

# Vlerick Repository

## Sociaal ondernemerschap in Vlaanderen

Authors	Crijns, Hans;Verzele, Frank;Vermeulen, Sabine
Publisher	Flanders DC
Download date	2026-04-12 02:15:52
Link to Item	<a href="http://hdl.handle.net/20.500.12127/3040">http://hdl.handle.net/20.500.12127/3040</a>

# FLANDERSDC

INSPIRING CREATIVITY

Kennispartner



the Autonomous Management School of  
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven

---

## SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP IN VLAANDEREN

Hans Crijns  
Frank Verzele  
Sabine Vermeulen

April 2008

# FLANDERS DISTRICT OF CREATIVITY

Flanders District of Creativity is de Vlaamse organisatie voor ondernemingscreativiteit, als vzw opgericht in 2004 door de Vlaamse regering. Ondernemingscreativiteit is geen doel op zich, maar een middel om Vlaanderen economisch gezond te houden en nieuwe jobs te creëren. Dankzij ondernemingscreativiteit vinden bedrijven nieuwe, innovatieve en creatievere antwoorden op hun huidige en toekomstige uitdagingen. Ze kunnen anticiperen op evoluties. Dat geeft hen een concurrentieel voordeel.

Flanders DC werkt op drie manieren aan meer ondernemingscreativiteit:

## 1. Internationale contacten en netwerking

Vlaanderen is niet de enige regio in de wereld die belang hecht aan ondernemingscreativiteit. Daarom vormt Flanders DC de poort naar andere regio's in de wereld die sterk zijn in ondernemingscreativiteit. Het Creativity World Forum is een jaarlijkse conferentie rond ondernemingscreativiteit. Het Forum brengt ondernemers, kenniswerkers en beleidsmensen van over de hele wereld samen. Zij laten zich inspireren door topsprekers en wisselen ideeën en ervaringen uit. Netwerking staat daarbij centraal. Om de 2 jaar wordt het Forum in Vlaanderen georganiseerd.

Concreet werkt Flanders DC samen met volgende regio's:



## 2. Sensibilisering rond ondernemingscreativiteit

Bedrijven overtuigen van het belang van ondernemingscreativiteit. Flanders DC reikt hen ook tools aan om meer ondernemingscreativiteit te realiseren. Zo lanceerde Flanders DC onlangs “GPS voor ondernemingen”, een ideeëngeneratie-tool voor bedrijven om slim in te spelen op trends en ontwikkelingen, en zo sterker te concurreren.



## 3. Kennisontwikkeling en -verspreiding over ondernemingscreativiteit



Flanders DC brengt kennis rond ondernemingscreativiteit naar bedrijven en instellingen. Hiervoor heeft Flanders DC een kenniscentrum opgericht, samen met de Vlerick Leuven Gent Management School. De activiteiten van het Flanders DC Kenniscentrum zijn erop gericht de algemene kennis rond omzetting van creativiteit en innovatie in economische output binnen een internationale ondernemingsomgeving verder te verhogen. Het Flanders DC Kenniscentrum doet dit op een wetenschappelijke en professionele manier, in samenwerking met de stakeholders van Flanders DC.

Volgende projecten zijn reeds uitgevoerd binnen het Flanders DC Kenniscentrum:

- De Vlaamse economie in 2015: Uitdagingen voor de toekomst (*auteurs: Leo Sleuwaegen en Koen De Backer*), September 2005
- Ondernemingscreativiteit als motor van groei voor Vlaamse steden en Brussel (*auteurs: Isabelle De Voldere, Eva Janssens en Jonas Onkelinx*), November 2005
- The Creative Economy: Challenges and Opportunities for the DC-regions (*auteurs: Isabelle De Voldere, Eva Janssens, Jonas Onkelinx en Leo Sleuwaegen*), April 2006
- Spelers uit de televisiesector getuigen: Een verkennende studie in de creatieve industrie (*auteurs: Marc Buelens en Mieke Van De Woestyne*), Juni 2006
- Mobiliseren, dynamiseren en enthousiasmeren van onze (toekomstige) zilvervloot (*auteurs: Thomas Dewilde, Annick Vlamincx, Ans De Vos en Dirk Buyens*), Juni 2006
- Development of a regional competitiveness index (*auteurs: Harry Bowen, Wim Moesen and Leo Sleuwaegen*), September 2006
- De creatieve industrie in Vlaanderen (*auteurs: Tine Maenhout, Isabelle De Voldere en Jonas Onkelinx*), September 2006
- Innovation outside the lab: Strategic innovation as the alternative (*auteurs: Marion Debruyne and Marie Schoovaerts*), November 2006.
- Hoe ondernemers in Vlaanderen opportuniteiten identificeren. Een rapport met tips en tools voor de ondernemer in de praktijk. (*auteurs: Eva Cools, Herman Van den Broeck, Hans Crijns, Sabine Vermeulen en Deva Rangarajan*)
- Networking and innovation capacity of multinational companies in Flanders (*auteur: Ann Vereecke*), December 2006
- Flanders DC Fellows: Creatieve en innovatieve ondernemers als rolmodel. *Eerste lichting* December 2006
- Het innovatieproces in grote bedrijven en KMO's (*auteurs: Geert Devos, Mieke Van De Woestyne en Herman Van den Broeck*), Februari 2007
- Creatief ondernemen (*auteurs: Tine Maenhout, Jonas Onkelinx en Hans Crijns*), Maart 2007
- Ondernemen.meerdan.ondernemen. De creativiteit en ondernemings-gezindheid in kaart gebracht via het online leerplatform (*auteurs: Veronique Warmoes en Herman Van den Broeck*), Juni 2007
- Fashionate about Creativity (*auteurs: Isabelle De Voldere, Tine Maenhout en Marion De Bruyne*), December 2007

- Find the innovator. Identifying and understanding adopters of innovative consumer technologies in Flanders (*auteurs: Marion De Bruyne and Bert Weijters*), December 2007
- De case Arteconomy. Een brug slaan tussen kunst en ondernemerschap: Vlaamse ondernemers stimuleren creativiteit en innovatie via kunst. (*auteurs: Eva Cools, Herman Van den Broeck en Tine Maenhout*), December 2007
- Entrepreneurship and globalization (*auteurs: Italo Colantone and Leo sleuwaegen*), December 2007
- HR Tools als stimulans voor creativiteit bij uw werknemers (*auteurs: Kristien Van Bruystegem, Vickie Decocker, Koen Dewettinck, Xavier Baeten*), December 2007
- Internationalization of SMEs (*auteurs: Jonas Onkelinx, Leo Sleuwaegen*), April 2008
- HRM-uitdagingen voor groeiende ondernemingen (*auteurs: Mieke Van De Woestyne, Kristien Van Bruystegem, Prof. Dr. Koen Dewettinck*), Maart 2008

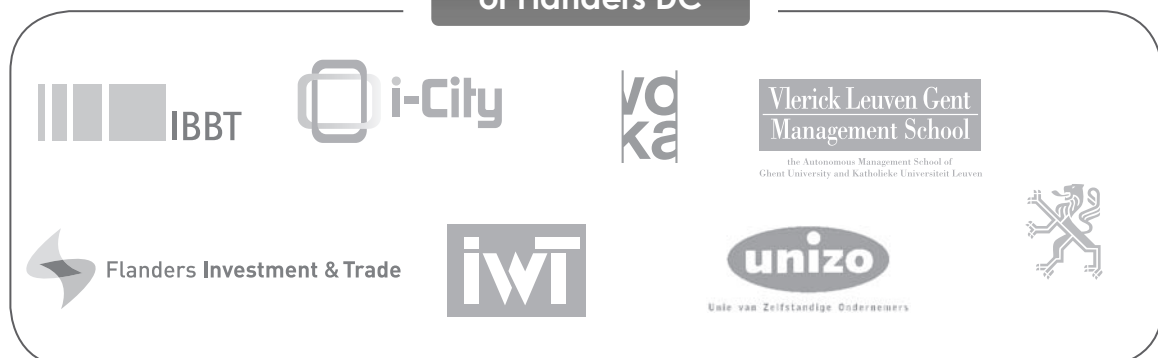
Alle studies zijn gratis te downloaden via [www.flandersdc.be](http://www.flandersdc.be) of via de bibliotheek van de Vlerick Leuven Gent Management School ([www.vlerick.be](http://www.vlerick.be))



Naast deze onderzoeksprojecten, zijn volgende tools en opleidingen ontwikkeld:

- Creativity Talks, maandelijkse seminarierreeks
- Ondernemen meer dan ondernemen, online leerplatform
- Flanders DC Fellows, sprekende voorbeelden van ondernemingscreativiteit

#### Board of Directors of Flanders DC



Lijst van figuren.....	7
Lijst van tabellen.....	8
Woord vooraf.....	9
Executive Summary.....	10
<b>1 Theoretisch kader.....</b>	<b>14</b>
1.1 . Ondernemerschap en ondernemers .....	14
1.2 . Sociale ondernemers: een ras apart?.....	14
1.3 . Het managen van de performantie bij sociale organisaties .....	15
<b>2 Het onderzoek.....</b>	<b>17</b>
2.1 . Doel van het onderzoek .....	17
2.2 . De onderzoeksaanpak.....	17
<b>3 De sociale economie in Vlaanderen .....</b>	<b>19</b>
3.1 . Historiek .....	19
3.2 . De invulling van de sociale economie in Vlaanderen .....	20
3.3 . De betekenis van de sociale economie .....	21
3.4 . Uitdagingen en innovatie in de sociale economie .....	22
<b>4 Ondernemers en ondernemerskenmerken.....</b>	<b>27</b>
4.1 . Het profiel van de deelnemende ondernemers .....	27
4.2 . De organisaties in onze studie.....	29
<b>5 Hoe ondernemend zijn de sociale ondernemers? .....</b>	<b>34</b>
5.1 . Theoretische basis .....	34
5.2 . Wat blijkt uit ons onderzoek? .....	34
<b>6 Hoe ondernemend zijn de sociale organisaties? .....</b>	<b>36</b>
6.1 . Theoretische basis.....	36
6.2 . Wat blijkt uit ons onderzoek? .....	36
6.3 . Vergelijking ondernemerszin in sociale ondernemingen – zakelijke ondernemingen .....	40
6.4 . Conclusies.....	42
<b>7 Knelpunten, hefboomen en SWOT .....</b>	<b>45</b>
7.1 . De knelpunten-en hefboomenanalyse .....	45
7.2 . DE SWOT .....	51
<b>8 Hoe gaan sociale organisaties om met financiële stromen? .....</b>	<b>54</b>
8.1 . Theoretische basis.....	54
8.2 . Wat blijkt uit ons onderzoek? .....	55

<b>9</b>	<b>Sociale impact en performantie .....</b>	<b>58</b>
9.1	Theoretische basis .....	58
9.2	Wat blijkt uit ons onderzoek? .....	59
	9.2.1 De sociale impact .....	59
	9.2.2 Sociale performantie .....	61
9.3	Conclusie.....	62
<b>10</b>	<b>Algemene conclusies.....</b>	<b>66</b>
10.1	De eigenheid van de sociale economie .....	66
10.2	Het profiel van sociale organisaties.....	67
10.3	Ondernemerschap in de sociale economie.....	67
10.4	Het managen van de performantie .....	68
<b>11</b>	<b>Literatuur.....</b>	<b>70</b>
<b>12</b>	<b>Bijlagen .....</b>	<b>73</b>
12.1	Bijlage 1 Vragenlijst .....	73
12.2	Bijlage 2 Methodiek SROI .....	91
12.3	Bijlage 3 Omvang van de sociale economie in Vlaanderen.....	93

Figuur 1:	De complementariteit tussen entrepreneurship en management (Davidson, 2001) ...	16
Figuur 2:	Functie binnen de organisatie .....	27
Figuur 3:	Leeftijdsverdeling sociale ondernemers .....	27
Figuur 4:	Opleidingsniveau.....	28
Figuur 5:	Anciënniteit .....	28
Figuur 6:	Eigenaar van de organisatie .....	29
Figuur 7:	Winstgerichtheid .....	29
Figuur 8:	Wettelijk karakter van de organisatie .....	30
Figuur 9:	Juridisch statuut van de organisatie .....	30
Figuur 10:	Werkvorm van de organisatie.....	31
Figuur 11:	Leeftijd van de organisatie.....	31
Figuur 12:	Spreiding organisatiegrootte .....	32
Figuur 13:	Spreiding ondernemerszin (EO).....	37
Figuur 14:	Spreiding innovatiegedrag.....	38
Figuur 15:	Spreiding proactiviteit.....	39
Figuur 16:	Spreiding risicobereidheid .....	40
Figuur 17:	Globale gemiddelde scores per domein .....	45
Figuur 18:	Detail van de categorie beschikbaarheid en kwaliteit van de medewerkers ( $\alpha = 0,69$ ).....	46
Figuur 19:	Detail van de categorie markt & concurrentie ( $\alpha = 0,70$ ) .....	47
Figuur 20:	Detail van het domein financiële middelen ( $\alpha = 0,70$ ).....	48
Figuur 21:	Detail van het domein wet- en regelgeving ( $\alpha = 0,59$ ).....	49
Figuur 22:	Detail van het domein management en bestuur ( $\alpha = 0,87$ ) .....	50
Figuur 23:	Detail van het domein processen en systemen ( $\alpha = 0,79$ ) .....	51
Figuur 24:	Klaverbladfinanciering .....	55
Figuur 25:	Gemiddeld percentage van de gebruikte inkomensstromen van de organisatie.....	56
Figuur 26:	Verwachte gemiddeld percentage van de gebruikte inkomensstromen van de organisatie binnen 5 jaar .....	56
Figuur 27:	Gewenste vormen van financiering.....	57
Figuur 28:	Hoe wordt er in uw organisatie omgegaan met het financiële resultaat? .....	57
Figuur 29:	Duid voor elk van onderstaande factoren aan in welke mate deze een belangrijke doelstelling zijn voor uw organisatie om haar sociale impact te vergroten .....	60

## LIJST VAN TABELLEN

Tabel 1: Evolutie aantal personeelsleden (2006 t.o.v. 2001) .....	33
Tabel 2: Raming bereik sociale economie.....	33
Tabel 3: Cognitieve stijlverschillen tussen zakelijke en sociale ondernemers.....	35
Tabel 4: Vergelijking ondernemerszin zakelijke en sociale ondernemingen .....	41
Tabel 5: SWOT-analyse .....	52
Tabel 6: Gebruikte systemen om de niet-financiële prestaties op te volgen.....	61
Tabel 7: Performantiemaatstaven versus de gemiddelde score op innovativiteit.....	62
Tabel 8: Strategische sociale impact matrix.....	63

In het kader van de aandacht die Flanders DC besteedt aan creativiteit, ondernemerschap, innovatie en internationaal ondernemen mag een exploratie naar sociaal ondernemerschap in Vlaanderen niet ontbreken.

Immers, in de jaren 90 is er een nieuwe dynamiek ontstaan om de maatschappelijke problemen die niet door de publieke sector en de vrije markt konden opgelost worden het hoofd te bieden.

Het Brundtland-rapport (1987) - geschreven door de World Commission on Environment and Development (WCED) van de Verenigde Naties - was een belangrijke stimulator van de economische stroming die omschreven wordt als duurzame ontwikkeling, maatschappelijke verantwoord ondernemen of meerwaarde economie, geconceptualiseerd rond het begrip *triple bottom line*. In het concept van de triple bottom line onderscheidt men objectieven in 3 gebieden: economisch, sociaal en ecologisch.

In elke maatschappij zijn er mensen die initiatieven nemen met sociale objectieven en waarbij ondernemerskenmerken zoals risicobereidheid, innovatie en proactief gedrag overduidelijk aanwezig zijn.

Omdat de focus voornamelijk ligt op sociale doelstellingen en minder op financiële performantie wordt dit niet onmiddellijk in het vakgebied entrepreneurship herkend.

Het is vanaf eind jaren 90 dat op academisch niveau begrippen zoals sociaal ondernemerschap en sociale ondernemingen aandacht krijgen.

In het voorliggend onderzoek gaan we op zoek naar de eigenheid van sociaal ondernemerschap in Vlaanderen. Bovendien trekken we een vergelijking met zakelijk ondernemerschap: welke definities worden gehanteerd, in hoeverre zijn sociale ondernemingen verschillend van zakelijke ondernemingen en sociale ondernemers verschillend van zakelijke ondernemers. Deze studie sluit daarom naadloos aan op een andere Flanders DC studie "Hoe ondernemers in Vlaanderen opportuniteiten identificeren" (Cools, E., Van den Broeck, H., Vermeulen, S., Crijns, H., Rangarajan, D., 2007). Ondernemerschap is één zaak, het beheren, beheersen en het optimaal toekennen van de middelen is een andere. Daarom onderzoeken we tevens hoe sociale organisaties hun performantie managen.

Het onderzoeksveld van sociale organisaties is echter zeer ruim. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de sociale economie sector, die verder in deze studie beschreven wordt, en de zeer ruime social profit sector, waarin we bvb. de gezondheidszorg en het onderwijs terugvinden. Het profiel van de beleidsverantwoordelijken in deze sectoren leek ons zeer verschillend. Om enige consistentie in het onderzoek in te sluiten besloten we om ons onderzoek te beperken tot de sector van de sociale economie.

We hopen dat de resultaten uit dit onderzoek leerzaam zijn voor drie partijen. Voor de overheid die aanwijzingen kan vinden voor het beleid. Voor verantwoordelijken in de sociale economie zelf die leerpunten of bevestiging kunnen vinden. En ten slotte voor de samenleving in Vlaanderen die mogelijks ondernemerschap in de sociale economie als een hefboom naar de toekomst kan hanteren.

In Vlaanderen anno 2008 staat ondernemerschap hoog op de politieke agenda. Zo luidt één van de doelstellingen van de Vlaamse regering om “Vlaanderen in 2010 verder te laten evolueren naar een ondernemende samenleving” (in het Pact Van Vilvoorde 2001).

Aangezien de sociale economie een volwaardig en belangrijk deel (geworden) is van onze Vlaamse economie en maatschappij, stelt zich de vraag naar de mate van ondernemerschap in de sociale economie, zeker als men Vlaanderen als “district of creativity” op de kaart wenst te zetten.

De “sociale economie” is een verzamelnaam van organisaties, bedrijven en initiatieven, die in hun doelstellingen de realisatie van bepaalde maatschappelijke meerwaarden voorop stellen en hierbij enkele basisprincipes willen respecteren: voorrang van arbeid op kapitaal, democratische besluitvorming, maatschappelijke inbedding, transparantie, kwaliteit en duurzaamheid. Door de finaliteit van activiteiten, de democratische besluitvorming en de manier van opbrengstverdeling onderscheidt ze zich van de privé-sector (ook wel “zakelijke” of “reguliere economie” genoemd). Door de autonomie onderscheidt ze zich van de publieke sector. Sociale-economie-bedrijven zijn bijgevolg te vinden in bijna alle sectoren.

De voornamelijk economische benaderingen van het begrip entrepreneurship verklaren waarom tot op heden ondernemerschap en ondernemerszin bijna uitsluitend onderzocht werden in een economische of zakelijke context. Echter, in elke maatschappij zijn er individuen die initiatieven nemen met sociale objectieven waarbij ondernemerskenmerken zoals risicobereidheid, innovatie en proactief gedrag aanwezig zijn. Omdat de focus voornamelijk ligt op sociale doelstellingen werd dit in het verleden niet onmiddellijk in het vakgebied entrepreneurship herkend.

We definiëren sociaal ondernemerschap als innovatieve, sociale waarde creërende activiteiten die plaats vinden in verschillende omgevingen: zowel in niet winstgedreven (non profit) als in winstgedreven (profit) omgevingen.

Dat is tevens de reden waarom weinig studies in het vakgebied entrepreneurship het profiel van de sociale ondernemer behandelen. Het cognitieve aspect van ondernemerschap biedt alternatieve inzichten om dit fenomeen te onderzoeken. Cognitieve stijlen kunnen gebruikt worden als basis voor het bestuderen van besluitvormingsgedrag, conflicthantering, strategieontwikkeling en groepsprocessen.

De resultaten van deze studie tonen aan dat bij verantwoordelijken in sociale economie organisaties (S.E.O.) net zoals bij zakelijke ondernemers de creatieve basisstijl de hoogste score kent, gevolgd door de rationele en de planningsstijl. Maar vooral opmerkelijk is dat er geen significante cognitieve stijlverschillen tussen zakelijke en sociale ondernemers in onze steekproef zijn. Zakelijke en sociale ondernemers verschillen blijkbaar weinig van elkaar op vlak van informatieve procesgerichte voorkeuren. Bovendien suggereren onze resultaten dat qua cognitieve stijl verantwoordelijken in S.E.O. veel meer aanleunen bij het “ondernemersprofiel” dan bij het “managersprofiel”. Wat dat betreft is de benaming “sociale ondernemers” wel degelijk op zijn plaats.

Naast het cognitieve profiel van de sociale ondernemer op individueel niveau, is er tevens de mate van ondernemerschap of ondernemerszin op het niveau van de organisatie (Entrepreneurial Orientation). Ondernemerschap kan gezien worden als een gedragskenmerk van de organisatie, waarbij drie karakteristieken in het besluitvormingsproces bepalend zijn: een neiging tot het nemen van risico's, een proactieve houding en innovatief gedrag. Tot op heden werd het EO-concept meestal onderzocht in een economische of “zakelijke” context. Met de toename van het aantal sociale ondernemingen valt er echter een verschuiving richting maatschappelijk verantwoord ondernemen waar te nemen in de

sociaal-economische literatuur. De drie gedragskenmerken [innovatie, proactiviteit en risicogedrag] zouden instrumenten zijn die sociale ondernemers toelaten om een superieure sociale meerwaarde te creëren voor hun klanten.

Onze bevindingen tonen significante verschillen aan op het vlak van ondernemerszin tussen sociale organisaties en zakelijke ondernemingen. Niet enkel scoren de sociale organisaties op elk van de parameters van ondernemerszin lager, de verschillen tussen zakelijke en sociale ondernemingen zijn in zeer hoge mate significant betreffende innovatie en in hoge mate betreffende risicogerichtheid.

Samen met de graad van ondernemerschap en ondernemerszin is uiteraard het managen van de performantie van de sociale organisaties een belangrijk aspect om Vlaanderen als creatieve regio te positioneren. Ondernemerschap en management zijn immers elkaars complementen.

De SWOT-analyse van de sector - zoals gepercipieerd door de betrokkenen zelf - geeft globaal gezien een positief beeld. De deelnemende organisaties zien vooral sterke punten in de eigen interne organisatie. Dat het sociale engagement van het personeel en de duidelijkheid van de missie, visie, strategie en doelstellingen als sterke punten worden aangehaald is geen verrassing in deze sector. Maar ook in de beheersing van de financiële middelen, de aanwezigheid van voldoende organisatorisch en leidinggevend vermogen, en de functionering van de Raad van Bestuur zien ze zich sterk staan, en dit zijn toch voornamelijk harde managementvaardigheden (in een vaak als “zacht” omschreven omgeving) . De bedreigingen bevinden zich in de eerste plaats in de steeds veranderende wet- en regelgeving die veel onrust met zich meebrengt. De afstemming van deze wet- en regelgeving blijkt een teer punt. Ook zouden er onvoldoende financiële middelen ter beschikking zijn om de kansen in de markt in te nemen.

Betreffende het monitoren van de performantie bestaat er blijkbaar een grote waaier aan financiële en niet-financiële maatstaven die gebruikt worden binnen de sociale economie: gaande van de sociale audit als meest gehanteerde tot het meten van de social return on investment (SROI) als meest recente.

We stellen een opmerkelijk verband vast tussen het bekend zijn met deze systemen en de graad van innovativiteit van de organisatie. De organisaties die gemiddeld gezien hoger scoren op de schaal van innovativiteit, zijn significant meer vertrouwd met de termen sociale audit en SROI. Daarnaast blijkt er ook een duidelijk verband tussen het opvolgen van de prestaties en de mate van innovativiteit, i.e. organisaties in de sociale economie die hun niet-financiële performantie monitoren, blijken innovatiever te zijn dan de organisaties die dit niet doen.

Tenslotte is de impact die een sociale economie organisatie op haar omgeving uitoefent een belangrijke parameter in het meten van het succes van de organisatie. Om deze impact te realiseren en hun missie waar te maken geven sociale organisaties in Vlaanderen blijkbaar de voorrang aan doelstellingen en acties naar hun onmiddellijke omgeving en minder aan het bewerken van de brede omgeving.





## 1.1 Ondernemerschap en ondernemers

Ondernemerschap is een maatschappelijk relevant thema en vormt één van de bouwstenen van de oude en nieuwe samenleving. De invloed van ondernemerschap op samenlevingen in de hele wereld is onmiskenbaar groot. Ook in Vlaanderen staat ondernemerschap hoog op de politieke agenda. Zo heeft de Vlaamse regering in 2001 21 doelstellingen voor de 21<sup>o</sup> eeuw geformuleerd in het Pact van Vilvoorde. Eén hiervan luidt “Vlaanderen is in 2010 verder geëvolueerd naar een ondernemende samenleving”.

Toch zijn academici in het vakgebied het erover eens dat er geen overkoepelend theoretisch model voorhanden is dat het fenomeen volledig vat en verklaart (Crijns, H., 2005). Het behoort niet tot het doel van deze studie om een fundamenteel onderzoek uit te voeren naar de betekenissen van ondernemerschap. In deze studie wordt het concept Entrepreneurial Orientation (EO) of ondernemerszin gehanteerd. Deze visie berust op drie karakteristieken: een neiging tot het nemen van risico's, een proactieve houding en innovatief gedrag. Deze karakteristieken vormen de basis van de ondernemerszin (Lumpkin, 1996).

Daarnaast worden er een aantal termen gehanteerd die ook in het kader van voorliggend onderzoek gesitueerd dienen te worden:

- de ondernemer: het individu in een interne en externe omgeving;
- ondernemend: een bepaald gedrag van het individu;
- een ondernemende samenleving: een samenleving die dat gedrag waardeert en stimuleert.

Schumpeter (1934), die beschouwd wordt als de vader van de academische benadering van ondernemerschap, was van mening dat ondernemerschap en de ondernemer het bestaande evenwicht in de economie verbreken door het introduceren van innovatie en zo verantwoordelijk zijn voor creative destruction. Dit is een breuk met het neoklassieke economische denken dat uitgaat van de aanwezigheid van perfect competitieve markten en waarin aan ondernemerschap dus geen rol wordt toegedicht bij het genereren van economische welvaart. Deze economische benaderingen verklaren eveneens waarom - tot op heden - ondernemerszin bijna uitsluitend onderzocht werd in een winstgerichte context. Met de toename van het aantal sociale ondernemingen valt er echter een verschuiving richting maatschappelijk ondernemen waar te nemen in de sociaal-economische literatuur. Vandaar de relevante vraag of “sociaal ondernemerschap” van “zakelijk ondernemerschap” verschilt in aanpak.

## 1.2 Sociale ondernemers: een ras apart?

We definiëren naar analogie met Austin (2006), sociaal ondernemerschap als innovatieve, sociale waarde creërende activiteiten die plaats vinden in verschillende omgevingen: zowel in een niet winstgedreven als in een winstgedreven omgeving. Net zoals zakelijke ondernemers, zien sociale ondernemers opportuniteiten in hun omgeving, waarna ze op zoek gaan naar de nodige bronnen en een ondernemend projectteam. In dit onderzoek peilen we naar de mogelijke verschillen tussen de sociale ondernemers en de zakelijke ondernemers.

Niettegenstaande het onderzoek naar ondernemerschap een lange traditie kent in de studie van individueel leiderschap (Shook *et al.*, 2003), zijn er weinig studies over het profiel van de sociale ondernemer. Ons onderzoek wil de bestaande kennis over de ondernemer uitbreiden door de vergelijking te maken tussen verschillende types van ondernemers. Op deze wijze beogen we meer

inzicht te bekomen in het profiel van sociale ondernemers in vergelijking met zakelijke ondernemers. Deze studie bouwt verder op voorgaand onderzoek waarin het profiel van ondernemers werd vergeleken met gezondheidsmanagers (Cools, E., Van den Broeck, H., 2007). Hier zijn we echter meer exploratief dan in de vorige onderzoeken vermits we geen andere studies vonden die sociale ondernemers vergeleken met andere types van ondernemers, terwijl er reeds heel wat studies bestaan die als doel hebben om ondernemers met niet-ondernemers te vergelijken. Om ons doel te bereiken hebben we ons toegespitst op twee relevante aspecten: individuele verschillen qua cognitieve stijl en verschillen in "Entrepreneurial Orientation" (ondernemerszin) op het niveau van de organisatie. Het aannemen van het cognitief perspectief blijkt een veelbelovende keuze te zijn in het onderzoek naar ondernemerschap (Baron, 2004). Het cognitieve aspect van ondernemerschap biedt alternatieve inzichten om dit fenomeen te onderzoeken. De focus ligt op het ontdekken van kennisstructuren en neurale modellen die ondernemers gebruiken bij hun evaluaties, beoordelingen of beslissingen gerelateerd aan de evaluatie van opportuniteiten, samenwerkings- en groeimogelijkheden (Mitchell *et al.*, 2002). Een interessant gegeven, volledig in lijn met deze visie, zijn cognitieve stijlen, vermits cognitieve stijlen een invloed hebben op iemands keuze voor bepaalde types van informatieverzameling, informatieverwerking, besluitvorming. Dit zijn de basistaken waar elke ondernemer dagelijks mee geconfronteerd wordt (Leonard *et al.*, 1999). Niettegenstaande cognitieve stijlen een alternatieve zienswijze bieden om ondernemers te typeren, hebben deze in ondernemersliteratuur nog maar weinig aandacht gekregen (Sadler-Smith, 2004). Daarom kan een vergelijking van cognitieve stijlen tussen sociale en zakelijke ondernemers een interessante benadering betekenen om uit te zoeken wat een sociale ondernemer typeert.

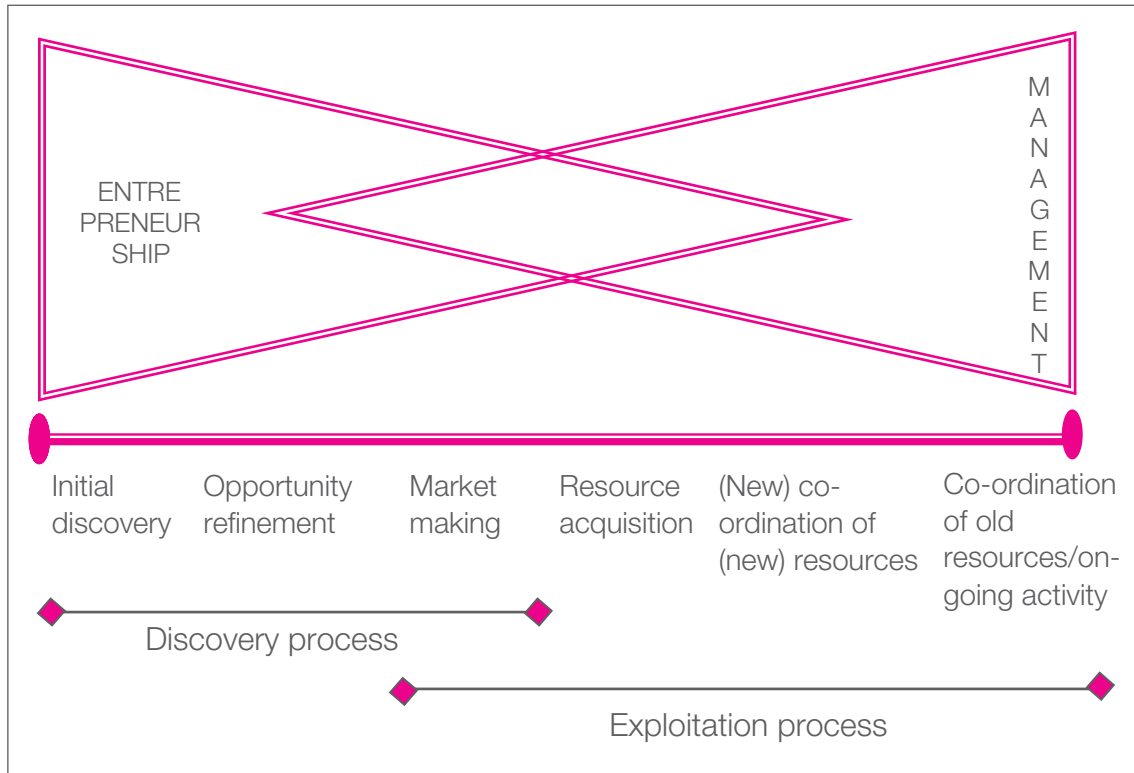
Naast het onderzoek van het cognitieve profiel van de sociale ondernemer op individueel niveau, leggen we eveneens de focus op het bepalen van hun ondernemersprofiel op het niveau van de organisatie (Entrepreneurial Orientation). Bepaalde onderzoekers suggereren dat ondernemerschap kan gezien worden als een gedragskenmerk van de organisatie (Mort *et al.*, 2003). Deze visie argumenteert dat ondernemers drie karakteristieken vertonen in hun besluitvormingsproces: een neiging tot het nemen van risico's, een proactieve houding en innovatief gedrag. Deze karakteristieken vormen de basis van de ondernemerszin. Ondernemerszin (EO) verwijst naar de strategie die een bedrijf hanteert, de specifieke ondernemingsgerichte aspecten van besluitvormingsprocessen, methoden en praktijken (Lumpkin and Dess, 1996). Tot op heden werd het EO-concept meestal onderzocht in een winstgerichte context. Volgens Mort *et al.* (2003), zijn deze drie gedragskenmerken [innovatie, proactiviteit en risicogedrag] instrumenten die ook de sociale ondernemer toelaten om een superieure sociale meerwaarde te creëren voor zijn cliënten terwijl hij het hoofd biedt aan een chaotische omgeving waarbinnen de sociale onderneming opereert. Een relevante vraag blijft of zakelijke en sociale ondernemingen verschillen in hun aanpak.

### 1.3 Het managen van de performantie bij sociale organisaties

Het moge duidelijk zijn dat de mate van ondernemerschap belangrijk is voor een organisatie. Echter, een hoge mate van EO kan geen doel op zich zijn. Het uiteindelijke doel is het succes of een goede performantie van de organisatie. (Cools *et al.*, 2007). Elke verantwoordelijke, bedrijfsleider, ondernemer of manager die het "succes" en het gezond voortbestaan van de organisatie nastreeft dient - ongeacht welke insteek wordt gekozen - rekening te houden met dé twee basisprocessen die de pijlers vormen voor een gezond beleid: ondernemerschap en management, en wel in deze volgorde ( Penrose, 1980).

Figuur 1 De complementariteit tussen entrepreneurship en management (Davidson, 2001)

Ondernemerschap en management zijn elkaars complementen, simpel samengevat in de leuze "First there was entrepreneurship, then came management". Bij ondernemerschap ligt de nadruk op exploratie, op verkenning: het gaat om het ontdekken van nieuwe opportuniteiten, het introduceren



van innovatieve processen, het vermarkten van nieuwe producten, ontwikkelen van nieuwe markten en nieuwe combinaties. Met alle risico's die dit met zich meebrengt: the risk of sinking the boat (lees: te verliezen wat men ingezet heeft), maar ook the risk of missing the boat (lees: de beste opportuniteit te missen en een verkeerde te kiezen). Als een organisatie zich énkél op ondernemerschap zou richten, is de kans groot dat er wel enorm veel gezaaid wordt, maar dat er niet of onvoldoende geoogst wordt. Dat de gedetecteerde opportuniteiten, de geïnitieerde projecten niet of onvoldoende geëxploiteerd worden. En dat betekent een stevige bedreiging voor het gezond voortbestaan. Voor gezond voortbestaan is er tegelijkertijd een stevige dosis management nodig om de middelen zo optimaal mogelijk te beheren. Management streeft ernaar om risico af te dekken, om de voorhanden zijnde middelen te beheersen. Het gaat hierbij om het beheren van zowel de financiële en technologische middelen als de menselijke. Ook het bewegen van mensen tot het gecontroleerd uitvoeren van activiteiten gericht op het bereiken van een vooraf vastgesteld doel is noodzakelijk. Ook in sociale organisaties is er bijgevolg voldoende managementcapaciteit nodig die nieuwe ondernemersprojecten kan verdiepen, die controle, routine en planning weet in te voeren. Hierbij is het van belang te weten hoe sociale ondernemers omgaan met de financiering van hun organisaties, wat de interne en de externe knelpunten en hefboomen zijn en hoe de sociale impact en de performantie van deze organisaties gemeten wordt.

## 2.1 Doel van het onderzoek

De voorliggende studie is exploratief van karakter; ze heeft niet de ambitie om een status questionis op te stellen van de sociale economie in Vlaanderen anno 2008. Wel wil de studie de betekenis van ondernemerschap in de sociale economie in Vlaanderen onderzoeken.

Daarom werden de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

- Wat is de mate van ondernemerschap in de sociale economie? In welke mate is ondernemerschap een kenmerk van enerzijds de sociale organisaties, anderzijds de sociale ondernemers? In hoeverre zijn ze vergelijkbaar met de organisaties en ondernemers in de zakelijke economie?
- Hoe wordt in de sociale organisatie gemanaged? Wat zijn de knelpunten en hefboomen van de sector in Vlaanderen en voor welke uitdagingen staat de sector? Wat is de betekenis van performantie in de sociale economie en hoe wordt deze performantie en de impact van de organisaties in de sociale economie opgevolgd?
- Welke businessmodellen worden er gebruikt in de sociale economie? In welke zin zijn deze verschillend van de zakelijke economie?

De resultaten uit dit onderzoek kunnen leerzaam zijn voor drie partijen. Voor de overheid die aanwijzingen kan vinden voor het beleid. Voor verantwoordelijken in de sociale economie zelf die leerpunten of bevestiging kunnen vinden. En ten slotte voor de samenleving in Vlaanderen die mogelijk ondernemerschap in de sociale economie als een hefboom naar de toekomst kan hanteren.

## 2.2 De onderzoeksaanpak

Dit onderzoek startte in maart 2007 met een literatuurstudie en desk research. Daarna werd het empirisch onderzoek gelanceerd, bestaande uit twee fasen. In een eerste fase werd begin juli 2007 een vragenlijst via e-mail uitgestuurd naar 132 Vlaamse verantwoordelijken in organisaties in de sociale economie geselecteerd uit de databank van VOSEC, Vlaams Overlegplatform Sociale Economie. Uit deze databank werd 25% van de beschikbare adressen geselecteerd via een gestratificeerde steekproef. Hierbij werd rekening gehouden met de diverse werkvormen om de representativiteit van de resultaten te waarborgen.

Deze vragenlijst werd ingevuld door 56 leidinggevendenden (42,42% responsgraad) uit de sector van de sociale economie. Uit deze zeer hoge responsgraad blijkt de blijkbaar hoge betrokkenheid van de verantwoordelijken in sociale organisaties bij dit onderzoek.

Van de 56 antwoorden waren er 41 bruikbaar. De spreiding over de werkvormen was representatief in vergelijking met de initiële groep van 594 sociale ondernemers.

De resultaten uit deze vragenlijst konden we vergelijken met die uit een vragenlijst die in 2006 werd ingevuld door 177 “zakelijke” Vlaamse ondernemers. Dit onderzoek gebeurde eveneens in het kader van Flanders DC onder de titel “Hoe ondernemers in Vlaanderen opportuniteiten identificeren” (Cools et al., 2007).

De volledige vragenlijst is beschikbaar in de bijlagen.

In een tweede, kwalitatieve fase werden focusgroepen gehanteerd. Hierbij werden betrokkenen uit de eerste fase uitgenodigd om deel te nemen aan een aantal groepsgesprekken. De sterktes

van focusgroepen als onderzoeksmethode zijn: (1) de exploratie en verkenning van het thema door deelnemers zelf, (2) het zelf naar context of diepte gaan door de deelnemers en (3) de eigen interpretatie door respondenten. Het is dus een ideale aanvulling bij het kwantitatief deel van ons onderzoek om een aantal thematieken verder uit te diepen.

In een eerste deel wordt het profiel van de sociale organisaties in Vlaanderen geschetst in een aantal elementen: de specifieke werkvorm, het juridisch statuut, wettelijk karakter en de leeftijd van de organisatie.

Vervolgens wordt de mate van ondernemerschap in de sociale economie onderzocht. Hiervoor wordt de "Entrepreneurial Orientation"-schaal gehanteerd om de visie omtrent de organisatie te bepalen. Dit concept wordt in de literatuur veelvuldig gebruikt om de mate van innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid van ondernemingen te conceptualiseren.

Tevens worden sociale en zakelijke ondernemers vergeleken op basis van hun Cognitieve Stijl. Deze werd gemeten aan de hand van de Cognitieve Stijl Indicator.

Deze studie sluit daarom naadloos aan op de andere Flanders DC studie "Hoe ondernemers in Vlaanderen opportuniteiten identificeren" (Cools E. et al., 2007).

In het derde deel wordt het management van de performantie in sociale organisaties onderzocht. De knelpunten en hefboomen van organisaties in de sociale economie worden geïnventariseerd. Dit gebeurt op basis van de percepties van de respondenten. De vragen zijn gebaseerd op een bestaande vragenlijst van het Ministerie van Economische Zaken uit Nederland (2004) en aangepast aan de leefwereld van de sociale economie.

Tenslotte wordt ingegaan op de performantie van sociale organisaties en hoe sociale ondernemers omgaan met financiering van hun organisaties. De vragen zijn gebaseerd op het klaverbladmodel. Dit model wordt gebruikt in de sociale economie om de verdeling van de inkomstenstromen te bekijken. Verder werden vragen toegevoegd uit de "Growing Opportunity"-vragenlijst. Ook wordt onderzocht hoe de sociale impact en de economische performantie van deze organisaties gemeten wordt. Hiervoor baseren we ons op het onderzoek van Princeton (2006).

De “sociale economie” is een verzamelnaam van organisaties die door de finaliteit van activiteiten, de democratische besluitvorming en de manier van opbrengstverdeling zich onderscheiden van de privésector (ook wel “zakelijke” of reguliere economie” genoemd) en door de autonomie zich onderscheiden van de publieke sector.

### 3.1 Historiek

Het recht op arbeid, de behoefte aan sociale bescherming en onvrede over de werking van de markt in de moderne industriële samenleving, waren de drijvers van een beweging die aan de wieg staat van het ontstaan van de mutualiteiten, boerencoöperaties (veilingen) en arbeiderscoöperaties (spaar- en kredietkassen) in de 19<sup>e</sup> en 20<sup>ste</sup> eeuw.

Tallose individuen en collectiviteiten gedreven door een solidariteitsgevoel stelden de gangbare economische modellen in vraag. De vrijmarkteconomie die zich enkel liet sturen door de “onzichtbare hand” leidde tot een sociaal deficit. Daaruit ontsproten activiteiten van grote sociale bewegingen om een economische en sociale tegenmacht te ontwikkelen.

In de jaren 70 bleken de publieke sector en de vrije markt er niet in te slagen een antwoord te vinden op een aantal zware maatschappelijke problemen. Daardoor kreeg ook de sociale economie weer een nieuw gelaat. Dit resulteerde, veelal vanuit de welzijnssector of het culturele veld, in verschillende vormen van zogenaamde leerwerkplaatsen en werklozeninitiatieven.

Het Brundtland-rapport (1987) geschreven door de World Commission on Environment and Development (WCED) van de Verenigde Naties was een belangrijke stimulator van de economische stroming die omschreven wordt als duurzame ontwikkeling, maatschappelijke verantwoord ondernemen of meerwaarde economie, handig geconceptualiseerd door John Elkington in zijn boek *Cannibals with Forks* (1998) rond het begrip *triple bottom line*.

In 1999, bij de vorming van de federale regering, werd voor het eerst in de geschiedenis een minister bevoegd voor 'sociale economie'. De minister maakte van de nieuwe situatie gebruik om de definitie van het begrip 'sociale economie' tegen het licht te houden, om de verschillen over de taalgrenzen heen te bekijken en om beleidslijnen vast te leggen.

Als resultaat ontstond het samenwerkingsakkoord sociale economie tussen de federale overheid, de gewesten en de Duitstalige gemeenschap.

Het Vlaamse Besluit van 8 september 2000, waarin voor het eerst sprake was van de meerwaarden economie, was de Vlaamse invulling van het federale samenwerkingsakkoord. Het besluit gaf een sterke impuls aan de eerste professionaliseringsgolf van de sociale economie. Tal van nieuwe instrumenten werden in het leven geroepen om zakelijke bedrijven aan te zetten tot de creatie van maatschappelijke meerwaarden. Via het meerwaardedecreet werd een structurele brug gelegd naar de zakelijke economie.

Het charter van de meerwaarden economie bepaalt een aantal beginselen waar organisaties moeten naar streven om overheidsfinanciering te kunnen genieten.

Uit de actie “Trivisi, baanbrekend ondernemen voor mens, milieu en maatschappij” ontstond het kenniscentrum maatschappelijk verantwoord ondernemen [www.mvovlaanderen.be](http://www.mvovlaanderen.be). Het is immers een doelstelling van de sector om naast de eigen activiteiten zoveel mogelijk bedrijven en organisaties

warm te maken voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), binnen en buiten de grenzen van de sociale economie.

### 3.2 De invulling van de sociale economie in Vlaanderen

In Vlaanderen kwam het Vlaams Overlegplatform Sociale Economie (VOSEC) na een grondig en breed overleg binnen de sector in 1997 tot een verruimde definitie van de benaming 'sociale economie' in Vlaanderen:

*“De sociale economie bestaat uit een verscheidenheid van bedrijven en initiatieven die in hun doelstellingen de realisatie van bepaalde maatschappelijke meerwaarden voorop stellen en hierbij de volgende basisprincipes respecteren: voorrang van arbeid op kapitaal, democratische besluitvorming, maatschappelijke inbedding, transparantie, kwaliteit en duurzaamheid.*

*Bijzondere aandacht gaat ook naar de kwaliteit van de interne en externe relaties. Zij brengen goederen en diensten op de markt en zetten daarbij hun middelen economisch efficiënt in met de bedoeling continuïteit en rentabiliteit te verzekeren. De Sociale Economie is in de praktijk een bonte verzameling van initiatieven, waaronder beschutte werkplaatsen, sociale werkplaatsen, erkende adviesbureaus in de sociale economie, de startcentra, invoegbedrijven, kringloopcentra, activiteitencoöperaties, buurt- en nabijheidsdiensten, ...” (www.vosec.be).*

Deze ruime definitie sluit een aantal ethische principes in die de specificiteit van de organisaties in deze sector aanduidt.

Op de portaalsite [www.socialeconomie.be](http://www.socialeconomie.be) worden de waarden waarop deze definitie gebaseerd is uitvoerig toegelicht.

Het spreekt voor zich dat niet alle organisaties die tot de sociale economie gerekend worden de waarden die in deze definitie vervat zitten voor de volle 100% realiseren. Deze waarden moeten gezien worden als een ultiem streefdoel voor de betrokken organisaties en hun leiders.

Deze omschrijving van de waarden die aan de grondslag liggen van de definitie laat ruimte voor organisaties met een andere finaliteit dan sociale inschakeling.

Ook de overheid staat open voor deze ruimere opvatting, maar toch krijgt de sociale inschakelingseconomie in Vlaanderen begin van de 21<sup>ste</sup> eeuw politieke prioriteit en wordt ze beschouwd als kern van de sociale economie.

In de beleidsbrief 2005 -2006 stelt minister Van Brempt een organogram voor waarin de werkvormen waarover de sector beschikt, herleid worden tot drie grote subsectoren. De invoegbedrijven, de maatwerkbedrijven (beschutte werkplaatsen, sociale werkplaatsen en werking rond arbeidszorg) en de lokale diensteneconomie waarin de buurt-en nabijheidsdiensten actief zijn samen met alle lokale initiatieven. De ondersteuning van de sector wordt ingevuld door de startcentra, de adviesbureaus en de financieringsorganisaties.

#### Invoegbedrijven

Invoegbedrijven zijn ondernemingen die bereid zijn kansengroepen een duurzame tewerkstelling te garanderen met aandacht voor opleiding en begeleiding in een arbeidsomgeving waar maatschappelijk verantwoord ondernemen centraal staat.

### Maatwerkbedrijven

Onder de noemer maatwerkbedrijven plaatst men de beschutte werkplaatsen, de sociale werkplaatsen en de arbeidszorg. Dit zijn permanent gesubsidieerde organisaties die aangepaste arbeid bieden aan verschillende doelgroepen zoals personen met een handicap of aan personen die om persoons- en/of maatschappijgebonden redenen niet (meer) kunnen werken in het reguliere tewerkstellingscircuit.

### De lokale diensteneconomie

Met de buurt- en nabijheidsdiensten wil men noden die recent ontstaan zijn door bvb. de vergrijzing van de bevolking of het sterk gestegen aantal tweeverdieners invullen. Er is een focus op leefbaarheid van de buurten en sociale cohesie. Bovendien wil men een maatschappelijke meerwaarde creëren door de inschakeling van kansengroepen te bevorderen en door de principes van maatschappelijk verantwoord ondernemen in de diensten te verankeren.

Tegelijkertijd wil men het informele (zwart of grijze) circuit van persoonlijke diensten omvormen tot een reguliere duurzame sector.

De structurele financiering en erkenning van de lokale diensten is verankerd in een decretaal kader. Naast de maatwerk- en invoegbedrijven vormen ze de derde pijler van de sociale economie in Vlaanderen, de lokale diensteneconomie. <http://www.buurtdienst.be/>

### De ondersteuningsinstrumenten

De ondersteuningsinstrumenten hebben tot doel de sociale economie te ondersteunen in hun professionalisering en maatschappelijk verantwoord ondernemen mee vorm te geven.

Er werden adviesbureaus en alternatieve financiers opgericht die de specifieke noden van de sector goed kennen en aangepaste oplossingen bieden.

Interessant zijn de startcentra die de opdracht hebben om vernieuwende concepten in de sociale economie te vertalen in de oprichting van concrete bedrijven. De activiteitencoöperaties organiseren een structuur waarin kandidaat-ondernemers de nodige ondersteuning vinden om hun ideeën en plannen te toetsen aan de marktrealiteit.

| 21

## 3.3 De betekenis van de sociale economie

Om een inzicht te geven in de betekenis van de sociale economie voor Vlaanderen werd nagegaan wat de omvang van de sector is aan de hand van het aantal doelgroepmedewerkers en het aantal voltijdse equivalenten (VTE) in het omkaderingspersoneel. Daarnaast zijn de meerwaarde van de aangeboden diensten en het maatschappelijk belang van deze diensten van bijzondere betekenis voor het sociaal stelsel in onze maatschappij.

### De omvang van de sociale economie

De sociale economie biedt kansen op duurzame tewerkstelling voor de meest kwetsbare groepen. Het zijn vaak de moeilijkst bemiddelbare groep werkzoekenden die in de sociale economie tewerkgesteld worden. Het gaat daarbij in de eerste plaats over arbeidsgehandicapten en kort geschoolde langdurig werklozen.

De statistische informatie over de tewerkstelling werd opgenomen in bijlage 3. Hierin worden schematisch alle werkvormen van de sociale economie met hun voornaamste kenmerken

weergegeven. Volgens deze cijfers wordt het totale bereik van de verschillende werkvormen in de sociale economie geraamd op 25.000 arbeidsplaatsen (gebaseerd op cijfers van VOSEC, mei 2006). De tewerkstelling groeit bovendien jaarlijks.

Door de kansengroepen tewerk te stellen in de sociale economie wordt ook de werkzaamheidsgraad in Vlaanderen opgetrokken. Voor de potentiële doelgroep is het echter wenselijk om te zorgen voor een goede doorstroming van de doelgroepmedewerkers naar het zakelijke circuit. Zo wordt de sociale economie niet louter een vangnet, maar biedt het een gestructureerde oplossing om bepaalde groepen van een langdurige werkloosheid te begeleiden naar een volwaardig functioneren op de arbeidsmarkt.

### Het maatschappelijk belang van de sociale economie

Het maatschappelijk rendement van de sociale economie kan aangetoond worden door het soort goederen en diensten dat deze sector aanbiedt die niet door reguliere bedrijven aangeboden worden. De sector brengt correcties aan in onze economie en maatschappij (Develtere, 2006). Bijvoorbeeld de jobbegeleiding die werknemers met lage kans op tewerkstelling krijgen, de sociale of milieugoederen die ze leveren, e.d. geven een directe meerwaarde voor de mensen die van deze diensten en goederen gebruik maken. Dit is natuurlijk ook bijzonder zichtbaar bij bepaalde types van sociale economiebedrijven zoals buurt- en nabijheidsdiensten, die directe sociale services leveren aan mensen in de buurt.

Daarnaast staat de sociale economie garant voor een aantal waarden en normen in de maatschappij. Bedrijven in deze sector maken bijvoorbeeld werk van sociale cohesie, sociale inclusie, beroepsinschakeling, gelijke kansen, eerlijke handel, leefmilieu en duurzame ontwikkeling. Deze waarden en normen werken ook inspirerend. Dit kan men ook afleiden uit het aantal vrijwilligers en giften waarop de sociale economie voortdurend kan rekenen.

Sociale economiebedrijven blijken ook vrij stabiele organisatievormen te zijn. In vergelijking met bedrijven uit de reguliere economie blijken ze namelijk lagere 'mortaliteitscijfers' te hebben (Develtere, 2006).

De sociale economie vormt vandaag een belangrijke sector, of het nu gaat over het tewerkstellen van kansengroepen, het voorkomen van sociale uitsluiting, het aanbieden van sociale goederen e.d. De sociale economie is een volwaardig en belangrijk deel (geworden) van onze economie en onze maatschappij. Sociale economiebedrijven zijn bijgevolg ook te vinden in bijna alle sectoren en bieden goederen en diensten aan die niet door de reguliere economie ingevuld kunnen worden.

## 3.4 Uitdagingen en innovatie in de sociale economie

De sociale economie wordt momenteel gekenmerkt door een bijzondere dynamiek en een veelheid aan initiatieven. Steeds opnieuw komt het erop aan om een evenwicht te vinden tussen het creëren van een arbeidsomgeving die rekening houdt met de behoeften en het profiel van de werknemer en het uitbouwen van een economisch rendabele sociale onderneming die een meerwaarde creëert op maatschappelijk en ecologisch vlak.

Uit de beleidsbrief van minister Van Brempt 2007-2008 lichten wij enkele initiatieven die voor het ondernemerschap in de sector het meest relevant lijken.

### Uitdagingen op bestuurlijk vlak

De herstructurering in drie grote subsectoren waarin de werkvormen hun plaats vinden: de invoegbedrijven, de maatwerkbedrijven en de lokale diensteneconomie, brengt heel wat uitdagingen op het bestuurlijk vlak met zich mee.

Met de goedkeuring van het "Decreet van de Lokale Diensteneconomie" is een belangrijke mijlpaal bereikt. Het invullen van het klaverbladmodel voor de verschillende projecten kan nu beginnen.

De volgende uitdaging op bestuurlijk vlak is het decreet maatwerkbedrijven. De beschutte werkplaatsen zijn vanaf 1 april 2006 ingebed in het geheel van de sociale economie, waar ze zich naast de sociale werkplaatsen situeren. Het lijkt niet meer dan logisch dat bekeken wordt in welke mate de regelgevingen op elkaar kunnen afgestemd worden.

Voor de invoegbedrijven komt het er op aan om het elan van de jaren 2003-2004 terug te vinden. Het tot stand komen van de regelgeving voor invoegbedrijven schept nieuwe mogelijkheden voor groei. De overheid moet de invulling van nieuwe regelgeving nauwlettend opvolgen en de sector consistentie in het beleid bieden.

Ook de inhoud en de wijze waarop de ondersteuning van de sociale economie gebeurd is, zal de nodige herstructurering kennen. Bij al deze herstructureringen moet steeds rekening worden gehouden met de Europese regelgeving en wensen op het federale niveau.

### Uitdagingen op vlak van innovatie

De sociale economie heeft de moeilijke opdracht om niches en werkvormen te zoeken die oplossingen brengen voor de noden die ontstaan uit nieuwe maatschappelijke tendensen. Het kader van de lokale diensteneconomie laat toe om te experimenteren en oplossingen te zoeken in een breed activveld dat zich uitstrekt over alle sociale en ecologische thema's die vandaag leven in de maatschappij. Om dit in te vullen worden experimenten ontwikkeld in thuishulp, buurtbeheer en ontwikkeling, kinderopvang, mobiliteit, toerisme, armoedebestrijding, jeugdwerkactieplannen, fietspunten, lijnspotters, schoolspotters, energiesnoeiers, enz.

Deze experimenten lopen volop en boeken hun eerste successen. Enkele interessante voorbeelden ter illustratie zijn:

#### ➤ *De energieniche*

De energieniche werd geëxploreerd en op gang gebracht onder de Koepel van Vlaamse Kringloopcentra (KVK) die ideaal geplaatst zijn om de combinatie leefmilieu en sociale tewerkstelling in te vullen. De eerste projecten waarin kleine energiebesparende ingrepen en energiescans uitgevoerd worden, in het kader van de openbare dienstverplichtingen van de distributiebeheerders, zijn opgestart. Voor de komende jaren komt het erop aan om deze activiteit en vaste plaats te geven en uit te bouwen naar meer ingrijpende maatregelen op vlak van isolatie en renovatie om op deze manier een bijdrage te leveren aan de algemene 20/20/20 milieudoelstellingen die Europa zich gesteld heeft.

#### ➤ *Mobiliteit / Fietspunten*

In het kader van de lokale diensteneconomie zijn in het voorbije jaar 6 fietspunten opgestart in een aantal stations beheerd door de NMBS. Er is immers een hogere vraag dan aanbod aan bewaakte fietsstallingen. Om een levensvatbare dienstverlening uit te bouwen is een combinatie van bewaking met fietsherstel noodzakelijk. Bij deze ontwikkeling wordt de sector geconfronteerd met de reflex rond oneerlijke concurrentie. De werking- of personeelssubsidies uitgekeerd aan sociale economieorganisaties en de rechtsvorm VZW die door sommige van deze organisaties

wordt aangenomen zijn de meest gehoorde argumenten. Het klassieke tegenargument, dat deze subsidies gegeven worden om het productieverlies te compenseren als gevolg van de tewerkstelling van de kansengroepen geldt ook hier. De fietspunten genereren een nieuwe marktdynamiek waarvan alle betrokkenen kunnen genieten. Als de initiële initiatieven positief verlopen dan kunnen ze allicht uitgebreid worden naar de andere stations in Vlaanderen.

➤ *Diensten aanvullende thuishulp*

Onderzoek van het HIVA (Van den Broeck G., Nicaise I., 2007) bevestigde dat er nog een belangrijk groeipad voor de lokale diensteneconomie is in de welzijnssector.

De vergrijzing van de bevolking en de evolutie om ouderen zo lang mogelijk in de thuisomgeving te laten wonen, brengen een reële nood aan thuiszorg en -hulp bij ouderen met zich mee waarop de lokale diensteneconomie kan inspelen. Uit het onderzoek bleek dat er nog heel wat onbeantwoorde maatschappelijke behoeften zijn naar diensten die kunnen uitgevoerd worden door de doelgroepwerknemers in de sociale economie.

In de sector kinderopvang blijft er een grote nood aan opvangplaatsen die o.a. ook binnen de lokale diensteneconomie bijkomend kunnen gecreëerd worden. De invulling van deze nood brengt een dubbele meerwaarde op het vlak van werkgelegenheid, vermits de drempel naar werk wordt weggewerkt en er tegelijkertijd bijkomende werkgelegenheid gecreëerd wordt.

Ook hier is het noodzakelijk te streven naar optimale afstemming met de reguliere dienstverlening in de betreffende sectoren.

➤ *Fonds ter bevordering van de sociale economie*

Dit fonds biedt de mogelijkheid om vernieuwende projecten te financieren om de sociale economie en MVO in Vlaanderen te bevorderen. Projecten met betrekking tot bedrijfsinnovatie, productinnovatie en procesinnovatie maar ook onderzoeksprojecten kunnen hierin terecht. Projecten die samenwerkingsverbanden van sociale economie ondernemingen met zakelijke ondernemingen stimuleren en initiatieven ter bevordering van de combinatie arbeid gezin krijgen de voorkeur.

Het bewaken van duurzame tewerkstelling en het stimuleren van optimale doorgroei binnen sociale economie en naar reguliere jobs blijft een belangrijke prioriteit. Om dit duurzaam mogelijk te maken moet, naast de loonsubsidie die noodzakelijk is om tewerkstelling mogelijk te maken, veel aandacht gaan naar de begeleiding van kansengroepen op de werkvloer en de competentieontwikkeling op maat. Zo kunnen een sterke sociale economie en unieke partnerschappen met de zakelijke economie uitgebouwd worden.

**DEEL II ONDERNEMERSCHAP IN DE SOCIALE  
ECONOMIE**

In dit deel wordt eerst het profiel van de sociale organisaties in Vlaanderen geschetst in een aantal elementen: de specifieke werkvorm, het juridisch statuut, wettelijk karakter en de leeftijd van de organisatie.

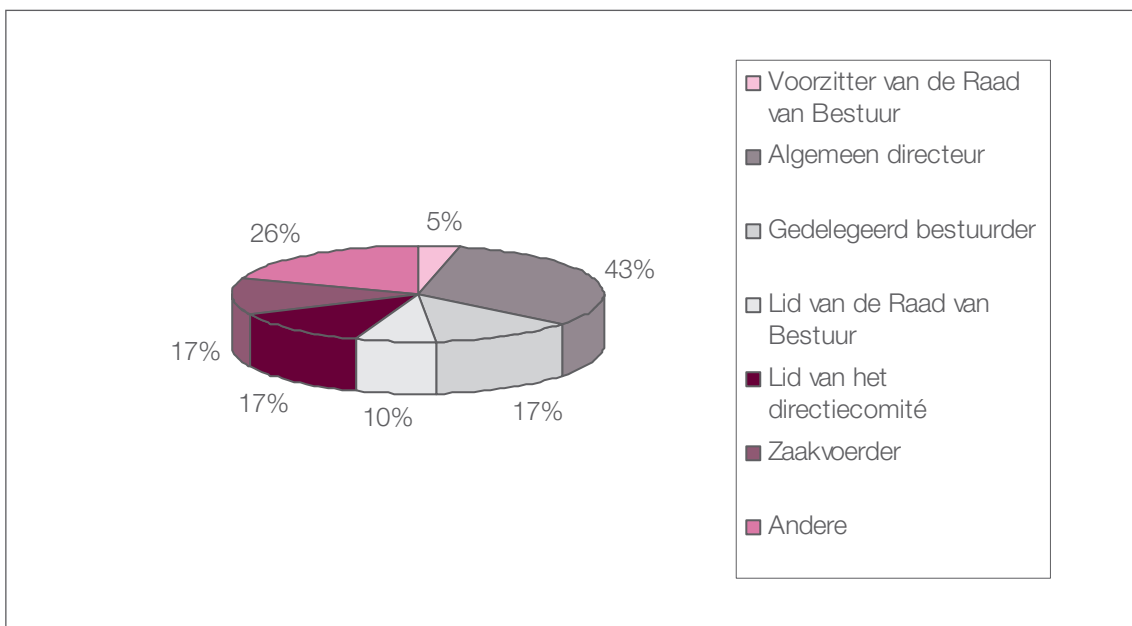
Vervolgens worden sociale en zakelijke ondernemers vergeleken op basis van hun Cognitieve Stijl. Deze werd gemeten aan de hand van de Cognitieve Stijl Indicator. Deze studie sluit daarom naadloos aan op de andere Flanders DC studie “Hoe ondernemers in Vlaanderen opportuniteiten identificeren” (Cools et al., 2007).

Tenslotte wordt de mate van ondernemerschap in de sociale economie onderzocht. Hiervoor wordt de “Entrepreneurial Orientation”-schaal gehanteerd om de visie over de organisatie te bepalen. Dit concept wordt in de literatuur veelvuldig gebruikt om de mate van innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid van ondernemingen te conceptualiseren.

### 4.1 Het profiel van de deelnemende ondernemers

De functieomschrijving van de ondernemers uit de sociale economie in onze studie is divers. De nadruk ligt echter op managementfunctie in de organisatie zoals “Algemeen directeur” (43%) of “Lid van het directiecomité” (17%). Slechts 17% omschrijven zich als zaakvoerder, de meer gangbare omschrijving van de organisatieleider in de zakelijke economie.

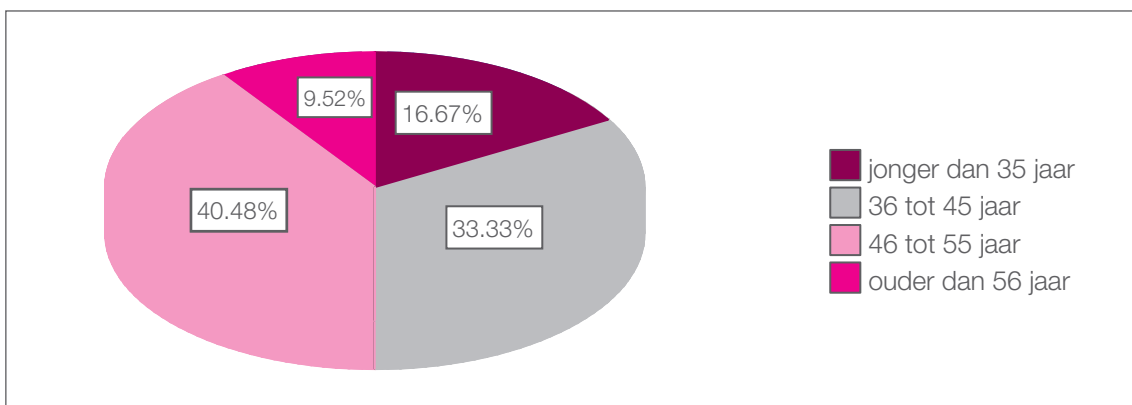
Figuur 2 Functie binnen de organisatie



| 27

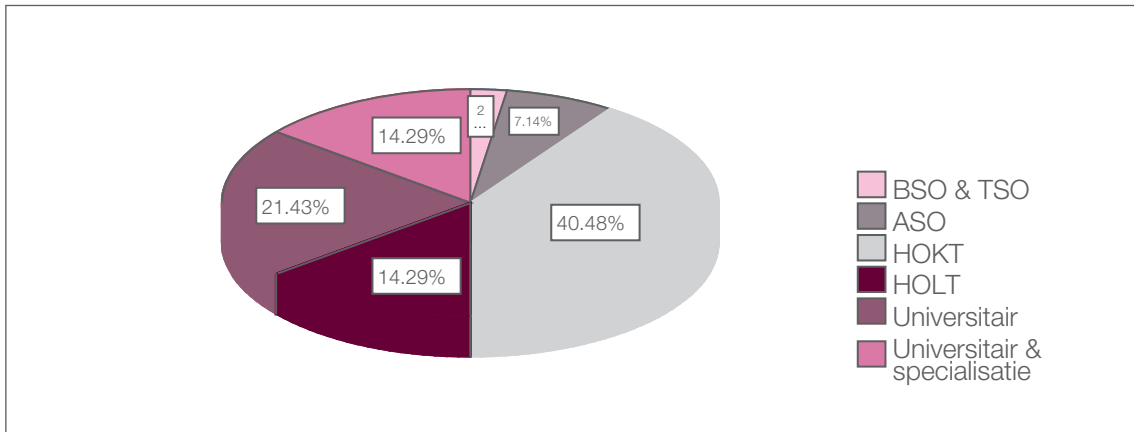
De overgrote meerderheid van onze respondenten zijn mannen (78,6%) met een gemiddelde leeftijd van 45 jaar.

Figuur 3 Leeftijdsverdeling ondernemers



Het gemiddelde opleidingsniveau is vrij hoog met 36% universitair waarvan 14% na de studie nog een specialisatie (MBA, PhD, ...) heeft genoten.

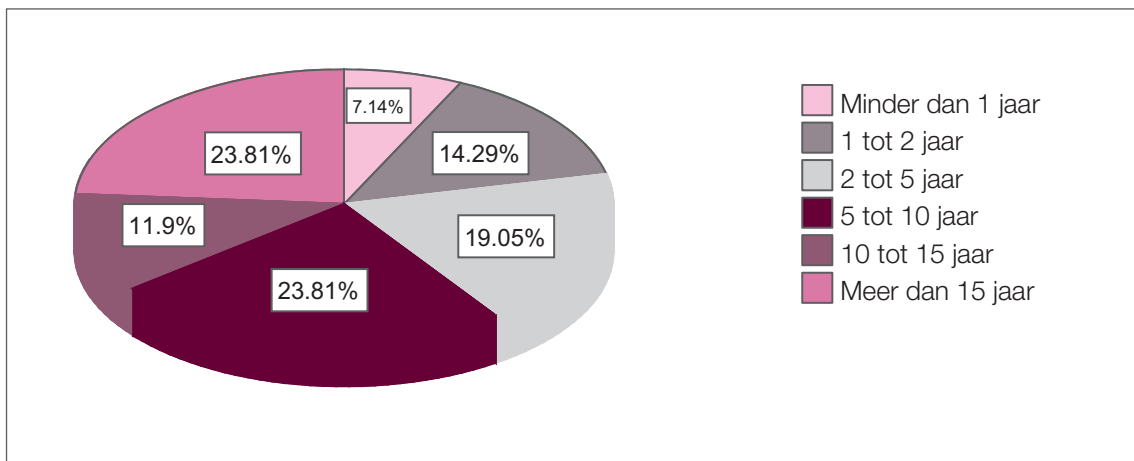
Figuur 4 Opleidingsniveau



Een groot aantal van de ondernemers (24%) in de sociale economie werkt al meer dan 15 jaar voor de huidige onderneming. Toch blijkt er een goede toevloed van nieuwe mensen op de topfuncties vermits 40% minder dan vijf jaar werkzaam is voor de huidige organisatie.

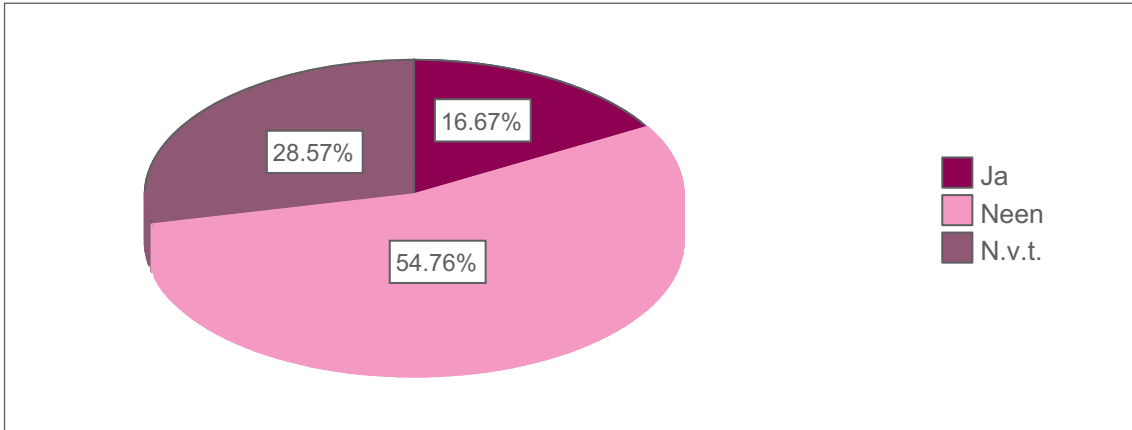
| 28

Figuur 5 Anciënniteit



Verder geeft 17% van de ondernemers in onze studie aan ook eigenaar te zijn van de organisatie. Het is opvallend dat 29% van de mensen deze vraag niet kunnen plaatsen en antwoorden met "niet van toepassing".

Figuur 6 Eigenaar van de organisatie

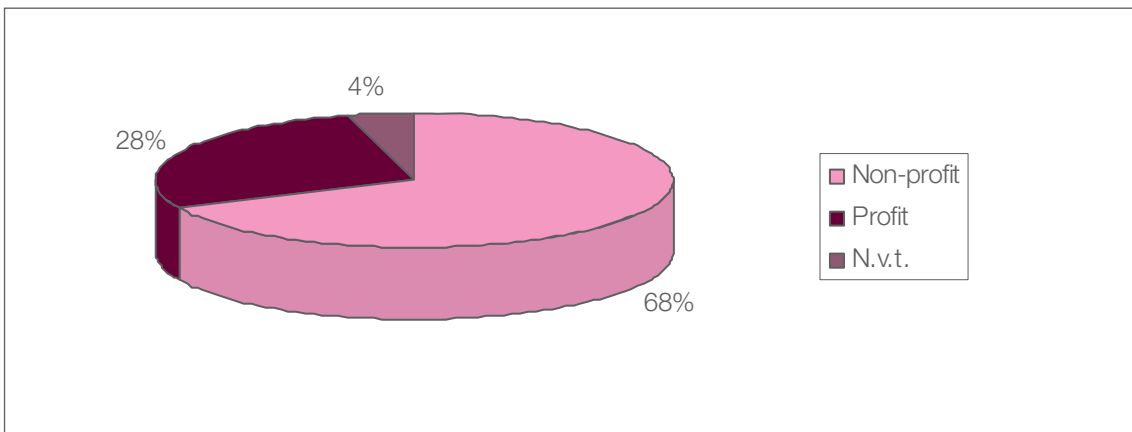


## 4.2 De organisaties in onze studie

De resultaten over de winstgerichtheid van de organisaties zijn uiteenlopend (Figuur 7). Terwijl 68% zich in de non-profit sector bevindt, zegt 28% winstgericht te zijn. Winstgerichtheid belet de organisatie niet om deel uit te maken van de sociale economie.

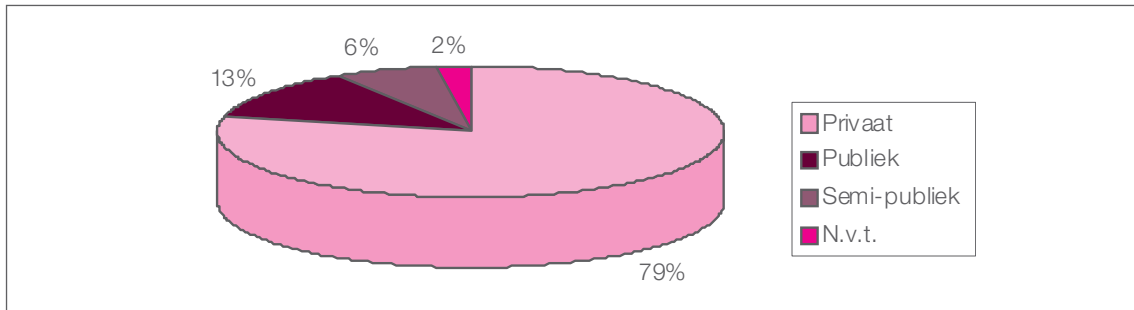
De winst of financiële meerwaarde die bereikt wordt, mag echter geen doel op zich zijn, maar een middel om de maatschappelijke doelstellingen van de onderneming te realiseren. De uitkering van de winst zal daarom eerder beperkt blijven.

Figuur 7 Winstgerichtheid



Het grootste deel van de respondenten (79%) betreft private organisaties. Dit onderstreept de onafhankelijke positie ten opzichte van de overheid.

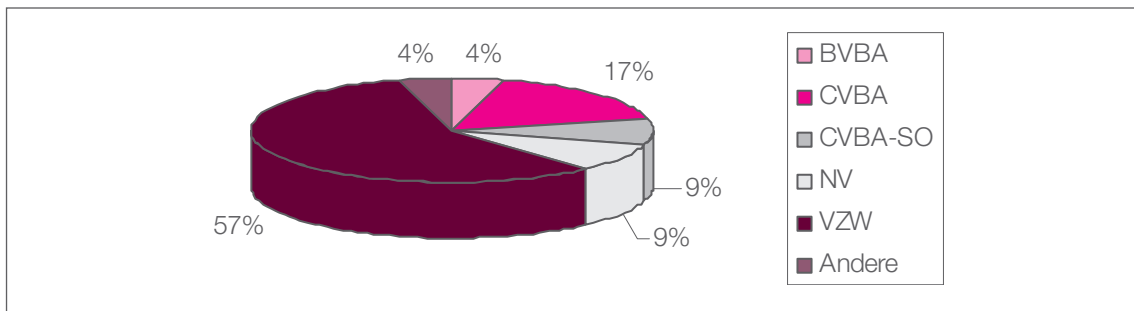
Figuur 8 Wettelijk karakter van de organisatie



De meest voorkomende rechtsvormen zijn de VZW (57%). De CVBA en CVBA-SO vormen samen 26% van de groep.

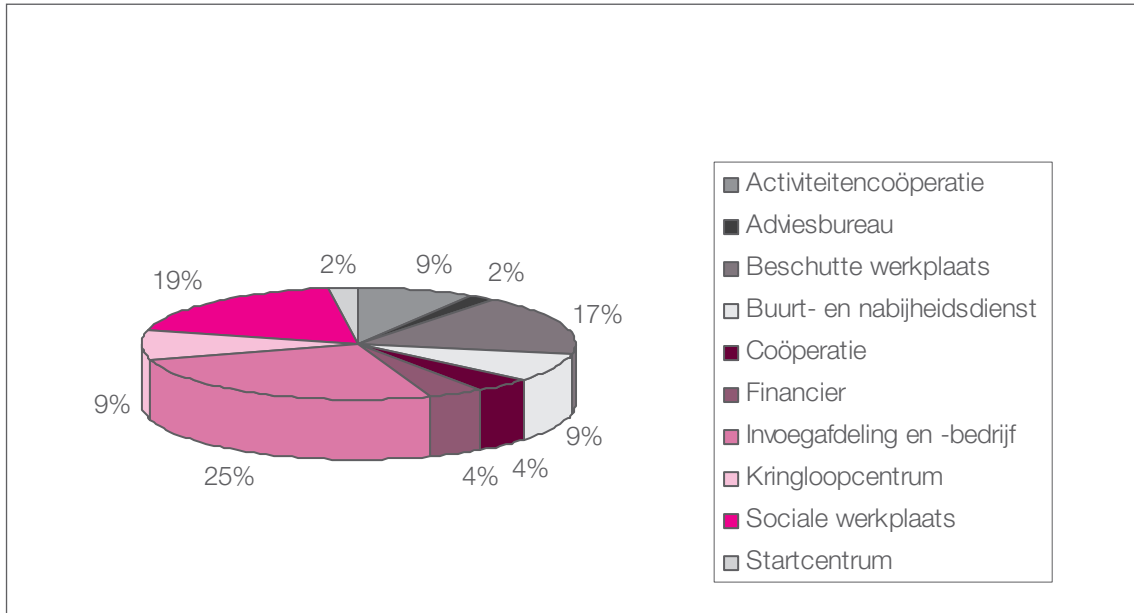
De juridische omschrijving van de organisatie is echter allerminst een criterium om deel uit te maken van de sociale economie. Er zijn in België 90.000 VZW's en 15.000 coöperatieven die allerlei, al dan niet winstgevende, activiteiten organiseren. Niet de rechtsvorm maar de waarden, de werking en de sociale missie bepalen of een organisatie tot de sociale economie kan worden gerekend.

Figuur 9 Juridisch statuut van de organisatie



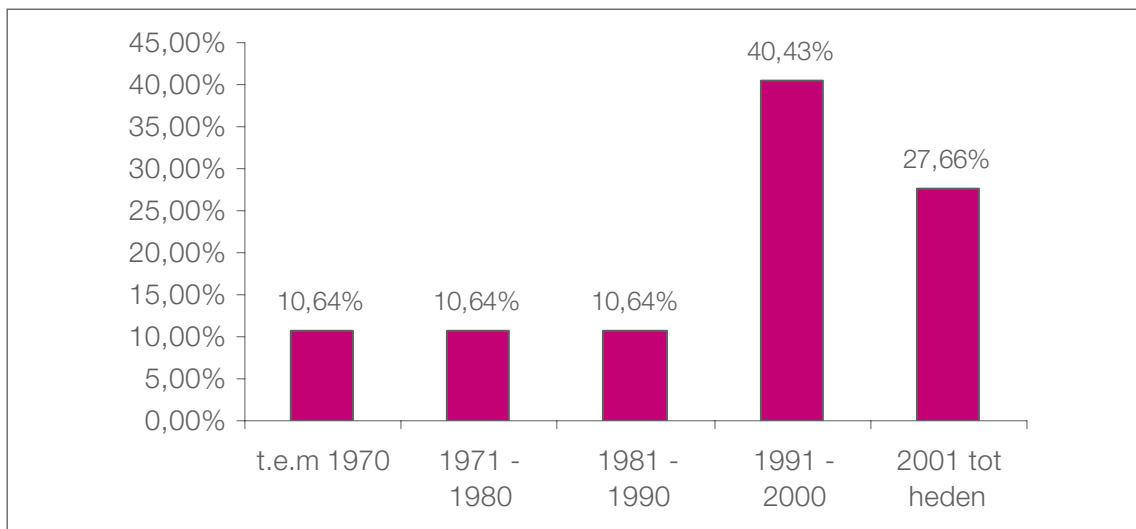
In de steekproef zijn de 10 werkvormen die door VOSEC beschreven worden vertegenwoordigd.

Figuur 10 Werkvorm van de organisatie



De gemiddelde ouderdom van de organisaties in onze studie is 15 jaar, variërend van 1 jaar tot 53 jaar. 67% van hen is ontstaan na 1990. Dit kan een mogelijke indicatie zijn van het (nieuwe) elan dat de sector kenmerkte in de jaren 90 met de eerste experimenten in de sociale werkplaatsen en de invoegbedrijven.

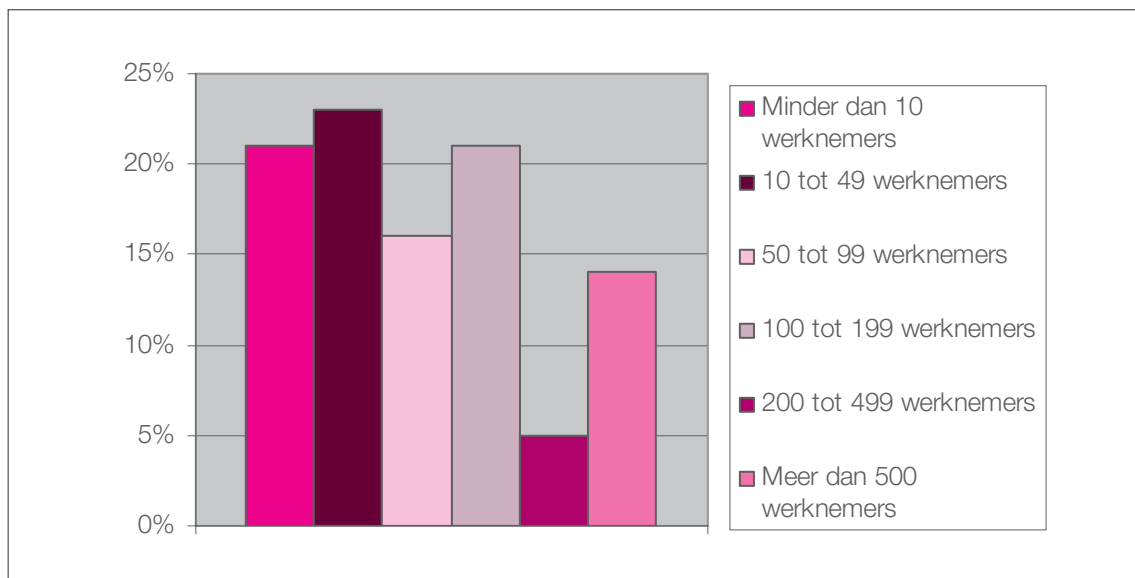
Figuur 11 Leeftijd van de organisatie



De grootte van de organisaties in onze studie, toont een ruime spreiding tussen minder dan 10 en meer dan 500 werknemers. In vergelijking met de zakelijke economie zijn er relatief weinig (21%) microbedrijven (minder dan 10 werknemers). De verdeling die in de zakelijke economie tot uiting komt waarbij er zeer veel micro- en kleine organisaties (< 50 werknemers) bestaan, is in de sociale economie niet het geval. De sociale missie van deze organisaties is een voor de hand liggende verklaring voor deze opmerkelijke bevinding. De tewerkstelling van de kansengroepen is immers één van de belangrijke doelstellingen van de sector. Een andere mogelijke verklaring zit in de schaalvoordelen die een grote rol zouden spelen in deze sector.

Tevens is er een positief verband tussen de grootte van de onderneming en de leeftijd van de organisatie. Hoe ouder de organisatie, hoe groter ze is.

Figuur 12 Spreiding organisatiegrootte



Wat betreft de evolutie in het aantal medewerkers wordt in deze sector een onderscheid gemaakt tussen het volledige personeelsbestand van de organisatie en het aantal medewerkers in de doelgroep.

Voor beide categorieën melden de respondenten een stijging of zeer sterke stijging van het personeelsbestand. Het totaal aantal medewerkers is iets meer gestegen dan de doelgroep medewerkers wat er op kan wijzen dat er meer aandacht gaat naar de omkadering en ondersteuning.

Tabel 1 Evolutie aantal personeelsleden (2006 t.o.v. 2001)

	Sterk gedaald	Gedaald	Ongeveer gelijk	Gestegen >10%	Sterk gestegen >50%	Niet beschikbaar
Evolutie totaal aantal medewerkers	0 %	2,9 %	8,8 %	29,4 %	52,9 %	5,9 %
Evolutie aantal medewerkers in de doelgroep	3,3 %	3,3 %	10 %	20 %	43,3 %	20 %

De gerapporteerde stijging van de werkgelegenheid ligt in lijn met de cijfers gepubliceerd door het Steunpunt voor Werk en Sociale Economie waarin tussen 2001 en 2004 een stijging met 2547 eenheden (13,4%) gemeld wordt.

Tabel 2 Raming bereik sociale economie (aantal werknemers)

	2004	2003	2002	2001
Invoegbedrijven en -afdelingen	653	295	126	90
Sociale werkplaatsen	2.749	2.486	2.203	2.006
Loonkostsubsidies	5.401	4.818	4.422	4.147
Opleiding in CBO	876	884	871	874
Beschutte werkplaatsen	11.852	11.884	11.790	11.867
Totaal aantal medewerkers	21.531	20.367	19.412	18.984

Bron: [www.steunpuntwav.be](http://www.steunpuntwav.be)

## 5.1 Theoretische basis

Algemeen wordt aangenomen dat ondernemers een ander profiel vertonen dan niet-ondernemers (A.Gibb, 1993). Ze zouden bijvoorbeeld creatiever zijn, meer risicobereid, sneller opportuniteiten ontdekken en benutten. In ons onderzoek zijn we op zoek gegaan naar mogelijke overeenkomsten en verschillen in cognitieve stijlen tussen ondernemers in de sociale economie en deze in de zakelijke economie.

Cognitieve stijlen kunnen gebruikt worden als basis voor het bestuderen van besluitvormingsgedrag, conflicthantering, strategieontwikkeling en groepsprocessen (Leonard *et al.*, 1999). In een eerdere studie bij het bestuderen van het verband tussen cognitieve stijlen en strategische besluitvorming, kwam Nutt (1990) tot de bevinding dat verschillen in cognitieve stijl een bepalende factor waren om de samenhang te verklaren tussen de waarschijnlijkheid om een bepaalde strategische actie te voeren en het ingeschatte risico inherent aan deze actie.

We baseren ons onderzoek op de drie basisstijlen van cognitieve stijlen: kennen, plannen en bedenken.

1. De basisstijl “kennen” kenmerkt zich door een voorkeur voor logisch denken en voor feiten en cijfers. Kenners houden van nauwkeurigheid. Ze willen weten wat er is en baseren zich hierbij eerder op feiten dan op anekdotes. Kenners willen op objectieve wijze de dingen analyseren, in alle nuttige dimensies.
2. De basisstijl “plannen” kenmerkt zich door een voorkeur voor een planmatige, gestructureerde aanpak. Planners voelen zich veilig binnen een goed gestructureerde omgeving. Zij zijn meesters in de goede voorbereiding en bewaken ook graag of de voorziene planning gevolgd wordt. Voor hen moeten concrete doelen, met een daaraan gekoppelde werkplanning (middelen, timing, stappenplan, ...) het werk voorafgaan.
3. De basisstijl “bedenken” kenmerkt zich door een voorkeur voor een originele aanpak, een creatieve benadering. Bedenkers zijn sterk in creativiteit, nieuwe ideeën, originele concepten. Zij spelen graag met ideeën en vormen ideeën van anderen al vlug om tot een eigen originele visie. Bedenkers zijn voortdurend op zoek naar verborgen mogelijkheden, naar nieuwe horizonten. Onzekerheid is voor hen een leuke uitdaging.

Voor het meten van de cognitieve basisstijlen gebruiken we de Cognitieve Stijl Indicator (CoSI) (niet bijgaand trainingsinstrument). De CoSI, als wetenschappelijk instrument, bestaat uit 18 vragen, waarbij telkens gevraagd wordt in welke mate een bepaalde voorkeur (kennen, plannen of bedenken) iemand al dan niet typeert.

## 5.2 Wat blijkt uit ons onderzoek?

Wij vonden geen significante cognitieve stijlverschillen tussen zakelijke en sociale ondernemers in onze steekproef. Zakelijke en sociale ondernemers verschillen weinig van elkaar op vlak van informatieve procesgerichte voorkeuren.

Tabel 3 Cognitieve stijlverschillen tussen zakelijke en sociale ondernemers

Variabele	Zakelijke ondernemers		Sociale ondernemers		Vergelijking	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>df</i>
Rationele stijl	3.66	0.69	3.78	0.59	-0.99	(190)
Planning stijl	3.64	0.60	3.75	0.52	-1.09	(190)
Creatieve stijl	4.04	0.49	3.89	0.47	1.75	(190)

Note: \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ .

Bij sociale ondernemers kent de creatieve basisstijl de hoogste score, gevolgd door de rationele en de planningsstijl. Ze zijn sterk in creativiteit, nieuwe ideeën en originele concepten. Ze zijn voortdurend op zoek naar verborgen mogelijkheden, naar nieuwe horizons; onzekerheid is voor hen een leuke uitdaging. Zij hebben minder behoefte aan het zich veilig voelen binnen een goed gestructureerde omgeving. Een goede voorbereiding en het bewaken van de voorziene planning is voor hen minder belangrijk.

Het feit dat er geen significante cognitieve stijlverschillen tussen zakelijke en sociale ondernemers worden vastgesteld is opmerkelijk. In een vorige studie werden immers wel verschillen in cognitieve stijl gevonden tussen zakelijke ondernemers en gezondheidsmanagers (Cools E., Van den Broeck H., Sioncke, G., 2007). De onderzoekers stelden een aanzienlijk hogere score vast wat betreft de focus op rationeel en planningsgebied bij de gezondheidsmanagers. Bij de vergelijking van de gezondheidsmanagers en zakelijke ondernemers in de tertiaire/servicegerichte sector bleven de verschillen in cognitieve stijlen significant.

Blijkbaar leunen verantwoordelijken in de sociale organisaties qua cognitieve stijl veel meer aan bij het "ondernemersprofiel" dan bij het "managersprofiel". Wat dat betreft, mogen we dus wel degelijk besluiten dat de benaming "sociale ondernemers" op zijn plaats is.

Hoe eigenaardig het ook moge klinken: organisaties kunnen een verschillende mate van “ondernemend zijn” hebben, net als mensen. Om dit te meten wordt de laatste jaren vaak het concept van ‘Entrepreneurial Orientation’ (EO) gehanteerd of ondernemerszin van een bedrijf. In dit hoofdstuk wordt de mate van ondernemerszin van de sociale organisaties onderzocht zoals deze gepercipieerd wordt door de betrokken sociale ondernemers. Bovendien wordt onderzocht in hoeverre deze verschillend is van de ondernemerszin (EO) van zakelijke ondernemingen.

### 6.1 Theoretische basis

Entrepreneurial orientation (EO) verwijst naar de mate waarin de bedrijfscultuur doordrongen is van ondernemend gedrag. De meest verspreide conceptualisatie van EO in de ondernemerschaps- en managementliteratuur is die van Covin en Slevin, die EO opsplitsten in 3 dimensies. EO heeft volgens hen te maken met de strategie van het topmanagement in verband met drie belangrijke aspecten: innovatiegedrag, proactiviteit en risicobereidheid. Innovatiegedrag impliceert de mate waarin een onderneming zich engageert in vernieuwende ideeën en creatieve processen die kunnen leiden tot nieuwe producten, diensten of technologische processen. Proactiviteit verwijst naar de mate waarin een onderneming leidend dan wel volgend is. Risicobereidheid heeft te maken met de mate waarin ondernemingen bereid zijn middelen toe te wijzen aan grote en riskante engagementen.

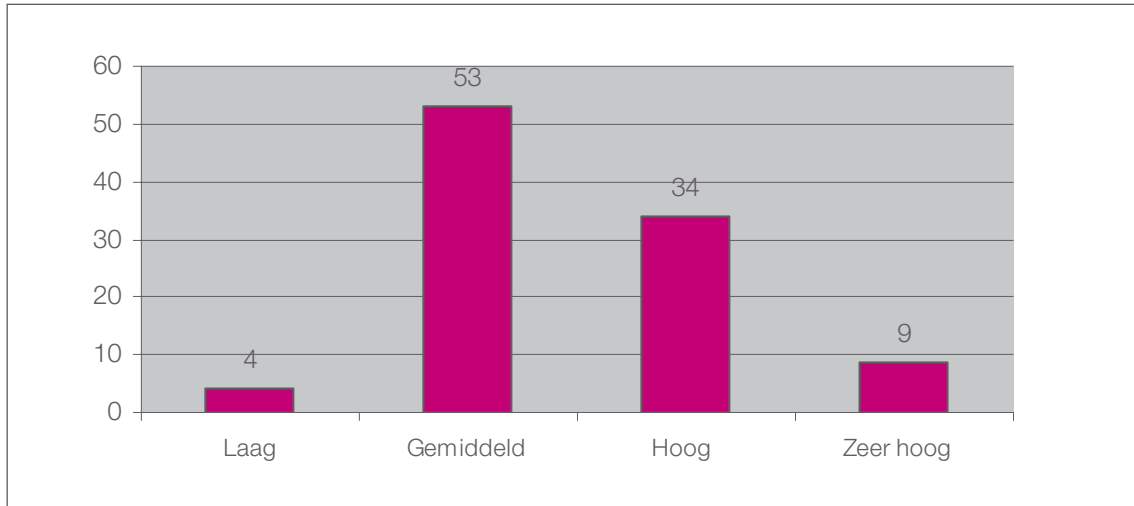
| 36

Vaak wordt vastgesteld dat in onafhankelijke bedrijven (van beperkte schaal) de strategische oriëntatie van de ondernemer gelijk is aan de strategische oriëntatie van de onderneming. EO wordt dus gemeten aan de hand van het perspectief van de ondernemer zelf. We maakten gebruik van 10 vragen om de drie dimensies van EO te meten, gebaseerd op de bestaande Entrepreneurial Orientation schaal. Voor elke vraag moesten de ondernemers aangeven in welke mate ze een bepaalde strategie volgen op een vijf-puntenschaal. We hebben entrepreneurial orientation niet enkel onderzocht met deze vragenlijst. We gingen ook uitgebreid in op de verschillende dimensies van EO in de focusgroep en de diepte-interviews. We vroegen ondernemers naar een omschrijving van elk van de dimensies: wat betekent innovatiegedrag, proactiviteit en risicobereidheid voor u?

### 6.2 Wat blijkt uit ons onderzoek?

Wanneer we de som maken van de mate van innovatiegedrag, proactiviteit en risicobereidheid, komen we tot de graad van ondernemerszin van een organisatie. Deze maatstaf duidt dus aan hoe ondernemend een bedrijf is.

Figuur 13 Spreiding ondernemerszin (EO)



Figuur 13 toont aan dat het merendeel (77%) van de organisaties zichzelf een gemiddelde tot hoge score geven voor ondernemerszin. 9% van de organisaties scoren zelfs zeer hoog. Deze organisaties worden getypeerd als uiterst ondernemend, met een hoge score op zowel innovatiegedrag, proactiviteit als risicobereidheid. Slechts 4% van de organisaties scoort laag. Dit betekent dat zij niet gericht zijn op het introduceren van nieuwe producten/diensten/programma's, afwachten tot de concurrentie een stap doet, en enkel investeren in projecten met zeer laag risico. De bespreking van de scores op de drie dimensies afzonderlijk geeft ons de gelegenheid om ze beter te omschrijven en de commentaren uit de focusgroep een plaats te geven.

### Innovatiegedrag: de eerste dimensie van EO

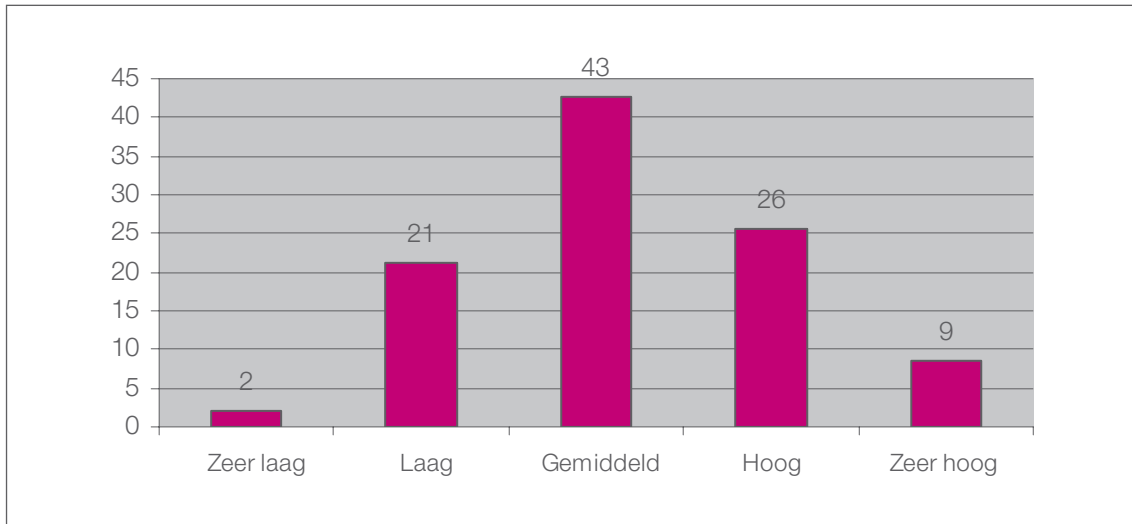
De eerste dimensie van Entrepreneurial Orientation (EO) is innovatiegedrag. Covin en Slevin (1991) omschrijven innovatiegedrag als volgt:

*Innovativeness is a willingness to introduce novelty through experimentation and creative processes aimed at developing new products and services as well as new processes.*

De concrete betekenis van het begrip innovatie komt in de sociale economie in vele variaties voor: werken met nieuwe producten, nieuwe productiemethoden, verbeterde productiekwaliteit, het bedienen van nieuwe marktniches, het invullen van nieuwe sociale noden, nieuwe werkvormen, nieuwe allianties/netwerken.

De verdeling van de innovatiegraad van de organisaties is terug te vinden in Figuur 14. Iets minder dan de helft van de organisaties (43%) geeft zich een gemiddelde score. Dit betekent dat zij innovatie niet beschouwen als hun kritische succesfactor, maar wel innovatief genoeg zijn om zich op gelijke hoogte met de concurrentie te handhaven. Daarnaast geeft 34% zich een hoge tot zeer hoge score op innovatiegedrag, zij gebruiken innovatie wel om zich te onderscheiden. Voor 23% van de organisaties ligt de nadruk enkel op de bestaande markten en producten/diensten/programma's.

Figuur 14 Spreiding innovatiegedrag



De volgende uitspraken typeren de attitude t.o.v. innovatie in de sector:

- “Voor mij is de overheid een partner die innovatie mogelijk maakt.”
- “De start van een organisatie in de sociale economie is compleet anders dan in een klassiek bedrijf. In de zakelijke economie zal er altijd een spanningsveld zijn tussen de hoeveelheid werknemers en hoeveelheid werk. Deze ondernemers hebben meer werk dan ze werknemers hebben en ze nemen iemand bij aan als ze niet meer anders kunnen. Wij moeten een theoretisch concept ontwikkelen, ze geven u tien man en dan kan je beginnen. Als je dan aan het groeien bent en nieuwe niches aan het ontwikkelen bent en je hebt werk en mogelijkheden, dan zegt de Minister: Er zijn geen plaatsen meer vrij. Dat is een niet marktconform groeimechanisme.”
- “Wij zijn heel innovatief in het creëren van markten omdat we maatschappelijke problemen zien en deze koppelen met sociale tewerkstelling. Bijvoorbeeld in de kringloopwinkels en bij de natuurbeheerders.”
- “Uiteindelijk moet je gaan zoeken wat er leeft in de maatschappij en hoe je daar een goed concept rond kan maken. Daarna ga je degene die budgetten kan hebben (de openbare besturen), overtuigen. Het is niet toevallig dat bijna alle nieuwe sociale economie voor besturen werkt.”

### Proactiviteit: de tweede dimensie van EO

Proactiviteit is de tweede dimensie van EO. Covin en Slevin (1991) omschrijven proactiviteit als volgt:

*Proactivity is a forward-looking perspective characteristic of a marketplace leader that has the foresight to seize opportunities in anticipation of future demand.*

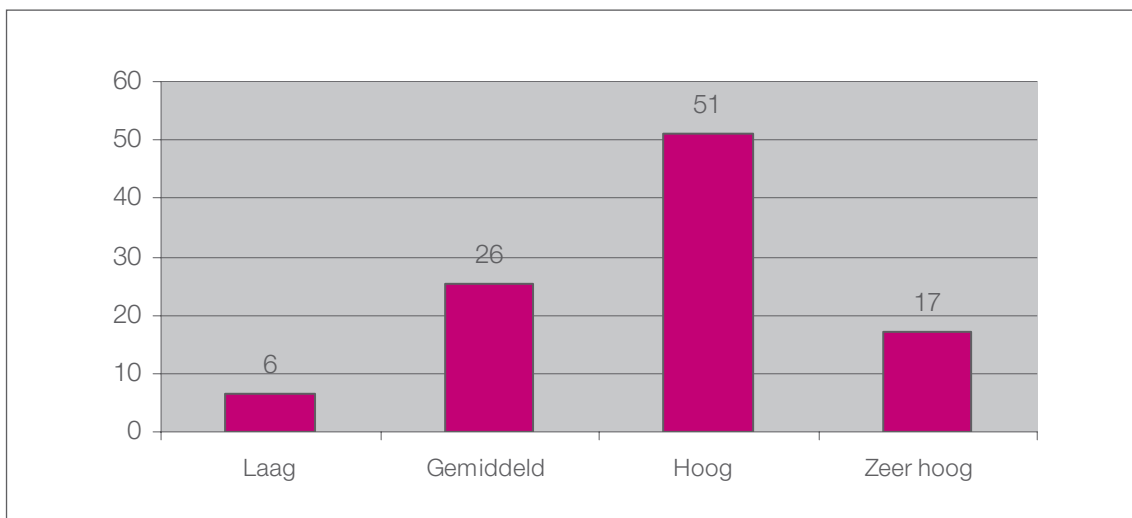
Sinds Schumpeter hebben economen het belang van initiatief benadrukt in het ondernemingsproces. Initiatief nemen door te anticiperen op nieuwe opportuniteiten en door te participeren in opkomende markten is een belangrijk aspect van ondernemerschap. Dit kenmerk wordt ook wel omschreven als ‘proactiviteit’.

Proactiviteit verwijst naar de inspanningen van een organisatie om nieuwe opportuniteiten te ontdekken en hierop in te spelen. Proactieve organisaties volgen trends, identificeren toekomstige

behoefden van personen binnen hun doelgroep en anticiperen op veranderingen van de vraag of opkomende problemen.

Figuur 15 geeft de verdeling van de mate van proactiviteit van de ondernemers in onze studie. Het valt op dat meer dan 68 % van organisaties een hoge tot zeer hoge score noteren op de schaal proactiviteit. De nadruk ligt bij deze organisaties op het 'ageren' in plaats van het 'reageren'.

Figuur 15 Spreiding proactiviteit



Over proactiviteit noteerden we in de focusgroepen volgende uitspraken:

- “Je gaat via uw concept en uw maatschappelijk engagement de klant gaan sturen om budgetten te creëren (die zijn er meestal niet) waarmee ze u kunnen betalen. Dan creëer je een spiraal waardoor de budgetten aanzienlijk worden en dan krijg je het fenomeen dat de pure profit daar op komt. Zo creëer je een nieuwe markt en dan zegt de profit op een bepaald moment “Die spelen vals want die doen aan concurrentievervalsing.” terwijl je zelf die markt hebt opgericht.”
- “Wij als sociale economie gaan van start gaan met iets te ontwikkelen op het moment dat we denken dat er een nieuw gegeven op de markt, of een nieuw gegeven dat over vijf jaar misschien een markt zal zijn en dat past in maatschappelijke doelstelling, daar kunnen we werk mee creëren en het past in dat ecologische gedachtegoed.”

### Risicobereidheid: de derde dimensie van EO

Risicobereidheid is de derde dimensie van EO. Covin en Slevin (1991) geven volgende omschrijving voor risico nemen:

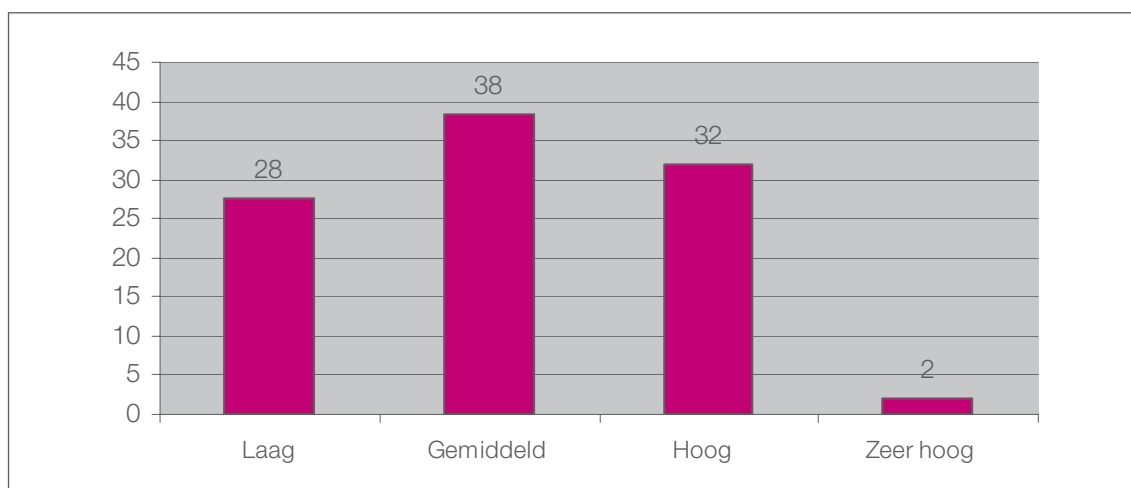
*Risk taking is making decisions and taking action without certain knowledge of probable outcomes; some undertakings may also involve making substantial resource commitments in the process of venturing forward.*

Risico en onzekerheid zijn inherent aan ondernemerschap. Onder risicobereidheid verstaat men de wil om handelingen te stellen waarvan men op voorhand weet dat zij een redelijke kans op falen

hebben. Ondernemers nemen echter steeds berekende risico's. Dit wil zeggen dat ze enerzijds de omvang en de waarschijnlijkheid van het risico trachten in te schatten en anderzijds door planning en zorgvuldige besluitvorming het risico proberen te overbruggen.

Figuur 16 toont dat 38% van de organisaties een gemiddelde risicobereidheid hebben. Dit betekent dat zij noch extreme risico's nemen, noch risico's ontlopen. Deze bedrijven investeren doorgaans in projecten met een matig risiconiveau en voeren niet meteen drastische veranderingen door. Daarnaast meten ongeveer evenveel organisaties zichzelf een hogere of een lagere risicobereidheid toe.

Figuur 16 Spreiding risicobereidheid



- “Je bent soms een laboratorium voor nieuwe dingen waarbij soms slachtoffers vallen.”
- “We gaan berekende risico's nemen, maar echt actief gaan zoeken naar nieuwe markten om meerwaarde te creëren? Langs een kant creëren we kansen maar we zijn sterk afhankelijk van de maatschappelijke tolerantie die gelukkig met de tijd sterker wordt.”
- “Ik vind dat er ook veel durvers bij ons zitten. Niet alleen op het vlak van nieuwe producten of nieuwe markten maar ook op de manier van aanpakken. Het durven vertrouwen op de mensen uit de zogenaamde kansengroepen. Ik moet vaststellen dat als je die mensen verantwoordelijkheid geeft, ze die aankunnen. Dit is iets dat in de klassieke economie, in een gewoon bedrijf niet gedurfd wordt.”

### 6.3 Vergelijking ondernemerszin in sociale ondernemingen – zakelijke ondernemingen

Onze bevindingen tonen significante verschillen aan op het vlak van ondernemerschap tussen sociale en zakelijke ondernemingen.

De sociale organisaties scoren op elk van de parameters van ondernemerszin lager dan hun collega's in zakelijke ondernemingen. De verschillen zijn in zeer hoge mate significant betreffende innovativiteit en in hoge mate betreffende risicogerichtheid.

Tabel 4 Vergelijking ondernemerszin zakelijke en sociale ondernemingen

Variabel	Zakelijke ondernemingen		Sociale ondernemingen		Vergelijking	
	M	SD	M	SD	t	df
Ondernemend	3.43	0.76	3.06	0.66	2.80**	(187)
Innovatief	3.39	0.91	2.82	0.93	3.55***	(187)
Proactief	3.65	0.87	3.47	0.83	1.17	(187)
Risicogericht	3.17	0.86	2.76	0.66	2.72**	(187)

Note: \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ .

De sociale ondernemingen betrokken in ons onderzoek zijn blijkbaar duidelijk minder *innoverend* dan hun zakelijke collega's. Een mogelijke verklaring kan zijn dat in deze subdimensie de focus ligt op productinnovatie. Hoewel Schumpeter (1934) aantoonde dat innovatie verschillende vormen kan aannemen, blijken zakelijke ondernemers heel erg productgericht te handelen. Ze zoeken continu naar uitbreiding, ontwikkelen nieuwe modellen en pionieren in nieuwe inzichten om te ondernemen. Hiertegenover staat dat sociale ondernemers veel innovatiever moeten zijn in het ontwikkelen van werkmethoden met de doelgroepmedewerkers en het inpassen van hun concepten in de bestaande economische structuren. Hun innoverende houding wordt weerspiegeld in de wijze waarop ze hun kernprogramma structureren om sociale meerwaarde te genereren of in de wijze waarop ze zich positioneren in het sociale netwerk van de omgeving.

Voor *proactiviteit* vonden we geen significante verschillen. Net zoals zakelijke ondernemers dienen sociale ondernemers continu en intensief op zoek te gaan naar nieuwe klanten, opportuniteiten in de markt te creëren en aantrekkelijk te zijn voor medewerkers binnen en buiten de doelgroep. Sociale ondernemers zijn gedwongen om een competitieve houding aan te nemen in hun beleidsvoering om steeds superieure toegevoegde waarde te bieden voor hun doelmarkt.

Onze resultaten tonen aan dat de sociale ondernemingen uit onze doelgroep minder geneigd zijn tot het nemen van *risico's* dan zakelijke ondernemingen. Een mogelijke verklaring kan zijn dat sociale ondernemers gewoonlijk een breder gamma van belanghebbende partijen dienen tevreden te stellen (bv. eigenaars, klanten, leden, donoren, sponsors, overheid, werknemers, specifieke belangengroepen). In antwoord op deze verscheiden groep van belanghebbenden, dienen sociale ondernemers de balans tussen financiële en operationele objectieven tegelijk met de organisatorische doelstellingen in evenwicht te houden (Mort *et al.*, 2003). Voor de zakelijke ondernemer is de hoofddoelstelling om een maximale ROI (rendement op geïnvesteerd vermogen) te bewerkstelligen voor de eigenaars van het bedrijf. Zij zijn immers de belangrijkste belanghebbende partij (Friedman, 1970). Als gevolg van deze verscheidenheid in aandeelhouders, zullen sociale ondernemers minder gemakkelijk risico's kunnen nemen dan zakelijke ondernemers.

Wanneer we kijken naar de *algemene strategische ondernemerszin (EO)* constateren we een lagere score bij sociale dan bij zakelijke ondernemingen. Verschillen in missie en visie kunnen aan de basis liggen vermits deze grondbeginselen fundamenteel zijn bij het nemen van beslissingen in de dagelijkse bedrijfsvoering in de diverse deelgebieden van het ondernemen (Austin *et al.*, 2006).

Voor een sociale ondernemer is de sociale missie fundamenteel. De missie is er een van sociale verbetering die niet kan aangepast worden in het voordeel van financieel rendement of in voordelen voor individuen in de organisatie. Winst maken, welzijn creëren of tegemoet komen aan de wensen

van klanten kunnen deel uitmaken van het bedrijfsmodel, maar het blijven steeds strategieën om het sociale doel te dienen en kunnen geen doel op zichzelf worden (Dees, 1998).

## 6.4 Conclusies

We onderzochten de cognitieve stijlkenmerken en de ondernemerszin van de ondernemers in de sociale economie en vergeleken die met de profielen van ondernemers in de zakelijke economie. Wij vonden geen significante cognitieve stijlverschillen tussen zakelijke en sociale ondernemers in onze steekproef. Zakelijke en sociale ondernemers verschillen weinig van elkaar op vlak van informatieve procesgerichte voorkeuren.

Anders is het betreffende de ondernemerszin (EO) van de sociale organisaties. Onze bevindingen tonen significante verschillen aan op het vlak van ondernemerschap tussen sociale en zakelijke ondernemingen. Niet enkel scoren de sociale organisaties op elk van de parameters van ondernemerszin lager, de verschillen tussen zakelijke en sociale ondernemingen zijn in zeer hoge mate significant betreffende innovativiteit en in hoge mate betreffende risicogerichtheid. Ook betreffende ondernemerszin in het algemeen scoren ze op een significante manier minder hoog.

Deze resultaten tonen aan dat de ondernemers zich anders gedragen in een sociale organisatie omgeving dan in een zakelijke omgeving.

In plaats van het uitgangspunt aan te nemen dat sociale ondernemers 'een apart ras' vormen (Dees, 1998), kunnen we stellen dat sociaal ondernemerschap een specifiek fenomeen is dat zich voordoet in sociale organisaties en zich manifesteert in de omgeving waarbinnen de organisatie operationeel is.

We willen benadrukken dat ondernemerszin geen normatief begrip hoeft te zijn en zeker niet een doel op zich is: niet elke sociale onderneming dient te streven naar een hoog niveau van innovatie, proactiviteit en risicobereidheid. Wel kan gesteld worden dat sociale ondernemers dienen te streven naar een aangepast niveau van ondernemerszin ingebed in de sociale missie. Terwijl de ene sociale organisatie succesvol kan zijn door een hoge mate van ondernemerszin, kan de andere even succesvol zijn door haar ondernemingsgerichte acties aan te passen aan de omgeving (Vermeulen, S., Cools, E., 2007).

**DEEL III HET MANAGEN VAN DE PERFORMANTIE  
VAN SOCIALE ORGANISATIES**

| 43

In dit derde deel wordt het managen van de performantie van sociale organisaties onderzocht. Daar waar ondernemerschap tot uiting komt in de mate van innovatie, risicobereidheid en proactiviteit van de organisatie, streeft management ernaar om risico af te dekken, om de voorhanden zijnde middelen te beheersen. Het gaat hierbij om het beheren van zowel de financiële als de niet-financiële middelen (technologische, menselijke ...).

Eerst wordt nagegaan hoe sociale ondernemers omgaan met de financiering van hun organisaties. De vragen zijn gebaseerd op het klaverbladmodel. Dit model wordt gebruikt in de sociale economie om de verdeling van de inkomstenstromen te bekijken. Vervolgens worden de knelpunten en hefboomen in de sociale-economie organisaties geïnventariseerd, wat resulteert in een SWOT-analyse. Dit gebeurt op basis van de percepties van de respondenten. De vragen zijn gebaseerd op een bestaande vragenlijst van het Ministerie van Economische Zaken uit Nederland (2004) en aangepast aan de leefwereld van de sociale economie.

Via de "Growing Opportunity"-vragenlijst wordt onderzocht hoe de sociale impact en de performantie van deze organisaties gemeten wordt. Hiervoor baseren we ons op het onderzoek van Princeton (2006) in opdracht van the Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE).

## 7.1 De knelpunten- en hefboomenanalyse

Er werd een analyse uitgevoerd van mogelijke knelpunten en hefboomen voor groei binnen de sociale economie. Dit gebeurde niet enkel aan de hand van de schriftelijke enquête, maar ook via een sectorale focusgroep en twee diepte-interviews. Er werden zowel interne factoren (management, organisatie, processen, systemen, etc.) als externe factoren (arbeidsmarkt, wet- en regelgeving, toegang tot kapitaal etc.) onderzocht. Daarbij werd er een onderscheid gemaakt tussen factoren die door het overheidsbeleid kunnen beïnvloed worden en factoren waarop de overheid geen invloed heeft. De vragenlijst werd gebaseerd op een bestaande vragenlijst van het Ministerie van Economische Zaken uit Nederland (2004) en aangepast aan de leefwereld van de sociale economie.

De knelpunten en hefboomen worden geïnventariseerd en gegroepeerd in zes domeinen:

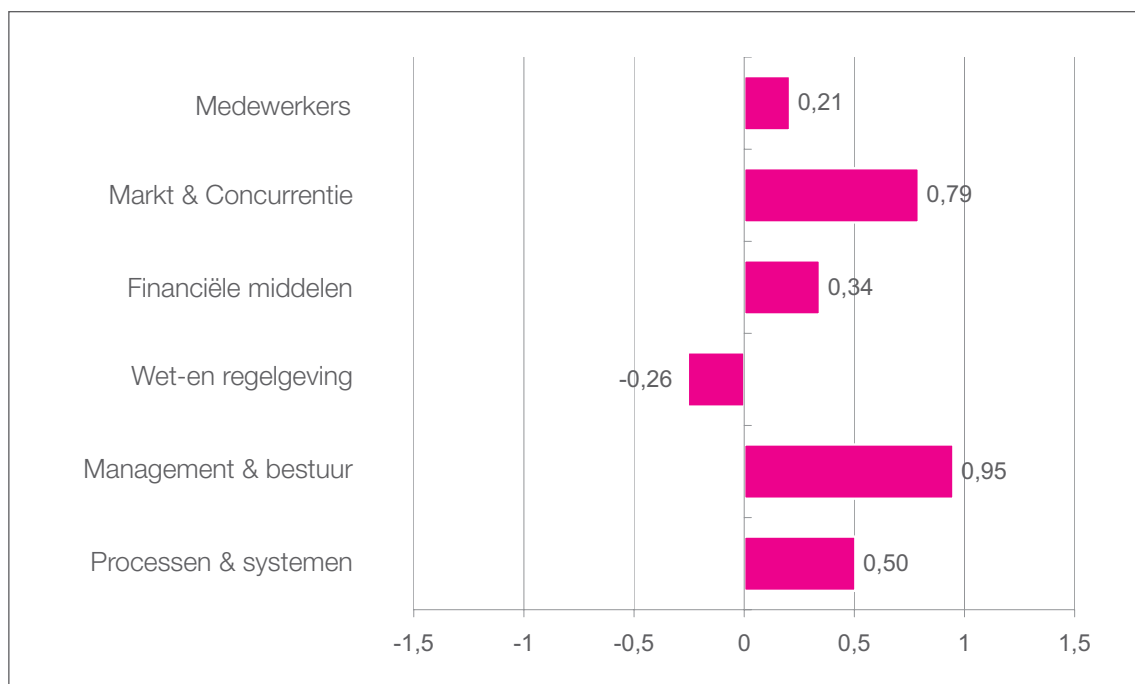
1. Beschikbaarheid en kwaliteit van de medewerkers;
2. De markt/klanten en de concurrentie/collega's;
3. Het omgaan met en de beschikbaarheid van de financiële middelen;
4. Wettelijke bepalingen en regelgeving;
5. Management en bestuur;
6. Processen en systemen.

De categorieën werden gecontroleerd op interne consistentie.

Figuur 17 geeft een overzicht weer van de gemiddelde scores per categorie. Deze scores worden afgebeeld op een schaal van -1,5 tot +1,5 waarbij een negatieve score er op wijst dat dit domein eerder als knelpunt voor groei gezien wordt. Bij een positieve score is deze factor eerder een hefboom.

| 45

Figuur 17 Globale gemiddelde scores per domein



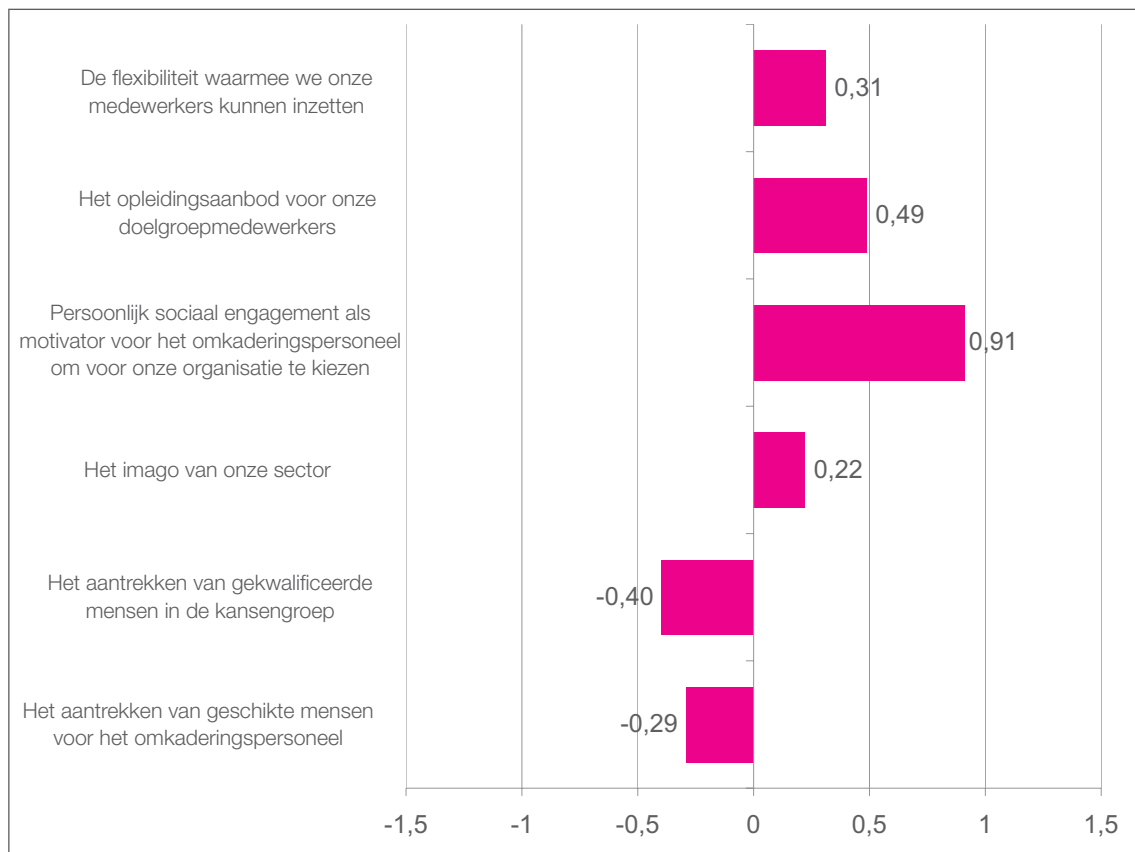
De resultaten tonen dat vooral de wet- en regelgeving van de sector een rem is voor de groei. De grootste hefboomen worden gevonden in de domeinen management & bestuur (+0,95) en markt & concurrentie (+0,79).

### Beschikbaarheid en kwaliteit van de medewerkers

De globale score van dit domein (+0,21) is vrij neutraal. Het persoonlijk engagement voor het omkaderingspersoneel is echter een zeer sterke hefboom voor groei (0,91). Dit resultaat wordt ook spontaan beaamd in de focusgroep: *“Het engagement is ook heel groot. Er zijn heel wat klassieke ondernemers die mij zot verklaren. “Hoeveel verdien jij? Je bent zot!”. “Voor mij is er een ander element dat meespeelt, waarom ik deze job doe. Ik merk dat ook bij al onze medewerkers.”*

Het aantrekken van gekwalificeerde mensen zowel in de kansengroep als voor het omkaderingspersoneel blijkt een knelpunt te zijn. Eén van de deelnemers van de focusgroep is hier sterk mee eens: *“Ik zou de sector beschrijven als een vijver die niet al te groot is, waar zowat alle organisaties in zitten te vissen naar dat type mensen die geschikt zijn en waar wij graag mee werken. De vijver wordt snel heel klein en raakt leeggevestigd.”* Ook de loonkost die ermee gepaard gaat, blijkt volgens de deelnemers een knelpunt: *“Om onze bedrijfsmatige activiteiten op een kwalitatief niveau te kunnen houden, ben ik verplicht om meer en meer hooggespecialiseerde medewerkers aan te werven met hun respectieve loonkost en voorwaarden, die je dan uiteindelijk met je ganse proces moet verdienen.”*

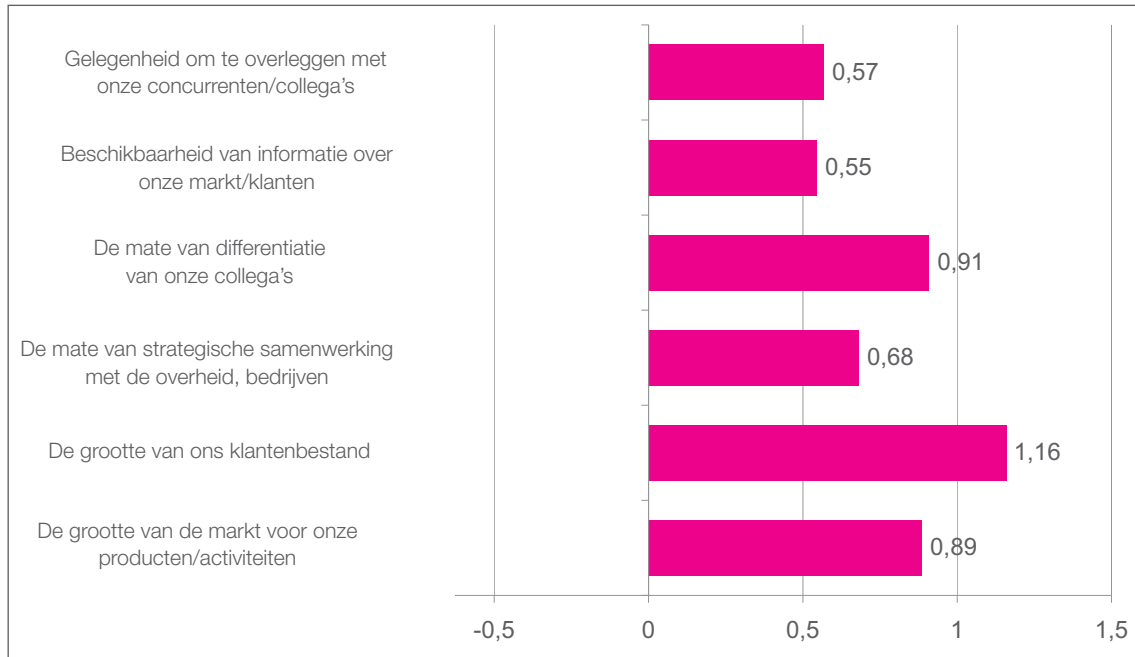
Figuur 18 Detail van de categorie beschikbaarheid en kwaliteit van de medewerkers ( $\alpha = 0,69$ )



## Markt en concurrentie

De knelpuntanalyse toont aan dat de categorie markt en concurrentie als een sterke hefboom gezien wordt voor de sociale economie.

Figuur 19 Detail van de categorie markt & concurrentie ( $\alpha = 0,70$ )



De marktomgeving wordt vandaag zeer positief ervaren door de organisaties. De markt en het klantenbestand zijn groot.

*"Ik zou net zoals jullie kunnen verdubbelen. Wij kregen meer dan vraag genoeg van alle klanten die we nu hebben en wij weigeren echt werk."*

De groeimogelijkheden worden blijkbaar bepaald door de overheid.

*"Onze groeimogelijkheden zijn niet gerelateerd aan marktconforme criteria. De minister beslist dat je er zo veel bij krijgt."* (i.e. het aantal doelgroepmedewerkers dat gesubsidieerd wordt).

De werkvormen laten toe om zich duidelijk te differentiëren van de collega's in de sector. Ook de andere factoren tonen aan dat dit geen harde markt is. Er zijn immers voldoende overlegmogelijkheden met collega's en er zijn ook voldoende kansen voor strategische samenwerking met de overheid en bedrijven. In de focusgroep wordt deze samenwerking met de overheid als volgt geïllustreerd: *"Voor veel bedrijven zijn overheden een bedreiging. Voor mij is de overheid echter een partner en in veel gevallen de partner die innovatie mogelijk maakt en die ervoor zorgt dat de vijver niet kleiner moet zijn, maar dat die groter wordt. Ze zorgen ervoor dat we met z'n allen werk genoeg hebben."*

## Financiële middelen

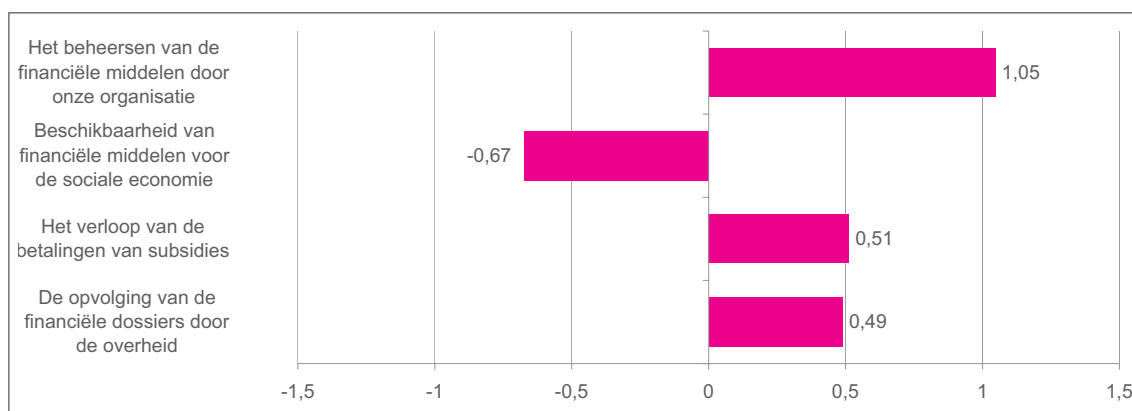
Het is niet verwonderlijk dat het gebrek aan financiële middelen voor de groei in de sociale economie sterk opvalt. Ook tijdens de focusgroep kwam dit thema uitgebreid aan bod: *"Eigenlijk is er weinig ruimte om de groei te ondersteunen. Ons project [...] is gegroeid op 2 jaar tijd van 50 mensen die*

vervoerd werden tot nu dagelijks 450 mensen. Dat is enorm en eigenlijk hebben wij niet de financiële draagkracht om daar een manager op te zetten die dat kan coachen en kan consolideren. Daar loopt het bij veel van onze bedrijven mank, een keer dat het echt gaat groeien, kan er niet geconsolideerd worden, omdat er onvoldoende financiële of andere middelen zijn.”

Een mogelijke oorzaak van dit gebrek aan financiële middelen, wordt door één van de deelnemers aan de focusgroep verduidelijkt: “Ons eigen vermogen is erg zwak en maakt dat kredieten via de klassieke weg onbereikbaar zijn omdat de banken niet gewoon zijn om in de sociale economie-denkwereld te treden. Ze zouden eigenlijk andere standaarden moeten gebruiken maar dat kan natuurlijk niet. Het is niet toevallig dat er speciale structuren in het leven moeten geroepen worden om ons geld te kunnen geven, waar de staat dan waarborg moet bijgeven [...]. Dat is omdat de klassieke financiers eigenlijk zeer argwanend staan tegenover sociale economie.”

De andere onderwerpen binnen deze categorie zijn eerder een hefboom. Zo hebben de organisaties voldoende kennis om de financiële middelen binnen de organisatie te beheersen. Dit wordt ook beaamd tijdens de focusgroep: “Wij maken twee jaar winst, goede winst. Natuurlijk, dankzij tewerkstellingsmaatregelen, maar ook dankzij een zuinig financieel beleid.” Ook wat betreft de subsidies is er goed nieuws: volgens onze respondenten verlopen de betalingen van de subsidies en de opvolging ervan zonder veel problemen.

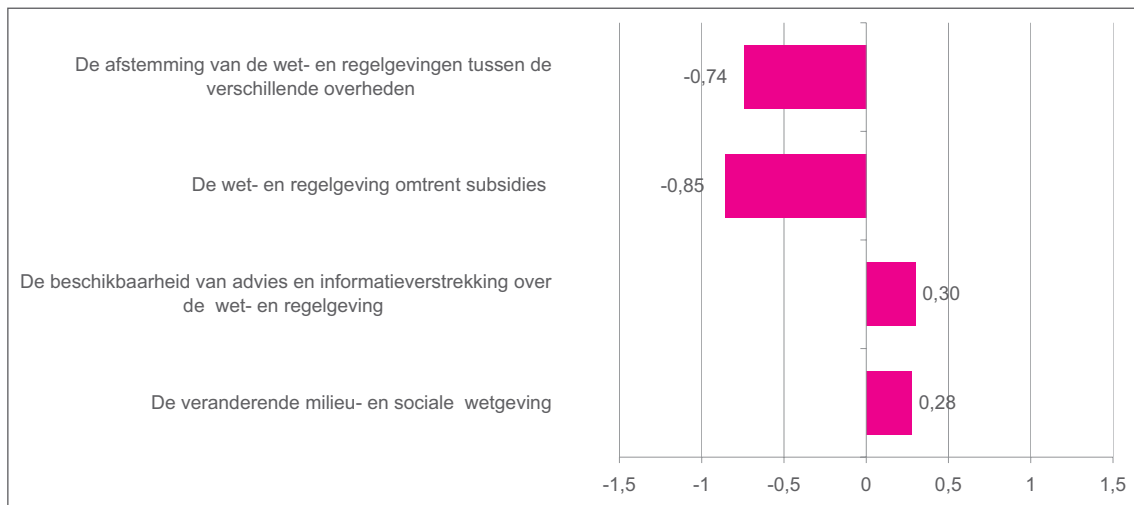
Figuur 20 Detail van het domein financiële middelen ( $\alpha = 0,70$ )



### Wet- en regelgeving

In het domein van de wet- en regelgeving vinden we de zwaarste remmen voor de groei. Het schoentje wringt bij de beperkingen die de wet- en regelgeving met zich meebrengen en de gebrekkige afstemming tussen de overheden. De recente herstructurering van de sector vereiste uiteraard aanpassingen van de wet- en regelgeving. Deze aanpassingen raken bijna alle werkvormen en zorgen voor heel wat onrust en onbegrip. Anderzijds wijzen deze aanpassingen op de uitzonderlijke dynamiek die de sector vandaag kenmerkt.

Figuur 21 Detail van het domein wet- en regelgeving ( $\alpha = 0,59$ )



De ongerustheid komt eveneens tot uiting in de focusgroepen, waarbij de groepen spontaan overgingen op positieve commentaar, dat ook hierbij gerapporteerd wordt.

- *“Onze organisaties komen tot stand en leven dankzij de steun van de overheid onder vorm van subsidies. Het grote risico voor de sociale economie zit in het verliezen van de maatschappelijke tolerantie. Wat als de maatschappij niet meer bereid is om bij te dragen?”*
- *“Wat ik merk, is dat elke nieuwe Minister alles wegsnijmt en opnieuw begint. Wij zijn bezig met invoegen, wij willen geen nieuw statuut.”*
- *“Weddedecreet, er komt een nieuw weddedecreet. Ze zijn al maanden bezig met te zeggen wat de krachtlijnen gingen zijn, nu ineens (eind november 2007) blijkt... een hele nieuwe piste in het kabinet. Ik weet niet hoe het in 2009 met mijn weddes zal zijn.”*
- *“Het eenheidsdecreet komt er, wij weten nog van niets. Voor mijn arbeiders weet ik niet waar ik binnen 2 jaar ga staan, wettelijk, noch wat voor subsidies ik ga krijgen. Dus ik kan geen confirmaties doen naar de toekomst, noch naar statuten, wettelijke mogelijkheden enzovoort.”*
- *“De milieuconvenant loopt binnen 2 weken (eind november 2007) af. De Vlaamse Regering heeft de nieuwe nog niet goedgekeurd. Wij werken met invoegers voor de gemeente, waarvan de contracten in principe aflopen 31 december 2007. Wij kunnen die mensen niet ontslaan, want dan zijn ze hun statuut kwijt. Je kunt ze niet meer terug aanwerven, maar die klant kan eigenlijk zijn contract niet verlengen. Als je zo 30-50 arbeiders in dienst hebt, waar je vandaag niet van weet of je 1 februari op een wettelijke manier een contract kunt hebben, dat is naar rechtszekerheid toe...”*
- *Tijdens de discussie komt bovendien volgend bijkomend knelpunt omtrent de wet- en regelgeving aan bod: “Bij ons is het zodanig erg dat ik er niemand bij mag aannemen. In het decreet van de sociale werkplaats staat dat je alleen maar doelgroepmensen moet aannemen en alleen maar als je equivalenten krijgt. Het enige wat kan is artikel 60'ers bij aannemen, maar dan moeten ze nog voldoen aan de criteria. Dat is de enige mogelijkheid. Je bent afhankelijk van de Minister.”*
- *Een specifiek knelpunt dat voor dienstencheque bedrijven aangehaald wordt, is het volgende: “Op één na zijn al mijn medewerkers vrouwen met kinderen, ook alleenstaande moeders. Als zij deeltijds gaan werken, hebben ze net evenveel als fulltime gaan stempelen. Ik ben er ook voor dat mensen geactiveerd worden. De werkloosheidsuitkering is een vervangingsinkomen, maar je*

*zult daar maar zitten met je twee kinderen. Als je dan 28 uren per week gaat werken en je hebt welgeteld 20 € per maand netto meer, dan mag je nog zoveel schouderklopjes krijgen als je wil, dan verdwijnt uw motivatie.”*

Naast de vele knelpunten die tijdens de focusgroep aan bod kwamen over de categorie wet- en regelgeving, worden ook verscheidene positieve punten genoemd:

- *“De ondersteuning die de overheid biedt, zeker gedurende de laatste jaren, gaat in stijgende lijn. De financiële ondersteuning wordt meer en meer gericht naar een gezonde economische ontwikkeling, naar het implementeren van managementtechnieken in de organisatie. Ten opzichte van 30 jaar geleden is dat een stuk verbeterd. Ik heb de indruk dat er de laatste jaren zeer veel bereidheid, openheid en geduld is om de sociale economie te professionaliseren.”*
- *“Ik vind het nieuwe globale kader dat men momenteel aan het uittekenen is voor de sociale economie, niet slecht. Het is goed dat het uiteindelijk gebeurt en dat men het werkveld van de sociale economie eens in kaart gaat brengen.”*

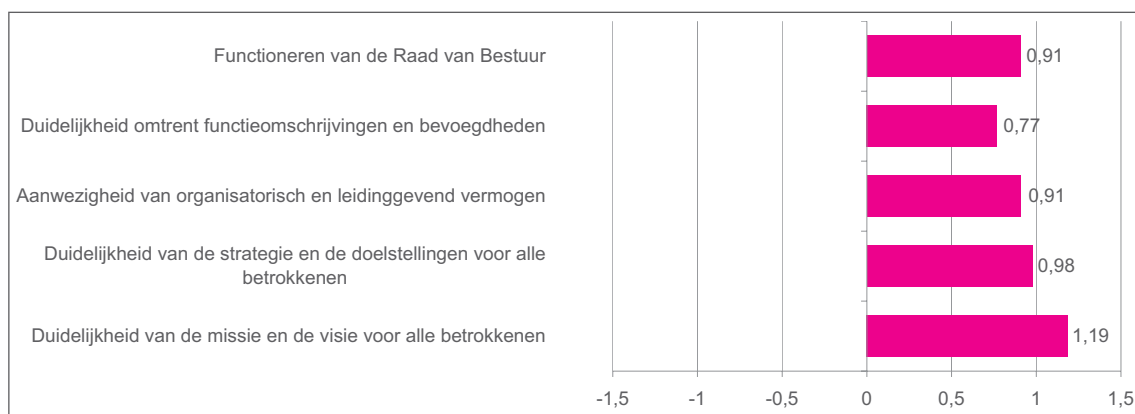
### Management en bestuur

In het domein management en bestuur worden alle factoren als hefboomen voor de groei gepercipieerd. De sterkste hefboom is de duidelijkheid van de missie voor alle betrokkenen (+1,19). Verder zijn ook de daarbij horende strategie en doelstellingen duidelijk voor iedereen. Dit wordt ook expliciet bevestigd tijdens de focusgroep: *“Om een succesvol sociaal ondernemer te zijn, moet je een duidelijke visie hebben waar je je beleid, werking en strategie op baseert.”*

Er is volgens de respondenten voldoende leidinggevend vermogen aanwezig in de organisaties, de Raad van Bestuur functioneert naar behoren en de functieomschrijvingen en bevoegdheden zijn voldoende duidelijk voor iedereen.

De inspanningen van de ondersteuningsorganisaties voor het professionaliseren van de sector lijken resultaten op te leveren.

Figuur 22 Detail van het domein management en bestuur ( $\alpha = 0,87$ )

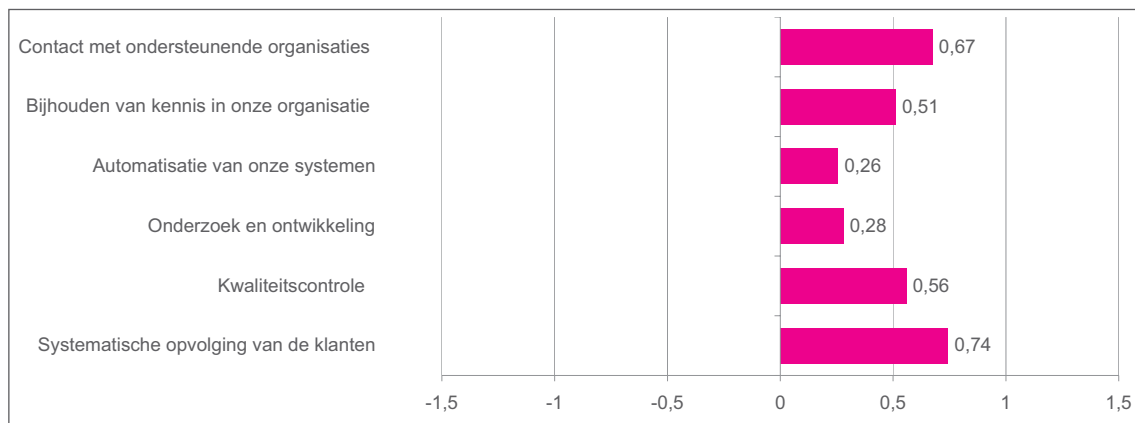


## Processen en systemen

*“Ik ben zeer tevreden over alle mogelijke flankerende maatregelen naar opleiding, professionalisering. Connect, de Punt, IT, ... Over dat soort dingen kan men niet klagen, dat is eigenlijk schitterend. En ook iets vrij recents. Ik denk dat dit heel goed op punt staat [...]”*

Volgens de respondenten staan de interne processen dus voldoende op punt. Vooral de systematische opvolging van de klanten en het contact met ondersteunende organisaties en kennisinstututen blijken sterke punten binnen de sector. Tijdens de focusgroep wordt dit als volgt verwoord: *“Er is inderdaad een heel sterke beweging aan de gang naar professionalisering. Dat is ook heel goed en heel erg nodig.”*

Figuur 23 Detail van het domein processen en systemen ( $\alpha = 0,79$ )



## 7.2 De SWOT

Tijdens voorgaande analyse werd per categorie een overzicht gegeven van de knelpunten en hefboomen die volgens onze respondenten aanwezig zijn in de sector van de sociale economie. Hierbij wijzen we er nogmaals op dat deze analyse zich baseert op de perceptie van de respondenten. Hoewel de structurering van de factoren evenals de verwerking op een objectieve manier gebeurden, worden percepties gemeten, die uiteraard subjectief zijn.

In tabel 5 wordt een overzicht gegeven van de significante knelpunten en hefboomen, ingedeeld op basis van interne en externe factoren. Deze indeling leidt ons uiteindelijk tot de SWOT-analyse. De significante knelpunten hebben betrekking op de categorieën “Beschikbaarheid en kwaliteit van de medewerkers”, “Financiële middelen” en “Wet- en regelgeving”. De hefboomen betreffen de categorieën “Processen en systemen”, “Markt en concurrentie” en “Financiële middelen”.

Tabel 5 SWOT-analyse

Interne hefboomen (Strengths)	Interne knelpunten (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Persoonlijke sociaal engagement van het omkaderingspersoneel</li> <li>➤ Het beheersen van financiële middelen door de organisatie</li> <li>➤ Duidelijkheid van de missie en visie voor alle betrokkenen</li> <li>➤ Duidelijkheid van de strategie en doelstellingen voor alle betrokkenen</li> <li>➤ Aanwezigheid van organisatorisch en leidinggevend vermogen</li> <li>➤ Functionering van de Raad van Bestuur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Het aantrekken van gekwalificeerde mensen in de kansengroep</li> <li>➤ Het aantrekken van geschikte mensen voor het omkaderingspersoneel</li> </ul>
Externe hefboomen (Opportunities)	Externe knelpunten (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De differentiatie t.o.v. collega's in sociale economie</li> <li>➤ De grootte van het klantenbestand</li> <li>➤ De omvang van de markt voor onze producten/ activiteiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De wet- en regelgeving omtrent subsidies</li> <li>➤ De afstemming van de wet- en regelgeving tussen verschillende overheden</li> <li>➤ Beschikbaarheid van financiële middelen voor de sociale economie</li> </ul>

De SWOT-analyse geeft globaal gezien een positief beeld. De deelnemende organisaties zien meerdere sterke punten bij zichzelf. Dat het sociale engagement van het personeel en de duidelijkheid van de missie, visie, strategie en doelstellingen als sterke punten worden aangehaald is geen verrassing in deze sector, maar ook in de beheersing van de financiële middelen, de aanwezigheid van voldoende organisatorisch en leidinggevend vermogen en de functionering van de Raad van Bestuur blijken ze sterk te staan, en dit zijn toch voornamelijk harde managementvaardigheden die men niet zo snel verwacht in deze sociale omgeving. Onze respondenten zien opportuniteiten in een omvangrijke markt waarin zij zich kunnen differentiëren van collega's in de sociale economie. Net als in de zakelijke economie is het echter moeilijk om deze kansen in te vullen omdat het moeilijk is gekwalificeerde medewerkers aan te trekken en dit zowel voor de kansengroepen als voor het omkaderingspersoneel. De bedreigingen bevinden zich in de eerste plaats in de steeds veranderende wet- en regelgeving die veel onrust met zich meebrengt. De afstemming van deze wet- en regelgeving blijkt een teer punt. Ook zouden er onvoldoende financiële middelen ter beschikking zijn om de kansen in de markt in te nemen. Ook deze klacht is zeker niet vreemd aan de zakelijke economie.

Tijdens de focusgroep en interviews met personen actief in de sociale economie, werden mogelijkheden besproken omtrent mogelijke actiepunten voor de overheid. Hieronder volgen enkele van de besproken suggesties:

1. *"Ik zou de sociale economie een label geven als Minister en criteria geven. Heel duidelijk maken wat sociale economie is en dat niet te grabbel gooien aan allerlei andere vormen zonder een duidelijk onderscheid te maken in de hele terminologie (meerwaarde-economie, duurzaam ondernemen, sociaal verantwoord ondernemen). Dit zijn allemaal andere dingen die nu als synoniemen worden*

*gebruikt. Sociale economie moet een heel duidelijke definitie hebben en dat is een eigen niche met een eigen metier.”*

2. *“Ik zou iets aan de verplichte VZW doen: heel veel van de steunmaatregelen zijn gebonden aan vennootschapsstructuren en daar kan je als VZW niet aankomen.”  
“De verplichte VZW structuur is een grote barrière naar andere middelen die ter beschikking staan.”*
3. *“Ik zou het participeren in de sociale economie ook fiscaal aanmoedigen voor KMO’s.”*

### 8.1 Theoretische basis

Naar analogie met Austin (2006) definiëren we sociaal ondernemerschap als innovatieve, sociale waarde creërende activiteiten die plaats vinden in verschillende omgevingen: zowel in een niet-winstgedreven als in een winstgedreven omgeving. Dit concept suggereert dat sociaal ondernemerschap verschillende vormen kan aannemen, inclusief niet winstgedreven initiatieven, zakelijke initiatieven met een sociale focus en hybride organisaties die de winst- en niet winstgedreven activiteiten mengen (Dees, 1998). Tussen sociale en zakelijke economie ligt een continuüm, gaande van de organisaties met een sociale missie tot deze gefocust op winstmaximalisatie (Princeton Survey 2006).



Parallel aan de redenering in het missie/winst model kunnen we stellen dat voor de financiering van organisaties met een sociale missie er een onderscheid kan gemaakt worden tussen organisaties op basis van hun financiële bronnen: de uitersten situeren zich enerzijds bij organisaties die 100% van hun financiële middelen uit subsidies verwerven en anderzijds bij organisaties die 100% van hun financiële middelen verwerven uit activiteiten die ze ontwikkelen in de markt.

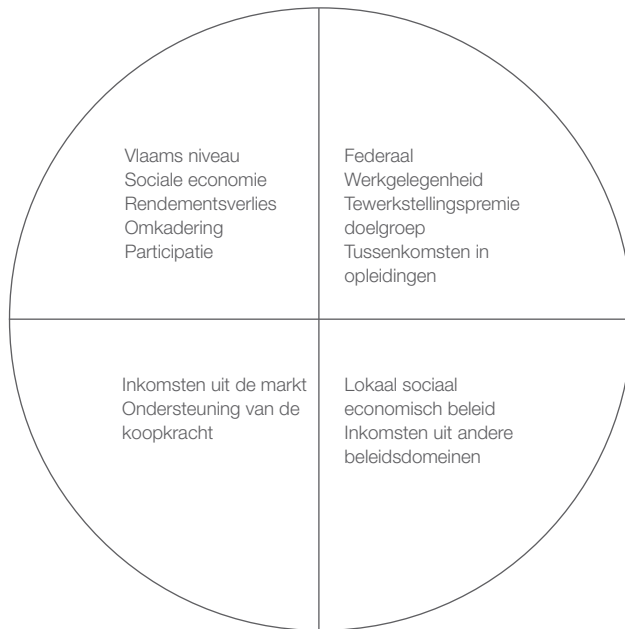


In het beleidsplan 2004-2009 voor de sociale economie wordt voorgesteld om de financiering van sociale-economie-projecten te ordenen in een klaverbladmodel. Sociale economie is een gedeelde verantwoordelijkheid en dus moet ook de kost gedeeld worden onder verschillende partners. Dit principe wordt visueel voorgesteld aan de hand van een klaverblad, waarbij elk blaadje staat voor een financieringsbron. Het model is flexibel en aanpasbaar aan de werkvorm. Afhankelijk van het soort initiatief kan het klavertje drie of vier blaadjes hebben. De partners situeren zich op:

1. Vlaams niveau voor wat betreft de dienstverlening die onder de bevoegdheden van de Vlaamse Overheid valt;
2. Lokaal of bovenlokaal niveau voor wat betreft de dienstverlening die door het lokaal of provinciale bestuur geïnitieerd wordt;
3. Federaal niveau wat betreft de activering van langdurige en laaggeschoolde werkzoekenden.

Daarnaast kan de klaverbladfinanciering aangevuld worden met inkomsten uit de markt, een gebruikersbijdrage wanneer voor de dienstverlening een bijdrage gevraagd kan worden.

Figuur 24 Klaverbladfinanciering



Omdat de organisaties vertrouwd zijn met dit model vroegen we hen om de manier waarop ze zich financieren te rapporteren in het klaverbladmodel.

## 8.2 Wat blijkt uit ons onderzoek?

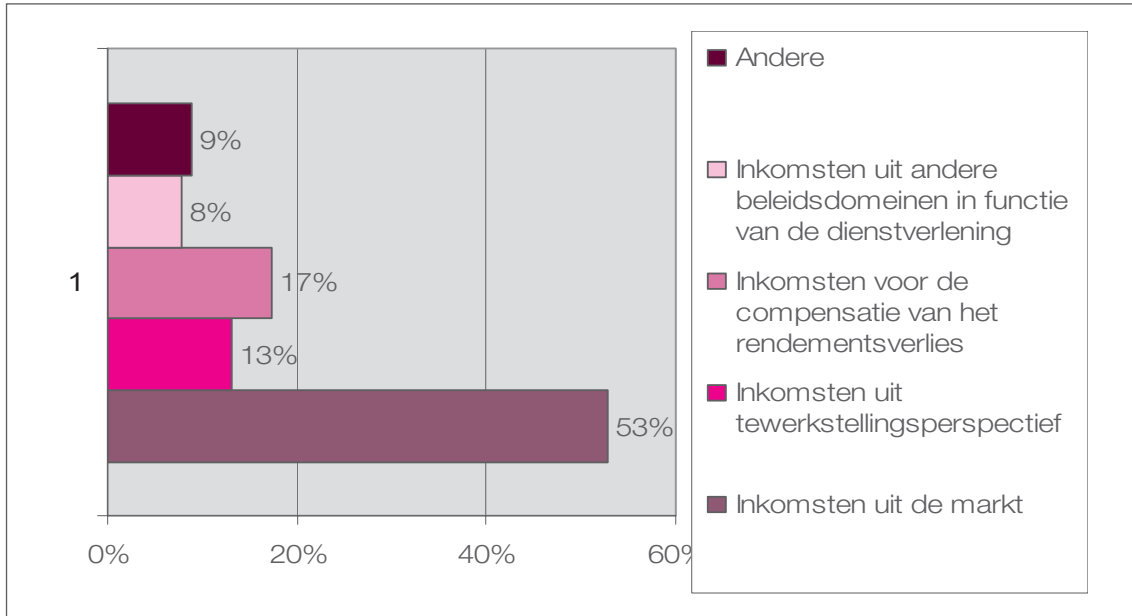
De belangrijkste bron van inkomsten (meer dan 50%) voor sociale organisaties zijn activiteiten die deze organisaties ontwikkelen in de markt. Dit toont aan in welke mate deze bedrijven geïntegreerd zijn in het economische stelsel. De producten en programma's die zij aanbieden zijn gevraagd in de markt.

We noteerden volgend commentaar in de focusgroep:

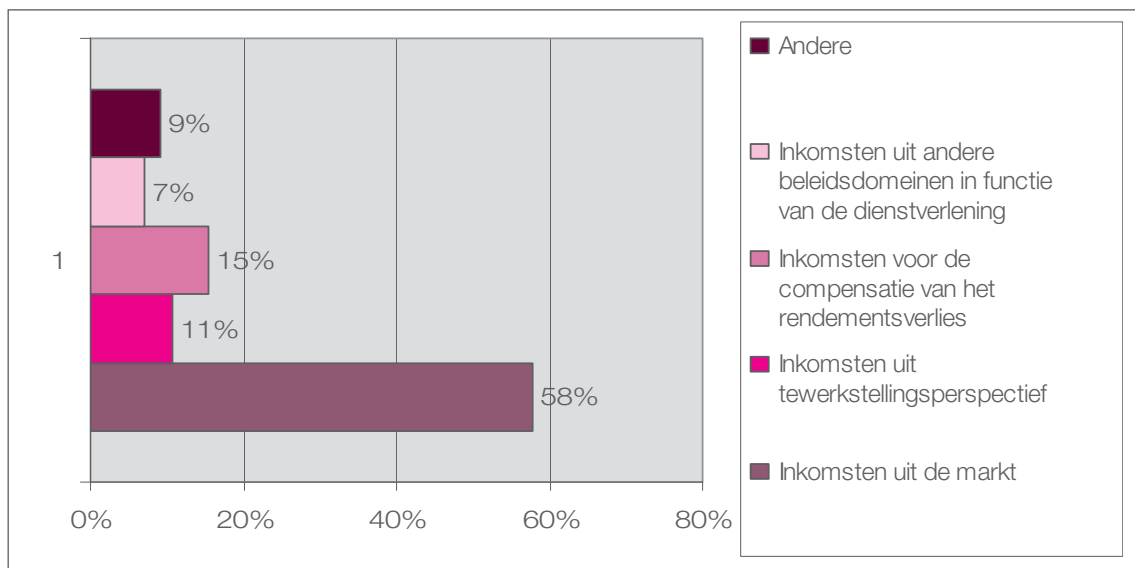
- “De financiële ondersteuning, waarvan ik merk dat ze stijgende is, wordt meer en meer gericht op het implementeren van managementtechnieken in de organisatie om een gezonde economische ontwikkeling mogelijk te maken. Ten opzichte van 30 jaar geleden is dat een stuk verbeterd.”
- “Een ander verschil is de dagelijkse zorg van het evenwicht tussen de maatschappelijke opdracht die je zelf gesteld hebt en zorgen dat je niet failliet gaat.”

Globaal genomen zien de respondenten hun afhankelijkheid van subsidiëring in de komende jaren dalen. Het aandeel van de markt in hun inkomsten zien zij immers stijgen van 53% naar 58%. Of dit gezien wordt als een noodzaak dan wel een wens laten we in het midden.

Figuur 25 Gemiddeld percentage van de gebruikte inkomensstromen van de organisatie



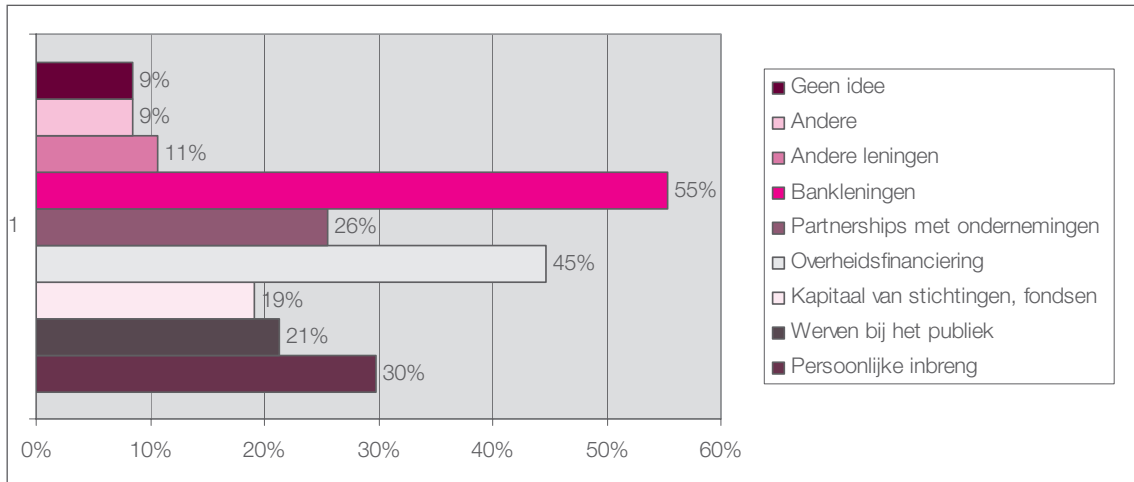
Figuur 26 Verwachte gemiddeld percentage van de gebruikte inkomensstromen van de organisatie binnen 5 jaar



Betreffende de voorkeur voor de financiering van vreemd of eigen vermogen, valt op dat alle bronnen van financiering in aanmerking komen. De voorkeur gaat naar bankleningen en overheidsfinanciering. Dit resultaat is opmerkelijk omdat 68% van de organisaties in de steekproef zichzelf in de non profit sector situeert en 57% georganiseerd zijn in een VZW structuur. Deze doelgroepen behoren niet onmiddellijk tot de prioriteit van de banksector.

Om de organisaties en ondernemingen uit de sociale economie toegang te verlenen tot kredieten en risicokapitaal werden heel wat initiatieven opgestart zowel uit de private sector als onder impuls van de overheid.

Figuur 27 Gewenste vormen van financiering

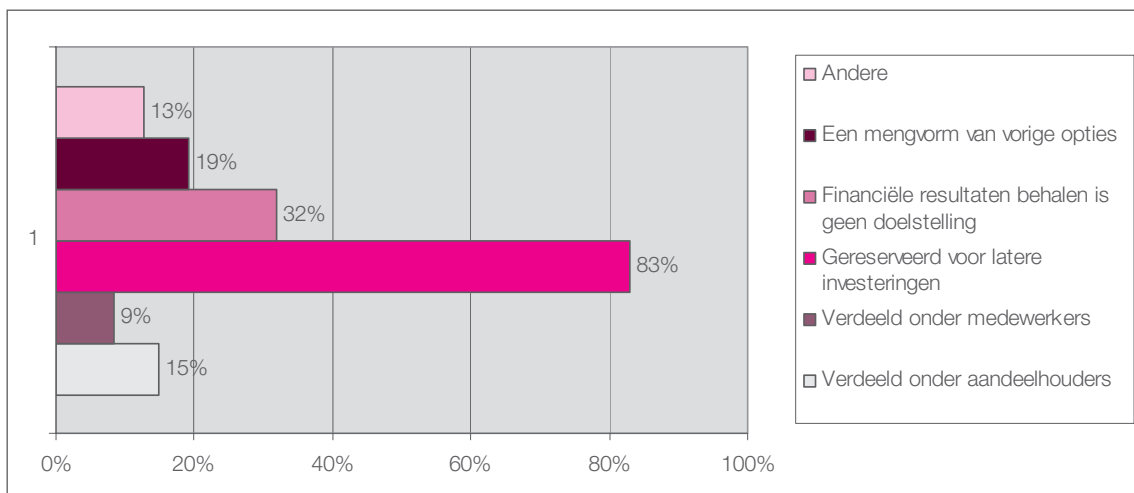


In de focusgroepen situeerde men het probleem als volgt:

- “Veel steunmaatregelen zijn gebonden aan vennootschapsstructuren en daar kan je als VZW niet aankomen.”
- “Ons eigen vermogen is heel erg zwak en maakt de kredieten via de klassieke weg onbereikbaar omdat de banken niet gewoon zijn om in de sociale economie denkwereld te treden.”
- “Het is niet toevallig dat er speciale structuren in het leven moeten geroepen worden om ons geld te kunnen geven of waarin de staat een waarborg kan organiseren.”

Op de vraag naar de besteding van het financiële resultaat stelt 24% van de bevroegden dat het resultaat werd verdeeld onder de aandeelhouders en de medewerkers. Dit opmerkelijke resultaat is te verklaren omdat 83% van de ondernemers het resultaat reserveren voor latere investeringen. In sommige organisaties zal een beperkt deel van de winst uitgekeerd worden.

Figuur 28 Hoe wordt er in uw organisatie omgegaan met het financiële resultaat?



## 9.1 Theoretische basis

Voor het gedeelte van het onderzoek dat slaat op sociale impact en performantie baseren we ons op de Princeton Survey (2006). Hierin wordt gesteld dat organisaties in de sociale economie ernaar streven om op één of andere manier impact te hebben op de omgeving en deze te veranderen. Ze halen hiervoor een groot deel van hun kracht uit hun missie. Deze missie verantwoordt hun streven om op één of andere manier hun impact op de maatschappelijke omgeving te maximaliseren. In deze studie onderscheidt men 2 visies om de impact van de missie te realiseren. Enerzijds kan men zich concentreren op de producten en programma's waarmee aan de noden van een (lokale) doelgroep wordt tegemoet gekomen. Deze producten moeten zo optimaal mogelijk aangeboden worden aan de markt.

Anderzijds kan men proberen om de waarden vervat in de missie voor te stellen aan de brede omgeving en het publiek, de bedrijven en de overheid te beïnvloeden en te overtuigen.

Volgens de onderzoekers zijn voor beide visies verschillende strategieën en acties te ontwikkelen (Princeton Survey 2006).



Enerzijds zijn er de DDO-organisaties die focussen op impactverhoging door het werken met de “doelgroep in de directe omgeving”. DDO’s concentreren zich voornamelijk op de kwaliteit van de huidige programma’s en ontwikkelen acties om deze frequenter te kunnen aanbieden. Deze programma’s worden in de eerste plaats aangeboden via bestaande en gekende kanalen, maar er wordt ook gezocht naar nieuwe distributiekkanalen voor de bestaande producten. Indien er zich opportuniteiten aanbieden dan is een geografische expansie mogelijk. Ook wordt er geïnvesteerd in nieuwe programma’s die andere, nieuwe sociale noden aanpakken.

Anderzijds zijn er ABO-organisaties die impact willen realiseren door acties op het bredere sociale en politiek niveau. ABO’s zullen programma’s ontwikkelen om het publiek bij hun acties te betrekken. Het businessmodel waarin de waarden van de organisatie zijn ingebed zullen zij promoten en anderen helpen om het te repliceren. Het uitbouwen van een netwerk en lobbyen bij de beleidsmakers worden in deze organisaties kerncompetenties.

Het spectrum van acties en strategieën om sociale impact te realiseren evolueert van het aanbieden van directe diensten tot het uitoefenen van sociale en politiek druk. De ene manier van werken sluit de andere niet uit. De organisaties die zich concentreren op de invulling van de directe noden hebben ook invloed op culturele, politieke en sociale verandering van de omgeving.

Eens de doelstellingen van de organisatie bepaald zijn, is er de vraag naar de performantie, m.a.w. in welke mate ze gerealiseerd zijn.

De performantie meten van sociale economie organisaties (S.E.O) komt neer op het meten van maatschappelijk rendement. Om dit te kunnen meten moet de sociale impact op diverse

stakeholders, zoals werknemers, financiers, klanten, etc. zichtbaar gemaakt worden (Scholten P., 2005).

Dit is, in tegenstelling tot het meten van het financiële rendement, nog een vrij onbekend terrein. De performantiemaatstaven die gehanteerd worden door “zakelijke” ondernemingen zijn niet bruikbaar om de “sociale impact” te “meten”.

Door de waarde van maatschappelijke investeringen zichtbaar te maken - hun impact te meten - kunnen ook investeerders, zoals subsidiegevers, bedrijven en particulieren, gestimuleerd worden om te blijven investeren. Zij kunnen immers monitoren wat het resultaat van hun investering is. Bovendien zal er ook meer waardering voor dat maatschappelijke werk of doel ontstaan.

Er bestaan verschillende manieren om de “sociale impact” van bedrijven in de sociale economie te monitoren en te meten (Viona 2000).

Het “meten” verwijst naar het verhogen van het effect dat een organisatie in de sociale economie heeft op de maatschappij of het verhogen van het effect op de sociale behoeften die deze organisaties willen invullen.

In de Viona studie werden 14 sociale auditinstrumenten geselecteerd. AA1000, Balanced Scorecard, EFQM, EMAS, Ethibel-label, Ethical Accounting Statement, Gemeenschapsaudit, Global Reporting Initiative, Human capital Index, Intellectual capital Statement, Investors in People, ISO 14001, SA8000 en Sociale Balans.

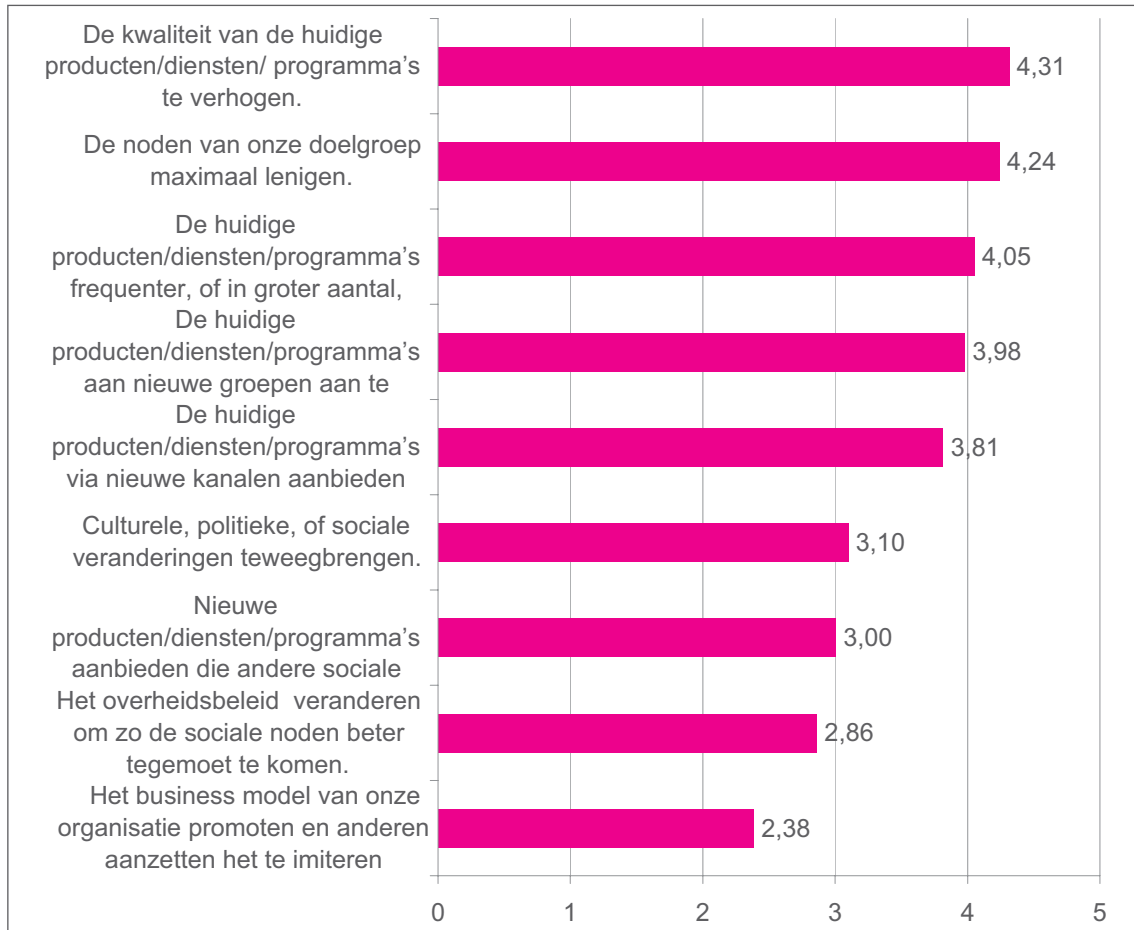
Een recente aanpak is het meten van de Social Return On Investment (SROI). Deze methode werd tijdens de jaren 1999-2002 in Amerika ontwikkeld door de Roberts Foundation en heeft sindsdien wereldwijd aan aandacht gewonnen (Scholten P. 2005). Dit is een methode om de financiële en maatschappelijke meerwaarde (de impact) van een organisatie of onderneming te meten. De SROI is kwantitatief, zij drukt de maatschappelijke impact uit in cijfers. SROI streeft aldus naar het “hard” maken van een “zachte” sector; want wat meetbaar is, is uiteindelijk ook controleerbaar. Terwijl SROI in Vlaanderen nog in zijn kinderschoenen staat, wordt deze methodiek in Nederland al in de praktijk toegepast (Scholten P. 2005). Meer informatie over de methodiek is terug te vinden in bijlage 1. Een instrument voor de effectieve berekening van de SROI (Engelstalig) is terug te vinden op de website van de Roberts Foundation: zie <http://www.redf.org/download/sroi/SROIExcelModel.xls>

## 9.2 Wat blijkt uit ons onderzoek?

### 9.2.1 De sociale impact

Het onderzoek omvatte verscheidene vragen over de sociale impact. We legden een lijst van acht doelstellingen voor die een organisatie in de sociale economie kan nastreven om haar sociale impact te verhogen.

Figuur 29 Duid voor elk van onderstaande factoren aan in welke mate deze een belangrijke doelstelling zijn voor uw organisatie om haar sociale impact te vergroten (gemeten op een schaal van 1 = helemaal niet belangrijk tot 5 = heel belangrijk).



I 60

Figuur 29 toont een duidelijk onderscheid tussen de doelstellingen met een directe impact op de omgeving en deze die eerder een indirecte impact met zich meebrengen. De doelstellingen die een directe impact hebben op de doelgroep scoren duidelijk significant hoger dan deze met een bredere focus. Het hoogst scoren de doelstellingen “het verhogen van de huidige kwaliteit” (4,31) en “noden van de doelgroep maximaal lenigen”(4,24). De drie volgende scores hebben betrekking op de groeistrategie van de organisatie. Uit deze scores blijkt dat de organisaties binnen de sociale economie zich vooral willen focussen op de huidige producten/diensten/programma's. De vier doelstellingen die het laagste scoren zijn voornamelijk doelstellingen die een meer indirecte impact op de samenleving hebben (zoals bvb. het business model van de organisatie promoten of het overheidsbeleid trachten te veranderen e.d.).

### 9.2.2 Sociale performantie

Ongeveer twee derden van de betrokken sociale organisaties melden dat ze deze performantie opvolgen.

Tabel 6 geeft een overzicht van de maatstaven die de organisaties gebruiken om hun niet-financiële performantie op te volgen. Er bestaat blijkbaar een grote waaier van niet-financiële maatstaven die gebruikt worden binnen de sociale economie. De sociale audit blijkt het meest gebruikte systeem (19%). Wanneer gevraagd wordt naar de ervaringen met het voeren van een sociale audit, scoort dit systeem zeer goed met een gemiddelde score van 3,88 op 5. Daarnaast wordt ook vaak gebruik gemaakt van maatstaven die de evolutie van de doelgroepmedewerkers in kaart brengen om zodoende deze evolutie proberen te maximaliseren (17%). 12% noemt dan weer spontaan het opmaken van een kwaliteitshandboek als gebruikte maatstaf (een kwaliteitshandboek is onderdeel van een kwaliteitsmanagementsysteem waarin beschreven wordt hoe de norm ingebed is in het dagelijkse werk). Daarnaast wordt ook het meten van de klantentevredenheid (10%) opgenoemd.

Tabel 6 Gebruikte systemen om de niet-financiële prestaties op te volgen

Systemen	Gebruik (in aantallen)	Gebruik (in %)
Sociale audit	8	19%
Balanced Scorecard (BSC)	3	7%
EFQM	3	7%
Global Reporting Initiative (GRI)	1	2%
Competentiemanagement van doelgroepmedewerkers	7	17%
Metten van de personeelstevredenheid	3	7%
Metten van de klantentevredenheid	4	10%
Kwaliteitshandboek	5	12%
Andere	8	19%

In onze bevraging peilden we naar de bekendheid van enkele prestatiemetingsystemen. Ongeveer twee derde van de groep bleek bekend met systemen zoals sociale audit en SROI. We stellen een opmerkelijk verband vast tussen de bekendheid van deze systemen en de mate van innovatie van de organisatie. De organisaties die gemiddeld gezien hogere scores op de schaal van innovativiteit, zijn significant meer vertrouwd met de termen sociale audit en SROI. Daarnaast blijkt er ook een duidelijk verband tussen het al dan niet opvolgen van de niet-financiële prestaties en de gemiddelde score op innovativiteit, i.e. organisaties in de sociale economie die hun niet-financiële performantie monitoren, blijken innovatiever te zijn dan de organisaties die dit niet doen.

Tabel 7 Performantiemaatstaven versus de gemiddelde score op innovativiteit

		Gemiddelde score innovativiteit
Sociale audit	Ja	3,10
	Neen	2,21
SROI	Ja	3,08
	Neen	2,45
Opvolging van niet-financiële prestaties	Ja	3,14
	Neen	2,37

### 9.3 Conclusie

Om impact te realiseren op hun omgeving en hun missie waar te maken geven sociale economie organisaties in Vlaanderen de voorrang aan doelstellingen en acties naar hun onmiddellijke omgeving: de strategische focus ligt op de directe omgeving. Het verkrijgen van impact door acties naar de brede omgeving is niet prioritair.

Verder bouwend op het model voorgesteld in de Princeton Survey delen we de mogelijke acties die impact met zich teweeg brengen in drie soorten strategiegebieden die zich richten op drie verschillende doelgroepen.

De strategieën kunnen gaan van het

- A. focussen op de producten of programma's;
- B. het sensibiliseren en responsabiliseren;
- C. het uitdragen van het model of de missie van de organisatie.

De drie doelgroepen zijn (naar analogie met bepaalde sectoren in de zakelijke economie):

1. het publiek c.q. particulieren;
2. bedrijven of organisaties;
3. overheid.

De combinatie van deze 2 dimensies leidt tot een matrix met 9 velden (Tabel 8).

Tabel 8 Strategische sociale impact matrix

	A. Focus op de diensten en programma's	B. Focus op sensibilisatie, het delen van de verantwoordelijkheid	C. Focus op het uitdragen van de waarden en de modellen.
1. Publiek	Voorbeeldfunctie als werkgever	Inbedden in directe omgeving	Sociale beweging
2. Bedrijven of Organisaties	Een geloofwaardige partner	Voorbeeldfunctie als organisatie	MVO Ontwikkelen van markten
3. Overheid	Middelen voor groei verzamelen	Beleidsvoering beïnvloeden	Politiek model

In elk van de 9 velden kunnen doelen omschreven worden. Om het doel te bereiken worden dan acties ontwikkeld.

We geven enkele voorbeelden van mogelijke doelen met aangepaste acties om het model te verduidelijken.

Een sociale organisatie kan naar de doelgroep van de bedrijven een groeidoelstelling hebben voor haar programma's en de diensten. Om deze doelstelling te realiseren kan ze haar bestaande producten of programma's verbeteren, of nieuwe klanten zoeken, of nieuwe programma's opstarten. Het hoofddoel hierbij is het opbouwen van een geloofwaardigheid naar de markt. Een andere doel is bvb. bedrijven sensibiliseren voor samenwerking. Een aangepaste actie om dit doel te bereiken is bvb. opendeurdagen organiseren voor bedrijven (potentiële klanten). Het initiatief van de Tijdbank ([www.tijdbank.be](http://www.tijdbank.be)) sluit perfect aan bij de doelstelling in het B2 veld. De Tijdbank brengt sociale economie organisaties in contact met bedrijven die een deel tijd en competenties van hun medewerkers ter beschikking stellen.

Een organisatie kan als doel hebben om het programma dat zij ontwikkelden voor een bepaalde doelgroep te laten overnemen door andere organisaties. Om dit te promoten zal zij acties ontwikkelen op het C2 niveau en een netwerk van verwante organisaties helpen met het uitwerken van het programma in hun omgeving.

De acties van een organisatie die de principes van het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen als model wil promoten zullen verschillend zijn naar het publiek, de bedrijven of de overheid.

De sector organiseert onder impuls van de overheid heel wat initiatieven zoals de "Week van de Sociale Economie" in het hoger onderwijs of de verkiezing van de Ambassadeurs en de Manager van de Sociale economie en stimuleert de informatieverspreiding over MVO via de SERV. Deze acties kan men sensibiliserend noemen maar men kan ze ook plaatsen onder het derde activiteitsveld "Uitdragen van het model".

Deze matrix past in het exploratieve karakter van dit project. Verder onderzoek zou nuttig zijn om te zien of het standhoudt en werkzaam is in een sociale-economie omgeving.





De algemene conclusies worden geformuleerd rond de vier centrale thema's die ook in de onderzoeksvragen aan bod kwamen:

- de eigenheid van de sociale economie;
- het profiel van sociale organisaties;
- ondernemerschap in de sociale economie;
- het managen van de performantie in sociale organisaties.

### 10.1 De eigenheid van de sociale economie

Hoewel verschillende organisaties (zoals Vosec) definities van sociale economie naar voren brengen wordt het begrip toch op verschillende manieren ingevuld door betrokken partijen in de sector. Dit komt de duidelijkheid niet ten goede. In de ruime betekenis is de "sociale economie" een verzamelnaam van organisaties, bedrijven en initiatieven, die ernaar streven in hun doelstellingen de realisatie van bepaalde maatschappelijke meerwaarden voorop te stellen. De sociale economie is een volwaardig en belangrijk deel (geworden) van de Vlaamse economie en maatschappij. Sociale organisaties zijn bijgevolg te vinden in bijna alle sectoren van de Vlaamse economie.

Het totale bereik van de verschillende werkvormen in de sociale economie wordt geraamd op 25.000 arbeidsplaatsen. De tewerkstelling groeit bovendien jaarlijks. Door de kansengroepen tewerk te stellen in de sociale economie wordt ook de werkzaamheidsgraad in Vlaanderen opgetrokken.

Daarnaast staat de sociale economie garant voor een aantal waarden en normen in de maatschappij. Bedrijven in deze sector maken bijvoorbeeld werk van sociale cohesie, sociale inclusie, beroepsinschakeling, gelijke kansen, eerlijke handel, leefmilieu en duurzame ontwikkeling. Deze waarden en normen werken ook inspirerend.

Op haar eigen specifieke manier brengt de sociale economie welvaart en welzijn in de sector en naar de maatschappij.

De sociale economie wordt momenteel gekenmerkt door een bijzondere dynamiek en een veelheid aan initiatieven. Steeds opnieuw komt het erop aan om een evenwicht te vinden tussen het creëren van een arbeidsomgeving die rekening houdt met de behoeften en het profiel van de werknemer en het uitbouwen van een economisch rendabele sociale onderneming die een meerwaarde creëert op maatschappelijk en ecologisch vlak.

Recent werd een herstructurering in drie grote subsectoren doorgevoerd waarin de werkvormen hun plaats vinden: de invoegbedrijven, de maatwerkbedrijven en de lokale diensteneconomie. Deze brengt uitdagingen op het bestuurlijk vlak met zich mee.

Tevens kent de sociale economie uitdagingen op het vlak van innovatie. Ze heeft de opdracht om oplossingen brengen voor de noden die ontstaan uit nieuwe maatschappelijke tendensen in deelgebieden zoals kinderopvang, mobiliteit, toerisme, armoedebestrijding, jeugdwerkactie, enz.... Deze oplossingen zijn dikwijls innovatief en dienen zorgvuldig opgevolgd en geëvalueerd te worden om efficiëntie te stimuleren en wildgroei te vermijden.

## 10.2 Het profiel van sociale organisaties

In ons onderzoek komen de volgende vaststellingen naar voren m.b.t. het profiel van sociale organisaties.

Betreffende eigenaarschap van de organisatie geeft slechts een minderheid van de verantwoordelijken (ondernemers) aan ook “eigenaar” te zijn van de organisatie.

Twee derden van de organisaties situeert zich in de non-profit sector, een minderheid zegt winstgericht (for profit) te zijn. Toch belet winstgerichtheid de organisatie niet om deel uit te maken van de sociale economie.

De meest voorkomende rechtsvorm van sociale organisaties in Vlaanderen is de VZW, op afstand gevolgd door de CVBA en CVBA-SO. Echter, niet de rechtsvorm maar de waarden, de werking en de sociale missie bepalen of een organisatie tot de sociale economie KAN gerekend worden.

Twee op de drie sociale organisaties in Vlaanderen is ontstaan na 1990. Dit kan een indicatie zijn van het (nieuwe) elan dat de sector kenmerkte in de jaren 90 met de eerste experimenten in de sociale werkplaatsen en de invoegbedrijven.

Tevens is er een positief verband tussen de grootte van de sociale organisatie en haar leeftijd. Hoe ouder de organisatie hoe groter ze is.

De demografische verdeling van de sociale economie is niet piramidaal zoals in de bedrijfswereld. In vergelijking met de zakelijke economie zijn er relatief weinig micro-organisaties (minder dan 10 werknemers) en relatief meer middelgrote organisaties. De sociale missie van deze organisaties is een voor de hand liggende verklaring voor deze opmerkelijke bevinding. De tewerkstelling van de kansengroepen is immers één van de belangrijke doelstellingen van de sector.

Het aantal medewerkers in de doelgroep maar ook het volledige personeelsbestand, inclusief de omkadering, groeit.

## 10.3 Ondernemerschap in de sociale economie

Tot op heden werd ondernemerschap bijna uitsluitend onderzocht in een for-profit context. Met de toename van het aantal sociale ondernemingen valt er echter een verschuiving richting maatschappelijk ondernemen waar te nemen in de sociaal-economische literatuur en eveneens in de academische benadering van ondernemerschap.

Zakelijke en sociale ondernemers verschillen weinig van elkaar in het gebruiken van een informatieve procesgerichte stijl. We zien geen significante verschillen in rationele, planning of creatieve stijl tussen beide ondernemersgroepen.

De verantwoordelijken in de sociale organisaties leunen qua cognitieve stijl veel meer bij het “ondernemersprofiel” dan bij het “managersprofiel” aan. Wat dat betreft, mogen we dus wel degelijk besluiten dat de benaming “sociale ondernemers” op zijn plaats is.

Anderzijds tonen de bevindingen van deze studie wel significante verschillen aan op het vlak van ondernemerszin tussen sociale en zakelijke ondernemingen.

De sociale organisaties scoren op elk van de parameters van ondernemerszin (gemeten in “entrepreneurial orientation” of EO) lager dan hun zakelijke collega’s. EO heeft te maken met de strategie van het topmanagement in verband met drie belangrijke aspecten: innovatiegedrag, proactiviteit en risicobereidheid. De verschillen zijn in zeer hoge mate significant betreffende innovativiteit en in hoge mate betreffende risicogerichtheid. Voor de derde parameter, proactiviteit scoren ze ook lager maar het verschil is veel kleiner.

De sociale organisaties in ons onderzoek zijn blijkbaar duidelijk en significant minder *innoverend* dan hun zakelijke collega’s. Een mogelijke verklaring kan zijn dat in deze subdimensie de focus ligt op productinnovatie. Hoewel Schumpeter (1934) aantoonde dat innovatie verschillende vormen kan aannemen, blijken zakelijke ondernemers voornamelijk productgericht te handelen. Ze zoeken continu naar uitbreiding, ontwikkelen nieuwe modellen en pionieren in nieuwe inzichten om te ondernemen. Hiertegenover staat dat sociale ondernemers veel innovatiever moeten zijn in het ontwikkelen van werkmethoden met de doelgroepmedewerkers en het inpassen van hun concepten in de bestaande economische structuren. Hun innoverende houding wordt weerspiegeld in de wijze waarop ze hun kernprogramma structureren om sociale meerwaarde te genereren of in de wijze waarop ze zich positioneren in het sociale netwerk van de omgeving.

Tevens tonen de resultaten aan dat sociale organisaties minder geneigd zijn tot het nemen van *risico*’s dan zakelijke ondernemingen. Een mogelijke verklaring kan zijn dat sociale ondernemers vaak een breder gamma van stakeholders kennen (bv. eigenaars, klanten, leden, donoren, sponsors, overheid, werknemers, specifieke belangengroepen). In antwoord op deze verscheidenheid dienen ze de balans tussen financiële en operationele objectieven tegelijk met de organisatorische doelstellingen in evenwicht te houden en zijn ze minder gemakkelijk geneigd tot risicobereidheid dan zakelijke ondernemers.

Betreffende de *algemene strategische ondernemerszin (EO)* constateren we een lagere score bij sociale dan bij zakelijke ondernemingen. Verschillen in missie en visie kunnen aan de basis liggen vermits deze grondbeginselen fundamenteel zijn bij het nemen van beslissingen in de dagelijkse bedrijfsvoering.

Deze resultaten tonen aan dat de ondernemers zich anders gedragen in een sociale organisatie omgeving dan in een zakelijke omgeving.

Sociaal ondernemerschap kan blijkbaar als een specifiek fenomeen benoemd worden dat zich voordoet in sociale organisaties en zich manifesteert in de omgeving waarbinnen de organisatie operationeel is.

## 10.4 Het managen van de performantie

De belangrijkste bron van inkomsten voor sociale organisaties bestaat uit activiteiten die deze organisaties ontwikkelen in de markt. Dit toont aan in welke mate deze bedrijven geïntegreerd zijn in het economische stelsel. De producten en programma’s die zij aanbieden zijn gevraagd in de markt.

Globaal genomen zien de respondenten hun afhankelijkheid van subsidiëring in de komende jaren dalen. Het aandeel van de markt in hun inkomsten zien zij immers (weliswaar licht) stijgen. Om organisaties en ondernemingen uit de sociale economie toegang te verlenen tot kredieten en risicokapitaal, werden een aantal initiatieven opgestart zowel in de private sector als onder impuls van de overheid.

De SWOT-analyse van de sector - zoals gepercipieerd door de betrokkenen zelf - geeft globaal gezien een positief beeld. In de eigen interne organisatie zien ze het sociale engagement van het personeel en de duidelijkheid van de missie, visie, strategie en doelstellingen als sterke punten. Ook in het beheer van de financiële middelen, de aanwezigheid van organisatorisch en leidinggevend vermogen en de functionering van de Raad van Bestuur zien ze zich sterk staan. De bedreigingen bevinden zich in de eerste plaats in de steeds veranderende wet- en regelgeving die veel onrust met zich meebrengt. De afstemming van deze wet- en regelgeving blijkt een teer punt. Ook zouden er onvoldoende financiële middelen ter beschikking zijn om de kansen in de markt in te nemen.

Betreffende het monitoren van de performantie bestaat er blijkbaar een grote waaier aan financiële en niet-financiële maatstaven die gebruikt worden binnen de sociale economie: gaande van de sociale audit als meest gehanteerde tot het meten van de social return on investment (SROI) als meest recente.

We stellen een opmerkelijk verband vast tussen het bekend zijn met deze systemen en de mate van innovatie van de organisatie. De organisaties die gemiddeld gezien hoger scoren op de schaal van innovativiteit, zijn significant meer vertrouwd met performantiemaatstaven en sociale audit en SROI. Daarnaast blijkt er ook een duidelijk verband tussen het opvolgen van de prestaties en de mate van innovativiteit, i.e. organisaties in de sociale economie die hun niet-financiële performantie monitoren, blijken innovatiever te zijn dan de organisaties die dit niet doen.

Om de impact van de organisaties te plaatsen onderscheiden we 2 typologieën van sociale economie organisaties. Enerzijds zijn er de DDO-organisaties (diensten aan de directe omgeving) die focussen op impactverhoging door het werken met de doelgroep in de directe omgeving. DDO's concentreren zich voornamelijk op de kwaliteit van de huidige programma's en ontwikkelen acties om deze frequenter te kunnen aanbieden. Deze programma's worden in de eerste plaats aangeboden via bestaande en gekende kanalen, maar er wordt ook gezocht naar nieuwe distributiekkanalen voor de bestaande producten. Indien er zich opportuniteiten aanbieden dan is een geografische expansie mogelijk. Ook wordt er geïnvesteerd in nieuwe programma's die andere, nieuwe sociale noden aanpakken.

Anderzijds zijn er ABO-organisaties (acties op de brede omgeving) die impact willen realiseren op het bredere sociale en politiek niveau. ABO's zullen programma's ontwikkelen om het publiek bij hun acties te betrekken. Het businessmodel waarin de waarden van de organisatie zijn ingebed zullen zij promoten en anderen helpen om het te repliceren. Het uitbouwen van een netwerk en lobbyen bij de beleidsmakers worden in deze organisaties kerncompetenties.

Het spectrum van acties en strategieën om sociale impact te realiseren evolueert van het aanbieden van directe diensten tot het uitoefenen van sociale en politieke druk. De ene manier van werken sluit de andere niet uit. De organisaties die zich concentreren op de invulling van de directe noden hebben ook invloed op culturele, politieke en sociale verandering van de omgeving.

Om impact te realiseren op hun omgeving en hun missie waar te maken geven sociale economie organisaties in Vlaanderen de voorrang aan doelstellingen en acties naar hun onmiddellijke omgeving: de strategische focus ligt op de directe omgeving. Het verkrijgen van impact door acties naar de brede omgeving is niet prioritair.

AUSTIN, J., STEVENSON, H., WEI-SKILLERN J., (2006), "Social and commercial entrepreneurship: same, different or both?", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 31, 1-22.

BARENDSSEN, L., GARDNER H., (2004), "Is the social entrepreneur a new type of leader?" *Leader to Leader*, 34, 43-50.

BARON, R.A., (2004), "The cognitive perspective: a valuable tool answering entrepreneurship's basic 'why' questions", *Journal of Business Venturing*, 19, 221-239.

COVIN, J.G., SLEVIN, D.P., (1989). "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.

COVIN, J.G., SLEVIN, D.P., (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7-25.

COOLS, E., VAN DEN BROECK, H., SIONCKE, G., (2007). "A comparison of healthcare managers and entrepreneurs: investigating the change profile of two different sectors", *Vlerick Leuven Gent Management School, Vlerick Leuven Gent Working Paper Series 2007/23* (28 p.).

COOLS, E. & VAN DEN BROECK, H. (2007). "Development and Validation of the Cognitive Style Indicator", *The Journal of Psychology*.

CRIJNS, H., "Icarus Achterna? Essay van de toekomst: Ondernemen in Vlaanderen", *Van Halewyck, Leuven*, 2003, 95 blz.,

DEVELTERE, P. (2006). "Sociale economie in België: meer dan je dacht". *Academische zitting, Opening van de week Sociale economie op de campus, 6 maart 2006*.

DEES, G., (1998), "The meaning of social entrepreneurship", *Stanford University Graduate School of Business, Stanford*.

EZ (2004) <http://appz.ez.nl/publicaties/pdfs/04i18.pdf>

FEBECOOP, "Vademecum voor de ondernemer van de sociale economie" (2002)

FRIEDMAN, M., (1970), "The social responsibility of businesses is to increase its profits", *New York Times Magazine*, 33 (30 September), 122-125.

GIBB, A., (1993) "Enterprise Culture and Education: Understanding Enterprise Education and Its Links" *International Small Business Journal*.; 11: 11-34

LEONARD, N.H., SCHOLL R.W., KOWALSKI K.B., (1999), "Information processing style and decision making", *Journal of Organizational Behavior*, 20, 407-420.

LUMPKIN, G.T., DESS, G.G., (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, 21, 135-172.

LUMPKIN, G.T., & DESS, G.G. (2005). "The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship", *Academy of Management Executive*, 19,1, 147-156.

MILLER, D., TOULOUSE, J.M. (1986). "Strategy, Structure, CEO Personality and Performance in Small Firms". *American Journal of Small Business*, 10, 47-62.,

MITCHELL, R.K., BUSENITZ, L., LANT T., MCDOUGALL P.P., MORSE E.A., SMITH H.B., (2002), "Toward a theory of entrepreneurial cognition: rethinking the people side of entrepreneurship research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 93-104.

MORT, G.S., WEERAWARDENA, J., CARNEGIE, K., (2002), "Social entrepreneurship: towards conceptualisation", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8, 76-88.

PENROSE, E.T., (1980) "The Theory Of The Growth Of The Firm" *Oxford, Basil Blackwell.*,

PRINCETON SURVEY RESEARCH ASSOCIATES INTERNATIONAL (2006). "Scaling Social Impact Survey"

SADLER-SMITH E., (2004), "Cognitive style and the management of small and medium-sized enterprises", *Organization Studies*, 25, 155-181.

SCHOLTEN P., (redactie) "Social Return on Investment – Handleiding voor het meten van maatschappelijk rendement", 2005.

SCHUMPETER J.A., (1934), "The theory of economic development", (1961, translation by Redvers Opie), *Harvard University Press, Cambridge.*

SHOOK C.L., PRIEM R.L., MCGEE J.E., (2003), "Venture creation and the enterprising individual: a review and synthesis", *Journal of Management*, 29, 379-399.

VAN BREMPT K., "Beleidsbrief Sociale Economie: Beleidsprioriteiten 2007-2008"

VAN BREMPT K., "Beleidsnota Sociale Economie 2004-2009"

VAN DEN BROECK G., VAN HOREN I., NICAISE I., (2006) "De sociale economie wil groeien- Marktniches en groeipotentieel voor de sociale economie in Vlaanderen" *Voina-onderzoek, Hiva-KULeuven*

VAN DEN BROECK G., VAN HEMEL L. (2007) "Het sokkelbesluit: bouwstenen van een nieuwe ondersteuningsstructuur voor de sociale economie", *Hiva-KULeuven*

VAN DEN BROECK G., NICAISE I., (2007) "Groeipotentieel voor individuele en maatschappelijke dienstverlening in de lokale diensteneconomie", *Hiva-KULeuven*

VERMEULEN, S., COOLS, E., (2007). "Opening the black box: the cognitive and entrepreneurial profile of social enterprises", (*RENT XXI*), *Cardiff (UK)*, November 22-23.

VOSEC: "Sociale economie in 't kort", (update 16/11/2007)

VIONA (2000) "Social auditing en maatschappelijk verantwoord ondernemen in de Vlaamse beleidscontext", [http://www2.vlaanderen.be/werk/viona/2000/2000\\_5\\_s.pdf](http://www2.vlaanderen.be/werk/viona/2000/2000_5_s.pdf)

### 12.1 Bijlage 1: Vragenlijst

Deze vragenlijst zal ongeveer 20 minuten van uw tijd vergen. In de vragenlijst zijn er geen juiste of foute antwoorden, het gaat over uw persoonlijke ervaring. Alle vragen dienen beantwoord te worden. Gelieve niet de “back”-knop van uw browser te gebruiken.

We onderscheiden 7 delen in de vragenlijst.

- Deel 1 verzamelt relevante demografische en ondernemingsgegevens.
- Deel 2 peilt naar uw visie omtrent de organisatie.
- Deel 3 vraagt naar de bron van de inkomsten en de financiering van uw organisatie
- Deel 4 omvat de knelpunten en hefboomen
- Deel 5 bepaalt de impact van uw organisatie
- Deel 6 focust op uw individueel profiel.
- Deel 7 bevraagt enkele performantiegegevens van uw organisatie.

Uw antwoorden worden rechtstreeks verzonden naar het onderzoeksteam van de Vlerick Leuven Gent Management School en zijn strikt confidencieel.

Indien u op de hoogte wenst gehouden te worden van de onderzoeksresultaten en/of u wenst mee te doen aan de verloting van de 5 toegangstickets tot de Management Discovery Days op woensdag 3 oktober 2007, gelieve dan uw emailadres in te vullen aan het einde van de vragenlijst.

**Let wel:** enkel volledig ingevulde vragenlijsten komen in aanmerking voor de loting.

Wij danken u alvast voor uw deelname aan dit onderzoek!

#### Bericht van vertrouwelijkheid:

Uw deelname aan dit onderzoek is volledig vrijwillig. De Vlerick Leuven Gent Management School en onze vragenlijstpartner Checkmarket zullen uw antwoorden volledig vertrouwelijk verwerken.

Indien u enige vragen heeft omtrent dit onderzoek, gelieve contact op te nemen met: Sabine Vermeulen via het telefoonnummer 09/210 97 84 of Frank Verzele via het telefoonnummer 09/210 98 85.

## DEEL 1 Enkele gegevens

Ik werk voor een:

---

- Non-profit organisatie
- Profit organisatie
- Niet van toepassing

Wat is het wettelijk karakter van uw organisatie?

---

- Privaat
- Publiek
- Semi-publiek
- Niet van toepassing

Wat is het juridisch statuut van uw organisatie?

---

- BVBA
- CVBA
- CVBA-SO
- NV
- VOF
- VZW
- Andere: .....

Wat is de werkvorm van uw organisatie?

---

- activiteitencoöperatie
- adviesbureau
- arbeidszorg
- beschutte werkplaats
- buurt- en nabijheidsdienst
- coöperatie
- financier
- invoegafdeling en -bedrijf
- kringloopcentrum
- sociale werkplaats
- startcentrum

In welk jaar werd uw organisatie opgericht?

---

.....

## DEEL 2 Visie op de ontwikkeling van de organisatie

**Duid aan welke van de volgende beleidshoudingen, op dit ogenblik, het beste uw organisatie typeren. Gelieve het juiste cijfer aan te duiden op de schaal van 1 tot 5 (1 vertegenwoordigt de beleidshouding uiterst links beschreven en 5 vertegenwoordigt de beleidslijn uiterst rechts beschreven).**

Ter verduidelijking van de volgende vragen is het van belang onderstaande terminologie in het achterhoofd te houden:

- Onder “*product*” verstaan we producten of diensten voor de markt maar ook programma’s naar de doelgroep
- Met “*nieuw*” of “*innovatief*” bedoelen we het werken met nieuwe producten, nieuwe productiemethoden, verbeterde productiekwaliteit maar ook het bedienen van nieuwe marktniches, nieuwe sociale noden invullen of nieuwe werkvormen, nieuwe allianties/netwerken
- Met “*concurrenten*” bedoelen we de klassieke concurrenten in de markteconomie maar ook collega’s, organisaties die hetzelfde sociaal probleem willen aanpakken

| 75

---

Onze organisatie legt een sterke nadruk op het aanbieden van bestaande en succesvolle producten/programma's	1	2	3	4	5	Onze organisatie legt een sterke nadruk op technologisch leiderschap, innovatie en het aanbieden van nieuwe producten/programma's .
---	---	---	---	---	---	---

---

Wijziging van producten/programma's zijn meestal beperkt.	1	2	3	4	5	Wijzigingen van producten/programma's zijn meestal drastisch.
---	---	---	---	---	---	---

---

Hoeveel nieuwe producten/programma's heeft de organisatie op de markt gebracht of voor de doelgroep georganiseerd de laatste vijf jaar?

Geen nieuwe producten/programma's de laatste vijf jaar.	1	2	3	4	5	Zeer veel nieuwe producten/programma's de laatste vijf jaar.
---	---	---	---	---	---	--

---

Met betrekking tot relaties met concurrenten/collega's:

Onze organisatie volgt meestal wat concurrenten doen m.b.t. de introductie van nieuwe producten of ideeën.	1	2	3	4	5	Onze organisatie poogt altijd de concurrenten vóór te zijn m.b.t. nieuwe producten en ideeën en meestal slaagt zij daarin.
--	---	---	---	---	---	--

---

<i>De organisatie neemt meestal een afwachtende houding aan en reageert vervolgens gepast op acties van concurrenten.</i>	1	2	3	4	5	<b>De organisatie initieert in het algemeen acties waarop concurrenten vervolgens reageren.</b>
De organisatie is zelden de eerste om nieuwe producten, administratieve of proces-technologieën te introduceren.	1	2	3	4	5	De organisatie is zeer dikwijls de eerste om nieuwe producten, administratieve technieken of procestechnologieën te introduceren.
Onze organisatie geeft de voorkeur aan het aanbieden van producten die hun degelijkheid bewezen hebben.	1	2	3	4	5	Onze organisatie is groei- en innovatie gericht.
De organisatie is geneigd te investeren in projecten met laag risico (met normale en zekere rentabiliteit).	1	2	3	4	5	De organisatie is geneigd te investeren in projecten met hoog risico (met kans op een zeer hoge rentabiliteit).
Tengevolge de aard van de omgeving worden veranderingen in onze organisatie meestal zeer voorzichtig en stap voor stap doorgevoerd.	1	2	3	4	5	In onze organisatie worden drastische veranderingen als noodzakelijk geacht en komen dan ook dikwijls voor.
In situaties van onzekerheid neemt de organisatie in het algemeen een afwachtende houding aan om de kansen op het maken van "dure" beslissingen te beperken.	1	2	3	4	5	In situaties van onzekerheid neemt de organisatie in het algemeen een agressieve houding aan om de kansen op het realiseren van potentiële opportuniteiten te vergroten

### DEEL 3 Bronnen van inkomsten en financiering

Duid aan op welke manier de inkomstenstroom van uw organisatie verdeeld is tussen de volgende mogelijke bronnen.

Verdeel 100 punten tussen de onderstaande inkomstenstromen om aan te geven in welke mate ze belangrijk zijn voor uw organisatie klaverbladmodel:

Inkomsten uit de markt/van klanten, ondersteuning van de koopkracht .....  
Inkomsten uit tewerkstellingsperspectief .....  
Inkomsten voor de compensatie van het rendementsverlies .....  
Inkomsten uit andere beleidsdomeinen in functie van de dienstverlening .....  
Andere .....

**Totaal** .....

Hoe ziet u dit in de volgende jaren evolueren. Wat zal de situatie waarschijnlijk zijn binnen 5 jaar?

Inkomsten uit de markt/van klanten, ondersteuning van de koopkracht .....  
Inkomsten uit tewerkstellingsperspectief .....  
Inkomsten voor de compensatie van het rendementsverlies .....  
Inkomsten uit andere beleidsdomeinen in functie van de dienstverlening .....  
Andere .....

**Totaal** .....

| 77

Welke bronnen van financiering, vreemd of eigen vermogen, lijken u het meest aangewezen voor uw organisatie? (Meerdere antwoorden zijn mogelijk)

- Financiering door inbreng van persoonlijke middelen
- Kapitaal werven bij het publiek (vb. door coöperatieven)
- Kapitaal van stichtingen, fondsen of congregaties
- Overheidsfinanciering (vb. participatiefondsen)
- Partnerships met ondernemingen
- Leningen bij banken
- Leningen bij andere organisaties
- Andere, namelijk
- Geen idee.

Hoe wordt in uw organisatie omgegaan met het financiële resultaat?

- Het resultaat wordt verdeeld onder de aandeelhouders
- Het resultaat wordt verdeeld onder de medewerkers

- Het resultaat wordt gereserveerd voor latere investeringen
- Het behalen van financiële resultaten is geen doelstelling van onze organisatie
- Een mengvorm van de vorige opties. Duid aan a.u.b.
- Een andere optie, namelijk

Hoeveel % van de inkomsten in 2006 bestonden uit marktmiddelen?

- 0 % – 20 %
- 21 – 40 %
- 41 – 60 %
- 61 – 80 %
- 81 – 100 %
- Geen idee

## DEEL 4 Knelpunten, hefboomen en stimulansen

**We zijn op zoek naar de factoren die de groei van sociale economie organisaties bevorderen of in de weg staan.**

### **De kwaliteit en de beschikbaarheid van mensen bepalen de groeikansen van een organisatie**

Het is voor onze organisatie gemakkelijk om geschikte mensen aan te trekken voor het omkaderingspersoneel	1	2	3	4	5	Het is voor onze organisatie moeilijk om geschikte mensen aan te trekken voor het omkaderingspersoneel.
Het is voor onze organisatie gemakkelijk om geschikte mensen in de kansengroep aan te trekken	1	2	3	4	5	Het is voor onze organisatie moeilijk om gekwalificeerde mensen in de kansengroep aan te trekken
De loonvoorwaarden van onze sector laten ons toe om ons omkaderingspersoneel gepast te verlonen	1	2	3	4	5	De loonvoorwaarden van onze sector laten ons niet toe om ons omkaderingspersoneel gepast te verlonen
Het imago van onze sector stimuleert omkaderingspersoneel om voor onze organisatie te kiezen	1	2	3	4	5	Het imago van onze sector weerhoudt omkaderingspersoneel om voor onze organisatie te kiezen
Persoonlijk sociaal engagement is voor het omkaderingspersoneel een belangrijke reden om voor onze organisatie te kiezen	1	2	3	4	5	Persoonlijk sociaal engagement is voor het omkaderingspersoneel niet de belangrijkste motivator om voor onze organisatie te kiezen
Het opleidingsaanbod voor onze doelgroepmedewerkers is ruim voldoende.	1	2	3	4	5	Er is onvoldoende opleidingsaanbod voor onze doelgroepmedewerkers
De flexibiliteit waarmee we onze medewerkers van de doelgroep kunnen inzetten is een belangrijke troef	1	2	3	4	5	De flexibiliteit waarmee we onze medewerkers kunnen inzetten is een belangrijke rem
Vrijwilligers hebben een belangrijke inbreng in onze organisatie	1	2	3	4	5	Vrijwilligers hebben slechts een geringe inbreng in onze organisatie

## De markt/klanten en de concurrentie/collega's bepalen in belangrijke mate onze groeikansen.

De markt voor onze producten/ activiteiten is in volle expansie	1	2	3	4	5	De markt voor onze producten/ activiteiten neemt af.
Ons klantenbestand groeit elk jaar	1	2	3	4	5	Ons klantenbestand neemt elk jaar af
De groeimogelijkheden van onze organisatie worden volledig bepaald door de reglementering van de overheid	1	2	3	4	5	De reglementering van de overheid heeft weinig invloed op onze groeimogelijkheden
Onze organisatie heeft een goede strategische samenwerking met de overheid, bedrijven, .....	1	2	3	4	5	Onze organisatie heeft het moeilijk om een strategische samenwerking te onderhouden met overheid, bedrijven, ....
Wij slagen er duidelijk in om ons te differentiëren van onze concurrenten/ collega's	1	2	3	4	5	Wij doen wat de anderen doen
We hebben veel en agressieve concurrentie/collega's	1	2	3	4	5	Voor onze activiteit is er weinig agressieve concurrentie
Er is voldoende informatie beschikbaar over onze markt/klanten	1	2	3	4	5	Er is onvoldoende informatie beschikbaar over onze markt/klanten
Er is voldoende gelegenheid om te overleggen met onze concurrenten/ collega's	1	2	3	4	5	Er is weinig gelegenheid om te overleggen met onze concurrenten/ collega's

## Het omgaan met en de beschikbaarheid van de financiële middelen bepalen het succes van een organisatie

Er is voldoende en duidelijke informatie over de mogelijke kapitaalbronnen naast de structurele financieringsbronnen	1	2	3	4	5	Er is onvoldoende en onduidelijke informatie over de mogelijke kapitaalbronnen naast de structurele financieringsbronnen
De opvolging van de financiële dossiers door de overheid verloopt correct.	1	2	3	4	5	De opvolging van de financiële dossiers door de overheid verloopt niet correct.
De betalingen van de subsidies verlopen correct volgens afspraken	1	2	3	4	5	De betalingen van subsidies verlopen stroef en inefficiënt.
Er zijn voldoende financiële middelen beschikbaar voor de sociale economie	1	2	3	4	5	Er zijn onvoldoende financiële middelen beschikbaar voor de sociale economie
Onze organisatie beheerst (opvolging, rapportering, kostenbeheer...) het omgaan met financiële middelen uitstekend	1	2	3	4	5	Onze organisatie heeft het moeilijk om de financiële middelen van de organisatie te beheersen.

Wettelijke bepalingen en regelgeving kunnen ook belangrijke stimulansen of remmers zijn voor een organisatie

De veranderende milieu- en sociale wetgeving schept nieuwe opportuniteiten voor onze organisatie.	1	2	3	4	5	De veranderende milieu- en sociale wetgeving is een bedreiging voor onze organisatie
Er is voldoende advies en informatieverstrekking over de wet- en regelgeving beschikbaar	1	2	3	4	5	Er is onvoldoende advies en informatieverstrekking over de wet- en regelgeving beschikbaar
De wet- en regelgeving omtrent subsidies is stabiel	1	2	3	4	5	De wet- en regelgeving omtrent subsidies is onzeker
De wet- en regelgevingen van verschillende overheden zijn goed op elkaar afgestemd	1	2	3	4	5	De wet- en regelgevingen van verschillende overheden zijn niet goed op elkaar afgestemd

Management en bestuur zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de organisatie

De missie en de visie zijn duidelijk voor alle betrokkenen	1	2	3	4	5	De missie en de visie zijn onduidelijk voor alle betrokkenen
De strategie en de doelstellingen zijn duidelijk voor alle betrokkenen	1	2	3	4	5	De strategie en de doelstellingen zijn onduidelijk voor alle betrokkenen
Er is voldoende organisatorisch en leidinggevend vermogen aanwezig	1	2	3	4	5	Er is onvoldoende organisatorisch en leidinggevend vermogen aanwezig
Er is een heldere rolverdeling met duidelijke functieomschrijvingen organisatie	1	2	3	4	5	De functieomschrijvingen en bevoegdheden zijn onduidelijk
De raad van bestuur vervult zijn rol zoals het hoort						De Raad van Bestuur functioneert niet zoals het hoort.

## Processen en systemen doen de organisatie draaien

Onze klanten worden systematisch opgevolgd	1	2	3	4	5	Onze klanten worden niet systematisch opgevolgd
Onze kwaliteitscontrole staat op punt	1	2	3	4	5	Onze kwaliteitscontrole staat niet op punt
Onderzoek en ontwikkeling leveren gepaste resultaten	1	2	3	4	5	Onderzoek en ontwikkeling leveren geen goed werk
Onze systemen zijn goed geautomatiseerd	1	2	3	4	5	Onze systemen zijn niet geautomatiseerd
Kennis wordt in onze organisatie systematisch bijgehouden	1	2	3	4	5	Kennis wordt in onze organisatie niet bijgehouden
Wij hebben voldoende contact met ondersteunende organisaties en kennisinstituten	1	2	3	4	5	Wij hebben onvoldoende contact met ondersteunende organisaties en kennisinstituten

## DEEL 5: De Impact

**Alle organisaties hebben zowel een economische als sociale impact op hun omgeving. Duid voor elk van onderstaande factoren aan in welke mate deze een belangrijke doelstelling zijn voor uw organisatie.**

Duid voor elk van onderstaande factoren aan in welke mate deze een belangrijke doelstelling zijn voor uw organisatie om haar sociale impact te vergroten.

	Helemaal niet belangrijk		Min of meer belangrijk		Heel belangrijk
Onze organisatie heeft als doel om het overheidsbeleid te veranderen om zo de sociale noden beter tegemoet te komen.	1	2	3	4	5
Onze organisatie heeft als doel om culturele, politieke, of sociale veranderingen teweeg te brengen.	1	2	3	4	5
Onze organisatie heeft als doel om het business model van onze organisatie te promoten en anderen aan te zetten het te imiteren.	1	2	3	4	5
Onze organisatie heeft als doel om de noden van onze doelgroep maximaal te lenigen.	1	2	3	4	5

| 83

Duid voor elk van onderstaande factoren aan in welke mate deze een belangrijke doelstelling zijn voor uw organisatie om haar economische impact te vergroten

	Helemaal niet belangrijk		Min of meer belangrijk		Heel belangrijk
Onze organisatie heeft als doel om de huidige producten/diensten/programma's frequenter, of in groter aantal, aan te bieden via bestaande kanalen.	1	2	3	4	5
Onze organisatie heeft als doel om de kwaliteit van de huidige producten/diensten/programma's te verhogen.	1	2	3	4	5
Onze organisatie heeft als doel om de huidige producten/diensten/programma's aan nieuwe groepen aan te bieden via bestaande kanalen.	1	2	3	4	5
Onze organisatie heeft als doel om de huidige producten/diensten/programma's via nieuwe kanalen aan te bieden	1	2	3	4	5
Onze organisatie heeft als doel om nieuwe producten/diensten/programma's aan te bieden die andere sociale noden aanpakken via bestaande kanalen.	1	2	3	4	5

Verdeel 100 punten tussen de onderstaande ontwikkelingsdoelstellingen om aan te geven in welke mate ze belangrijk zijn voor uw organisatie:

- Winst maximaliseren .....
- Verkoop maximaliseren .....
- Sociale meerwaarde maximaliseren .....
- Technische know-how maximaliseren .....
- De waarde van de organisatie maximaliseren voor eventuele overname .....
- De stabiliteit en overlevingskans van de organisatie maximaliseren .....

Zijn er systemen om de niet-financiële prestaties van uw onderneming op te volgen?

- Ja.
- Neen.
- Geen idee.

Indien ja:

**Hoe volgt u deze niet-financiële prestaties op? Welke maatstaven heeft u ontwikkeld en welke benadering gebruikt u hiervoor?**

.....

.....

.....

.....

Bent u vertrouwd met de term Sociale Audit?

- Ja.
- Neen.

Indien ja:

**Wordt er in uw organisatie een sociale audit doorgevoerd?**

- Ja.
- Neen.
- Geen idee.

Indien ja:

**Wat zijn uw ervaringen met dit opvolgingssysteem?** (Op een schaal van 1 tot 5)

Het werkt helemaal niet					Het werkt uitstekend	
1	2	3	4	5		

Bent u vertrouwd met de term Social Return on Investment (SROI)?

- Ja.
- Neen.

Indien ja:

**Wordt SROI toegepast in uw organisatie?**

- Ja, en deze bedraagt .....
- Neen.
- Geen idee.

Indien ja:

**Wat zijn uw ervaringen met dit opvolgingssysteem?** (Op een schaal van 1 tot 5)

Het werkt helemaal niet					Het werkt uitstekend	
1	2	3	4	5		

## DEEL 6 Individueel profiel

### Welke functies bekleedt u binnen uw organisatie (meerdere antwoorden zijn mogelijk)?

- Voorzitter van de Raad van Bestuur
- Algemeen directeur
- Gedelegeerd bestuurder
- Lid van de Raad van Bestuur
- Lid van het directiecomité
- Zaakvoerder
- Andere: .....

### Bent u (één van de) eigenaar(s) van de organisatie?

- Ja
- Neen
- Niet van toepassing

### Hoelang werkt u al voor uw huidige organisatie?

- Minder dan 1 jaar
- 1 tot 2 jaar
- 2 tot 5 jaar
- 5 tot 10 jaar
- 10 tot 15 jaar
- Meer dan 15 jaar

### Geslacht

- Man
- Vrouw

### Geboortjaar

.....

### Opleidingsniveau

- Lager onderwijs
- Secundair onderwijs (technisch of beroeps)
- Secundair onderwijs (algemeen)
- Hoger niet-universitair onderwijs Korte Type (2-3 jaar)
- Hoger niet-universitair onderwijs Lange Type (4-5 jaar)
- Universitair onderwijs
- Universitair onderwijs + specialisatie

**Duid voor elke vraag aan in welke mate deze stelling u typeert. Er zijn telkens vijf antwoordmogelijkheden:**

1 = dit typeert me **helemaal niet**, bijna integendeel

2 = dit typeert me **eerder niet**

3 = dit typeert me **min of meer**

4 = dit typeert me **eerder wel**

5 = dit typeert me **volledig**

1	Veel afwisseling vind ik belangrijk in mijn leven.	1	2	3	4	5
2	Ik leef gemakkelijk mee met de problemen van anderen.	1	2	3	4	5
3	Ik bestudeer een probleem tot ik de logische samenhang begrepen heb.	1	2	3	4	5
4	Ik hou van goed voorbereide vergaderingen met een duidelijke agenda en sterk time management.	1	2	3	4	5
5	Ik bouw heel graag aan een echt vernieuwende toekomst.	1	2	3	4	5
6	Ik vind dat je problemen het best kan oplossen door overleg te plegen met anderen.	1	2	3	4	5
7	Nieuwe ideeën trekken mij zeer sterk aan.	1	2	3	4	5
8	Ik maak duidelijke afspraken en volg de naleving ervan nauwgezet op.	1	2	3	4	5
9	Ik zorg ervoor dat er geen routine ontstaat.	1	2	3	4	5
10	Ik wil elk probleem volledig begrijpen.	1	2	3	4	5
11	Ik vind het belangrijk een duidelijke planning op te stellen.	1	2	3	4	5
12	Ik steek veel energie in het wederzijds respecteren van persoonlijke gevoelens en meningen.	1	2	3	4	5
13	Voor mij is een goed werk een goed voorbereid werk.	1	2	3	4	5
14	Ik zoek liefst van al creatieve oplossingen.	1	2	3	4	5
15	Ik wil altijd precies weten wat wanneer moet gebeuren.	1	2	3	4	5
16	Ik hou ervan een probleem grondig te ontrafelen.	1	2	3	4	5
17	Ik heb in hoge mate aandacht voor hoe anderen reageren op voorstellen.	1	2	3	4	5
18	Ik hou ervan andere mensen te leren kennen.	1	2	3	4	5

19	Grenzen verleggen vind ik uiterst boeiend.	1	2	3	4	5
20	Ik help graag anderen.	1	2	3	4	5
21	Ik werk liefst vanuit een duidelijke structuur.	1	2	3	4	5
22	Frequente vernieuwing motiveert mij.	1	2	3	4	5
23	Ik haal energie uit samenwerking met anderen.	1	2	3	4	5
24	Ik maak gedetailleerde analyses.	1	2	3	4	5
25	Ik werk graag met gedetailleerde actieplannen.	1	2	3	4	5
26	Ik werk graag samen met anderen.	1	2	3	4	5

## DEEL 7 Performantie

**Dit is het laatste en waarschijnlijk het meest vervelende deel van deze bevraging. U zal er wat gegevens voor moeten nakijken. We willen namelijk een idee krijgen over de groei en de evolutie van uw organisatie in de voorbije 5 jaar. Afronden op een relevante eenheid mag zeker.**

	<i>Jaar van oprichting</i>	<i>Jaar 2001</i>	<i>Jaar 2006</i>	Niet beschikbaar/ Niet van toepassing
Het aantal medewerkers (in voltijdse equivalenten) ongeacht het statuut	.....	.....	.....	<input type="checkbox"/>
Het totaal aantal medewerkers (in voltijdse equivalenten) in de doelgroep, ongeacht het statuut	.....	.....	.....	<input type="checkbox"/>
Het aantal vrijwilligers in de organisatie (zonder de arbeidszorg medewerkers)	.....	.....	.....	<input type="checkbox"/>
Aantal geleverde producten, diensten voor de markt en/of programma's voor de doelgroep	.....	.....	.....	<input type="checkbox"/>
Omzet	.....	.....	.....	<input type="checkbox"/>
Balanstotaal	.....	.....	.....	<input type="checkbox"/>
Eigen vermogen	.....	.....	.....	<input type="checkbox"/>
<b>Resultaat voor belasting</b>	.....	.....	.....	<input type="checkbox"/>

**Hoe verwacht u dat het aantal werknemers in uw onderneming zich ontwikkelt over 2 jaar?**

- Sterk dalend (met meer dan 20% dalend).
- Dalend (-20% - 0)
- Ongeveer gelijk
- Stijgend (0 – 20%)
- Sterk stijgend (meer dan 20%)

Hartelijk bedankt voor uw deelname aan dit onderzoek!

U zou ons een groot plezier doen als u uw naam en de naam van uw organisatie zou vermelden. De vragenlijsten worden uiteraard anoniem verwerkt, maar voor het tweede deel van het onderzoek wensen we een aantal ondernemers te contacteren voor een bijkomend (telefonisch) gesprek. Ook als u graag de resultaten van het onderzoek zou vernemen, hebben we uw gegevens nodig.

Naam: .....

Naam van mijn organisatie: .....

Persoonlijk emailadres\*: .....

Verificatie emailadres\*: .....

- Ja, ik wens de resultaten van dit onderzoek per e-mail te ontvangen.
- Ja, ik maak graag tijd vrij om een diepgaander telefonisch gesprek te hebben met één van de onderzoekers. U kan mij bereiken op het volgende telefoonnummer:
- Ja, ik wens in aanmerking te komen om één van de vijf toegangstickets voor de Management Discovery Days op 3 oktober 2007 te winnen. Meer informatie omtrent de Management Discovery Days kan u vinden via de volgende link: <http://www.vlerick.be/nl/opleidingen/managprog/1832-VLK/5258-VLK.html>
- Gelieve deze box aan te duiden als u geen verdere informatie van de Vlerick Leuven Gent Management School wenst te ontvangen.

\* Uw e-mailadres wordt enkel gebruikt voor het verloten van de tickets en het versturen van de onderzoeksresultaten en zal dus niet aangewend worden voor commerciële en andere doelen.

Het onderzoeksteam.

**Sabine Vermeulen**  
**Dr. Frank Verzele**  
**Prof. Hans Crijns**

Competentiecentrum Ondernemerschap, Bestuur en Strategie  
Vlerick Leuven Gent Management School

## 12.2 Bijlage 2: Methodiek SROI

“De afgelopen jaren is de methodiek rond SROI door zowel wetenschappers als mensen uit de praktijk van het maatschappelijk ondernemen van over de hele wereld verder ontwikkeld en verfijnd. Wereldwijd zijn afspraken gemaakt over uitgangspunten, methodieken, do's and dont's en vormen van rapportering.

Zo is er een "Global Framework" ontstaan: richtlijnen bij het aanpakken van een SROI-analyse. Het "Global Framework" kan op aanvraag bekomen worden bij Hefboom vzw of leden van het Europees netwerk ESROIN: [www.sroi-europe.org](http://www.sroi-europe.org). Het bestaat uit tien stappen:

Stap 1: Doelstellingen analyse: waarom en voor wie de analyse wordt uitgevoerd.

Stap 2: Stakeholders bepalen en hun inbreng en verwachtingen in kaart brengen.

Stap 3: Omvang van de analyse bepalen.

Stap 4: Inkomsten en uitgaven analyseren.

Stap 5: Impact map.

Hier wordt per belangrijke stakeholder geïnventariseerd/bevraagd wat zijn input is (investering), welke activiteit hij verricht met betrekking tot de organisatiedoelen, welke output hiermee behaald wordt, en welke maatschappelijke verandering hiermee beoogd wordt. Bijvoorbeeld: voor een werknemer in een sociale economie project, kan dit zijn: input = werkuren en competenties; activiteit = werken en opleiding volgen; output = loon en arbeidscontract; impact = beter inkomen, maar ook stabiel werk, en een meer gestructureerde manier van leven.

Stap 6: Indicatoren bepalen en gegevens verzamelen.

Traditioneel focussen bedrijven vooral op de mate waarin werknemers efficiënt worden ingezet in de onderneming. Daarbij houdt men vaak outputgegevens bij (bijvoorbeeld het aantal mensen in trajectbegeleiding), veel minder impact gegevens (bijvoorbeeld het aantal mensen die uiteindelijk een duurzame tewerkstelling vinden).

Indicatoren bepalen voor outcomes is een kern van de methodiek. Het uitgangspunt is dat als iets verandert, het ook zichtbaar moet zijn en dus ook meetbaar. Zo bijvoorbeeld kan blijken dat de belangrijkste verandering voor een werknemer bij een stabielere leven is dat hij beter zijn budget kan beheren. De indicator kan zijn jaarlijkse besparing zijn, bijvoorbeeld doordat hij minder gerechtskosten heeft omwille van minder achterstallige rekeningen. Het betrekken van stakeholders bij het vinden van indicatoren en van hun waarde is belangrijk. De bedoeling is het berekenen van de waarde van een bepaalde impact voor iets of iemand.

Stap 7: Prognoses maken.

Stap 8: SROI berekenen.

Alle gegevens worden samengevat in een SROI-model. Hierbij is de economische, sociale

en ecologische meerwaarde zichtbaar en kan een “return” op de totale en specifieke investering berekend worden.

Stap 9: Rapportage van de SROI analyse: getallen in hun context plaatsen!

Stap 10: Bewaking: hoe laat ik de SROI-analyse in de komende jaren groeien en hoe benut ik de resultaten?<sup>1</sup>

Meer informatie kan bekomen worden bij Hefboom vzw of via het Europees netwerk ESROIN: [www.sroi-europe.org](http://www.sroi-europe.org)

---

<sup>1</sup> <http://www.misec.be/content.aspx?art=283>

### 12.3 Bijlage 3: Omvang van de sociale economie in Vlaanderen<sup>2</sup>

Door de overheid erkende en gesubsidieerde werkvormen

Werkvorm	Sociale werkplaatsen	Arbeidszorg	Beschutte werkplaatsen	Invoegbedrijven	Buurt- en Nabijheidsdiensten
<b>Doel</b>	Permanente gesubsidieerde tewerkstelling voor de meest achtergestelde werkzoekenden.	Begeleid werken voor de allerzwakste doelgroep. 'Zorg' staat hier centraal dan arbeid.	Aangepaste arbeid voor werkzoekenden met een arbeidshandicap.	Creatie van permanente tewerkstelling via een inloopsubsidieperiode van 2 jaar.	Gesubsidieerde tewerkstelling van kansengroepen in functie van persoonlijke of collectieve dienstverlening in een specifieke buurt.
<b>Doelgroep</b>	Werkzoekenden die min. 5 jaar inactief zijn, laaggeschoold en fysieke, psychische of sociale beperkingen hebben.	Personen die door persoonlijke en/of maatschappelijke redenen niet (meer) kunnen werken onder een arbeidscontract in het reguliere of beschermde tewerkstellingscircuit.	Werkzoekenden met een arbeidshandicap, ingeschreven bij het VFSIPH of met een specifiek statuut.	Langdurig of laaggeschoolde werkzoekenden (min. 1 jaar).	Voor minstens de helft bestaande uit kansengroepen.
<b>Doorstroom naar regulier circuit</b>	Beperkt – Niet prioritair	Zeer beperkt – Niet prioritair	Beperkt – Niet prioritair	Prioritair	Afhankelijk van project
<b>Contract</b>	Onbepaalde duur	Geen (arbeidszorg-overeenkomst)	Overwegend onbepaalde duur	Onbepaalde duur	Afhankelijk van project, meestal tijdelijke contracten
<b>Aantal ondernemingen</b>	98	57	68	154	109
<b>Aantal werknemers</b>	Doelgroep: 2.750 VTE - 2721 personen Omkadering: 485 VTE - 558 personen		Capaciteit: 13.625 VTE Ingevuld: 12.519 VTE	Potentieel: 3.900 VTE Ingevuld: 1.389 VTE - 1746 personen - Commercieel: 791 VTE - Dienstenchèques: 319 VTE - Collectief: 279 VTE	Doelgroep: 590 VTE Omkadering: 64 VTE Waarvan projectfonds Buurt- en nabijheidsdiensten: - Doelgroep: 220 VTE - Omkadering: 49 VTE
<b>Koepel en overleg</b>	SST – Samenwerkingsverband Sociale Tewerkstelling		VLAB – Vlaamse Federatie van Beschutte Werkplaatsen	Vlaams Invoeg Platform	KBN – Koepel Lokale Diensteneconomie
<b>Websites voor meer informatie</b>	www.sst.be		www.vlab.be	www.vlaamsinvoegplatform.be	www.buurtdienst.be

<sup>2</sup> gebaseerd op actuele cijfers van VOSEC, het Vlaams Overleg Sociale Economie.

## Ondersteuningsstructuur

	<b>Startcentra</b>	<b>Adviesbureaus</b>	<b>Activiteitencoöperaties</b>	<b>Solidaire financiers</b>
<b>Opdracht</b>	Bedrijfsontwikkeling binnen de sociale economie. Aanbieden van een intensieve managementondersteuning aan ondernemingen in de sociale economie gedurende hun startjaren. Eerstelijnsrol.	Advies en begeleiding geven aan initiatieven in de sociale economie. Tweedelijnsrol.	Begeleiden van langdurig werkzoekenden en andere kansengroepen richting ondernemerschap, met het oog op duurzame zelfwerkstelling.	Verstrekken van financiële middelen aan sociale economie-ondernemingen.
<b>Doelgroep</b>	Ondernemingen en initiatieven uit de sociale economie met focus op de invoegbedrijven.	Alle sociale economie-ondernemingen.	Individuele langdurig werkzoekenden en andere kansengroepen.	Alle ondernemingen uit de sociale economie.
<b>Aantal</b>	13 De Beitel (Mechelen), De Ent (Ronse), De Kaap (Brugge), De Kempische Brug (Antwerpen), De Punt (Gent), De Startcentrale (Heusden-Zolder), De Wolkammerij (Antwerpen), De Werkhoek (Oostende), Kanaal 127 (Kortrijk), RIC (Leuven-Tienen), RICK Kempen (Turnhout), Vaart! (Roeselare), Zennelink (Vilvoorde)	5 Febecoop Adviesbureau Vlaanderen, Hefboom, Mentor consult, SEC adviesbureau, WEB	5 Co-Actief (Antwerpen), DEBUT (Brussel), Ondernemersateller (Genk), Startpunt (Gentbrugge), Take Off (Oudenburg)	4 voor Vlaanderen - Hefboom cvba - Netwerk Rentevrij cvba so - Triodos Bank - Trividend 3 voor het Zuiden - Alterfin cvba - Incofin cvso - VOOC cvso

---

FLANDERSDC  
INSPIRING CREATIVITY

Kennispartner



the Autonomous Management School of  
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven

ISBN-NUMMER : 9789078858171  
EAN: 9789078858171