

Capita Selecta Recent Arbeidsmarktonderzoek in Vlaanderen

TITEL: PERFORMANTIE VAN SOCIALE ONDERNEMINGEN: ONTWIKKELING VAN EEN MEETINSTRUMENT OM PERFORMANTIE IN KAART TE BRENGEN

Auteur(s): Linde Moonen, Saskia Crucke, Tine Claeys, Adeliën Decramer

1. Samenvatting van het onderzoek

Dit onderzoeksproject heeft tot doel een gedragen meetinstrument te ontwikkelen dat de organisatorische performantie van sociale ondernemingen in kaart kan brengen. Deze onderzoeksdoelstelling benaderen we in **3 stappen**. In **eerste** instantie onderzoeken we de vakliteratuur inzake organisatorische performantie van sociale ondernemingen. Vanuit de onderzoeksresultaten van dit literatuuronderzoek kunnen we besluiten dat er gemeenschappelijke kenmerken bestaan in het meetbaar maken van de organisatorische performantie van (sociale) ondernemingen. We stellen echter wel vast dat er weinig aangrijpingspunten zijn tot het maken van weloverwogen keuzes uit de veelheid aan mogelijke dimensies en indicatoren die de organisatorische performantie van sociale ondernemingen meetbaar kunnen maken. Daarom hebben we in een **tweede** stap binnen het onderzoeksproces twee focusgroepen opgericht die een praktijkgerichte aanvulling op de literatuur moeten 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. We aggregeren vijf centrale domeinen (economic, human, governance, community en environmental performance) vanuit internationaal gevalideerde instrumenten: Dow Jones Sustainability Index (DJSI), Kinder, Lydenberg, Domini and Co, Inc. (KLD), Global Reporting Initiative (GRI) en International Organization for Standardization, richtlijn voor maatschappelijke verantwoordelijkheid (ISO 26000). 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 had 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. Vanuit de analyse van de antwoorden van de respondenten van het Delphi panel komen we na twee antwoordrondes tot de vooropgestelde mate van consensus. De methodiek resulteert in de selectie van 45 indicatoren, verdeeld over vijf domeinen: economic performance, human performance, community performance, governance performance en environmental performance. 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.

Key words:

Performantie, Sociale Ondernemingen, Environmental performance, Human Performance, Community Performance, Economic Performance, Governance Performance

2. Doelen van het onderzoek

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

Organisatorische performantie wordt opgesplitst in 5 domeinen:

- 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.

3. Methoden en data

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**. Deze methodiek wordt uitgelegd bij de methodologische toelichting.

Delphi panel

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 de 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. 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 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.

4. Bevindingen

Vanuit de analyse van de antwoorden uit de Delphi rondes nemen we 45 indicatoren op in de uiteindelijke vragenlijst. De economische indicatoren hebben vooral betrekking op solvabiliteit, ROA, ROI en cashflow. Deze indicatoren zijn beschikbaar via Belfirst. Anderzijds gaan we ook de mate van innovatie binnen het producten- en dienstenaanbod na door middel van een meetinstrument van Helm & Andersson (2010). De indicatoren binnen het governance luik worden voornamelijk gemeten aan de hand van meetinstrumenten van Jackson & Holland (1998), Minichilli et al. (2009) en Li & Hambrick (2005). Dit gaat vooral over de werking van de Raad van Bestuur, meer bepaald conflict, communicatie, participatieve beslissingen, strategische doorvertaling van de missie en visie, de mogelijkheid tot flexibele aanpassing, ... Het luik omtrent human performance spitst zich vooral toe op thema's zoals opleiding en training (Calantone, Cavusgil and Zhao (2002)), gelijke kansen (O'Connor et al. (2008)), work-life balance (Milkie & Peltola (1999)), jobtevredenheid (Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh (1979)), begeleiding op de werkvloer (Heslin, Vandewalle, Latham (2006)), ... Wat de laatste 2 luiken betreft (environmental performance en community performance) is er vooral gebruik gemaakt van meetinstrumenten uit de literatuurstudie (KLD, DJSI, GRI, ISO26000) en de focusgroepen. Zaken zoals hernieuwbare energie, transport, kwetsbare doelgroepen bereiken, onbeantwoorde noden uit de samenleving vervullen, ... komen hier aan bod.

5. Conclusies en beleidsimplicaties

Het volledige onderzoeksproces resulteert in een draftversie van een vragenlijst die de organisatorische performantie van sociale ondernemingen in Vlaanderen in kaart moet brengen. De vragenlijst volgt de structuur van de verschillende dimensies die we hanteerden in ons onderzoeksproces: economic performance, human performance, community performance, governance performance en environmental performance. Deze vragenlijst werd gevalideerd door ze voor te leggen aan de stuurgroep en te testen bij verschillende bevoorrechte getuigen.

De vragenlijst werd als volgt opgebouwd:

1^e luik: Economic performance

Deze vragen polsen vooral naar financiële indicatoren en de acties die de organisaties ondernemen wat betreft economische leefbaarheid en innovatie.

2^e luik: Governance performance

De vragen binnen dit luik gaan na hoe de werking van de Raad van Bestuur verloopt op vlak van samenwerking, eensgezindheid, besluitvorming en taakverdeling.

3^e luik: Human performance

Met deze vragen toetsen we het personeelsbeleid van de sociale ondernemingen en gaan we na hoe de medewerkers begeleid worden op de werkvloer. Ook feitelijke gegevens zoals VTE, het aantal erkende plaatsen, ziekteverzuim en verloop worden bevraagd.

4^e luik: Community performance

Deze vragen gaan na in welke mate de sociale ondernemingen kansengroepen rekruteren, welke samenwerkingsverband ze aangaan en wat hun activiteiten zijn in relatie met de samenleving.

5^e luik: Environmental performance

Dit luik focust zich vooral op de inspanningen van de organisaties voor het milieu door na te gaan welke acties en doelen met betrekking tot het milieu vooropgesteld worden.

De implementatie van de vragenlijst zal gebeuren tijdens het voorjaar van 2014. Onze vragenlijst is gericht op alle Vlaamse sociale ondernemingen: beschutte werkplaatsen, sociale werkplaatsen, lokale diensteconomie, arbeidszorg, invoegbedrijven, ...

6. 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. Evaluatierooster*. 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 Business 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.php?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
- 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.

