

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

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

Ghent University
Department of Public Governance and Management
Campus Mercator G0.038 - Henleykaai 84, 9000 Gent, Belgium

Please refer to this publication as follows:

Carré, B., Verschuere, B., Suykens, B., & De Rynck, F. (2019). *Op zoek naar innovatieve strategieën om legitiem te blijven in een context van hybridisering richting de markt: casestudy binnen de sector sociale economie*. CSI Flanders Working Paper. Ghent: Ghent University.

Information may be quoted provided the source is stated accurately and clearly.

This working paper can be downloaded from our website: www.middenveldinnovatie.be/publicaties

This publication is part of the CSI Flanders project. Civil Society Innovation in Flanders

Kernwoorden

Strategieën, hybridisering richting de markt, organisatorische legitimiteit, non-profitorganisaties, institutionele theorie, institutionele logica theorie, sociale innovatie

INHOUD

Executive summary	4
Innovatiematrix	8
1. Inleiding	10
2. Probleemstelling	11
2.1. Hybridisering en legitimiteit	11
2.2. Legitimiteit en strategieën	14
2.3. Onderzoeksvraag	15
3. Onderzoeksopzet	17
3.1. Theoretisch kader	17
3.2. Selectie	18
Organisatie A - Hoge mate van hybridisering	20
Organisatie B - Lage mate van hybridisering	21
3.3. Operationalisering	21
3.4. Dataverzameling en -analyse	24
4. Analyse - Organisatie A	25
4.1. Hybridisering richting de markt	25
4.2. Organisatorische legitimiteit	26
4.3. Organisatiestrategieën	29
4.4. Algemeen besluit	34
5. Analyse - Organisatie B	35
5.1. Hybridisering richting de markt	35
5.2. Organisatorische legitimiteit	37
5.3. Organisatiestrategieën	40
5.4. Algemeen besluit	42
6. Conclusie	44
7. Discussie	47
Stakeholder assessment sociale economie	50
Bijlagen	55
Bibliografie	64



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 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^{de} 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.



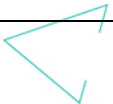
Innovatiematrix

<i>Organisatie A - Hybridiseren richting de markt</i>				
Uitdaging	Focus van innovatie	Bron van innovatie	Mate van creatieve destructie	Innovatiestrategie
<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>



1. Inleiding

In dit rapport staat vermarkting ofwel hybridisering richting de markt centraal. We definiëren dit op basis van eerder werk binnen het project, waarbij wordt aangegeven dat het een gelaagd en geladen concept is. Suykens et al. (2018) onderscheiden drie vormen, namelijk (a) commercialisering, (b) managerialisme en (c) corporatisering. De commercialisering van non-profitorganisaties wordt gedefinieerd als de toenemende afhankelijkheid van inkomsten die voortkomen uit de verkoop van goederen en diensten met het doel om winst te maken. Managerialisme verwijst naar het geloof dat een non-profitorganisatie, wil het goed presteren, ideaaltypisch functioneert als een bedrijf. Een managerialistische organisatie zal ernaar streven om vanuit een productielogica haar organisatorische processen zoveel mogelijk te beheersen. We denken maar aan het meten van prestaties, het standaardiseren van procedures en een doorgedreven gebruik van managementtools zoals benchmarking. Bij corporatisering gaat het dan weer over het bewust aantrekken van bestuurders met een uitgesproken professionele expertise in de bedrijfswereld. Bovendien gaat dit rapport over de non-profitsector, meer bepaald de sector sociale economie. In de typologienota van het project wordt een non-profitorganisatie gedefinieerd als een niet door de overheid opgerichte organisatie met een sociaal/maatschappelijk oogmerk die een politieke en/of dienstverlenende rol opneemt. Deze organisaties worden echter vaak gesubsidieerd door een overheidsactor. Binnen dit project onderscheiden we ook nog de sociaal-culturele en welzijnssector. Deze sectoren worden in afzonderlijke rapporten behandeld (Oosterlynck et al., 2019).

In de literatuur kunnen er naast deze conceptualisering van hybridisering nog andere invullingen teruggevonden worden (Maier, Meyer, & Steinbereithner, 2016). We hebben voor de bovenstaande invulling gekozen omdat deze de voornaamste vormen uit de literatuur meeneemt alsook beheersbaar blijft. Daarenboven is er al veelvuldig onderzoek ter beschikking over het feit of de non-profit sector al dan niet in toenemende mate aan het hybridiseren is. Dit beschouwen we dan ook als een eerste vorm van innovatie. In Continentaal Europa is er volgens Bode (2011) eerder sprake van sluipende vermarkting. Bijvoorbeeld, de overheid gaat in relatie met de non-profitsector meer marktgeoriënteerde principes gaan hanteren (vb. resultaatsverbintenissen en dalende overheidsinkomsten). Dit sluit aan bij voorgaand onderzoek binnen dit project waarbij wordt aangegeven dat hybridisering zich niet zo sterk doorzet zoals in de Angelsaksische literatuur en wereld wordt beargumenteerd (Suykens, Verschuere, & De Rynck, 2019). In dit rapport willen we een stap verder gaan door enerzijds na te gaan hoe (a) hybridisering richting de markt de organisatorische legitimiteit beïnvloedt, en (b) welke strategieën non-profitorganisaties toepassen om hun legitimiteit te ‘beschermen’ in een context van hybridisering.

2. Probleemstelling

2.1. Hybridisering en legitimiteit

We veronderstellen dat een ideaaltypische non-profitorganisatie als een legitieme organisatie wordt beschouwd. Enerzijds baseren we ons hiervoor op de trust theorie (Hansmann, 1980). Deze gaat ervanuit dat non-profitorganisaties kwaliteitsvolle dienstverlening aanbieden wanneer marktfalen zich voordoet (non-profitorganisaties hebben het voordeel van vertrouwen). Deze organisaties worden namelijk gekenmerkt door een verbod om winsten uit te keren aan bijvoorbeeld aandeelhouders. Anderzijds dienen we aandacht te hebben voor de context in Vlaanderen en de verzuilde, corporatistische traditie die hiermee samenhangt. Het gaat dan over de sterke verwevenheid tussen de overheid en de non-profitsector (beiden zijn omvangrijk in capaciteit). Het principe van subsidiariteit staat daarin centraal en bepaalt eveneens de legitimiteit van non-profitorganisaties. 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. In de probleemstelling die we opwerpen, vragen wij ons af of hybride non-profitorganisaties nog als legitiem en/of even legitiem worden beschouwd.

Het onderstaande literatuuroverzicht beperkt zich niet tot de sector sociale economie maar richt zich eerder op de brede non-profit sector. In de literatuur kunnen er voornamelijk negatieve effecten teruggevonden worden. Eikenberry & Kluver (2004) verwachten dat hybridisering richting de markt de traditionele functies van de non-profitsector onder druk zullen zetten. Het gaat om vier functies. Het nastreven van maatschappelijk relevante waarden, het aanbieden van diensten, het beïnvloeden van beleid en ten slotte het ontwikkelen van sociaal kapitaal of de gemeenschapsvormende rol. Indien deze functies onder druk komen te staan, zal dit ook een aantal negatieve effecten hebben op verschillende stakeholders. Hustinx & De Waele (2015) geven in hun casestudieonderzoek omtrent een sociale kruidenier ook een aantal negatieve effecten weer. Ze geven aan dat personeelsleden binnen een hybride context (het verkopen van betaalbare levensmiddelen aan mensen die in armoede leven) een onderscheid gaan maken tussen zogenaamde 'sterke' en 'zwakke' doelgroepmedewerkers. Dit houdt niet enkel een gevaar tot missiedrift in maar het is ook een manier van werken die als belastend kan overkomen naar het personeel toe. Het blijkt volgens O'Reilly (2011) dan weer dat het inzetten op professionalisering en managerialisering een negatieve invloed heeft op het personeel van non-profitorganisaties. Het blijkt dat dit hun motivatie onder druk kan zetten en dat ze geen emotionele band meer kunnen opbouwen met hun cliënten. Cheverton (2007) komt tot gelijkaardige resultaten in zijn onderzoek. Het vasthouden aan de centrale waarden van de non-profit sector zou ervoor moeten zorgen dat



personeel, managers en bestuursleden veel productiever zijn en dat de organisatie uiteindelijk ook beter presteert. Henderson, Reilly, Moyes, & Whittam (2018) komen tot min of meer dezelfde bevindingen. Men vindt dat verzorgers naar aanleiding van hybridisering terecht komen in een concurrentiële context waarbinnen ze verschillende diensten moeten aanbieden tegen een minimale kostprijs. De onderzoekers geven aan dat er uiteindelijk een spanning ontstaat rond de kwaliteit van zorg voor de doelgroep: kinderen met complexe behoeften. Manzi & Morrison (2018) gaan dieper in op hybridisering binnen de sector van sociale huisvesting. De resultaten geven aan dat betaalbare woningen in steeds mindere mate ter beschikking komen van mensen met de laagste inkomens: de eigenlijke doelgroep. Dit zet hun legitimiteit onder druk.

Hoewel het merendeel van de literatuur focust op negatieve effecten, kunnen er ook een aantal positieve teruggevonden worden. Guo (2016) heeft in zijn onderzoek vastgesteld dat leidinggevenden van dienstverlenende non-profitorganisaties aanvoelen dat meer commerciële inkomsten tot een betere reputatie leiden. Dit heeft bovendien een zelfversterkend effect. Daarenboven, deze organisaties slagen er beter in om personeel aan te trekken en te behouden. Enjolras (2002) gaat eveneens dieper in op commercialisering maar dan binnen sportverenigingen. Deze commercialiserende organisaties trekken meer publieke middelen en steun aan. Hierbij aansluitend geeft Young (1998) aan dat non-profitorganisaties in zijn onderzoek trachten aan te tonen hoe commerciële activiteiten gelinkt zijn aan de missie. Dit leidt ertoe dat deze organisaties als legitiem worden beschouwd door externe stakeholders, bijvoorbeeld profitorganisaties. Het onderzoek van Padanyi & Gainer (2004) geeft weer dat non-profitorganisaties die hun stakeholders marktgericht gaan benaderen, hier gedefinieerd vanuit een marketinginvalshoek en het maximaal voldoen aan noden en verwachtingen, er beter in slagen om hun missie na te streven alsook op lange termijn in staat zijn om te overleven, aangezien ze als legitiem worden beschouwd.

Meyer, Buber, & Aghamanoukjan (2013) besteden in hun onderzoek aandacht aan een andere vorm van hybridisering richting de markt, namelijk managerialisme. Het blijkt uit hun discoursanalyse dat de operationalisering die ze voor managerialisme gebruiken, de nadruk op efficiëntie en effectiviteit, reeds een vanzelfsprekendheid is geworden binnen de sector. Ze besluiten dat het toepassen van dergelijke managementtechnieken een positieve invloed heeft op de legitimiteit van non-profitorganisaties. Stakeholders zullen namelijk verwachten dat organisaties zich op een dergelijke manier zullen organiseren. Dit sluit aan bij het werk van Dart (2004b). Hij gaat ervan uit dat een toenemende mate van hybridisering kan verklaard worden door het feit dat men dit als de norm gaat beschouwen in de non-profitsector. Tot slot blijkt uit het onderzoek van Andersson & Self (2015) dat er een zogenaamde ‘social entrepreneurship bias’

bestaat. Hiermee bedoelt men dat non-profitorganisaties zichzelf gaan voorstellen als sociale ondernemingen en hierdoor als meer effectief worden beschouwd door potentiële donors. Alsook, een grotere kans dat ze donaties krijgen.

In dit rapport willen we bijdragen tot de bovenstaande onderzoeksbevindingen door een meer holistische onderzoeksopzet te hanteren. We gebruiken ten eerste een brede conceptualisering van het begrip hybridisering richting de markt (zie supra). Ten tweede hebben we aandacht voor een multi-stakeholder perspectief. Het is namelijk zo dat de legitimiteit van organisaties kan verschillen naargelang de stakeholder die hierover een oordeel velt. Dit ligt in lijn met de wet van de non-profit complexiteit waarbij Anheier (2000) argumenteert dat non-profitorganisaties met vele verschillende stakeholders rekening moeten houden, meer dan een profitorganisatie. In het onderzoek van Bicho, Nikolaeva, & Lages (2019) geeft men bovendien aan dat het voor hybride non-profitorganisaties een nog grotere uitdaging is om met verschillende stakeholders rekening te houden. Tot slot kiezen we voor een brede conceptualisering van het begrip organisatorische legitimiteit. We baseren ons hiervoor op Suchman (1995). Hij definieert legitimiteit als de algemene perceptie dat de handelingen van een organisatie wenselijk, behoorlijk of passend zijn binnen een geconstrueerd sociaal systeem van normen, waarden, overtuigingen en definities. Deze abstracte definiëring wordt concreter gemaakt door drie verschillende vormen van organisatorische legitimiteit te ontwikkelen, namelijk (a) pragmatische, (b) morele en (c) cognitieve legitimiteit. De pragmatische legitimiteit gaat over de beoordeling van de organisatie vanuit het eigenbelang van de verschillende stakeholders. Het gaat over het feit of de opgebouwde relatie met de organisatie de desbetreffende stakeholder iets van meerwaarde oplevert. De morele legitimiteit legt de nadruk op een normatief of evaluatief element, waarbij de stakeholder een oordeel velt over de organisatie op basis van wat binnen de samenleving verwacht wordt van een dergelijke organisatie. Een volgend voorbeeld dient ter illustratie om het verschil duidelijk te maken. Een ziekenhuis is moreel legitiem wanneer het de geijkte praktijken en procedures volgt. Indien een ziekenhuis aan exorcisme zou doen, dan zou het morele legitimiteit verliezen. Als er daarentegen minder mensen zullen sterven in het ziekenhuis waar men exorcisme uitvoert, dan zal dat ziekenhuis toch vanuit een pragmatisch standpunt als meer legitiem worden beschouwd. De cognitieve legitimiteit is de meest abstracte vorm. Men gaat beoordelen in welke mate de organisatie een vaste of gevestigde waarde is in bijvoorbeeld de sector of de regio (zonder rekening te houden met het eigenbelang of de geldende normen). De vraag stelt zich met andere woorden hoe betekenisvol de organisatie is voor de stakeholders. Kortom, een organisatie geniet cognitieve legitimiteit als het voor stakeholders ondenkbaar is dat deze organisatie niet meer zou bestaan. Deze vorm is te abstract en wordt daarom niet verder meegenomen.

2.2. Legitimiteit en strategieën

Ten slotte gaan we dieper in op strategieën die organisaties kunnen toepassen om met effecten van hybridisering richting de markt om te gaan. Het gaat om enerzijds strategieën die positieve effecten versterken en anderzijds strategieën die de negatieve verminderen. We veronderstellen namelijk dat non-profitorganisaties geconfronteerd worden met een context van toenemende hybridisering richting de markt. We verwachten bijgevolg dat er een aantal effecten zullen zijn op de legitimiteit van organisaties, naargelang de organisatie in toenemende mate hybridiseert of niet. Dit zet organisaties aan om een aantal innovatieve strategieën op te zetten om met deze effecten te kunnen omgaan. Dit is een tweede vorm van innovatie.

Indien we de literatuur erop nagaan, wordt er weinig aandacht besteed aan deze probleemstelling. Bovendien ontbreekt ook (zie supra) vaak een multi-stakeholder perspectief en een brede conceptualisering van hybridisering richting de markt. Kim (2015) geeft bijvoorbeeld aan dat organisaties binnen de sociale economie bepaalde strategieën kunnen toepassen om enerzijds aan hun missie te blijven voldoen en anderzijds de druk tot hybridisering, die voornamelijk vanuit de overheid wordt opgelegd, op te vangen. Deze organisaties gaan bepaalde afspraken maken en kartels vormen om ervoor te zorgen dat er geen spanningen en concurrentie ontstaan tussen gelijkaardige organisaties in de sector. Schwabenland & Hirst (2018) daarentegen, gaan dieper in op interne strategieën die non-profit managers kunnen toepassen om met verschillende meningen over hybridisering richting de markt om te gaan. Deze auteurs halen aan dat het integreren van verschillende meningen binnen één visietekst de meest effectieve strategie is.

Het is echter niet altijd duidelijk wat er bedoeld wordt met strategieën. We maken gebruik van de conceptualisering volgens Oliver (1991). Ze definieert strategieën als organisatorisch gedrag dat kan variëren van passief conformeren tot actief verzet als antwoord op verwachtingen uit de omgeving, afhankelijk van de aard en de context waarin deze verwachtingen worden uitgedrukt. Men onderscheidt hierin vijf vormen. De organisatie kan er ten eerste (a) voor kiezen om te conformeren aan de verwachtingen van stakeholders. Indien er echter veel verschillende verwachtingen zijn, wordt de kans klein dat deze strategie kan werken. Het compromis is (b) dan een strategie die zal trachten om de verschillende verwachtingen te verzoenen. Men kan strategisch ook een stap verder gaan en verwachtingen van bepaalde stakeholders bewust gaan ontwijken (c) om het niet-conformeren af te schermen. Als organisatie kan men kiezen voor een actiever optreden en verwachtingen van bepaalde stakeholders (d) uitdagen en dus openlijk verwachtingen betwisten. Als vijfde strategie kan een organisatie ook druk uitoefenen op stakeholders om bepaalde verwachtingen te veranderen (e) in het voordeel van de eigen organisatie. Deze strategieën kunnen ofwel tot doel hebben om positieve effecten voor bepaalde

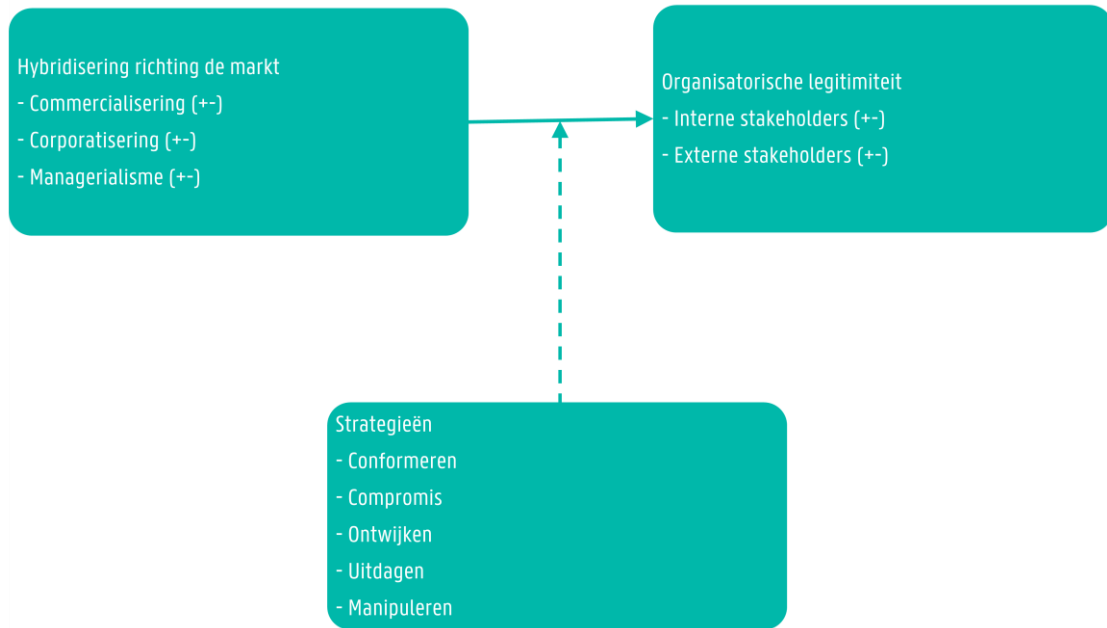
stakeholders te versterken ofwel negatieve effecten te verminderen. Deze strategieën zijn niet allemaal vormen van innovatie maar er zijn er wel die hiertoe een kans bieden: compromissen zoeken, uitdagen en manipuleren. Deze zijn er namelijk op gericht om sociale relaties, interorganisatorische relaties en/of maatschappelijke verhoudingen te transformeren. Dit is niet het geval bij het conformeren aan of het ontwijken van bepaalde verwachtingen.

2.3. Onderzoeksvraag

Het effect op legitimiteit staat in dit rapport centraal om enerzijds het bestaand wetenschappelijk onderzoek verder te versterken. Dit onderzoek is anderzijds relevant voor leidinggevenden van non-profitorganisaties in Vlaanderen aangezien het voortbestaan van hun organisatie in grote mate afhangt van de door de verschillende stakeholders ervaren legitimiteit (Lee, Shin, Park, & Kim, 2018) alsook de middelen die een organisatie uiteindelijk kan verwerven (Dart, 2004b). Dit onderzoek kan hen heel wat praktische inzichten opleveren waarmee ze zelf aan de slag kunnen gaan om binnen een context van hybridisering richting de markt legitiem te blijven ten aanzien van hun belangrijkste stakeholders.

Dit rapport wil bijdragen tot het beperkt aantal onderzoeken dat over deze probleemstelling ter beschikking is door (a) meer aandacht te hebben voor de link tussen de verschillende vormen van hybridisering richting de markt en vormen van organisatorische legitimiteit, (b) de strategieën die organisaties kunnen toepassen om met negatieve effecten op legitimiteit om te gaan en (c) het betrekken van zowel interne als externe stakeholders om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de legitimiteit van non-profitorganisaties. De interne stakeholders bevinden zich binnen de organisatie en zijn van de interne werking op de hoogte, zoals doelgroepmedewerkers, personeel en vrijwilligers. Dit in tegenstelling tot de externe stakeholders die de organisatie van buitenaf beoordelen: overheid, koepel en klanten. Deze aandachtspunten worden in de onderstaande onderzoeksvragen opgenomen.

Figuur 1: De probleemstelling



Beïnvloedt de mate van hybridisering richting de markt de organisatorische legitimiteit van non-profitorganisaties?

- a. *Indien ja, welke vormen in welke mate?*
- b. *Indien ja, wat zijn de implicaties voor de verschillende stakeholders?*
- c. *Indien ja, gaan non-profitorganisaties hier op een strategische manier mee om?*

3. Onderzoeksopzet

Indien dit rapport de geformuleerde onderzoeksvragen wil beantwoorden is het noodzakelijk om zoveel mogelijk informatie te verzamelen. Het uitvoeren van een casestudyonderzoek is hiertoe de geschikte onderzoeksstrategie aangezien er gebruik wordt gemaakt van een aantal dataverzamelingmethoden om in de diepte naar informatie op zoek te gaan. Het nadeel is echter dat dit rapport niet in de breedte kan gaan, behalve voor wat betreft een aantal aspecten op basis van de survey, en zich dus dient te beperken tot een aantal cases (Yin, 2009; Mortelmans & Van Looy, 2009). In dit onderzoek is de keuze gemaakt om twee organisaties te selecteren die enerzijds sterk verschillen naargelang de mate van hybridisering maar anderzijds sterk gelijkend zijn op andere kenmerken: sector, leeftijd en capaciteit. Deze onderzoeksopzet maakt het mogelijk om na te gaan wat de link is tussen hybridisering richting de markt en legitimiteit van non-profitorganisaties. Alsook, om te testen of de twee onderstaande assumpties al dan niet bevestigd kunnen worden.

3.1. Theoretisch kader

De probleemstelling die in dit rapport centraal staat, is het effect van hybridisering richting de markt op de legitimiteit van non-profitorganisaties. In de literatuur gaat men ervan uit dat de non-profitsector in toenemende mate aan het hybridiseren is richting de markt. Op basis van deze veronderstelling, kunnen we twee assumpties naar voren schuiven. Ten eerste maken we gebruik van de institutionele theorie. Op basis van deze theorie veronderstellen we dat (voornamelijk externe) stakeholders gaan verwachten (vb. een overheidsactor die gaat inzetten op concurrentie voor contracten) dat non-profitorganisaties gelijkaardig of isomorfistisch gedrag vertonen (Dart, 2004b). Kortom, men wil dat non-profitorganisaties een aantal hybride kenmerken gaan vertonen (vb. het intensief gebruik van bedrijfsgerichte managementinstrumenten). DiMaggio & Powell (1983) onderscheiden hiertoe drie vormen van isomorfisme. Dwingend isomorfisme gaat over de druk die wordt opgelegd door andere organisaties of culturele normen en standaarden. Mimetisch isomorfisme gaat over het zichzelf spiegelen aan andere organisaties om met onzekerheid om te gaan. Ten slotte, normatief isomorfisme gaat over gelijkaardig gedrag omwille van de scholingsachtergrond of professionele netwerken waartoe men behoort. De organisaties die in toenemende mate hybridiseren, zullen bijgevolg als legitiem beschouwd worden (normatieve beoordeling).

Assumptie (1): Hybridisering richting de markt heeft een positief effect op de legitimiteit van non-profitorganisaties in de ogen van voornamelijk externe stakeholders.

Anderzijds is er de institutionele logica theorie (Pache & Santos, 2013). Op basis van deze theorie kunnen we stellen dat de ideaaltypische non-profitorganisatie gekenmerkt wordt door een sociale logica (vb. het aanbieden van diensten aan maatschappelijk kwetsbaren). Indien non-profitorganisaties ervoor kiezen om te hybridiseren richting de markt, wordt er een tweede logica binnengebracht in de organisatie: een economische logica. We verwachten dat (voornamelijk interne) stakeholders een druk aanvoelen om rekening te houden met zowel de sociale als economische logica. Deze stakeholders zijn namelijk vertrouwd met deze sociale logica (Skelcher & Smith, 2015).

Assumptie (2): Hybridisering richting de markt heeft een negatief effect op de legitimiteit van non-profitorganisaties in de ogen van voornamelijk interne stakeholders.

De beide assumpties liggen in lijn met de zogenaamde legitimiteitsparadox van Balanoff (2013). Hoewel hybride non-profitorganisaties enerzijds legitiem lijken te zijn, verliezen ze hun specifieke functies binnen de samenleving. Ook dit zet hun legitimiteit onder druk.

3.2. Selectie

Het is vooreerst belangrijk om aan te geven wat we verstaan onder de sector sociale economie. Het is namelijk een sector die vele ladingen dekt. De focus in dit rapport ligt voornamelijk op de sociale inschakelingseconomie aangezien het daarbij gaat om het inschakelen van doelgroepmedewerkers en werknemers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt (Gijssels, 2010). De nadruk ligt op de vroegere sociale en beschutte werkplaatsen die sinds 1 januari 2019 als maatwerkbedrijven worden erkend onder het decreet collectief maatwerk (Departement WSE, 2019). Deze hervorming vereenvoudigt de subsidievoorwaarden en de ondersteunende maatregelen voor ondernemingen in de sociale economie en stemt ze beter op elkaar af. In dit decreet ligt de nadruk op de rugzakfinanciering en persoonlijke ontwikkelingsplannen die zijn afgestemd op de doelgroepmedewerkers. De Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB) speelt een cruciale rol in de toeleiding en doorstroom naar de gewone arbeidsmarkt (Szekér & Van Gyes, 2019).

Voor de beschrijving van de sector sociale economie en de selectie van de cases, maken we gebruik van de data die reeds verzameld zijn binnen het onderzoeksproject (Szekér & Van Gyes, 2019). Op basis hiervan zien we dat bedrijfsmatige praktijken in de Vlaamse non-profit sector eerder 'bescheiden' aanwezig zijn in vergelijking met de Angelsaksische wereld. Dit geldt ook voor de sector sociale economie, hoewel deze in hogere mate hybridiseert richting de markt, in

vergelijking met de sociaal-culturele en welzijnssector. Niettemin, de sociale economie is een goede case om te bestuderen omdat uit eerder onderzoek blijkt dat deze sector een hybride ontstaansgeschiedenis heeft en ook doorheen de jaren verder aan het hybridiseren is richting de markt (Pauly, Verschuere, & De Rynck, 2018).

De dataset van de Vlaamse survey bevat de antwoorden van 496 middenveldorganisaties die hebben deelgenomen. Deze dataset is vervolgens opgedeeld naargelang de verschillende sectoren, namelijk sociaal-cultureel (N=298), welzijn (N=149) en sociale economie (N=49). De volgende resultaten gaan uitsluitend over de sector sociale economie. Indien er naar commerciële inkomsten wordt gekeken, haalt deze sector gemiddeld 48% uit de verkoop van goederen en/of diensten. Corporatisering komt eerder in beperkte mate voor. Het gaat binnen deze sector om gemiddeld 15% van de bestuursleden die gevraagd worden omwille van hun bedrijfsmatige achtergrond. Vervolgens, het gebruik van management tools en het meten van prestaties. Ten eerste het gebruik van management tools. De gemiddelde score (.57) geeft aan dat deze slechts ‘beperkt gebruikt’ worden (wat overeenkomt met een score van .50). Kijken we naar het meten van prestaties, dan zien we dat de gemiddelde score (.71) gecentreerd is rond de score van .65, welke overeenstemt met het regelmatig meten van prestaties. Dit leidt uiteindelijk tot een gemiddelde score van .66 voor managerialisme. Ten slotte, maatwerkbedrijven zijn gemiddeld 31 jaar oud en beschikken over 180 betaalde personeelsleden (Suykens, Verschuere, & De Rynck, 2017). Deze variabelen zijn allemaal opgenomen in de onderstaand tabel (tabel 1). Hierbij worden zowel de gemiddeldes als de medianen weergegeven voor de sector sociale economie.

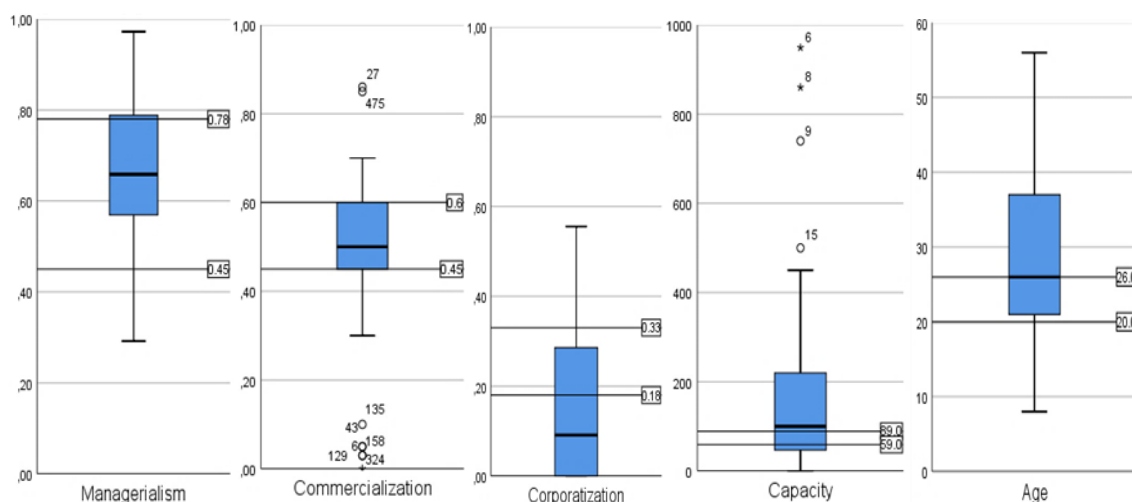
Tabel 1: De vormen van hybridisering richting de markt en organisatiekenmerken.

Sociale economie	Managerialisme	Commercialisering	Corporatisering	Leeftijd	Capaciteit
Aantal organisaties	47	49	34	33	47
Gemiddelde	,66	,48	,15	31	180
Mediaan	,66	,50	,09	26	100
Organisatie A	,78	,60	,33	26	89
Organisatie B	,45	,45	,18	20	59

De selectie van de twee cases is op een systematische manier gebeurd (zie supra.) door eveneens gebruik te maken van de reeds bestaande data. In de tabel hierboven worden voor de beide organisaties de scores voor de drie vormen van hybridisering weergegeven. Het gaat om de verhouding commerciële inkomsten, het al dan niet intensief gebruik van managementinstrumenten en prestatiemetingen alsook de verhouding bestuursleden met

bedrijfsexpertise. De onderstaande figuur (figuur 2) geeft duidelijk aan dat beide organisaties verschillend zijn op het vlak van hybridisering richting de markt, voornamelijk voor wat betreft commercialisering en managerialisme. Er wordt ook gekeken naar de leeftijd en capaciteit (uitgedrukt in betaalde personeelsleden) van de organisaties. Hieruit mag blijken dat de waarden dichter bij elkaar liggen (tabel 1). Dit is ook zo te zien op de figuur (figuur 2). In dit geval gaat het dan om twee min of meer gelijkaardige organisaties die echter sterk verschillen naargelang de mate van hybridisering.

Figuur 2: Boxplots hybridisering richting de markt en organisatiekenmerken.¹



Organisatie A - Hoge mate van hybridisering

Deze organisatie heeft de juridische rechtsvorm van een vzw en is ontstaan als een kringwinkel. Dit maatwerkbedrijf werd voor de intrede van het maatwerkdecreet erkend als sociale werkplaats. De organisatie is niet enkel als maatwerkbedrijf erkend maar is ook actief als arbeidzorgwerkgever en als werkplek voor art. 60-tewerkstelling. De organisatie is erkend binnen de lokale diensteneconomie (LDE) en voorziet bovendien in opleiding -en werkervaringstrajecten (vb. brugprojectwerking voor minderjarige jongeren en beroepsinlevingsstages). De werking van de organisatie wordt verzorgd door 89 betaalde personeelsleden (het gaat zowel om 73 betaalde doelgroepmedewerkers als 16 omkaderingsleden) en 14 vrijwilligers. De raad van bestuur is samengesteld uit 12 bestuursleden. De totale inkomsten worden op 3,9 miljoen euro geschat en in 2017 is er een winst van 434.000 euro behaald. De

¹ De variatie tussen de beide organisaties, voor een aantal variabelen, wordt weergegeven aan de hand van boxplots. Hier wordt de variatie uitgedrukt aan de hand van de middelste waarde of de mediaan. In deze figuur is het gemiddelde dus niet opgenomen. De mediaan is namelijk een stabielere spreidingsmaat.

voornaamste activiteit van de organisatie is het uitbaten van meerdere kringwinkels en hierbij de doelgroepmedewerkers zinvolle arbeid aanbieden. Met betrekking tot deze activiteit probeert de organisatie mee te stappen in samenwerkingen met zowel lokale besturen, intercommunales als private partners (vb. het inzamelen van tweedehands kampeermateriaal en deze vervolgens aan te bieden voor hergebruik en verhuur). Ten slotte valt op te merken dat deze organisatie al een fusie achter de rug heeft met een gelijkaardige organisatie.

Organisatie B - Lage mate van hybridisering

Deze organisatie werd in 1999 opgericht, heeft de juridische rechtsvorm van een vzw en is gegroeid vanuit de geestelijke gezondheidszorg (GGZ). Het gaat vaak om een zeer moeilijke doelgroep, namelijk personen met medische, mentale, psychische en psychiatrische problemen (MMPP), die binnen dit maatwerkbedrijf worden ingeschakeld om op maat betaalde tewerkstelling op te nemen. Deze organisatie is voornamelijk actief binnen het groenonderhoud, het reinigen, klus- en poetswerken en de logistieke ondersteuning voor woonzorgcentra. Het groenonderhoud behoort nog altijd tot de hoofdmoot van de taken, hoewel de ouder wordende doelgroepmedewerkers steeds vaker worden ingezet voor minder belastende arbeid. Deze organisatie is niet enkel als maatwerkbedrijf erkend maar is ook actief als arbeidszorgwerkgever (2 personen), art. 60-tewerkstelling (3 personen) en biedt activeringstrajecten voor langdurige werklozen aan (4 personen). Tot 2018 bood de organisatie ook brugprojecten en intensieve begeleidingen alternerend leren (IBAL) voor jongeren aan. Dit maatwerkbedrijf werd overigens erkend als sociale werkplaats voor het nieuwe decreet in werking trad. De organisatie beschikt over 59 betaalde personeelsleden waaronder 47 doelgroepmedewerkers en 12 medewerkers uit de omkadering. De organisatie heeft uitzonderlijk ook één vrijwilliger (geen art. 60 tewerkstelling of arbeidszorgmedewerkers) die binnen het groenonderhoud actief is. De raad van bestuur telt 11 leden waaronder een aantal partners uit de geestelijke gezondheidssector. De totale inkomsten worden op 1,7 miljoen euro geschat en in 2017 is men erin geslaagd om een winst van 116.000 euro te laten optekenen.

3.3. Operationalisering

We gaan ten eerste in op de operationalisering van het multi-stakeholder perspectief. We baseren ons hiervoor op het werk van Young (2002) en Meyer et al. (2013). Deze onderzoekers vinden het namelijk ook belangrijk om verschillende stakeholders mee te nemen, zowel interne als externe. In dit onderzoek gaat het om: overheidsactoren, koepelorganisaties, vrijwilligers, personeelsleden, doelgroepmedewerkers en klanten. We gaan bovendien verder in op het operationaliseren van de containerbegrippen die we hierboven al gedefinieerd hebben:

hybridisering richting de markt, organisatorische legitimiteit en organisatiestrategieën. De onderstaande tabellen bieden een overzicht.

Tabel 2: Operationalisering hybridisering richting de markt

	Operationalisering	Citaten respondenten/documenten
Commercialisering	<ul style="list-style-type: none"> - commerciële inkomsten²/totale inkomsten - commerciële inkomsten (niet) gerelateerd aan de missie - verandering doorheen de tijd 	<p><i>“Het was altijd de bedoeling om zoveel mogelijk onafhankelijk te zijn, dus zo min mogelijk afhankelijk van subsidies ... we gaan niet iets doen waarvan ik op voorhand weet: het is mooi sociaal, maar we gaan er wel geld aan verliezen.”</i> (A. lid raad van bestuur)</p>
Managerialisme	<ul style="list-style-type: none"> - het gebruik van bepaalde managementinstrumenten (swot, smart, lean, iso, efqm, etc.) - het meten van prestatievormen (efficiëntie, effectiviteit, toegankelijkheid, legitimiteit, etc.) 	<p><i>“De organisatie zit in een proces om het gebruik van indicatoren meer bewust én meer SMART te gebruiken en te linken aan de bredere strategische doelstellingen.”</i> (A. strategisch plan)</p>
Corporatisering	<ul style="list-style-type: none"> - bestuurders met expertise uit de bedrijfswereld/totaal bestuurders - een bewuste keuze om bestuurders met expertise uit de bedrijfswereld aan te trekken - verandering doorheen de tijd 	<p><i>“Nu zijn daar denk ik vanuit de sociale sector minder dan de helft. De voorzitter van de raad van bestuur, die heeft een eigen bedrijf ...”</i> (A. lid raad van bestuur)</p>

Tabel 3: Operationalisering organisatorische legitimiteit

	Operationalisering	Citaten respondenten/documenten
Pragmatische legitimiteit	<ul style="list-style-type: none"> - eigenbelang staat centraal - de mate waarin de geïnvesteerde middelen (vb. geld of tijd) in verhouding staan tot wat men ervoor terugkrijgt - de mate waarin men invloed heeft binnen de organisatie 	<p><i>“De medewerkers van [organisatie B] komen elke dag graag werken. Omdat ze hun talenten kunnen ontplooiën, er voor hen werk op maat voorzien is en ze zo veel mogelijk betrokken worden in de dagelijkse werking.”</i> (B. personeelslid)</p>

2 We definiëren commerciële inkomsten als opbrengsten die voortkomen uit de verkoop van goederen en/of diensten door de organisatie met het doel om een financiële meerwaarde te creëren (vb. verkoop van steunkaarten). Het gaat niet om donaties en onkostenvergoedingen aangezien deze niet gericht zijn op verkoop én financiële meerwaarde.

Morele legitimiteit	<ul style="list-style-type: none"> - evaluatie aan de hand van een waardenkader staat centraal - het behalen van de doelstellingen die de organisatie nastreeft vanuit bepaalde waarden - het gebruik van bepaalde handelingen en technieken om de doelstellingen te behalen vanuit bepaalde waarden - de manier waarop de organisatie gestructureerd en georganiseerd is, overeenkomstige bepaalde waarden. - het waardenkader van de leidinggevende(n) binnen de organisatie 	<p><i>“Het maatwerkdecreet laat vermoeden dat de subsidiering eerder kleiner dan groter zal worden. Daardoor wordt de financiële situatie van elk van de vzw's bedreigd. Samenwerking wordt gezien als een middel om het hoofd te bieden aan deze problemen.”</i></p> <p>(A. ideeënnota)</p>
----------------------------	---	--

Tabel 4: Operationalisering strategieën

	Operationalisering	Citaten respondenten/documenten
Conformereren	<ul style="list-style-type: none"> - het onbewust of blind volgen van bepaalde verwachtingen omdat het vanzelfsprekend is - het bewust of onbewust imiteren van succesvolle organisaties en/of het opvolgen van advies - het bewust tegemoetkomen aan de verwachtingen van stakeholders omdat het iets oplevert (vb. middelen of legitimiteit) 	<p><i>“Het verzorgingsgebied van de Kringwinkel is bepaald door OVAM en daar tornen we niet aan.”</i></p> <p>(A. jaarverslag 2017)</p>
Compromis	<ul style="list-style-type: none"> - het vinden van een evenwicht dat rekening houdt met verschillende verwachtingen - slechts ten dele tegemoetkomen aan sommige verwachtingen maar deze stakeholders hieromtrent wel bedaren - de mate waarin de organisatie met stakeholders gaat onderhandelen om bepaalde verwachtingen toch in te trekken 	<p><i>“In de statuten hebben we de missie/kernopdracht van de vzw sterk verankerd. Wettelijk staat alles erin wat we moeten hebben om niet geremd te worden in onze werking en nodig hebben voor bepaalde erkenningen, gunningen, enz. Anderzijds blijft dit voor extern en intern gebruik een woordenbrij waar je alle kanten mee op kunt.”</i> (A. strategische ideeën)</p>
Ontwijken	<ul style="list-style-type: none"> - men kan als organisatie beweren dat men tegemoetkomt aan verwachtingen maar in de praktijk is het uiteindelijk niet zo - het vermijden van evaluaties en inspecties van de technieken en procedures die gangbaar zijn in de organisatie - men kan er als organisatie ook voor kiezen om bepaalde stakeholders links te laten liggen en/of de doelstellingen van de organisatie aan te passen 	<p><i>“We zijn niet gericht op ‘niet doelgroep-vrijwilligers’. Enkel inzetten bij ondersteunende activiteiten en niet bij taken die toegewezen zijn aan onze doelgroep. In de realiteit kan dit echter noodzakelijk zijn vanuit bedrijfseconomisch standpunt, voornamelijk door continu personeelstekort op zaterdag.”</i> (A. verslag raad van bestuur)</p>
Uitdagen	<ul style="list-style-type: none"> - het negeren of afwijzen van bepaalde verwachtingen, vaak omdat dit geen grote consequenties heeft - verwachtingen afwijzen en dit naar buiten toe gaan verdedigen 	<p><i>“Nu ik ben, maar dat is persoonlijk ook wel een beetje mijn visie, de klant ... dat je daar niet per se voor kan of moet springen.”</i> (B. directeur)</p>

	- het aanvallen van bepaalde verwachtingen alsook de stakeholders die deze verwachtingen uiten	
Manipuleren	- manipuleren van bepaalde verwachtingen en dus stakeholders - betrekken van deze stakeholders in de organisatie - het beïnvloeden van de stakeholders en/of het domineren van bepaalde stakeholders en de wijze waarop ze verwachtingen uiten.	<i>“... de beperkte medewerking van een aantal collega-organisaties is voor hen soms: weet je, als ze niet meedoen, dan doen we het gewoon alleen. Dan gaan we gewoon door, en dan richten we zelf iets op.” (A. koepel)</i>

3.4. Dataverzameling en -analyse

Dit rapport heeft vanuit een mixed-methods invalshoek zowel kwantitatieve als kwalitatieve data verzameld over de organisaties (zie bijlage 5). Ten eerste is er gebruik gemaakt van de reeds bestaande surveydata binnen het onderzoeksproject. Deze werd onder de vorm van een organisatiefiche opgenomen om een kwalitatieve analyse mogelijk te maken. Ten tweede zijn er verschillende documenten verzameld. Het gaat zowel om documenten die door de organisatie zelf zijn opgesteld als documenten die extern zijn vormgegeven en van toepassing zijn op de organisatie (zie bijlage 2). Ten slotte zijn er verschillende diepte-interviews afgenomen van de belangrijkste interne en externe stakeholders van de organisatie (zie bijlage 1). Deze interviews duurden minimum een half uur tot maximaal anderhalf uur en de geluidsopnames hiervan zijn getranscribeerd. De respondenten hebben hiertoe hun toestemming verleend en een verklaring ondertekend om te garanderen dat de gegevens vertrouwelijk verwerkt worden.

Deze verschillende vormen van data werden samengebracht om een allesomvattende analyse van de twee organisaties mogelijk te maken. Het ging in eerste instantie om een grote hoeveelheid data die gecodeerd diende te worden om zo de relevante en minder relevante fragmenten van elkaar te onderscheiden alsook om fragmenten te gaan toewijzen aan welbepaalde codes van de codeboom (zie bijlage 6). Dit coderingsproces heeft het uiteindelijk mogelijk gemaakt om verbanden tussen verschillende codes en dus ook concepten aan te tonen met het oog op het beantwoorden van de onderzoeksvragen. In dit hele proces is er gebruik gemaakt van het softwareprogramma Nvivo om alles op een zo gestructureerd en systematisch mogelijk manier te analyseren. Ten slotte, hebben we de beide organisaties beloofd om hun anonimiteit te garanderen (organisatie A/B). We beseffen heel goed dat de organisaties zich volledig hebben blootgegeven aan ons onderzoek en kwetsbaar hebben opgesteld. Deze rapporten hebben voornamelijk de bedoeling om mogelijke negatieve en positieve effecten van hybridisering richting de markt alsook strategieën in kaart te brengen. Het is dus niet de bedoeling om organisaties of actoren aan de schandpaal te nagelen.

4. Analyse - Organisatie A

4.1. Hybridisering richting de markt

De documenten en interviews lijken te bevestigen dat dit maatwerkbedrijf in hoge mate aan het hybridiseren is richting de markt. De commerciële inkomsten maken in verhouding tot de totale inkomsten 60% uit terwijl de mediaan voor de sector eerder 50% is. Deze commerciële inkomsten worden voornamelijk in verband gebracht met de kringwinkelactiviteit die de organisatie opneemt. In de organisatie hecht zowel het managementteam als de raad van bestuur bovendien veel aandacht aan het opvolgen van de financiële resultaten. Dit blijkt ook uit een sterk positief resultaat dat de organisatie jaar na jaar kan neerzetten. Tijdens de interviews werd aangegeven dat de organisatie zeker verwacht dat deze commerciële inkomsten verhoudingsgewijs nog in belang zullen toenemen. Kringwinkels waren bovendien altijd al sterk afhankelijk van een commercieel model.

“Kringwinkels hebben altijd verkocht, dus dat hoort een beetje bij het model zelf. In die zin zijn ze dat wel wat meer gewoon.” (Koepel)

Indien er naar de raad van bestuur gekeken wordt, dan valt het op dat 4 van de 12 bestuursleden zetelen vanuit hun expertise binnen de bedrijfswereld. Het gaat voornamelijk om competenties inzake communicatie, marketing, projectmanagement, financieel management en strategische planning. Bovendien zijn deze competenties ook binnen het managementteam in belang toegenomen doorheen de jaren. Ten slotte geeft men aan dat deze profielen, in zowel de raad van bestuur als het managementteam, ervoor zorgen dat er meer aandacht is voor het gebruik van bedrijfsgerichte managementtechnieken en prestatiemetingen.

“Nu zijn daar denk ik vanuit de sociale sector minder dan de helft. De voorzitter van de raad van bestuur, die heeft een eigen bedrijf ...” (Lid raad van bestuur)

Ten slotte geeft de organisatieleiding ook zelf aan dat men steeds meer gebruik maakt van managementinstrumenten uit de bedrijfswereld en dat men met prestatiemetingen aan de slag gaat. De organisatie heeft een strategisch meerjarenplan ontwikkeld dat verder uitgewerkt wordt in operationele doelstellingen, waarbij het behalen van acties wordt gemonitord gebruikmakend van prestatie-indicatoren. De organisatie heeft bovendien een uitgebreide SWOT-analyse uitgevoerd om op zoek te gaan naar verbeterpunten in de organisatiewerking. Men geeft ook aan dat de grootte van de organisatie deze managementaansturing en prestatiemeting vraagt. Men

moet goed kunnen opvolgen wat de kosten en baten zijn van de verschillende activiteiten die de organisatie opzet.

“De organisatie zit in een proces om het gebruik van indicatoren meer bewust én meer SMART te gebruiken en te linken aan de bredere strategische doelstellingen.”
(Strategisch plan)

Hoewel de organisatie in hoge mate aan het hybridiseren is, probeert men de sociale doelstelling niet uit het oog te verliezen. Men vat de sociale doelstelling van de organisatie bovendien heel breed op. In de verhuur van tweedehands kampeermateriaal, kiezen ze ervoor om aan prijsdiscriminatie te doen. Ze rekenen een hogere prijs aan voor festivalgangers en een sterk verminderd sociaal tarief voor kansarme jongeren die op kamp gaan. De bedoeling is dat de totale activiteit minstens break-even is.

4.2. Organisatorische legitimiteit

Na analyse blijkt dat deze context van hybridisering richting de markt toch een aantal effecten heeft op de legitimiteit zoals ervaren door verschillende stakeholders. Men stelt het voor als een evenwichtsoefening tussen een sociale en economische dimensie waarbij er constant spanningsvelden kunnen opduiken.

“Economische in evenwicht houden met sociale dimensie wordt nog een grotere evenwichtsoefening dan voorheen.” (Nota probleemschets raad van bestuur)

De personeelsleden geven aan dat de werkdruk doorheen de tijd toch wel is toegenomen. In de organisatie is er een onderscheid tussen enerzijds het middenkader dat instaat voor de managementaansturing en anderzijds de coaches die de doelgroepmedewerkers begeleiden in de verschillende kringwinkels. Het is echter niet eenvoudig om middenkader aan te werven en te behouden aangezien de privésector aantrekkelijkere loons- en arbeidsvoorwaarden biedt in vergelijking met de non-profitsector. Dit zorgt ervoor dat het bestaande middenkader, dat niet altijd over de gevraagde competenties beschikt, veel taken op zich moet nemen gaande van de operationele werking en projecten tot samenwerkingsverbanden en mogelijke fusies. De trajectbegeleiders (de huidige coaches) ervaren/ervaarden een toegenomen druk om de doelgroepmedewerkers op te volgen in de kringwinkels. Het is in de organisatie namelijk steeds belangrijker geworden om een juiste prijs te vragen voor artikelen en de winkel op een zo aantrekkelijk mogelijke manier in te richten om op die manier de verkoop te doen stijgen. Door

hun functieomschrijving aan te passen naar coaches, hebben ze meer vrijheid en kunnen ze de doelgroep laten werken in autonome teams.

“...als men kijkt naar de economische structuur van de organisatie merken we dat de bedrijfsopbrengsten opgebouwd zijn uit 2/3 inkomsten uit de activiteit (middel) en 1/3 inkomsten uit subsidiëring (mensontwikkeling). Hierdoor ontstaan regelmatig conflicten bij de operationele afstemming van de economische activiteit op de activiteit ‘mensontwikkeling’. Deze dualiteit is merkbaar bij alle beslissingen die genomen worden van bestuur tot werkvloer. Dit geeft aanleiding tot een continu spanningsveld tussen de twee kernopdrachten en tussen de betrokken medewerkers.” (SWOT-analyse)

De vrijwilligers zijn op zoek naar een zinvolle dagbesteding waarbij men in de kringwinkel werk kan verrichten dat men graag doet zonder een bepaalde werkdruk te ervaren. De organisatie maakt zelf een onderscheid in doelgroep (arbeidszorg) en niet-doelgroep (dragende) vrijwilligers. Deze arbeidszorgmedewerkers zijn namelijk ook te werk gesteld op basis van een vrijwilligerscontract. De logica voor de arbeidszorgmedewerkers volgt dan ook deze van de doelgroepmedewerkers. De organisatie beschikt naast deze doelgroep vrijwilligers ook over een beperkt aantal dragende vrijwilligers, de zogenaamde niet-doelgroep vrijwilligers. In het interview met een dragende vrijwilliger werd ook aangegeven dat deze er soms helemaal alleen voorstaat op de afdeling en dat dit ook steeds vaker het geval is. Niettemin deze druk geeft de geïnterviewde toch aan dat deze graag als vrijwilliger actief is binnen de organisatie en dat men zich thuis voelt.

De doelgroepmedewerkers zinvol werk op maat aanbieden is de absolute doelstelling van de organisatie. Het is echter niet eenvoudig om de balans te behouden tussen de sociale doelstelling en het economisch middel waarmee die doelstelling bereikt moet worden.

“Dan denk ik wel dat er mensen zijn, die ... minder tevreden zijn omdat ze natuurlijk veel meer druk krijgen op hun werk. Als ge maar met één meer bent voor wat je met twee deed ...” (Directeur)

De organisatie is een vijftal jaar terug geconfronteerd geweest met een stijgend ziekteverzuim onder de doelgroepmedewerkers. Het bleek dat de organisatiecultuur onder druk kwam door projecten en activiteiten, zoals een buurtkar. Dit sloot niet langer aan bij de kern van de organisatie alsook hun missie en visie: het aanbieden van zinvol en haalbaar werk aan de doelgroep. Het is in het interview met een trouwe wekelijkse klant bovendien duidelijk geworden dat doorheen de afgelopen twintig jaar de doelgroepmedewerkers meer onder druk zijn komen te staan om zo

productgericht mogelijk te werken. Het gaat om tweedehandsgoederen die ze ophalen bij mensen en deze die ze verkopen in de winkel. In het interview met de doelgroepmedewerker wordt als voorbeeld het automatiseren van de textielinzameling en -controle gegeven. Dit wordt door de geïnterviewde ervaren als een bijkomende toename van de werkdruk voor wie met deze textielband aan de slag gaat. Niettemin geeft de organisatieleiding aan dat de keuze voor automatisatie is ingegeven vanuit een uitsluitend ergonomische invalshoek. We stellen ten slotte vast dat deze druk zich minder sterk voordoet binnen de kleinere kringwinkels van deze organisatie.

“Maar, sowieso is dat wel intensiever, om aan die band te staan. Sommige collega’s gaan het bijvoorbeeld op medisch vlak ook al moeilijker vinden om zo lang aan die band te staan. Ja, een band... dat is een band... dat is niet ophouden he. Dat is niet van: en nu ga ik stoppen, nu ga ik even pauze nemen.” (Doelgroepmedewerker)

Een tevredenheidsenquête van een aantal jaren terug, geeft aan dat doelgroepmedewerkers toen al ervaren dat hun takkenpakket was uitgebreid en dat ze meer inspraak wouden. De vraag voor meer inspraak heeft geleid tot het opzetten van autonome teams, zoals verderop nog zal blijken. De leidinggevende geeft niettemin aan dat deze context van hybridisering richting de markt een effect heeft op de kansen die ze kunnen aanbieden aan de doelgroepmedewerkers en dat dit vroeger toch anders was. De hele sector probeert hier een evenwicht in te zoeken.

De organisatie beschikt over een heleboel klanten die tweedehandsgoederen in één van de kringwinkels aankopen. Er is contact opgenomen met een grote en trouwe klant van de organisatie die al meer dan 20 jaar wekelijks langskomt voor aankopen. De klant geeft zelf aan dat de organisatie heel sterk is veranderd over deze periode en veel professioneler is gaan werken. De kwaliteit van de tweedehandsgoederen is duidelijk verbeterd. De goederen zijn in een betere staat en dus ook vaak iets duurder. De winkel is bovendien op een moderne en klantvriendelijke manier ingericht. De doelgroepmedewerkers worden als het ware opgeleid tot echte winkelverkopers.

De overheidsactoren waarmee de organisatie in contact komt zijn heel divers. Er kan vooreerst gedacht worden aan de verschillende lokale besturen³, afvalintercommunales en de Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij (OVAM) waarmee de organisatie verder afspraken maakt voor de inzameling van materialen die voor tweedehandsverkoop in aanmerking komen en het

³ Het gaat zowel om de verschillende gemeenten waarbinnen men actief is als kringwinkel en waar er bijvoorbeeld huis-aan-huisomhalingen georganiseerd worden alsook OCMW's die een art.60-tewerkgestelde hebben in de organisatie.

verrichten van kringwinkelactiviteiten. Lokale besturen zien veel potentieel om samen te werken met maatwerkondernemingen om hun maatschappelijke dienstverlening aan een redelijke prijs/kost te kunnen organiseren. De belangrijkste overheidsactor is echter het departement WSE. De organisatie wordt sinds 1 januari 2019 erkend als maatwerkbedrijf onder het maatwerkdecreet. In het interview met een departementsmedewerker werd aangegeven dat de organisatie een sterke speler is binnen de sociale economie en de nodige veranderingen heeft doorgevoerd, zowel om te professionaliseren als in te zetten op doorstroom. Deze visie kwam vroeger bovendien tot uiting in de ESF-auditrapportering waarbij de organisaties werden aangespoord bepaalde managementtechnieken te gaan gebruiken. Hoewel de organisatie voorziet in de gevraagde rapportering (vb. duurzaamheidsverslag), heeft men niettemin ruimte om creatief om te springen met regelgevende kaders. In zowel het interview met de departementsmedewerker als de directeur werd aangegeven dat de subsidiëring naar de toekomst toe eerder kleiner dan groter zal worden. Men geeft aan dat er toch een zekere “dwang” uitgaat van overheidsbeslissingen om meer marktgericht te gaan werken om op die manier de effecten van deze nakende subsidievermindering op te vangen.

“ESF heeft duidelijk een invloed gehad op het professionaliseren van de sector. VTO was één van de onderdelen. Het ging om het in kaart brengen van processen, alsook werknemersbevestigingen.” (Directeur)

De koepelorganisatie beschouwt de organisatie als een voorbeeld binnen de sector. Deze koepel richt zich voornamelijk op maatwerkbedrijven die werken omtrent het verhaal van de circulaire economie. Ze proberen steeds mee na te denken over nieuwe ideeën en zijn enthousiast om projecten mee uit te werken. Het grootste nadeel is echter dat de sector eigenlijk heel verschillend is en dat veel maatwerkbedrijven nog niet zo ver gevorderd zijn als deze organisatie. De organisatie heeft 15 jaar mee aan de kar getrokken van de koepelorganisatie, maar heeft het laatste jaar niet meer het geduld om samen te werken met veel trager ontwikkelende collega's maatwerkondernemingen. De organisatie is bijvoorbeeld zelf gestart met een SWOT-analyse en heeft dit laten faciliteren door één van de medewerkers van de koepel. Kortom, de koepel is een voorstander om de sector te professionaliseren.

4.3. Organisatiestrategieën

Na analyse blijkt dat de organisatie verschillende strategieën zal toepassen om binnen deze context van hybridisering richting de markt legitiem te zijn in de ogen van de belangrijkste stakeholders. Dit strategisch denken blijkt vooreerst uit de wijze waarop de statuten van de organisatie zijn ingevuld. Men tracht deze zo te formuleren dat alle stakeholders, intern en extern,

zich hierin kunnen vinden. Men heeft naar aanleiding van een mogelijke fusie ook strategische denkdagen georganiseerd om na te gaan wat de verschillende verwachtingen zijn en hoe de organisatie hier een evenwicht in kan vinden.

“In de statuten hebben we de missie/kernopdracht van de vzw sterk verankerd. Wettelijk staat alles erin wat we moeten hebben om niet geremd te worden in onze werking en nodig hebben voor bepaalde erkenningen, gunningen, enz. Anderzijds blijft dit voor extern en intern gebruik een woordenbrij waar je alle kanten mee op kunt.” (Nota strategische ideeën)

Men geeft ook aan dat de keuze om te fuseren en te kijken naar schaalvoordelen enerzijds is ingegeven vanuit het feit dat de organisatie met een heleboel verwachtingen wordt geconfronteerd van voornamelijk klanten en overheidsactoren. Anderzijds om te kunnen groeien alsook om meer maatwerk te kunnen aanbieden en te diversifiëren, zodat de organisatie meer verschillende activiteiten kan aanbieden aan de doelgroepmedewerkers. In die context ziet de organisatie de doelgroepmedewerkers dan ook als klanten, waarbij de overheid betaalt om deze zogenaamde dienstverlening te organiseren. Dit wordt bovendien door de overheidsactor en koepelorganisatie aangemoedigd om het lange termijn bestaan van de organisatie veilig te stellen. Men heeft voor wat betreft deze fusie veel belang gehecht aan het vinden van een partner met een gelijkaardige visie en capaciteit, om zeker te zijn dat de eigenheid en regiogebondenheid van de organisatie niet verloren zou gaan. Uit een tevredenheidsenquête van 2013 bleek echter dat 14% van de medewerkers een fusie niet belangrijk vond en 20% helemaal niet belangrijk. Bij aanvang stonden de lokale besturen hier ook vrij weigerachtig tegenover, aangezien ze hun invloed verder zouden kunnen verliezen.

“Het maatwerkdecreet laat vermoeden dat de subsidiering eerder kleiner dan groter zal worden. Daardoor wordt de financiële situatie van elk van de vzw's bedreigd. Samenwerking wordt gezien als een middel om het hoofd te bieden aan deze problemen.” (Nota strategische ideeën)

De organisatie heeft een aantal beslissingen genomen met het oog op de tevredenheid van hun doelgroepmedewerkers. Men heeft ervoor gekozen om te werken met autonome teams en de medewerkers meer inspraak te geven in hun takkenpakket, nadat deze zelf hadden aangegeven dat meer inspraak wenselijk was. Ook in de kleinere kringwinkels kan men vaststellen dat de tevredenheid hoger ligt in vergelijking met de grotere, aangezien de werksfeer veel familialer en persoonlijker is.

“Alé, ik ben hier eigenlijk nog geen week en er wordt wel rekening gehouden met mijn input. Ik kan toch iets bijdragen, het is misschien maar klein, maar toch. Ik vond dat dan wel tof. Dat je dat kan doen. Dat ze niet zeggen van: nee, onze manier is beter.”

(Doelgroepmedewerker)

De keuze om de goederenstroom niet meer in één magazijn centraal samen te brengen maar te verzamelen per kringwinkel, heeft ook tot doel de medewerkers tevreden te stellen. Het is dan misschien niet efficiënter maar het heeft er wel toe geleid dat de doelgroepmedewerkers zich meer betrokken voelen bij het werk dat ze doen. De organisatie heeft ook een aantal brainstromsessies georganiseerd na de vaststelling dat het ziekteverzuim toenam en dat de organisatiecultuur onder spanning kwam te staan. De beslissing is dan genomen om als organisatie terug te plooiën op de kern en dus randactiviteiten (vb. buurtkar) af te stoten. Een andere keuze die men genomen heeft, is om in te zetten op werkervarings- en opleidingstrajecten alsook een uitbreiding van de lokale diensteneconomie, maatwerk en arbeidszorg. Men zet bovendien een beperkt aantal dragende vrijwilligers in als er een tekort is aan doelgroepmedewerkers. Al die maatregelen dienen het doel de werkdruk te verlichten voor de vaste doelgroepmedewerkers. Men wil ten slotte de doelgroepmedewerkers zoveel mogelijk van elkaar laten leren om zo de “zwakkere” doelgroepmedewerkers toch mee te krijgen.

“We zijn niet gericht op ‘niet doelgroep-vrijwilligers’. Enkel inzetten bij ondersteunende activiteiten en niet bij taken die toegewezen zijn aan onze doelgroep. In de realiteit kan dit echter noodzakelijk vanuit bedrijfseconomisch standpunt, voornamelijk door continu personeelstekort op zaterdag.” (Verslag raad van bestuur)

Het personeel ondervindt ook druk en hiertoe probeert men een aantal maatregelen te nemen naar zowel middenkader als trajectbegeleiders (de huidige coaches). Bij het middenkader wil men focussen op de nodige competenties inzake communicatie, marketing, financieel en strategisch management. Men wil hiertoe nieuwe functies gaan creëren die zich specifiek op deze competenties gaan toelagen. Het gaat bijvoorbeeld om het opdelen van de functie afgevaardigd bestuurder in enerzijds een zakelijk directeur en anderzijds een algemeen directeur. Deze eerste functie is ondertussen ingevuld door een voormalig medewerker van Proximus, die de gevraagde bedrijfservaring heeft. Naar trajectbegeleiders toe heeft men ervoor gekozen om hun functieomschrijving aan te passen tot het coachen van de doelgroepmedewerkers. Dit geeft zowel de doelgroepmedewerkers meer inspraak en vrijheid in hun takkenpakket als de coaches een meer ondersteunende in plaats van een meer intensieve taakbepalende rol.

De organisatieleiding geeft aan dat men naar regelgeving vanuit het maatwerkdecreet toe toch een aantal keuzes wenst te maken. Enerzijds kan men zich volledig vinden in het verhaal van meer samenwerking en het professionaliseren van de organisatiewerking. Men heeft er namelijk voor gekozen om in te zetten op samenwerkingen en fusies met organisaties die een gelijkaardig verhaal brengen in de regio. Anderzijds, het verhaal van doorstroom en persoonlijke ontwikkelingsplannen wil de organisatie vanuit een meer creatieve invalshoek benaderen. Er heerst namelijk bezorgdheid over het feit dat de organisatie enkel zou overblijven met “zwakkere” doelgroepmedewerkers die veel minder efficiënt werken en dat de “sterkere” doelgroepmedewerkers zullen doorstromen naar de gewone arbeidsmarkt. Dit is een zoektocht waarbij de organisatie inzet op twee verschillende opties. Men gaat er bijvoorbeeld rekening mee houden dat niet enkel “zwakkere” maar ook “sterkere” doelgroepmedewerkers worden binnengehaald om een evenwicht te bekomen. Men zal bovendien de “zwakkere” doelgroepmedewerkers laten meelopen met een ervaren team om hen maximaal voor te bereiden op het werk. Men speelt zelfs met het idee om een dochteronderneming op te richten zodat “sterkere” doelgroepmedewerkers naar daar kunnen doorstromen of te fungeren als een opleidingscentrum om op die manier een brug te slaan tussen het maatwerkbedrijf en reguliere bedrijven. De overheidsactor geeft bovendien aan dat de organisatie qua doorstroomcijfers niet slecht scoort. Kortom, de organisatie ervaart het als een visiediscussie waarbij twee opties zich lijken op te dringen: ofwel kiest men prioritair voor doorstroom naar de reguliere sector (hoewel dit ook risico's inhoudt voor de betrokken doelgroep), ofwel kiest men voor het behouden van een stabiele organisatiewerking. Ze trachten hier een evenwicht in te zoeken.

“We hebben mensen te kort voor de huidige werking goed te kunnen doen en de mensen die bij ons werken zijn steeds meer passanten op weg naar de private arbeidsmarkt en mensen met steeds minder mogelijkheden.” (Lid raad van bestuur)

De organisatie wil de leden van de koepel vaak mee op sleeptouw nemen in een vernieuwend verhaal. Het is echter zo dat veel organisaties niet zo ver staan. De organisatie geeft aan om buiten de koepel en in samenwerking met andere, gelijkgezinde maatwerkondernemingen initiatieven op te starten. De organisatie is heel vooruitstrevend en toont een bereidheid en openheid om kennis en ervaring te delen met andere maatwerkbedrijven.

Het blijkt dat men naar klanten toe zelden tot nooit keuzes heeft genomen die hun tevredenheid onder druk kunnen zetten. Men wil klanten overtuigen van de kwaliteit van de goederen die ze aanbieden.

“De shop moet op een aantrekkelijke manier worden ingericht, zodat het een plezier wordt om erbinnen te stappen. Een propere en leuke shop geeft tegelijk (onbewuste) geloofwaardigheid met betrekking tot de kwaliteit van de materialen.” (Toekomstnota 2020)

Het is bovendien ook zo dat de organisatie een gevestigde waarde wil worden binnen de sector van de circulaire en sociale economie alsook binnen de brede regio waar men actief is. Het inzetten op fusies en het aangaan van samenwerkingen met verschillende partners is hierin zeker een bewuste keuze. De organisatie vermeldt bovendien dat het hele kringwinkelgebeuren en de deeleconomie aan populariteit aan het winnen zijn en daar wil de organisatie graag verder op inspelen.

Men wil inzetten op het gebruik van managementinstrumenten omdat het departement WSE en de koepelorganisatie dit ondersteunen. Het inzetten op commercialisering is dan weer te verantwoorden vanuit de historiek van de organisatie die steeds zo onafhankelijk mogelijk wou zijn en ook de bezorgdheid die er heerst dat de organisatie, door onder meer dalende subsidies, in de problemen zou komen. Men wil de subsidie-afhankelijkheid ten aanzien van de overheid in het algemeen zelfs laten dalen tot 30%

“Het was altijd de bedoeling om zoveel mogelijk onafhankelijk te zijn, dus zo min mogelijk afhankelijk van subsidies ... we gaan niet iets doen waarvan ik op voorhand weet ‘het is mooi sociaal, maar we gaan er wel geld aan verliezen’. Dat mag wel, maar het totale pakket moet wel positief zijn. Dat is niet altijd in alle kringwinkels het geval.” (Lid raad van bestuur)

De raad van bestuur wil hierop inzetten door ook binnen deze raad van bestuur en het managementteam specifieke profielen aan te trekken met een expertise uit de bedrijfswereld, die deze keuze mee kunnen helpen uitvoeren en een bedrijfsmatige structuur verder vorm kunnen geven.

“Dus laat die maar wat verschillen. Laat die maar wat experimenteren met werkvormen en businessmodellen enzovoort. Terwijl [Organisatie A] wel een aantal dingen zelf onder de arm neemt, en zelf in eigen schoot begint te ontwikkelen. Goed, dat is het verschil tussen het ene centrum en het andere. Dat is hun beleidskeuze die ook... voortkomt uit hun eigen context, uit hun eigen historie, uit de mensen die daar in het bestuur zitten.” (Koepel)

4.4. Algemeen besluit

Uit de bovenstaande analyse blijkt dat er een effect is van hybridisering richting de markt op de legitimiteit. Dit effect is echter afhankelijk van de verschillende vormen van zowel hybridisering als legitimiteit. De morele legitimiteit wordt voornamelijk bepaald door de koepel en overheid. De vrijwilligers, klanten, doelgroepmedewerkers en personeelsleden gaan eerder vanuit het perspectief van pragmatische legitimiteit een oordeel vormen.

De nadruk op enerzijds prestatiemetingen en managementinstrumenten en anderzijds commerciële inkomsten creëert een spanningsveld voor wat betreft de pragmatische legitimiteit van zowel personeel (vb. extra werkdruk om alles op te volgen) als doelgroepmedewerkers (vb. de textielband). Daarenboven gaf de geïnterviewde vrijwilliger ook aan dat deze er vaker alleen voor staat in vergelijking met vroeger. Het is echter zo dat deze effecten zich minder sterk aftekenen in de kleinere kringwinkels van de organisatie. De klanten gaan daarentegen uit van een positief effect onder invloed van een toegenomen aandacht voor commercialisering (vb. productgericht en betere kwaliteit van tweedehandsgoederen). Het aandacht hebben voor zowel het genereren van commerciële inkomsten, het opvolgen van prestaties als het gebruik van managementinstrumenten heeft een positief effect op de legitimiteit in ogen van de overheid (vb. projectoproepen omtrent prestatiemetingen) en koepelorganisatie (vb. de koepelorganisatie ondersteunt het idee van middelendiversificatie). Deze stakeholders gaan zich voornamelijk richten op de morele legitimiteit of de manier van werken van een organisatie.

De organisatie zal deze negatieve effecten trachten te remediëren. Men zal naar personeel toe een aantal maatregelen nemen. Men komt het middenkader tegemoet door enerzijds de competenties te versterken en anderzijds nieuwe functies te creëren (vb. functie van strategisch directeur). De functieomschrijving van de trajectbegeleiders is dan weer hervormd tot het coachen van doelgroepmedewerkers. Op die manier krijgt men meer vrijheid, verlaagt men de werkdruk en vertrouwt men veel sterker op de doelgroep die binnen autonome teams zal werken. De doelgroepmedewerkers zal men proberen te ontlasten door de werkdruk te verlagen (vb. inzetten op werkervarings- en opleidingstrajecten alsook enkele dragende vrijwilligers) en hen met elkaar te laten samenwerken. De organisatie kiest er ten slotte voor om vrijwilligers zoveel mogelijk ruimte te geven in het takkenpakket dat ze invullen.

5. Analyse - Organisatie B

5.1. Hybridisering richting de markt

Deze tweede organisatie behoort tot de groep van maatwerkbedrijven die in mindere mate aan het opschuiven is richting de markt binnen de sector sociale economie. In zowel de documenten als de interviews geeft men hiervoor verschillende redenen, gaande van een beperkte schaalgrootte om hierop in te zetten tot de ontstaansgeschiedenis van de organisatie binnen de GGZ.

“... bij prijs-setting ... dat daar soms wel gezegd wordt van: je bent wel duur he. Terwijl dat marktconforme prijzen zijn waar we mee werken. Maar in hun ogen [de raad van bestuur] is dat dan veel geld omdat ze dan kijken naar hoe zij het doen binnen de zorg.”
(Directeur)

Het aanbieden van werk op maat voor de doelgroep is de missie van de organisatie en daar houdt men zich sterk aan vast.

“Het tewerkstellen van personen met een verre afstand tot de arbeidsmarkt is immers het belangrijkste aspect van onze missie.” (Jaarverslag 2015)

De organisatie beschikt vooreerst over 45% aan commerciële inkomsten terwijl dit voor de sector eerder 50% is. Hoewel het aandeel commerciële middelen toch nog behoorlijk is, geeft de organisatieleiding aan dat de financiële overschotten enkel worden ingezet om te investeren in de doelgroepmedewerkers (vb. de aankoop van elektrische fietsen). Deze commerciële inkomsten behalen zij uit het aanbieden van diensten zoals groenonderhoud en schoonmaak voor lokale besturen, organisaties, bedrijven en in mindere mate particulieren. Men geeft bovendien aan dat het aandeel commerciële inkomsten doorheen de jaren constant is gebleven of eerder gedaald is.

Indien er naar de raad van bestuur gekeken wordt, dan valt het op dat er weinig aandacht is besteed aan de verschillende competenties die aanwezig zijn. Men maakt voornamelijk de keuze om stakeholders te betrekken uit de geestelijke gezondheids- en zorgwereld. De organisatie geeft aan dat slechts 2 van de 11 bestuurders een expertise hebben uit de bedrijfswereld en dat dit bovendien nooit een bewuste strategie is geweest. De voorzitter van de raad van bestuur is daarenboven ook de leidinggevende van de organisatie waaruit men gegroeid is binnen de GGZ. De directeur is zich hier echter van bewust en heeft recent aangegeven dat er meer aandacht moet zijn voor de competenties binnen de raad van bestuur. De directeur verwacht ook dat de raad van bestuur zich

meer gaat uitspreken over zaken zoals de strategische planning. Dit blijkt in de praktijk echter geen eenvoudige opgave te zijn aangezien de raad van bestuur dit niet onmiddellijk als een prioriteit beschouwt of dit gaat stimuleren.

“Een volgende stap waarvan verder werk zal gemaakt worden, is het herbekijken van de samenstelling van de raad van bestuur. Met het aanbrengen van externe bestuurders met hun specifieke competenties willen we samen onze strategische krachtlijnen realiseren.”
(Strategische nota).

De organisatieleiding geeft aan gebruik te maken van managementinstrumenten indien dit door overheidsactoren wordt opgelegd of door andere partners wordt verwacht. Er is weinig intrinsieke motivatie om dit zelf op te nemen, behalve door de directeur. Het intensief en systematisch meten van prestaties, zoals dat in de bedrijfswereld gebeurt, is bijvoorbeeld iets waar de organisatie nog in haar kinderschoenen staat. Op basis van het laatste ESF-auditrapport was het bovendien duidelijk dat de organisatie al heel goed scoort voor wat betreft de erkenning van de missie, visie en waarden, met als focus de doelgroepmedewerkers, alsook het personeelsbeleid. Het blijkt daarentegen dat het strategisch luik en de structuur van de organisatie in mindere mate zijn uitgewerkt. Het gaat dan onder meer om het gebruik van managementinstrumenten en prestatiemetingen.

“Ik denk dat we daar nog in een beginner stadium zitten hoor. Dat denk ik wel, ja. Het is nu al niet zo evident soms om een goede planning te maken. Het is soms een beetje roeien met de riemen dat je hebt, dus lange termijn goh, dat gaat nog wel even duren denk ik.” (Directeur)

De organisatie, voornamelijk onder impuls van de directeur, heeft toch een poging ondernomen om op deze hybride praktijken in te zetten door zich te beroepen op een consultancybureau. Op die manier hoopt de directeur dat hij iedereen kan overtuigen om hier verder op in te zetten. Er is bijvoorbeeld in samenwerking met consultants geschreven aan een geactualiseerde visie en missie om uiteindelijk het eerste strategisch meerjarenplan van de organisatie te kunnen opstellen, dit voor de periode 2015-2020. In dit strategisch plan wordt bijvoorbeeld aangegeven dat er bij de operationele doorvertaling zo veel mogelijk rekening moet worden gehouden met het zo SMART mogelijk formuleren van de doelstellingen. Niettemin, blijft het qua hybride praktijken beperkt tot voornamelijk deze zaken. De organisatie bevindt zich nog in een beginnersstadium, zoals wordt aangegeven door de directeur en het bestuurslid.

“Ok, wat zijn onze lange termijn doelstellingen? En kunnen we die lange termijn doelstellingen vertalen in jaar doelstellingen of strategische plannen? Ik denk dat we daar zeker ook wel op kunnen inzetten” (Lid raad van bestuur)

5.2. Organisatorische legitimiteit

Tijdens de interviews werd aangegeven dat het voor de organisatie niet altijd eenvoudig is om alle stakeholders tevreden te houden. Naar vrijwilligers toe kan er geen effect op legitimiteit worden vastgesteld aangezien de organisatie hier niet wenst op in te zetten. De organisatie heeft uitzonderlijk toch één vrijwilliger die actief is binnen de organisatie omwille van het feit dat deze persoon eveneens tot een zwakke doelgroep behoort en maar weinig kansen heeft binnen de samenleving. Hij is als erkend vluchteling voornamelijk op zoek naar een omgeving waar hij zichzelf kan ontwikkelen. In het interview werd aangegeven dat hij met zware psychische problemen heeft gekampt maar dat het vrijwilligerswerk binnen de organisatie zijn leven heeft veranderd.

Men stelt vast dat onder het omkaderingspersoneel voornamelijk de begeleiders sterk onder druk staan omwille van de zwakke doelgroep waarmee men aan de slag gaat en het ziekteverzuim dat hiermee samenhangt. Het werk, dat men beloofd heeft om uit te voeren, moet uiteindelijk wel verricht worden en dan valt alle druk natuurlijk op deze begeleiders die dan een extra tandje moeten bijsteken. Het middenkader voelt deze belasting op de begeleiders ook. Het valt af en toe voor dat zelfs een personeelslid uit het middenkader mee op stap gaat als ploegbaas indien er echt een grote achterstand dreigt. Het middenkader heeft bovendien een heel ruim en onduidelijk takenpakket aangezien ze met steeds meer verwachtingen (vb. POPs) worden geconfronteerd terwijl het personeelsaantal constant blijft.

“Omwille van de open communicatiecultuur binnen de organisatie weet het management wat er op de werkvloer leeft.” (Verslag ESF)

Deze organisatie wil proberen om zoveel mogelijk in te zetten op een zwakke doelgroep met een grote ondersteuningsnood en zijn rol als maatwerkbedrijf optimaal opnemen.

“Het is gegroeid vanuit die mensen met een psychische kwetsbaarheid omdat we ook voelen dat die heel vaak in andere maatwerkbedrijven minder of niet aan de orde komen.”
(Directeur)

In het gesprek met de doelgroepmedewerker werd ook duidelijk dat men veel kansen krijgt binnen de organisatie. De vraag werd zelfs opgeworpen of sommige doelgroepmedewerkers binnen de organisatie niet te veel kansen krijgen. Dit kan vaak tot spanningen leiden binnen één en hetzelfde team. Het gaat dan om een doelgroepmedewerker die altijd de iets makkelijkere taken mag doen. De ploegbazen kunnen zich bovendien niet altijd vinden in het kansenverhaal voor de zwakke doelgroep aangezien ze voornamelijk het werk op tijd klaar willen hebben.

"Ik vind het een heel mooi initiatief voor mensen die in de gewone maatschappij niet kunnen volgen. Ik beveel hen zeker aan. Ze kijken echt naar de mens en niet enkel naar de prestaties. Ze zijn menswaardig." (Verslag ESF)

Het valt ook op dat werken met zwakke doelgroepmedewerkers lijkt te leiden tot een groter ziekteverzuim. Dit heeft niets met ontevredenheid te maken maar eerder met het feit dat het juist om een zwakke en steeds ouder wordende doelgroep (meer dan 45% is ouder dan 50 jaar) gaat, die niet meer hetzelfde werk in vergelijking met vroeger kunnen verrichten. De organisatie zal, rekening houdende met zijn toegekend contingent aan doelgroepmedewerkers, steeds op zoek gaan naar opdrachten die het meest op maat zijn van de doelgroep (aanbodgestuurde keuze tussen klanten).

"De medewerkers komen elke dag graag werken. Omdat ze hun talenten kunnen ontplooien, er voor hen werk op maat voorzien is en ze zo veel mogelijk betrokken worden in de dagelijkse werking." (Personeelslid)

Een dergelijke focus op de zwakke doelgroep kan ervoor zorgen dat de duurzame klantenrelaties die de organisatie wil uitbouwen, soms onder druk komen te staan. Men gaat immers het groenonderhoud voor vaste particuliere klanten alsook bepaalde activiteiten in de fruitsector niet langer gaan opnemen (behalve het snoeien tijdens de wintermaanden). De klanten zullen echter vaak begrip tonen, omdat de organisatie steeds zal uitleggen waarom men voor hen geen werk meer kan verrichten. Niettemin stelt men deze klanten indirect toch teleur, aangezien deze op zoek moeten naar een andere organisatie. Ten slotte zal de organisatie wel aandachtig blijven voor de verwachtingen en vragen van de klanten die men uiteindelijk blijft bedienen (vb. zeer regelmatig contact onderhouden).

"Nu ik ben, maar dat is persoonlijk ook wel een beetje mijn visie ... de klant, je kan daar niet per se voor springen." (Directeur)

De overheidsactor waarmee de organisatie voornamelijk in aanraking komt, is een lokale overheid die bovendien de grootste klant is van de organisatie. Er wordt doorheen de jaren echter steeds minder vaak een beroep gedaan op de dienstverlening van de organisatie omdat dit vanuit een budgettaire invalshoek niet meer in te passen valt. De actor voor wat betreft subsidies en het regelgevend kader is dan weer het departement WSE. Deze actor zal binnen het nieuwe maatwerkdecreet een aantal verwachtingen formuleren. De organisatie kan zich daarbij enerzijds vinden in de maatregelen die voornamelijk gericht zijn op het versterken, de persoonlijke ontwikkeling en het laten doorstromen van de doelgroep maar anderzijds minder in de verwachtingen ten aanzien van de eigen werking. De organisatie steunt het doorstroomverhaal en wil dit zelfs faciliteren door bewust meer in te zetten op enclavewerkingen, maar steeds rekening houdende met de zwakke doelgroep. Het opvolgen van de POPs is ook iets wat de organisatie heel belangrijk vindt om de doelgroepmedewerkers alle mogelijke kansen te bieden. Binnen de eigen werking gaat het dan voornamelijk om het financiële plaatje en de nadruk op inspectie die toch wel naar voren komt. Het strategisch en managementgericht denken staat binnen de organisatie nog maar in haar kinderschoenen. Het departement WSE geeft aan dat de organisatie goed scoort maar er niet echt uitspringt binnen de sector.

“Parallel met onze eigen ambitie om mensen te laten doorstromen naar het normaal economisch circuit doen we trajectbegeleiding voor rekening van anderen zodat de juiste mensen op de juiste plaats terechtkomen (sterke profielen voor diensten aan bedrijven en particulieren; minder sterke profielen voor openbare besturen).” (Verslag raad van bestuur)

De koepelorganisatie geeft ook aan dat de organisatie heel sterk is in het aanbieden van kansen aan een zwakke doelgroep en hiertoe ook verschillende methoden heeft ontwikkeld. Deze organisatie gaat op zoek naar projecten waarin ze de kerndoelstelling van de sociale economie kan terugvinden, namelijk werk op maat, ook voor een zeer zwakke doelgroep. Er wordt wel aangegeven dat de organisatie mogelijks in de problemen kan komen in de toekomst omwille van de beperkte capaciteit. De organisatie geniet voornamelijk legitimiteit in de ogen van de koepel, omwille van deze verschillende projecten waaraan men deelneemt om op die manier de doelgroep alle kansen te bieden. De directeur van de organisatie is bovendien bestuurslid binnen de koepel, wat ervoor zorgt dat men goede contacten kan onderhouden.

“Wel niet hebben is veel gezegd, maar ik vind dat een heel warme organisatie die zeer authentiek is. Die heeft z'n discours en ontstaansgeschiedenis eigenlijk nog niet losgelaten. Ik vind dat eigenlijk wel mooi dat ze dat doen.” (Koepel)

5.3. Organisatiestrategieën

De organisatie stelt vast dat er een aantal keuzes gemaakt moeten worden om met tegenstrijdige verwachtingen om te gaan. In het eerste strategisch plan van de organisatie werden er expliciet een aantal keuzes naar voren geschoven. Naar aanleiding van het maatwerkdecreet verwacht men dat deze hybridisering richting de markt er wel zal komen met als mogelijk negatief effect een verhoging van de werkdruk.

“De organisatie anticipeert erop dat de subsidies met 5 tot 10% per jaar zullen dalen. Dit zal tot gevolg hebben dat de werkdruk toeneemt om de rendabiliteit te behouden. [Organisatie B] zal deze werkdruk verhogen door machines nog efficiënter in te zetten, meer personeel opleiden om deze machines te gebruiken, vooral inzetten op de meest rendabele activiteiten en het uitbreiden naar enclave activiteiten waar lage werkingskosten aan verbonden zijn.” (Audit)

De meeste keuzes kunnen verantwoord worden vanuit de nadruk op zoveel mogelijk kansen voor de zwakke doelgroep. De organisatie heeft er bijvoorbeeld voor gekozen om niet langer vraaggestuurd, maar aanbodgestuurd te werken (zie infra.) aangezien een vraaggestuurd systeem het aanbieden van werk op maat onder druk kan zetten. Dit heeft natuurlijk een negatieve invloed op een aantal klantenrelaties.

“Onze strategische visie is alleszins om niet langer vraaggestuurd maar wel aanbodgericht te werken ...” (Strategische nota)

Een andere keuze die de organisatie maakt, is het toepassen van een aantal ergonomische ingrepen. De organisatie was de eerste in Vlaanderen die elektrische schoffels heeft aangekocht om het werk voor de doelgroepmedewerkers minder belastend te maken zonder hiervan direct efficiëntiewinsten te gaan verlangen. Niettemin zorgt dit er ook voor dat de druk op de ploegbazen toch enigszins vermindert. Het gaat niet enkel om de materialen maar ook de activiteiten die de organisatie behoudt en welke ze bewust zal gaan afhouden. Men kiest er bijvoorbeeld voor om niet langer voor particulieren te gaan werken maar wel voor organisaties, voornamelijk bedrijven, alsook om in te zetten op eenvoudige en veel minder belastende activiteiten zoals het verzagen van aluminium profielen voor de zonnepanelensector. De organisatie wil bovendien de doelgroepmedewerkers zo sterk mogelijk betrekken bij de organisatie en blijvend inzetten op het warme en authentieke karakter. De manier van werken wordt steeds ten volle gelinkt aan de zwakke doelgroep waarmee men aan de slag gaat. De waarden, visie en missie van de organisatie zijn ook in overleg met de volledige personeelsgroep bepaald, wat ervoor zorgt dat de hele

werking hiervan doordrongen is. De manier van werken krijgt ook voldoende aandacht bij informele gesprekken zoals de ploegbabbels.

“We blijven verder inzetten op de uitbreiding in de activiteit van het verzagen van aluminium profielen voor de zonnepanelensector. Naast het verzagen doen we ook de montage van dakhaken en het ponsen van profielen. Met deze activiteit kunnen we bijna continu 2 à 3 personen werk geven, aan medewerkers waarvoor het zware groenwerk niet (meer) haalbaar is.” (Jaarverslag 2017)

Men probeert naar de overheid toe om creatief te zijn en op die manier de organisatiewerking toch veilig te stellen. Men kiest er bijvoorbeeld voor om de meer ervaren ploegen zonder ploegbaas aan het werk te stellen terwijl dit eigenlijk niet zo is opgenomen in de regelgeving. Dit zorgt er ook voor dat de ploegbazen wat ontlast worden. De organisatie geeft ook aan dat het moeilijkheden ondervindt om de vervanging van doelgroepmedewerkers te regelen met de VDAB. Om de werking van de organisatie te garanderen, gaat men hier andermaal creatief mee om door dienst te doen als stageplaats voor personen die op zoek zijn naar werk. Op die manier kan men toch het (beperkt) contingent aan doelgroepmedewerkers compenseren. Men fungeerde tot 2018 ook nog als actor in de trajectbegeleiding voor jongeren maar deze activiteit wordt nu door een partner vzw opgenomen. Men geeft alvast aan dat men verder wil inzetten op de doorstroom van doelgroepmedewerkers.

“... stellen we vast dat dit geen evidente zaak is. Dit neemt echter niet weg dat we inspanningen zullen blijven doen om personen die de mogelijkheden hebben te laten doorgroeien naar een ander bedrijf.” (Lid raad van bestuur)

De organisatie wil ook als vaste waarde erkend worden maar geeft aan dat de capaciteit van de organisatie hiertoe een belemmering kan zijn om dit voor een grote regio op te nemen. De organisatie wil bewust haar authentieke en warme karakter behouden door in te zetten op een sterke lokale verankering binnen de omliggende lokale besturen. Het gaat om het uitbouwen van vaste relaties met deze besturen, lokale bedrijven en partners binnen deze regio. Niettemin deze beperkte focus geniet de organisatie toch een sterke naambekendheid binnen de koepel, juist omwille van het feit dat de organisatie kiest voor vernieuwende projecten met het oog op werk op maat voor een heel zwakke doelgroep. Men lijkt echter meer en meer open te staan voor een samenwerking (mogelijk zelfs een fusie) met een andere organisatie, uit angst voor het toekomstig voortbestaan van de organisatie. Men vreest echter dat men als kleine organisatie zal opgezogen

worden door een grotere organisatie. Men is momenteel eerder het idee aan het verkennen om in samenwerking met andere organisaties, ondersteunende diensten te delen.

“Ja, ik denk dat wel. Ik denk dat ze niet anders gaan kunnen op termijn. Het gaat een moeilijke oefening zijn voor hun om de juiste partner te vinden om net die authenticiteit te kunnen blijven behouden, omdat dat echt hun drijfveer is om de doelgroep ook te blijven behouden.” (Koepel)

Na een gesprek met het diensthoofd van het lokaal bestuur en de koepelorganisatie is het duidelijk geworden dat de komst van de huidige directeur de organisatie wel in een meer bedrijfsgerichte en dynamische richting stuurt, die opstaat voor de omgeving. Het is bovendien iemand die hier persoonlijk ook voor open staat. Er zijn een aantal pogingen geweest om te kiezen voor hybridisering richting de markt maar deze blijken weinig succesvol. De directeur heeft al eens voorgesteld om de werking en samenstelling van de raad van bestuur te herbekijken aan de hand van externe ondersteuning. Dit heeft toen ook niet de verhoopte resultaten opgeleverd. De partners in de raad van bestuur, voornamelijk partners binnen de geestelijke gezondheidszorg, lopen van dit thema niet echt warm en beschouwen het niet als een prioriteit. En aangezien deze partners vaak belangrijke klanten zijn van de organisatie, kiest men ervoor om hier voorzichtig mee om te springen. Een groot aantal doelgroepmedewerkers komt bovendien uit deze zorgvoorzieningen.

5.4. Algemeen besluit

Deze organisatie hybridiseert in lage mate richting de markt binnen de sector sociale economie. Hieraan zijn ook een aantal effecten verbonden voor wat betreft de legitimiteit van de organisatie in de ogen van verschillende stakeholders. Dit effect is echter afhankelijk van de twee vormen van legitimiteit. De morele legitimiteit wordt voornamelijk bepaald door de koepel en overheid. De vrijwilligers, klanten, doelgroepmedewerkers en personeelsleden gaan eerder vanuit het perspectief van pragmatische legitimiteit een oordeel vormen.

Het is binnen de organisatie goed gesteld met de pragmatische legitimiteit van de doelgroepmedewerkers (vb. de zwakke doelgroep krijgt heel veel kansen). Het nadeel hiervan is echter dat het personeel onder toenemende druk komt te staan (vb. het groenwerk moet op tijd afgeleverd worden). Dit zet hun pragmatische legitimiteit onder druk. De pragmatische legitimiteit naar klanten toe staat ook onder druk aangezien het niet eenvoudig is om het werk op tijd af te leveren en de organisatie een keuze maakt tussen klanten die men wel of niet wil bedienen (vb. de organisatie werkt aanbodgestuurd en niet vraaggestuurd). De overheid en koepelorganisatie maken zich zorgen over het voortbestaan van de organisatie (vb. een gebrek

aan strategische planning). In hun beoordeling van de morele legitimiteit zou de organisatie toch meer moeten inzetten op het gebruik van managementinstrumenten, prestatiemetingen en commerciële inkomsten. De directeur wil hierop inzetten en probeert bijvoorbeeld de volledige organisatiewerking te overtuigen van de voordelen om samen te werken met consultancybureaus. Deze beide stakeholders, overheid en koepel, vinden het daarentegen wel positief dat de organisatie sterk inzet op innovatieve toepassingen voor de doelgroep en sterk vertegenwoordigd is binnen de koepel.

De organisatie zal deze negatieve effecten trachten te remediëren. Men zal het personeel ontlasten door enerzijds een brugprojectwerking aan te bieden voor langdurige werklozen alsook door creatief om te springen met de regelgeving (vb. een “sterke” ploeg zonder begeleider en een “zwakke” ploeg met twee begeleiders). Naar klanten toe probeert men langdurige klantenrelaties op te bouwen (vb. klanten geregeld contacteren en voornamelijk lokaal actief blijven). De organisatie probeert in de sector zijn aanwezigheid te vergroten en legitimiteit te verwerven op een andere manier (vb. innovatieve, ergonomische ingrepen voor de doelgroepmedewerkers). De organisatie kiest er bovendien voor om niet met vrijwilligers te werken. Op die manier kan men veel meer aandacht aan de zwakke doelgroep besteden.

6. Conclusie

De resultaten tonen aan dat er verschillen vast te stellen zijn tussen beide organisaties voor zowel de organisatorische legitimiteit als de strategieën die ze toepassen. Hieronder worden deze verschillen nog eens samenvattend weergegeven.

Het personeel van de beide organisaties geeft aan dat ze onder druk staan maar wel omwille van twee verschillende redenen. Het personeel van de organisatie die in hoge mate hybridiseert, neemt extra taken op in het kader van managementsturing en prestatiemeting terwijl de organisatie die in lage mate hybridiseert de zwakke doelgroep sterk moet aansturen en helpen met het volbrengen van het takenpakket.

Als er naar de doelgroepmedewerkers gekeken wordt, is er wel een verschil in tevredenheid. De organisatie die in lage mate hybridiseert, stelt vast dat de doelgroepmedewerkers tevreden zijn. Deze medewerkers geven aan dat ze veel kansen krijgen met écht werk op maat. Dit is genuanceerder bij het andere maatwerkbedrijf waarbij wordt aangegeven dat de doelgroepmedewerkers tevreden zijn maar toch een bepaalde werkdruk ervaren. Er wordt eveneens meer naar efficiëntiewinsten gekeken en een evenwicht behouden tussen “sterke” en “zwakke” doelgroepmedewerkers.

Er kan naar vrijwilligers toe geen verschil in legitimiteit vastgesteld worden omdat de organisatie die in lage mate hybridiseert niet inzet op vrijwilligers. Deze keuze is op zich echter interessant aangezien de organisatie aangeeft dat het bewust alle aandacht aan de doelgroepmedewerkers wil besteden. Dit staat tegenover het andere maatwerkbedrijf dat kiest voor een beperkt aantal dragende vrijwilligers (naast een uitbreiding van arbeidszorg, maatwerk, LDE en werkervarings- en opleidingstrajecten) om op die manier de werkdruk voor de doelgroepmedewerkers te verminderen. Deze organisatie gaat vrijwilligers dus inschakelen indien dit nodig wordt geacht.

De klanten van de beide maatwerkbedrijven zijn over het algemeen tevreden hoewel er verschillen zijn. De organisatie die in lage mate hybridiseert, probeert voornamelijk duurzame klantenrelaties uit te bouwen en werkt aanbodgestuurd waardoor het soms klanten teleur moet stellen. De andere organisatie probeert daarentegen een zo ruim mogelijk publiek aan te spreken en optimaal in te zetten op klantgerichtheid. Deze organisatie werkt meer vraaggestuurd en is dus commerciëler wat in dit geval lijkt te leiden tot een hogere klantentevredenheid.

De beide maatwerkbedrijven geven aan dat het departement werk en sociale economie (WSE) de belangrijkste overheidsactor is. Niettemin vinden de organisaties het belangrijk om ook contact te houden met de lokale besturen die in de buurt liggen. Het departement WSE is algemeen tevreden over de twee maatwerkbedrijven, al zijn er subtiele verschillen. Organisatie A geniet een hoge mate van naambekendheid en wordt beschouwd als koploper binnen de sector. Niettemin geeft deze organisatie zelf aan dat er bezorgdheden waren omtrent het doorstroomverhaal. De organisatie vreesde dat de financiële positie bedreigd was omdat de “sterke” doelgroepmedewerkers dreigden door te stromen en de “zwakkere” niet, wat hun commerciële inkomsten onder druk kon zetten. Organisatie B geniet minder naambekendheid en zou volgens de overheid ook meer moeten inzetten op een sterke en solide financiële basis. Deze organisatie kan zich dus wel vinden in het idee van doorstroom en POPs maar minder in de voorstellen om hun interne werking aan te passen. Het is bijvoorbeeld voor deze kleine organisatie momenteel uitgesloten om te fuseren terwijl de overheid dit toch enigszins aanmoedigt.

Ten slotte is er nog de sector sociale economie die vertegenwoordigd wordt door koepelorganisaties. De koepel geeft aan dat beide maatwerkbedrijven als voorbeeldorganisaties in de sector worden beschouwd maar wel omwille van verschillende redenen. De organisatie die in lage mate hybridiseert, wordt als innovatief beschouwd in die zin dat het bepaalde materialen en werkwijzen gaat gebruiken en toepassen om de doelgroepmedewerkers te ondersteunen. Het andere maatwerkbedrijf wordt ook als innovatief bestempeld omwille van de vele samenwerkingen die opgezet worden en hun streven naar een meer professionele organisatiewerking en toegenomen managementaansturing. De koepel wil voornamelijk organisaties aanzetten tot experimenteren en out-of-the-box denken. Men is dan ook tevreden dat deze twee maatwerkbedrijven dit opnemen. Niettemin gaat enkel organisatie A aan de slag met hybride praktijken.

De organisatie die in lage mate hybridiseert heeft ervoor gekozen om het welzijn van de doelgroepmedewerkers bovenaan te plaatsen en te kiezen voor aanbodgestuurd werken. Deze keuze heeft als gevolg dat de organisatie een aantal klanten moet teleurstellen. De andere organisatie gaat hier helemaal anders mee om. Men gaat de doelgroepmedewerkers aansporen om zo klantgericht mogelijk te werken en kwalitatieve producten aan te bieden. De organisatie die in lage mate hybridiseert zal daarenboven uitsluitend inzetten op de doelgroepmedewerkers en wil daarom bewust geen vrijwilligerswerking uitbouwen. Dit ligt anders bij het hoog hybridiserende maatwerkbedrijf waarbij men inzet op verschillende werkvormen (dragende vrijwilligers, arbeidszorg, LDE, maatwerk en werkervarings- en opleidingstrajecten) om de werkdruk voor doelgroepmedewerkers te verminderen.

Naar omkaderingspersoneel toe is de strategie het verminderen van de werkdruk voor de beide organisaties. De organisatie die in lage mate hybridiseert zal hiertoe creatief omspringen met regelgeving en fungeren als stageplaats voor jongeren. Dit ligt anders bij de organisatie die in hoge mate hybridiseert. Deze zal enerzijds de coaches ontlasten door het principe van autonome teams volledig uit te rollen. Het middenkader moet dan weer uitgebreid worden zowel naar functies als naar competenties om het uitgebreide takkenpakket beter de baas te kunnen.

De beide organisaties trachten creatief om te springen met het nieuwe maatwerkdecreet maar elke organisatie doet dat op zijn eigen manier. De organisatie die in lage mate hybridiseert zal voornamelijk de vereisten om professioneel te werken creatief invullen. Men zal er bijvoorbeeld voor kiezen om enkel aanbodgestuurd te werken. De andere organisatie wil eerder creatief omspringen met het doorstroomverhaal en de POPs. Men wil een mix behouden van “sterke” en “zwakke” doelgroepmedewerkers en mogelijks een dochteronderneming oprichten om werknemers naar daar te laten doorstromen.

Ten slotte is er nog de koepelorganisatie. De beide organisaties proberen een actieve rol op te nemen en willen vernieuwende ideeën uitwerken. De organisatie die in lage mate hybridiseert, richt zich voornamelijk op het ondersteunen van de zwakke doelgroep terwijl de andere organisatie daarnaast ook belang hecht aan efficiëntiewinsten en een meer professionele organisatiewerking. Het valt bovendien op dat deze organisatie de sector en koepel vaak op sleeptouw wil nemen om innovatieve ideeën verder te ontwikkelen (vb. autonome teams en het aanbieden van tweedehands kampeermateriaal).

7. Discussie

De onderstaande tabel geeft vervolgens een overzicht van de effecten van hybridisering richting de markt op de legitimiteit van beide organisaties, zoals ervaren door verschillende stakeholders. De organisatie die in hoge mate hybridiseert, ondervindt voornamelijk een spanning voor wat betreft de legitimiteit zoals ervaren door eerder interne stakeholders: personeel, vrijwilligers en doelgroepmedewerkers (vb. de werkdruk die omwille van deze hybride praktijken is toegenomen). Dit ligt anders voor de organisatie die in lage mate hybridiseert, aangezien de eerder interne stakeholders wel tevreden zijn (met uitzondering van het personeel). Het gaat bij deze organisatie daarentegen om de eerder externe stakeholders die de legitimiteit in vraag stellen: overheid, koepel en klanten (vb. de keuze van de organisatie om een aantal klanten niet langer te bedienen). Deze resultaten schetsen dus een genuanceerder beeld van mogelijk positieve en negatieve effecten van hybridisering.

Tabel 5: Overzicht effecten hybridisering richting de markt

** geen effect van hybridisering richting de markt teruggevonden voor wat betreft deze vorm van legitimiteit*

legitimiteit		Pragmatische legitimiteit						Morele legitimiteit					
		Eerder interne stakeholders			Eerder externe stakeholders			Eerder interne stakeholders			Eerder externe stakeholders		
		Personeel	Vrijwilligers	Doelgroep-medewerkers	Klanten	Overheid	Koepel	Personeel	Vrijwilligers	Doelgroep-medewerkers	Klanten	Overheid	Koepel
hybridisering	Hoog	Resultaten	-	-	-	+	*	*	*	*	*	+	+
		Organisatie A											
	Laag	Resultaten	-	+	+	-	*	*	*	*	*	-	-
		Organisatie B											
Hoog	Assumpties	-	-	-	+	+	+	-	-	-	+	+	+
Laag	Assumpties	+	+	+	-	-	-	+	+	+	-	-	-



Op basis van de bovenstaande tabel wordt vooreerst duidelijk dat stakeholders het effect van hybridisering richting de markt op hun legitimiteit voornamelijk beoordelen vanuit één specifieke vorm van legitimiteit. De koepelorganisaties en overheidsactoren doen dit vanuit een moreel of normatief perspectief. Het personeel, vrijwilligers, doelgroepmedewerkers en klanten lijken daarentegen te oordelen vanuit eigenbelang ofwel een eerder pragmatisch perspectief.

De bovenstaande bevindingen sluiten aan bij de bestaande literatuur. O'Reilly (2011) gaf bijvoorbeeld aan dat de motivatie van personeelsleden onder druk kan komen te staan in een hybride organisatie. Henderson et al. (2018) stellen bovendien vast dat de werkdruk toeneemt. Dit is herkenbaar voor de organisatie die in hoge mate hybridiseert. Naar doelgroepmedewerkers toe, stelt men vast dat deze meer onder druk kunnen komen te staan. In de literatuur geeft men eveneens aan dat het gevaar bestaat dat hybride organisaties een onderscheid zullen maken tussen zogenaamd "sterke" en "zwakke" doelgroepmedewerkers (Hustinx & De Waele, 2015). Er zijn in de bovenstaande tabel ook positieve effecten terug te vinden, die bevestigd worden in reeds bestaand onderzoek. Guo (2016) stelt vast dat de reputatie van hybride organisaties toeneemt. Dit komt duidelijk naar voren in de tevredenheid van de koepel en overheidsactor. Ten slotte, de organisatie die in hoge mate hybridiseert, benadert zijn klanten marktgericht voor wat betreft de verkoop van tweedehandsgoederen, wat leidt tot een hoge mate van tevredenheid. Dit sluit aan bij het onderzoek van Padanyi & Gainer (2004), die vaststelden dat men op die manier beter kan voldoen aan verwachtingen van externe stakeholders.

We grijpen ook terug naar de assumpties uit het theoretisch kader. We veronderstelden kortweg dat hybridisering richting de markt enerzijds een positief effect zou hebben op de legitimiteit zoals ervaren door externe stakeholders en anderzijds een negatief effect zoals ervaren door interne stakeholders. We kunnen deze assumpties grotendeels bevestigen, behalve voor wat betreft de personeelsleden. Het is namelijk zo dat zowel een hoge als lage mate van hybridisering richting de markt druk zet op de door hen ervaren organisatorische legitimiteit. Het is mogelijk dat een balans in deze hybride praktijken (tussen hoog en laag) kan leiden tot een positief effect, althans voor wat betreft de legitimiteit in de ogen van personeelsleden.

Deze opdeling tussen interne en externe stakeholders lijkt daarenboven min of meer samen te vallen met de opdeling tussen pragmatische en morele legitimiteit. Als we kijken naar de organisatie die in hoge mate hybridiseert richting de markt, stellen we enerzijds vast dat de eerder interne stakeholders (personeel, vrijwilligers en doelgroepmedewerkers) zich uitspreken vanuit een pragmatische invalshoek en meer uitgaan van een spanning die zich voordoet.

Anderzijds zullen de eerder externe stakeholders (koepel en overheid) een positief en moreel oordeel vellen over de organisatie. De uitzondering op deze redenering zijn de klanten die als externe stakeholder ook een positief oordeel vellen, maar wel vanuit een pragmatische invalshoek.

Samenvattend, dit onderscheid tussen intern/extern en pragmatisch/moreel sluit aan bij het onderzoek van Dart (2004b), die reeds vaststelde dat hybride organisaties als legitiem worden beschouwd, voornamelijk door eerder externe stakeholders en vanuit een moreel perspectief. Deze hybride manier van werken wordt daarbij naar voren geschoven als de norm in de sector. De bovenstaande bevindingen betreffende de pragmatische legitimiteit (een spanning ten aanzien van voornamelijk interne stakeholders) zorgen voor een meer holistisch beeld, door ook de interne stakeholders mee te nemen. Dit rapport levert dus een aantal interessante inzichten op.

Vervolgens zullen deze twee organisaties een aantal strategieën ontwikkelen. Ten eerste willen de beide organisaties de negatieve effecten ten aanzien van het personeel verminderen, waarbij ze vooral de werkdruk en/of het werkvolume willen aanpakken. De organisatie die in lage mate hybridiseert, zal zijn vrijwilligers, personeel en doelgroepmedewerkers sterk betrekken bij het vormgeven van de missie en visie. Op die manier wil men ervoor zorgen dat deze hybride praktijken niet de bovenhand zouden kunnen krijgen op de maatschappelijke doelstellingen. Dit is gelijkaardig aan wat Schwabenland & Hirst (2018) vaststellen. Het op zoek gaan naar samenwerkingen en mogelijke fusies, wat wordt toegepast door de organisatie die in hoge mate hybridiseert, sluit eveneens aan bij reeds bestaand onderzoek. Deze strategie maakt het namelijk mogelijk om beter om te gaan met (onderlinge) concurrentie (Kim, 2015). De organisatie zal deze hybride positie ook als een voordeel trachten uit te spelen en zich voorstellen als een organisatie die maatschappelijk én economisch verantwoord aan het werk is. Er valt hierbij te denken aan de samenwerking omtrent het inzamelen van tweedehands kampeermateriaal (Andersson & Self, 2015). Bovendien kiest men ervoor om beide logica's gedeeltelijk te scheiden of te segmenteren (vb. het opdelen van de functie afgevaardigd bestuurder in een zakelijk (economisch) en algemeen (maatschappelijk) directeur). Dit sluit aan bij Skelcher & Smith (2015), die aangeven dat dit een mogelijke strategie is om met hybridisering richting de markt om te gaan binnen de non-profit sector.

Tot slot gaan we kort in op de drie onderzoeksvragen die centraal staan in dit rapport. Onze resultaten geven aan dat er een effect is van hybridisering richting de markt op de legitimiteit van non-profitorganisaties. Dit is afhankelijk van de verschillende stakeholders en vormen van legitimiteit. Deze organisaties trachten hier bovendien op een strategische manier mee om te gaan.

Stakeholder assessment sociale economie

We hebben ervoor gekozen om voor ieder casestudierapport een stakeholder assessment te organiseren. Deze stakeholder assessments hebben tot doel de onderzoeksbevindingen van de case study af te toetsen naar herkenbaarheid, en eventuele nuanceringsen aan te brengen naargelang het veld of de verschillende sectoren waartoe de deelnemers van de assessments behoren. We spraken in deze assessment (Brussel, 7 januari 2020) met 10 mensen die vanuit hun functie of organisatie een breedbeeld hebben op de sector sociale economie. De belangrijkste inzichten, opmerkingen en nuanceringsen worden hieronder samenvattend weergegeven. In het eerste deel gaan we dieper in op de bevindingen die te maken met de legitimiteit van organisaties in ogen van verschillende stakeholders binnen een context van hybridisering richting de markt. In het tweede deel ligt de focus op strategieën die organisaties kunnen toepassen om legitiem te blijven in de ogen van al deze verschillende stakeholders.

1. Legitimiteit

Uit de casestudie bleek dat de organisatie die in hoge mate hybridiseert, als legitiem wordt ervaren door externe stakeholders. Het gaat dan om overheidsactoren, koepels en klanten. Dit in tegenstelling tot de interne stakeholders voor wie de organisatie aan legitimiteit lijkt in te moeten boeten. Dit betreft dan de vrijwilligers, personeelsleden en doelgroepmedewerkers.

1.1. Legitimiteit interne stakeholders casestudie: Hybridisering richting de markt kan de legitimiteit in ogen van interne stakeholders verminderen.

Het merendeel van de deelnemers betwist de vaststelling dat de doelgroepmedewerkers onder druk komen te staan ten gevolge van hybridisering richting de markt. Dit komt volgens hen omdat de twee maatwerkbedrijven die in het rapport beschreven zijn, voormalige sociale werkplaatsen zijn. De deelnemers geven in die zin aan dat maatwerkbedrijven die vroeger erkend werden als beschutte werkplaatsen, deze druk op de doelgroepmedewerkers niet ervaren. Een meer professionele organisatiewerking gebaseerd op de bedrijfswereld, aandacht voor automatisering en het gebruik van managementinstrumenten heeft er volgens hen juist voor gezorgd dat de druk op de doelgroepmedewerkers verminderd is. Men geeft wel aan dat een nog verdere hybridisering van de sector gevaren kan inhouden zoals men kan vaststellen in de Angelsaksische wereld. Er valt daarbij te denken aan het fenomeen van ‘cherry picking’ waarbij men expliciet een onderscheid maakt tussen sterke en zwakke doelgroepmedewerkers. Het gevaar bestaat dan dat men de allerzwaksten eruit gaat filteren omdat dit de productiviteit en efficiëntie ten goede komt.

Men erkent echter wel de bevinding dat personeelsleden van organisaties die hybridiseren richting de markt onder druk (kunnen) komen te staan. De deelnemers geven aan dat het personeel als een spreekwoordelijk ‘stootkussen’ fungeert tussen enerzijds de eisen van klanten en overheidsactoren om bedrijfsgerichter te gaan werken en anderzijds de doelgroepmedewerkers die men niet onder druk wil zetten. Het personeel ervaart het inzetten op bijkomende commerciële activiteiten en het meten van prestaties als een toename van de werkdruk. Het vraagt ook veel (competenties) van personeelsleden aangezien steeds meer bedrijfsgerichte competenties essentieel lijken te zijn. Dit houdt een negatief effect in op de pragmatische legitimiteit, wat een beoordeling is vanuit het eigenbelang van de stakeholder (vb. motivatie, persoonlijke werkomstandigheden, work-life balance, loon, ...). Het is voor veel personeelsleden ook niet duidelijk wat het eindpunt van hybridiseren richting de markt juist is. Sommige deelnemers zijn het er echter over eens dat de morele invalshoek ontbreekt in dit rapport (vb. gevoel voor empathie, solidariteit met de doelgroep, ...). Er zijn namelijk veel oudere personeelsleden voornamelijk uit het middenkader die vaststellen dat de sociale waarden die ze zelf belangrijk vinden, binnen het waardenkader van de organisatie steeds meer onder druk zijn komen te staan. Hierdoor kan ook de morele legitimiteit (beoordeling vanuit een normen- en waardenkader) in de ogen van personeelsleden afnemen. De andere deelnemers kunnen zich wel vinden in het resultaat van de case studies dat er geen effect is van hybridisering richting de markt op de morele legitimiteit van personeelsleden. Men geeft als verklaring dat hybridisering richting de markt een inherent onderdeel is van maatwerkbedrijven, waardoor personeelsleden al aanvaard hebben dat deze hybride organisatiewerking tot het normen- en waardenkader behoort van maatwerkbedrijven. Dit zorgt ervoor dat een verdere hybridisering richting de markt geen effect heeft, aldus de deelnemers. Ten slotte stelt men ook vast dat nieuwe en jonge medewerkers veel meer open staan voor een hybride organisatiewerking.

Een deelnemer haalt als voorbeeld het automatiseren van processen aan. Intuïtief zou men veronderstellen dat dit dient om prestaties strikter te gaan meten en efficiëntie na te streven. Dit ligt volgens hem anders voor maatwerkbedrijven. Automatisatie biedt de mogelijkheid om met conjunctuurschommelingen om te gaan en zo een tekort of overschot aan doelgroepmedewerkers op te vangen. Op die manier wil men ervoor zorgen dat de doelgroep niet onder druk komt te staan als er veel meer vraag ontstaat naar bepaalde producten. Bijvoorbeeld, als de economische vraag naar producten toeneemt, zal men veel sterker inzetten op machines om op die manier de werkdruk voor de doelgroep niet te verhogen. De nuance wordt wel gegeven dat automatisatie niet voor alle maatwerkbedrijven een optie is, omdat bijvoorbeeld diensten heel moeilijk te automatiseren zijn (vb. kluswerken, groenonderhoud, ...).

Ten slotte volgt men ook het resultaat dat vrijwilligers onder druk komen te staan. De deelnemers geven aan dat ervaringen van vrijwilligers met hybridisering richting de markt vaak gelijkaardig zijn aan deze van de personeelsleden. Ter nuance merkt men ook op dat de voormalige beschutte werkplaatsen niet met vrijwilligers werken, terwijl de vroegere sociale werkplaatsen dit wel doen.

1.2. Legitimiteit externe stakeholders casestudie: Hybridisering richting de markt kan de legitimiteit in ogen van externe stakeholders versterken.

De deelnemers erkennen de meeste bevindingen en vullen deze verder aan. Ten eerste erkent men dat klanten hybride organisaties als meer legitiem gaan beschouwen. Men stelt namelijk vast dat klanten steeds hogere eisen hebben op het vlak van de diensten en goederen die maatwerkbedrijven aanbieden. Bovendien moeten organisaties steeds meer inzetten op prestatiemetingen om aan deze hoge verwachtingen te voldoen. Deze klanten zijn steeds meer 'echte' economische actoren. Hoewel maatwerkbedrijven een sociale doelstelling hebben, zullen klanten voornamelijk geïnteresseerd zijn indien de organisatie marktconforme diensten tegen marktconforme prijzen aanbiedt. Ten tweede stelt men ook vast dat de overheidsactoren aansturen op een verdere hybridisering richting de markt van maatwerkbedrijven. De deelnemers geven aan dat het maatwerkdecreet hier duidelijk op aanstuurt. Via dit maatwerkdecreet wil de overheid namelijk een aantal managementinstrumenten (SWOT, EFQM, ...) aan de sector opleggen alsook de mogelijkheid creëren om maatwerkafdelingen binnen een bedrijfscontext op te richten. Ook het idee van doorstroom dat nu expliciet naar voren wordt geschoven, voornamelijk voor wat betreft de vroegere sociale werkplaatsen, houdt een hybride logica in volgens de deelnemers. De sociale tewerkstelling is niet langer een einddoel maar een middel om mensen te laten doorstromen naar de gewone arbeidsmarkt. Er worden ook twee nuances naar voren geschoven voor wat betreft de overheidsactoren. Er moet volgens de deelnemers ook gekeken worden naar de politieke posities en de ideologische discussies doorheen de tijd die hiermee samenhangen. Een tweede nuance betreft het feit dat het voornamelijk de Europese overheidsactoren zouden zijn die inzetten op een toegenomen hybridisering. Bijvoorbeeld het gebruik van specifieke managementinstrumenten (EFQM), alsook het feit dat subsidiering van maatwerkbedrijven de indruk van verdoken overheidssteun kan wekken.

1.3. Legitimiteit: andere opmerkingen/aanvullingen tijdens het assessment.

De deelnemers hebben een aantal bijkomende aanvullingen en opmerkingen naar voren geschoven. Ten eerste, de deelnemers willen de resultaten voor de hoog hybridiserende organisatie nuanceren aangezien het om een kringwinkel gaat. Dergelijke maatwerkbedrijven zijn op een duidelijk bedrijfsmodel gestoeld en zetten veel sterker in op commerciële inkomsten en

prestatie metingen. Andere maatwerkbedrijven zouden hier veel minder sterk op inzetten waardoor de negatieve effecten voor de interne stakeholders, in dit geval dus van een kringwinkel, te nuanceren zijn. Bijvoorbeeld, het aandeel commerciële inkomsten schommelt volgens een aantal deelnemers al meer dan tien jaar rond de 50%, terwijl dit specifiek voor de kringwinkels steeds verder aan het toenemen is. Ten tweede, de sector sociale economie is inherent hybride wat tot een paradoxale situatie kan leiden. Maatwerkbedrijven werken namelijk enerzijds met klanten die als economische actoren actief zijn op de markt van vraag en aanbod. Anderzijds is er ook de overheid die de organisaties subsidieert om dienstverlening te organiseren voor doelgroepmedewerkers. Kortom, men moet deelnemen aan de markt om de doelgroep werk op maat aan te bieden, ongeacht of de overheid aanstuurt op hybridisering richting de markt of niet. Men stelt bovendien vast dat de sector voor sommige vormen van hybridisering richting de markt nog verder aan het opschuiven is, voornamelijk wat betreft prestatie metingen en gebruik van managementinstrumenten. Dit zorgt ervoor dat de organisaties slingeren tussen enerzijds sociale hulpverlening en anderzijds economische tewerkstelling, wat het voor de leidinggevenden moeilijk maakt om concrete strategieën te gaan toepassen (zie infra). Het gevaar bestaat namelijk dat verschillende stakeholders strategieën ook heel verschillend gaan beoordelen.

2. Strategieën

Uit de casestudie bleek dat de organisatie die in hoge mate hybridiseert, een aantal strategieën zal toepassen om negatieve effecten voor interne stakeholders te verminderen, alsook om positieve effecten voor externe stakeholders verder te versterken. De organisatie die in lage mate hybridiseert, zal gelijkaardige strategieën toepassen om met andere effecten op verschillende stakeholders om te gaan.

2.1. Strategieën interne stakeholders casestudie: Het verminderen van de negatieve effecten op interne stakeholders

De deelnemers kunnen zich vinden in het resultaat dat communicatie belangrijk is, zodat alle interne stakeholders op de hoogte zijn van de keuzes die de organisatieleiding maakt. Ook het aantrekken van bijkomende competenties en het inzetten om meer economische vormingen wordt als belangrijk ervaren om met managementinstrumenten en prestatie metingen verder aan de slag te gaan. De deelnemers vullen deze strategieën nog verder aan met strategieën die ze zelf toepassen. Ten eerste zouden de voormalige sociale werkplaatsen (sociaaleconomische positie) zich meer kunnen spiegelen aan de voormalige beschutte werkplaatsen (personen met een beperking), aangezien deze ook met 'sociaal-zwakkere' doelgroepmedewerkers geconfronteerd worden. Men zou bijvoorbeeld kunnen werken met een doorgedreven taaksplitsing, het opmaken

van competentiematrixen en misschien zelfs automatisatie. Op die manier kan men veel beter werk op maat aanbieden voor een zwakke doelgroep binnen een hybride context. Ten tweede geeft men aan dat er meer op zoek gegaan moet worden naar spreekwoordelijke ‘roze zwanen’ als personeelsleden. Het gaat dan bijvoorbeeld om de monitoren van de doelgroepmedewerkers die nu zowel coach, coördinator als productie leider moeten zijn. Deze ‘roze zwanen’ moeten ervoor zorgen dat de doelgroepmedewerkers alle kansen krijgen. Ten slotte haalt men ook aan dat organisaties continu afwegingen moeten maken tussen twee strategische keuzes: kiezen voor werk op maat van de doelgroep of een doelgroep kiezen op maat van het werk. De eerste strategische keuze, werk op maat van de doelgroep, benoemt men als “omgekeerde cherry-picking”. Je gaat cherry-picken in het maatwerk dat je opneemt ongeacht de vaste doelgroep die je in huis hebt: zwak, sterk of een mix ertussenin. Bijvoorbeeld, organisaties die om historische redenen met zwakke doelgroepen werken, zullen voornamelijk op zoek gaan naar eenvoudige taken. Dit ligt anders voor maatwerkbedrijven die een veel sterkere doelgroep hebben. Deze kunnen er dan voor kiezen om uitsluitend op zoek te gaan naar technisch complexere taken.

2.2. Strategieën externe stakeholders casestudie: Het versterken van de positieve effecten op externe stakeholders

De deelnemers erkennen dat veel maatwerkbedrijven op zoek zijn naar fusies, ten dele ook om legitiem te blijven in ogen van externe stakeholders. Men nuanceert dit echter door te stellen dat een positief effect op legitimiteit in ogen van externe stakeholders ook door samenwerking verkregen kan worden. Men gaat consortia oprichten voor organisaties die zich binnen eenzelfde geografisch gebied bevinden (vb. West-Vlaanderen) alsook rond eenzelfde thematiek aan de slag zijn (vb. fietsherstelpunten). Ten tweede geven de deelnemers ook zelf aan dat gediversifieerde communicatie belangrijk is. De deelnemers geven aan dat ze intern voornamelijk de sociale doelstellingen gaan beklemtonen, terwijl ze naar klanten toe eerder gaan focussen op kwaliteitsvolle productie tegen marktconforme prijzen en naar de overheid eerder op het behalen van goede doorstroomcijfers. Men zal zich dus anders profileren naar externe stakeholders om op die manier als hybride organisatie nog verder aan externe legitimiteit te winnen.

2.3. Strategieën: andere opmerkingen/aanvullingen tijdens het assessment

De deelnemers halen aan dat het lid zijn van een koepel binnen de sociale economie eigenlijk een totaalstrategie is die zowel positieve effecten verder versterkt als de negatieve helpt verminderen. Deze koepels maken het voor maatwerkbedrijven mogelijk om steeds een evenwicht te vinden tussen de sociale en economische doelstellingen. Hoewel het lidgeld omvangrijk is, staat hier veel tegenover volgens de deelnemers: lobbyen, advies, vormingen, communicatie, ...

Bijlagen

Bijlage 1: Operationalisering interviews

	Mate van hybridisering	Organisatiekenmerken	Strategieën	Verwachtingen en legitimiteit
Directeur	x	x	x	
Raad van bestuur	x	x	x	
Vrijwilliger			x	x
Personeelslid			x	x
Overheidsactoren				x
Koepelorganisatie				x
Doelgroepmedewerker				x
Klant				x

Introductie: Als doctoraatsbursaal binnen de vakgroep Bestuurskunde en Publiek Management aan de Universiteit Gent en onderzoeker binnen CSI FLANDERS, verricht ik onderzoek naar de mate van vermarkting bij middenveldorganisaties in Vlaanderen en het effect daarvan op de organisatorische legitimiteit. Ik zou dit effect voor [naam middenveldorganisatie] in kaart trachten te brengen aan de hand van een aantal diepte-interviews met de belangrijkste interne en externe stakeholders, waartoe u dus ook behoort. Deze diepte-interviews zullen worden opgenomen met een recorder, indien u hiertoe de toestemming geeft, en zullen een uur tot maximaal anderhalf uur duren op de plaats en tijd die u verkiest. Er zullen drie vormen van organisatorische legitimiteit aan bod komen tijdens het interview alsook enkele omgevings- en organisatiekenmerken die belangrijk zijn voor de verdere analyse. De informatie die uit deze interviews gehaald wordt, zal vertrouwelijk worden verwerkt zoals ook blijkt uit de verkregen vertrouwelijkheidsverklaring. Er zijn geen juiste of foute antwoorden. Het is de bedoeling dat u de vragen zo ruim mogelijk beantwoordt. Alles wat u denk of voelt en wat volgens u met de vraag te maken heeft, mag u aanhalen. Indien u vragen hebt tijdens het interview, stelt u deze gerust. Ik wil u alvast bedanken voor de vrijgemaakte tijd.

Directeur & lid raad van bestuur

Heeft de organisatie bepaalde eigenschappen die u intuïtief doen denken aan een onderneming? Indien ja, welke eigenschappen? Kunt u dit toelichten? Verwerft uw organisatie commerciële inkomsten in de zin van het creëren van een financiële meerwaarde? Indien ja, is het aandeel van de commerciële inkomsten belangrijk voor uw organisatie? Is uw organisatie gericht op het verwerven van winst? Kan u enkele voorbeelden geven? Zijn deze activiteiten missie-gerelateerd of niet? Hanteert uw middenveldorganisatie bepaalde managementpraktijken en vormen van prestatie-meten uit het bedrijfsleven? Indien ja, is er een toename in het gebruik van bepaalde managementpraktijken en vormen van prestatie-meten uit het bedrijfsleven? Kan u enkele voorbeelden geven? Welke praktijken gebruikt u het vaakste? Hebben bestuurders uit het hoogste bestuursorgaan en/of uzelf bepaalde managementexpertise uit de bedrijfswereld? Indien ja, is het aantal bestuurders met een bepaalde managementexpertise uit de bedrijfswereld toegenomen of afgenomen? Kan u dit toelichten? Hoe zou u de financiële toestand van uw organisatie omschrijven? Hoe is deze over de jaren heen geëvolueerd? Beschikt u over voldoende financiële middelen om veranderingen door te voeren en investeringen te doen? Hoeveel personeelsleden stelt u te werk? Wat is het opleidingsniveau van deze personeelsleden?

Beschikt u over voldoende personeelsleden? Op hoeveel vrijwilligers kan uw organisatie een beroep doen? Hoe is dit over de jaren heen geëvolueerd? Hoe zou u de vaardigheden van de vrijwilligers omschrijven? Is uw organisatie bezig met het opvolgen en verder ontwikkelen van de knowhow? Beschikt uw organisatie over voldoende kennis en inzicht in de huidige trends? Hoe is dit over de jaren heen geëvolueerd? Is volgens u de capaciteit doorheen de jaren toegenomen, gelijk gebleven of afgenomen? Zijn er al organisatieveranderingen doorgevoerd? Heeft uw organisatie al moeilijke jaren achter de rug? Hoe zou u de structuur van uw organisatie omschrijven? Is het eerder hiërarchisch of niet? Is de structuur onlangs gewijzigd? Kan u de missie en visie van de organisatie omschrijven? Is deze missie doorheen de jaren veranderd? Maakt u de missie concreet door middel van doelstellingen? Welke waarden stelt de organisatie voorop? Ervaart u dat er verwachtingen zijn ten aanzien van uw organisatie om volgens een bepaalde manier te werken, gestructureerd te zijn of handelingen te stellen? Indien ja, wie legt deze verwachtingen op en over welke manieren van werken of handelingen gaat het? Op welke wijze oefent men dit uit? Er valt bijvoorbeeld te denken aan de regelgeving die men oplegt of wat de publieke opinie verwacht. Spiegelt uw organisatie zich ten aanzien van andere gelijkaardige organisaties en/of stakeholders en beschouwd u dit dan als een goede praktijk? Indien ja, kunt u voorbeelden geven van de organisaties waarmee uw organisatie zich spiegelt en over welke praktijken gaat het juist? Worden er bepaalde praktijken aangemoedigd binnen de professionele netwerken waarbinnen uw organisatie actief is? Indien ja, over welke praktijken gaat het en binnen welke professionele netwerken? Zijn er stakeholders die dit aanmoedigen? Worden er bepaalde best practices aangemoedigd binnen de opleidingen die gevolgd kunnen worden of die uzelf al gevolgd hebt? Indien ja, over welke opleidingen gaat het? Ervaart u dat sommige stakeholders verwachtingen kunnen doordrukken omdat zij over middelen beschikken die voor uw organisatie belangrijk zijn? Het gaat dan om alle mogelijke middelen zoals personeel, vrijwilligers, financieel en informatie. Welke verwachtingen hebt uzelf? Welke doelen moet de organisatie nastreven en op welke manier moet ze dit doen? Sluit dit aan bij de verwachtingen van de andere interne en externe stakeholders? Past uw organisatie bepaalde strategieën toe om de verschillende interne en externe stakeholders tevreden te houden? Indien ja, kunt u enkele voorbeelden geven? Indien ja, hebben sommige van deze strategieën te maken met de verwachtingen van interne en externe stakeholders om meer of minder markgericht te gaan werken? Indien ja, gaat het dan om een strategie waarin u de verwachtingen van bepaalde interne en externe stakeholders gaat overnemen en integraal gaat toepassen? Kunt u hiervan enkele voorbeelden geven? Geeft u dan toe aan bepaalde verwachtingen? Indien ja, gaat u op zoek naar een compromis tussen de verwachtingen in de hoop een oplossing te vinden die voor iedereen kan volstaan? Gaat u onderhandelen met de verschillende stakeholders? Kunt u hiervan enkele voorbeelden geven? Indien ja, gaat u verwachtingen van bepaalde stakeholders uit de weg door andere doelen en activiteiten voor te schrijven? Gaat u het niet voldoen aan de verwachtingen verbergen? Gaat u de relatie met deze stakeholders laten verwateren? Kunt u hiervan enkele voorbeelden geven? Indien ja, gaat u de verwachtingen van bepaalde stakeholders openlijk gaan betwisten? Gaat u de stakeholders openlijk aanspreken op de verwachtingen die ze stellen en de moeilijkheden die daarmee verbonden zijn? Indien ja, gaat u zelf invloed uitoefenen om bepaalde verwachtingen te vormen? Gaat u proberen om deze externe en interne stakeholders te domineren? Gaat u proberen om voornamelijk rekening te houden met invloedrijke stakeholders?

Personeelslid & vrijwilliger

Zijn er verwachtingen ten aanzien van u en uw collega's om volgens bepaalde manieren te werken of handelingen te stellen? Indien ja, over welke manieren van werken gaat het? Wie legt deze verwachtingen op en op welke wijze? Er valt bijvoorbeeld te denken aan functieomschrijvingen of de algemene werksfeer? Spiegelt u zich ten aanzien van de manier van werken van uw collega's en beschouwd u dit als de beste manier? Kunt u hiervan voorbeelden geven? Worden er bepaalde werkwijzen of handelingen aangemoedigd binnen de opleidingen, intern dan wel extern, die u of uw collega's hebben gevolgd? Indien ja, kunt u hier een aantal voorbeelden van geven? Hebt u het gevoel dat er naar uw verwachtingen wordt geluisterd omdat u als personeel of vrijwilligers belangrijk bent voor de organisatie? Welke

verwachtingen hebt uzelf? Welke doelen moet de organisatie nastreven en op welke manier moet ze dit doen? Sluit dit aan bij de verwachtingen van uw collega's en deze van de organisatie? Stelt u of uw collega's soms andere of bijkomende handelingen dan deze die van u worden verwacht binnen uw functie of taakomschrijving? Kan u enkele voorbeelden geven van zulke handelingen? Waarom stelt u deze handelingen? Hebt u het gevoel dat werken of vrijwilliger zijn voor deze middenveldorganisatie u persoonlijk iets oplevert? Indien ja, staat dit in verhouding tot de eigen inspanningen die u levert? Kan u enkele voorbeelden geven? Wordt u of andere personeelsleden of vrijwilligers vertegenwoordigd in de beslissingsstructuren van de middenveldorganisatie? Hebt u het gevoel dat uw belangen en opmerkingen ook effectief worden meegenomen? Kan u enkele voorbeelden geven? Welke eigenschappen zou u de middenveldorganisatie toemeten? Kan u de middenveldorganisatie eens karakteriseren en bepaalde waarden toemeten? Sluiten deze aan bij wat u van de middenveldorganisatie verwacht? In welke mate voorziet de middenveldorganisatie in de goederen en diensten die ze zou moeten behalen, voor zover dit waarneembaar is? In welke mate leidt het voorzien in goederen en diensten tot het behalen van positieve effecten ten aanzien van de maatschappij, voor zover dit waarneembaar is? Kunt u enkele voorbeelden geven? In welke mate zijn de manieren van werken die worden toegepast aanvaardbaar? In welke mate zijn de technieken die worden toegepast aanvaardbaar? Kunt u enkele voorbeelden geven? Is de middenveldorganisatie volgens u op de juiste manier gestructureerd voor het takenpakket dat u moet invullen? Kan u enkele voorbeelden geven? Bent u tevreden over de kennis en vaardigheden van de leidinggevende van de middenveldorganisatie? Welke indruk laat de leidinggevende op u na? Is het voor uzelf duidelijk waarmee u bezig bent en waarom deze middenveldorganisatie bepaalde activiteiten onderneemt alsook goederen en/of diensten aanbiedt? Zou u de middenveldorganisatie als voorspelbaar omschrijven en waarom? Is het voor u denkbaar dat een andere middenveldorganisatie op een gelijkaardige manier te werk kan gaan? Zou u zich een omgeving kunnen voorstellen waarbij de middenveldorganisatie niet zou bestaan niet rekening houdende met uw eigenbelang als personeelslid of vrijwilliger?

Overheid

Kan u als belangrijkste overheid van de organisatie verwachtingen opleggen om volgens een bepaalde manier te werken, gestructureerd te zijn of handelingen te stellen? Indien ja, over welke manieren van werken gaat het en op welke wijze legt u deze druk op? Het kan bijvoorbeeld zijn dat dit via bepaalde regelgeving gebeurt. Kan u als overheid druk zetten op de middenveldorganisatie omdat u over bepaalde middelen beschikt die noodzakelijk zijn voor de werking? Het gaat dan om alle mogelijke middelen zoals personeel, vrijwilligers, financieel en informatie.

Klant

Kan u als financier/klant van de organisatie verwachtingen opleggen om volgens een bepaalde manier te werken, gestructureerd te zijn of handelingen te stellen? Indien ja, over welke manieren van werken gaat het en op welke wijze legt u deze druk op? Welke doelen moet de organisatie nastreven en op welke manier moet ze dit doen? Kan u als financier/klant druk zetten op de middenveldorganisatie omdat u over bepaalde middelen beschikt die noodzakelijk zijn voor de werking? Het gaat dan om alle mogelijke middelen waaronder ook financieel.

Koepelorganisatie

Kan u als partnerorganisatie verwachtingen opleggen om volgens een bepaalde manier te werken, gestructureerd te zijn of handelingen te stellen? Indien ja, over welke manieren van werken gaat het en op welke wijze legt u deze druk op? Welke doelen moet de organisatie nastreven en op welke manier moet ze dit doen? Kan u als partnerorganisatie druk zetten op de middenveldorganisatie omdat u over bepaalde middelen beschikt die noodzakelijk zijn voor de werking? Het gaat dan om alle mogelijke middelen zoals financieel en informatie.

Overheid, klant & koepelorganisatie

Hebt u het gevoel dat samenwerken met deze middenveldorganisatie voor u, uw dienst of organisatie iets oplevert? Indien ja, staat dit in verhouding tot de eigen inspanningen die u levert? Kan u enkele voorbeelden geven? Wordt u, uw dienst of organisatie vertegenwoordigd in de beslissingsstructuren van de middenveldorganisatie? Hebt u het gevoel dat uw belangen en opmerkingen ook effectief worden meegenomen? Kan u enkele voorbeelden geven? Welke eigenschappen zou u de middenveldorganisatie toemeten? Kan u de middenveldorganisatie eens karakteriseren en bepaalde waarden toemeten? Sluiten deze aan bij wat u van de middenveldorganisatie verwacht? In welke mate voorziet de middenveldorganisatie in de goederen en diensten die ze zou moeten behalen, voor zover dit waarneembaar is? In welke mate leidt het voorzien in goederen en diensten tot het behalen van positieve effecten ten aanzien van de maatschappij, voor zover dit waarneembaar is? Kunt u enkele voorbeelden geven? In welke mate zijn de procedures die worden toegepast aanvaardbaar? In welke mate zijn de technieken die worden toegepast aanvaardbaar? Kunt u enkele voorbeelden geven? Is de middenveldorganisatie volgens u op de juiste manier gestructureerd? Is dit een algemeen aanvaardbare structuur? Kan u enkele voorbeelden geven? Bent u tevreden over de kennis en vaardigheden van de leidinggevende van de middenveldorganisatie? Welke indruk laat de leidinggevende op u na? Is het voor uzelf, uw dienst of organisatie duidelijk waarmee de middenveldorganisatie bezig is alsook de activiteiten en goederen en/of diensten waarmee ze bezig is? Zou u de middenveldorganisatie als voorspelbaar omschrijven en waarom? Is het voor u denkbaar dat een andere middenveldorganisatie op een gelijkaardige manier te werk kan gaan? Zou u zich een omgeving kunnen voorstellen waarbij de middenveldorganisatie niet zou bestaan niet rekening houdende met uw eigenbelang als stakeholder?

Doelgroepmedewerkers

Kan u als doelgroep verwachtingen opleggen om volgens een bepaalde manier te werken, gestructureerd te zijn of handelingen te stellen? Hoe maakt u deze verwachtingen duidelijk? Welke doelen moet de organisatie nastreven en op welke manier moet ze dit doen? Kan u als doelgroep druk zetten op de organisatie omdat u belangrijk bent voor de organisatie? Het kan bijvoorbeeld gaan om financiële middelen die u ter beschikking stelt. Hebt u het gevoel dat de relatie met de middenveldorganisatie voor u als cliënt iets oplevert? Indien ja, staat dit in verhouding tot de eigen inspanningen (vb. financieel) die u levert? Kan u enkele voorbeelden geven? Wordt uw doelgroep vertegenwoordigd in de beslissingsstructuren van de middenveldorganisatie? Hebt u het gevoel dat uw belangen en opmerkingen ook effectief worden meegenomen? Kan u enkele voorbeelden geven? Welke eigenschappen zou u de middenveldorganisatie toemeten? Kan u de middenveldorganisatie eens karakteriseren en bepaalde waarden toemeten? Sluiten deze aan bij wat u van de middenveldorganisatie verwacht? In welke mate voorziet de middenveldorganisatie in de goederen en diensten die ze zou moeten behalen, voor zover dit waarneembaar is? In welke mate leidt het voorzien in goederen en diensten tot het behalen van positieve effecten ten aanzien van de maatschappij, voor zover dit waarneembaar is? Kunt u enkele voorbeelden geven? In welke mate zijn de procedures die worden toegepast aanvaardbaar? In welke mate zijn de technieken die worden toegepast aanvaardbaar? Kunt u enkele voorbeelden geven? Is de middenveldorganisatie volgens u op de juiste manier gestructureerd? Is dit een algemeen aanvaardbare structuur? Kan u enkele voorbeelden geven? Bent u tevreden over de kennis en vaardigheden van de leidinggevende van de middenveldorganisatie? Welke indruk laat de leidinggevende op u na? Is het voor uzelf duidelijk waarmee de middenveldorganisatie bezig is alsook de activiteiten en goederen en/of diensten die ze aanbiedt? Zou u de middenveldorganisatie als voorspelbaar omschrijven en waarom? Is het voor u denkbaar dat een andere middenveldorganisatie op een gelijkaardige manier te werk kan gaan? Zou u zich een omgeving kunnen voorstellen waarbij de middenveldorganisatie niet zou bestaan niet rekening houdende met uw eigenbelang als cliënt?

Bijlage 2: Operationalisering documenten

Documenten	Voorbeelden
Jaarverslag	vb. een publiek raadpleegbaar jaarverslag, een intern jaarverslag, een activiteitenverslag, etc.
Meerjarenplan	vb. een ondernemingsplan
Overeenkomsten met de overheid	vb. de lokale overheid, de federale overheid, regelgeving, etc.
Overeenkomsten met andere organisaties	vb. koepelorganisatie, partnerorganisatie, erkenning, donaties,
Interne en externe analyses	vb. stakeholderassessments, omgevingsanalyse, klanttevredenheid, personeelsenquête, etc.
Auditverslagen	vb. interne of externe audit, waarmerking van de jaarrekening, etc.
Strategische nota's	vb. strategische, operationele en tactische doelstellingen, etc.

Bijlage 3: Overzicht interviews

nr.	Type stakeholders	Organisatie
i1	Directeur	Organisatie A
i2	Lid raad van bestuur	Organisatie A
i3	Personeelslid	Organisatie A
i4	Vrijwilliger	Organisatie A
i5	Overheidsactor	Organisatie A
i6	Klant	Organisatie A
i7	Doelgroepmedewerker	Organisatie A
i8	Koepel	Organisatie A
i9	Directeur	Organisatie B
i10	Lid raad van bestuur	Organisatie B
i11	Personeelslid	Organisatie B
i12	Vrijwilliger	Organisatie B
i13	Overheidsactor	Organisatie B
i14	Klant	Organisatie B
i15	Doelgroepmedewerker	Organisatie B
i16	Koepel	Organisatie B

Bijlage 4: Overzicht documenten

Nr.	Type document	Organisatie
d1.1	Document WSE	Organisatie A
d1.2	Werknemersbetrokkenheid	Organisatie A
d1.3	Voorbereiding fusie	Organisatie A
d1.4	Toekomst 2020	Organisatie A
d1.5	Toekenning contingent	Organisatie A
d1.6	Tevredenheidsenquête	Organisatie A
d1.7	SWOT	Organisatie A
d1.8	Subsidie stad	Organisatie A
d1.9	Strategische ideeën	Organisatie A
d1.10	Strategische ideeën	Organisatie A
d1.11	Strategische ideeën	Organisatie A
d1.12	Strategische ideeën	Organisatie A
d1.13	Strategische doelen	Organisatie A
d1.14	Strategisch plan	Organisatie A
d1.15	Schets teruggrijpen naar de missie	Organisatie A
d1.16	Samenwerking festival	Organisatie A
d1.17	Samenwerking textiel	Organisatie A
d1.18	Samenwerking textiel	Organisatie A
d1.19	Samenwerking kringwinkel	Organisatie A
d1.20	Samenwerking intercommunale	Organisatie A
d1.21	Samenwerking intercommunale	Organisatie A
d1.22	Samenwerking intercommunale	Organisatie A
d1.23	Samenwerking intercommunale	Organisatie A
d1.24	Samenwerking intercommunale	Organisatie A
d1.25	Samenwerking gemeentelijke huisgoederen	Organisatie A
d1.26	Samenwerking fietsherstelling	Organisatie A
d1.27	Samenwerking arbeidszorg	Organisatie A
d1.28	Samenwerking arbeidszorg	Organisatie A
d1.29	Raad van bestuur voorbereiding	Organisatie A
d1.30	Raad van bestuur probleemschets	Organisatie A
d1.31	Raad van bestuur	Organisatie A
d1.32	Raad van bestuur	Organisatie A
d1.33	Raad van bestuur	Organisatie A
d1.34	Raad van bestuur	Organisatie A
d1.35	Raad van bestuur	Organisatie A

d1.36	Jaarverslag 2017	Organisatie A
d1.37	Jaarverslag 2016	Organisatie A
d1.38	Jaarverslag 2015	Organisatie A
d1.39	Jaarverslag 2014 - organisatie 1	Organisatie A
d1.40	Jaarverslag 2014 - organisatie 2	Organisatie A
d1.41	Inzameling gemeente	Organisatie A
d1.42	Fusie	Organisatie A
d1.43	Fusie	Organisatie A
d1.44	Europees Sociaal Fonds	Organisatie A
d1.45	Europees Sociaal Fonds	Organisatie A
d1.46	Erkenning trajectbegeleiding	Organisatie A
d1.47	Erkenning OVAM	Organisatie A
d1.48	Erkenning OVAM	Organisatie A
d1.49	Erkenning loopbaanbegeleiding	Organisatie A
d1.50	Erkenning LDE	Organisatie A
d1.51	Erkenning kringwinkel	Organisatie A
d1.52	Erkenning kringwinkel	Organisatie A
d1.53	Erkenning competentieontwikkeling	Organisatie A
d1.54	Erkenning arbeidszorg	Organisatie A
d1.55	Erkenning arbeidsbemiddeling	Organisatie A
d1.56	Enclavewerking	Organisatie A
d1.57	Enclavewerking	Organisatie A
d1.58	Dossier kringwinkel	Organisatie A
d1.59	Dossier kringwinkel	Organisatie A
d1.60	Autonome teams	Organisatie A
d1.61	Audit ESF	Organisatie A
d2.1	Tevredenheid doelgroep	Organisatie B
d2.2	Strategische nota	Organisatie B
d2.3	Samenstelling raad van bestuur	Organisatie B
d2.4	Misise, visie en waarden	Organisatie B
d2.5	Jaarverslag 2017	Organisatie B
d2.6	Jaarverslag 2016	Organisatie B
d2.7	Jaarverslag 2015	Organisatie B
d2.8	Europees Sociaal Fonds	Organisatie B
d2.9	Audit	Organisatie B

Bijlage 5: Dataverzameling

concept			survey	documenten	interviews
verwachtingen en legitimiteit					
	intern				
		pragmatisch	(x)	x	x
		moreel	(x)	x	x
	extern				
		pragmatisch	(x)	x	x
		moreel	(x)	x	x
hybridisering					
	managerialisme		x	x	x
	commercialisering		x	x	x
	corporatisering		x	x	x
organisatiekenmerken					
	cultuur		x	x	x
	structuur		x	x	x
	capaciteit				
		personeel	x	x	x
		vrijwilligers	x	x	x
		financieel	x	x	x
		kennis	x	x	x
strategieën					
	conformereren			x	x
	compromis			x	x
	ontwijken			x	x
	uitdagen			x	x
	manipulatie			x	x

Bijlage 6: Schematische codeboom

Mate van hybridisering	Strategieën	Organisatiekenmerken	Legitimiteit en verwachtingen
Algemeen: markt, bedrijven, bedrijfswereld, markgericht, ondernemingen	Algemeen: strategieën, tactieken, handelingen, interne afwegingen, beslissingen	Capaciteit: kennis, personeel, vrijwilligers, financieel, aantal, hoeveelheid, som	Algemeen: tevredenheid, steun, legitimiteit, score, enquête, omgeving, druk, extern, organisaties, verwachtingen, wetgeving, spanning, verplichting, best practices
Commercialisering: inkomsten, verkoop, financieel, commercieel, winst, omzet, bedrijven, meerwaarde, prijs	Conformereren: overnemen, conformeren, toegeven, toepassen	Structuur: organogram, organisatiestructuur, organisatiemodel, organisatieverandering	Moreel: output, goederen en diensten, effecten, outcome, maatschappij, samenleving, procedures, technieken, structuren, modellen, leidinggevende
Managerialisme: indicatoren, KPI, SWOT, SMART, consultancy, pay-for-performance, EFQM, ISO, standaarden, lean management, prestatie meten	Compromis: onderhandelen, balanceren, toegevingen	Cultuur: waarden, logica, visie, missie, sfeer	Pragmatisch: ruil, eigen belang, voordelen, vertegenwoordiging, raad van bestuur, algemene vergadering, waarden, eigenschappen, invloed
Corporatisering: bestuurders, bedrijfswereld, bestuursorganen, raad van bestuur, algemene vergadering, managementexpertise	Uitwijken: negeren, uit de weg gaan, verbreken, verbergen		
	Uitdagen: betwisten, tegenspreken, discussie, onverenigbaar		
	Manipulatie: controleren, invloed, druk uitoefenen, lobbyen		

Bibliografie

- Andersson, F. O., & Self, W. (2015). The Social-Entrepreneurship Advantage: An Experimental Study of Social Entrepreneurship and Perceptions of Nonprofit Effectiveness. *Voluntas*, 26(6), 2718-2732. doi:10.1007/s11266-014-9543-1
- Bode, I. (2011). Creeping Marketization and Post-corporatist Governance: The Transformation of State–Nonprofit Relations in Continental Europe. In *Governance and regulation in the third sector* (pp. 123-149): Routledge.
- Cheverton, J. (2007). Holding our own: Value and performance in Nonprofit organisations. *Australian Journal of Social Issues*, 42(3), 427-436. doi:DOI 10.1002/j.1839-4655.2007.tb00068.x
- Dart, R. (2004b). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(4), 411-424.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. doi:10.2307/2095101
- Eikenberry, A. M., & Kluver, J. D. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? *Public Administration Review*, 64(2), 132-140.
- Enjolras, B. (2002). The commercialization of voluntary sport organizations in Norway. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(3), 352-376. doi:Doi 10.1177/0899764002313003
- Gijselinx, C. (2010). Sociale economie in Vlaanderen: een proeve van conceptualisering en afbakening. *Over. werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 20(3), 8-25.
- Guo, B. (2016). Charity for Profit? Exploring Factors Associated with the Commercialization of Human Service Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), 123-138. doi:10.1177/0899764005282482
- Hansmann, H. B. (1980). The Role of Nonprofit Enterprise. *The Yale Law Journal*, 89(5), 835-901. doi:10.2307/796089
- Henderson, F., Reilly, C., Moyes, D., & Whittam, G. (2018). From charity to social enterprise: the marketization of social care. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 24(3), 651-666. doi:10.1108/Ijebr-10-2016-0344
- Hustinx, L., & De Waele, E. (2015). Managing Hybridity in a Changing Welfare Mix: Everyday Practices in an Entrepreneurial Nonprofit in Belgium. *Voluntas*, 26(5), 1666-1689. doi:10.1007/s11266-015-9625-8
- Kay Balanoff, E. (2013). *A Special, Set-Apart Place No Longer?* (Vol. 35).
- Kim, S. (2015). Street-level struggles against marketisation: A case study of nonprofits in a South Korean workfare partnership programme. *Critical Social Policy*, 35(2), 207-227. doi:10.1177/0261018314563038
- Lee, S. Y., Shin, D., Park, S. H., & Kim, S. (2018). Unintended Negative Effects of the Legitimacy-Seeking Behavior of Social Enterprises on Employee Attitudes. *Frontiers in Psychology*, 9(1991). doi:10.3389/fpsyg.2018.01991

- Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64-86. doi:10.1177/0899764014561796
- Manzi, T., & Morrison, N. (2018). Risk, commercialism and social purpose: Repositioning the English housing association sector. *Urban Studies*, 55(9), 1924-1942. doi:10.1177/0042098017700792
- Meyer, M., Buber, R., & Aghamanoukjan, A. (2013). In Search of Legitimacy: Managerialism and Legitimation in Civil Society Organizations. *Voluntas*, 24(1), 167-193. doi:10.1007/s11266-012-9306-9
- Mortelmans, D., & Van Looy, D. (2009). Nvivo (versie 8). Een inleiding. *Geraadpleegd via: uahost.uantwerpen.be/mtso/documenten/MTSO-INFO, 2053.*
- O'Reilly, K. (2011). "We are not contractors": professionalizing the interactive service work of NGOs in Rajasthan, India. *Economic Geography*, 87(2), 207-226.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Embedded in hybrid contexts: How individuals in organizations respond to competing institutional logics. In *Institutional logics in action, part B* (pp. 3-35): Emerald Group Publishing Limited.
- Padanyi, P., & Gainer, B. (2004). Market Orientation in the Nonprofit Sector: Taking Multiple Constituencies into Consideration. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(2), 43-58.
- Schwabenland, C., & Hirst, A. (2018). Hybrid accountabilities and managerial agency in the third sector. *Public Administration*, 0(ja). doi:10.1111/padm.12568
- Skelcher, C., & Smith, S. R. (2015). Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations, and actor identities: The case of nonprofits. *Public Administration*, 93(2), 433-448.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. doi:10.2307/258788
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*: SAGE Publications.
- Young, D. R. (1998). Commercialism in Nonprofit Social Service Associations: Its Character, Significance, and Rationale. *Journal of Policy Analysis and Management*, 17(2), 278-297.
- Young, D. R. (2002). The Influence of Business on Nonprofit Organizations and the Complexity of Nonprofit Accountability: Looking Inside as Well as Outside. *The American Review of Public Administration*, 32(1), 3-19. doi:10.1177/0275074002032001001

