



# OP ZOEK NAAR INNOVATIEVE STRATEGIEËN OM LEGITIEM TE BLIJVEN IN EEN CONTEXT VAN HYBRIDISERING RICHTING DE MARKT

## **Samenvatting casestudy binnen de sector sociale economie**

**Björn Carré, Ben Suykens, Bram Verschuere & Filip De Rynck**

Universiteit Gent

December 2019

**Flemish strategic basic research (SBO) financed by VLAIO**



## Executive summary

Ten eerste wordt er in dit rapport dieper ingegaan op één van de actuele thema's in de non-profit sector: vermarkting ofwel hybridisering richting de markt. Binnen het verhaal van hybridisering richting de markt, komt het er kortweg op neer dat een non-profitorganisatie ideaaltypische kenmerken van zowel een non-profit als profitorganisatie gaat combineren. Dit is een eerste vorm van innovatie die binnen dit rapport aan bod komt. Het gegeven van hybridisering is op zich niet nieuw of innovatief maar wel het feit dat een toenemend aantal non-profitorganisaties aan het hybridiseren is richting de markt (1<sup>ste</sup> vorm van innovatie). We beschrijven deze hybridisering uitvoerig.

Ten tweede wordt er aandacht besteed aan de geloofwaardigheid of legitimiteit van dergelijke hybride non-profitorganisaties. We veronderstellen dat ideaaltypische non-profitorganisaties als legitiem worden beschouwd op basis van de 'trust theorie' en het beginsel van subsidiariteit. Enerzijds veronderstelt men op basis van deze eerste theorie dat deze organisaties gekenmerkt worden door hun kwaliteitsvolle dienstverlening in het geval van marktfalen. Anderzijds geldt in Vlaanderen een corporatistische traditie. Het beginsel van de subsidiariteit staat hierin centraal. Dit principe stelt dat de overheid enkel zal ingrijpen als het middenveld er niet in slaagt om zelf bepaalde taken op te nemen of dienstverlening aan te bieden. We vragen ons dan ook af of een organisatie die hybridiseert richting de markt het risico loopt om aan legitimiteit te gaan inboeten. Bovendien gaat het om legitimiteit in de ogen van verschillende stakeholders. De 'wet van non-profit complexiteit' veronderstelt namelijk dat non-profitorganisaties met een veelheid van stakeholders worden geconfronteerd: de doelgroepmedewerkers, personeel, vrijwilligers, overheidsactoren, koepelorganisaties en klanten.

Ten slotte kijken we naar strategieën die non-profitorganisaties toepassen om met effecten van hybridisering richting de markt op legitimiteit om te gaan. Het gaat daarbij om strategieën die positieve effecten verder versterken alsook strategieën die trachten de negatieve te verminderen. In de literatuur gaat het voornamelijk om negatieve effecten waarbij strategieën om hiermee om te gaan vaak ontbreken. We beschouwen dergelijke strategieën als innovatief of nieuw (2<sup>de</sup> vorm van innovatie) aangezien deze passen binnen de zogenaamd gewijzigde context van toenemende hybridisering richting de markt.

We hebben ervoor gekozen om een casestudyonderzoek op te zetten binnen de sector sociale economie. Er zijn twee organisaties, meer bepaald maatwerkbedrijven, binnen deze sector uitgekozen, namelijk één die in hoge mate en één die in lage mate hybridiseert richting de markt.

Dit moet het mogelijk maken om dieper in te gaan op de bovenstaande aandachtspunten. Ten slotte willen we beklemtonen dat de effecten op legitimiteit in dit rapport enkel en alleen vanuit het perspectief van hybridisering richting de markt worden bekeken. De organisatorische legitimiteit kan namelijk ook vanuit andere invalshoeken beoordeeld worden (vb. hoe men staat tegenover een meer en minder divers samengestelde organisatie).

De organisatie die in hoge mate hybridiseert, betreft een maatwerkbedrijf dat als voornaamste activiteit verschillende kringwinkels uitbaat. Ze hechten veel belang aan het opzetten van samenwerkingen met verschillende actoren. Het andere maatwerkbedrijf, de organisatie die in lage mate hybridiseert, richt zich voornamelijk op groenonderhoud, logistieke ondersteuning en poets- en kluswerken. Bovendien werken ze met een moeilijke doelgroep, namelijk personen met medische, mentale, psychische en psychiatrische problemen. De beide organisaties hadden vroeger de erkenning van sociale werkplaats.

De resultaten tonen aan dat er verschillen tussen beide organisaties vast te stellen zijn. De organisatie die in hoge mate hybridiseert, wordt voornamelijk door externe stakeholders als legitiem bestempeld. Het departement Werk en Sociale Economie (WSE) is tevreden dat enerzijds de organisatie op een professionele manier wordt aangestuurd met oog op het bereiken van bepaalde prestaties en dat anderzijds de organisatie het (nieuwe) maatwerkdecreet ter harte lijkt te nemen. Dit maatwerkdecreet past binnen het verhaal van hybridisering richting de markt, aangezien men het doorstromen van doelgroepmedewerkers naar de reguliere arbeidsmarkt sterker gaat benadrukken. De koepelorganisatie is tevreden over de rol die de organisatie opneemt in de sector en de ideeën die worden uitgewerkt om de organisatiewerking nog te verbeteren en de sector blijvend op de kaart te plaatsen. De klanten van de organisatie zijn dan weer tevreden dat ze hoge eisen kunnen stellen en kwaliteitsvolle tweedehandsgoederen kunnen aankopen. De vrijwilligers, zowel arbeidszorgmedewerkers als dragende vrijwilligers, zijn blij met het werk dat ze doen, maar het valt af en toe voor dat ze moeten inspringen om bepaalde taken op te nemen. Dit leidt tot een toename van de werkdruk. De tevredenheid bij zowel het personeel als doelgroepmedewerkers staat/stond binnen de grotere kringwinkel(s) onder spanning. De organisatie maakt bovendien deel uit van verschillende projecten en samenwerkingen, wat voor een bijkomende werkbelasting zorgt. De doelgroepmedewerkers ondervinden ook de druk om klanten nog meer op hun wenken te bedienen en zoveel mogelijk tweedehandsgoederen te verkopen. In de kleinere kringwinkels van de organisatie speelt dit echter veel minder sterk. Bovendien heeft de organisatie een aantal strategieën toegepast om hierop een antwoord te formuleren (zie hieronder).

Dit is toch enigszins anders bij de organisatie die in lage mate hybridiseert. De organisatie zet bewust in op een heel zwakke doelgroep. De doelgroep is heel tevreden en geeft aan voldoende kansen en inspraak te krijgen binnen de organisatie. Dit zet echter druk op de tevredenheid van het omkaderingspersoneel. Het is vaak heel moeilijk om al het werk klaar te krijgen met deze zwakkere doelgroep zodat de ploegbazen vaak extra inspanningen moeten leveren. De koepel geeft dan weer aan dat de organisatie vernieuwend is, maar dit op haar eigen manier. Deze organisatie probeert steeds naar nieuwe technieken te zoeken om de doelgroep te ondersteunen. Niettemin, moet de organisatie volgens de koepel sterk inzetten op een professionele werking indien men op lange termijn wil overleven. Het departement WSE geeft aan dat de organisatie voldoet aan de regelgeving maar dat ze wel verdere stappen dient te nemen om het voortbestaan van de organisatie te kunnen garanderen (vb. een sterkere managementaansturing). De meeste klanten zijn tevreden over de organisatie, hoewel men kan vaststellen dat bepaalde klanten toch teleurgesteld zijn omdat de organisatie hen niet meer wil bedienen. Ten slotte geeft de enige vrijwilliger van de organisatie aan dat hij nergens anders zoveel kansen heeft gekregen om zich te ontwikkelen dan bij hen.

Op vlak van gevoerde strategie, zijn er ook verschillen vast te stellen. De organisatie die in hoge mate hybridiseert, probeert voornamelijk het personeel te ontlasten door in te zetten op schaalvoordelen en het creëren van nieuwe functies om bijkomende taken op te nemen. De toegenomen werkdruk, voornamelijk het werkvolume, van de doelgroepmedewerkers gaat men proberen opvangen door te werken met een beperkt aantal dragende vrijwilligers, alsook door in te zetten op andere werkvormen: beroepsinlevingsstages (BIS) alsook een uitbreiding van de voltijdse equivalenten binnen de lokale diensteneconomie (LDE), maatwerk en arbeidszorg. De dragende vrijwilligers zijn een mooie strategie, maar de andere werkvormen hebben veel meer impact. De organisatie zal ook creatief omspringen met het doorstroomverhaal waarbij men een mix van “sterke” en “zwakke” doelgroepmedewerkers wil behouden. Alsook het idee om een dochteronderneming op te richten om doelgroepmedewerkers naar daar te laten doorstromen. Men is ook iets assertiever naar de koepelorganisatie indien andere organisaties nog niet klaar zijn om een nieuw idee inzake hybride praktijken uit te werken. Men gaat dan in eigen schoot initiatieven ontwikkelen. Ten slotte probeert men te voldoen aan de eisen van klanten om kwaliteitsvolle tweedehandsgoederen aan te bieden.

De organisatie die in lage mate hybridiseert, stelt alles in het werk om de doelgroep tevreden te houden. Men kiest ervoor om enkel via aanbodgestuurde dienstverlening te werken om op die manier écht werk op maat te kunnen aanbieden, ook al gaat men hierdoor een keuze moeten maken tussen klanten. Het omkaderingspersoneel gaat men trachten te ontlasten aan de hand van

creatieve oplossingen, zoals een ervaren team op pad sturen zonder ploegbaas of als stageplaats te fungeren voor jongeren. Men wil echter meer naambekendheid. De directeur is dan ook een drijvende kracht om meer in te zetten op een professionele organisatiewerking waarbij de overweging tot fuseren om de hoek komt loeren.

Op basis van deze resultaten komen er een aantal praktijkinzichten naar boven. In de sociale economie lijken organisaties die in hoge mate hybridiseren voornamelijk legitimiteit te genieten van externe stakeholders. Het gaat dan om klanten, de overheid en koepelorganisatie. Het personeel, vrijwilligers en de doelgroepmedewerkers kunnen hierdoor onder druk komen te staan. Het tegenovergestelde lijkt waar te zijn voor organisaties die in mindere mate hybridiseren richting de markt. De beide organisaties zullen hier strategisch mee moeten omspringen.

## Innovatiematrix

<i>Organisatie A - Hybridiseren richting de markt</i>				
<b>Uitdaging</b>	<b>Focus van innovatie</b>	<b>Bron van innovatie</b>	<b>Mate van creatieve destructie</b>	<b>Innovatiestrategie</b>
<p>De organisatie die in hoge mate hybridiseert, heeft hier bewust voor gekozen aangezien deze zo onafhankelijk mogelijk wil werken (commerciële inkomsten) alsook veel belang hecht aan een professionele organisatiewerking (managerialisme). Op deze manier spelen ze ook in op dalende overheidssubsidies, hogere verwachtingen van hun klanten en de verwachtingen van de koepel en overheidsactor om zich verder te professionaliseren. Deze hybridisering moet het mogelijk maken om als organisatie meer strategisch te gaan werken en (financieel) te overleven op de lange termijn.</p>	<p><u>Transformatie van inter-organisatorische netwerken en relaties (meso)</u>: Deze vorm van innovatie is gericht op een andere of betere output, nl. kwaliteitsvollere goederen en een efficiëntere dienstverlening ten aanzien van klanten (vb. tweedehandsgoederen van hogere kwaliteit). Het leidt ertoe dat de inter-organisatorische relaties verbeteren met de overheid, koepelorganisatie en klanten (vb. veel frequenter contact met de koepel). Deze stakeholders bestempelen de organisatie als professioneel en klantvriendelijk.</p> <p><u>Transformatie van intra-organisatorische verhoudingen en organisatievormen (meso)</u>: Deze focus op outputverbetering en externe legitimiteit kan echter de intra-organisatorische relaties met vrijwilligers, personeel en doelgroepmedewerkers in gevaar brengen.</p>	<p>Het verhaal van hybridisering richting de markt wordt zowel van bovenaf naar voren geschoven als binnen de organisatie zelf verder vormgegeven. Het maatwerkdecreet faciliteert deze hybride organisatievorm (vb. het nauwer laten aansluiten van maatwerkbedrijven tot de reguliere arbeidsmarkt). De keuze om uiteindelijk in toenemende mate te hybridiseren, ligt bij de organisatie en hun raad van bestuur en directie. Deze geven aan hiervoor open te staan en verder te willen inzetten op een hybride organisatiewerking. Er wordt bovendien, zowel door de raad van bestuur als directie, aangegeven dat hybride praktijken onderdeel uitmaken van de missie en visie van de organisatie.</p>	<p>Hybridiseren richting de markt zorgt voor een bijkomende laag of de creatie van nieuwe structuren, methoden en functies naast de reeds bestaande (vb. het uitwerken van een lange termijn marketingstrategie). Het personeel, vrijwilligers en de doelgroepmedewerkers ervaren wel een toename van de werkdruk. Dit leidt tot een bijkomende bureaucrativering van de organisatie.</p>	<p>Hybridisering richting de markt is een strategische keuze van de organisatie en men zet daarbij in op een structurele verandering binnen de organisatie. De organisatie zal meer commerciële inkomsten genereren, managementinstrumenten gebruiken en prestaties meten alsook bewust kiezen voor bestuursleden met een expertise uit de bedrijfswereld. De organisatie geeft bovendien aan dat men het aandeel commerciële inkomsten verder wil laten stijgen, namelijk van 60 tot 70 procent.</p>



*Organisatie A & B - Strategieën in een context van toenemende hybridisering richting de markt*

Uitdaging	Focus van innovatie	Bron van innovatie	Mate van creatieve destructie	Innovatiestrategie
<p>Het toepassen van strategieën in een context van toenemende hybridisering richting de markt is een innovatieve manier om legitiem te blijven. Dit voor zowel de organisatie die in lage mate, als diegene die in hoge mate hybridiseert. De beide organisaties ondervinden negatieve effecten naar personeel toe, omwille van deze mate van hybridisering richting de markt (hoog/laag). Bovendien stelt de organisatie die in hoge mate hybridiseert, vast dat spanningen zich eerder voordoen bij interne stakeholders (vrijwilligers, personeel en doelgroepmedewerkers), terwijl de organisatie die in lage mate hybridiseert, het omgekeerde vaststelt. De organisatorische legitimiteit komt namelijk onder druk te staan bij eerder externe stakeholders (klanten, overheid en koepel). Kortom, deze innovatieve strategieën kunnen ervoor zorgen dat de vele verschillende stakeholders de beide organisaties (terug) als legitiem beschouwen.</p>	<p>Deze vorm van innovatie wil ervoor zorgen dat de relaties met de verschillende stakeholders voor beide organisaties verbeteren, intra- en inter-organisatorisch.</p> <p><u>Transformatie van intra-organisatorische verhoudingen en organisatievormen (meso)</u>: Dit betekent voor de organisatie die in hoge mate hybridiseert, ervoor zorgen dat de relaties met het personeel, vrijwilligers en doelgroepmedewerkers versterkt worden (vb. het werken met dragende vrijwilligers alsook andere werkervarings- en opleidingstrajecten om op die manier doelgroepmedewerkers en personeel te ontlasten), zonder dat de verbeterde output of de relaties met de overheid, koepelorganisatie en klanten hieronder leiden.</p> <p><u>Transformatie van inter-organisatorische netwerken en relaties (meso)</u>: De andere organisatie zet voornamelijk in op het versterken van de legitimiteit zoals die ervaren wordt door de koepel, overheid en klanten (vb. zich voornamelijk richten op klanten met lagere eisen en verwachtingen).</p>	<p>Het toepassen van strategieën is iets wat zich binnen de organisaties afspeelt. De raad van bestuur en directie van beide organisaties, maken afwegingen van wat verschillende stakeholders precies verwachten binnen een context van toenemende hybridisering richting de markt. Dit leidt uiteindelijk tot een aantal strategieën om legitiem te blijven in de ogen van verschillende stakeholders. De hoog hybridiserende organisatie werkt deze strategieën voornamelijk uit binnen de raad van bestuur. Hiertegenover staat de laag hybridiserende organisatie, waarbij de directie samen met een consultancybureau een aantal strategieën heeft uitgewerkt.</p>	<p>Het toepassen van strategieën om legitiem te blijven in een context van hybridisering richting de markt, leidt voor de beide organisaties niet tot de destructie van bestaande methoden en structuren, maar wel tot het nemen van strategische beslissingen om op lange termijn legitiem te blijven als organisatie. Het is de bedoeling dat deze strategieën de negatieve effecten wegnemen en zo de relaties met de verschillende stakeholders verbeteren. Bijvoorbeeld, de hoog hybridiserende organisatie zal een dochteronderneming oprichten om 'sterke' doelgroepmedewerkers naar daar te laten doorstromen. Het gaat dus om een bijkomende laag, zonder dat dit tot destructie leidt.</p>	<p>Deze strategieën maken structureel onderdeel uit van de organisaties. Alsook, het opvolgen van de effecten van een hybride context op hun legitimiteit. Beide organisaties moeten met negatieve effecten op personeel rekening houden. Daarenboven, de organisatie die in lage mate hybridiseert, zal ook aandacht hebben voor de externe stakeholders. Dit tegenover de organisatie die in hoge mate hybridiseert, waarbij het eerder de interne stakeholders zijn die wijzen op een noodzakelijk evenwicht.</p>

