van een theoretisch en methodologisch kader voor deze uitbreidingen. In 2013 werd een concrete strategie ontwikkeld en met beleid en werkveld afgetoetst ter realisatie van (1) de uitbreiding van de populatie (team HIVA) en (2) de ontwikkeling van een survey aangaande meerwaarden (team UGent).

In 2014 organiseert het onderzoeksteam van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde een grootschalige survey en zullen de data-aanvragen gebeuren voor wat betreft de data die via de nationale databanken over de ondernemingen aangevraagd worden (team HIVA).

3. Doelstelling

De eerste monitor beperkte zich tot het verzamelen van indicatoren van economische prestatie en van tewerkstelling van doelgroepmedewerkers. De opdracht WP1 binnen dit huidig Steunpunt beoogt de constructie van een monitor die ons in staat stelt om meerwaarden binnen sociale ondernemingen op verschillende vlakken te meten.

We knopen hierbij aan bij het rapporteringsinstrument dat in het kader van de VIONA-studie¹ over de haalbaarheid van rapportering van duurzaam ondernemerschap/ maatschappelijk verantwoord ondernemen werd ontwikkeld en de evolutie binnen de Vlaamse regelgeving om duurzaamheidscriteria op te nemen in openbare aanbestedingen.

De thematiek valt ook onder het vakgebied Performantiemanagement. Performantiemanagement wordt gedefinieerd als een reeks van activiteiten waarbij de resultaten of de output van de organisatie centraal staan. Performantiemanagement gaat over het geheel van processen, (bereikte) resultaten, aangepaste organisatiestructuren, de aanwezigheid van een resultaatgerichte cultuur en het gebruik van specifieke resultaatgerichte managementtechnieken om tot resultaten te komen (Vanderstraeten en Decramer, 2012). De gerealiseerde of multipelen meerwaarden worden in het kader van het onderzoeksproject omvat door de term 'organisatorische prestatie'. Met organisatorische prestatie bedoelen we zowel de concrete output of resultaten die een (sociale) organisatie behaalt als de processen die de organisatie inzet om deze resultaten te behalen. Performantiemeetinstrumenten (ook wel prestatiemeetinstrumenten genoemd) zijn de noodzakelijke instrumenten om inzicht te verwerven in de geleverde prestaties van de organisatie en in de mate van strategie-implementatie. Deze prestaties kunnen via verschillende indicatoren in kaart gebracht worden.

Het onderzoeksproject heeft tot doel een gedragen meetinstrument te ontwikkelen dat de organisatorische prestatie van sociale ondernemingen in kaart kan brengen.

¹ Mazijn, B., Devriendt, S., Storme, N., Vandermeeren, J. & Van Langenhove, L. (2012). *Duurzaam ondernemen zichtbaar en doenbaar maken in Vlaanderen*. Onuitgegeven onderzoeksrapport, UNU-CRIS, RCE-SNS, Howest.

Om het beoogde doel te behalen, zet het onderzoeksteam een systematisch onderzoeksproces op dat zich laat samenvatten in drie chronologische stappen.

1. Een eerste stap om de 'multiple meerwaarden'/ organisatorische performantie in kaart te brengen, focust op **literatuur** inzake organisatorische performantie in sociale ondernemingen. We stellen ons de vraag welke maatstaven in de literatuur worden gehanteerd en/of aanbevolen om multiple organisatorische meerwaarden/ organisatorische performantie in kaart te brengen.
2. Vervolgens worden **twee focusgroepen** ingericht die een praktijkgerichte aanvulling op de literatuur vormen.
3. Ten slotte wenst de onderzoeksgroep een consensus over de maatstaven vanuit de literatuur te bekomen en gebruikt daartoe een **Delphi methodiek**.

Hieronder volgt een samenvatting van de drie chronologische stappen in het onderzoeksproces en de bijhorende onderzoeksresultaten. Voorliggend rapport beschrijft het proces en de onderzoeksresultaten in detail.

4. Literatuurstudie

Vier instrumenten, die internationaal hun meerwaarde hebben bewezen wat betreft het in kaart brengen van organisatorische performantie, vormen het startpunt van het literatuuronderzoek.

De volgende instrumenten werden gescreend:

1. Kinder, Lydenberg, Domini and Co, Inc. (KLD),
2. The Dow Jones Sustainability Index (DJSI),
3. The Global Reporting Initiative (GRI) en
4. International Organization for Standardization, richtlijn voor maatschappelijke verantwoordelijkheid (ISO 26000)

(KLD Research & Analytics Inc., 2003; S&P Dow Jones Indices LLC, 2012; GRI, 2013; ISO, 2010).

We kozen deze instrumenten omwille van hun internationale erkenning en validatie, hun ruime vermelding in gepubliceerd onderzoek en hun breed toepassingsgebied.

Het **KLD-instrument**² was in 1990 naar eigen zeggen de eerste benchmark index ter wereld die gebruik maakte van omgevings-, sociale en governance factoren om de performantie van organisaties in kaart te brengen (Walsch, 2010). Organisatorische performantie wordt door KLD omschreven aan de hand van de volgende indicatoren:

1. de aanwezigheid van aandacht voor de gemeenschap, het bestuur van de organisatie, diversiteit, werknemers, de natuurlijke omgeving, mensenrechten en producten;
2. de afwezigheid van zorgwekkende activiteiten zoals de productie van alcohol of tabak (KLD Research & Analytics Inc., 2003).

Het instrument ontwikkeld door KLD wordt ingezet om organisatieprofielen te ontwikkelen waarin elk van de voorgenoemde indicatoren worden beoordeeld als een sterkte of een zwakte van de organisatie. De organisatieprofielen worden ter beschikking gesteld via een online database, de SOCRATES – The Corporate Social Ratings Monitor, die de sociale performantie van meer dan 4000 organisaties verspreid over 5 globale markten weergeeft. Dankzij deze database kunnen investeerders de overwogen beslissing nemen al dan niet in een bepaalde organisatie te investeren.

² De KLD-onderzoeksinstelling werd in 2009 overgenomen door RiskMetrics Group (RMG), dat vervolgens in 2010 deel werd van Morgan Stanley Capital International (MSCI). Het Amerikaans MSCI stelt tegen betaling verschillende 'investment decision support tools' ter beschikking. Het oorspronkelijke instrument zoals ontwikkeld door de KLD-groep is een van de beschikbare tools (MSCI Inc., 2011).

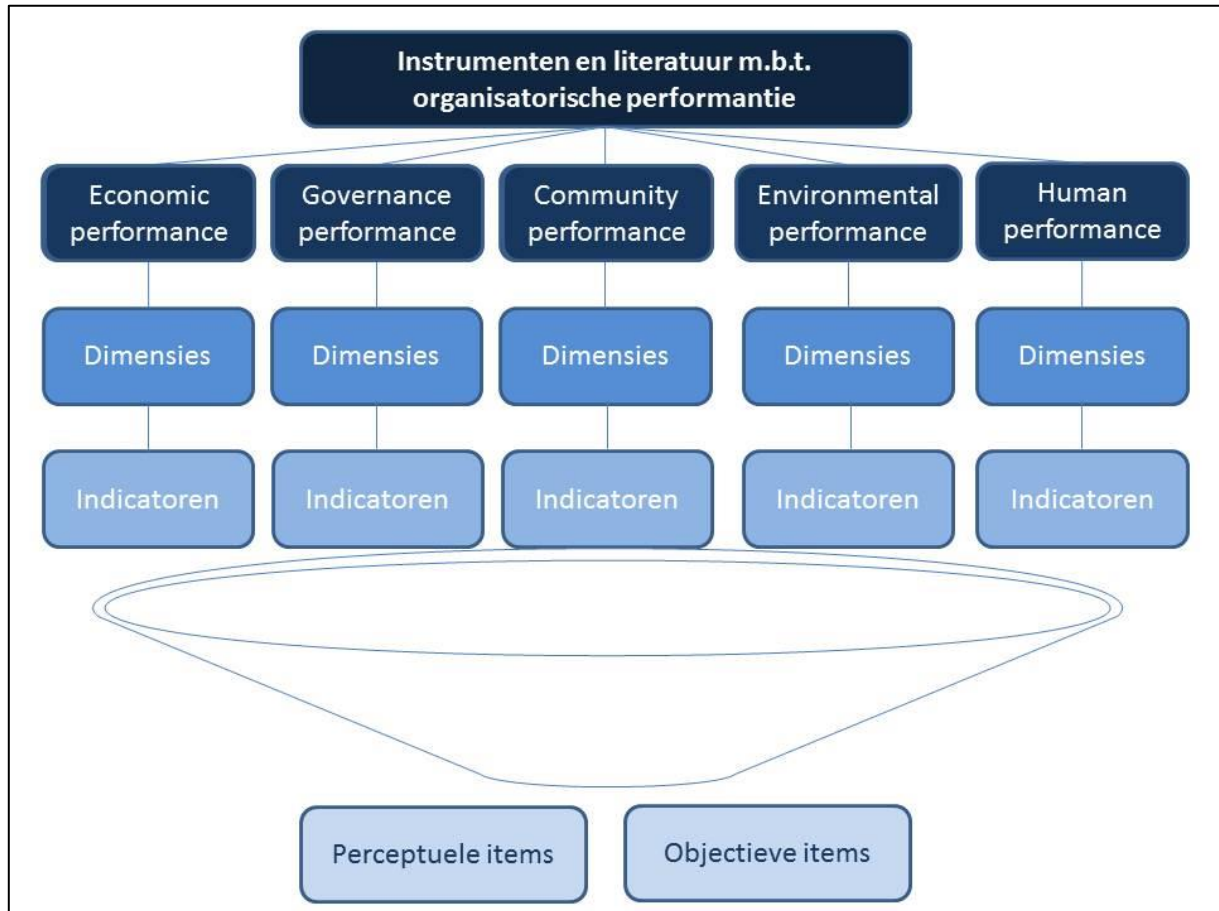
Daarnaast biedt de database voordelen voor onderzoekers. Gebruikers kunnen lijsten genereren op basis van enkel- of meervoudige zoekcriteria. SOCRATES is enkel tegen betaling beschikbaar (MCSI Inc., 2011).

De **DJSI** is ontwikkeld om de performantie van de meest duurzame organisaties ter wereld op te volgen. De organisaties worden beoordeeld op hun waarde voor aandeelhouders op lange termijn op basis van de manier waarop ze economische, omgevings- en sociale mogelijkheden omarmen en risico's op dezelfde domeinen beperken (S&P Dow Jones Indices LLC, 2012).

De richtlijnen van **GRI** werden ontwikkeld door een globaal netwerk van deskundigen en worden ook in ons land (beperkt) gebruikt door bedrijven die hun duurzaamheidsverslaggeving aan de GRI-norm willen onderwerpen. Zo maakt de databank van het Global Reporting Initiative melding van 31 duurzaamheidsverslagen in België in 2012 (GRI, 2012). Het initiatief werkt voortdurend aan het updaten van hun kader voor duurzaamheidsverslaggeving dat de verslagen van organisaties over sociale, economische en milieuaspecten standaardiseert.

ISO 26000 staat voor de vrijwillige richtlijn voor maatschappelijke verantwoordelijkheid zoals vastgelegd door de International Organization for Standardization (ISO) in 2010. Sinds 1947 ontwikkelt ISO, op basis van een proces gericht op consensus tussen experts, internationale standaarden i.v.m. producten, diensten en good practices (ISO, n.d.). De organisatie wil op deze manier de industrie efficiënter en effectiever maken. De ISO-standaarden verzekeren consumenten van de veiligheid, betrouwbaarheid en kwaliteit van de diensten en/of producten die een organisatie aanbiedt. De ISO 26000-richtlijn omvat zeven verweven kernthema's die de maatschappelijke verantwoordelijkheid van een organisatie aantonen: governance, mensenrechten, arbeidspraktijken, milieu, eerlijk zakendoen, consumentenaangelegenheden en betrokkenheid bij/ ontwikkeling van de gemeenschap (ISO, 2010).

Door de gemeenschappelijke dimensies van de hierboven beschreven instrumenten te aggregeren, komt de onderzoeksgroep tot vijf centrale domeinen die de organisatorische performantie van (sociale) ondernemingen in kaart brengen. Het gaat om de domeinen economic, governance, community, environmental en human performance (KLD Research & Analytics Inc., 2003; S&P Dow Jones Indices LLC, 2012; GRI, 2013; ISO, 2010). De vijf geaggregeerde domeinen worden verder geconcretiseerd naar dimensies, indicatoren en items vanuit gepubliceerde vakliteratuur (figuur 1).



Figuur 1: Onderzoeksmodel

Om de verdere concretisering van de domeinen mogelijk te maken, doen we beroep op vaktijdschriften binnen het vakgebied management. In eerste instantie voert het onderzoeksteam een algemene zoektocht uit binnen hoog gerankte management journals. Deze management journals zijn opgenomen in ISI Web of Science (Science Citation Index, Social Science Citation Index, Arts and Humanities Citation Index).

De volgende tijdschriften worden gescreend:

1. Academy of Management Journal (impact factor 5.608),
2. Academy of Management Review (impact factor 7.895),
3. Journal of Management Studies (impact factor 3.799),
4. Journal of Management (impact factor 6.704),
5. Entrepreneurship: Theory & Practice (impact factor 2.242),
6. Strategic Management Journal (impact factor 3.367),
7. Administrative Science Quarterly (impact factor 4.182),
8. Organizational Studies (impact factor 2.190),
9. Organizational Science (impactfactor 3.351) en
10. Business Ethics Quarterly (impact factor 2.196).

Deze tijdschriften worden gescreend op basis van de zoektermen '**social**' en '**performance**' in de titel van het artikel en dit over een periode van 1990 tot 2013. De zoektocht levert 68 resultaten op, waarvan 33 artikels bij nadere analyse niet van toepassing blijken. Vanuit de analyse van de overblijvende 35 artikels concluderen we dat er weinig concrete items worden vermeld. Deze vaststelling wordt eveneens gemaakt door Muller en Kolk (2010). Daarnaast blijkt het empirisch

onderzoek vaak gebaseerd op scores die andere organisaties toekennen aan de onderzochte bedrijven (voornamelijk KLD) eerder dan dat onderzoekers een eigen vragenlijst voor organisatorische prestatie ontwikkelen.

Vanuit bovenstaande resultaten analyseren we in tweede instantie relevante vaktijdschriften: Journal of Business Ethics (impact factor 1.253) en Social Enterprise Journal (impact factor 1.94). Deze tijdschriften werden gekozen omwille van hun focus op (sociaal) ondernemen. Opnieuw gebruiken we de zoektermen 'social' en 'performance' over de vooropgestelde periode³. De zoektocht levert respectievelijk 58 en 2 resultaten op. De geanalyseerde artikels leveren echter wel concrete items en indicatoren op die de vijf domeinen verder kunnen concretiseren.

De hierboven beschreven eerste stap in het onderzoeksproces levert een omvattende lijst 5 domeinen, 20 dimensies en 48 indicatoren op. De betreffende lijst vindt u in onderstaande tabel 1 terug.

Domeinen, dimensies en indicatoren vanuit literatuuronderzoek		
Dimensie	Indicator	Referentie
Economic performance		
Inkomstenmodel	Omzet van de organisatie	Ho (2012), Pava & Krausz (1996)
	Winst van de organisatie	KLD, DJSI, GRI, ISO 26000, Hynes (2009), Rettab (2009)
Financiële gegevens	Solvabiliteit	Stevens (2012)
	Return on assets (ROA)	Ho (2012), Mishra (2010), Pava & Krausz (1996)
	Return on investment (ROI)	Manner (2010)
	Cash flow	Stevens (2012)
Marktkarakteristieken	Marktaandeel in vergelijking met belangrijkste concurrenten	Rettab (2009), Mishra (2010)
	Groei in marktaandeel	Jin et al. (2013)
Governance performance		
Samenstelling bestuur	Diversiteit van het bestuur	Hillman & Dalziel (2003); Dalziel et al. (2011)
	Scheiding tussen CEO en voorzitter RvB	KLD, DJSI, GRI, ISO 26000
	Aanwezigheid onafhankelijke bestuurders	Hillman et al. (2000), Haynes & Hillman (2010)
	Flexibel aanpassen samenstelling bestuur	Herman & Renz (2004)
Verantwoordelijkheden	Duidelijke missie-/ visietekst	Gill et al. (2005)
	Engagement bestuur t.a.v. missie/ visie	Gill et al. (2005)
	Strategisch doorvertalen missie/ visie	Gill et al. (2005)
	Duidelijke rollen binnen het bestuur	Gill et al. (2005), Igalens & Gond (2005), Stevens (2012)
Besluitvorming	Participatieve beslissingen	Rettab (2009), Mishra (2010)
	Doelen komen tegemoet aan noden stakeholders	Rettab (2009)
	Geen conflict binnen bestuur	Gill et al. (2005)
	Flexibiliteit bestuur	Ho (2012)
	Efficiënt vergaderen	Gill et al. (2005)
Opvolging	en Bereidheid tot leren uit fouten	Jackson & Holland (1998)

³ Hierbij maken we de kanttekening dat Social Enterprise Journal pas in 2005 zijn eerste tijdschrift uitbracht.

verantwoordelijkheid	Communicatie beslissingen	Jackson & Holland (1998)
Community performance		
Werkgelegenheid scheppen	Voorzien in tewerkstelling	Stevens (2012)
	Kansengroepen rekruteren en tewerkstellen	Graafland et al. (2004)
Inbedding in de lokale samenleving	Lokale leveranciers benutten	KLD, DJSI, GRI, ISO 26000
	Lokale afzet	Stevens (2012)
Filantropie	Doneren van giften/ sponsoring	Stevens (2012), Graafland et al. (2004), Rettab (2009), Lin (2012), Mishra (2010)
Niet-economisch partnerschap	Niet-economische partnerschappen	Perrini (2011), Mishra (2010)
Omgaan met klachten	Klachten actief opvolgen	Turker (2009)
	Aanpassingen aan aanbod vanuit klachten	Rettab (2009)
Environmental performance		
Milieu gerelateerde kencijfers	Hernieuwbare energie	KLD, DJSI, GRI, ISO 26000, Turker (2009), Stevens (2012), Graafland et al. (2004)
	Milieuvriendelijke transportmethoden (producten en personeel)	KLD, DJSI, GRI, ISO 26000, Mishra (2010)
	Afval	KLD, DJSI, GRI, ISO 26000
	Input duurzaam materiaal	KLD, DJSI, GRI, ISO 26000, Chen et al. (2008), Mishra (2010)
Milieumanagement systeem	Milieu gerelateerde performantiedoelen stellen	Rettab (2009), Lin (2012), Chen et al. (2008), Mishra (2010)
Milieurapportering	Metten van milieu gerelateerde performantie	Rettab (2009)
Human performance		
Mogelijkheden tot opleiding en training	Initiatief tot leren ondersteunen/ belonen	Rettab (2009), KLD, DJSI, GRI, ISO 26000, Lin (2012)
	Beleid rond opleiding en training	Mishra (2010)
	Opleiding en training voorzien	Cuesta-González (2006), Lin (2012), Turker (2009), Stevens (2012)
Diversiteit	Diversiteit van het personeel	Turker (2009), Graafland et al. (2004), KLD, DJSI, GRI, ISO 26000
	Gelijke kansen voor vrouwen en minderheden	Mishra (2010), Turker (2009), Stevens (2012), Graafland et al. (2004)
Betrokkenheid personeel	Betrokkenheid personeel bij beleid organisatie	Stevens (2012)
Loopbaan op maat	Leeftijdsbewust personeelsbeleid	Stevens (2012)
	Balans privé-werk	Rettab (2009), Lin (2012), Turker (2009)
Duurzame HR	Gedrag werknemers onderling	Lin (2012)
	Doelgericht personeelsbeleid	CAF (2006)
	Retentie en turnover	Stevens (2012)

Tabel 1: Domeinen, dimensies en indicatoren vanuit literatuuronderzoek

De vakliteratuur biedt weinig aangrijpingspunten tot het maken van weloverwogen keuzes uit de veelheid aan mogelijke dimensies, indicatoren en items die organisatorische performantie binnen sociale ondernemingen meetbaar maken (Davenport, 2000; Maignan & Ferrell, 2000; Ruf et al., 1998; Toker, 2009; Wood & Jones, 1995). Daarom starten we in het voorjaar van 2013 twee focusgroepen en een Delphi panel op bestaande uit experts en deskundigen inzake sociaal ondernemen in Vlaanderen. We kunnen de focusgroepen en het Delphi panel zien als twee te onderscheiden stappen in het onderzoeksproces, welke hieronder worden samengevat.

5. Focusgroepen

We organiseren twee focusgroepen die respectievelijk op 27 mei en 10 juli 2013 doorgaan. De bijeenkomsten duren gemiddeld twee uur en vinden plaats in de gebouwen van het Departement Werk en Sociale Economie van de Vlaamse Gemeenschap te Brussel, gezien de centrale en toegankelijke ligging van deze gebouwen.

De focusgroepen hebben tot doel (1) de lijst met dimensies en indicatoren vanuit de literatuur van kwalitatieve feedback te voorzien, alsook (2) zienswijzen en perspectieven met betrekking tot het meten van organisatorische performantie in sociale ondernemingen inventariseren. De deelnemers richten zich tijdens de bijeenkomsten op de volgende vragen:

1. In welke mate zijn de dimensies en indicatoren vanuit de literatuur relevante en toepasselijke maatstaven van organisatorische performantie?
2. In welke mate zijn de dimensies en indicatoren vanuit de literatuur meetbaar? Zijn er knel- en aandachtspunten?
3. Welk maatstaven zijn onontbeerlijk maar konden we vanuit de literatuur niet identificeren?

In totaal nemen 15 personen met een expertise over sociaal ondernemen deel aan de focusgroepen. De groep van deskundigen bestaat uit directies van sociale en beschutte werkplaatsen, onderzoekers en ambtenaren werkzaam rond sociaal ondernemen alsook stafmedewerkers en adviseurs van koepel- en vakbondsorganisaties.

De focusgroepen zorgen voor een eerste consolidatie van de lijst met dimensies en indicatoren die organisatorische performantie in sociale ondernemingen in kaart brengen. Bijlage 1 toont de aanvullingen, opmerkingen en herformuleringen die de onderzoeksgroep naar aanleiding van de focusgroepen doorvoert. Onderstaande tabel geeft de 11 indicatoren weer die vanuit de bijeenkomsten aan de lijst met mogelijke indicatoren voor organisatorische performantie van sociale ondernemingen worden toegevoegd (tabel 2).

Toegevoegde indicatoren n.a.v. focusgroepen	
Economic performance	
Ontvangen subsidies en giften	
Innovatie product-/ dienstenaanbod	
Ziekteverzuim	
Community performance	
Leefgemeenschap informeren	
Stagemogelijkheden voorzien	
Kwetsbare doelgroepen bereiken via producten/ diensten	
Invullen van onbeantwoorde noden in de samenleving	
Human performance	
Ontwikkeling/ groei personeel	
Betrekken personeel bij planning van opleiding en training	
Begeleiding op de werkvloer	
Aandacht voor jobtevredenheid	

Tabel 2: Toegevoegde indicatoren n.a.v. focusgroepen

6. Delphi panel

Vanuit de onderzoeksresultaten van het literatuuronderzoek concluderen we dat er wel degelijk gemeenschappelijke kenmerken bestaan in het meetbaar maken van de organisatorische performantie van (sociale) ondernemingen (tabel 1). We aggregeren immers vijf centrale domeinen vanuit internationaal gevalideerde instrumenten (DJSI, KLD, GRI en ISO 26000). Vanuit het gevoerde literatuuronderzoek vinden we echter weinig consensus over welke concrete indicatoren en items de vijf domeinen in de praktijk meetbaar moeten maken. De focusgroepen die we in een tweede stap binnen het onderzoeksproces organiseren, zorgen voor een eerste consolidatie van de literatuur maar zijn eerder verkennend te noemen. Daarom heeft dit onderzoek nood aan een derde stap waarin we een specifieke onderzoekstechniek inrichten: de Delphi methode. Deze methode moet ons vanuit de praktische expertise van de deelnemers handvaten bieden zodat het maken van weloverwogen keuzes binnen de hoeveelheid aan mogelijke indicatoren van organisatorische performantie mogelijk wordt.

Vanuit de focusgroepen, de leden van de Werkgroep Sociale Economie alsook de leden van Kauri en de Belgian Positive Entrepreneurs stellen we in een derde stap binnen het huidige onderzoeksproces een Delphi panel samen.

Kauri is een multi-stakeholder netwerk en kenniscentrum dat zich focust op globale ethische, duurzame, interculturele, eerlijke en transparante NGO- en ondernemingspraktijken (Kauri, n.d.). Wie lid wordt van Kauri, kan beroep doen op de relaties, kennis en ervaring binnen het netwerk.

De Belgian Positive Entrepreneurs is een project van Poseco vzw gericht op maatschappelijk verantwoord ondernemen. De leden binnen het project omschrijven zichzelf als pioniers die in de dagelijkse werking van hun bedrijf bijdragen tot concrete oplossingen voor de sociale en ecologische uitdagingen in de samenleving (Positive Entrepreneurs, n.d.).

Poseco vzw is een informatiecentrum voor een positieve economie dat verantwoord economisch gedrag wil stimuleren en zo de behoeften van de maatschappij en de economie wil samenbrengen (Poseco, 2012).

Het Delphi panel heeft tot doel tot consensus te komen over de lijst met indicatoren van organisatorische prestatie binnen sociale ondernemingen die we vanuit literatuuronderzoek en de focusgroep bijeenkomsten genereerden (tabel 1 en 2). Vanuit deze lijst met indicatoren ontwikkelen we een online vragenlijst voor de deelnemers aan het Delphi panel. De respondenten beoordelen zowel het belang van elke individuele indicator als het relatieve belang van de indicatoren per domein. We vragen hen met andere woorden elke indicator te scoren op een 5-punts Likertschaal wat betreft zijn belang binnen het domein in kwestie. Daarnaast vragen we de respondenten om een rangschikking in de indicatoren per domein op te stellen volgens hun belang.

Vanuit de analyse van de antwoorden van de respondenten komen we na twee antwoordrondes tot de vooropgestelde mate van consensus. De methodiek resulteert in de selectie van 45 indicatoren die, verdeeld over de vijf domeinen, de organisatorische prestatie van sociale ondernemingen in kaart kunnen brengen. Een overzicht van de geselecteerde indicatoren vindt u in tabel 19.

Het beschreven onderzoeksproces leidt tot de samenstelling van een draftversie van een vragenlijst die de organisatorische prestatie van sociale ondernemingen in Vlaanderen in kaart brengt. De draftversie van de vragenlijst vindt u in bijlage 4.

7. Dankwoord

We danken de deelnemers aan de focusgroepen en het Delphi panel voor hun medewerking aan dit onderzoek. De deelname van deze experts was essentieel om het onderzoek tot een goed einde te brengen. Verder gaat onze dank uit naar SST, VLAB, Koepel LDE en het Departement Werk en Sociale Economie voor de praktische en inhoudelijke ondersteuning. Wij danken Nathalie Moray voor de inhoudelijke sturing en begeleiding.

Dit onderzoek wil geen individuen in kaart brengen. We bewaren dan ook de anonimiteit van de respondenten. In het onderzoeksrapport zorgen we wel voor algemene, beschrijvende informatie waar nodig.

8. Structuur van het rapport

Voorliggend onderzoeksrapport beschrijft in een eerste en tweede onderdeel de focusgroepen en de Delphi methode als onderzoekstechnieken. Aan de hand van onderzoeksliteratuur verduidelijken we wat de technieken inhouden, waarom we deze methodieken boven andere verkozen en hoe de techniek concreet werd uitgevoerd in functie van dit onderzoek. We beschrijven ten slotte de respondenten en de manier waarop deze werden geselecteerd.

In het derde onderdeel van dit rapport gaan we over tot de beschrijving van de onderzoeksresultaten. We zorgen voor een overzicht van de resultaten van de beide focusgroepen alsook de resultaten van de eerste en tweede ronde met het Delphi panel. In functie van transparantie voorzien we een relatief grote hoeveelheid data en zorgen voor concrete interpretaties.

DEEL I: FOCUSGROEPEN

1.1. Focusgroepen als onderzoekstechniek

Focusgroepen worden door Krueger en Casey (2009) gedefinieerd als:

“omzichtige geplande series van discussies ontwikkeld om de percepties over een gedefinieerd interessegebied te verkrijgen, binnen een tolerante, niet-bedreigende omgeving”
(Krueger & Casey, 2009, p.2)

Vanuit het literatuuronderzoek uitgevoerd in functie van dit onderzoeksproject stellen we vast dat er weinig consensus bestaat over de concrete indicatoren en items die organisatorische prestatie binnen sociale ondernemingen in kaart kunnen brengen. Focusgroepen zijn in deze context erg zinvol, gezien hun centrale doelstelling kwalitatieve informatie te verkrijgen vanuit de opvattingen en ervaringen van sleutelfiguren (Sutton & Arnold, 2013).

Het meten van organisatorische prestatie is een gevoelig thema gezien de veelheid aan actoren met vaak uiteenlopende belangen. De discussie over organisatorische prestatie vindt dan ook idealiter plaats in een niet-bedreigende omgeving. Een focusgroep kan deze omgeving bieden (Krueger, 1994; Krueger & Casey, 2009). Focusgroepen zijn laagdrempelig dankzij hun flexibele structuur en losse vraagstelling. Door het installeren van een vlot toegankelijke omgeving zijn mensen sneller geneigd om hun opinies openlijk te delen met anderen. Hierdoor beschikken focusgroepen over een vrij hoge face validiteit (Krueger, 1994). De antwoorden van elke respondent op de beschreven vragen dienen immers als *‘mental cues’* die de percepties van de andere deelnemers richting geven (Sutton & Arnold, 2013). Dit kenmerk biedt de mogelijkheid een hele range aan percepties tegelijk te exploreren (Krueger, 1994).

1.2. Procedure in voorliggend onderzoek

We organiseren twee focusgroepen die respectievelijk op 27 mei en 10 juli 2013 doorgaan. De bijeenkomsten duren gemiddeld twee uur en vinden plaats in de gebouwen van het Departement Werk en Sociale Economie te Brussel.

De doelstelling van de georganiseerde focusgroepen is tweeledig: (1) enerzijds wensen we de zienswijzen en perspectieven met betrekking tot het meten van organisatorische prestatie in sociale ondernemingen te inventariseren, en anderzijds gaan we op zoek naar (2) kwalitatieve feedback bij de geselecteerde indicatoren vanuit literatuuronderzoek.

De focusgroepen gaan uit van een vast stramien, de zogenaamde *‘topic guide’* (Krueger, 1994). Het onderzoeksteam gebruikt een op voorhand vastgelegde topic guide om de informatie uit beide focusgroepen beter te kunnen vergelijken en analyseren.

De opgestelde topic guide omvat volgende onderwerpen:

1. Voorstelling deelnemers en onderzoeksgroep
2. Rationale achter het onderzoek
3. Presentatie van het onderzoeksmodel vanuit literatuur
4. Feedback op het relatieve belang van de vijf domeinen gedestilleerd uit literatuuronderzoek
5. Feedback op de domeinen afzonderlijk:
 - 5.1. Kernelementen in het meetbaar maken van het domein
 - 5.2. Feedback op de dimensies gedestilleerd uit literatuuronderzoek en het relatieve belang van deze dimensies

- 5.3. Feedback op de indicatoren gedestilleerd uit literatuuronderzoek: waarde als maatstaf van organisatorische prestatie alsook knel- en aandachtspunten in het meten van deze indicatoren
- 5.4. Aanvulling met indicatoren vanuit de praktijk

1.3. Respondenten

1.3.1. Selectiecriteria focusgroepen

Een focusgroep omvat 6 à 9 deelnemers geselecteerd op basis van gemeenschappelijke kenmerken gelinkt aan het onderwerp dat ter discussie staat. Voor de samenstelling van de focusgroepen laten we ons adviseren door het Departement Werk en Sociale Economie (DWSE), meer bepaald door het team Sociale Economie en MVO.

De eerste focusgroep richt zich op deelnemers aan het ESF-project 'Kwaliteitsmanagement in de sociale economie: Introductie van de Kwaliteitswijzer in de sociale economie' (ESF-Agentschap Vlaanderen, n.d.). Dit project werd afgerond in mei 2013 maar liep over in een vervolproject getiteld 'Professionalisering van de sociale economie'. Beide projecten zijn een samenwerkingsverband tussen Vlaams Subsidieagentschap Werk en Sociale Economie, ESF, DWSE, VLAB, SST en Koepel LDE. Binnen het project Kwaliteitswijzer worden de deelnemende organisaties opgedeeld in drie categorieën (starters, middengroep en gevorderden) naargelang het individueel afgelegde traject. De deelnemers voor de focusgroep worden at random geselecteerd uit de groep gevorderden om expertise rond het onderwerp te garanderen.

De tweede focusgroep bestaat uit leden van de Werkgroep Sociale Economie. Deze werkgroep bestaat uit belangrijke spelers op het vlak van werk en sociale economie, waaronder hoofdzakelijk koepelverenigingen. Alle leden van de werkgroep krijgen een digitale en telefonische uitnodiging tot deelname.

De datum waarop de bijeenkomsten doorgaan wordt bepaald vanuit overleg met de deelnemers. De keuze valt op de meest geschikte datum zodat zoveel mogelijk personen aanwezig kunnen zijn. Door de nood aan fysieke bijeenkomst, nemen 8 personen deel aan de eerste focusgroep en 7 personen aan de tweede focusgroep.

1.3.2. Beschrijving focusgroepen

In onderstaande tabel beschrijven we de deelnemers aan de focusgroepen (tabel 3). Vanuit de beschrijvende informatie valt op dat er over de twee bijeenkomsten heen iets meer vrouwen deelnemen (9 vrouwen ten opzichte van 6 mannen). Verder zien we een sterke impact van de selectiecriteria: aan de eerste focusgroep nemen voornamelijk sociale inschakelingsinitiatieven deel, terwijl in de tweede focusgroep voornamelijk koepelorganisaties vertegenwoordigd zijn.

	Focusgroep 1	Focusgroep 2
Aantal deelnemers	8	7
Verhouding geslacht (man/ vrouw)	5/3	1/6
Vertegenwoordigde organisaties:		
- Beschutte werkplaats	3	
- Sociale werkplaats	1	
- Beschutte en sociale werkplaats binnen dezelfde organisatie	1	
- Departement WSE	1	
- Vlaams Subsidieagentschap	1	
- Onderzoeksinstelling ⁴	1	2
- Koepelorganisatie		3
- Vakbondsorganisatie		1
Vertegenwoordigde functies		
- Directie	5	1
- Onderzoeker	1	2
- Ambtenaar	2	1
- Stafmedewerker		2
- Adviseur		1

Tabel 3: Beschrijvende gegevens focusgroepen

⁴ Het vermelde aantal in deze categorie houdt geen rekening met de organiserende instantie (UGent), welke eveneens onder de noemer 'onderzoeksinstelling' ressorteert.

DEEL II: DELPHI METHODE

2.1. Delphi methode als onderzoekstechniek

De Delphi methodiek omvat een gestructureerd, iteratief proces waarbij personen met expertise over het onderzochte domein tijdens opeenvolgende ronden hun expertise delen op anonieme wijze (Caffey et al., 2001; Landeta, 2006; Okoli & Pawlowski, 2004; Schmidt, 1997; Rowe et al., 2005; von der Gracht, 2012; Worrell, Gangi & Bush, 2013). Door de opinies van de deelnemende experts doorheen opeenvolgende rondes te synthetiseren, streeft de onderzoeker consensus binnen het panel na (Addington et al., 2005; Schmidt, 1997; von der Gracht, 2012; Worrell et al., 2013; Wu et al., 2010).

De Delphi techniek biedt vier belangrijke voordelen tegenover andere bestaande technieken om consensus te verkrijgen (Addington et al., 2005). Ten eerste kunnen respondenten anoniem deelnemen waardoor ze eerlijker voor hun eigen mening kunnen uitkomen, los van groepsdruk. Verder kunnen de respondenten hun opinies bijsturen doorheen het iteratief proces. Ten derde geven de onderzoekers doorheen de verschillende rondes zowel de verdeling van de antwoorden binnen de groep als de eerdere antwoorden van de individuele deelnemer weer, waardoor gerichte bijsturing van de eigen antwoorden mogelijk wordt. En ten slotte hoeven de respondenten niet fysiek bijeen te komen waardoor onderzoekers via de Delphi techniek kunnen omgaan met de soms grote geografische afstand tussen de deelnemers.

De Delphi techniek werd voor het eerst gebruikt door de RAND Corporation⁵ in de VS tijdens de jaren '50, in de eerste plaats als manier om tijdens de Koude Oorlog ontwikkelingen te voorspellen en consensus over strategieën te bekomen (Caffey et al., 2001). Kaynak en Macauley (1984, in Curtis, 2004, pp. 11) beschrijven de techniek als:

“Een unieke methode om groepsoordelen te verkrijgen en te verfijnen gebaseerd op het idee dat een groep experts een beter oordeel kan vellen dan één expert wanneer exacte kennis niet voor handen is.”

De eerste onderzoeken die de Delphi methodiek gebruikten, werden uitgevoerd aan de hand van vragenlijsten op papier (von der Gracht, 2012, Curtis, 2004). Recent voert men de techniek meestal via digitale hulpmiddelen uit (Hasson & Keeney, 2011). De rationale achter de techniek blijft echter overeind, waardoor het in kaart brengen van de verkregen consensus tussen de panelleden een centraal kenmerk van heel wat Delphi gerelateerd onderzoek blijft (von der Gracht, 2012). De Delphi techniek is een wijd geaccepteerde onderzoekstechniek die zijn waarde zowel op wetenschappelijk als op praktisch vlak heeft bewezen (von der Gracht, 2012).

⁵ De RAND Corporation is een Amerikaanse non-profit organisatie die via onderzoek en analyse het beleid ondersteunt. RAND focust onder andere op thema's als gezondheidszorg, educatie, nationale veiligheid, internationale economie en milieu.

2.2. Procedure in voorliggend onderzoek

Hasson en Keeney (2011) maken een onderscheid in verschillende types Delphi design naargelang de gevolgde onderzoeksprocedure. Vanuit het onderscheid dat deze auteurs maken, kunnen we de gebruikte methodiek in dit onderzoek typeren als een 'modified e-Delphi' met de volgende kenmerken (Hasson & Keeney, 2011):

- Een modified Delphi design kan een wisselend doel hebben. In dit onderzoek volgen we de eerder klassieke doelstelling waarbij we opinies van experts willen synthetiseren en tot consensus tussen de panelleden willen komen
- We selecteren de experts op basis van het doel van ons onderzoek, zoals hieronder verder wordt verduidelijkt
- We verspreiden de vragenlijst via een online survey (Qualtrics®)
- Een modified Delphi design kan minder dan 3 rondes omvatten. Tijdens dit onderzoek blijken 2 rondes met het panel voldoende
- Waar bij het klassieke Delphi design de eerste ronde start met een kwalitatieve open ronde, kan de onderzoeker binnen een modified Delphi design op voorhand geselecteerde items voorzien vanuit verschillende bronnen. De panelleden worden tijdens de eerste ronde gevraagd deze items te beoordelen. In dit onderzoek halen we de informatie voor de eerste ronde met het Delphi vanuit de eerder ondernomen stappen in het onderzoek (literatuuronderzoek en twee focusgroepen)

Zoals eerder vermeld, heeft dit onderzoek tot doel maatstaven te ontwikkelen die de organisatorische prestatie/ multipelen meerwaarden van sociale ondernemingen, in kaart kunnen brengen. Dankzij de Delphi methodiek willen we de geselecteerde maatstaven vanuit de literatuur afstemmen op de realiteit. We willen met behulp van deze methodiek consensus binnen het panel bereiken over welke maatstaven in staat zijn de multipelen meerwaarden gerealiseerd door sociale ondernemingen meetbaar te maken.

De procedure met het Delphi panel omvat in dit onderzoek twee te onderscheiden rondes die elk hun eigen stramien volgen. In de eerste ronde voorzien we alle respondenten van de aangevulde lijst met indicatoren die een aggregatie vormt van de indicatoren vanuit vakliteratuur en de aanpassingen vanuit de beide focusgroepen. De respondenten krijgen de opdracht om:

1. de vijf domeinen binnen de vragenlijst te ordenen volgens hun relatieve belang,
2. de indicatoren binnen elk domein te beoordelen op hun belang als maatstaf van sociaal-maatschappelijke impact aan de hand van een 5-punt Likert schaal,
3. voor elk domein de drie belangrijkste en drie minst belangrijke indicatoren te selecteren. De deelnemers krijgen in ronde 1 eveneens de kans bijkomende feedback te geven via geschreven commentaren.

In de tweede ronde worden de respondenten voorzien van de indicatoren waarover nog geen consensus werd bereikt en/ of de indicatoren waarover geen eenduidige conclusie kon worden getrokken vanuit de resultaten na analyse van de antwoorden uit ronde 1. De panelleden krijgen de opdracht om:

1. de indicatoren opnieuw te beoordelen op hun belang als maatstaf van sociaal-maatschappelijke impact aan de hand van een 5-punt Likert schaal in het licht van de gemiddelde groepsbeoordeling van elke indicator en hun eigen beoordeling van diezelfde indicator tijdens ronde 1,
2. de indicatoren binnen elk domein te rangschikken van meest naar minst belangrijk.

2.3. Analyse van de data

In navolging van het advies van von der Gracht (2012) berekenen we de stabiliteit van de antwoorden van de respondenten aan de hand van de Wilcoxon matched-pairs signed ranks test. We willen immers dat de antwoorden van de respondenten stabiel blijven over de verschillende rondes heen. Stabiele antwoorden wijzen op betrouwbare data en wijzen op een robuust onderzoeksmodel.

Naast stabiliteit gaan we de '*interrater agreement*' tussen de respondenten van het panel na. Hiervoor analyseren we:

- de semi-interkwartielafstand tussen de antwoorden van de panelleden wat betreft het belang van elke indicator. De semi-interkwartielafstand wordt berekend als (percentiel 75 – percentiel 25)/2. De onderzoeksgroep besluit consensus te definiëren als een absolute semi-interkwartielafstand gelijk aan of kleiner dan 0,50. We volgen hiermee het voorbeeld van voorgaand gepubliceerd onderzoek (Addington et al., 2005; Fiander & Burns, 2000; Hanekom et al., 2012; von der Gracht, 2012).
- de overeenkomsten in de manier waarop de respondenten de indicatoren ranken in de eerste ronde.

2.4. Respondenten

In vakliteratuur over de Delphi methodiek vinden we geen vastgestelde norm over het aantal deelnemers of de manier waarop ze idealiter worden geselecteerd. In reviews maakt men melding van een panel bestaande uit 10 tot 30 experts, hoewel onder ideale omstandigheden zelfs vier panelleden volstaan (Worrell et al., 2013; Giunipero et al., 2012). Vanuit het ontbreken van een norm, is transparantie over de selectiecriteria centraal. We formuleren hieronder dan ook de specifieke selectiecriteria zoals gebruikt in voorliggend Delphi panel.

In functie van dit onderzoek maken we gebruik van '*purposive sampling*' (Polit & Hungler, 1997). Deze manier van steekproeftrekking selecteert de deelnemers niet at random maar bewust om een range van specifieke karakteristieken bij de deelnemers te kunnen garanderen.

2.4.1. Selectiecriteria

De keuze van de respondenten voor het panel loopt in grote lijnen gelijk met de selectiecriteria voor de focusgroepen. Aan de deelnemers van de focusgroepen wordt gevraagd of ze eveneens wensen deel te nemen aan het Delphi panel. De lijst met mogelijke respondenten wordt aangevuld met de leden van de Werkgroep Sociale Economie die na telefonisch contact in functie van de focusgroepen aangaven interesse te hebben in deelname aan het panel. Er bestaat een zekere overlap tussen de beschreven groepen waardoor de mogelijke pool van respondenten uit deze eerste groep uit 26 personen bestaat.

Vanuit het Maatwerkdecreet (Vlaams Parlement, 2013) dat in mei 2013 werd goedgekeurd door de Vlaamse Regering en in juni 2013 werd aangenomen door het Vlaamse Parlement, kan elke werkgever een maatwerkafdeling oprichten wanneer hij kiest voor de collectieve inschakeling van 5 VTE⁶. De toekomstige ontwikkelingen vanuit het maatwerkdecreet argumenteren het opnemen van respondenten uit de reguliere economie in het Delphi panel. Deze tweede groep respondenten wordt gevonden in de leden van de netwerken Kauri en de Belgian Positive Entrepreneurs. Kauri is een

⁶ De werkgever moet zich aan vooropgestelde organisatievoorwaarden houden zoals omschreven in het maatwerkdecreet.

multi-stakeholder netwerk en kenniscentrum dat zich focust op globale ethische, duurzame, interculturele, eerlijke en transparante NGO- en ondernemingspraktijken (Kauri, n.d.). Wie lid wordt van Kauri, kan beroep doen op de relaties, kennis en ervaring binnen het netwerk. De Belgian Positive Entrepreneurs is een project van Poseco vzw gericht op maatschappelijk verantwoord ondernemen. De leden binnen het project omschrijven zichzelf als pioniers die in de dagelijkse werking van hun bedrijf bijdragen tot concrete oplossingen voor de sociale en ecologische uitdagingen in de samenleving (Positive Entrepreneurs, n.d.). Poseco vzw is een informatiecentrum voor een positieve economie dat verantwoord economisch gedrag wil stimuleren en zo de behoeften van de maatschappij en de economie wil samenbrengen (Poseco, 2012).

We selecteren uit de pool van respectievelijk 270 en 62 aangesloten leden deze bedrijven die zich op basis van analyse van de website met het belang van meerdere meerwaarden bezig houden. Kauri en de Belgian Positive Entrepreneurs omvatten ook enkele financiële instellingen, sectorfederaties en onderwijs- en/of onderzoeksinstellingen. Deze worden niet in de respondentenlijst opgenomen. Vanuit de Belgian Positive Entrepreneurs worden enkel Nederlandstalige organisaties aangeschreven. De tweede groep respondenten bestaat, na filtering op dubbele contacten, uiteindelijk uit 51 mogelijke deelnemers.

Naar de uiteindelijke groep van 77 respondenten sturen we een digitale uitnodiging tot deelname aan het panel. Van deze uitgenodigde groep nemen 17 respondenten deel aan de eerste ronde van het Delphi panel, wat neerkomt op een respons rate van 22%. We zien hierbij vooral een lage respons in de groep potentiële respondenten uit reguliere bedrijven waar slechts 5 van de 51 mogelijke deelnemers op onze uitnodiging ingaan. In de tweede ronde stellen we vast dat 12 van de 17 oorspronkelijke respondenten deelnemen, wat neerkomt op een respons rate van 71%.

2.4.2. Beschrijving panel ronde 1 en ronde 2

Het uiteindelijke panel dat ons in ronde 1 van antwoorden voorziet, bestaat uit 17 personen. Onderstaande tabel geeft beschrijvende informatie over de samenstelling van het panel (tabel 4).

Panel ronde 1		
	Absoluut	Percentage
Verhouding geslacht (man/vrouw)	7/10	41.2/ 58.8
Verdeling leeftijd		
- 25-34 jaar	3	17.6
- 35-44 jaar	8	47.1
- 45-54 jaar	3	17.6
- 55-64 jaar	3	17.6
Organisatie		
- reguliere economie	5	29.4
- sociale economie	6	35.3
- organisaties met expertise over sociaal en maatschappelijk ondernemen	6	35.3
Functie binnen organisatie		
- algemeen directeur	8	52.9
- directie	1	5.9
- middle management	2	11.8
- expert	5	29.4

Tabel 4: Beschrijvende informatie panel Delphi ronde 1

Vanuit bovenstaande gegevens stellen we vast dat er een niet-evenredige verdeling aan mannen en vrouwen in het eerste panel bestaat. De vrouwelijke deelnemers zijn iets meer vertegenwoordigd. Ten tweede zien we dat de personen uit leeftijdscategorie 35 tot 44 jaar ruimer vertegenwoordigd zijn dan

de andere leeftijdsgroepen. Verder stellen we een evenredige verdeling over de drie soorten organisaties vast. Reguliere economie wordt hierbij omschreven als organisaties vanuit de doelgroep leden van Kauri en de Belgian Positive Entrepreneurs. Sociale economie als organisaties die worden gedefinieerd als sociale en beschutte werkplaatsen, lokale diensteneconomie en hun respectievelijke koepelorganisaties. Organisaties met expertise over sociaal en maatschappelijk ondernemen vormen de restcategorie binnen deze indeling en bestaan uit personen uit onderzoeksinstellingen, departementen en vakbondsorganisaties die een nauwe band met sociaal en maatschappelijk ondernemen tonen. Ten slotte stellen we vast dat de respondentengroep vooral bestaat uit personen met een directiefunctie (algemeen directeur of directieteam).

Tijdens ronde twee bestond het panel uit 12 personen. Onderstaande tabel geeft ook over dit panel de nodige beschrijvende informatie (tabel 5).

Panel ronde 2		
	Absoluut	Percentage
Verhouding geslacht (man/vrouw)	6/6	50/50
Verdeling leeftijd		
- 25-34 jaar	2	16.7
- 35-44 jaar	6	50
- 45-54 jaar	2	16.7
- 55-64 jaar	2	16.7
Organisatie		
- reguliere economie	2	16.7
- sociale economie	6	50
- organisaties met expertise over sociaal en maatschappelijk ondernemen	4	33.3
Functie binnen organisatie		
- algemeen directeur	5	41.7
- directie	1	8.3
- middle management	1	8.3
- expert	4	33.3

Tabel 5: Beschrijvende informatie panel Delphi ronde 2

Vanuit bovenstaande informatie concluderen we dat er een evenredige verdeling tussen mannen en vrouwen bestaat in het tweede panel. De personen uit leeftijdscategorie 35 tot 44 jaar zijn nog steeds ruimer vertegenwoordigd dan de andere leeftijdsgroepen. Ten opzichte van ronde 1 stellen we de grootste uitval vast binnen de respondenten uit reguliere economie, waardoor deze categorie slechts met twee respondenten verder moet.

DEEL III: ONDERZOEKSRESULTATEN

3.1. Resultaten focusgroepen

Zoals in de topic guide van de focusgroepen te lezen valt (zie 1.2. Procedure in voorliggend onderzoek), vragen we de deelnemers voor een rangschikking binnen de vijf domeinen te zorgen (i.c. economic, governance, community, environmental en human performance). Opvallend is dat in beide focusgroepen human performance met stip als meest belangrijk domein wordt gekozen. Economic performance komt steevast op de tweede plaats. De overige drie domeinen vertonen een variërende volgorde. U zal deze volgorde verderop in het rapport bevestigd zien in de rangschikking die de respondenten van het Delphi panel opmaken.

De focusgroepen zorgen voor een eerste consolidatie van de lijst met maatstaven die multipiele meerwaarden binnen sociale ondernemingen in kaart brengen. Onderstaande tabel herhaalt de 10 indicatoren die vanuit de focusgroepen aan de lijst met indicatoren vanuit literatuur worden toegevoegd (tabel 2). Een meer uitgebreide beschrijving van de aanvullingen, opmerkingen en herformuleringen van de deelnemers vindt u in bijlage 1.

Toegevoegde indicatoren n.a.v. focusgroepen
Economic performance
Ontvangen subsidies en giften
Innovatie product-/ dienstenaanbod
Ziekteverzuim
Community performance
Leefgemeenschap informeren
Stagemogelijkheden voorzien
Kwetsbare doelgroepen bereiken via producten/ diensten
Invullen van onbeantwoorde noden in de samenleving
Human performance
Ontwikkeling/ groei personeel
Begeleiding op de werkvloer
Aandacht voor jobtevredenheid

Tabel 2: Toegevoegde indicatoren n.a.v. focusgroepen

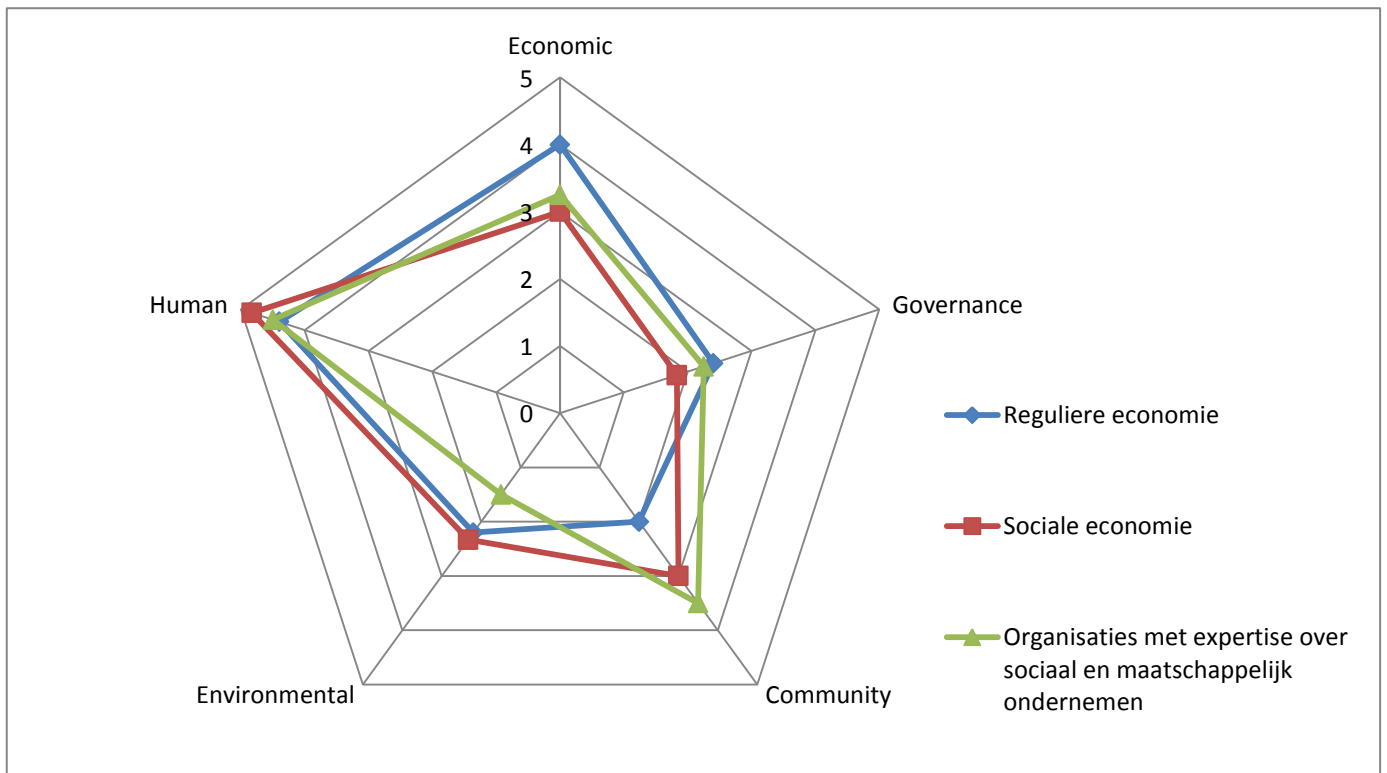
3.2. Resultaten Delphi panel ronde 1

3.2.1. Ranking domeinen

We vragen de respondenten de vijf domeinen geselecteerd uit de bestudeerde vakliteratuur te ordenen volgens hun belang binnen een vragenlijst die de sociaal-maatschappelijke meerwaarden van bedrijven in kaart wil brengen. Het gaat om de domeinen economic, governance, community, environmental en human performance. De respondenten krijgen een korte definitie van deze domeinen zodat elke respondent de domeinen op dezelfde manier interpreteert:

- economic performance bevat indicatoren die peilen naar de economische prestaties en de financiële leefbaarheid van de organisatie;
- governance performance bevat indicatoren die nagaan hoe de organisatie wordt bestuurd en overlegt met haar stakeholders;
- community performance bevat extern gerichte indicatoren die nagaan hoe de organisatie haar maatschappelijke verantwoordelijkheid opneemt;
- environmental performance bevat indicatoren die de inspanningen van de organisatie voor het milieu beoordelen;
- human performance bevat intern gerichte indicatoren die nagaan hoe de organisatie omgaat met haar personeel.

Onderstaand spindigram (figuur 2) geeft de rangschikking van de domeinen weer volgens de 3 'soorten' organisaties (reguliere economie, sociale economie en organisaties met expertise over sociaal en maatschappelijk ondernemen). De domeinen werden geordend van 1 (minst belangrijk) tot 5 (meest belangrijk).



Figuur 2: Spindigram rangschikking domeinen – 3 subgroepen

Vanuit het spindigram (figuur 2) kunnen we aflezen dat de volgende rangschikkingen gelden voor de 3 groepen organisaties (zie tabel 6).

Reguliere economie	Sociale economie	Organisaties met expertise
human performance	human performance	human performance
economic performance	economic – community performance	economic – community performance
governance – environmental performance	environmental performance	governance performance
community performance	governance performance	environmental performance

Tabel 6: Rangschikking domeinen – 3 subgroepen

In bovenstaande onderzoekresultaten valt vooral op dat de drie subgroepen human performance als meest belangrijke domein naar voor schuiven en dat economic performance steevast op de tweede plaats volgt.

3.2.2. Interrater agreement

3.2.2.1. Consensus over indicatoren

Op basis van voorgaand gepubliceerd onderzoek (Addington et al., 2005; Fiander & Burns, 2000; Hanekom et al., 2012; von der Gracht, 2012) bepaalt de onderzoeksgroep dat consensus over een indicator een semi-interkwartielrange kleiner of gelijk aan 0.50 inhoudt. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de indicatoren waarvoor deze consensus wordt bereikt (tabel 7). In het overzicht worden vier groepen weergegeven: het totale panel, de subgroep bestaande uit organisaties uit de sociale economie, de subgroep bestaande uit organisaties uit reguliere economie en een laatste subgroep bestaande uit organisaties met specifieke expertise. We stellen als eerste voorwaarde tot opname van een indicator in de vragenlijst dat er over deze indicator in minimaal drie groepen een consensus moet bereikt worden. De onderzoeksgroep besluit immers vrij strenge voorwaarden tot aanvaarding van een indicator in te voeren. Vanuit deze voorwaarde worden 34 indicatoren niet weerhouden en bijgevolg 25 indicatoren behouden.

Alvorens een indicator in de vragenlijst op te nemen, kijken we eveneens naar de gemiddelde score van de indicator. Een tweede voorwaarde tot opname in de uiteindelijke lijst is een gemiddelde score kleiner dan 3 bij de totale groep en alle subgroepen. Door opname van deze voorwaarde wordt één bijkomende indicator niet weerhouden. Het gaat om de indicator ‘aanwezigheid van onafhankelijke bestuurders’ welke behoort tot het domein governance performance.

Vanuit deze twee voorwaarden (consensus over de indicator in minimaal drie groepen en een gemiddelde score kleiner dan 3 in alle groepen) behouden we 24 indicatoren (tabel 7).

In tabel 7 worden met een rode achtergrond de data aangegeven die leiden tot niet weerhouden van de indicator in kwestie. Concreet gaat het dus om een semi-interkwartielrange groter dan 0.50 of een gemiddelde score gelijk aan of groter dan 3. We geven de semi-interkwartielrange en gemiddelde score van elke indicator voor elk van de vier groepen weer. De niet weerhouden indicatoren doorstrepen we in tabel 7.

Indicator	Semi-interkwartiel range totale groep	Gemiddelde beoordeling totale groep (1= helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)	Semi-interkwartiel range sociale economie	Gemiddelde beoordeling sociale economie (1= helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)	Semi-interkwartiel range reguliere economie	Gemiddelde beoordeling reguliere economie (1= helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)	Semi-interkwartiel range organisaties met expertise	Gemiddelde organisaties met expertise (1= helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)
Economic performance								
1. Omzet van de organisatie	1,25	2,29	1,50	2,50	1,25	2,00	1,13	2,33
2. Winst van de organisatie	1	2,06	1,13	2,17	0,75	1,8	0,63	2,17
3. Solvabiliteit	0,5	1,53	0,63	1,83	0,5	1,4	0,5	1,33
4. ROA	0,25	2,12	0,125	2,17	0,75	2,20	1	2,00
5. ROI	0,5	1,94	0,25	2,00	0,75	2,20	0,63	1,67
6. Cash flow	0,75	2,06	1,13	2,17	0,5	1,4	0,63	2,50
7. Ontvangen subsidies en giften	1	2,76	1,63	2,67	1,25	3,20	0,75	2,50
8. Innovatie product-/ dienstenaanbod	0,5	1,94	0,5	2,33	0,5	1,40	0,25	2,00
9. Marktaandeel in vergelijking met concurrenten	1	3,06	0,75	3,67	1	2,80	0,63	2,67
10. Ziekteverzuim	1	2,88	0,63	2,33	1	2,80	0,75	3,50
Governance performance								
1. Diversiteit binnen het bestuur	1	2,13	0,63	1,67	1,25	2,80	1	2,00
2. Scheiding tussen CEO en voorzitter RvB	1	2,12	0,63	1,50	1,25	3,20	0,63	1,83
3. Aanwezigheid onafhankelijke bestuurders	0,75	2,00	0,5	1,50	0,5	3,00	0,5	1,67
4. Flexibel aanpassen samenstelling bestuur	0,75	2,12	0,63	1,67	0,75	2,60	0,63	2,17
5. Duidelijke missie-/ visietekst	0,5	1,53	0,63	1,50	0,25	1,20	1	1,83
6. Engagement t.a.v. missie/ visie	0,5	1,35	0,125	1,17	0,25	1,20	0,63	1,67
7. Strategisch doorvertalen missie/ visie	0,25	1,24	0,125	1,17	0,25	1,20	0,5	1,33
8. Duidelijke rollen binnen bestuur	0,75	2,41	1,63	2,33	1	2,80	1	2,17

Indicator	Semi-interkwartiel range totale groep	Gemiddelde beoordeling totale groep (1= helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)	Semi-interkwartiel range sociale economie	Gemiddelde beoordeling sociale economie (1= helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)	Semi-interkwartiel range reguliere economie	Gemiddelde beoordeling reguliere economie (1= helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)	Semi-interkwartiel range organisaties met expertise	Gemiddelde organisaties met expertise (1= helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)
9. Participatieve beslissingen	0,5	1,65	0,5	1,50	0,25	2,20	0,25	1,33
10. Doelen komen tegemoet aan noden stakeholders	1	1,94	1	2,00	1	2,00	0,75	1,33
11. Geen conflict binnen bestuur	0,5	1,88	0,25	2,00	0,5	2,00	0,63	1,67
12. Flexibiliteit bestuur	0,25	2,12	0,5	2,33	0,5	2,00	0,75	2,00
13. Efficiënt vergaderen	1	2,35	0,75	2,00	1,25	3,00	1,63	2,17
14. Bereidheid tot leren uit fouten	0,5	1,65	0,5	1,67	0,75	1,80	0,5	1,50
15. Communicatie beslissingen	0,5	1,59	0,63	1,83	0,5	1,60	0,25	1,33
Community performance								
1. Voorzien in tewerkstelling	1	1,71	0,25	1,33	1,25	2,00	1,13	1,83
2. Kansengroepen rekruteren en tewerkstellen	0,75	1,71	1,63	1,83	1,25	2,20	0,125	1,17
3. Lokale leveranciers benutten	0,75	2,18	1,13	2,67	0,75	2,20	0,5	1,67
4. Lokale afzet	1	2,29	1,50	2,50	1	2,00	0,75	2,33
5. Doneren van giften/ sponsoring	0,5	3,29	1,13	3,33	1,25	3,40	0,125	3,17
6. Niet economische partnerschappen	0,75	2,18	0,63	2,17	0,75	2,20	1,13	2,17
7. Leefgemeenschap informeren	0,5	2,41	0,63	2,50	0,75	2,80	0,75	2,00
8. Stagemogelijkheden voorzien	1	2,29	1,13	2,17	1,25	2,60	1	2,17
9. Klachten actief opvolgen	1	2,00	0,75	1,83	1,25	2,00	1,13	2,17
10. Aanpassingen aan aanbod vanuit klachten	1	2,12	0,63	2,50	1,25	2,00	1	1,83

Indicator	Semi-interkwartiel range totale groep	Gemiddelde beoordeling totale groep (1= helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)	Semi-interkwartiel range sociale economie	Gemiddelde beoordeling sociale economie (1= helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)	Semi-interkwartiel range reguliere economie	Gemiddelde beoordeling reguliere economie (1= helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)	Semi-interkwartiel range organisaties met expertise	Gemiddelde organisaties met expertise (1= helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)
11. Kwetsbare doelgroepen bereiken via producten/ diensten	0,75	2,12	0,5	1,67	1,25	2,80	0,875	2,00
12. Invullen van onbeantwoorde noden in de samenleving	0,5	1,59	0,125	1,17	0,75	2,20	0,375	1,50
Environmental performance								
1. Hernieuwbare energie	0,5	1,88	0,5	1,67	0,75	2,60	0,63	1,50
2. Transport producten	0,5	2,00	0,25	2,00	1	2,40	0,63	1,67
3. Verplaatsing personeel	0,5	1,47	0,5	1,50	0,5	1,4	0,63	1,50
4. Afval	0,5	1,94	0,5	1,67	1	2,40	0,63	1,83
5. Input duurzaam materiaal	0,5	1,71	0,5	1,67	0,5	2,00	0,5	1,50
6. Performantiedoelen	0,5	1,71	0,5	1,33	1,50	2,40	0,5	1,50
7. Performantie meten	0,5	1,65	0,5	1,67	1,25	2,20	0,125	1,17
Human performance								
1. Beleid rond opleiding en training	0,5	1,41	0,125	1,17	0,75	1,80	0,5	1,33
2. Initiatief tot leren ondersteunen/ belonen	0,5	1,35	0,5	1,33	0,25	1,20	0,5	1,50
3. Opleiding en training voorzien	0	1,18	0,125	1,17	0,25	1,20	0,125	1,17
4. Betrekken personeel bij planning opleiding en training	0,5	1,59	0,5	1,67	0,5	1,60	0,5	1,50
5. Ontwikkeling/ groei personeel	0,5	1,41	0,5	1,33	0,5	1,40	0,5	1,50
6. Diversiteit personeel	0,75	1,88	0,63	2,17	0,75	1,80	0,63	1,67
7. Gelijke kansen voor vrouwen en minderheden	0,5	1,53	0,125	1,17	0,75	1,60	0,63	1,83

Indicator	Semi-interkwartiel range totale groep	Gemiddelde beoordeling totale groep (1= helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)	Semi-interkwartiel range sociale economie	Gemiddelde beoordeling sociale economie (1= helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)	Semi-interkwartiel range reguliere economie	Gemiddelde beoordeling reguliere economie (1=helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)	Semi-interkwartiel range organisaties met expertise	Gemiddelde organisaties met expertise (1= helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)
8. Betrekken personeel bij beleid organisatie	0,5	1,76	1	2,00	0	2,00	0,25	1,33
9. Rekening houden met individuele situatie	0,5	1,53	0,63	1,67	0,5	1,40	0,63	1,50
10. Balans privé-werk	0,5	1,65	0,63	1,67	0,5	1,40	0,75	1,83
11. Begeleiding op de werkvloer	0,5	1,35	0,125	1,17	0,5	1,40	0,5	1,50
12. Gedrag werknemers onderling	0,5	1,71	0,63	1,83	0,5	1,60	0,5	1,67
13. Doelgericht personeelsbeleid	0,5	1,76	0,5	1,67	0,5	1,40	0,63	2,17
14. Retentie en turnover	0,5	2,29	0,25	2,33	0,75	2,20	0,63	2,33
15. Aandacht voor jobtevredenheid	0,5	1,65	0,25	2,00	0,5	1,40	0,63	1,50

Tabel 7: Semi-interkwartielrange en gemiddelde score – alle indicatoren, ronde 1

Wanneer we de mate van consensus tussen de drie subgroepen en de totale groep vergelijken, valt op dat slechts voor een klein aantal indicatoren consensus wordt bereikt over de vier groepen heen. Dit is slechts voor negen indicatoren het geval. Deze indicatoren behalen eveneens een gemiddelde score kleiner dan 3 binnen de 4 groepen waardoor we deze indicatoren als de meest essentiële indicatoren kunnen beschouwen. De indicatoren die vanuit de twee hierboven beschreven voorwaarden worden behouden, vindt u in onderstaande tabel terug (tabel 8).

Behouden indicatoren vanuit voorwaarde 1 en 2	
Economic performance	
Solvabiliteit	
Innovatie product-/ dienstenaanbod	
Governance performance	
Engagement t.a.v. missie/ visie	
Strategisch doorvertalen missie/ visie	
Participatieve beslissingen	
Geen conflict	
Flexibiliteit bestuur	
Bereidheid tot leren uit fouten	
Communicatie beslissingen	
Community performance	
Invullen van onbeantwoorde noden in de samenleving	
Environmental performance	
Verplaatsing personeel	
Input duurzaam materiaal	
Performantiedoelen	
Performantie meten	
Human performance	
Beleid rond opleiding en training	
Initiatief tot leren ondersteunen/ belonen	
Opleiding en training voorzien	
Betrekken personeel bij planning van opleiding en training	
Ontwikkeling/ groei personeel	
Betrekken personeel bij beleid organisatie	
Begeleiding op de werkvloer	
Gedrag werknemers onderling	
Doelgericht personeelsbeleid	
Aandacht voor jobtevredenheid	

Tabel 8: Indicatoren die vanuit voorwaarde 1 en 2 behouden blijven

3.2.2.2. Ranking indicatoren binnen de domeinen

We vragen de respondenten in ronde 1 telkens de top 3 en bottom 3 indicatoren te selecteren voor elk van de 5 opgenomen domeinen. Door de scores voor elke indicator op te tellen, bekomen we een ranking per groep (totale groep en 3 subgroepen). Onderstaand voorbeeld geeft de berekening weer voor de indicator 'omzet van de organisatie' binnen de top naar bottom rangschikking van de indicatoren binnen het domein economic performance.

Omzet kan door de 17 respondenten in hun top 3 van belangrijkste indicatoren worden gerangschikt, maar dit hoeft niet. De respondenten wordt immers gevraagd slechts 3 indicatoren te kiezen die hun top 3 uitmaken. Wanneer we de antwoorden van de 17 respondenten bekijken, zien we dat 2 respondenten deze indicator als hun meest belangrijke indicator van economic performance hebben gerangschikt. Drie andere respondenten hebben deze indicator op de tweede plaats in hun top 3 gezet. De 12 overige respondenten plaatsten 'omzet' niet in hun top 3.

*Om een ranking te maken van de 10 indicatoren binnen het domein economic performance, heb ik scores toegekend aan elk mogelijk antwoord van de respondenten. Een ranking op plaats 1 geeft 3 punten, een ranking op plaats 2 geeft 2 punten en een ranking op plaats 3 geeft 1 punt. Wanneer een indicator niet wordt gerankt, levert dat ook geen punten op. Concreet betekent dit voor de indicator 'omzet' een score van 12 punten (2*3 en 3*2).*

Door op deze manier te werk te gaan voor alle indicatoren, kunnen we een rangschikking opmaken van meest naar minst belangrijk. Op dezelfde manier wordt ook een rangschikking gemaakt van minst naar meest belangrijk vanuit de antwoorden uit de bottom 3 van de 17 respondenten.

We formuleren als derde voorwaarde tot opname van een indicator in de uiteindelijke vragenlijst dat deze indicator in geen enkel van de vier groepen een contradictie vertoont tussen de manier waarop de indicator wordt gerankt en zijn belang vanuit de gemiddelde score. Concreet betekent dit dat een contradictie zich op twee manieren kan voordoen. Ten eerste kan een indicator, binnen een bepaalde subgroep, in de bottom 3 gerangschikt worden maar toch een gemiddelde score kleiner dan 3 bekomen. Ten tweede kan een indicator, binnen een bepaalde subgroep, in de top 3 gerangschikt worden, maar toch een gemiddelde score groter dan of gelijk aan 3 bekomen. In dit geval zal de indicator echter reeds niet weerhouden zijn vanuit voorwaarde 2 ('gemiddelde score kleiner dan 3 in vier groepen').

De tabellen 9 t.e.m. 13 geven een overzicht van de domeinen en hun gerankte indicatoren voor de vier groepen. De indicatoren die vanuit de voorwaarden 'consensus in minimaal drie groepen' en 'gemiddelde score kleiner dan 3 in vier groepen' niet werden weerhouden, worden in onderstaande tabellen doorstreept. Aangezien de ranking van de indicatoren binnen de domeinen zich baseert op alle indicatoren die het betreffende domein omvat, worden de niet weerhouden indicatoren (vanuit voorwaarde 1 en 2) wel opgenomen in onderstaande tabellen.

Legende tabellen 9 t.e.m. 13:

- T= totale groep (n=17)
- S= subgroep sociale economie (n=6)
- R= subgroep reguliere economie (n=5)
- E= subgroep organisaties met expertise over sociaal en maatschappelijk ondernemen (n=6)
- Doorstreepte indicator= de indicator was niet weerhouden vanuit de voorwaarden 'consensus in minimaal drie groepen' en 'gemiddelde score kleiner dan 3 in vier groepen'
- Contradictie ranking – range:
 - o - = de indicator werd niet weerhouden vanuit de voorwaarden 'consensus in minimaal drie groepen' en 'gemiddelde score kleiner dan 3 in vier groepen'
 - o 0 = er is binnen geen van de vier groepen een contradictie tussen de rangschikking van de indicator en het belang dat vanuit de gemiddelde score aan de indicator wordt gehecht
 - o 1 = er is binnen minstens één groep een contradictie tussen de rangschikking van de indicator en het belang dat vanuit de gemiddelde score aan de indicator wordt gehecht. De contradictie wordt verduidelijkt tussen haakjes
- Groen cijfer 1 tot 3 = de 3 belangrijkste indicatoren per subgroep
- Rood cijfer 1 tot 3 = de 3 minst belangrijke indicatoren per subgroep

Economic performance (10 indicatoren)										
Indicator	Rangschikking (meest belangrijk – minst belangrijk)				Rangschikking (minst belangrijk – meest belangrijk)				Contradictie ranking – range	
	T	S	R	E	T	S	R	E		
	1. Omzet van de organisatie	4	5	3,5	3,5	4	6,5	3		7,5
2. Winst van de organisatie	5	2,5	5,5	7,5	8	5	8,5	3,5	-	
3. Solvabiliteit	1	2,5	5,5	1	10	9	8,5	9,5	0	
4. ROA	8	8,5	8,5	10	6	6,5	5	3,5	-	
5. ROI	2	1	2	2	9	9	5	5,5	-	
6. Cash flow	3	6	1	5	6	9	8,5	2	-	
7. Ontvangen subsidies en giften	7	4	8,5	7,5	3	4	1	9,5	-	
8. Innovatie product-/ dienstenaanbod	6	8,5	3,5	3,5	6	3	8,5	7,5	1 (gemiddelde score S = 2,33 maar gerankt in bottom 3)	
9. Marktaandeel in vergelijking met concurrenten	9,5	8,5	8,5	7,5	1,5	1	2	5,5	-	
10. Ziekteverzuim	9,5	8,5	8,5	7,5	1,5	2	5	1	-	

Tabel 9: Ranking indicatoren economic performance – ronde 1

Governance performance (15 indicatoren)									
Indicator	Rangschikking (meest belangrijk – minst belangrijk)				Rangschikking (minst belangrijk – meest belangrijk)				Contradictie ranking – range
	T	S	R	E	T	S	R	E	
1. Diversiteit binnen het bestuur	7,5	6	11	6	6,5	12	1,5	11,5	-
2. Scheiding tussen CEO en voorzitter RvB	5,5	1	11	12,5	8	3,5	3	11,5	-
3. Aanwezigheid onafhankelijke bestuurders	3	5	11	3	5	6	7	4	-
4. Flexibel aanpassen samenstelling bestuur	14	12	11	12,5	4	3,5	7	5,5	-
5. Duidelijke missie-/ visietekst	1	3	1	4,5	6,5	12	12	2	-
6. Engagement t.a.v. missie/ visie	4	3	2	12,5	14	12	12	11,5	0
7. Strategisch doorvertalen missie/ visie	2	3	3,5	1,5	11	12	12	7	0
8. Duidelijke rollen binnen bestuur	14	12	11	12,5	2,5	2	4,5	5,5	-
9. Participatieve beslissingen	5,5	7,5	5,5	1,5	14	12	12	11,5	0
10. Doelen komen tegemoet aan noden stakeholders	7,5	7,5	3,5	8	14	12	12	11,5	-
11. Geen conflict binnen bestuur	11,5	12	11	12,5	9	6	12	11,5	0
12. Flexibiliteit bestuur	11,5	12	11	8	2,5	6	4,5	2	1 (gemiddelde score T = 2,12 maar gerankt in bottom 3, gemiddelde score E=2,00 maar gerankt in bottom 3)
13. Efficiënt vergaderen	14	12	11	12,5	1	1	1,5	2	-
14. Bereidheid te leren uit fouten	10	12	5,5	8	11	8	7	11,5	0
15. Communicatie beslissingen	9	12	11	4,5	11	12	12	11,5	0

Tabel 10: Ranking indicatoren governance performance – ronde 1

Indicator	Community performance (12 indicatoren)								Contradictie ranking – range
	Rangschikking (meest belangrijk – minst belangrijk)				Rangschikking (minst belangrijk – meest belangrijk)				
	T	S	R	E	T	S	R	E	
1. Voorzien in tewerkstelling	1	1	1	3	12	11	10,5	6	-
2. Kansengroepen rekruteren en tewerkstellen	3	2,5	5,5	2	11	11	4,5	11	-
3. Lokale leveranciers benutten	6	10	8,5	10	3	5	8	3,5	-
4. Lokale afzet	8,5	10	5,5	6,5	7,5	7,5	10,5	2	-
5. Doneren van giften/ sponsoring	11,5	10	11	10	1	1	2	1	-
6. Niet-economische partnerschappen	5	6,5	2	6,5	7,5	5	4,5	6	-
7. Leefgemeenschap informeren	11,5	10	11	4,5	5	11	1	11	-
8. Stagemogelijkheden voorzien	8,5	5	11	10	7,5	3	10,5	8,5	-
9. Klachten actief opvolgen	8,5	6,5	5,5	10	3	9	4,5	6	-
10. Aanpassingen aan aanbod vanuit klachten	8,5	10	5,5	10	3	2	7	8,5	-
11. Kwetsbare doelgroepen bereiken via producten/ diensten	4	4	8,5	4,5	7,5	5	10,5	3,5	-
12. Invullen van onbeantwoorde noden in de samenleving	2	2,5	3	1	10	7,5	4,5	11	1 (gemiddelde score R=2,20 maar gerankt in bottom 3 op gedeelde 3 ^e plaats)

Tabel 11: Ranking indicatoren community performance – ronde 1

Indicator	Environmental performance (7 indicatoren)								Contradictie (verduidelijking)
	Rangschikking (meest belangrijk – minst belangrijk)				Rangschikking (minst belangrijk – meest belangrijk)				
	T	S	R	E	T	S	R	E	
1. Hernieuwbare energie	2	3	4,5	3,5	5,5	2,5	2,5	6,5	-
2. Transport producten	7	6	6,5	3,5	4	2,5	2,5	5	-
3. Verplaatsing personeel	1	1	2,5	1,5	7	6,5	7	6,5	0
4. Afval	5	2	6,5	5,5	2	5	1	1	-
5. Input duurzaam materiaal	3	4,5	2,5	1,5	5,5	4	5	3,5	1 (gemiddelde score E = 1,50 maar gerankt in bottom 3)
6. Performantiedoelen	4	4,5	1	7	2	6,5	4	2	1 (gemiddelde score T = 1,71 maar gerankt in bottom 3, gemiddelde score E = 1,50 maar gerankt in bottom 3)
7. Performantie meten	6	7	4,5	5,5	2	1	6	3,5	1 (gemiddelde score T = 1,65 maar gerankt in bottom 3, gemiddelde score S = 1,67 maar gerankt in bottom 3, gemiddelde score E = 1,17 maar gerankt in bottom 3)

Tabel 12: Ranking indicatoren environmental performance – ronde 1

Human performance (15 indicatoren)										
Indicator	Rangschikking (meest belangrijk – minst belangrijk)				Rangschikking (minst belangrijk – meest belangrijk)				Contradictie (verduidelijking)	
	T	S	R	E	T	S	R	E		
1. Beleid rond opleiding en training	1	2,5	1	1	12	11,5	8	12,5	0	
2. Initiatief tot leren ondersteunen/ belonen	8,5	4,5	12,5	12	14,5	11,5	12,5	12,5	0	
3. Opleiding en training voorzien	14,5	12,5	12,5	12	12	11,5	12,5	8	0	
4. Personeelsleden betrekken bij planning van opleiding en training	7	12,5	5,5	2,5	14,5	11,5	12,5	12,5	0	
5. Ontwikkeling/ groei personeelsleden	2,5	2,5	2	6,5	9	11,5	2	12,5	1 (gemiddelde score R = 1,40 maar gerankt in bottom 3)	
6. Diversiteit personeel	10,5	12,5	5,5	12	9	11,5	5	8	-	
7. Gelijke kansen voor vrouwen en minderheden	10,5	8	8	12	6,5	11,5	2	5,5	-	
8. Betrekken personeel bij beleid organisatie	4,5	8	12,5	2,5	5	5,5	2	12,5	1 (gemiddelde score R = 2 maar gerankt in bottom 3)	
9. Rekening houden met individuele situatie	4,5	6	3,5	4,5	2	2	5	1,5	-	
10. Balans privé-werk	6	4,5	8	4,5	9	5,5	12,5	12,5	-	
11. Begeleiding op de werkvloer	2,5	1	12,5	6,5	12	11,5	12,5	8	0	
12. Gedrag werknemers onderling	12,5	12,5	8	12	1	1	5	1,5	1 (gemiddelde score T = 1,71 maar gerankt in bottom 3, gemiddelde score E = 1,67 maar gerankt in bottom 3, gemiddelde score S=1,83 maar gerankt in bottom)	
13. Doelgericht personeelsbeleid	12,5	8	12,5	12	6,5	7	8	5,5	0	
14. Retentie en turnover	14,5	12,5	12,5	12	3	4	8	3	-	
15. Aandacht voor jobtevredenheid	8,5	12,5	3,5	8	4	3	12,5	4	1 (gemiddelde score S = 2,00 maar gerankt in bottom 3)	

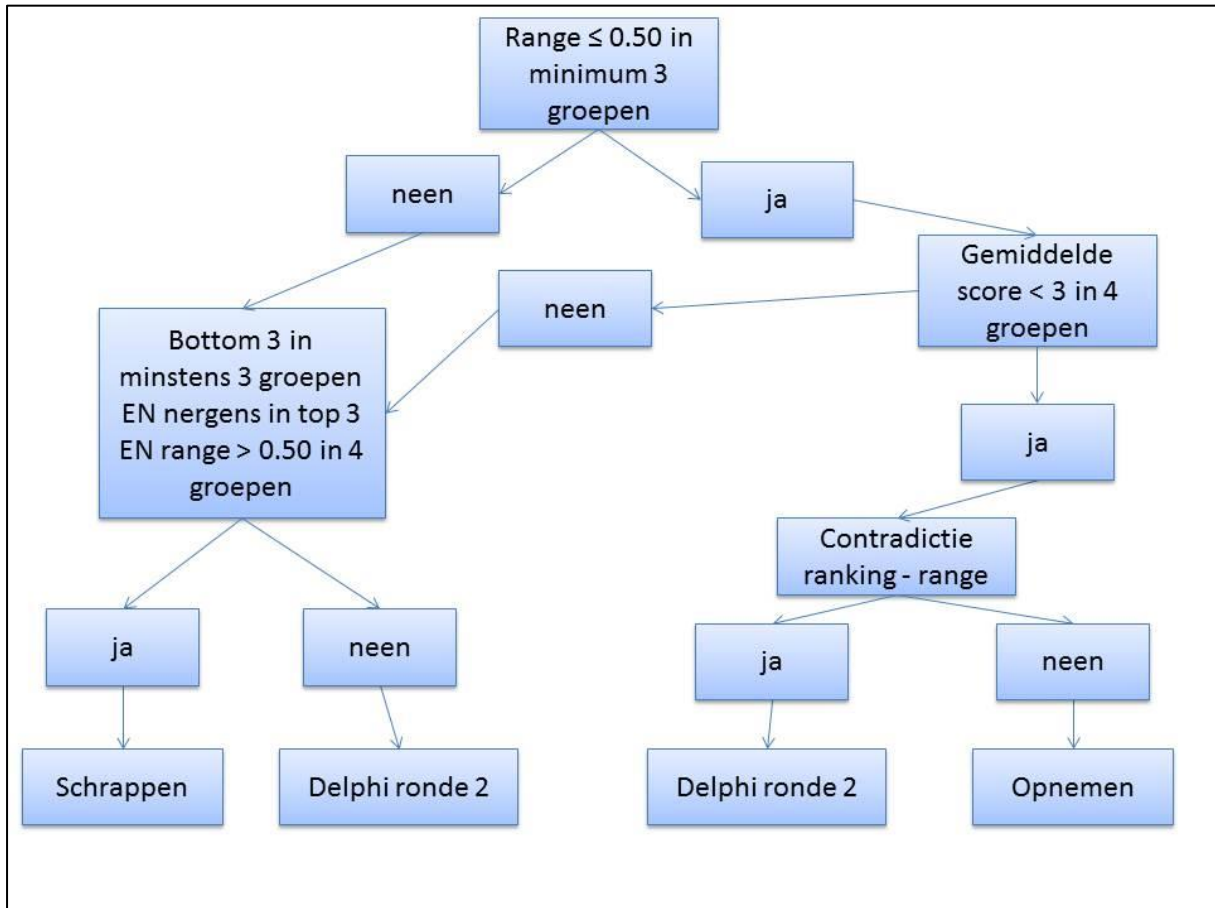
Tabel 13: Ranking indicatoren human performance – ronde 1

Uit de tabellen (9 t.e.m. 13) leiden we af dat van de indicatoren die vanuit de voorwaarden ‘consensus in minimaal drie groepen’ en ‘gemiddelde score kleiner dan 3 in vier groepen’ werden behouden (24 indicatoren) er tien indicatoren in de bottom drie worden gerangschikt hoewel ze vanuit de gemiddelde scores uit tabel 7 toch als belangrijk worden gezien (gemiddelde score kleiner dan 3). De respondenten werden ‘verplicht’ telkens drie indicatoren in de bottom te plaatsen, wat hier ongetwijfeld een rol speelt. De tien indicatoren die een contradictie vertonen in de manier waarop ze gemiddeld worden gescoord en de manier waarop ze worden gerankt (voorwaarde 3), worden eveneens niet weerhouden in ronde 1. Bijgevolg worden in ronde 1 slechts 14 indicatoren weerhouden (zie tabel 15).

3.3. Te behouden en te schrappen indicatoren vanuit ronde 1

Tabellen 14 en 15 voorzien een conclusie voor elke indicator die door het Delphi panel werd beoordeeld. Een indicator kan rechtstreeks geselecteerd worden voor de uiteindelijke vragenlijst, rechtstreeks geschrapt worden ofwel doorstromen naar een volgende ronde aangezien een passende conclusie in dit stadium nog niet mogelijk is.

De conclusie voor elke indicator wordt gemaakt aan de hand van de volgende beslisboom (figuur 3):



Figuur 3: Beslisboom conclusie ronde 1

Om een overwogen conclusie te maken voor alle indicatoren voeren we nog een vierde voorwaarde in. Deze voorwaarde formuleren we negatief en zetten we in om te bepalen wanneer een indicator rechtstreeks geschrapt wordt uit het verdere verloop van het onderzoek of met andere woorden niet wordt opgenomen in de uiteindelijke lijst met indicatoren. We brengen deze voorwaarde enkel in rekening wanneer we een keuze moeten maken tussen het schrappen van een indicator dan wel het laten doorstromen van de indicator naar Delphi ronde 2.

Voorwaarde 4 omhelst dat een indicator in de bottom 3 van minstens drie groepen voorkomt en in geen enkele top 3. Daarnaast omhelst voorwaarde 4 dat over de indicator in kwestie in geen enkele van de vier groepen consensus wordt bereikt. We onderwerpen 35 indicatoren aan deze vierde voorwaarde aangezien voor deze indicatoren geen sluitende conclusie vanuit voorwaarden 1 t.e.m. 3 mogelijk was. Er voldoen slechts drie (van de 35 beoordeelde) indicatoren aan voorwaarde 4 waardoor deze drie indicatoren uit de vragenlijst geschrapt worden. Het gaat om de indicatoren 'marktaandeel in vergelijking met concurrenten', 'ziekterezuim' en 'efficiënt vergaderen'. De overige 32 indicatoren die we eveneens aan voorwaarde 4 onderwerpen, voldoen niet aan deze voorwaarde en schuiven we bijgevolg door naar Delphi ronde 2.

Legende tabel 14:

- Range ≤ 0.50 in minimum 3 groepen (voorwaarde 1)
 - o nee = er is niet voldaan aan voorwaarde 1
 - o ja = er is voldaan aan voorwaarde 1
- Gemiddelde score < 3 in 4 groepen (voorwaarde 2):
 - o nee = er is niet voldaan aan voorwaarde 2
 - o ja = er is voldaan aan voorwaarde 2
- Contradictie ranking – range (voorwaarde 3):
 - o - = doordat niet voldaan is aan voorwaarde 1 en/of 2 wordt niet naar deze voorwaarde gekeken
 - o ja = er is niet voldaan aan voorwaarde 3
 - o nee = er is voldaan aan voorwaarde 3
- Bottom 3 in minstens 3 groepen EN bij geen enkele groep in top 3 EN range > 0.50 in 4 groepen (voorwaarde 4)
 - o - = we hoeven geen rekening te houden met deze voorwaarde want de beslissing over deze indicator is mogelijk op basis van voorwaarden 1 tot 3
 - o nee = er is niet voldaan aan voorwaarde 4
 - o ja = er is voldaan aan voorwaarde 4
- Conclusie
 - o Opnemen = deze indicator wordt rechtstreeks opgenomen in de vragenlijst (deze indicator wordt groen gekleurd)
 - o Schrappen = deze indicator wordt rechtstreeks geschrapt uit de vragenlijst/ het verdere verloop van het onderzoek (deze indicator wordt rood gekleurd)
 - o Delphi ronde 2 = deze indicator wordt opgenomen in de tweede ronde van de Delphi methodiek

Conclusie over alle indicatoren vanuit ronde 2					
	Voorwaarde 1	Voorwaarde 2	Voorwaarde 3	Voorwaarde 4	Conclusie
Economic performance					
1. Omzet van de organisatie	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2
2. Winst van de organisatie	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2
3. Solvabiliteit	ja	ja	nee	-	Opnemen
4. ROA	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2
5. ROI	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2
6. Cash flow	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2
7. Ontvangen subsidies en giften	nee	nee	-	nee	Delphi ronde 2
8. Innovatie product-/ dienstenaanbod	ja	ja	ja	-	Delphi ronde 2
9. Marktaandeel in vergelijking met concurrenten	nee	nee	-	ja	Schrappen
10. Ziekteverzuim	nee	nee	-	ja	Schrappen
Governance performance					
1. Diversiteit binnen het bestuur	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2
2. Scheiding tussen CEO en voorzitter RvB	nee	nee	-	nee	Delphi ronde 2
3. Aanwezigheid onafhankelijke bestuurders	ja	nee	-	nee	Delphi ronde 2
4. Flexibel aanpassen samenstelling bestuur	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2
5. Duidelijke missie-/ visietekst	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2
6. Engagement t.a.v. missie/ visie	ja	ja	nee	-	Opnemen
7. Strategisch doorvertalen missie/ visie	ja	ja	nee	-	Opnemen
8. Duidelijke rollen binnen bestuur	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2
9. Participatieve beslissingen	ja	ja	nee	-	Opnemen
10. Doelen komen tegemoet aan noden stakeholders	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2
11. Geen conflict binnen bestuur	ja	ja	nee	-	Opnemen
12. Flexibiliteit bestuur	ja	ja	ja	-	Delphi ronde 2
13. Efficiënt vergaderen	nee	nee	-	ja	Schrappen
14. Bereidheid tot leren uit fouten	ja	ja	nee	-	Opnemen
15. Communicatie beslissingen	ja	ja	nee	-	Opnemen

Community performance					
1. Voorzien in tewerkstelling	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2
2. Kansengroepen rekruteren en tewerkstellen	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2
3. Lokale leveranciers benutten	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2
4. Lokale afzet	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2
5. Doneren van giften/ sponsoring	nee	nee	-	nee	Delphi ronde 2
6. Niet-economische partnerschappen	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2
7. Leefgemeenschap informeren	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2
8. Stagemogelijkheden voorzien	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2
9. Klachten actief opvolgen	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2
10. Aanpassingen aan aanbod vanuit klachten	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2
11. Kwetsbare doelgroepen bereiken via producten/ diensten	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2
12. Invullen van onbeantwoorde noden in de samenleving	ja	ja	ja	-	Delphi ronde 2
Environmental performance					
1. Hernieuwbare energie	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2
2. Transport producten	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2
3. Verplaatsing personeel	ja	ja	nee	-	Opnemen
4. Afval	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2
5. Input duurzaam materiaal	ja	ja	ja	-	Delphi ronde 2
6. Performantiedoelen	ja	ja	ja	-	Delphi ronde 2
7. Performantie meten	ja	ja	ja	-	Delphi ronde 2
Human performance					
1. Beleid rond opleiding en training	ja	ja	nee	-	Opnemen
2. Initiatief tot leren ondersteunen/ belonen	ja	ja	nee	-	Opnemen
3. Opleiding en training voorzien	ja	ja	nee	-	Opnemen
4. Betrekken personeel bij planning van opleiding en training	ja	ja	nee	-	Opnemen
5. Ontwikkeling/ groei personeel	ja	ja	ja	-	Delphi ronde 2
6. Diversiteit personeel	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2
7. Gelijke kansen voor vrouwen en minderheden	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2

8. Betrekken personeel bij beleid organisatie	ja	ja	ja	-	Delphi ronde 2
9. Rekening houden met individuele situatie	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2
10. Balans privé-werk	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2
11. Begeleiding op de werkvloer	ja	ja	nee	-	Opnemen
12. Gedrag werknemers onderling	ja	ja	ja	-	Delphi ronde 2
13. Doelgericht personeelsbeleid	ja	ja	nee	-	Opnemen
14. Retentie en turnover	nee	ja	-	nee	Delphi ronde 2
15. Aandacht voor jobtevredenheid	ja	ja	ja	-	Delphi ronde 2

Tabel 14: Conclusie voor alle indicatoren – ronde 1

Conclusie vanuit deze voorwaarden

Domein	Opnemen	Schrappen	Delphi ronde 2
Economic	1	2	7
Governance	6	1	8
Community	0	0	12
Environmental	1	0	6
Human	6	0	9
Totaal	14	3	42

Tabel 15: Conclusie vanuit ronde 1

Vanuit bovenstaande tabel leiden we af dat 42 indicatoren een tweede keer worden beoordeeld door de respondenten (tabel 15).

3.4. Resultaten Delphi panel ronde 2

3.4.1. Stabiliteit van de antwoorden

In navolging van het advies van von der Gracht (2012) berekenen we de stabiliteit van de antwoorden van de respondenten aan de hand van de Wilcoxon matched-pairs signed ranks test. We willen immers dat de antwoorden van de respondenten stabiel blijven over de verschillende rondes heen. Stabiele antwoorden wijzen op betrouwbare data en wijzen op een robuust onderzoeksmodel.

Vanuit de resultaten van de Wilcoxon signed ranks test kunnen we afleiden dat de antwoorden van de respondenten in ronde 2 stabiel zijn ten opzichte van de antwoorden in ronde 1. Er is met andere woorden voor geen enkele indicator een significant verschil tussen de antwoorden uit ronde 1 en deze uit ronde 2 vastgesteld. Bijlage 3 voorziet een overzicht van de testresultaten van elke bevroegde indicator.

3.4.2. Interrater agreement

3.4.2.1. Consensus over indicatoren

Net als in de analyse van de antwoorden uit Delphi ronde 1, analyseren we na ronde 2 eveneens de semi-interkwartielrange van de antwoorden voor elke indicator. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de indicatoren waarvoor consensus werd bereikt in ronde 2 (tabel 16). We geven de data voor de totale groep en de 3 subgroepen opnieuw afzonderlijk weer. Belangrijke opmerking hierbij is het kleine aantal respondenten die samen de subgroep reguliere economie uitmaken. Deze subgroep bestaat in ronde 2 slechts uit 2 personen.

Net als in ronde 1 stellen we als eerste voorwaarde tot opname van een indicator in de vragenlijst dat er over deze indicator in minimaal drie groepen een consensus moet bereikt worden. Vanuit deze voorwaarde worden 7 indicatoren⁷ van de 42 indicatoren in ronde 2 niet weerhouden en blijven bijgevolg 35 indicatoren behouden.

Alvorens een indicator in de vragenlijst op te nemen, kijken we eveneens naar de gemiddelde score van de indicator. Een tweede voorwaarde tot opname in de uiteindelijke lijst is een gemiddelde score kleiner dan 3 bij de totale groep en alle subgroepen. Door opname van deze voorwaarde worden 4 bijkomende indicatoren niet weerhouden. Het gaat om de indicatoren 'ontvangen van subsidies en giften', 'diversiteit binnen het bestuur', 'scheiding tussen CEO en voorzitter RvB' en 'giften doneren/sponsoring'.

Vanuit deze twee voorwaarden (consensus over de indicator in minimaal drie groepen en een gemiddelde score kleiner dan 3 in alle groepen) behouden we 31 indicatoren (tabel 16).

In tabel 16 worden met een rode achtergrond de data aangegeven die leiden tot niet weerhouden van de indicator in kwestie. Concreet gaat het dus om een semi-interkwartielrange groter dan 0.50 of een gemiddelde score gelijk aan of groter dan 3.

⁷ Het gaat om de indicatoren 'omzet van de organisatie', 'winst van de organisatie', 'voorzien in tewerkstelling', 'klachten actief opvolgen', 'aanbod aanpassen aan klachten', 'betrekken personeel bij beleid' en 'rekening houden met individuele situatie'.

Indicator	Semi-interkwartiel range totale groep	Gemiddelde beoordeling totale groep (1= helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)	Semi-interkwartiel range sociale economie	Gemiddelde beoordeling sociale economie (1= helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)	Semi-interkwartiel range reguliere economie	Gemiddelde beoordeling reguliere economie (1= helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)	Semi-interkwartiel range organisaties met expertise	Gemiddelde organisaties met expertise (1= helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)
Economic performance								
1. Omzet van de organisatie	0,875	2,67	1,125	2,67	0,50	3,00	0,50	2,50
2. Winst van de organisatie	0,750	2,00	0,625	1,67	0	2,00	0,50	2,50
3. ROA	0	2,17	0,125	1,83	0	2,00	0,875	2,75
4. ROI	0	2,17	0,125	2,17	0	2,00	1,125	2,25
5. Cash flow	0	2,08	0,125	2,17	0	2,00	0	2,00
6. Ontvangen subsidies en giften	0,50	2,83	0,625	3,00	0	3,00	0,50	2,50
7. Innovatie product-/ dienstenaanbod	0	2,17	0,625	2,50	0	2,00	0,375	1,75
Governance performance								
1. Diversiteit binnen het bestuur	0,50	2,33	1,125	2,17	0,50	3,00	0,375	2,25
2. Scheiding tussen CEO en voorzitter RvB	1	1,92	0,25	1,33	0	3,00	0,375	2,25
3. Aanwezigheid onafhankelijke bestuurders	0	2,08	0,25	2,00	0,25	2,50	0	2,00
4. Flexibel aanpassen samenstelling bestuur	0	2,08	0,25	2,00	0	2,00	0,375	2,25
5. Duidelijke missie-/ visietekst	0,50	1,50	0,50	1,33	0,25	1,50	0,875	1,75
6. Duidelijke rollen binnen bestuur	0,50	2,50	0,50	2,50	0,25	2,50	0,50	2,50
7. Doelen komen tegemoet aan noden stakeholders	0,50	2,25	0,50	2,33	0,25	2,50	0,75	2,00
8. Flexibiliteit bestuur	0,375	2,25	0,125	2,17	0	2,00	0,50	2,50

Indicator	Semi-interkwartiel range totale groep	Gemiddelde beoordeling totale groep (1= helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)	Semi-interkwartiel range sociale economie	Gemiddelde beoordeling sociale economie (1= helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)	Semi-interkwartiel range reguliere economie	Gemiddelde beoordeling reguliere economie (1= helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)	Semi-interkwartiel range organisaties met expertise	Gemiddelde organisaties met expertise (1= helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)
Community performance								
1. Voorzien in tewerkstelling	0,875	1,67	0,625	1,50	0,50	2,00	0,875	1,75
2. Kansengroepen rekruteren en tewerkstellen	0,50	1,75	0,75	1,83	0,50	2,00	0,50	1,50
3. Lokale leveranciers benutten	0,50	2,33	0,75	2,33	0,25	2,50	0,375	2,25
4. Lokale afzet	0,50	2,33	0,75	2,33	0,25	2,50	0,375	2,25
5. Doneren van giften/ sponsoring	0,50	3,42	0,75	3,50	0,50	3,00	0,50	3,50
6. Niet-economische partnerschappen	0	2,08	0,25	2,00	0	2,00	1,125	2,25
7. Leefgemeenschap informeren	0,50	2,25	0,50	2,33	0,25	2,50	0,75	2,00
8. Stagemogelijkheden voorzien	0,50	2,25	1,125	2,17	0	2,00	0,50	2,50
9. Klachten actief opvolgen	0,875	2,25	1,50	2,33	0,50	2,00	0,375	2,25
10. Aanpassingen aan aanbod vanuit klachten	0,50	2,33	0,625	2,50	0,75	2,50	0,75	2,00
11. Kwetsbare doelgroepen bereiken via producten/ diensten	0	2,08	0,125	1,83	0,25	2,50	1,125	2,25
12. Invullen van onbeantwoorde noden in de samenleving	0,50	1,58	0,125	1,17	0,25	2,50	1,125	1,75
Environmental performance								
1. Hernieuwbare energie	0,50	1,75	0,50	1,67	0	2,00	0,875	1,75
2. Transport producten	0,375	1,92	0,25	2,00	0,25	1,50	0,75	2,00
3. Afval	0,375	2,17	0,25	2,00	0,75	2,50	0,375	2,25
4. Input duurzaam materiaal	0,50	1,58	0,50	1,67	0,25	1,50	0,50	1,50

Indicator	Semi-interkwartiel range totale groep	Gemiddelde beoordeling totale groep (1= helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)	Semi-interkwartiel range sociale economie	Gemiddelde beoordeling sociale economie (1= helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)	Semi-interkwartiel range reguliere economie	Gemiddelde beoordeling reguliere economie (1= helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)	Semi-interkwartiel range organisaties met expertise	Gemiddelde organisaties met expertise (1= helemaal akkoord – 5= helemaal niet akkoord)
5. Performantiedoelen	0,50	1,42	0,50	1,67	0,25	1,50	0	1,00
6. Performantie meten	0,50	1,50	0,50	1,67	0,25	1,50	0,375	1,25
Human performance								
1. Ontwikkeling/ groei personeel	0,50	1,33	0,125	1,17	0,25	1,50	0,50	1,50
2. Diversiteit personeel	0,375	1,92	0,25	2,00	0,25	1,50	0,75	2,00
3. Gelijke kansen voor vrouwen en minderheden	0,50	1,42	0,125	1,17	0,25	1,50	0,875	1,75
4. Betrokken personeel bij beleid organisatie	0,875	1,92	0,625	2,33	0	2,00	0,375	1,25
5. Rekening houden met individuele situatie	0,875	1,75	1	2,00	0,25	1,50	0,75	1,50
6. Balans privé-werk	0,50	1,67	0,625	1,83	0,25	1,50	0,50	1,50
7. Gedrag werknemers onderling	0,50	1,67	0,50	1,67	0,25	1,50	0,375	1,75
8. Retentie en turnover	0,375	2,25	0,375	2,17	0,25	2,50	0,375	2,25
9. Aandacht voor jobtevredenheid	0,50	1,58	0,50	1,50	0,25	1,50	0,875	1,75

Tabel 16: Semi-interkwartielrange en gemiddelde score – alle indicatoren, ronde 2

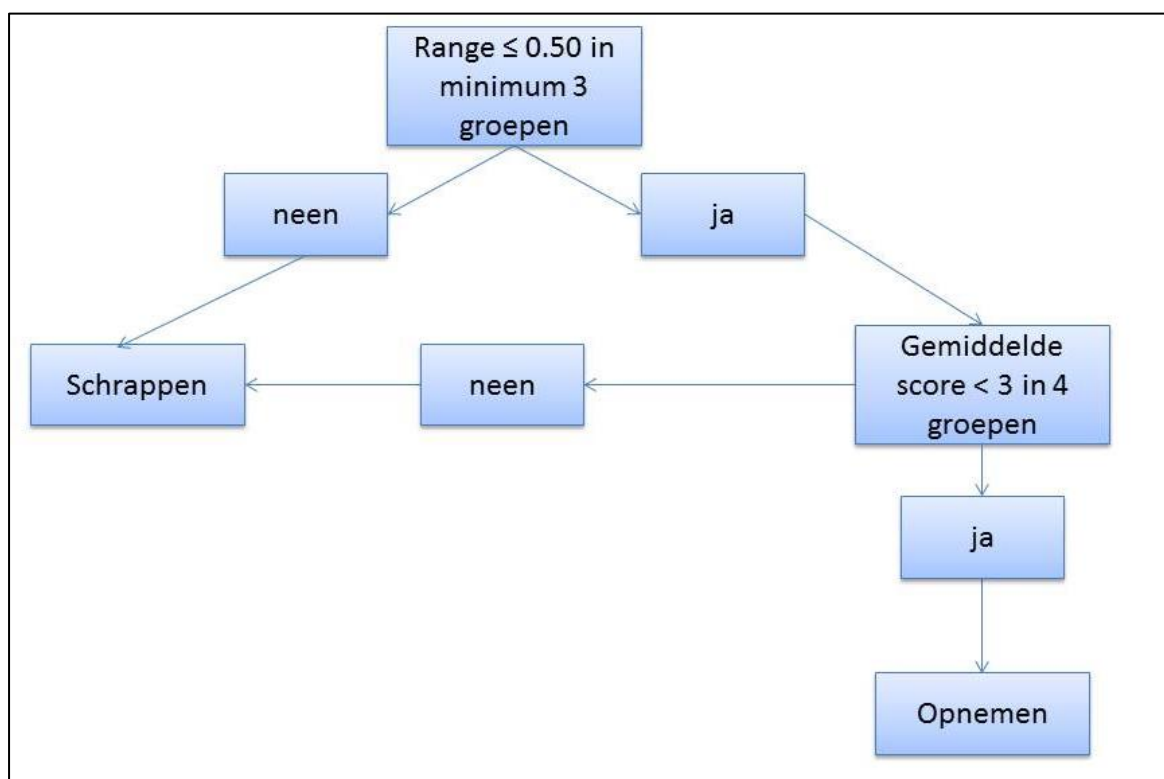
Wanneer we de mate van consensus tussen de 3 subgroepen en de totale groep vergelijken, valt op dat voor 12 indicatoren consensus wordt bereikt over de 4 groepen heen. Deze indicatoren behalen daarenboven een gemiddelde score kleiner dan 3 binnen de 4 groepen waardoor we deze indicatoren als de meest essentiële indicatoren kunnen beschouwen vanuit ronde 2.

In ronde 2 rapporteren we de rangschikking van de indicatoren van meest naar minst belangrijk niet daar de analyse geen relevante resultaten geeft.

3.5. Te behouden en te schrappen indicatoren vanuit ronde 2

Tabel 17 voorziet een conclusie voor elke indicator die door het Delphi panel werd beoordeeld in de tweede ronde. Een indicator kan in deze fase van het onderzoek enkel geselecteerd of geschrapt worden in functie van de uiteindelijke vragenlijst.

De conclusie voor elke indicator wordt gemaakt a.d.h.v. de volgende beslisboom (figuur 4).



Figuur 4: Beslisboom conclusie ronde 2

Legende tabel 17:

- Range ≤ 0.50 in minimum 3 groepen (voorwaarde 1)
 - o nee = er is niet voldaan aan voorwaarde 1
 - o ja = er is voldaan aan voorwaarde 1
- Gemiddelde score < 3 in 4 groepen (voorwaarde 2):
 - o nee = er is niet voldaan aan voorwaarde 2
 - o ja = er is voldaan aan voorwaarde 2
- Conclusie
 - o Opnemen = deze indicator wordt opgenomen in de vragenlijst
 - o Schrappen = deze indicator wordt geschrapt uit de vragenlijst

Conclusie indicatoren per domein – ronde 2			
	Voorwaarde 1	Voorwaarde 2	Conclusie
Economic performance			
1. Omzet van de organisatie	Nee	Nee	Schrappen
2. Winst van de organisatie	Nee	Ja	Schrappen
3. ROA	Ja	Ja	Opnemen
4. ROI	Ja	Ja	Opnemen
5. Cash flow	Ja	Ja	Opnemen
6. Ontvangen subsidies en giften	Ja	Nee	Schrappen
7. Innovatie product-/ dienstenaanbod	Ja	Ja	Opnemen
Governance performance			
1. Diversiteit binnen het bestuur	Ja	Nee	Schrappen
2. Scheiding tussen CEO en voorzitter RvB	Ja	Nee	Schrappen
3. Aanwezigheid onafhankelijke bestuurders	Ja	Ja	Opnemen
4. Flexibel aanpassen samenstelling bestuur	Ja	Ja	Opnemen
5. Duidelijke missie-/ visietekst	Ja	Ja	Opnemen
6. Duidelijke rollen binnen bestuur	Ja	Ja	Opnemen
7. Doelen komen tegemoet aan noden stakeholders	Ja	Ja	Opnemen
8. Flexibiliteit bestuur	Ja	Ja	Opnemen
Community performance			
1. Voorzien in tewerkstelling	Nee	Ja	Schrappen
2. Kansengroepen rekruteren en tewerkstellen	Ja	Ja	Opnemen
3. Lokale leveranciers benutten	Ja	Ja	Opnemen
4. Lokale afzet	Ja	Ja	Opnemen
5. Doneren van giften/ sponsoring	Ja	Nee	Schrappen
6. Niet-economische partnerschappen	Ja	Ja	Opnemen
7. Leefgemeenschap informeren	Ja	Ja	Opnemen
8. Stagemogelijkheden voorzien	Ja	Ja	Opnemen
9. Klachten actief opvolgen	Nee	Ja	Schrappen
10. Aanpassingen aan aanbod vanuit klachten	Nee	Ja	Schrappen
11. Kwetsbare doelgroepen bereiken via producten/ diensten	Ja	Ja	Opnemen
12. Invullen van onbeantwoorde noden in de samenleving	Ja	Ja	Opnemen
Environmental performance			
1. Hernieuwbare energie	Ja	Ja	Opnemen
2. Transport producten	Ja	Ja	Opnemen
3. Afval	Ja	Ja	Opnemen
4. Input duurzaam materiaal	Ja	Ja	Opnemen
5. Performantiedoelen	Ja	Ja	Opnemen
6. Performantie meten	Ja	Ja	Opnemen
Human performance			
1. Ontwikkeling/ groei personeel	Ja	Ja	Opnemen
2. Diversiteit personeel	Ja	Ja	Opnemen
3. Gelijke kansen voor vrouwen en minderheden	Ja	Ja	Opnemen
4. Betrekken personeel bij beleid organisatie	Nee	Ja	Schrappen
5. Rekening houden met individuele situatie	Nee	Ja	Schrappen
6. Balans privé-werk	Ja	Ja	Opnemen

7. Gedrag werknemers onderling	Ja	Ja	Opnemen
8. Retentie en turnover	Ja	Ja	Opnemen
9. Aandacht voor jobtevredenheid	Ja	Ja	Opnemen

Tabel 17: Conclusie voor alle indicatoren – ronde 2

3.6. Conclusie vanuit ronde 1 en ronde 2

Vanuit de analyse van de antwoorden uit Delphi ronde 1 en 2 nemen we 45 indicatoren op in de uiteindelijke vragenlijst. Dit betekent dat 14 van de 59 indicatoren uit de oorspronkelijke lijst vanuit literatuur en focusgroepen worden geschrapt door het Delphi panel. Tabel 18 en 19 voorzien een conclusie en een overzicht van de uiteindelijk geselecteerde indicatoren per domein.

Domein	Ronde 1		Ronde 2		Totaal	
	Opnemen	Schrappen	Opnemen	Schrappen	Opnemen	Schrappen
Economic performance	1	2	4	3	5	5
Governance performance	6	1	6	2	12	3
Community performance	0	0	8	4	8	4
Environmental performance	1	0	6	0	7	0
Human performance	6	0	7	2	13	2
Totaal	14	3	31	11	45	14

Tabel 18: Conclusie vanuit het Delphi panel

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

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

Tabel 19: Te behouden indicatoren vanuit voorliggend onderzoek

Dankzij het doorlopen onderzoeksproces (literatuuronderzoek, focusgroepen en Delphi panel) selecteren we 45 indicatoren om de organisatorische performantie van sociale ondernemingen in kaart te brengen. We concretiseren deze indicatoren in concrete vragen met behulp van literatuur. Hierbij gaan we op zoek naar gevalideerde instrumenten die de geselecteerde indicatoren concretiseren. U vindt de vragenlijst die op deze manier ontstaat in bijlage 4. Bijlage 5 toont het codeboek bij de draftversie van de vragenlijst.

De vragenlijst die het onderzoeksteam ontwikkelt, is een draftversie van het uiteindelijke instrument dat we wensen te bekomen. Om tot een gevalideerd instrument te komen, is het noodzakelijk de huidige vragenlijst af te toetsen en te testen bij een eerste groep respondenten.

BESLUIT

Het onderzoek uitgevoerd door het onderzoeksteam van Universiteit Gent (Faculteit Economie en Bedrijfskunde) heeft tot doel een gedragen meetinstrument te ontwikkelen dat de organisatorische performantie van sociale ondernemingen in kaart kan brengen. Met organisatorische performantie bedoelen we zowel de concrete output of resultaten die een organisatie behaalt als de processen die de organisatie inzet om deze resultaten te behalen. Om het beoogde doel te behalen, zet het onderzoeksteam een systematisch onderzoekproces op dat zich laat samenvatten in drie chronologische stappen: literatuuronderzoek, twee focusgroepen en een Delphi panel.

Een eerste stap focust op de literatuur inzake organisatorische performantie in sociale ondernemingen. Het onderzoeksteam stelt zich de vraag welke maatstaven in de literatuur worden gehanteerd en/of aanbevolen om organisatorische performantie in kaart te brengen.

We kozen vier instrumenten die internationaal hun meerwaarde hebben bewezen wat betreft het inschalen van organisatorische performantie als startpunt van het literatuuronderzoek. Het gaat om de instrumenten Kinder, Lydenberg, Domini en Co, Inc. (KLD), The Dow Jones Sustainability Index (DJSI), The Global Reporting Initiative (GRI) en de richtlijn voor maatschappelijke verantwoordelijkheid van de International Organization for Standardization (ISO 26000). Door de gemeenschappelijke dimensies van deze instrumenten te aggregeren, komen we tot vijf centrale domeinen die de organisatorische performantie van (sociale) ondernemingen in kaart brengen. Het gaat om de domeinen economic, governance, community, environmental en human performance.

Om de vijf geaggregeerde domeinen van organisatorische performantie verder te concretiseren, doen we beroep op vakliteratuur. We screenen tijdschriften die aandacht besteden aan management en sociaal ondernemen op basis van de zoektermen 'social' en 'performance'.

Vanuit het gevoerde literatuuronderzoek, de eerste stap binnen het onderzoeksproces, komen we tot een omvattende lijst van 5 domeinen die verder worden geconcretiseerd in 20 dimensies en 48 indicatoren.

We stellen vast dat de vakliteratuur weinig aangrijpingspunten biedt tot het maken van weloverwogen keuzes uit de veelheid aan mogelijke dimensies en indicatoren die de organisatorische performantie van sociale ondernemingen meetbaar kunnen maken. In een tweede stap binnen het onderzoeksproces richten we daarom twee focusgroepen in die een praktijkgerichte aanvulling op de literatuur vormen. De focusgroepen hebben tot doel de lijst met dimensies en indicatoren vanuit de literatuur van kwalitatieve feedback te voorzien, alsook zienswijzen en perspectieven met betrekking tot het meten van organisatorische performantie in sociale ondernemingen te inventariseren.

In totaal nemen 15 personen met expertise over sociaal ondernemen deel aan de focusgroepen. Het gaat om directie van sociale en beschutte werkplaatsen, onderzoekers en ambtenaren werkzaam rond sociaal ondernemen alsook stafmedewerkers en adviseurs van koepel- en vakbondsorganisaties.

Vanuit de gevoerde focusgroepen, de tweede stap binnen het onderzoeksproces, komen we tot aanvullingen, opmerkingen en herformuleringen van de lijst met dimensies en indicatoren van organisatorische performantie die we vanuit literatuur verzamelden. Concreet zorgen de focusgroepen voor 10 bijkomende indicatoren die de organisatorische performantie van sociale ondernemingen meetbaar kunnen maken.

Vanuit de onderzoeksresultaten van het literatuuronderzoek concluderen we dat er gemeenschappelijke kenmerken bestaan in het meetbaar maken van de organisatorische

performantie van (sociale) ondernemingen. We aggregeren vijf centrale domeinen vanuit internationaal gevalideerde instrumenten (DJSI, KLD, GRI en ISO 26000). Vanuit het gevoerde literatuuronderzoek vinden we echter weinig consensus over welke concrete indicatoren en items de vijf domeinen in de praktijk meetbaar moeten maken. De focusgroepen die we in een tweede stap binnen het onderzoeksproces organiseren, zorgen voor een eerste consolidatie van de literatuur maar zijn eerder verkennend te noemen. Daarom heeft dit onderzoek nood aan een derde stap waarin we een specifieke onderzoekstechniek inrichten: de Delphi methode. Deze methode moet ons vanuit de praktische expertise van de deelnemers handvatten bieden zodat het maken van weloverwogen keuzes binnen de hoeveelheid aan mogelijke indicatoren van organisatorische performantie mogelijk wordt.

Het Delphi panel heeft tot doel tot consensus te komen over de lijst met indicatoren van organisatorische performantie binnen sociale ondernemingen die we vanuit literatuuronderzoek en de focusgroep bijeenkomsten genereerden. Vanuit deze lijst met indicatoren ontwikkelen we een online vragenlijst voor de deelnemers. De respondenten beoordelen zowel het belang van elke individuele indicator als het relatieve belang van de indicatoren per domein. We vragen hen elke indicator te scoren op een 5-punts Likertschaal wat betreft het belang binnen het domein in kwestie. Daarnaast vragen we de respondenten om een rangschikking in de indicatoren per domein op te stellen volgens hun belang.

Vanuit de analyse van de antwoorden van de respondenten van het Delphi panel, de derde stap binnen het onderzoeksproces, komen we na twee antwoordrondes tot de vooropgestelde mate van consensus. De methodiek resulteert in de selectie van 45 indicatoren die, verdeeld over vijf domeinen, de organisatorische performantie van sociale ondernemingen in kaart kunnen brengen.

Het beschreven onderzoeksproces leidt tot de samenstelling van een draftversie van een vragenlijst die de organisatorische performantie van sociale ondernemingen in Vlaanderen in kaart brengt. In een volgende stap starten we met de validatie van de draftversie door het voorleggen van deze vragenlijst aan de stuurgroep en testen we deze vragenlijst bij verschillende bevoorrechte getuigen.

REFERENTIES

- Addington, D., McKenzie, E., Addington, J., Patten, S., Smith, H. & Adair, C. (2005). Performance measures for early psychosis treatment services. *Psychiatric Services*, 56(12), 1570-1582.
- CAF (2006). *Common Assessment Framework. Het gemeenschappelijk zelfevaluatiekader voor overheidsdiensten. Evaluatie-rooster*. Onuitgegeven document, CAF.
- Caffey, R.H., Kazmierczak, R.F. & Avault, J.W. (2001). *Developing consensus indicators of sustainability for Southeastern United States aquaculture*. Louisiana State University Agricultural Center Bulletin, 879.
- Calantonea, R.J., Cavusgil, T.S. & Zhaob, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515 – 524.
- Chen, J., Patten, D. & Roberts, R. (2008). Corporate charitable contributions. A Corporate Social Performance or legitimacy strategy? *Journal of Business Ethics*, 82(1), 131-144.
- Cuesta-González, M. (2006). Analysis of social performance in the Spanish financial industry through public data. *Journal of Business Ethics*, 69(3), 289-304.
- Cuhls (n.d.). *Delphi method*. Unpublished document, Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research, Germany.
- Curtis, A. (2004). Valuing ecosystem goods and services: a new approach using a surrogate market and the combination of a multiple criteria analysis and a Delphi panel to assign weights to the attributes. *Ecological Economics*, 50, 163-194.
- Dalkey, N.C. (1967). *Delphi*. Santa Monica, California: The RAND Corporation.
- Dalziel, T., Gentry, R.J. & Bowerman, M. (2011). An Integrated Agency-Resource Dependence View of the Influence of Directors' Human and Relational Capital on Firms' R&D Spending. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1217-1242.
- Davenport, K. (2000). Corporate citizenship: a stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it. *Business and Society*, 39(2), 210-219.
- ESF-Agentschap Vlaanderen (n.d.). *Introductie Kwaliteitswijze in de sociale economie*. Geraadpleegd op 2 december 2013, op <http://esf-agentschap.e2e.be/nl/projectenkaart/introductie-kwaliteitswijzer-de-sociale-economie>.
- Fernández-Llamazares, C.M., Hernández-Gago, Y., Pozas, M., Cabanas, M.J., Feal, B., Villaronga, M., Alvarez-del-Vayo, C. & Valverde, E. (2013). Two-round Delphi technique for the consensual design of a paediatric pharmaceutical care model. *Pharmacological Research*, 68, 31-37.
- Fiander, M. & Burns, T. (2000). A Delphi approach to describing service models of community mental health practice. *Psychiatric Services*, 51(5), 656-658.
- Fredette, C. & Bradshaw, P. (2012). Social capital and nonprofit governance effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership*, 22(4), 391-409.
- Gill, M., Flynn, R.J. & Reissing, E. (2005). The governance self-assessment checklist: an instrument for assessing board effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 271-294.
- Giunipero, L.C., Hooker, R.E. & Denslow, D. (2012). Purchasing and supply management sustainability: drivers and barriers. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 18, 258-269.

- Global Reporting Initiative (2013). *G4 Sustainability reporting guidelines. Reporting principles and standard disclosures*. Amsterdam: GRI.
- Graafland, J., Eijffinger, S.W. & Smid, H. (2004). Benchmarking of Corporate Social Responsibility: methodological problems and robustness. *Journal of Business Ethics*, 53, 137-152.
- GRI (2012). *Sustainability disclosure database*. Geraadpleegd op 20 november 2013, op <http://database.globalreporting.org/search>.
- Hanekom, S.D., Brooks, D., Fagevik-Olsén, M., Hardcastle, T.C., Manie, S. & Louw, Q. (2012). Reaching consensus on the physiotherapeutic management of patients following upper abdominal surgery: a pragmatic approach to interpret equivocal evidence. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 12:5.
- Hasson, F. & Keeney, S. (2011). Enhancing rigour in the Delphi technique research. *Technological Forecasting & Social Change*, 78, 1695-1704.
- Haynes, K.T. & Hillman, A. (2010). The effect of board capital and CEO power on strategic change. *Strategic management journal*, 31(11), 1145-1163.
- Helm, S.T. & Andersson, F.O. (2010). Beyond taxonomy. *Nonprofit Management & Leadership*, 20(3), 259-276.
- Herman, R.D. & Renz, D.O. (2004). Doing things right: effectiveness in local nonprofit organizations, a panel study. *Public Administration Review*, 64(6), 694-704.
- Heslin, P.A., Vandewalle, D. & Latham, G.P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59, 871-902.
- Hillman, A.J. & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *The Academy of Management Review*, 28(3), 383-396.
- Hillman, A.J. Cannella, J.A. A. & Paetzold, R.L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management Studies*, 37(2), 235-255.
- Ho, F. (2012). A global analysis of Corporate Social Performance: the effects of cultural and geographic environments. *Journal of Business Ethics*, 107(4), 423-433.
- Hynes, B. (2009). Growing the social enterprise - issues and challenges. *Social Enterprise Journal*, 5(2), 114-125.
- Igalens, J. & Gond, J.-P. (2005). Measuring Corporate Social Performance in France: a critical and empirical analysis of ARESE data. *Journal of Business Ethics*, 56(2), 131-148.
- International Organization for Standardization (2010). *Discovering ISO 26000*. Genève: ISO.
- ISO (n.d.). *About ISO*. Geraadpleegd op 22 november 2013, op <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>.
- Jackson, D.K. & Holland, T.P. (1998). Measuring the effectiveness of nonprofit boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(2), 159-182.
- Jehn, K A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.

- Jin, K.G., Drozdenko, R. & DeLoughy, S. (2013). The role of corporate value clusters in ethics, social responsibility and performance: a study of financial professionals and implications for the financial meltdown. *Journal of Business Ethics*, 112, 15-24.
- Kauri (n.d.). *About us*. Geraadpleegd op 22 november 2013, op <http://www.kauri.be/462/about-us>.
- KLD Research & Analytics, Inc. (2003). *KLD Ratings Data: inclusive social ration criteria*. Boston: KLD.
- Krueger, R. (1994). *Focus groups: a practical guide for applied research (2nd Ed.)*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Krueger, R.A. & Casey, M.A. (2009). *Focus groups. A practical guide for applied research (4th Ed.)*. Thousand Oaks, California: Sage Publications
- Kuo, Y. & Chen, P. (2008). Constructing performance appraisal indicators for mobility of the service industries using Fuzzy Delphi Method. *Expert Systems with Applications*, 35, 1930-1939.
- Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting & Social Change*, 73, 467-482.
- Leana, C R. & Pil, F.K. (2006). Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science*, 17(3), 353-366.
- Li, J. & Hambrick, D.C. (2005). Factional groups: a new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal*, 48(5) 794-813.
- Lin, C. (2012). Corporate Social Responsibility and team performance: the mediating role of team efficacy and team self-esteem. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 167-180.
- Linstone, H.A. & Turoff, M. (2002). *The Delphi method. Techniques and applications*. Newark: New Jersey Institute of Technology.
- Manner, M.H. (2010). The impact of CEO characteristics on Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 93, 53-72.
- Maignan, I. & Ferrell, O.C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: the case of the United States and France. *Journal of Bussiness Ethics*, 23, 283-297.
- Mazijn, B., Devriendt, S., Storme, N., Vandermeeren, J. & Van Langenhove, L. (2012). *Duurzaam ondernemen zichtbaar en doenbaar maken in Vlaanderen*. Onuitgegeven onderzoeksrapport, UNU-CRIS, RCE-SNS, Howest.
- Milkie, M.A. & Peltola, P. (2013). Playing all the roles: Gender and the work-family balancing act. *Journal of Marriage and Family*, 61(2), 476-490.
- Minichilli, A. Zattoni, A. & Zona, F. (2009). Making boards effective: An empirical examination of board task performance. *British Journal of Management*, 20(1), 55-74.
- Mishra, S. (2010). Does Corporate Social Responsibility influence firm performance of Indian companies? *Journal of Business Ethics*, 95(4), 571-601.

- MSCI (2011). *MSCI ESG indices: building on 20-year track record of KLD*. Geraadpleegd op 20 november 2013, op https://www.msci.com/insights/sri/sriesg_investing/msci_esg_indices.html.
- Muller, A. & Kolk, A. (2010). Extrinsic and intrinsic drivers of corporate social performance: evidence from foreign and domestic firms in Mexico. *Journal of Management Studies*, 47(1), 1-26.
- Nakatsu, R.T. & Iacovou, C.L. (2009). A comparative study of important risk factors involved in offshore and domestic outsourcing of software development projects: a two-panel Delphi study. *Information & Management*, 46, 57-68.
- Nevo, D. & Chan, Y.E. (2007). A Delphi study of knowledge management system: scope and requirements. *Information & Management*, 44, 583-597.
- O'Connor, M. & Spangenberg, J.H. (2008). A methodology for CSR reporting: assuring a representative diversity of indicators across stakeholders, scales, sites and performance issues. *Journal of Cleaner Production*, 16, 1399-1415.
- Okoli, C. & Pawlowski, S.D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42, 15-29.
- Paré, G., Cameron, A., Poba-Nzaou, P. & Templier, M. (2013). A systematic assessment of rigor in information systems ranking-type Delphi studies. *Information & Management*, 50, 207-217.
- Pava, M.L. & Krausz, J. (1996). The association between Corporate Social-Responsibility and financial performance: the paradox of social cost. *Journal of Business Ethics*, 15, 321-357.
- Perrini, F. (2011). Deconstructing the relationship between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 102, 59-76.
- Polit, D. & Hungler, B. (1997). *Essentials of nursing research*. New York: Lippincott.
- Poseco (2012). *Filosofie*. Geraadpleegd op 22 november 2013, op <http://www.poseco.org/spip.php?article380>.
- Positive Entrepreneurs (n.d.). *Voorstelling*. Geraadpleegd op 22 november 2013, op http://www.positive-entrepreneurs.be/portail_contenu.php3?id_article=115.
- Rettab, B. (2009). A study of management perceptions of the impact of Corporate Social Responsibility on organisational performance in emerging economies: the case of Dubai. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 371-390.
- Ruf, B.M., Muralidhar, K. & Paul, K. (1998). The development of a systematic, aggregate measure of corporate social performance. *Journal of Management*, 24(1), 119-133.
- Rowe, G., Wright, G. & McColl, A. (2005). Judgment change during Delphi-like procedures: the role of majority influence, expertise, and confidence. *Technological Forecasting & Social Change*, 72, 377-399.
- S&P Dow Jones Indices LLC (2012). *The Dow Jones Sustainability Europe Index Guide*. New York: S&P Dow Jones Indices LLC.
- Schmidt, R.C. (1997). Managing Delphi surveys using nonparametric statistical techniques. *Decision Science*, 28(3), 763-774.
- Stevens, R. (2012). *The social and economic proclivity of social enterprises: antecedents, measurement, and dynamics*. Doctoral dissertation. Ghent University. Faculty of Economics and Business Administration, Ghent, Belgium.

- Sutton, S.G. & Arnold, V. (2013). Focus group methods: using interactive and nominal groups to explore emerging technology-driven phenomena in accounting and information systems. *International Journal of Accounting Information Systems*, 14, 81-88.
- Turker, D. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: a scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85, 411-427.
- Vanderstraeten, A. & Decramer, A. (2012). *Performantiemanagement en HR indicatoren*. In A. Hondeghem, (ed.), *Personeelsbeleid in lokale besturen: slimme besturen investeren in menselijk kapitaal* (pp. 1-27). Brugge: Vanden Broele.
- Vlaams Parlement (2013). *Ontwerp van decreet betreffende maatwerk bij collectieve inschakeling*. Brussel: Vlaams Parlement.
- von der Gracht, H. (2012). Consensus measurement in Delphi studies. Review and implications for future quality assurance. *Technological Forecasting & Social Change*, 79, 1525-1536.
- Walsch, K. (2010). *KLD research*. Geraadpleegd op 20 november 2013, op http://www.msci.com/insights/sri/kld_research/.
- Wood, D.J. & Jones, R.E. (1995). Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267.
- Worrell, J.L., Di Gangi, P.M. & Bush, A.A. (2013). Exploring the use of the Delphi method in accounting information systems research. *International Journal of Accounting Information Systems*, 14, 193-208.
- Wright, B.E. (2007). *What makes mission matter? Mission valence, public service motivation and Human Resource outcomes*. Geraadpleegd op 2 december 2013, op http://www.pmrnet.org/conferences/AZU2007/ArizonaPapers/Wright_&_Pandey_2007.pdf
- Wu, C., Lin, C. & Tsai, P. (2010). Evaluation business performance of wealth management banks. *European Journal of Operational Research*, 207, 971-979.
- Zona, F. & Zattoni, A. (2007). Beyond the black box of demography: board processes and task effectiveness within Italian firms. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 852-864.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Aanpassingen dimensies en indicatoren n.a.v. focusgroepen

Aanpassingen domein Economic performance		
	Focusgroep 1	Focusgroep 2
Aanvulling	<ul style="list-style-type: none"> - Ontvangen subsidies en giften - Indirecte cijfers zoals ziekteverzuim 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovatie in product-/ dienstenaanbod en type markt
Opmerking	<ul style="list-style-type: none"> - Naast concurrentie is samenwerking eveneens belangrijk 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe veranderen de indicatoren in functie van het maatwerkdecreet?

Aanpassingen domein Governance performance		
	Focusgroep 1	Focusgroep 2
Opmerking	<ul style="list-style-type: none"> - Participatie ligt vaak vast in de statuten 	<ul style="list-style-type: none"> - Wat is de impact van politieke mandaten binnen het bestuur?
Herformulering		<ul style="list-style-type: none"> - Meer nadruk leggen op participatie van verschillende stakeholders

Aanpassingen domein Community performance		
	Focusgroep 1	Focusgroep 2
Aanvulling	<ul style="list-style-type: none"> - Informeren van de omgeving 	<ul style="list-style-type: none"> - Bereiken van kwetsbare doelgroepen - Invullen van onbeantwoorde noden in de samenleving - Mogelijkheden voor stages
Opmerking	<ul style="list-style-type: none"> - Doneren van giften komt niet vaak voor - Linken mate van tewerkstelling aan capaciteitsnormen 	<ul style="list-style-type: none"> - Is doneren van giften een geschikte indicator van performantie?

Aanpassingen domein Environmental performance		
	Focusgroep 1	Focusgroep 2
Opmerking	<ul style="list-style-type: none"> - Cao's geven een indicatie vb. woon-werkverkeer enkel via openbaar vervoer vergoed 	

Aanpassingen domein Human performance		
	Focusgroep 1	Focusgroep 2
Aanvulling	- Begeleiding op de werkvloer	- Niet enkel arbeidsgerichte ontwikkeling maar ook persoonsgerichte ontwikkeling van personeel - Begeleiding op de werkvloer - Doorstroom binnen en buiten de organisatie (doorstroom binnen de organisatie als doelgerichte ontwikkeling van het personeel) - Aandacht voor jobtevredenheid
Herformulering	- Eerder situatiebewust beleid dan leeftijdsbewust beleid	- Betrokkenheid meer benadrukken als aparte indicator en opsplitsen in betrokkenheid bij beleid en betrokkenheid bij planning van opleiding en training
Opmerking	- Diversiteit wordt niet in vraag gesteld en is dan ook geen geschikte indicator van performantie	

Bijlage 2: Extra informatie: correlaties tussen de subgroepen

Als bijkomende bron van informatie, analyseren we de mate waarin er een correlatie bestaat in de manieren waarop de drie subgroepen de indicatoren van de vijf domeinen ordenen. Hiervoor gebruiken we Kendall's τ waarmee we de subgroepen paarsgewijs met elkaar vergelijken.

Correlaties tussen subgroepen in ronde 1

Correlatie tussen reguliere economie – sociale economie	τ	N	Sig. (1-tailed)	Betekenis τ
Economic performance top	0,320	10	p=0,122 (n.s.)	Lage correlatie, positief
Economic performance bottom	0,338	10	p=0,106 (n.s.)	Lage correlatie, positief
Governance performance top	0,451	15	p=0,024	Lage correlatie, positief
Governance performance bottom	0,616	15	p=0,003	Matige correlatie, positief
Community performance top	0,436	12	p=0,038	Lage correlatie, positief
Community performance bottom	-0,089	12	p=0,358 (n.s.)	Zeer lage correlatie, negatief
Environmental performance top	0,053	7	p=0,438 (n.s.)	Zeer lage correlatie, positief
Environmental performance bottom	0,051	7	p=0,438 (n.s.)	Zeer lage correlatie, positief
Human performance top	0,094	15	p=0,333 (n.s.)	Zeer lage correlatie, positief
Human performance bottom	0,115	15	p=0,305	Zeer lage correlatie, positief

Tabel 26: Correlatie tussen ranking subgroep reguliere economie – subgroep sociale economie

Wanneer we de correlatie in de ranking tussen de subgroepen reguliere en sociale economie bekijken, zien we dat heel wat correlaties niet significant zijn (tabel 26). Verder zijn de meeste correlaties eerder aan de lage kant (zeer laag tot matig). Wat betreft de bottom rangschikking van het domein community performance zien we een negatieve correlatie (zeer laag en niet significant).

Correlatie tussen reguliere economie – organisaties met expertise	τ	N	Sig. (1-tailed)	Betekenis τ
Economic performance top	0,533	10	p=,026	Matige correlatie, positief
Economic performance bottom	-0,208	10	p=0,222 (n.s.)	Zeer lage correlatie, negatief
Governance performance top	0,278	15	p=0,109 (n.s.)	Zeer lage correlatie, positief
Governance performance bottom	0,277	15	p=0,112 (n.s.)	Zeer lage correlatie, positief
Community performance top	0,364	12	p=0,069 (n.s.)	Lage correlatie, positief
Community performance bottom	-0,286	12	p=0,121 (n.s.)	Zeer lage correlatie, negatief
Environmental performance top	0,111	7	p=0,374 (n.s.)	Zeer lage correlatie, positief
Environmental performance bottom	0,308	7	p=0,176 (n.s.)	Lage correlatie, positief
Human performance top	0,386	15	p=0,040	Lage correlatie, positief
Human performance bottom	0,157	15	p=0,240 (n.s.)	Zeer lage correlatie, positief

Tabel 27: Correlatie tussen ranking subgroep reguliere economie – subgroep organisaties met expertise

Wat de correlatie tussen de ranking van de subgroepen reguliere economie en organisaties met expertise betreft, zien we eveneens heel wat niet-significante correlaties (tabel 27). Opnieuw zijn de meeste correlaties zeer laag of laag. We stellen eveneens een negatieve correlatie vast (zeer laag en niet significant) voor wat betreft de bottom rangschikking van het domein economic performance.

Correlatie tussen sociale economie – organisaties met expertise	τ	N	Sig. (1-tailed)	Betekenis τ
Economic performance top	0,421	10	p=0,061 (n.s.)	Lage correlatie, positief
Economic performance bottom	0,076	10	p=0,391 (n.s.)	Zeer lage correlatie, positief
Governance performance top	0,279	15	p=0,103 (n.s.)	Zeer lage correlatie, positief
Governance performance bottom	0,366	15	p=0,053 (n.s.)	Lage correlatie, positief
Community performance top	0,537	12	p=0,015	Matige correlatie, positief
Community performance bottom	0,325	12	p=0,087 (n.s.)	Lage correlatie, positief
Environmental performance top	0,264	7	p=0,216 (n.s.)	Zeer lage correlatie, positief
Environmental performance bottom	-0,158	7	p=0,319 (n.s.)	Zeer lage correlatie, negatief
Human performance top	0,313	15	p=0,077 (n.s.)	Lage correlatie, positief
Human performance bottom	0,547	15	p=0,007	Matige correlatie, positief

Tabel 28: Correlatie tussen ranking subgroep sociale economie – subgroep organisatie met expertise

Tabel 28 toont ons de correlatie tussen de ranking van de respondenten uit de subgroepen sociale economie en organisaties met expertise. Net als in de vorige tabellen valt opnieuw het bijzonder kleine aantal significante correlaties op alsook de lage waarden van elke berekende τ . In deze tabel zien we dat het domein environmental performance een negatieve correlatie vertoont wat betreft zijn bottom ranking.

Correlaties tussen subgroepen in ronde 2

Correlatie tussen reguliere economie – sociale economie	τ	N	Sig. (1-tailed)	Betekenis τ
Economic performance	-0,524	7	0,049	Matige correlatie, negatief
Governance performance	-0,244	10	0,163 (n.s.)	Zeer lage correlatie, negatief
Community performance	-0,046	12	0,418 (n.s.)	Zeer lage correlatie, negatief
Environmental performance	0,467	6	0,094 (n.s.)	Lage correlatie, positief
Human performance	0,091	11	0,349 (n.s.)	Zeer lage correlatie, positief

Tabel 29: Correlatie tussen ranking subgroep reguliere economie – subgroep sociale economie

Bij het analyseren van de correlatie in ranking tussen de subgroepen reguliere en sociale economie, zien we dat slechts 1 correlatie significant is, namelijk deze bij economic performance. Verder vallen het merendeel aan negatieve correlaties op. In absolute waarden zien we zeer lage tot matige correlaties tussen beide subgroepen (tabel 29).

Correlatie tussen sociale economie – organisaties met expertise	τ	N	Sig. (1-tailed)	Betekenis τ
Economic performance	0,098	7	0,381 (n.s.)	Zeer lage correlatie, positief
Governance performance	0,556	10	0,013	Matige correlatie, positief
Community performance	0,277	12	0,107 (n.s.)	Zeer lage correlatie, positief
Environmental performance	-0,067	6	0,425 (n.s.)	Zeer lage correlatie, negatief
Human performance	0,147	11	0,266 (n.s.)	Zeer lage correlatie, positief

Tabel 30: Correlatie tussen ranking subgroep sociale economie – organisaties met expertise

De correlatie in ranking tussen de subgroepen sociale economie en organisaties met expertise vertonen opnieuw vooral zeer lage, niet-significante waarden. Hier valt het merendeel aan positieve correlaties op (tabel 30).

Correlatie tussen reguliere economie – organisaties met expertise	τ	N	Sig. (1-tailed)	Betekenis τ
Economic performance	-0,195	7	0,272 (n.s.)	Zeer lage correlatie, negatief
Governance performance	-0,244	10	0,163 (n.s.)	Zeer lage correlatie, negatief
Community performance	-0,076	12	0,366 (n.s.)	Zeer lage correlatie, negatief
Environmental performance	-0,333	6	0,174 (n.s.)	Lage correlatie, negatief
Human performance	-0,147	11	0,266 (n.s.)	Zeer lage correlatie, negatief

Tabel 31: Correlatie tussen ranking subgroep reguliere economie – organisaties met expertise

In tabel 31 blijken alle correlaties niet significant en zeer laag tot laag. Opvallend is eveneens dat alle correlaties negatief zijn.

Bijlage 3: Wilcoxon signed ranks test

Indicator	Z-waarde	Asymp. Sig. (2-tailed)
Economic performance		
1. Omzet van de organisatie	-1,000	p=0,317
2. Winst van de organisatie	-0,707	p=0,480
3. ROA	0,000	p=0,480
4. ROI	-0,707	p=0,480
5. Cash flow	-0,707	p=0,480
6. Ontvangen subsidies en giften	-0,333	p=0,739
7. Innovatie product-/ dienstenaanbod	-1,000	p=0,317
Governance performance		
1. Diversiteit binnen het bestuur	-1,667	p=0,096
2. Scheiding tussen CEO en voorzitter RvB	0,000	p=1,000
3. Aanwezigheid onafhankelijke bestuurders	-1,000	p=0,317
4. Flexibel aanpassen samenstelling bestuur	-0,577	p=0,564
5. Duidelijke missie-/ visietekst	-1,000	p=0,317
6. Duidelijke rollen binnen bestuur	-0,447	p=0,655
7. Doelen komen tegemoet aan noden stakeholders	-1,000	p=0,317
8. Flexibiliteit bestuur	-0,378	p=0,705
Community performance		
1. Voorzien in tewerkstelling	0,816	p=0,414
2. Kansengroepen rekruteren en tewerkstellen	0,000	p=1,000
3. Lokale leveranciers benutten	-0,707	p=0,480
4. Lokale afzet	-0,743	p=0,458
5. Doneren van giften/ sponsoring	-1,732	p=0,083
6. Niet-economische partnerschappen	0,000	p=1,000
7. Leefgemeenschap informeren	-0,577	p=0,564
8. Stagemogelijkheden voorzien	-1,414	p=0,157
9. Klachten actief opvolgen	-0,707	p=0,480
10. Aanpassingen aan aanbod vanuit klachten	-0,577	p=0,564
11. Kwetsbare doelgroepen bereiken via producten/ diensten	-1,000	p=0,317
12. Invullen van onbeantwoorde noden in de samenleving	0,000	p=1,000
Environmental performance		
1. Hernieuwbare energie	0,000	p=1,000
2. Transport producten	0,000	p=1,000
3. Afval	-1,732	p=0,083
4. Input duurzaam materiaal	-1,000	p=0,317
5. Performantiedoelen	0,000	p=1,000
6. Performantie meten	0,000	p=1,000
Human performance		
1. Ontwikkeling/ groei personeel	-1,414	p=0,157
2. Diversiteit personeel	0,000	p=1,000
3. Gelijke kansen voor vrouwen en minderheden	0,000	p=1,000
4. Betrekken personeel bij beleid organisatie	-0,577	p=0,564

5. Rekening houden met individuele situatie	-1,000	p=0,317
6. Balans privé-werk	-0,447	p=0,655
7. Gedrag werknemers onderling	0,000	p=1,000
8. Retentie en turnover	0,000	p=1,000
9. Aandacht voor jobtevredenheid	-1,732	p=0,083

Bijlage 4: Draftversie van de ontwikkelde vragenlijst om de performantie van sociale ondernemingen in kaart te brengen

INLEIDING VRAGENLIJST

Hartelijk dank dat u wilt deelnemen aan ons onderzoek.

In deze vragenlijst bevragen we enkele kenmerken van de samenstelling en werking van uw organisatie. De bedoeling is dat u de vragen beantwoordt naar uw eigen aanvoelen, ervaring en beleving binnen de huidige situatie van de organisatie.

Wij respecteren de vertrouwelijkheid van uw gegevens en zullen enkel niet-geïndividualiseerde resultaten bekend maken.

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 20 minuten in beslag nemen.

Tijdens het invullen kunt u de vragenlijst steeds afsluiten en deze later terug openen om hieraan verder te werken. De antwoorden die u reeds hebt ingegeven worden bewaard en u kan hier nog wijzigingen aanbrengen zolang u de vragenlijst niet voltooid heeft.

Noot: Deze vragenlijst zal afgenomen worden via een online tool (Qualtrics®). Dit betekent dat de lay-out en de visuele weergave van de vragen kan verschillen van onderstaande weergave.

ECONOMIC PERFORMANCE
ACTIES DIE UW ORGANISATIE ONLANGS ONDERNAM

Duid voor onderstaande koppels telkens aan wat momenteel en in de loop van de voorbije 5 jaar het best uw organisatie beschrijft.

	1	2	3	4	5	6	7	
We leggen de nadruk op het behoud van bestaande producten en diensten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	We leggen de nadruk op het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten
We leggen de nadruk op het behoud van bestaande processen binnen de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	We leggen de nadruk op het ontwikkelen van nieuwe processen binnen de organisatie
We introduceerden geen nieuwe processen, beleidsregels, producten en diensten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	We introduceerden veel nieuwe processen beleidsregels, producten en diensten
We voerden enkel beperkte veranderingen door m.b.t. processen, beleid, producten en diensten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	We voerden belangrijke veranderingen door m.b.t. processen, beleid, producten en diensten
We zijn zelden de eerste organisatie om nieuwe producten, diensten, technologie, ... te introduceren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	We zijn vaak de eerste organisatie om nieuwe producten, diensten, technologie, ... te introduceren
We zijn terughoudend om veranderingen door te voeren in de sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	We voeren veranderingen door in de sector
We volgen organisaties die dezelfde producten en diensten leveren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	We nemen het voortouw in vergelijking met organisaties die dezelfde producten en diensten leveren
We volgen consistent de normen die gelden in de sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	We gaan in tegen de normen die gelden in de sector
We kiezen projecten die het bestaande imago van de organisatie bevestigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	We kiezen projecten die kunnen ingaan tegen het bestaande imago van de organisatie
We nemen beslissingen die het personeelsbestand stabiel houden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	We nemen beslissingen die wijzigingen in het personeelsbestand kunnen teweeg brengen

GOVERNANCE PERFORMANCE

Geef aan tot welke categorie bestuurders u behoort:

Slechts 1 antwoord is mogelijk

- Interne bestuurder (huidig personeelslid van de organisatie)
- Geaffilieerd bestuurder (stichter, vroeger personeelslid, consultant van de organisatie, ...)
- Externe bestuurder (manager, expert, vertegenwoordiger, stakeholder, ...)

DOELSTELLINGEN VAN UW ORGANISATIE

Geef telkens met een cijfer van 1 tot 7 aan in welke mate u akkoord gaat met de stelling.

	Helemaal niet akkoord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Helemaal akkoord (7)
De doelen van onze organisatie komen tegemoet aan de noden en wensen van onze stakeholders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het is eenvoudig om de doelen van onze organisatie uit te leggen aan buitenstaanders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De missie van onze organisatie is duidelijk voor alle medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie heeft duidelijk geformuleerde doelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SAMENWERKING BINNEN DE RAAD VAN BESTUUR

Duid telkens een cijfer van 1 tot 7 aan dat aangeeft in welke mate u akkoord gaat met de stelling.

	Helemaal niet akkoord (1)	2	3	4	5	6	Helemaal akkoord (7)
Leden van de Raad van Bestuur delen dezelfde ambities en visie m.b.t. de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leden van de Raad van Bestuur zijn enthousiast om de missie en de doelstellingen van de organisatie te realiseren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leden van de Raad van Bestuur zijn begaan met de doelstellingen van de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leden van de Raad van Bestuur zien elkaar als partners in het uitstippelen van de richting die de organisatie moet uitgaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alle leden van de Raad van Bestuur zijn het eens over de visie en de doelstellingen van de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Binnen de Raad van Bestuur is er eensgezindheid over de doelstellingen van de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

EENSGEZINDHEID BINNEN DE RAAD VAN BESTUUR

Duid telkens een cijfer van 1 tot 7 aan dat aangeeft in welke mate u akkoord gaat met de stelling.

	Helemaal niet akkoord (1)	2	3	4	5	6	Helemaal akkoord (7)
Er is veel spanning tussen de leden van de Raad van Bestuur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er zijn veel botsende persoonlijkheden binnen de Raad van Bestuur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er is veel wederzijds vertrouwen tussen leden van de Raad van Bestuur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er zijn veel persoonlijke conflicten tussen leden van de Raad van Bestuur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In de Raad van Bestuur zijn er grote meningsverschillen m.b.t. operationele beslissingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er zijn regelmatig conflicten over hoe de Raad van Bestuur moet werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In de Raad van Bestuur zijn er grote meningsverschillen over het uitvoeren van de strategie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er zijn regelmatig conflicten over hoe de doelstellingen van de organisatie moeten gerealiseerd worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er zijn veel conflicten over de uit te voeren taken binnen de Raad van Bestuur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leden van de Raad van Bestuur zijn het vaak niet eens over de taken van de Raad van Bestuur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er zijn regelmatig conflicten als er beslissingen moeten genomen worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er zijn regelmatig conflicten over wie de belangrijke stakeholders zijn van de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BESLUITVORMING IN DE RAAD VAN BESTUUR

Duid telkens een cijfer van 1 tot 7 aan dat aangeeft in welke mate u akkoord gaat met de stelling.

	Helemaal niet akkoord (1)	2	3	4	5	6	Helemaal akkoord (7)
Alle leden van de Raad van Bestuur hebben een stem bij het nemen van belangrijke beslissingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De communicatie tussen de leden van Raad van Bestuur kan best omschreven worden als open en vlot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanneer er belangrijke beslissingen moeten genomen worden, wisselen de leden van de Raad van Bestuur hierover hun standpunten in groep uit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De leden van de Raad van Bestuur delen regelmatig hun kennis en ervaring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TAKEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Duid telkens een cijfer van 1 tot 7 aan dat aangeeft in welke mate u akkoord gaat met de stelling.

	Helemaal niet akkoord (1)	2	3	4	5	6	Helemaal akkoord (7)
De Raad van Bestuur is actief betrokken bij het nemen van strategische beslissingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De Raad van Bestuur is actief betrokken bij het implementeren van strategische beslissingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De Raad van Bestuur is actief betrokken bij het stimuleren van strategische initiatieven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

HET BESTUUR VAN UW ORGANISATIE

Duid telkens een cijfer van 1 tot 7 aan dat aangeeft in welke mate u akkoord gaat met de stelling.

	Helemaal niet akkoord (1)	2	3	4	5	6	Helemaal akkoord (7)
De samenstelling van de Raad van Bestuur wordt flexibel aangepast aan de veranderende noden van de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het is voor de leden van de Raad van Bestuur duidelijk wat de respectievelijke rollen zijn van de Raad van Bestuur en van de algemeen directeur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De Raad van Bestuur is in staat flexibel op te treden wanneer er zich wijzigingen voordoen in de wetgeving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De Raad van Bestuur is in staat flexibel op te treden wanneer er zich wijzigingen voordoen in de economische context	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De Raad van Bestuur is in staat flexibel op te treden wanneer er zich wijzigingen voordoen in de politieke context	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De Raad van Bestuur is in staat flexibel op te treden wanneer er zich wijzigingen voordoen in de noden van de stakeholders en de doelgroepen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In de Raad van Bestuur wordt bediscussieerd welke lessen er kunnen getrokken worden uit foute beslissingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De beslissingen van de Raad van Bestuur worden gecommuniceerd naar iedereen op wie de beslissingen een invloed hebben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

HUMAN PERFORMANCE

HET PERSONEELSBELEID VAN UW ORGANISATIE

Duid telkens een cijfer van 1 tot 7 aan dat aangeeft in welke mate u akkoord gaat met de stelling.

	Helemaal niet akkoord (1)	2	3	4	5	6	Helemaal akkoord (7)
Onze organisatie heeft een zeer sterk vermogen tot leren en dit biedt ons een competitief voordeel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leren en ontwikkelen vormen basiswaarden binnen onze organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie is van de idee dat leren een investering is, geen kost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leren wordt binnen onze organisatie gezien als een belangrijk middel dat nodig is om als organisatie te overleven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We ontwikkelen ons personeel met het oog op doorstroom binnen de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We ontwikkelen ons personeel met het oog op doorstroom naar een andere organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie voert een actief beleid rond gelijke kansen en non-discriminatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie betreft haar medewerkers bij het plannen van hun opleiding en training	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie werkt aan positieve werkverhoudingen tussen medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het personeelsbeleid wordt bewust gepland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het personeelsbeleid wordt bewust geëvalueerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie meet individuele jobtevredenheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie voert een actief beleid rond diversiteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie voert een actief beleid rond gelijke kansen voor mannen en vrouwen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie betreft haar medewerkers bij het beleid door een open dialoog te voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie betreft haar medewerkers bij het beleid door hen meer verantwoordelijkheid te geven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BEGELEIDING VAN DE MEDEWERKERS

Duid telkens een cijfer van 1 tot 7 aan dat aangeeft in welke mate u akkoord gaat met de stelling.

	Helemaal niet akkoord (1)	2	3	4	5	6	Helemaal akkoord (7)
Er is een beleid rond training en ontwikkeling voor werknemers in onze organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We bieden ondersteuning bij een wijziging in de jobinhoud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We geven suggesties over hoe medewerkers beter kunnen functioneren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We voorzien constructieve feedback over waar verbetering mogelijk is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We bespreken met de medewerkers hoe ze presteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We communiceren met de medewerkers over wat van hen verwacht wordt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie is succesvol in het bekomen van een goede work-life balans voor de medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie ondersteunt medewerkers die bijkomende opleiding of training willen volgen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vul in onderstaande tabel de gegevens in met betrekking tot uw medewerkers

	Aantal
	VTE (Voltijds Equivalent)
2012	
2013	

Vul in onderstaande tabel de gegevens in met betrekking tot het aantal erkende plaatsen voor doelgroepmedewerkers.

	Aantal
	erkende plaatsen
2012	
2013	

Heeft uw organisatie een beleidsplan voor...

	Ja	Nee
... jobtevredenheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... diversiteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... opleiding en training	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INDICATIE VAN HET ZIEKTEVERZUIM BINNEN UW ORGANISATIE

Hoeveel dagen per werknemer per jaar treedt er ongeveer ziekteverzuim op?

	Ziekteverzuim: aantal dagen per werknemer per jaar
Doelgroepmedewerkers	
Niet-doelgroepmedewerkers	

INDICATIE VAN HET VERLOOP BINNEN UW ORGANISATIE

Wat is het percentage personeelsverloop per jaar binnen uw organisatie?

	Verloop: percentage per jaar
Doelgroepmedewerkers	
Niet-doelgroepmedewerkers	

REKRUTEREN VAN KANSENGROEPEN

Geef aan in welke mate u proactief onderstaande kansengroepen rekruteert door telkens een cijfer van 1 tot 7 aan te duiden.

	Onze organisatie rekruteert proactief...						
	Helemaal niet akkoord (1)	2	3	4	5	6	Helemaal akkoord (7)
personen van allochtone afkomst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
langdurige werkzoekenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
laaggeschoolden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
personen met een arbeidshandicap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ouderen (50+)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

COMMUNITY PERFORMANCE

Waar zijn uw leveranciers actief?

Meerdere antwoorden zijn mogelijk

- Lokaal: binnen Vlaanderen
- Regionaal: binnen België
- Internationaal: binnen Europa
- Globaal: buiten Europa

Binnen welke regio is uw BELANGRIJKSTE leverancier actief?

Slechts 1 antwoord is mogelijk

- Lokaal: binnen Vlaanderen
- Regionaal: binnen België
- Internationaal: binnen Europa
- Globaal: buiten Europa

Binnen welke regio's bevindt het afzetgebied zich van uw organisatie?

Meerdere antwoorden zijn mogelijk

- Lokaal: binnen Vlaanderen
- Regionaal: binnen België
- Internationaal: binnen Europa
- Globaal: buiten Europa

Binnen welke regio bevindt zich het BELANGRIJKSTE afzetgebied van uw organisatie?

Slechts 1 antwoord is mogelijk

- Lokaal: binnen Vlaanderen
- Regionaal: binnen België
- Internationaal: binnen Europa
- Globaal: buiten Europa

ACTIVITEITEN VAN UW ORGANISATIE IN RELATIE MET DE SAMENLEVING

Duid telkens een cijfer van 1 tot 7 aan dat aangeeft in welke mate u akkoord gaat met de stelling.

	Helemaal niet akkoord (1)	2	3	4	5	6	Helemaal akkoord (7)
Onze organisatie informeert de lokale samenleving door informatiemomenten, rondleidingen, presentaties, ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie voorziet stagemogelijkheden voor studenten en/of leerlingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie bereikt kwetsbare doelgroepen met haar producten en/of diensten (bvb. door sociale prijszetting)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie komt tegemoet aan onbeantwoorde noden in de samenleving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SAMENWERKINGSVERBANDEN

Mijn organisatie gaat samenwerkingsverbanden aan met...

	Ja	Nee
... overheidsinstellingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bedrijven uit de reguliere economie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... organisaties uit de sociale economie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... doorverwijzers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... andere sociaal maatschappelijke organisaties (CAW, OCMW, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ENVIRONMENTAL PERFORMANCE

INSPANNINGEN VAN UW ORGANISATIE VOOR HET MILIEU

Duid telkens een cijfer van 1 tot 7 aan dat aangeeft in welke mate u akkoord gaat met de stelling.

	Helemaal niet akkoord (1)	2	3	4	5	6	Helemaal akkoord (7)
Onze organisatie selecteert bewust milieuvriendelijke transportmethoden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie moedigt milieuvriendelijke verplaatsingen aan bij het personeel (bvb. openbaar vervoer voor het woon-werkverkeer)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie gebruikt gerecycleerd materiaal als input	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie gebruikt milieuvriendelijke natuurlijke materialen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We hebben een voorkeur voor groene producten in ons aankoopbeleid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie heeft duurzaamheidscriteria opgesteld voor het inkopen van producten/diensten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie heeft milieu gerelateerde doelen opgenomen in de organisatiedoelen op lange en korte termijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie bekommert zich over het respecteren en beschermen van de natuurlijke omgeving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er is een expliciet gedefinieerd beleid rond milieu in onze organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie is erin geslaagd om de voorbije jaren de hoeveelheid afval te reduceren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gaat uw organisatie na of de milieu gerelateerde doelen behaald worden?

Er is slechts 1 antwoord mogelijk

- Ja, op regelmatige basis (minimum jaarlijks)
- Ja, maar slechts sporadisch (minder dan jaarlijks)
- Nee

Doet uw organisatie voor de energiebehoefte beroep op hernieuwbare energie?

Er is slechts 1 antwoord mogelijk

- Ja, voor 100%
- Ja, deels
- Nee

De hernieuwbare energie is afkomstig van...

Er is slechts 1 antwoord mogelijk

- groene stroomleveranciers (volledige groene stroom)
- eigen productie (zonnepanelen, windmolen, ...)
- een combinatie van beide

Bijlage 5: Codeboek bij de ontwikkelde vragenlijst om de performantie van sociale ondernemingen in kaart te brengen

Drafversie vragenlijst		
Indicator	Vraag	Referentie
Economic performance		
Solvabiliteit	Archival data	Belfirst
ROA	Archival data	Belfirst
ROI	Archival data	Belfirst
Cash flow	Archival data	Belfirst
Innovatie product-/dienstenaanbod	<ol style="list-style-type: none"> 1. We leggen de nadruk op het behoud van bestaande producten en diensten - We leggen de nadruk op het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten 2. We leggen de nadruk op het behoud van bestaande processen binnen de organisatie - We leggen de nadruk op het ontwikkelen van nieuwe processen binnen de organisatie 3. We introduceerden geen nieuwe processen, beleidsregels, producten en diensten - We introduceerden veel nieuwe processen beleidsregels, producten en diensten 4. We voerden enkel beperkte veranderingen door m.b.t. processen, beleid, producten en diensten - We voerden belangrijke veranderingen door m.b.t. processen, beleid, producten en diensten. 5. We zijn zelden de eerste organisatie om nieuwe producten, diensten, technologie,.. te introduceren - We zijn vaak de eerste organisatie om nieuwe producten, diensten, technologie,... te introduceren. 6. We zijn terughoudend om veranderingen door te voeren in de sector. - We voeren veranderingen door in de sector. 7. We volgen organisaties die dezelfde producten en diensten leveren. - We nemen het voortouw in vergelijking met organisaties die dezelfde producten en diensten leveren. 8. We volgen consistent de normen die gelden in de sector. - We gaan in tegen de normen die gelden in de sector. 9. We kiezen projecten die het bestaande imago van de organisatie bevestigen. - We kiezen projecten die kunnen ingaan tegen het bestaande imago van de organisatie. 10. We nemen beslissingen die het personeelsbestand stabiel houden. - We nemen beslissingen die wijzigingen in het personeelsbestand kunnen teweeg brengen. 	Helm & Andersson (2010)
Governance performance		
Aanwezigheid onafhankelijke bestuurders	Geef aan tot welke categorie bestuurders u behoort: Interne bestuurder (personeelslid van de organisatie) Geaffilieerd bestuurder (stichter, vroeger personeelslid, consultant van de organisatie) Extern bestuurder	Hillman et al. (2000), Haynes & Hillman (2010)

Flexibel aanpassen samenstelling bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Het bestuur is in staat flexibel op te treden wanneer er zich wijzigingen voordoen in de wetgeving (7) 2. Het bestuur is in staat flexibel op te treden wanneer er zich wijzigingen voordoen in de economische context (8) 3. Het bestuur is in staat flexibel op te treden wanneer er zich wijzigingen voordoen in de politieke context (9) 4. Het bestuur is in staat flexibel op te treden wanneer er zich wijzigingen voordoen in de noden van de stakeholders en de doelgroepen (10) 	Adaptatie van Jackson & Holland (1998)
Duidelijke missie-/visietekst	<ol style="list-style-type: none"> 1. Het is eenvoudig om de doelen van onze organisatie uit te leggen aan buitenstaanders (11) 2. De missie van de organisatie is duidelijk voor alle werknemers (12) 3. De organisatie heeft duidelijk geformuleerde doelen (13) 	Wright (2007)
Engagement t.a.v. missie/visie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bestuurders delen dezelfde ambities en visie m.b.t. de organisatie. 2. Bestuurders zijn enthousiast om de missie en de doelstellingen van de organisatie te realiseren. 3. Bestuurders zijn begaan met de doelstellingen van de organisatie. 4. Bestuurders zien elkaar als partners in het uitstippelen van de richting die de organisatie moet uitgaan. 5. Alle bestuurders zijn het eens over de visie en de doelstellingen van de organisatie. 6. Binnen de Raad van Bestuur is er eensgezindheid over de doelstellingen van de organisatie. 	Leana & Pil (2006); Fredette & Bradshaw (2012)
Strategisch doorvertalen missie/visie	<ol style="list-style-type: none"> 1. De RvB is actief betrokken bij het nemen van strategische beslissingen. 2. De RvB is actief betrokken bij het implementeren van strategische beslissingen. 3. De RvB is actief betrokken bij het stimuleren van strategische initiatieven. 	Minichilli et al. (2009)
Duidelijke rollen binnen bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Het is voor de leden van de Raad van Bestuur duidelijk wat de respectievelijke rollen zijn van de Raad van Bestuur en van de algemeen directeur. 	Gill et al. (2005)
Participatieve beslissingen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alle leden van de RvB hebben een stem bij het nemen van belangrijke beslissingen 2. De communicatie tussen de leden van RvB kan best omschreven worden als open en vlot. 3. Wanneer er belangrijke beslissingen moeten genomen worden, wisselen de leden van de RvB hierover hun standpunten in groep uit. 4. De leden van de RvB delen regelmatig hun kennis en ervaring. 	Li & Hambrick (2005)
Doelen komen tegemoet aan noden stakeholders	<ol style="list-style-type: none"> 1. De doelen van de organisatie komen tegemoet aan de noden en wensen van de stakeholders (6) 	Rettab (2009)
Geen conflict binnen bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Er is veel spanning tussen de leden van de RvB 2. Er zijn veel botsende persoonlijkheden binnen de RvB 	Jehn (1995), Zona & Zattoni (2007), Minichilli et al. (2009), Li & Hambrick

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Er is veel wederzijds vertrouwen tussen leden van de RvB 4. Er zijn veel emotionele conflicten tussen leden van de RvB 5. In de RvB zijn er grote meningsverschillen m.b.t. operationele beslissingen 6. Er zijn regelmatig conflicten over hoe de RvB moet werken 7. In de RvB zijn er grote meningsverschillen over het uitvoeren van de strategie 8. Er zijn regelmatig conflicten over hoe de doelstellingen van de organisatie moeten gerealiseerd worden 9. Er zijn veel conflicten over de uit te voeren taken binnen de RvB 10. Leden van de RvB zijn het vaak niet eens over de taken van de RvB 11. Er zijn regelmatig conflicten als er beslissingen moeten genomen worden 12. Er zijn regelmatig conflicten over wie de belangrijke stakeholders zijn van de organisatie 	(2005)
Flexibiliteit bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. De samenstelling van de Raad van Bestuur wordt flexibel aangepast aan de veranderende noden van de organisatie (2) 	Herman & Renz (2004)
Bereidheid tot leren uit fouten	<ol style="list-style-type: none"> 1. In de Raad van Bestuur wordt bediscussieerd welke lessen er kunnen getrokken worden uit foute beslissingen. 	Jackson & Holland (1998)
Communicatie beslissingen	<ol style="list-style-type: none"> 1. De beslissingen van de Raad van Bestuur worden gecommuniceerd naar iedereen op wie de beslissingen een invloed hebben 	Jackson & Holland (1998)
Community performance		
Kansengroepen rekruteren en tewerkstellen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Geef aan in welke mate u proactief een aantal kansengroepen rekruteert: personen van allochtone afkomst (1) langdurige werkzoekenden (2) laaggeschoolden (3) personen met een arbeidshandicap (4) ouderen (50+) (5) 2. Vul in onderstaande tabel de gevraagde gegevens in met betrekking tot uw werknemers (in termen van voltijds equivalent of VTE). 3. Vul in onderstaande tabel de gevraagde gegevens in met betrekking tot het aantal erkende plaatsen. 	KLD, DJSI, GRI, ISO 26000
Lokale leveranciers benutten	<p>Waar zijn uw belangrijkste leveranciers actief? Rangschik de mogelijke gebieden van meest actief naar minst actief door ze naar de juiste positie te slepen.</p> <p>Lokaal: binnen Vlaanderen (1) Regionaal: binnen België (2) Internationaal: binnen Europa (3) Globaal: buiten Europa (4)</p>	KLD, DJSI, GRI, ISO 26000
Lokale afzet	<p>Waar bevindt het afzetgebied van uw organisatie zich? Rangschik de mogelijke gebieden van grootste afzetgebied naar kleinste afzetgebied door ze naar de juiste positie te slepen.</p> <p>Lokaal: binnen Vlaanderen (1) Regionaal: binnen België (2) Internationaal: binnen Europa (3)</p>	KLD, DJSI, GRI, ISO 26000

	Globaal: buiten Europa (4)	
Niet-economische partnerschappen	In welke mate gaat uw organisatie samenwerkingsverbanden aan met... overheidsinstellingen (1) bedrijven uit de reguliere economie (2) organisaties uit de sociale economie (3) doorverwijzer (4) andere sociaal maatschappelijke organisaties (CAW, OCMW,...) (5)	Perrini (2011), Mishra (2010)
Leefgemeenschap informeren	Informeren van de lokale samenleving door informatiemomenten, rondleidingen, presentaties,... (1)	Focusgroepen
Stagemogelijkheden voorzien	Voorzien van stagemogelijkheden voor studenten en/of leerlingen (2)	Focusgroepen
Kwetsbare doelgroepen bereiken via producten/diensten	Bereiken van kwetsbare doelgroepen met haar producten en/of diensten (bijv. door sociale prijszetting) (3)	Focusgroepen
Invullen van onbeantwoorde noden in de samenleving	Invullen van onbeantwoorde noden in de samenleving (4)	Focusgroepen
Environmental performance		
Hernieuwbare energie	Voor de energiebehoefte van onze organisatie doen we een beroep op hernieuwbare energie. Ja, voor 100% (1) Ja, deels (2) Nee (3) De hernieuwbare energie is afkomstig van Groene stroomleveranciers (1) Eigen productie (zonnepanelen, windmolen, ...) (2) Een combinatie van beide (3)	KLD, DJSI, GRI, ISO 26000, Turker (2009), O'Connor & Spangenberg (2008)
Transport producten	1. Onze organisatie selecteert bewust milieuvriendelijke transportmethoden (1)	KLD, DJSI, GRI, ISO 26000, Mishra (2010)
Verplaatsing personeel	1. Onze organisatie moedigt milieuvriendelijke verplaatsingen aan bij het personeel (bv openbaar vervoer voor het woon-werkverkeer) (2)	KLD, DJSI, GRI, ISO 26000
Afval	1. Onze organisatie is erin geslaagd om de voorbije jaren de hoeveelheid afval te reduceren. (10)	Adaptatie van KLD, DJSI, GRI, ISO 26000
Input duurzaam materiaal	1. Onze organisatie gebruikt gerecycleerd materiaal als input (3) 2. Onze organisatie gebruikt milieuvriendelijke natuurlijke materialen (4) 3. We hebben een voorkeur voor groene producten in ons aankoopbeleid (5) 4. Onze organisatie heeft duurzaamheidscriteria opgesteld voor het inkomen van producten/ diensten (6)	1. KLD, DJSI, GRI, ISO 26000 2. Chen (2008) 3. Mishra (2010) 4. ISO 26000

Performantiedoelen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Onze organisatie heeft milieu gerelateerde doelen opgenomen in de organisatiedoelen (7) 2. Onze organisatie bekommert zich over het respecteren en beschermen van de natuurlijke omgeving (8) 3. Er is een expliciet gedefinieerd beleid rond milieu in onze organisatie (9) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retabb (2009) 2. Lin (2012), Chen (2008) 3. Mishra (2010)
Performantie meten	We meten de performantie van onze organisatie wat betreft milieu gerelateerde doelen Ja, op regelmatige basis (minimum jaarlijks) (1) Ja, maar slechts sporadisch (minder dan jaarlijks) (2) Nee (3)	Retabb (2009), Mishra (2010)
Human performance		
Beleid rond opleiding en training	<ol style="list-style-type: none"> 1. Er is een beleid rond training en ontwikkeling van werknemers in onze organisatie 2. Onze organisatie heeft een beleidsplan rond opleiding en training 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mishra (2010) 2. Eigen formulering
Initiatief tot leren ondersteunen/ belonen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Onze organisatie ondersteunt werknemers die bijkomende opleiding of training willen volgen (1) 	Retabb (2009)
Opleiding en training voorzien	<ol style="list-style-type: none"> 1. Onze organisatie heeft een zeer sterk vermogen tot leren en dit biedt ons een competitief voordeel. (2) 2. Leren en ontwikkelen vormen basiswaarden binnen onze organisatie. (3) 3. Onze organisatie is van de idee dat leren een investering is, geen kost. (4) 4. Leren wordt binnen onze organisatie gezien als een belangrijk middel dat nodig is om als organisatie te overleven. (5) 	Calantonea et al. (2002)
Betrekken personeel bij planning van training en opleiding	<ol style="list-style-type: none"> 1. Onze organisatie betreft haar personeelsleden bij het plannen van hun opleiding en training (12) 	Focusgroepen
Ontwikkeling/groei personeel	<ol style="list-style-type: none"> 1. We ontwikkelen ons personeel met het oog op doorstroom binnen de organisatie. (6) 2. We ontwikkelen ons personeel met het oog op doorstroom naar een andere organisatie. (7) 	Focusgroepen
Diversiteit personeel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Onze organisatie voert een actief beleid rond diversiteit 2. Heeft uw organisatie een beleidsplan rond diversiteit? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuesta Gonzalez (2006) 2. Eigen formulering
Gelijke kansen voor vrouwen en minderheden	<ol style="list-style-type: none"> 1. Onze organisatie voert een actief beleid rond gelijke kansen en non-discriminatie (8) 	O'Connor & Spangenberg (2008)
Balans privé-werk	<ol style="list-style-type: none"> 1. Onze organisatie is succesvol in het bekomen van een goede work-life balans voor de werknemers (14) 2. Duid hieronder aan welke aspecten van een mogelijk personeelsbeleid uw organisatie ondersteunt. glijdende werkuren: de werknemer bepaalt zelf wanneer hij start en hoelang hij doorwerkt, binnen vastgelegde marges en op voorwaarde dat de gepresteerde werktijd klopt. (1) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Milkie & Peltola (1999) 2. Turker (2009)

deeltijds werken (2)		
Begeleiding op de werkvloer	<ol style="list-style-type: none"> 1. We communiceren met de medewerkers over wat van hen verwacht wordt. (19) 2. We bespreken met de medewerkers hoe ze presteren. (20) 3. We voorzien constructieve feedback over waar verbetering mogelijk is. (21) 4. We geven suggesties over hoe medewerkers beter kunnen functioneren. (22) 5. We bieden ondersteuning bij een wijziging in de jobinhoud. (23) 	Heslin et al. (2006)
Gedrag werknemers onderling	<ol style="list-style-type: none"> 1. Onze organisatie werkt aan positieve werkverhoudingen tussen werknemers (15) 	Eigen formulering (adaptatie van Lin, 2012)
Doelgericht personeelsbeleid	<ol style="list-style-type: none"> 1. Het personeelsbeleid wordt bewust gepland (16) 2. Het personeelsbeleid wordt bewust geëvalueerd (17) 	Eigen interpretatie en formulering
Retentie en turnover	Geef een indicatie voor het ziekteverzuim en het verloop in uw organisatie: Ziekteverzuim (1) Verloop (2)	Stevens (2012)
Aandacht voor jobtevredenheid	<ol style="list-style-type: none"> 1. Onze organisatie meet individuele jobtevredenheid (18) 2. Heeft uw organisatie een beleidsplan voor het meten van jobtevredenheid? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Focusgroepen 2. Eigen formulering