

## Vermarkting van non-profits: een vlag met vele ladingen

*Ben Suykens<sup>1</sup>*

### 1. Inleiding

Vanaf de jaren 80 deed het Nieuw Publiek Management haar intrede bij West-Europese overheden. Ondanks het feit dat de implementatie van dit bestuurlijke paradigma verschilt van land tot land (De Rynck, Pauly, & Verschuere, 2017), laat de baseline zich capteren door 'meer management, meer meten en meer markt'. Het overheidsbestel, log en groot, moet vanuit dit perspectief ontvetten door zich meer bedrijfsmatig te organiseren. Internationaal onderzoek stelt dat Nieuw Publiek Management tweeledig doorwerkt op de relatie tussen middenveld<sup>2</sup> en overheid (Aiken & Bode, 2009; Bode, 2006). Ten eerste brokkelden traditionele, gevestigde samenwerkingen gericht op het verstrekken van publieke dienstverlening tussen beide actoren af. Overheidsaanbestedingen vormen steeds vaker onderwerp van een competitieve uitbesteding of tender, waarbij de kandidaat met de beste prijs-kwaliteitverhouding de overheidsopdracht toegewezen krijgt. Voorts krijgt de samenwerking tussen overheid en middenveld steeds vaker vorm doorheen een resultaatsverbintenis. De middenveldorganisatie moet in ruil voor subsidies en/of erkenning aantoonbare prestaties realiseren.

De plannen van de Antwerpse OCMW-raad om een deel van het lokaal sociaal beleid uit te besteden op basis van een competitieve tender – open voor non-profit en for-profit spelers – vormt een actueel voorbeeld van deze beleidsvisie. Waar het stadsbestuur argumenteerde dat de introductie van marktspelers het hulpverleningsaanbod efficiënter en innovatiever zou maken, stelde het middenveld, bij monde van het Sociaal Werk Actie Netwerk en de politieke oppositie dat deze beleidsbeslissing zou leiden tot een verschraving van zowel de dienstverlenende als de politiserende rol van het sociaal werk (bv. Grymonprez & Debruyne, 2017; Grymonprez e.a., 2016). Het belang van het publieke debat rond dit thema kan nauwelijks overschat worden. Het gaat over het welzijn van de meest kwetsbare mensen in onze samenleving. Als we onze blik verruimen, zien we dat er in de welzijnssector al heel wat segmenten zijn waar commerciële spelers actief zijn. We denken maar aan de ouderenzorg (bv. Armonea), gehandicaptenzorg (bv. Thomashuizen), en de forensische-psihiatrische zorg (bv. FPC Gent).

---

De vraag of non-profits zich meer bedrijfsmatig gaan organiseren en gedragen blijft voor de Vlaamse context grotendeels onbeantwoord.

---

Deze tendens – competitieve tendering, resultaatsverbintenissen en de introductie van commerciële spelers in werkvelden die uitgaan naar de ondersteuning van maatschappelijk kwetsbare mensen – wordt in het publieke debat doorgaans aangeduid met de term ‘vermarkting’. Het geeft aan dat de organisatie van maatschappelijke dienstverlening steeds vaker vorm krijgt doorheen een bedrijfsmatige logica. Echter, in welke mate werkt deze beleidsvisie door in de dagelijkse werking van middenveldorganisaties? Gaan non-profits zich meer bedrijfsmatig organiseren en gedragen? Deze complexe vraag blijft voor de Vlaamse context grotendeels onbeantwoord. Bij wijze van aanzet gaat deze bijdrage op basis van de internationale onderzoeksliteratuur dieper in op de verschillende vormen en effecten van vermarkting:

1. Welke organisatorische dynamieken wijzen op vermarkting?
2. Wat is de impact van vermarkting op de werking van middenveldorganisaties?

Echter, alvorens we deze vragen kunnen beantwoorden, moeten we eerst afbakenen wat we bedoelen met ‘markt’ en hoe dit concept zich verhoudt tot ‘middenveld’.

## 2. Welke markt, welk middenveld?

Onderzoekers situeren het middenveld tussen de markt, de overheid en de gemeenschap (Van de Donk, 2008). Elk van deze domeinen wordt gekenmerkt door een eigen *modus operandi*. Zo krijgt interactie in de marktsfeer primair vorm doorheen contracten en het vraag en aanbod mechanisme. De overheid is gericht op herverdeling (bv. belastingen als bijdrage aan het publieke goed). De gemeenschapssfeer wordt gekenmerkt door informele relaties, gebaseerd op wederkerigheid (bv. vrienden, familie). Uit de centrale positie van het middenveld in figuur 1 volgt dat we deze sfeer kunnen definiëren als *non-profit* – in tegenstelling tot het winstgedreven karakter van de markt –, *privaat* – in tegenstelling tot het publieke karakter van de overheid –, en *formeel* – in tegenstelling tot het informele karakter van de gemeenschap.

Ondanks dat dit driehoeksmodel suggereert dat er een duidelijke grens is tussen middenveld en markt, argumenteren we dat het middenveld inherent actief is op een markt. Net zoals een bedrijf moet een dienstverlenende middenveldorganisatie rekening houden met vraag en aanbod. Echter, de invulling van het begrip markt verschilt op twee belangrijke punten. Ten eerste is er de aard van het goed. Waar middenveldorganisaties traditioneel actief zijn rond het verstrekken van maatschappelijke dienstverlening (bv. armoedebestrijding, welzijn) focussen bedrijven zich op private goederen (bv. kleding, software). Een

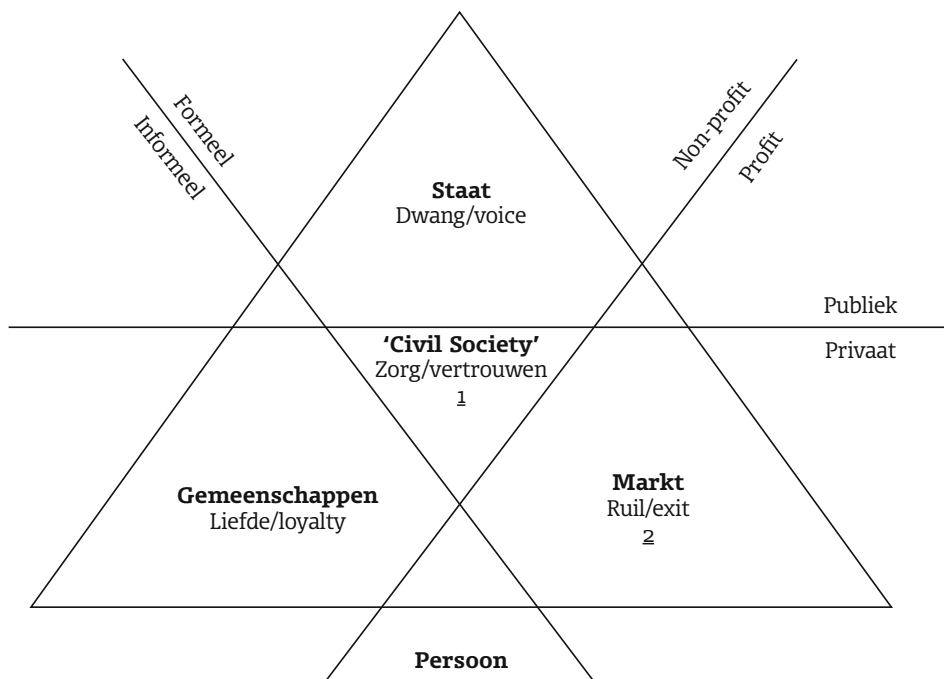
middenveldorganisatie vertrekt vanuit de noden en behoeften van burgers, terwijl een onderneming, gericht op winstmaximalisatie, de marktvaart zal reduceren tot de koopkracht van consumenten. Bijgevolg kunnen we cliënten van klanten onderscheiden. Cliënten hebben sociale grondrechten die stellen dat bepaalde elementaire behoeften ingevuld moeten worden (bv. wonen, voeding). Dit is niet het geval bij klanten, die hun materiële behoefte slechts kunnen invullen indien ze beschikken over voldoende koopkracht. Een tweede verschil situeert zich in de betrokkenheid van de overheid. In Vlaanderen staat de overheid in haar verschillende niveaus (bv. lokaal, Vlaams) en gedaanten (bv. OCMW, VDAB) dicht bij middenveldorganisaties. Overheidssubsidies vormen een aanzienlijk aandeel van de inkomstenstroom van Vlaamse middenveldorganisaties zodat de overheid (a) indirect bepaalt welke maatschappelijke noden prioriteit krijgen in de samenleving die ze bestuurt en (b) op basis van evaluatie- en controlemechanismen de kwaliteit van de dienstverlening bepaalt. Deze verwevenheid tussen overheid en middenveld zien we bij bedrijven, die het merendeel van hun inkomsten uit de verkoop van goederen halen, minder.

---

Ondanks het feit dat we het begrip markt kunnen gebruiken om de activiteiten van zowel for-profit als non-profit spelers te beschrijven, heerst er een andere logica.

---

**Figuur 1** – Maatschappelijke driehoek (ontleend van: Van de Donk (2008)).



Kortom, ondanks het feit dat we het begrip markt kunnen gebruiken om de activiteiten van zowel for-profit als non-profit spelers te beschrijven, heerst er een andere logica. Waar het middenveld zich kenmerkt door maatschappelijke dienstverlening

die vertrekt vanuit noden en behoeften, karakteriseren bedrijven zich door te streven naar winstmaximalisatie doorheen de verkoop van private goederen. We duiden deze verschillende invulling van het begrip markt aan door respectievelijk te spreken van quasi-markten (middenveld) en markten (bedrijven). Ondanks dat er in beide markten sprake is van competitie, heerst er een ander organisatorisch gedrag. Zo zal een middenveldorganisatie bij een te grote vraag eerder reageren door het aanleggen van een wachtlijst, terwijl een bedrijf haar capaciteit en/of verkoopprijs zal verhogen met het doel om meer inkomsten te genereren (Steinberg & Weisbrod, 1998).

Dit conceptuele onderscheid laat toe om vermarkting scherper te definiëren. Naast een beleidsmatige invulling (cf. tendering, resultaatsverbintenissen) kan vermarkting ook duiden op een meer bedrijfsmatige manier van organiseren en functioneren van middenveldorganisaties. Deze organisatorische invulling van vermarkting duiden we aan als 'hybridisering richting de markt'. In dit geval vertoont een middenveldorganisatie zowel karakteristieken van het middenveld (bv. non-profit oogmerk) als van de markt (vb. door het opzetten van commerciële activiteiten). Illustreer we dit op basis van figuur 1, dan vormt hybridisering richting de markt een verschuiving van positie (1) richting positie (2). Met andere woorden, hybridisering van middenveldorganisaties richting de markt kunnen we omschrijven als de beweging van een quasi-markt logica naar een markt logica. Het volgende onderdeel gaat dieper in op de verschillende vormen en effecten die we aan deze beweging kunnen koppelen.

---

De organisatorische invulling van vermarkting duiden we aan als 'hybridisering richting de markt'. In dit geval vertoont een middenveldorganisatie zowel karakteristieken van het middenveld als de markt.

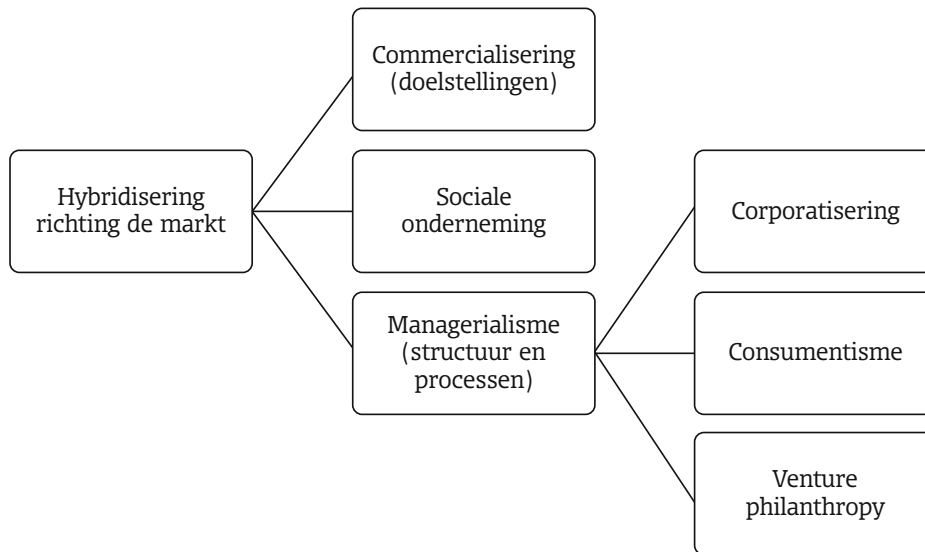
---

### 3. Hybridisering richting de markt. Organisatorische dynamieken en effecten

Hybridisering richting de markt kan zich manifesteren op twee organisatorische niveaus. Enerzijds kan het wijzen op het groeiende belang van financiële *doelstellingen* ten opzichte van de sociale missie. De opkomst van verdienmodellen in de non-profit sector is vaak de eerste associatie die gemaakt wordt in het publieke debat. Anderzijds kan hybridisering richting de markt waarneembaar zijn doorheen de *structuur* en *processen* van een middenveldorganisatie. Deze, vaak subtielere, dynamiek laat zich capteren als het geloof dat een organisatie ideaaltypisch gemodelleerd wordt als een bedrijf wil het goede resultaten behalen. Waar het eerste aangeduid wordt met de term 'commerciëlisering', refereert men in het onderzoek naar het laatste als 'managerialisme'. We situeren de sociale onderneming op het snijpunt tussen deze twee begrippen. Echter,

binnen deze opdeling bestaat er een veelheid aan gerelateerde concepten die zowel de academische als publieke discussie bemoeilijken (Maier, Meyer, & Steinbereithner, 2016). Illustratief was bijvoorbeeld dat men in het tenderingdossier van de Vaart – dat lange tijd naar beveiligingsfirma G4S-Care leek te gaan – respectievelijk sprak over vermarkting,<sup>3</sup> privatisering<sup>4</sup> en commercialisering.<sup>5</sup> Voortbouwend op de structuur van figuur 2 lichten we in wat volgt de voornaamste vormen en effecten van hybridisering van middenveldorganisaties richting de markt toe.

**Figuur 2** – Hybridisering richting de markt. Een conceptueel overzicht.



### 3.1 Commercialisering

---

Commercialisering duidt op de ontwikkeling van verdienactiviteiten binnen een middenveldorganisatie.

---

Commercialisering duidt op de ontwikkeling van verdienactiviteiten binnen een middenveldorganisatie (Weisbrod, 1998b). In dit geval verkoopt een middenveldorganisatie een dienst of een product met de bedoeling een zekere financiële meerwaarde te genereren. Bijgevolg beschouwen we onkostenvergoedingen, kostendekkende deelnameprijzen en lidgelden, die gericht zijn op break-even of het beperken van financieel verlies, niet als commerciële inkomsten. Ondanks dat de prijszetting gericht is op het creëren van een zekere winstmarge onderscheidt ze zich van winstmaximalisatie omdat middenveldorganisaties oog hebben voor het bereiken van bepaalde doelgroepen. Zo kunnen ze bijvoorbeeld, afhankelijk van de eindgebruiker, verschillende tarieven in rekening brengen (Steinberg & Weisbrod, 1998). Daarnaast is een middenveldorganisatie verplicht om eventuele winsten volledig te herinvesteren in haar werking, in tegenstelling tot bedrijven.

De Amerikaanse econoom Weisbrod (1998a) stelt dat de wenselijkheid van een commerciële activiteit bij een middenveldorganisatie afhankelijk is van hoe nauw de activiteit aansluit bij de sociale missie. Hij karakteriseert de non-profit organisatie als een *'multiproduct firm'*, die de capaciteit heeft om drie type goederen te produceren. Het eerste type omvat de activiteiten die naadloos aansluiten bij de missie, bijvoorbeeld het voorzien van sociale tewerkstelling en goedkope maaltijden voor maatschappelijk kwetsbare mensen in het geval van een sociaal restaurant.<sup>6</sup> Het gaat hier om de kernactiviteiten van een organisatie. Een tweede type staat iets verder van de sociale missie en heeft de capaciteit om inkomsten te genereren. Sociale restaurants zijn vaak toegankelijk voor het brede publiek, dat in tegenstelling tot de doelgroep, vaak geen reductietarief geniet (Ghys & Oosterlynck, 2015). Naast het bevorderen van de sociale mix in het sociale restaurant kan de eventuele winst geherinvesteerd worden in de werking van de organisatie. Een derde type heeft een zwakke tot geen link met de sociale missie en wordt louter ontwikkeld om inkomsten te verwerven. Zo zien we in het geval van sociale restaurants een opkomende trend van levering van warme maaltijden aan huis, vaak in samenwerking met professionele cateraars. Deze dienstverlening is in de eerste plaats gericht op mensen die niet de mogelijkheid hebben om zelf een warme maaltijd te bereiden, bijvoorbeeld door ziekte. Echter, indien middenklasse burgers ook van deze dienst gebruik zouden maken, dan is dit een voorbeeld van het derde type goed in het model van Weisbrod. Immers, in dit geval heeft de activiteit op zich geen link met de sociale missie, maar de extra inkomsten kunnen de basiswerking van het sociale restaurant wel ondersteunen.

---

Onderzoek naar de effecten van commercialisering op de werking van een middenveldorganisatie spitst zich toe op de inherente spanning tussen economische en sociale doelstellingen.

---

Onderzoek naar de effecten van commercialisering op de werking van een middenveldorganisatie spitst zich toe op de inherente spanning tussen economische en sociale doelstellingen. Zo stelt Weisbrod dat zowel het tweede als derde type – in ons voorbeeld van de sociale restaurants de dienstverlening gericht op middenklasse burgers – kan leiden tot missiedrift. Missiedrift betekent dat de activiteiten niet meer in lijn liggen met de doelstellingen van de non-profit of anders gesteld: de organisatie doet niet langer datgene wat ze beoogt te doen. Warshawsky (2010) beschrijft dit proces treffend voor twee voedselbanken in Chicago. In Amerika zamelen voedselbanken op grote schaal levensmiddelen in, die ze opslaan en herverdelen over lokale, aangesloten voedselbedelingen. Echter, onder druk van toenemende concurrentie en dalende overheidssubsidies besloten voedselbanken een gebruikersvergoeding te vragen aan de lokale bedelingen. Waar vroeger sterk werd ingezet op het uitbouwen en onderhouden van een stabiele relatie tussen voedselbank en voedselbedeling fungeerde nu in

toenemende mate het vermogen van de voedselbedeling om de vergoeding te betalen als leidraad voor de samenwerking. Daarnaast gaven de voedselbanken aan dat ze zich – om de lopende overheidscontracten te behouden – steeds meer gingen focussen op een efficiënte dienstverlening, namelijk het verlichten van de materiële hongersnood. Binnen deze aanpak was er steeds minder en minder ruimte voor de politisering van armoede. Deze koerswijziging leidde tot veel kritiek op de onderzochte voedselbanken. In plaats van op te komen voor de sociale grondrechten van mensen in armoede door de maatschappelijke aandacht hierop te vestigen – een belangrijk onderdeel van hun missie – waren ze in de eerste plaats gefocust op organisatorische overleving.

Om het risico op legitimiteitsverlies bij het brede publiek te beperken, argumenteert Weisbrod dat middenveldorganisaties de neiging hebben om hun missiestatement bewust breed en vaag te formuleren. Op deze manier behoudt een organisatie voldoende speelruimte om commerciële activiteiten te ontwikkelen zonder openlijk de missie af te vallen. Echter, de idee dat een vage missie een meerwaarde vormt voor de organisatie wordt door ander onderzoek tegengesproken (bv. McDonald, 2007). Als je niet weet wat je doet, wat doe je dan? Daarnaast kan men argumenteren dat afhankelijkheid van enkele grote donors ook kan leiden tot missiedrift als de belangen van de middenveldorganisatie en donors niet overeenkomen (Jones, 2007).

Voorts stellen sommige onderzoekers dat commercialisering middenveldorganisaties minder aantrekkelijk maakt voor potentiële geldschieters. Het verwerven van werkmiddelen uit de markt kan de overheid of individuele donor het idee geven dat hun steun niet essentieel is omdat de organisatie op eigen benen lijkt te kunnen staan. Deze redenering is onderwerp van een kip-of-ei discussie in de literatuur. Leidt een daling van subsidies en/of giften tot de ontwikkeling van commerciële activiteiten of leidt de ontwikkeling van commerciële activiteiten tot een daling van subsidies en/of giften? De meningen zijn verdeeld. Zo onderschrijven Smith, Cronley en Barr (2012) beide stellingen, namelijk het ontwikkelen van commerciële activiteiten wordt gestimuleerd door dalende donaties, wat leidt tot een verdere daling in de waarschijnlijkheid dat mensen zullen doneren. Dit klinkt paradoxaal: om te compenseren voor dalende inkomsten wordt de toekomstige donorbasis vernauwd. Kijken we naar de Vlaamse context, dan zien we dat de Barometer van de Verenigingen, uitgevoerd door de Koning Boudewijnstichting, al enkele jaren aangeeft dat de Belgische middenveldverenigingen steeds meer kijken naar private financieringsbronnen door aanhoudende overheidsbesparingen,<sup>7</sup> al lijkt de situatie stilaan te stabiliseren.<sup>8</sup> Andere onderzoekers overstijgen de tegenstelling tussen donaties en commerciële inkomsten door te wijzen op factoren zoals de organisatorische omgeving en het regelgevende kader als belangrijke variabelen voor het genereren van inkomsten uit de markt. Immers, bij het ontwikkelen van commerciële activiteiten maakt een middenveldorganisatie de stap van quasi-markt naar markt op het vlak van inkomsten, zodat ze kwetsbaar zijn voor concurrentie van commerciële bedrijven die een vergelijkbaar product aanbieden (Cooney, 2006). Samenvattend kunnen we stellen dat het succes van commercialisering bij een

middenveldorganisatie afhankelijk is van de mate waarin een middenveldorganisatie kan vasthouden aan haar sociale missie en de stabiliteit van het marktsegment waar ze zich op begeeft.

### 3.2 Managerialisme

Naast het opzetten van commerciële activiteiten kan een middenveldorganisatie toenderen tot de marktsfeer door meer bedrijfsmatig te gaan functioneren. Dit fenomeen benoemen we als managerialisme, namelijk het geloof dat een organisatie ideaaltypisch functioneert als een onderneming wil ze goede prestaties neerzetten (Meyer, Buber, & Aghamanoukjan, 2013). Dit geloof kan zich zowel op een intern als extern niveau manifesteren. Intern zal men er naar streven om de organisatorische processen zoveel mogelijk te beheersen. We denken maar aan duidelijk afgebakende, meetbare doelstellingen en een sterke klemtoon op efficiënt en effectief werken. Waar efficiëntie uitgaat naar de relatie tussen geïnvesteerde middelen en resultaten, verwijst effectiviteit naar de mate waarin een organisatie erin slaagt haar doelstellingen te halen. Op een extern niveau leidt managerialisme tot een economische kijk op de organisatorische omgeving en relaties. Een organisatie zal de buitenwereld percipiëren als een markt bestaande uit concurrenten, partners, investeerders en consumenten. Dit maakt dat de werking voortgedreven wordt door een constant gevoel van urgentie. Men moet proactief en innovatief inspelen op de (fluctuerende) vraag van de consument om concullega's voor te blijven. In dezelfde adem wordt een donatie benaderd als een investering die moet resulteren in een aantoonbare meerwaarde.

---

Managerialisme is het geloof dat een organisatie ideaaltypisch functioneert als een onderneming wil ze goede prestaties neerzetten.

---

Echter, het ontbreekt in de non-profit literatuur aan kwalitatief onderzoek dat dit geloof in bedrijfsmatig functioneren koppelt aan tastbare praktijken in het werkveld (Hvenmark, 2013). In dit kader pleit Hvenmark (2015) voor een duidelijk onderscheid tussen managerialisme en management. Waar het eerste duidt op een overtuiging, duidt het laatste op het gebruik van managementtechnieken. Immers, iedere organisatie – en dus ook een non-profit – zal tot op zekere hoogte aan projectmanagement, budget beheer, HR-management enzovoort doen. Veel studies die dieper ingaan op het meer bedrijfsmatig functioneren van middenveldorganisaties kaderen deze tendens als een druk die extern opgelegd wordt (bv. door dalende subsidies, verandering van overheidsbeleid) en beschrijven hoe een marktlogica steeds meer de werking van een middenveldorganisatie domineert, wat leidt tot negatieve effecten op de werking van de organisatie in kwestie (bv. Baines, Cunningham, & Fraser, 2011; Kreutzer &



Jäger, 2011). Echter, leidt deze negatieve invulling van het begrip managerialisme – een marktlogica die de sociale waarden overheerst (bv. Maier & Meyer, 2009, p. 5) – niet inherent tot het vaststellen van negatieve effecten? Eerder dan te spreken over dominantie, denken Suykens, Verschuere en De Rynck (2017) dat managerialisme te capteren is door te kijken in welke mate managementpraktijken zoals bijvoorbeeld benchmarking, strategisch management en prestatiemetingen voorkomen én actief gebruikt worden binnen een middenveldorganisatie. Met andere woorden, managerialisme kan worden geoperationaliseerd als de *intensiteit* waarmee managementprincipes binnen een non-profit toegepast worden. Ondanks dat de implementatie van managementpraktijken verschilt van organisatie tot organisatie, delen ze een gemeenschappelijk doel: het tastbaar maken van tussentijdse prestaties met het doel ze te beheersen en te verbeteren. Deze alternatieve conceptualisering laat toe om, naast negatieve effecten, mogelijke positieve effecten van een uitgebouwde managementcultuur binnen een middenveldorganisatie te identificeren. Een goede testcase voor deze oefening zijn de maatwerkbedrijven in Vlaanderen, waar managementpraktijken zoals audits, key performance indicators (KPI's), benchmarking, impactanalyse enzovoort sterk ingeburgerde praktijken zijn.

---

Het bestuur van een middenveldorganisatie kan meer bedrijfsmatig gaan functioneren door overwegend mensen uit de bedrijfswereld als bestuurders aan te trekken.

---

Naast het in beeld brengen van de intensiteit waarmee managementpraktijken toegepast worden op de non-profit werkvloer, kan ook de samenstelling van het bestuur en de houding ten opzichte van verschillende stakeholders (bv. eindgebruiker, donor) een indicatie geven of een middenveldorganisatie hybridiseert richting de markt. Ten eerste kan het bestuur van een middenveldorganisatie meer bedrijfsmatig gaan functioneren door overwegend mensen uit de bedrijfswereld als bestuurders aan te trekken (Vidovich & Currie, 2012), wat Alexander en Weiner (1998) als 'corporatisering' benoemen. Deze dynamiek leeft ook in Vlaanderen. Zo koppelt Socres, een initiatief dat ontstond tijdens een opleiding aan de Vlerick business school, actief kaderleden uit de bedrijfswereld aan middenveldorganisaties met het oog op het opnemen van bestuurlijke taken.<sup>9</sup> McDermont (2007) toont aan dat corporatisering kan leiden tot minder inspraak. De overgang van sociale huisvesting van publieke naar private handen in Groot-Brittannië leidde tot een toetreding van professionals in bestuursorganen die voorheen gedomineerd werden door vrijwilligers en huurders van de sociale woningen. Tijdens vergaderingen werd ieder bestuurslid erkend als expert binnen zijn deeldomein. Zo werden de huurders aangemoedigd om te spreken over de gebreken binnen de woningen, maar moesten ze de oplossingen overlaten aan de bestuursleden met een financiële en juridische expertise. Kortom, door het bestuurlijk overleg te rationaliseren werd de huurdersstem ingeperkt tot bepaalde, welomlijnde thema's.

Een tweede sub-dynamiek waarin managerialisme tot uiting kan komen is de houding van de organisatie ten opzichte van externe belanghebbenden, en meer bepaald ten opzichte van de eindgebruikers en donors. Het begrip consumentisme verwijst naar de vermarkte relatie tussen middenveldorganisatie en eindgebruiker; de cliënt wordt klant (cf. supra). Ondanks dat consumentisme de capaciteit heeft om de dienstverlening beter af te stemmen op de noden van de eindgebruiker wordt het ook geassocieerd met afroming of cherry-picking praktijken. In een sterk uitgebouwde managementcultuur zal een organisatie geneigd zijn om te focussen op de cliënt die het gemakkelijkst vooruit te helpen is. Onderzoek naar een Canadese non-profit die interpersoonlijke ondersteuning aanbood, vormt een treffende illustratie (Dart, 2004). Om het probleem van de aanslepende wachtlijsten te doorbreken zonder extra personeel aan te werven besloot de directie om de lengte van de therapie sessies in te perken. In plaats van te focussen op de hulpvraag in haar volledige omvang spitsten ze zich voortaan toe op de deelproblematieken die relatief gemakkelijk te verlichten waren zodat mensen met een complexere hulpvraag de facto niet langer bereikt werden.

---

Ondanks dat consumentisme de capaciteit heeft om de dienstverlening beter af te stemmen op de noden van de eindgebruiker wordt het ook geassocieerd met afroming of cherry-picking praktijken. In een sterk uitgebouwde managementcultuur zal een organisatie geneigd zijn om te focussen op de cliënt die het gemakkelijkst vooruit te helpen is.

---

In lijn met consumentisme kan ook de relatie tussen donor en middenveldorganisatie vermarkten. De donor geeft niet langer uit liefdadigheid maar verwacht net zoals bij andere investeringen een zekere sociale return on investment, wat organisaties aanzet om hun sociale impact te becijferen (Arvidson & Lyon, 2014; Walk, Greenspan, Crossley, & Handy, 2015). Deze dynamiek wordt voor de Belgische context bevestigd in het Barometerrapport van de Verenigingen uitgekomen in 2016 (slide 23), waarin de bevraagde organisaties aangeven dat ze – om private partners aan te trekken – de druk voelen om hun sociale impact te meten, te professionaliseren en managementpraktijken uit de marktsfeer over te nemen. Een tweejarig actieonderzoek van de Sociale Innovatiefabriek kwam voor een stuk tegemoet aan de groeiende vraag bij Vlaamse middenveldorganisaties hoe ze op een correcte en haalbare manier hun sociale impact in kaart konden brengen.<sup>10</sup> Voorts wordt de vermarkte blik op fondsenwerving versterkt door de opkomst van 'venture philanthropy'. Deze stroming binnen de filantropie koppelt investeringsprincipes aan liefdadigheid door naast financiering ook expliciet zakelijke kennis bij te dragen aan een non-profit organisatie. Zo verkreeg de Antwerpse kringwinkel van het Venture Philanthropy Fund, dat gelieerd is aan de Koning Boudewijn Stichting, een subsidie voor de implementatie van de basisprincipes van lean en agility management op de werkvloer (Chalmet, 2013). Lean management wil

organisatorische efficiëntie verbeteren door onnodige stappen in het productieproces te elimineren. Dit vertaalde zich bij de kringwinkel in een lopende band en sorteerprocessen die erop gericht waren om zo snel mogelijk herverkoopbare goederen te scheiden van niet-verkoopbare goederen. Agility management richt zich op het verhogen van de responscapaciteit – gevoelig zijn voor en snel reageren op de noden van de eindgebruiker – van een organisatie. Zo verloopt de herverdeling van de bruikbare tweedehandsgoederen over de verschillende filialen van kringwinkel Antwerpen sinds enkele jaren op een vraaggerichte manier, namelijk welke goederen moeten in welk filiaal aangevuld worden.

Naast financiering vanuit de bedrijfswereld kunnen non-profit organisaties ook actief samenwerken met bedrijven. De literatuur duidt in deze op de opkomst van 'cause-related' marketing (Eikenberry, 2013). In dit geval verbindt een bedrijf er zich toe om een goed doel – een non-profit organisatie – te ondersteunen door een deel van de opbrengst uit de verkoop van commerciële goederen te schenken. Zo schenkt koffieproducent Douwe Egberts al jaren in de maanden november en december twee kopjes koffie aan voedselbedelingen bij de aankoop van een pak koffie in de winkel onder de noemer 'koffie voor iedereen'.<sup>11</sup> Samenvattend, bedrijven gaan steeds strategischer om met filantropie door middenveldorganisaties te steunen die in het verlengde van de eigen cultuur en werking liggen.

### 3.3 Sociale onderneming

Het debat rond de vraag 'wat is een sociale onderneming' woedt volop in academische kringen. We onderscheiden twee stromingen (Defourny & Nyssens, 2010). Een eerste benadering legt de klemtoon op het gebruik van commerciële activiteiten om minstens 50% van de organisatorische middelen te verwerven. Anders gesteld, deze benadering benadrukt het belang van de commerciële activiteit(en) van de organisatie. Een goed voorbeeld vormt MicroStart. Deze middenveldorganisatie verstrekt microkredieten aan maatschappelijk kwetsbare mensen die willen ondernemen maar niet in aanmerking komen bij een bank voor een lening. Naast het verstrekken van een bescheiden startkapitaal bieden ze verdere ondersteuning in de vorm van opleiding en coaching sessies. Echter, het verstrekken van microkredieten vormt de kernactiviteit van de organisatie; zonder leningen kan het haar sociale missie niet verwezenlijken. Hetzelfde geldt voor kringwinkels, maatwerkbedrijven en sociale kruideniers; zonder het winkelgedeelte slagen deze non-profits er niet in hun doelstellingen te bereiken.

In tegenstelling tot de eerste benadering, die vanuit een organisatorisch perspectief kijkt naar sociaal ondernemerschap, beschouwd de tweede benadering sociaal ondernemen als een houding. Bijgevolg heeft deze stroming veel aandacht voor de figuur van de sociale ondernemer, die geconceptualiseerd wordt als iemand die maatschappelijke verandering nastreeft door op een innovatieve manier marktmechanismen aan te wen-

den om sociale doelstellingen te verwezenlijken. Deze bredere afbakening, die ook oog heeft voor ondernemers die hybridiseren richting het middenveld – we denken maar aan bedrijven die inzetten op maatschappelijk verantwoord ondernemen of inclusief ondernemen (Serneels, Colruyt, Moyersoens, Huysentruyt, & Michiels, 2016) – wordt onder andere gehandhaafd door de Sociale Innovatiefabriek. Complementaire munten zoals het Torekesproject in de Gentse Rabotwijk vormen een voorbeeld dat past binnen deze conceptualisering.

---

De laatste jaren is de aandacht voor ‘maatschappelijk of sociaal ondernemen’ sterk toegenomen. Sociale ondernemingen lijken het beste van twee werelden te combineren, namelijk de efficiëntie van bedrijven gekoppeld aan de sociale waarden van het middenveld.

---

De laatste jaren is de aandacht voor ‘maatschappelijk of sociaal ondernemen’ sterk toegenomen. Sociale ondernemingen lijken het beste van twee werelden te combineren, namelijk de efficiëntie van bedrijven gekoppeld aan de sociale waarden van het middenveld. Recent onderzoek van Andersson en Self (2015) geeft aan dat enkel en alleen het etiket ‘sociale onderneming’ de legitimiteit van een organisatie bij het brede publiek kan versterken. Op basis van een experiment bij Amerikaanse studenten bleek dat de termen ‘sociaal ondernemerschap’ en ‘sociaal ondernemen’ als meer legitiem gepercipieerd werden dan non-profit varianten en de waarschijnlijkheid tot doneren vergrootte. Dit doet de vraag rijzen in welke mate organisaties zich profileren als sociale onderneming als een vorm van branding. Echter, Grohs, Schneiders en Heinze (2013) ontcrachten deels deze perceptie door vast te stellen dat in Duitsland sociale innovatie primair voortkomt uit middenveldorganisaties en slechts in mindere mate uit sociale ondernemingen. In dezelfde lijn toont Child (2015) aan dat sociale ondernemingen vaak afhankelijk zijn van de steun van middenveldorganisaties om hun doelstellingen te realiseren.

Net zoals bij het ontwikkelen van commerciële activiteiten geeft onderzoek aan dat het streven naar zowel sociale als economische meerwaarde kan resulteren in spanningsvelden. Een casestudy van een Vlaamse sociale kruidenier identificeerde drie strategieën bij de professionele medewerkers om met deze spanning om te gaan (Hustinx & De Waele, 2015). Ten eerste maakten de betaalde werknemers een verdoken opdeling tussen sterke en zwakke doelgroepmedewerkers (cliënten die in het kader van hun hulpverleningstraject meewerken in de winkel). Telkenmale kregen dezelfde individuen die als meer bekwaam gezien werden door de betaalde medewerkers de verantwoordelijkheid over de kruidenier. Ongelijke participatie resulteerde in ongelijke leeransen. Deze bevinding staft dat een economische productielogica – in dit geval: het runnen van een winkel – afroming in de hand werkt. Ten tweede hadden de betaalde medewerkers de neiging om over te nemen in plaats van te ondersteunen tijdens moeilijke

momenten in de winkel – bijvoorbeeld bij een conflict met een klant. Doelgroepmedewerkers kregen het soms moeilijk om de situatie vakkundig aan te pakken, waarop de professional overnam. Ten derde was er sprake van pragmatische exclusie. Na het aannemen van twee mensen die langdurig werkloos waren – de doelgroep bij uitstek van de sociale kruidenier in kwestie – werd door de professionals beslist dat enkele mensen in armoede, actief als vrijwilliger, niet meer nodig waren voor een efficiënte uitbating van de winkel. Zij werden bedankt voor bewezen diensten. Deze drie illustraties gaven aan dat de marktlogica primeerde over de sociale, participatieve logica. Anders gesteld, het efficiënt uitbaten van de sociale kruidenier kreeg soms voorrang op het individuele empowerment van de doelgroepmedewerkers. Echter, de professionals, zich bewust van deze spanning, gaven aan dat in de periode van het onderzoek de armoedecijfers toenamen. Bijgevolg moesten ze binnen dezelfde openingsuren meer mensen bedienen, wat de nood voor een efficiënte samenwerking versterkte.

---

De lastige verhouding tussen een sociale en economische logica is inherent aanwezig in sociale ondernemingen die gericht zijn op arbeidsintegratie van maatschappelijke kwetsbare mensen.

---

De lastige verhouding tussen een sociale en economische logica is inherent aanwezig in sociale ondernemingen die gericht zijn op arbeidsintegratie van maatschappelijke kwetsbare mensen (Aiken & Bode, 2009; Garrow & Hasenfeld, 2012). Bekijkt de organisatie doelgroepmedewerkers eerder als een productiegegeven (economisch) of als persoon met sociale noden (sociaal)? Een interessante case voor verder onderzoek vormen in dit opzicht de sociale werkplaatsen in Vlaanderen, die vanaf 2019 – wanneer het nieuwe maatwerkdecreet in werking treedt – ieder jaar een bepaald percentage van hun doelgroepmedewerkers moeten laten uitstromen naar de reguliere arbeidsmarkt. Een mogelijke hypothese is dat deze maatregel afromingspraktijken in de hand werkt; organisaties worden gestimuleerd om ‘sterkere’ doelgroepmedewerkers te ondersteunen om zo de opgelegde doorstroomcijfers te verwezenlijken.

#### 4. Besluit

Vermarkting van het middenveld is een complex, gelaagd debat dat vanuit verschillende invalshoeken benaderd kan worden. Een beleidsmatige invulling van dit concept duidt op de opkomst van competitieve tendering en resultaatsverbintenissen als leidraad voor de relatie tussen overheid en middenveld. Deze bijdrage benaderde vermarkting vanuit een organisatorisch perspectief, namelijk middenveldorganisaties die zich meer bedrijfsmatig gaan organiseren en gedragen, wat we benoemen als hybridisering rich-

ting de markt. Op basis van de internationale onderzoeksliteratuur over de voornaamste vormen en effecten van hybridisering van non-profits richting de markt kunnen we drie conclusies formuleren.

Allereerst moeten we opletten voor een algemeen gebruik van het begrip 'markt'. Zowel bedrijven als middenveldorganisaties zijn actief op een 'markt'. Enerzijds verhandelen bedrijven private goederen op markten met het oog op winstmaximalisatie. Anderzijds zijn middenveldorganisaties actief op een quasi-markt gericht op het verstrekken van publieke dienstverlening die vertrekt vanuit de maatschappelijke noden en behoeften. Bijgevolg, als we spreken over vermarkting van middenveldorganisaties, dan doelen we op beweging van quasi-markt naar markt.

Ten tweede hybridisering richting de markt is een vlag die vele ladingen dekt. Het ontwikkelen van commerciële activiteiten, het intensief gebruik van managementprincipes, het bewust aantrekken van bedrijfsmatige expertise door mensen uit de bedrijfswereld aan te trekken als bestuurder of samenwerkingen op te zetten met ondernemingen enzovoort zijn allemaal dynamieken die kunnen wijzen op een toenadering tot de marktsfeer.

Ten derde stellen we vast dat de internationale literatuur in het algemeen kritisch is over de effecten van deze tendens. Onderzoekers waarschuwen in het bijzonder voor missiedrift, afroming, afhankelijkheid van fluctuerende marktcycli en organisatorische spanningen. Echter, een tweetal kanttekeningen zijn hier op hun plaats. Een aanzienlijk deel van het onderzoek is conceptueel van aard; het bouwt voort op algemene en theoretische inzichten zonder nieuw empirisch materiaal aan te leveren. Voorts handelt het merendeel van het onderzoek inzake hybridisering van non-profits richting de markt over de Angelsaksische wereld. Echter, waar het Vlaamse middenveld nauw verweven is met de overheid karakteriseert de historische positie van het middenveld in Angelsaksische landen zich eerder door een ongebondenheid ten opzichte van de overheid (Salamon & Anheier, 1998). Samenvattend kunnen we stellen dat er nood is aan meer empirisch onderzoek over de gevolgen van hybridisering richting de markt op de interne structuur, beheer en werking van middenveldorganisaties in de Europese – en specifiek Vlaamse – context.

## NOTEN

1. Dit hoofdstuk is deels gebaseerd op de ongepubliceerde paper: Suykens, B., Verschuere, B., & De Rynck, F., *De non-profit sector, booming business? Hybridisering van middenveldorganisaties richting de markt: een begrippenkader*. Spotlightpaper I, CSI Flanders. Contact: ben.suykens@ugent.be.
2. In deze bijdrage worden de begrippen 'middenveld', 'middenveldorganisatie', 'non-profit' en 'non-profit organisatie' als synoniemen gebruikt. Voor een fijnmazigere conceptualisering van deze begrippen, zie Anheier (2005, pp. 37-62).
3. <http://sociaal.net/opinie/tendering-bedreigt-kwaliteit-van-sociaal-werk/>
4. <https://atv.be/programmas/wakker-op-zondag-wakker-op-zondag-25-september-2016-34703>
5. <https://atv.be/nieuws/video-studenten-protesteren-tegen-commercialisering-sociale-sector-36134>

6. Ondanks dat sociale restaurants geen homogeen organisatietype zijn, toonde surveyonderzoek van Ghys & Oosterlynck (2015) aan dat bijna 90% van de sociale restaurants in Vlaanderen (n=39) in sociale tewerkstelling voorziet en toegankelijk is voor het brede publiek.
7. <https://www.kbs-frb.be/nl/Newsroom/Press-releases/2016/20160115ND>
8. <http://www.deverenigdeverenigingen.be/nieuws/203-resultaten-kbs-barometer-van-de-verenigingen-2016>
9. <http://www.socres.be/projecten/>
10. <http://www.socialeinnovatiefabriek.be/nl/nieuws/meten-is-alles-over-je-maatschappelijke-impact-weten#sthash.opphYuCo.l44X8uxo.dpbs>
11. <http://cafepourtous.be/nl-BE/end>