

Het ondersteunen van de sociale economie in Vlaanderen: behoeftenanalyse als opstap naar een nieuw ondersteuningsmodel

Van den Broeck G., Van Hemel L. & Struyven L. 2007. *Het sokkelbesluit: bouwstenen van een nieuwe ondersteuningsstructuur voor de sociale economie*. Leuven: HIVA.

Het merendeel van de bestaande ondersteuningsinstrumenten voor de Vlaamse sociale inschakelingseconomie (maatwerkbedrijven, invoegbedrijven en lokale diensteneconomie) werd omstreeks 2000 in het leven geroepen. Sindsdien werd de sector ge-professionaliseerd onder impuls van een verankering van de subsidievormen in een decretaal kader. Een gevolg hiervan is dat ook de rol en betekenis van de bestaande ondersteuningsstructuren voor de sociale economie in vraag wordt gesteld. In deze expertenopdracht werden in de eerste plaats de behoeften en noden van sociale bedrijven aan ondersteuning in kaart gebracht en werden de prioriteiten ter zake vastgelegd. Deze gegevens vormen de basis voor een model van geïntegreerde ondersteuning voor de bedrijven uit de sociale economie.

Ondersteuningsbehoeften van de sociale ondernemingen

Aan de hand van een uitgebreid surveyonderzoek werd gepeild naar de intensiteit en prioriteit van de ondersteuningsbehoeften bij de ondernemingen uit de sociale inschakelingseconomie. Daarnaast werd bevraagd welke ondersteunende instanties de gebruikers in het verleden hebben geraadpleegd, wel-

ke de gewenste ondersteuningsmethodiek is en op welk geografische niveau de ondersteuning best vorm krijgt. De vragenlijst werd via een postenquête verstuurd naar acht verschillende werkvormen of afnemers van ondersteuning: sociale en beschutte werkplaatsen, arbeidszorgcentra, invoegbedrijven, buurt- en nabijheidsdiensten, activiteitencoöperaties, de regisseurs van de jeugdwerkloosheidsplannen en de regisseurs van de actieplannen lokale diensteneconomie. In totaal werden er 648 vragenlijsten verzonden naar 575 organisaties uit de sociale economie.

Na analyse bleek dat het werkveld een sterke behoefte ervaart aan ondersteuning op het vlak van de sectorgebonden behoeften zoals:

- vorming;
- overleg en samenwerking binnen de sector;
- visieontwikkeling;
- beleidssignalering en beïnvloeding.

De ledenfederaties zijn de meest vermelde actoren waarop in het verleden een beroep werd gedaan voor ondersteuning. Ook naar de toekomst toe zijn de verwachtingen naar de ledenfederaties groot.

Bedrijfseconomische ondersteuning is erg belangrijk zoals hulp bij:

- kwaliteitsmanagement;
- het voeren van evaluatiegesprekken;
- het verzorgen van public relations;
- het ontwikkelen van beheers- en opvolgingsinstrumenten;
- het doorlichten van de organisatie.

Hiervoor kijkt men vooral naar de ledenfederaties en adviesbureaus. De startcentra worden weinig vermeld tenzij op vlak van innovatie en screening van maatschappelijke meerwaarde.

Men ervaart voldoende ondersteuning met betrekking tot het verwerven van financiële middelen en subsidies. Het werkveld benadrukt echter het prioritaire karakter van de financiële ondersteuning. De nood aan structurele financiering en een subsidie-loket vormen belangrijke aandachtspunten. Hierbij doet men relatief meer beroep op Hefboom en de reguliere financiers.

De verschillen in behoeften naar werkvorm zijn minder uitgesproken dan verwacht. De sociale werkplaatsen en de buurt- en nabijheidsdiensten hebben het meest behoefte aan ondersteuning, de invoegbedrijven het minst. De maatwerkbedrijven hebben het meest behoefte aan ondersteuning bij welzijnsproblemen en overleg en samenwerking. Ondersteuning bij visieontwikkeling is een door het werkveld ruim gedeelde behoefte. Bedrijfseconomische ondersteuning is vooral een behoefte voor de buurt- en nabijheidsdiensten evenals een goede invulling van het klaverbladmodel.

Voor een viertal behoeften wordt het Vlaamse organisatieniveau als het meest wenselijke aangeduid. Voor een vijftal behoeften is het gewenste geografische organisatieniveau minder uitgesproken en verwacht men waarschijnlijk een centrale sturing met decentrale ingangen. Voor overleg en samenwerking verkiest men het regionale niveau. Eerstelijnsdienstverlening en maatwerk zijn de meest gewenste ondersteuningsmethodieken. Voor de behoeften op het sectorniveau vindt men een ondernemersnetwerk de meest gewenste methodiek.

Prioriteiten en wenselijke vormgeving

De surveybevindingen werden vervolgens tijdens een aantal focusgroepen voorgelegd aan de verschillende stakeholders (de organisaties in de sociale economie, de aanbieders van ondersteuning en de beleidsmakers). Het opzet van deze focusgroepen was drievoudig: ten eerste dienden de bevindingen uit het surveyonderzoek gekaderd te worden, ten tweede dienden de prioriteiten inzake ondersteuning aangegeven te worden en ten derde werden de voostellen voor organisatie en vormgeving van ondersteuning afgetoetst.

Behoeften

Zowel de gebruikers als de aanbieders erkennen het belang van het aanbieden van financiële ondersteuning. Men houdt rekening met de mogelijkheid dat heel wat zaakvoerders van kleinere ondernemingen de kredietwaardigheid van hun onderneming niet kennen en dus de nood aan financiële expertise en ondersteuning niet ten gronde kunnen beoordelen. Men erkent dat ondernemingen tijdig financiële expertise moeten inhuren maar er dient eerst consensus te groeien over een haalbare prijszetting voor het inhuren van een adviesbureau. In een model dient men de noden van de kleinere en financieel 'zwakkere' ondernemingen beter te ondersteunen gezien ze moeilijk de weg vinden naar de adviesbureaus.

De gebruikers vinden vorming erg belangrijk. Het bestaande aanbod is groot maar vertrekt te weinig van de behoeften van de individuele onderneming. Een modellering naar een grotere groep is echter een begrijpelijke noodzaak omwille van de beperkte financiële middelen.

Alle stakeholders erkennen het belang van een goede informatiedoorstroming inzake ondersteuning naar de gebruikers. Er is nood aan afstemming en bredere bekendmaking van het bestaande ondersteuningsaanbod. Vele ondernemingen zijn niet op de hoogte van de rol van bepaalde ondersteunende instanties, hun aanbod en de beschikbare overheidstegemoetkomingen. Ook is het belangrijk dat het product- en dienstenaanbod van de sociale economie beter gepromoot wordt.

Actoren

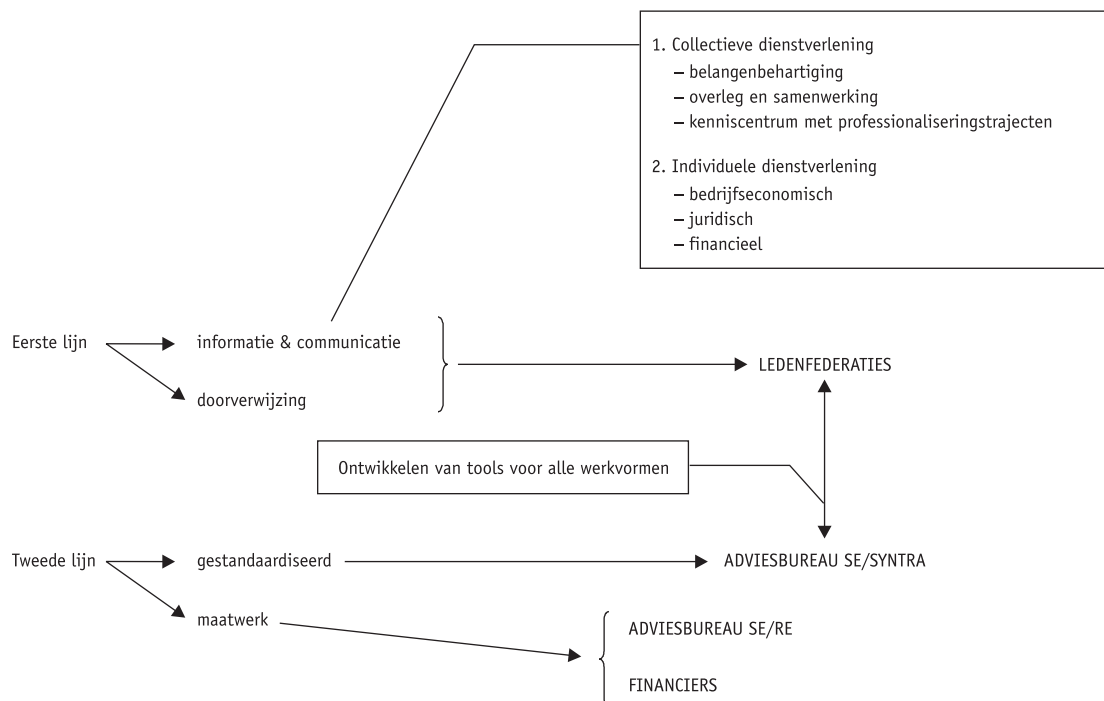
De gebruikers zijn geen vragende partij voor de oprichting van nieuwe ondersteunende instanties. De bestaande actoren moeten in staat geacht worden tegemoet te komen aan de huidige ondersteuningsvragen. Invoegbedrijven uit de reguliere sector doen minder beroep op de startcentra maar dat geldt niet voor de invoegbedrijven uit de sociale economie. Men kan enkel gebruik maken van startcentra voor en tijdens de opstart. Ook voor opvolgingsondersteuning wenst men beroep te doen op de startcentra maar dit is vaak moeilijk omwille van budgettaire beperkingen (gebrek aan middelen en mankracht). Een intensievere samenwerking met het Vlaams Agentschap Ondernemen (VLAO) wordt noch door gebruikers noch door ondersteuners afgewezen.

Bepaalde provinciale en regionale structuren zijn weinig betekenisvol voor de gebruikers en ondersteuners. Men kent het provinciale niveau hoogstens een doorverwijfsfunctie toe maar vindt dit ni-

veau niet geschikt om zelf als ondersteunende actor op te treden. Men heeft wel behoefte aan netwerking en regionaal georganiseerde overlegplatformen. Men ziet voor het decentrale niveau een coördinerende taak weggelegd inzake ervaringsuitwisseling en het stimuleren van overleg tussen reguliere en sociale economie. Ook het beleid erkent het belang van uitwisselingen tussen werkvormen en met de reguliere sector.

Zowel gebruikers als aanbieders erkennen de belangrijke rol van de ledenfederaties en wensen deze te bestendigen en mogelijk uit te breiden. Toch vindt men het niet wenselijk dat de ledenfederaties voor alle domeinen gespecialiseerd individueel advies verlenen. De ledenfederaties zijn ook geen vragende partij voor een algemene basissubsidiëring omdat zij hun rol van belangenbehartiging in alle onafhankelijkheid willen spelen. Daarnaast ziet men de ledenfederaties wel als een belangrijk kenniscentrum dat met steun van de Vlaamse overheid en in samenwerking met adviesbureaus competenties kan detecteren, ontwikkelen

Figuur 1.
Organisatiemodel op het centrale niveau



en verspreiden. Men wenst geen decretale vermelding van de taken.

Voorstel van ondersteuningsmodel

Centraal niveau (Vlaanderen)

Figuur 1 toont het organisatiemodel op het centrale niveau.

De *eerstelijnsfunctie* op het centrale (Vlaamse) organisatieniveau wordt waargenomen door de ledenfederaties. Deze functie is bedoeld voor de bij ledenfederaties aangesloten leden en neemt de vorm aan van informatieverstrekking/doorverwijzing. Ze manifesteert zich op twee wijzen: via collectieve en/of individuele dienstverlening. De *individuele dienstverlening* heeft betrekking op bedrijfseconomische, financiële of juridische thema's die vaak werkvormspecifiek van aard zijn en dus best door de ledenfederaties kunnen opgenomen worden. Voorbeelden hiervan zijn informatie over subsidiemaatregelen of erkenningsvoorwaarden. Eventueel kan er worden doorverwezen naar de adviesbureaus.

Daarnaast is er de *collectieve dienstverlening* van de ledenfederaties aan alle leden die onder de vertegenwoordigde werkvorm vallen. De federaties blijven in hun volledige onafhankelijkheid de belangen van hun leden verdedigen en organiseren het overleg en de samenwerking binnen de werkvorm. Daarnaast ontwikkelen zij zich tot kenniscentrum dat via professionaliseringstrajecten tracht de aanwezige competenties te detecteren en ontsluiten.

De *tweedelijnsfunctie* maakt een onderscheid tussen individueel maatwerk op bedrijfsniveau en gestandaardiseerde ondersteuning voor alle werkvormen. *Individuele bedrijfssteuning* gebeurt voornamelijk door de adviesbureaus uit zowel reguliere als sociale economie. Ze leveren ondersteunend maatwerk op het niveau van de individuele organisatie zoals ad hoc managementondersteuning of de begeleiding van organisatieprocessen. Daarnaast is er de *gestandaardiseerde ondersteuning voor alle werkvormen*. Nu reeds ontwikkelen bepaalde ledenfederaties professionaliseringstrajecten voor hun leden. Dergelijke trajecten bestaan uit de ontwikkeling van expertise of van managementinstrumenten die reeds op geïsoleerde plaatsen binnen de sector aanwezig

zijn en vervolgens worden ontwikkeld en verspreid onder alle leden. Indien de Vlaamse overheid verkiest deze trajecten te ontsluiten voor alle werkvormen in de sector in het kader van verdere professionalisering, dient men deze processen te institutionaliseren. Bij voorkeur worden dan volgende stappen doorlopen:

- lokaliseren en inventariseren van bestaande expertise en competenties;
- verspreiding van bestaande expertise en competenties (valoriseren);
- identificatie van onderontwikkelde of door het werkveld gevraagde expertise en competenties;
- toewijzing van ontwikkeling aan de meest geschikte actor;
- verplichte en werkvormoverschrijdende disseminatie van expertise, competenties en tools.

Decentraal niveau

De focus van de startcentra ligt vandaag eenzijdig op het creëren en behouden van duurzame tewerkstelling voor kansengroepen in het kader van de invoegmaatregel. Een verbreding van het takenpakket met een focus die ruimer is behoort tot de mogelijkheden en is ook wenselijk gezien de vraag van andere werkvormen. Zo komen de sociale werkplaatsen als meest behoeftige werkvorm uit de survey. Ook de buurt- en nabijheidsdiensten hebben een sterke behoefte aan ondersteuning, mede omdat zij een sterk uitgebouwde ledenfederatie missen.

Uit de bevraging bleek het belang van het decentrale niveau in het kader van bedrijfseconomische ondersteuning (zowel ondersteuning bij de opstart als opvolgingsondersteuning) en overleg en samenwerking (netwerkvorming tussen en over de verschillende werkvormen en met de reguliere economie). Men verkiest voor deze taken het decentrale niveau omdat de specifieke socio-economische context en arbeidsmarktomgeving kan verschillen van regio tot regio en de ondernemers binnen dezelfde regio dus binnen dezelfde realiteit actief zijn. Dit leidt ertoe dat ervaringen en problemen vaak dezelfde zijn.

De huidige taken van VLAO, een nieuwe visie op de rol van de startcentra en de lokale invulling van

enkele behoeften vinden hun beslag in een nieuw model. In dit model wordt de dienstverlening van VLAO aangevuld met een regionale cel maatschappelijk verantwoord ondernemen. Figuur 2 toont het ondersteuningsmodel op het decentrale niveau.

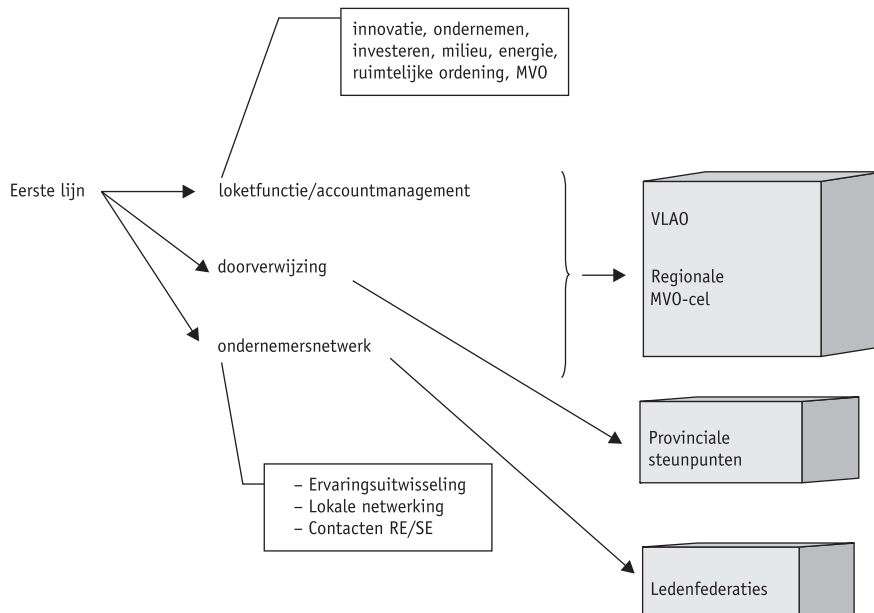
Lokale eerstelijnsdienstverlening rond sociale economie en maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt aangeboden door de regionale MVO-cellen. Deze dienstverlening bestaat uit:

- een loketfunctie/accountmanagement;
- doorverwijzing (naar ledenfederaties, financiers, adviesbureaus, ...);
- sensibilisering;
- eventueel ondersteuning bij het opzetten van ondernemersnetwerken.

De cellen nemen de verbrede rol van de huidige startcentra over en leveren diensten voor reguliere bedrijven die de invoegmaatregel wensen toe te passen, maar eveneens voor bedrijven uit de sociale economie (meerdere werkvormen). De MVO-cellen vormen een aanspreekpunt (loket) met eer-

stelijnsadvies rond bedrijfseconomische ondersteuning. Hierbij gaat het enkel over gestandaardiseerde dienstverlening inzake opstart- en opvolgingsondersteuning (bijvoorbeeld opstellen ondernemingsplan). Ad hocmanagementondersteuning in de vorm van maatwerk blijft een taak van de adviesbureaus op het centrale niveau. Het proactief opsporen van kleinere, financieel zwakkere ondernemingen gevolgd door het doorverwijzen naar ondersteunende instanties (ledenfederaties, adviesbureaus of financiers) kan een taak zijn. Daarnaast vervult men een sensibiliserende rol inzake maatschappelijk verantwoord ondernemen. De grote behoefte aan ervaringsuitwisseling, lokale netwerking en contacten tussen reguliere en sociale economie wordt bij voorkeur opgenomen door de ledenfederaties die een uitvoerende rol opnemen. De MVO-cellen nemen hier eventueel een ondersteunende rol op zich, vertrekkend vanuit hun ervaringen met de lokale socio-economische context. Meerdere methodieken zijn mogelijk: fora, virtuele platformen, website, studiedagen of andere.

Figuur 2.
Ondersteuningsmodel op het decentrale niveau



Deze unieke positie van de MVO-cellen schept mogelijkheden tot het vervullen van een brugfunctie tussen reguliere en sociale economie. De huidige mogelijkheid tot inzet van experts binnen VLAO opent perspectieven voor de expertises van de startcentra. Deze neutrale dienstverlening richt zich tot alle ondernemingen, zowel leden als niet-leden van federaties.

Gert Van den Broeck
HIVA