

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

**Samenvatting casestudy binnen de sociaal-
culturele sector**

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^{ste} 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 doelgroep, personeel, vrijwilligers, overheidsactoren, koepelorganisaties en klanten/partnerorganisaties.

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^{de} vorm van innovatie) aangezien deze passen binnen een zogenaamd gewijzigde context van toenemende hybridisering richting de markt.

We hebben ervoor gekozen om een casestudyonderzoek op te zetten binnen de sociaal-culturele sector. Er zijn twee organisaties 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. De organisatie die in hoge mate hybridiseert, betreft een vzw die als mobiliteitsvereniging is erkend. Er worden vele verschillende diensten aangeboden vanuit één bepaalde visie: meer doen met minder. Het dienstverleningsaanbod van de organisatie die in lage mate hybridiseert, focust zich dan weer op natuur- en milieueducatie. Meer specifiek, kust- en zeebeleving voor voornamelijk scholieren.

De resultaten tonen aan dat de organisatie die in hoge mate hybridiseert als heel legitiem wordt beschouwd door de stakeholders op één uitzondering na: het personeel. Er zijn namelijk een aantal personeelsleden die moeite hebben om met deze duale organisatiewerking om te gaan: subsidies en maatschappelijke doelstellingen enerzijds en commerciële inkomsten en een economische doelstelling anderzijds. De meeste personeelsleden halen hun motivatie namelijk uit de maatschappelijke doelstelling. De vrijwilligers van de organisatie zijn tevreden. Ze krijgen een vergoeding voor hun vrijwilligerswerk en kiezen de dagen waarop ze willen helpen. Ze voelen zich gewaardeerd en merken zelf weinig van de hybride positie die de organisatie inneemt. De organisatie definieert de doelgroep als alle inwoners in Vlaanderen die mee willen stappen in het verhaal van “meer-met-minder”. Het blijkt dat de doelgroep tevreden is over de verschillende diensten die de organisatie aanbiedt. Ze worden verondersteld klantgericht te zijn en op een gelijkaardige manier te werken als concurrenten binnen de profit-wereld (vb. Airbnb & BlaBlaCar). De koepelorganisatie, waarbij organisatie A is aangesloten, is heel tevreden en wil nog verder inzetten op het hybridiseringsverhaal. Men wil voornamelijk inzetten op het samen organiseren van campagnes en zoveel mogelijk impact genereren (vb. het samen doorlopen van een traject omtrent impactmetingen). De overheidsactor verwacht van deze organisatie dat ze rond hun missie een uitgebreid dienstverleningsaanbod ontwikkelen. Deze tevredenheid blijkt ook uit het feit dat de overheid sinds 2012 een structurele subsidie toekent aan de organisatie, hoewel deze al meer dan veertig jaar inkomsten haalt uit lidgelden en commerciële activiteiten. Tot slot zijn er de eigenlijke klanten van de organisatie. Het gaat zowel om private profit als non-profit organisaties. Deze zijn tevreden over de dienstverlening die ze aankopen bij de organisatie. Deze klanten halen bovendien aan dat de organisatie zelfs een concurrentievoordeel zou hebben door de manier waarop ze hun maatschappelijke én economische doelstelling verzoenen.

De resultaten zijn toch enigszins anders voor de organisatie die in lage mate hybridiseert. De belangrijkste overheidsactor is een lokaal bestuur (kustgemeente) die een subsidie ter beschikking stelt aan de organisatie. Tegenover deze subsidie staan er quasi geen doelstellingen of controles. Er wordt alleen gevraagd een jaarverslag in te dienen. Er is alvast geen stimulans aanwezig om te hybridiseren. De doelgroep van de organisatie is het onderwijs, voornamelijk leerlingen uit de lagere school. De organisatie geeft zelf aan dat de verwachtingen minimaal zijn (vb. de

activiteiten moeten passen binnen de onderwijsdoelstellingen). Ook hier is er geen stimulans tot hybridiseren. Het personeel geeft daarentegen aan dat de organisatie moet inzetten op een professionelere en meer hybride organisatiewerking, voornamelijk uit eigenbelang. Het gaat dan bijvoorbeeld om een goed uitgewerkt HR-beleid dat zich baseert op de bedrijfswereld. De raad van bestuur zou graag ook meer op dit hybride luik inzetten maar dit is niet zo eenvoudig. De organisatie dankt haar bestaan aan de vele actieve vrijwilligers en deze staan hier niet onmiddellijk voor te springen. De vrijwilligers van de organisatie zijn één voor één gepassioneerd door de zee. Zij halen hun motivatie dan ook uit het doorgeven van deze passie aan de leerlingen die op bezoek komen. De vrijwilligers hebben een grote mate van vrijheid. De partnerorganisaties (projectpartners) zijn een volgende stakeholder. Hoewel POM West-Vlaanderen geen hoge verwachtingen stelt als projectpartner met betrekking tot de uitvoering van Europese projecten, ligt dit anders voor bedrijven die betrokken zijn (vb. bij offshore windenergie). Deze verwachten dat de organisatie meer inspanningen doet en prestaties strikter gaat opvolgen (vb. de doelstelling om minstens 100 sessies aan te bieden). De organisatie zal hier echter nog mee moeten leren omgaan. Ten slotte is er nog de koepelorganisatie. Deze verwacht van de leden dat ze meer gaan inzetten op een hybride organisatiewerking (vb. meer inzetten op commerciële inkomsten door de kaart van toerisme uit te spelen).

Beide organisaties gaan in deze context van hybridisering richting de markt een aantal strategieën toepassen. De organisatie die in hoge mate hybridiseert, lijkt erin te slagen haar stakeholders grotendeels tevreden te houden. Men geeft ook aan hierop bewust in te zetten. Ten eerste gaat de organisatie geregeld na of de dienstverlening nog tot de missie van de organisatie gerekend kan worden. Er zijn drie opties: het behouden van de dienstverlening, het onderbrengen binnen een andere juridische entiteit maar met aandelen (CVBA) of dit ten derde onderbrengen binnen een juridische entiteit zonder aandelen (BVBA). Vervolgens kiest men ervoor om de organisatie te gaan aanprijzen als enerzijds een vzw met een maatschappelijke doelstelling en anderzijds als een onderneming die efficiënt en effectief kan werken. Ten derde tracht de organisatie met beide doelstellingen rekening te houden in zijn HR-beleid. Men zal bijvoorbeeld problemen hieromtrent in kleinere teams kunnen aanpakken. Daarenboven is er ook meer aandacht voor deze duale structuur in functieomschrijvingen. Bovendien denkt men zelfs na over een soort pay-for-performance schema, maar dan niet op basis van loon maar wel aan de hand van de work-life balance. Tot slot geeft men ook aan dat de organisatiestructuur bewust is opgedeeld in verschillende pijlers. Echter, voor het personeel zijn er vaak nog onduidelijkheden, die deels te maken hebben met deze duale logica. Men geeft aan om hier in de toekomst nog sterker op te gaan inzetten.

De organisatie die in lage mate hybridiseert, is voornamelijk bezig met het verminderen van de werkdruk voor personeel. Er zijn weinig stimuli alsook weinig animo om te hybridiseren. Als eerste strategie kiest men er dan voor om vrijwilligers in te zetten om de werkdruk op personeel te verminderen zonder te moeten hybridiseren. Men gaat vrijwilligers een loket laten bedienen om bijvoorbeeld klasgroepen op te vangen zodat het personeel zich meer kan bezighouden met de operationele werking. Als tweede strategie heeft men een brugfiguur gecreëerd tussen raad van bestuur en personeel: een bestuurslid met HR-ervaring. Deze moet bemiddelen en op lange termijn kijken of er kan ingezet worden op een meer hybride organisatie. Tot slot zorgt de passie voor de zee ook voor een zekere cohesie. Door hiernaar te verwijzen kan men conflicten enigszins temperen.

Innovatiematrix

<i>Organisatie A - Hybridiseren richting de markt</i>				
Uitdaging	Focus van innovatie	Bron van innovatie	Mate van creatieve destructie	Innovatiestrategie
<p>De organisatie die in hoge mate hybridiseert, doet dit al vanaf de oprichting in 1975. Het commercialiseren van een aantal diensten en het opvolgen van prestaties was nodig om als organisatie te blijven bestaan. Ze kon zich namelijk niet beroepen op een structurele subsidie (pas sinds 2012). Bovendien geeft de organisatieleiding aan dat men doorheen de jaren verder is gaan hybridiseren richting de markt. Dit onder invloed van een toegenomen concurrentie door private profit-organisaties (vb. autodelen).</p>	<p><u>Transformatie van inter-organisatorische netwerken en relaties (meso)</u>: Het inzetten op onder meer commerciële inkomsten en prestatiemetingen heeft het mogelijk gemaakt om als organisatie te groeien. Deze middelen werden dan ingezet om bij te dragen aan de missie: meer doen met minder. De relaties met de koepel en overheidsactor zijn hierdoor ook verbeterd. Ten tweede, een betere output van de dienstverlening die men aanbiedt (vb. kwaliteitsvolle mobiliteitssoftware die rekening houdt met lokale behoeften), leidt tot goede relaties met klanten en achterban.</p> <p><u>Transformatie van intra-organisatorische verhoudingen en organisatievormen (meso)</u>: De focus op outputverbetering en externe legitimiteit zet echter de intra-organisatorische relaties met het personeel onder druk.</p>	<p>Het verhaal van hybridisering richting de markt wordt zowel van bovenaf naar voren geschoven als binnen de organisatie zelf verder vormgegeven. Binnen de brede sociaal-culturele sector hoort men vaak het verhaal dat men een hybride positie dient in te nemen (vb. alternatieve/aanvullende financiering). Bovendien stond de oorspronkelijke oprichter en toenmalige raad van bestuur open voor deze hybride organisatiewerking. Dit is doorheen de tijd nog niet veranderd. Tot slot is er ook de toegenomen concurrentie van profit-organisaties binnen de mobiliteitssector en het deelverhaal.</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 werken met impactmetingen). Het personeel ervaart 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. Deze organisatie is al sinds de oprichting in 1975 verder aan het hybridiseren, en dit tot op vandaag.</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 organisatie die in hoge mate hybridiseert, ondervindt negatieve effecten naar personeel toe. Dit is eveneens het geval voor de organisatie die in lage mate hybridiseert. Daarenboven zijn er voor deze organisatie nog een aantal negatieve effecten naar partnerorganisaties en de 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> Voor de organisatie die in hoge mate hybridiseert, wil men de relatie met het personeel verbeteren (vb. korte teambesprekingen en/of de eerder bedrijfsgerichte functies te laten invullen door economisch opgeleide profielen). Ook de laag hybridiserende organisatie, richt zich op het personeel (vb. het gebrek aan een hybride organisatiewerking opvangen door meer vrijwilligers aan te trekken).</p> <p><u>Transformatie van inter-organisatorische netwerken en relaties (meso):</u> Bij de organisatie die in lage mate hybridiseert, gaat het om de koepel en partnerorganisaties (vb. het inzetten op toerisme om legitimiteit te genieten van externe stakeholders).</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 hybridisering richting de markt. Dit zal uiteindelijk leiden tot een aantal strategieën om legitiem te blijven in de ogen van verschillende stakeholders. De raad van bestuur van de laag hybridiserende organisatie, geeft deze strategische beslissingen voornamelijk vorm, alsook de brugfiguur tussen personeel en raad van bestuur. Bij de andere organisatie, is het de directeur die de strategische beslissingen zal voorbereiden en doorvoeren.</p>	<p>Het toepassen van strategieën om legitiem te blijven in een context van hybridisering richting de markt, leidt voor beide organisaties niet tot de destructie van hun 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 die ervoor kiest om een duale structuur te creëren (de sociale en economische doelstellingen strikt scheiden van elkaar), om op die manier destructie te vermijden en stakeholders tevreden te houden.</p>	<p>Deze strategieën maken structureel onderdeel uit van de organisaties. Alsook, het opvolgen van de effecten van een hybride context op hun legitimiteit. Ze zullen beiden met negatieve effecten op voornamelijk personeel rekening moeten houden. De organisatie die in lage mate hybridiseert, zal ook aandacht hebben voor partners en de koepel.</p>

