

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

Casestudy binnen de sociaal-culturele sector

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

Universiteit Gent

December 2019

Flemish strategic basic research (SBO) financed by VLAIO

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., Suykens, B., Verschuere, 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 sociaal-culturele sector*. 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	27
4.3. Organisatiestrategieën	30
4.4. Algemeen besluit	32
5. Analyse - Organisatie B	34
5.1. Hybridisering richting de markt	34
5.2. Organisatorische legitimiteit	36
5.3. Organisatiestrategieën	39
5.4. Algemeen besluit	40
6. Conclusie	42
7. Discussie	44
Stakeholder assessment sociaal-cultureel	47
Bijlagen	51
Bibliografie	59

Executive summary

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

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

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

We hebben ervoor gekozen om een casestudyonderzoek op te zetten binnen de sociaal-culturele sector. Er zijn twee organisaties binnen deze sector uitgekozen, namelijk één die in hoge mate en

één die in lage mate hybridiseert richting de markt. Dit moet het mogelijk maken om dieper in te gaan op de bovenstaande aandachtspunten. De organisatie die in hoge mate hybridiseert, betreft een vzw die als mobiliteitsvereniging is erkend. Er worden vele verschillende diensten aangeboden vanuit één bepaalde visie: meer doen met minder. Het dienstverleningsaanbod van de organisatie die in lage mate hybridiseert, focust zich dan weer op natuur- en milieueducatie. Meer specifiek, kust- en zeebeleving voor voornamelijk scholieren.

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

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

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

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

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



Innovatiematrix

<i>Organisatie A - Hybridiseren richting de markt</i>				
Uitdaging	Focus van innovatie	Bron van innovatie	Mate van creatieve destructie	Innovatiestrategie
<p>De organisatie die in hoge mate hybridiseert, doet dit al vanaf de oprichting in 1975. Het commercialiseren van een aantal diensten en het opvolgen van prestaties was nodig om als organisatie te blijven bestaan. Ze kon zich namelijk niet beroepen op een structurele subsidie (pas sinds 2012). Bovendien geeft de organisatieleiding aan dat men doorheen de jaren verder is gaan hybridiseren richting de markt. Dit onder invloed van een toegenomen concurrentie door private profit-organisaties (vb. autodelen).</p>	<p><u>Transformatie van inter-organisatorische netwerken en relaties (meso)</u>: Het inzetten op onder meer commerciële inkomsten en prestatiemetingen heeft het mogelijk gemaakt om als organisatie te groeien. Deze middelen werden dan ingezet om bij te dragen aan de missie: meer doen met minder. De relaties met de koepel en overheidsactor zijn hierdoor ook verbeterd. Ten tweede, een betere output van de dienstverlening die men aanbiedt (vb. kwaliteitsvolle mobiliteitssoftware die rekening houdt met lokale behoeften), leidt tot goede relaties met klanten en achterban.</p> <p><u>Transformatie van intra-organisatorische verhoudingen en organisatievormen (meso)</u>: De focus op outputverbetering en externe legitimiteit zet echter de intra-organisatorische relaties met het personeel onder druk.</p>	<p>Het verhaal van hybridisering richting de markt wordt zowel van bovenaf naar voren geschoven als binnen de organisatie zelf verder vormgegeven. Binnen de brede sociaal-culturele sector hoort men vaak het verhaal dat men een hybride positie dient in te nemen (vb. alternatieve/aanvullende financiering). Bovendien stond de oorspronkelijke oprichter en toenmalige raad van bestuur open voor deze hybride organisatiewerking. Dit is doorheen de tijd nog niet veranderd. Tot slot is er ook de toegenomen concurrentie van profit-organisaties binnen de mobiliteitssector en het deelverhaal.</p>	<p>Hybridiseren richting de markt zorgt voor een bijkomende laag of de creatie van nieuwe structuren, methoden en functies naast de reeds bestaande (vb. het werken met impactmetingen). Het personeel ervaart wel een toename van de werkdruk. Dit leidt tot een bijkomende bureaucrativering van de organisatie.</p>	<p>Hybridisering richting de markt is een strategische keuze van de organisatie en men zet daarbij in op een structurele verandering binnen de organisatie. De organisatie zal meer commerciële inkomsten genereren, managementinstrumenten gebruiken en prestaties meten alsook bewust kiezen voor bestuursleden met een expertise uit de bedrijfswereld. Deze organisatie is al sinds de oprichting in 1975 verder aan het hybridiseren, en dit tot op vandaag.</p>

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

Uitdaging	Focus van innovatie	Bron van innovatie	Mate van creatieve destructie	Innovatiestrategie
<p>Het toepassen van strategieën in een context van toenemende hybridisering richting de markt is een innovatieve manier om legitiem te blijven. Dit voor zowel de organisatie die in lage mate als diegene die in hoge mate hybridiseert. De organisatie die in hoge mate hybridiseert, ondervindt negatieve effecten naar personeel toe. Dit is eveneens het geval voor de organisatie die in lage mate hybridiseert. Daarenboven zijn er voor deze organisatie nog een aantal negatieve effecten naar partnerorganisaties en de koepel. Kortom, deze innovatieve strategieën kunnen ervoor zorgen dat de vele verschillende stakeholders de beide organisaties (terug) als legitiem beschouwen.</p>	<p>Deze vorm van innovatie wil ervoor zorgen dat de relaties met de verschillende stakeholders voor beide organisaties verbeteren, intra- en inter-organisatorisch.</p> <p><u>Transformatie van intra-organisatorische verhoudingen en organisatievormen (meso):</u> Voor de organisatie die in hoge mate hybridiseert, wil men de relatie met het personeel verbeteren (vb. korte teambesprekingen en/of de eerder bedrijfsgerichte functies te laten invullen door economisch opgeleide profielen). Ook de laag hybridiserende organisatie, richt zich op het personeel (vb. het gebrek aan een hybride organisatiewerking opvangen door meer vrijwilligers aan te trekken).</p> <p><u>Transformatie van inter-organisatorische netwerken en relaties (meso):</u> Bij de organisatie die in lage mate hybridiseert, gaat het om de koepel en partnerorganisaties (vb. het inzetten op toerisme om legitimiteit te genieten van externe stakeholders).</p>	<p>Het toepassen van strategieën is iets wat zich binnen de organisaties afspeelt. De raad van bestuur en directie van beide organisaties, maken afwegingen van wat verschillende stakeholders precies verwachten binnen een context van hybridisering richting de markt. Dit zal uiteindelijk leiden tot een aantal strategieën om legitiem te blijven in de ogen van verschillende stakeholders. De raad van bestuur van de laag hybridiserende organisatie, geeft deze strategische beslissingen voornamelijk vorm, alsook de brugfiguur tussen personeel en raad van bestuur. Bij de andere organisatie, is het de directeur die de strategische beslissingen zal voorbereiden en doorvoeren.</p>	<p>Het toepassen van strategieën om legitiem te blijven in een context van hybridisering richting de markt, leidt voor beide organisaties niet tot de destructie van hun bestaande methoden en structuren, maar wel tot het nemen van strategische beslissingen om op lange termijn legitiem te blijven als organisatie. Het is de bedoeling dat deze strategieën de negatieve effecten wegnemen en zo de relaties met de verschillende stakeholders verbeteren. Bijvoorbeeld, de hoog hybridiserende organisatie die ervoor kiest om een duale structuur te creëren (de sociale en economische doelstellingen strikt scheiden van elkaar), om op die manier destructie te vermijden en stakeholders tevreden te houden.</p>	<p>Deze strategieën maken structureel onderdeel uit van de organisaties. Alsook, het opvolgen van de effecten van een hybride context op hun legitimiteit. Ze zullen beiden met negatieve effecten op voornamelijk personeel rekening moeten houden. De organisatie die in lage mate hybridiseert, zal ook aandacht hebben voor partners en de koepel.</p>



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 sociaal-culturele sector. 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 welzijnssector en sociale economie. 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 sociaal-culturele sector 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

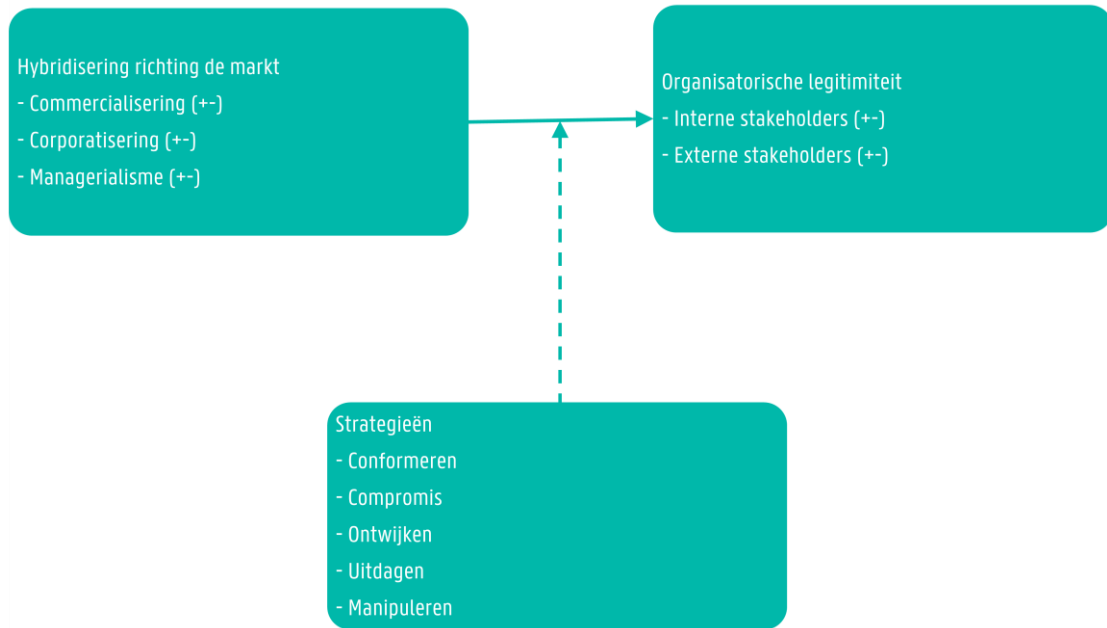
stakeholders te versterken ofwel negatieve effecten te verminderen. Deze strategieën zijn niet allemaal vormen van innovatie maar er zijn er wel die hiertoe een kans bieden: compromissen zoeken, uitdagen en manipuleren. Deze zijn er namelijk op gericht om sociale relaties, interorganisatorische relaties 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 personeel en vrijwilligers. Dit in tegenstelling tot de externe stakeholders die de organisatie van buitenaf beoordelen: overheid, koepel, doelgroep, partnerorganisaties 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, ze willen 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 sociaal-culturele sector. Deze sector wordt gekenmerkt door haar grote diversiteit en complexiteit. Dit blijkt ook uit tal van verschillende organisaties die binnen dit project zijn meegenomen: beroepsorganisaties, vakverenigingen, bedrijfs- en werkgeversorganisaties, religieuze organisaties, politieke organisaties, vereniging op het vlak van jeugdwerk, ziektepreventie, mobiliteit, ontwikkelingssamenwerking, sociaal-culturele vormingswerk alsook verenigingen/bewegingen voor volwassenen (Szekér & Van Gyes, 2019).

Voor de beschrijving van de sociaal-culturele sector 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 sociaal-culturele sector. Niettemin de surveyresultaten, zijn er ook binnen deze sector een aantal zaken die duiden op een toegenomen hybridisering richting de markt. Het gaat bijvoorbeeld om de nadruk op het meten van maatschappelijke impact en de zoektocht naar aanvullende/alternatieve financiering.

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 sociaal-culturele sector. Indien er naar commerciële inkomsten wordt gekeken, haalt deze sector gemiddeld 15% uit de verkoop van goederen en/of diensten. Corporatisering komt eerder in beperkte mate voor. Het gaat binnen deze sector om gemiddeld 8% 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 (.30) geeft aan dat deze eerder ‘aanwezig zijn maar niet gebruikt worden’ (wat overeenkomt met een score van .25). Kijken we naar het meten van prestaties, dan zien we dat de gemiddelde score (.56) gecentreerd is rond de score van .65, welke overeenstemt met het regelmatig meten van prestaties. Dit leidt uiteindelijk tot een gemiddelde score van .45 voor managerialisme. Ten slotte, sociaal-culturele organisaties zijn gemiddeld 43 jaar oud en beschikken over 52 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 sociaal-culturele sector.

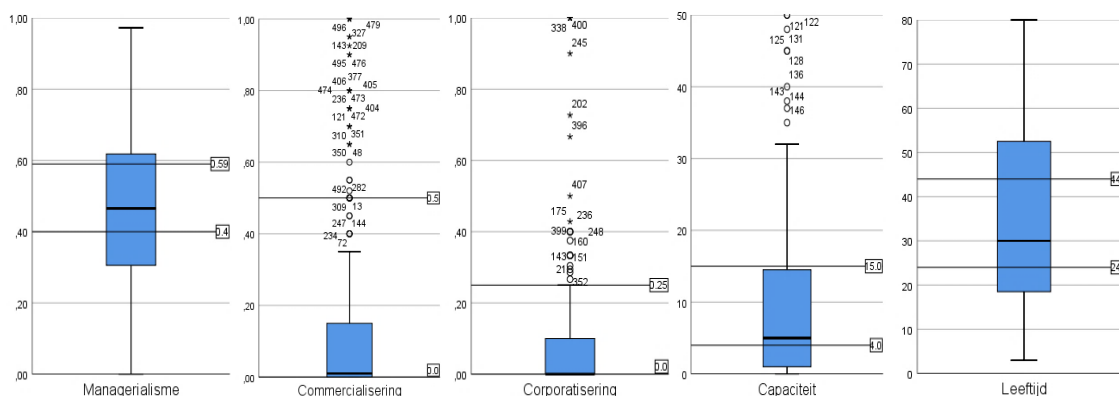
Tabel 1: De vormen van hybridisering richting de markt en organisatiekenmerken.

Sociaal culturele sector	Managerialisme	Commercialisering	Corporatisering	Leeftijd	Capaciteit
Aantal organisaties	282	284	238	224	280
Gemiddelde	,45	,15	,08	43	52
Mediaan	,47	,01	0	30	5
Organisatie A	,49	,50	,25	44	15
Organisatie B	,40	0	0	24	4

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 corporatisering. 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 werd in 1975 opgericht als vzw en is ondertussen ook erkend en gesubsidieerd als mobiliteitsvereniging door het Departement Mobiliteit en Openbare Werken (MOB). Deze organisatie heeft een aantal activiteiten die ze opneemt. De organisatie is gestart met projecten rond de filosofie meer met minder te doen, vanuit voornamelijk een ecologische invalshoek. Een deel van die activiteiten vallen formeel gezien nog onder deze vzw terwijl er ook een aantal zijn ondergebracht binnen een andere rechtsvorm. Er worden ook nog diensten aangeboden aan bedrijven waaronder een callcenter en boekhoudkundige ondersteuning. Deze organisatie zet daarenboven in op vernieuwende ideeën en Europese projecten die binnen diezelfde filosofie passen. Ten slotte geeft de organisatie aan belang te hechten aan het inzetten op beleidswerking (een memorandum naar aanleiding van lokale en provinciale verkiezingen). Hoewel deze organisatie niet gesubsidieerd wordt als sociaal-culturele organisatie behoort ze wel tot deze sector. De organisatie stelt 20 personeelsleden te werk en beschikt binnen één bepaalde deelwerking over naar schatting 2.800 vrijwilligers. Deze deelwerking richt zich op personen die zich nog moeilijk zelfstandig kunnen verplaatsen. De totale inkomsten worden op 1,1 miljoen euro geschat in 2018 en men behaalde een winst van 12.810 euro. Het gaat slechts om een klein aandeel inkomsten afkomstig van overheden (ongeveer 20 procent). Ten slotte bestaat de raad

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.

van bestuur uit 8 leden waaronder de oorspronkelijke oprichter van de organisatie. Het mag duidelijk zijn dat deze organisatie sterk gegroeid is doorheen de tijd.

Organisatie B - Lage mate van hybridisering

In 1995 werd deze vzw opgericht. Deze organisatie is gevestigd aan de Belgische kust en is actief rond het thema van milieu- en natuureducatie, en meer specifiek rond het thema zeebeleving. Deze educatieve activiteiten richten zich voornamelijk op scholen en zeeklassen die rond dit thema werken. Bovendien is deze organisatie zich ook verder gaan toeleggen op het uitwerken van het thema kustfergoed. De organisatie probeert ook in te zetten op projecten die in de lijn van hun missie liggen: een passie voor de zee. Het gaat dan zowel om Europese projecten als projecten in samenwerking met bedrijven of andere non-profit organisaties. Deze organisatie wordt enkel gesubsidieerd door een kustgemeente en meer bepaald vanuit de dienst milieu. De organisatie beschikt momenteel over 4 personeelsleden. Het aanbieden van de educatieve sessies aan leerlingen berust voornamelijk op de naar schatting 50 vrijwilligers van de organisatie. De raad van bestuur van de organisatie is samengesteld uit 7 personen. De totale inkomsten worden geschat op 160.000 euro. De organisatie schommelt vaak tussen het behalen van winst of het optekenen van een verlies. De organisatie was één van de eerste die actief was rond zeebeleving. Deze organisatie groeide heel snel uit tot een ploeg van bijna 8 personeelsleden. Na een fraudezaak is de organisatie sterk achteruitgegaan. Momenteel is de organisatie terug op de goede weg.

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, de doelgroep en klanten/partnerorganisaties. 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>“Ontwikkelen en commercialiseren van specifieke mobiliteitssoftware.” (A. strategisch plan)</i></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>“Men hanteert ook geen moderne managementtools zoals bijvoorbeeld planning. Ik heb geprobeerd hier een aantal planningstechnieken te introduceren. Dat lukt niet. Na een tijd is er dan dikke paniek en zijn ze half afgewerkt, de deadline nadert.” (B. directeur)</i></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>“In onze raad van bestuur hebben wij diverse mensen die managementcapaciteiten hebben en die daar dan ook met wijsheid en kennis ondersteunen waar nodig is.” (A. lid raad van bestuur)</i></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>“Ik word eigenlijk zo goed als bij alles betrokken, als er problemen zijn wordt mijn mening ook altijd gevraagd. Ik mag eigenlijk zelfs zo goed als zelfstandig werken. Ik kan zelf beslissen van: ik ga die stap nemen of ik ga dit doen of ik ga dat doen.” (A. vrijwilliger)</i></p>
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>“Goh, ik zou wel willen dat ze wat meer ondernemend zijn. De sector evolueert hier toch ook verder in als een goede manier van werken. Maar ik snap dat ze maar een beperkte inzet hebben.” (B. koepel)</i></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.

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>“Dat is een relatie maken, maken dat uw klant tevreden is, dat is een win-winsituatie. Als ge dat zo bekijkt, dan is dat iets gemakkelijker. Je wil ervoor zorgen dat alle verwachtingen van de klant vervuld zijn, en dit op een persoonlijke manier”</i> (A. personeel)</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>“En mijn positie is dan ook ... een beetje een strategische buffer tegen alle mogelijke wilde ideeën van het bestuur naar het personeel toe, en omgekeerd. Een beetje een gateway.”</i> (B. lid raad van bestuur)</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>“... ook gaat evolueren in bepaalde spin-offs en dat ze misschien hun core business nog altijd gaan vrijwaren. Dat is in het verleden ook al een paar keer gebeurd. Maar zij zijn dan ook gewoon praktisch gaan denken van: ja kijk, die activiteiten die worden best georganiseerd binnen die constellatie zodanig dat de kern, het promoten van dat deelverhaal, behouden blijft.”</i> (A. koepel)</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 - het aanvallen van bepaalde verwachtingen alsook de stakeholders die deze verwachtingen uiten 	<p><i>“Ja, misschien dat de bedrijven wel de meeste verwachtingen hebben. Want zij verwachten zo veel mogelijk exposure he. En dat is niet altijd makkelijk om aan te voldoen en dat geven we ook aan.”</i> (B. directeur)</p>
Manipuleren	<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<p><i>Geen voorbeeld</i></p>

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

Deze organisatie kan binnen zijn sector als hybride beschouwd worden. Bovendien blijkt uit de interviews dat deze hybride organisatiewerking niet nieuw is maar steeds in de organisatie aanwezig is geweest, en zelfs tot het zogenaamde DNA van de organisatie behoort. De oprichter vond het vanaf de opstart van de organisatie belangrijk om zowel de profit als non-profit wereld samen te brengen.

“Als ik denk richting, de oprichter, dat is eigenlijk altijd zijn denken geweest. Wij wouden wel een vzw hebben, we wouden een vzw draaien, maar wij draaiden die zoals een normaal bedrijf draait.” (Lid raad van bestuur)

“Ja, het is wat het DNA van onze organisatie, dus dat is niet zomaar dat dat plots is. Wij willen echt concreet zaken gaan mogelijk maken en dat wil dus zeggen dat je daar extra kapitaal voor nodig hebt.” (Directeur)

Indien er naar commerciële inkomsten gekeken wordt, beschikt de organisatie over een aandeel van 50% in verhouding tot de totale inkomsten. Men geeft aan dat dit past binnen het idee van middelendiversificatie: commerciële inkomsten, lidgelden (gericht op break-even of het verminderen van een financieel verlies), projecten en een structurele subsidie. Dit was vanaf de oprichting van de organisatie belangrijk, aangezien er niet onmiddellijk sprake was van structurele subsidies. Het was namelijk in 2012 dat de organisatie voor de eerste keer een structurele subsidie kreeg van het Departement Mobiliteit en Openbare Werken (MOW). Men geeft bovendien aan dat het aandeel commerciële inkomsten doorheen de tijd is toegenomen en dat de financiële situatie van de organisatie sterk verbeterd is. Een groot deel van dit financieel surplus wordt ingezet op innovatie. Het gaat dan om het ontwikkelen van nieuwe diensten (vb. softwaretoepassingen) die het mogelijk maken om verder te groeien en, zoals ze het zelf noemen, toekomstbestendig te zijn. Het gaat daarbij voornamelijk om het aanbieden van dienstverlening aan partnerorganisaties (onder meer spin-offs van deze organisatie) en private profit-bedrijven (vb. boekhouding). Deze diensten maken onderdeel uit van de missie van de organisatie. Niettemin blijft prijssetting een moeilijk gegeven. Kortom, de subsidies worden eerder gebruikt om maatschappelijke doelstellingen op te nemen terwijl de commerciële dienen om mee te evolveren met de markt die in toenemende mate concurrentiëler aan het worden is.

“Prijsetting is iets heel moeilijk. Vanaf dat je denkt van: oké we moeten wat commerciëler denken, dan botst ge met een perceptie we vragen te veel voor een vzw te zijn. Als we meer vragen, kan het zijn dat we die subsidie gaan verliezen want waarom zouden ze ons nog subsidiëren.” (Directeur)

“Ontwikkelen en commercialiseren van specifieke mobiliteitssoftware” (Strategisch plan)

Ten tweede geeft de organisatie aan dat het intens en systematisch gebruik maakt van managementinstrumenten en het meten van prestaties. De organisatie richt zich voornamelijk op het meten van efficiëntie en effectiviteit alsook kwaliteit. De directeur geeft aan dat het op zoek gaan naar efficiëntiewinsten een belangrijk gegeven is binnen de organisatiecultuur. Dit past namelijk binnen de missie van meer met minder te doen (vb. een systeem van autodelen streeft efficiëntie na). De organisatie heeft ervoor gekozen om een businessplan uit te werken zodat men een overzicht heeft van de uitgaven en opbrengsten per dienst. Bovendien zet de organisatie in op een gezond financieel beleid door een sterke audit en boekhouding centraal te plaatsen. In dit kader past ook de werkurenregistratietool binnen de organisatie. Op deze manier probeert men de activiteiten van werknemers op te volgen en hierover correct te rapporteren. De organisatie probeert zichzelf ook meer te verkopen door in te zetten op marketing en communicatie.

“Het is inherent een onderdeel van de organisatie. We hebben vorig jaar een operationeel manager een managementcursus laten volgen bij Vlerick om meer competenties binnen te krijgen.” (Lid raad van bestuur)

Ten slotte, indien er naar de raad van bestuur gekeken wordt, dan beschikken twee van de acht bestuursleden over expertise uit de bedrijfswereld. Hoewel de organisatie aangeeft dat dit een voordeel is, was het geen bewuste keuze om profielen met deze expertise binnen te halen. Tijdens de beraadslagingen van de raad van bestuur, brengen deze personen steeds een aantal nuttig inzichten aan.

“Dan is dat zeker een meerwaarde als iemand commerciële skills heeft vanuit het bedrijfsleven. Dat is zeker een meerwaarde.” (Directeur)

“In onze raad van bestuur hebben wij diverse mensen die managementcapaciteiten hebben en die daar dan ook met wijsheid en kennis ondersteunen waar nodig is.” (Lid raad van bestuur)

Deze organisatie is ontstaan vanuit het verhaal van efficiënte mobiliteit en autodelen. Dit is echter een domein binnen de sociaal-culturele sector waar steeds vaker private bedrijven op actief zijn.

Deze concurrentie zorgt er ook voor dat de organisatie nog verder hybridiseert. Het gaat om concurrentie van zowel globale spelers (vb. BlaBlaCar) alsook lokale startups (vb. Poppy in Antwerpen). Men geeft bovendien aan dat deze globale marktspelers duidelijk streven naar een monopolie. Hierdoor dreigt men de maatschappelijke relevantie uit het oog te verliezen (ecologie en sociale rechtvaardigheid). Men wil namelijk de andere spelers uit de markt concurreren. De organisatie is dan ook bewust bezig met het feit hoe men zich zal verhouden ten opzichte van deze marktspelers en waar zij de meerwaarde kunnen leveren. De organisatie erkent dit ook zelf en geeft aan dat zij binnen de sector een atypische organisatie zijn.

“Sinds de opmars van de deeleconomie in 2010 krijgt elk van deze diensten concurrentie.” (Werkingsnota)

“Monopolisering van deel/circulaire economie waardoor maatschappelijke relevantie ondergesneeuwd geraakt door de harde commerciële belangen.” (Onderzoek naambekendheid)

4.2. Organisatorische legitimiteit

In het algemeen zijn de verschillende stakeholders tevreden over de organisatie. De personeelsleden van de organisatie geven aan dat ze veel ruimte krijgen om hun takkenpakket in te vullen. Het valt echter op dat de personeelsleden ook aangeven dat de werkdruk is toegenomen. De organisatieleiding beschouwt het als een gezonde spanning die niet onmiddellijk hoeft te leiden tot een negatief effect op tevredenheid. Niettemin zijn er toch een aantal personeelsleden die zich niet helemaal thuis voelen binnen de organisatie. Als mogelijke reden haalt men aan dat het lijkt te gaan om een dubbele organisatiewerking waarbij men enerzijds een aandeel subsidies krijgt maar anderzijds ook een aandeel commerciële inkomsten met een focus op de marktwerking. Deze duale structuur zorgt ervoor dat het niet altijd duidelijk is wat er juist van wie verwacht wordt. Er zou nog meer ingezet moeten worden op het omgaan met verwachtingen van personeel en zelfontplooiing in de job. De directeur en voorzitter van de raad van bestuur erkennen dit probleem en proberen hier meer op in te zetten.

“Het zijn vaak mensen met sociale competenties die de functies van harde sales competenties moeten invullen ... dat kan tot problemen leiden.” (Lid raad van bestuur)

“Het commercieel denken van medewerkers intern. Zij die kiezen voor onze vzw te werken doen dit vanuit duurzaamheid. Als je iets meer marktdenken in uw organisatie wilt steken, voelen ze zich daar oncomfortabel bij. Is dat niet te commercieel, dat is niet gemakkelijk om mee om te gaan.” (Lid raad van bestuur)

De organisatie beschikt enkel binnen één bepaalde deelwerking over vrijwilligers, naar schatting drieduizend. Deze deelwerking, die heel autonoom werkt, houdt zich enkel bezig met het vervoer van kwetsbare personen die niet over een eigen wagen beschikken. Het vrijwilligersbeleid wordt binnen deze deelwerking georganiseerd en dan voornamelijk volgens lokale noden binnen verschillende regio's en/of gemeenten. De organisatie zal hierin zelf geen centrale rol spelen (vb. enkel een bedankingsfeest voor alle vrijwilligers in Vlaanderen). De geïnterviewde vrijwilliger geeft aan dat hij/zij en de collega-vrijwilligers gewaardeerd worden voor het werk dat ze opnemen. Iedere vrijwilliger werkt bovendien op de dagen die hem/haar het best uitkomen. De vrijwilligers krijgen ook een vergoeding voor het werk dat ze opnemen. Bovendien gaat het voornamelijk om oudere vrijwilligers die niet onmiddellijk openstaan voor (technologische) vernieuwing. Men houdt hier dan ook rekening mee binnen deze deelwerking.

“Ik word eigenlijk zo goed als bij alles betrokken, als er problemen zijn wordt mijn mening ook altijd gevraagd. Ik mag eigenlijk zelfs zo goed als zelfstandig werken. Ik kan zelf beslissen van ik ga die stap nemen of ik ga dit doen of ik ga dat doen.” (Vrijwilliger)

De organisatie beschouwt hun doelgroep eigenlijk als alle inwoners in Vlaanderen. De missie van deze organisatie is dan ook meer met minder doen en mensen overtuigen van dit verhaal. De geïnterviewde geeft aan tevreden te zijn over de organisatie. Deze persoon maakt gebruik van een deelwerking van de organisatie (juridisch geen aparte entiteit), namelijk het delen van woningen. Deze persoon vindt dat de organisatie heel klantgericht is en op een gelijkaardige manier werkt als andere profit-gerichte organisaties, bijvoorbeeld Airbnb die hier sterk op lijkt. De organisatie is steeds goed bereikbaar en houdt in hun aanbod rekening met de verschillende noden van de doelgroep.

“Ik vind dat ze direct antwoorden als je met een vraag zit, ze leggen het goed uit, als je vragen stelt over de periode gaan zij iedere keer opnieuw een duidelijk antwoord geven. Ja, ik ben eigenlijk wel tevreden.” (Doelgroep)

De koepelorganisatie geeft aan dat deze organisatie als een professionele en trouwe partner wordt beschouwd. De geïnterviewde koepelvertegenwoordiger geeft bovendien aan dat ze het belangrijk vinden om verder in te zetten op de professionalisering van organisaties die bij hen zijn aangesloten. Men geeft ook aan dat deze organisatie sterk wil inzetten op innovatie en de toekomst. Als men dit concreet bekijkt, vindt men het voornamelijk belangrijk om samen te werken (vb. uitvoering van campagnes) met partners binnen het netwerk om op die manier kwaliteit en professionaliteit te kunnen uitstralen. Dit moet ertoe leiden dat de koepel en de

verschillende lid-organisaties impact kunnen generen rond het thema van mobiliteit (vb. men is ook een traject gestart rond impactmetingen samen met de partners).

“De verwachting is vooral dat er zeker kwaliteit en professionaliteit aanwezig is in de uitvoering van die campagnes en dat we proberen samenwerken met de andere leden van het netwerk. Dat we niet... niet elk lid van dat netwerk een individuele campagne, maar dat het meer overkomt als een geheel.” (Koepel)

De overheidsactor, het Departement MOW, erkent deze organisatie sinds 2012 als mobiliteitsvereniging en deze krijgt hiervoor een structurele subsidie. Deze maakt echter geen substantieel onderdeel uit van de totale inkomsten van de organisatie. De organisatie geeft bovendien aan dat deze overheidsactor op zich weinig doelstellingen oplegt en de controle vrij beperkt is. De directeur geeft zelfs aan dat de organisatie vrij kritische standpunten kan innemen tegenover de overheid. Niettemin is de overheid vrij tevreden over deze organisatie en hun dienstverleningsaanbod. De overheidsactor lijkt bovendien aan te sturen op een nog verdere professionalisering aangezien deze actor wil dat de organisatie projecten nog sneller uitrolt. Ten slotte, ervaart men dat organisaties die commerciële inkomsten kunnen opzetten, als kwaliteitsvollere dienstverleners worden beschouwd.

“Als je enkel subsidies krijgt, wordt je niet uitgenodigd voor een aanbesteding omdat ze zagezgd op zoek zijn naar kwaliteitsvolle dienstverlening” (Lid raad van bestuur)

Ten slotte kan er gekeken worden naar de eigenlijke klanten van de organisatie. Het gaat dan om andere organisaties, zowel private profit als non-profit organisaties, die dienstverlening aankopen bij de organisatie. De geïnterviewde klant is leidinggevende bij een organisatie die zich richt op autodelen en bovendien ontstaan is als spin-off uit deze organisatie. Beide organisaties staan ondertussen grotendeels los van elkaar aangezien ze elk een eigen juridische rechtsvorm hebben. De geïnterviewde geeft aan dat er een goede samenwerking is, maar erkent dat beide organisatie wel losser van elkaar zijn gaan staan doorheen de tijd. De leidinggevende van deze organisatie gaf net zoals een aantal andere klanten in een tevredenheidsenquête aan dat de organisatie verder moet professionaliseren om zich blijvend te onderscheiden in deze markt (vb. nieuwe diensten ontwikkelen en deze aanbieden op de markt).

De strategische keuze van de organisatie om te werken met deelwerkingen en vele spin-offs (zie infra.) zorgt er echter wel voor dat de organisatie in het algemeen aan naambekendheid is verloren onder het brede publiek. Deze vaststelling heeft de organisatie ook gedaan op basis van een eigen

stakeholder assessment die men heeft uitgevoerd. De spin-offs van deze organisatie zijn dan weer wel goed gekend. De organisatie denkt er dan ook aan om in de nabije toekomst van naam te veranderen.

4.3. Organisatiestrategieën

Deze organisatie slaagt erin om de verschillende stakeholders grotendeels tevreden te houden en dit door verschillende strategieën toe te passen. De organisatieleiding onderstreept ook zelf het belang van geregeld hun stakeholders te raadplegen aan de hand van bijvoorbeeld stakeholder assessments, om te weten wat er leeft.

De organisatie is in staat om enerzijds vast te houden aan de oorspronkelijk missie en anderzijds mee te stappen in het verhaal van hybridisering. Ten eerste beoordeelt de organisatie op regelmatige basis de dienstverlening die ze aanbiedt. Indien deze sterk bij de missie blijft aansluiten en er niet echt sprake is van een doorgedreven commerciële of economische logica, verandert er niets. Indien dit niet meer het geval is, zijn er twee opties. Ofwel gaat de organisatie deze activiteit onderbrengen binnen een nieuwe juridische structuur (vb. CVBA), waarbij ze nog aandelen aanhoudt, ofwel wordt deze volledig afgestoten zonder aandelen. Niettemin blijft de organisatie vaak verschillende diensten leveren aan deze spin-offs tegen betaling (vb. boekhouding en klantendienst). Als we al deze spin-offs zouden meerekenen, dan stellen deze organisaties samen naar schatting 80 personeelsleden te werk. Bovendien maakt deze keuze het nog steeds mogelijk om verlieslatende dienstverlening, die wel nog aansluit bij de missie en die de organisatie blijft opnemen, te compenseren door samen te werken met deze commercieel-georiënteerde entiteiten. Op deze manier wil men conflicten tussen beide logica's vermijden. Tot slot geven verschillende geïnterviewden aan dat de organisatie niet enkel wil bekend staan als 'zo maar een vzw'. Zowel de leidinggevende als de voorzitter van de raad van bestuur vinden dat de organisatie een aantal eigenschappen van een onderneming vertoont, en ze zetten dit ook graag in de verf.

“Ik vind ons meer dan een vzw. Ik vind een vzw een lelijk woord voor ons.” (Personeel)
“... ook gaat evolueren in bepaalde spin-offs en dat ze misschien hun core business nog altijd gaan vrijwaren. Dat is in het verleden ook al een paar keer gebeurd. Maar zij zijn dan ook gewoon praktisch gaan denken van: ja kijk, die activiteiten die worden best georganiseerd binnen die constellatie zodanig dat de kern, het promoten van dat deelverhaal, behouden blijft.” (Koepel)

Hierbij aansluitend geeft de organisatieleiding aan dat deze duale missie juist een voordeel kan zijn om de concurrentie aan te gaan. Door zich enerzijds te professionaliseren en hun diensten als het ware op de markt te brengen maar anderzijds ook vast te houden aan hun oorspronkelijke missie, slagen ze erin om in te spelen op lokale behoeften die niet zozeer door globale spelers worden ingevuld (vb. samenwerken met een lokaal bestuur in het kader van combimobiliteit). Daarenboven geeft men aan dat het een bewuste strategie is om een persoonlijke relatie uit te bouwen met klanten.

“Elke activiteit die ze ontplooit professionaliseren en inschakelen in de algemene strategische lijn: uitermate efficiënte mobiliteit mogelijk maken door te connecteren, in te spelen op lokale behoeftes en een stap verder te gaan dan anderen om de ecologische en sociale impact te maximaliseren.” (Jaarverslag 2018)

“Dat is echt een relatie dat je opbouwt. Door daar wat meer inzicht in te geven van: ok je vraagt er wel geld voor, maar wij streven naar duurzame verkoop met bedrijven. Dat is een relatie maken, maken dat uw klant tevreden is, dat is een win-winsituatie. Als je dat zo bekijkt dan is dat iets gemakkelijker. Je wil ervoor zorgen dat de verwachtingen van de klant vervuld zijn, en dit op een persoonlijke manier” (Personeel)

De organisatieleiding denkt er binnen het HR-beleid recent ook over na om beide doelstellingen, sociaal en economisch, meer samen te brengen. Ten eerste, wil men de goed presterende werknemers beter belonen en hen aanmoedigen om in dit hybride verhaal mee te stappen. Men onderzoekt momenteel een soort van hybride en atypisch pay-for-performance schema. De goed presterende medewerkers zal men belonen, niet door een hoger loon maar door bijvoorbeeld aandacht te hebben voor de work-life balance (vb. vaker telewerk toestaan). Ten tweede, bij het invullen van nieuwe en bestaande functies, gaat men niet meer vanuit één logica oordelen. Als men bijvoorbeeld vroeger op zoek ging naar een diensthoofd, draaide alles rond de sociale logica. Dit is nu anders. Tijdens sollicitatiegesprekken wordt er nu ook aandacht besteed aan de manier waarop de sollicitant zou omgaan met het evenwicht tussen sociaal en economisch (vb. de vraag of winstmaximalisatie een doelstelling is voor de organisatie). Dit zorgt ervoor dat medewerkers beter met elkaar kunnen samenwerken, wat vroeger vaak niet het geval was. Niettemin, het personeel zal het merendeel van de tijd nog steeds vanuit één en dezelfde logica moeten denken. De organisatie is namelijk opgedeeld in verschillende entiteiten op basis van deze logica's (zie infra.) en men wil dit in de toekomst nog sterker uitwerken. Ten slotte, wordt er ook aandacht besteed aan interne communicatie. Er valt te denken aan het idee om voorbesprekingen in kleinere teams te organiseren. Bepaalde zaken kunnen aangekaart worden en vervolgens naar het managementcomité toe gecommuniceerd worden (vb. een personeelslid dat zich liever niet langer

wil bezighouden met de ‘harde’ verkoop van software aan nieuwe klanten, maar eerder met het onderhouden van bestaande klantenrelaties). Dit moet allemaal wel nog verder worden uitgewerkt zoals aangegeven door het personeel en de directeur.

“Goh, een van de zaken waar we nu mee bezig zijn is ons HR-beleid. We merken dat de arbeidsmarkt ook wat krapper aan het worden is en we proberen ook het beste van twee werelden te gaan verzamelen.” (Lid raad van bestuur)

Ten slotte geeft de directeur ook aan dat de organisatiestructuur al een paar keer veranderd is, deels om beter met deze duale missie om te kunnen gaan. De huidige organisatiestructuur maakt het al beter mogelijk om conflicterende werkingen van elkaar te onderscheiden. Men heeft drie pijlers die grotendeels los van elkaar werken: diensten, innovatie en beleidswerking. Niettemin, de organisatieleiding geeft aan dat er nog meer aandacht moet besteed worden aan de opdeling tussen de sociaal/maatschappelijk en economisch/commercieel georiënteerde pijlers in de organisatie. Hier zal de organisatie dus nog verder mee aan de slag gaan.

“Het is enerzijds die subsidies (sociaal/maatschappelijk) en anderzijds de marktwerking (commercieel/economisch), dat is diffuus. Dat is niet zo gemakkelijk. Voor personeelsleden is het: hoe eenvoudiger, hoe gemakkelijker en hoe duidelijkere de structuur. Die duidelijke structuur is wel iets dat we veel naar op zoek zijn.” (Directeur)

4.4. Algemeen besluit

We kunnen op basis van deze analyse met zekerheid stellen dat deze organisatie in hoge mate hybridiseert. Dit is echter altijd zo geweest en behoort tot de organisatiecultuur. Het gaat zowel om commercialisering (vb. het aanbieden van mobiliteitssoftware en boekhouding tegen betaling), managerialisme (vb. strategische plannings en impactmetingen opzetten alsook prestatiemetingen onder het personeel) en corporatisering (een mix van bestuursleden waaronder ook personen met bedrijfsexpertise).

Ten tweede gaan we dieper in op de effecten van hybridisering op de legitimiteit van de organisatie. We stellen vast dat de pragmatische legitimiteit van de organisatie voornamelijk wordt bepaald door personeel, vrijwilligers, doelgroep en klanten. De koepel en overheidsactor gaan dan eerder een oordeel vellen over de morele legitimiteit. In de bovenstaande analyse werd al duidelijk dat deze organisatie als heel legitiem wordt beschouwd, met uitzondering van het personeel die af en toe een spanning ondervinden. Het gaat dan voornamelijk om het omgaan met de duale organisatiewerking: commercieel en maatschappelijk (vb. een personeelslid dat zich

liever niet langer wil bezighouden met de 'harde' verkoop van software aan nieuwe klanten, maar eerder met het onderhouden van bestaande klantenrelatie). De vrijwilligers voelen zich sterk gewaardeerd en geven zelf aan weinig van deze commerciële logica te ondervinden. De doelgroep en klanten geven dan weer aan dat de organisatie erin slaagt om de concurrentie aan te gaan met gelijkaardige profit-organisaties. Men ervaart de organisatie als heel klantgericht en men bouwt bovendien een persoonlijke relatie op. Bij deze stakeholders staat het eigenbelang centraal. Indien we naar de koepel en overheidsactor kijken, draait het voornamelijk om de manier waarop men werkt en of dit in overeenstemming is met de norm voor de sector. De overheidsactor en koepel geven aan heel tevreden te zijn. De organisatie werkt volgens hen professioneel en ze beschouwen het beiden als een voorbeeld voor de sector.

Tot slot is er aandacht voor de strategieën. Deze zijn er voornamelijk op gericht om alle stakeholders tevreden te houden en op zoek te gaan naar een compromis. In dit kader past het verhaal van de deelwerkingen en spin-offs alsook het benutten van de voordelen van zowel een maatschappelijke als commerciële logica. Men gaat ook toegeven aan bepaalde spanningen die personeelsleden ervaren. Men is van plan om in te zetten op een uitgebreider HR-beleid en een duidelijkere organisatiestructuur.

5. Analyse - Organisatie B

5.1. Hybridisering richting de markt

Op basis van de analyse kunnen we met zekerheid stellen dat deze organisatie in mindere mate aan het hybridiseren is richting de markt in vergelijking met de sector. Hoewel verschillende geïnterviewden aangeven dat de organisatie aan het opschuiven is richting de markt, blijkt dit niet zo te zijn in de realiteit. De organisatie betreft wel bedrijven in projecten maar wordt daardoor niet per se een hybride organisatie. Dit aspect werd namelijk niet meegenomen in de operationalisering van hybridisering. Bovendien geeft de organisatieleiding aan dat ze zich ervan bewust zijn dat deze bedrijven misschien wel meer verwachtingen naar effectiviteit en efficiëntie zullen stellen om projecten tot een goed einde te brengen. Op dit moment beschikt de organisatie echter niet over voldoende competenties om in te zetten op hybridisering richting de markt.

Indien er naar commerciële inkomsten gekeken wordt, dan kunnen we vaststellen dat dit eigenlijk om nul procent gaat in verhouding tot de totale inkomsten. Dit valt te verklaren door het feit dat de workshops die de organisatie aanbiedt aan kinderen, eigenlijk niet gericht zijn op het creëren van een financiële meerwaarde. Hoewel deze workshops dus inkomsten genereren, houden ze geen winst of financiële meerwaarde over, na de aftrek van de kosten om de workshop te organiseren. Men geeft bovendien duidelijk aan dat een stijging in het aantal workshops, zich niet vertaald heeft in winst. Dit is ook een bewuste keuze aangezien men de workshops zo betaalbaar mogelijk wil houden voor de scholen. Echter, de organisatie is recent een traject gestart met studenten marketing om het prijsbeleid onder de loep te nemen. Misschien gaat men naar de toekomst toe toch nadenken over commerciële activiteiten en het nastreven van winst. Hierbij aansluitend tracht men ook sessies in een nieuw jasje te steken en inhoudelijk te vernieuwen (vb. werken met onderwaterrobotica). De focus ligt echter op projecten zoals mag blijken uit het recent aanwerven van een projectmedewerker. Het gaat om samenwerkingen met de provincie en/of bedrijven omtrent een bepaald thema (vb. offshore windenergie en milieuvervuiling). Bij projecten gaat het evenmin om commerciële inkomsten aangezien het element van verkoop afwezig is. De leidinggevende geeft echter aan dat de organisatie zichzelf nog meer dient te verkopen en sterker moet inzetten op communicatie. Men denkt er ook over na om hun doelgroep te verruimen tot gezinnen en teambuildings voor bedrijven. Het is dan eenvoudiger om de ‘toeristische kaart’ te trekken en te kiezen voor commercialisering.

“We eigenlijk geen winst maken op één workshop die we geven. Want die animatoren worden ook vergoed. En het materiaal dan nog. En we zijn eigenlijk in die zin ook niet zo

goed bezig om die prijs te bepalen. Terwijl we nu studenten marketing hebben die met dat prijsbeleid ook bezig zijn, en die ons gaan ondersteunen en zeggen van: op die manier moet je eigenlijk je prijzen zetten enzovoort.” (Directeur)

De organisatie staat vrij weigerachtig tegenover het gebruik van managementinstrumenten en het doorvoeren van prestatiemetingen. Als organisatie kiest men er wel voor om een visietekst en waardenkader te gaan uitwerken. Het vastleggen van strikte doelstellingen en deze ook nog eens monitoren is niet waar ze binnen de organisatie mee bezig willen zijn. Men geeft zelf ook aan dat de financiële opvolging niet goed is. Als voorbeeld geeft men aan dat het ieder jaar in spanning afwachten is of er een kleine winst of verlies wordt geboekt.

“Het is ook nog niet helemaal wat het moet zijn, ik ga niet zeggen amateuristisch maar toch. Aan de andere kant vind ik dat dan ook wel nog positief. Eenmaal dat je echt begint met: je moet die doelstellingen halen, je moet aan 1000 sessies op een jaar komen. Dan ben je daar teveel mee bezig, en remt dat ook voor een stuk af denk ik.” Dus eigenlijk ben ik daar persoonlijk wel blij over dat het niet echt zo in een strategisch plan uitgeschreven staat. Anderzijds denk ik dan wel, al is het maar gewoon op papier, een deftige visie-tekst. Dat hebben we niet.” (Personeel)

“Men hanteert ook geen moderne managementtools zoals bijvoorbeeld planning. Ik heb geprobeerd hier een aantal planningstechnieken te introduceren. Dat lukt niet. Na een tijd is er dan dikke paniek en zijn ze half afgewerkt, de deadline nadert.” (Directeur)

In de raad van bestuur gaat men niet specifiek op zoek naar bestuursleden met een expertise uit de bedrijfswereld. Toevallig is er recent toch één bestuurslid bijgekomen die als zelfstandige actief is. Deze heeft, op eigen initiatief, een beperkte SWOT-analyse uitgevoerd in de organisatie. De organisatie is hier echter niet verder mee aan de slag gegaan. Men gaat deze competenties dus ook niet bewust gaan gebruiken.

De organisatie geeft tot slot aan dat het voor hen belangrijk is om aan de missie te blijven vasthouden: het aanbieden van een interactief, educatief aanbod aan voornamelijk het onderwijs, meer specifiek lagere scholen, vanuit een gedeelde passie voor de zee. Niettemin, de directeur en het geïnterviewde bestuurslid willen naar de toekomst toe meer openstaan voor een hybride verhaal.

5.2. Organisatorische legitimiteit

De organisatie wordt in de ogen van de meeste stakeholders als legitiem beschouwd. De leidinggevende en het bestuurslid geven aan dat de meeste verwachtingen door projectpartners, voornamelijk bedrijven, worden geuit. Het gaat bijvoorbeeld om het aantal workshops dat men moet aanbieden, vanwaar men de informatie haalt om de workshops inhoud te geven, alsook strakke deadlines om dit uiteindelijk allemaal aan te leveren. Men slaagt er gedeeltelijk in om aan hun eisen te voldoen. De verwachtingen vanuit de overheid en scholen lijken zich dan weer te beperken tot de mate waarin, respectievelijk een jaarverslag wordt opgesteld en het min of meer tegemoetkomen van deze workshops aan de eindtermen. Kortom, het mag duidelijk zijn dat de verschillende stakeholders niet echt lijken aan te sturen op een hybride organisatiewerking. De spanning zit vooral intern zoals hieronder zal blijken.

Indien we naar overheidsactoren kijken, gaat het voor deze organisatie voornamelijk om een lokaal bestuur (een kustgemeente) die hen financiert alsook in mindere mate de provincie. De subsidiëring vanuit het lokaal bestuur past binnen het bevoegdheidsdomein milieu en natuur. De gemeente verwacht echter weinig van deze organisatie (vb. enkel een jaarverslag) en het gaat ook om een beperkte controle. Er is niet onmiddellijk een druk om als organisatie te hybridiseren. Als we naar de provincie kijken, is deze voornamelijk een partner binnen (Europese) projecten. De provincie is tevreden over de samenwerking en gaat geen specifieke eisen opleggen bovenop de Europees bepaalde voorwaarden.

“We verwachten al bij al niet zoveel van de organisatie. Ze moeten wel een verslag indienen maar daar stopt het wel. Het is niet dat wij op voorhand gaan zeggen: je moet zoveel sessies aanbieden.” (Gemeente)

Het personeel geeft aan dat de job veel mogelijkheden biedt, maar dat de organisatie meer werk moet maken van een professioneel HR-beleid waarbij de nadruk ligt op het behoud van medewerkers en een stabiele loopbaan, zoals in de bedrijfswereld. De organisatie kent al verschillende jaren een groot aantal personeelwissels. De organisatie komt soms over als een zwalpend schip waarbij de richting niet altijd duidelijk is. Dit zorgt ervoor dat het personeel een toename van de werkdruk ervaart, waarbij het niet meteen duidelijk is wat van hen verwacht wordt. Het personeel vindt het ook lastig om zich steeds te moeten beroepen op vrijwilligers en toch alles geregeld te krijgen. Men stelt zich de vraag of men niet met freelancers kan werken die toch meer bezig zijn met het renderen van de organisatie. Kortom, men vindt dat de organisatie niet professioneel genoeg werkt om alle huidige taken op een effectieve manier op te nemen (vb. vaak geen tijd om nieuwe animatoren op te leiden wat de kwaliteit dan weer bedreigt). De chaos

en het beperkte loon zijn niet altijd even motiverend. Men probeert ook naar bijkomende middelen (vb. sterker inzetten op projecten met commerciële partners rond windenergie) op zoek te gaan om meer personeel in dienst te kunnen nemen.

“Dat valt hier allemaal in zijn plooien ... ja, het is tot verbazing ook zo omdat de creativiteit dat stukje professionaliteit compenseerde, maar nu zou de organisatie toch wat bedrijfsgerichter en systematischer mogen werken.” (Personeel)

De grootste verwachting om toch te hybridiseren en verder te professionaliseren, komt van de raad van bestuur. Er ontstaan geregeld wat spanningen met deze raad van bestuur. Het personeel zit tussen twee logica's gewrongen. Enerzijds inzetten op een toegenomen professionalisering vanuit de raad van bestuur (vb. andere doelgroepen verkennen) en anderzijds vrijwilligers die willen blijven vasthouden aan hun huidig takenpakket en de passie voor de zee. Men geeft aan dat men moeilijk kan verwachten dat deze vrijwilligers even effectief werken als betaalde personeelsleden.

“Ik denk dat het vooral de raad van bestuur is. Die toch wel sterke verwachtingen stelt naar het team. Deze zijn niet altijd even realistisch.” (Personeel)

De organisatie draait omdat men zich kan beroepen op een ruim aanbod van actieve vrijwilligers. De vrijwilligers krijgen ook een vergoeding, terwijl dit vroeger veel minder het geval was. De organisatie vindt dat ze hiervoor eigenlijk hogere verwachtingen zouden mogen opleggen aan deze vrijwilligers maar ze doen dit momenteel nog niet. Ze willen namelijk niet al te sterk meegaan in het verhaal van prestatiemetingen. Men wil ook veel vrijheid laten aan vrijwilligers en hen niet onmiddellijk nieuwe lespakketten opdringen. De gedeelde passie voor de zee is belangrijk in de motivatie van zowel vrijwilligers als personeel. Bovendien vragen deze vrijwilligers op zich ook geen inspraak in de organisatie. Het enige wat ze af en toe vragen is materiaal dat ze nodig hebben voor hun sessies. De organisatie voorziet dit dan ook zonder enig probleem.

“Zij komen hier om kinderen de liefde voor de zee bij te brengen. Dat is doorleefd in deze organisatie. Veel van onze vrijwilligers zijn natuurgidsen en kustverkenneren en zijn dus ... ja, zeezotten eigenlijk.” (Vrijwilliger)

De doelgroep van deze organisatie is het onderwijs. Het gaat voornamelijk om lagere scholen die op zoek zijn naar een educatief aanbod rond zee-, natuur- en kustbeleving. Deze actoren zijn heel

tevreden over de sessies. Het is inhoudelijk zeer interessant en dit tegen een aanvaardbare kostprijs. De interne stakeholders geven bovendien aan dat deze scholen ook geen hoge eisen stellen en vrij snel tevreden zijn.

“Ik vind het zeer positief. Elke activiteit die ik gedaan heb, was heel goed. Zowel qua begeleiders, qua activiteit als naar doelstelling toe. Ik zou dat zeker heel goed en positief beoordelen.” (Leerkracht)

De organisatie beschikt niet over echte klanten. In dit onderzoek kijken we dan maar naar één van de partners binnen de projecten waarvan de organisatie deel uitmaakt. In dit geval gaat het om POM West-Vlaanderen. Deze organisatie is heel tevreden over de samenwerking. Het uitwerken van tools en workshops is hun core business waar ze goed in zijn, aldus de geïnterviewde. POM West-Vlaanderen zou in de toekomst zeker nog met de organisatie willen samenwerken om dergelijke sessies en tools uit te rollen. De organisatie geeft wel aan dat bedrijven die betrokken zijn bij projecten veel striktere doelstellingen naar voren schuiven (vb. men wil minimum 200 sessies laten doorgaan). De organisatie zal dan ook naar planning toe verder moeten evolueren om hieraan tegemoet te komen.

“Ja, misschien dat de bedrijven wel de meeste verwachtingen hebben. Want zij verwachten zo veel mogelijk exposure he. En dat is niet altijd makkelijk om aan te voldoen en dat geven we ook aan.” (Directeur)

Indien we ten slotte kijken naar de koepelorganisatie wordt duidelijk dat deze aanstuurt op een verdere professionalisering van de hele sector die actief is rond milieu- en natuureducatie. Hoewel de samenwerking goed verloopt, zijn er zeker nog verdere schaalvoordelen (vb. inzetten op het samen commercialiseren van natuureducatie en op zoek gaan naar een ruimere doelgroep). Dit is volgens de geïnterviewde een trend waar men niet omheen kan.

“Goh, ik zou wel willen dat ze wat meer ondernemend zijn. De sector evolueert hier toch ook verder in als een goede manier van werken. Maar ik snap dat ze maar een beperkte inzet hebben. Maar voor mensen te sensibiliseren en warm te maken voor natuur en meer specifiek de zee, doen ze wel hun best. (Koepel)

De verschillende respondenten geven duidelijk aan dat de organisatie haar voortrekkersrol in de sector van milieu- en natuureducatie aan de kust is kwijtgespeeld. De organisatie heeft aan naambekendheid verloren. Men brengt dit ook in verband met het feit dat de oorspronkelijke

oprichters niet meer actief zijn binnen de organisatie. Het gaat nu om allemaal betaalde personeelsleden die de operationele werking opnemen en die voelen niet dezelfde verbondenheid met de missie.

“Een van de oorspronkelijke oprichters ... de organisatie was echt zijn kind en die zat hier gewoon dag en nacht. Dat is een heel andere situatie dan nu, waarbij we werknemer zijn. Dus die mensen zijn weggevallen, en daardoor is dat wat verwaterd. En door het feit dat het zo progressief, en zo 'n pionier was ... heeft het heel lang kunnen blijven teren eigenlijk op wat die oorspronkelijke mensen hadden neergezet. Maar nu voelen we toch echt dat er na 20 jaar toch grondige sleet op zit. En dat daar iets nieuw moet neergezet worden, omdat we het anders niet meer halen.” (Personeel)

5.3. Organisatiestrategieën

Bij deze strategieën is het voornamelijk de bedoeling om de werkdruk onder het personeel te verminderen. Een eerste strategie hiertoe zou kunnen zijn dat het personeel een duidelijk takenpakket krijgt en meer kan inzetten op een professionele organisatiewerking. Aangezien er binnen de organisatie weinig animo is om te hybridiseren (behalve raad van bestuur), probeert de organisatieleiding de werkdruk te verlagen door in te zetten op vrijwilligers. Men organiseert bijvoorbeeld jaarlijks een event om vrijwilligers aan te trekken en warm te maken voor het geven van workshops. Men denkt er ook over na om een loket, vertegenwoordigd door een vrijwilliger, in te richten. Deze kan het onthaal van vrijwilligers en klassen op zich nemen zodat de betaalde personeelsleden zich hier niet meer mee moeten bezighouden. Men heeft er ook voor gekozen om recent iemand aan te werven die projectmatig aan de slag kan gaan zodat het overige personeel zich verder kan focussen op de operationele werking.

Als tweede strategie is men duidelijk op zoek gegaan naar een lid binnen de raad van bestuur met een HR-profiel. Deze persoon zal als brugfiguur fungeren tussen enerzijds de raad van bestuur en anderzijds het personeel. Deze persoon geeft zelf ook aan dat hij verder werk wil maken van het professionaliseren van de organisatie en dat hij dit in overleg met het team en vrijwilligers wil doen. Niettemin vindt de raad van bestuur het belangrijk dat de organisatie zich terug gaat positioneren op de markt en de concurrentie aangaat. De organisatie probeert zich naar buiten toe meer te positioneren (vb. aanwezigheid op beurzen) alsook na te denken over een aantal nieuwe activiteiten (vb. een denkdag organiseren). Een voorbeeld is het thema van hernieuwbare energie of onderwaterrobotica.

“En mijn positie is dan ook ... een beetje een strategische buffer tegen alle mogelijke wilde ideeën van het bestuur naar het personeel toe, en omgekeerd. Een beetje een gateway.” (Lid raad van bestuur)

Het steeds opnieuw verwijzen naar de passie voor de zee van zowel personeel, vrijwilligers als leden van de raad van bestuur, zorgt voor cohesie binnen de organisatie. Dit houdt de organisatie samen en hiermee kunnen ze conflicten temporiseren. Op die manier kan men ook bepalen in welke projecten ze al dan niet meestappen. Kortom, dit laat toe om te blijven vasthouden aan wat de organisatie eigen is en typeert.

“Maar dat is nog steeds de kern. Want als je die passie voor de zee niet hebt, kan je hier eigenlijk weinig komen doen.” (Lid raad van bestuur)

“We hebben een paar oud-vissers, we hebben ook mensen van de marine en we hebben biologen. Dit houdt de organisatie zo sterk samen.” (Vrijwilliger)

5.4. Algemeen besluit

Deze organisatie beweert te hybridiseren, maar de bovenstaande resultaten tonen aan dat dit niet het geval is. De organisatie zet niet in op commercialisering (workshops zijn niet gericht op een financiële meerwaarde) of corporatisering (ze gaan niet aan de slag met bestuursleden omwille van hun bedrijfsexpertise). Tot slot zijn er binnen de organisatie ook weinig voorstanders van een strikte managementaansturing en prestatiemetingen (het is steeds afwachten of de organisatie winst of verlies maakt). Er zijn, behalve de raad van bestuur, ook niet echt actoren die aansturen op het hybridiseren van de organisatie.

Vervolgens zijn we dieper ingegaan op de legitimiteit van de organisatie. In dit geval is het ook zo dat personeel, vrijwilligers, doelgroep en partnerorganisaties voornamelijk kijken naar hun eigenbelang of pragmatische legitimiteit. De koepel en overheidsactor gaan dan eerder oordelen in functie van de manier van werken en of dit in overeenstemming is met wat men in de sector terugziet. Het personeel staat onder druk omwille van een gebrek aan een effectief HR-beleid en een duidelijk bepaald takenpakket. De vrijwilligers daarentegen kunnen de workshops invullen zoals zij dit zelf willen, vanuit hun passie voor de zee, zonder dat bepaalde doelstellingen naar voren worden geschoven. Zowel de doelgroep als partnerorganisatie, zijn beiden tevreden over de organisatie. Ze verwachten ook niet echt veel (vb. scholen vinden het een lage prijs voor een dagactiviteit). Recent is men ook gaan samenwerken met bedrijven. Deze stellen wel meer eisen naar planning en prestatieopvolging (vb. het aantal aangeboden sessies). Het lokaal bestuur waarvan ze verhoudingsgewijs een groot aandeel subsidies krijgen, stelt hiervoor weinig eisen in

de plaats (vb. enkel het indienen van een kort jaarverslag). Men gaat zeker niet aansturen op een hybride organisatiewerking. De koepelorganisatie verwacht echter wel dat de organisatie wat meer gaat inzetten op marketing en commerciële inkomsten. Als koepel vindt men dit belangrijk om op die manier als sector te blijven bestaan. De organisatie wil dit met de koepel ook samen opnemen.

Tot slot zijn er ook een aantal strategieën. Men zal de druk op het personeel trachten te verlagen door meer beroep te doen op vrijwilligers alsook in te zetten op een projectmedewerker. De spanning met de raad van bestuur (druk om te professionaliseren), tracht men op te vangen door een brugfiguur onder de bestuursleden aan te duiden. De passie voor de zee houdt de organisatie samen en zorgt uiteindelijk voor de nodige cohesie. Men probeert het compromis op te zoeken.

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.

Sommige personeelsleden van de organisatie die in hoge mate hybridiseert, ervaren een spanning om met zowel een commerciële als maatschappelijke logica om te gaan. Dit zet een druk op hun motivatie, die ze voornamelijk halen uit de maatschappelijke doelstelling (vb. alles in het kader van meer doen met minder). In de andere organisatie staat het personeel ook onder druk. De reden is dat de organisatie te weinig inzet op professionalisering (vb. nood aan een HR-beleid dat zich spiegelt aan de bedrijfswereld). De personeelsleden geven aan dat hun werking chaotisch verloopt en dat er meer nood is aan planning.

De doelgroep is tevreden voor wat betreft de beide organisaties. De doelgroep van de organisatie die in hoge mate hybridiseert, geeft aan dat de organisatie heel klantgericht is. Ze slagen er namelijk in even kwaliteitsvolle dienstverlening aan te bieden als gelijkaardige profit-organisaties. De doelgroep van de tweede organisatie is ook tevreden. Niettemin de organisatie al twintig jaar dezelfde workshops aanbiedt, blijft de doelgroep heel tevreden. Deze doelgroep geeft aan dat men geen hoge verwachtingen heeft, ook niet naar hybridiseren en professionaliseren toe.

De vrijwilligers van beide organisaties zijn tevreden. De vrijwilligers verbonden aan de eerste organisatie, geven aan dat ze hun takkenpakket zelf vrij autonoom mogen invullen. Ze ondervinden bovendien niets van de hybride positie alsook de concurrentie waarin de organisatie zich bevindt. De vrijwilligers van de organisatie die in lage mate hybridiseert, zijn heel tevreden. Deze vrijwilligers zijn allemaal gebeten door hun passie voor de zee. Ze geven het vrijwilligerswerk vorm zoals zij dat zelf willen.

Naar klanten/partnerorganisaties is er wel een verschil. De klanten van de organisatie die in hoge mate hybridiseert zijn heel tevreden. Het gaat voornamelijk om bedrijven die mobiliteitssoftware, callcenteractiviteiten of boekhoudkundige expertise aankopen. De klanten geven aan dat de prijs-kwaliteit verhouding heel goed zit. De andere organisatie beschikt niet over klanten maar wel partnerorganisaties. De POM is als partner tevreden maar bedrijven stellen toch een aantal verwachtingen (vb. operationele planning en duidelijke doelstellingen omtrent het aantal workshops) waar de organisatie niet onmiddellijk mee om kan gaan.

De verschillende overheidsactoren zijn tevreden. De belangrijkste actor voor de organisatie die in lage mate hybridiseert, is een lokaal bestuur. De administratie verwacht enkel een kort jaarverslag in ruil voor een toch aanzienlijk deel subsidies. Het lokaal bestuur volgt de werking van de organisatie ook niet echt op, en stelt zeker geen verwachtingen rond professionalisering en hybridisering. De andere organisatie beschouwt het departement MOW als belangrijkste overheidsactor. Deze geeft aan dat de organisatie een voorbeeld is voor de sector. Deze organisatie gaat zowel de concurrentie aan met profitorganisaties als het uitdragen van de maatschappelijke doelstelling: delen en meer doen met minder. Het departement gaat ook steeds vaker een beroep doen op deze organisatie juist omwille van de hybride en professionele werking.

Tot slot zijn er nog de koepelorganisaties. De koepel van de organisatie die in lage mate hybridiseert, verwacht dat de organisatie meer gaat inzetten op marketing en commerciële inkomsten. Ze achten dit noodzakelijk om als sector toch toekomstbestendig te blijven. De koepel van de andere organisatie is heel tevreden. De organisaties binnen deze koepel zetten samen in op communicatie en marketing. Ze zijn sinds kort zelfs samen aan de slag gegaan met een traject omtrent impactmetingen.

De strategieën van beide organisaties zijn voornamelijk gericht op het personeel. De organisatie die in lage mate hybridiseert zal trachten, deels onder impuls van de raad van bestuur, in te zetten op een meer hybride en professionele organisatiewerking. Men gaat een brugfiguur aanduiden die in overleg kan treden met personeel en vrijwilligers. Men gaat ook meer van vrijwilligers verwachten (vb. een loketfunctie opnemen) om op die manier het personeel te ontlasten alsook niet direct voluit voor hybridisering te kiezen. De andere organisatie vindt het belangrijk om op zoek te gaan naar een HR-beleid dat inzet op een duidelijker takenpakket en meer aandacht heeft voor werknemers die moeilijkheden hebben om met beide logica's, maatschappelijk en economisch, om te gaan (vb. het organiseren van teambesprekingen en/of de meer economische functies laten invullen door economisch geschoolde profielen maar wel met aandacht voor een evenwicht tussen beide logica's). De organisatie die in lage mate hybridiseert, maakt gebruik van de gedeelde passie voor de zee die personeel, vrijwilligers en bestuursleden gemeenschappelijk hebben. De andere organisatie daarentegen, slaagt erin om de verschillende stakeholders tevreden te houden door beide logica's enerzijds op te delen. Ze gaan hiertoe kijken of bepaalde deelwerkingen in een spin-off ondergebracht kunnen worden of niet. Ook intern onderscheiden ze verschillende pijlers. Anderzijds, verkoopt men zich naar buiten toe als een vzw die werkt zoals een onderneming. Ze gaan de concurrentie aan met profitorganisaties door hun maatschappelijke doelstelling te beklemtonen. Bovendien zetten ze in op een persoonlijke relatie met klanten, doelgroep en partnerorganisaties.

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 pragmatische legitimiteit van personeel (vb. motivatie: moeilijkheid om maatschappelijke en economische logica te verzoenen). De andere organisatie ervaart eveneens deze druk op de pragmatische legitimiteit van personeel, omwille van andere redenen (vb. gebrek aan hybride praktijken waardoor het personeel onder (tijds)druk komt te staan), alsook omtrent bepaalde klanten (vb. bedrijven met verwachtingen omtrent prestaties en planning). Bovendien geeft de koepel van de organisatie die in lage mate hybridiseert aan, vanuit een moreel standpunt, dat men verder dient in te zetten op een professionele en hybride organisatiewerking. 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*

hybridisering \ legitimiteit		Pragmatische legitimiteit						Morele legitimiteit					
		Eerder interne stakeholders		Eerder externe stakeholders				Eerder interne stakeholders		Eerder externe stakeholders			
		Personeel	Vrijwilligers	Doelgroep	Klanten Partner	Overheid	Koepel	Personeel	Vrijwilligers	Doelgroep	Klanten Partner	Overheid	Koepel
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, doelgroep en klanten/partners 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 personeel onder druk kan komen te staan in een hybride organisatie. Henderson et al. (2018) stellen bovendien vast dat de werkdruk toeneemt binnen een hybride organisatie. Dit is herkenbaar voor de organisatie die in hoge mate hybridiseert. 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 voor de hybride organisatie duidelijk naar voren in de tevredenheid van de koepel en overheidsactor. Bovendien kreeg de organisatie enkele jaren terug een structurele subsidie van deze overheidsactor, deels omwille van hun professionele en hybride organisatiewerking. Dit sluit aan bij het werk van Enjolras (2002) die aangeeft dat hybride organisaties meer publieke middelen aantrekken. Ten slotte, de organisatie die in hoge mate hybridiseert, benadert zijn klanten marktgericht (vb. wat zijn de noden/vragen van de doelgroep en welk dienstverleningsaanbod hebben we ter beschikking), 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. Het voornaamste inzicht uit deze casestudy is dat zowel een hoge als lage mate van hybridisering druk kan zetten op personeel. Hier een evenwicht in zoeken is dus uitdagend.

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 slechts gedeeltelijk bevestigen omwille van drie redenen. Ten eerste, hybridisering richting de markt is veel minder sterk aanwezig in de sociaal-culturele sector dan bijvoorbeeld binnen de sociale economie³. In die sector worden de assumpties wel bevestigd aangezien de effecten daar veel sterker naar voren komen. Ten tweede, de overheidsactor en de doelgroep (voornamelijk scholen) van de organisatie die in lage mate hybridiseert, geven zelf aan dat ze niet echt hoge verwachtingen hebben. Ze sturen dan ook niet aan op een hybride organisatiewerking. Ten derde, de organisatie die in hoge mate hybridiseert, is al vele jaren aan de slag met strategieën om mogelijk negatieve effecten van hun hybride positie te vermijden. Dit ook voor interne stakeholders waaronder de vrijwilligers.

Niettemin leveren deze bevindingen 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 een evenwicht en compromis zoeken tussen een sociale en economische logica (Kim, 2015). De organisatie die in hoge mate hybridiseert, zal deze hybride positie ook in zijn voordeel trachten uit te spelen en zich voorstellen als een organisatie die economisch en maatschappelijk verantwoord aan het werk is (Andersson & Self, 2015). Bovendien kiest deze organisatie ervoor om beide logica's gedeeltelijk te scheiden of te segmenteren (vb. spin-offs oprichten alsook intern verschillende pijlers uitwerken). 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.

3 Carré, B., Suykens, B., Verschuere, 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.

Stakeholder assessment sociaal-cultureel

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 nuanceringen aan te brengen naargelang het veld of de verschillende sectoren waartoe de deelnemers van de assessments behoren. We spraken in deze assessment (Brussel, 9 januari 2020) met 6 mensen die vanuit hun functie of organisatie een breedbeeld hebben op de sociaal-culturele sector. De belangrijkste inzichten, opmerkingen en nuanceringen 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 partnerorganisaties. Dit in tegenstelling tot de interne stakeholders voor wie de organisatie aan legitimiteit lijkt in te moeten boeten. Dit betreft in het bijzonder het personeel.

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

De deelnemers erkennen de resultaten en vullen deze nog verder aan. Ten eerste, men is het eens met het feit dat het personeel binnen hybride organisaties onder druk kan komen te staan. Men nuanceert deze bevinding wel aangezien het om twee extreme cases gaat: een heel sterk hybridiserende en een heel laag hybridiserende organisatie. Er zullen zeker personeelsleden zijn die weigerachtig staan tegenover een ver doorgedreven hybridisering richting de markt. Niettemin zullen nieuwe en jonge medewerkers een minimum aan bedrijfsgerichte managementinstrumenten en prestatiemetingen verwachten. Het is dan belangrijk om beide zaken in evenwicht te houden en niet te hybridiseren ten koste van de missie. De deelnemers geven aan dat dit kan leiden tot leerrijke dynamieken alsook spanningen tussen personeelsleden onderling. Als voorbeeld wordt een organisatie aangehaald die een winkelactiviteit opzet om de sociale doestelling te ondersteunen maar waarbij nu een groep personeelsleden verder wil gaan door een aantal bijkomende producten te verkopen die minder sterk aansluiten bij de missie. Ten tweede wil men de resultaten nuanceren en aanvullen voor wat betreft de vrijwilligers. Deze komen bij een groot aantal organisaties, net zoals de personeelsleden, ook onder druk te staan. Indien men gaat kijken naar intensief-vrijwillige organisaties, ervaren deze vrijwilligers hybridisering

richting de markt als een bijkomende last waar bovendien veel geld aan verloren gaat, zoals het investeren in managementinstrumenten, aldus de deelnemers. Men geeft dan ook aan dat alle middelen steeds in het teken van de sociale doelstellingen moeten staan. Dit hangt echter sterk af van het takenpakket dat men aan vrijwilligers toebedeelt. Ten slotte erkent men ook de spanning tussen personeelsleden en vrijwilligers, zoals die naar boven komt in het rapport. Door te professionaliseren, dreigt de organisatie een deel van zijn vrijwilligers onder druk te zetten. Dit kan tot conflicten leiden met personeelsleden die wel open staan voor een meer hybride organisatiewerking.

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

De deelnemers geven aan dat de overheid inzet op een verdere hybridisering van de sector. Het gaat niet alleen om het opzetten van alternatieve/aanvullende financiering maar ook om het gebruik van managementtools, sociale impactmetingen en de verschuiving van structurele naar projectsubsidies die veel meer de nadruk leggen op prestatietingen. De helft van de deelnemers geeft aan dat de overheid dit uit eigenbelang doet in een context van besparingen. De andere groep geeft daarentegen aan dat de overheid ervan overtuigd is dat hybridisering organisaties zelf iets kan opleveren door verschillende logica's te gaan combineren. Het gebruik van een aantal bedrijfsgerichte managementinstrumenten (vb. EFQM) hangt ook sterk samen met het in aanmerking komen voor overheidssubsidies, al dan niet structureel of projectmatig. Ter nuance, en zoals vast te stellen is bij de laag hybridiserende organisatie die in het rapport beschreven is, zetten lokale besturen bijna niet in op het hybridiseren van organisaties richting de markt. Men bedoelt dat lokale besturen het meten van prestaties en het gebruik van bedrijfsgerichte managementinstrumenten niet als subsidievoorwaarden gaan opnemen. Dit zou Vlaams en Federaal wel veel vaker het geval zijn. Ten tweede vindt men ook dat de positie van de koepel moet genuanceerd worden. De meeste koepelorganisaties binnen de sociaal-culturele sector proberen omtrent het debat van vermarkting geen positie in te nemen. Dit ligt anders voor de sector sociale economie⁴ waarbij de voornaamste koepels wel sterk aansturen op hybridisering richting de markt, aldus de deelnemers. Niettemin geven de aanwezige koepelvertegenwoordigers aan dat het voor hen steeds moeilijker wordt om geen standpunt in te nemen over het opzetten van commerciële inkomsten of bepaalde managementinstrumenten te gaan gebruiken. Het is ook

4 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. Civil Society Innovation Flanders

zo dat de sociaal-culturele organisaties vaker in concurrentie treden met elkaar voor allerlei middelen.

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

Een deelnemer haalt aan dat de organisatie waarvoor hij/zij werkt, verschillende deelwerkingen heeft. Deze positioneren zich ofwel binnen de sociale economie ofwel binnen de sociaal-culturele sector. Een hoge mate van hybridisering leidt volgens deze deelnemer tot positieve effecten binnen de sociale economie, aangezien deze organisaties binnen een marktcontext werken. Hybridisering kan ook werken binnen de sociaal-culturele sector, maar dan gaat het wel om hybridisering in een veel lagere mate. Dit is volgens deze deelnemer te verklaren door het feit dat de sociaal-culturele sector niet in die marktcontext aanwezig is. Als voorbeeld geeft hij/zij de sociale impactmetingen, aangezien deze snel heel concreet gemaakt kunnen worden voor maatwerkbedrijven, maar niet voor sociaal-culturele organisaties.

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 voornamelijk personeelsleden.

De deelnemers zijn het erover eens dat de aangehaalde strategieën kunnen werken. Ten eerste, het opstarten van een andere juridische entiteit (vennootschappen: esv, bvba, ...) naast de reeds bestaande organisatie (vaak een vzw). Dit is volgens de deelnemers inderdaad een mogelijkheid om de missie en de sociale waarden zuiver te houden, in het geval dat deze onder druk komen te staan door hybridisering richting de markt. Men kan bijvoorbeeld commerciële inkomsten onderbrengen binnen een aparte entiteit om op die manier binnen de vzw gefocust te blijven op de oorspronkelijke culturele activiteiten die men aanbiedt. Het kan daarbij gaan om andere alsook soortgelijke activiteiten (kennis die men verwerft met betrekking tot de sociale doelstelling op de markt brengen). Bijvoorbeeld de expertise van het werken met zwakke doelgroepen gebruiken om werkgevers binnen de gewone arbeidsmarkt te ondersteunen aan de hand van vormingstrajecten tegen betaling om deze doelgroepen tewerk te stellen. De commerciële inkomsten die hieruit voortkomen kunnen dan terugvloeien naar de vzw om de sociale doelstellingen te ondersteunen. Binnen de nieuwe organisatie gaat men ook vaak op zoek naar

andere competenties dan deze die aanwezig zijn bij de bestaande organisatie. Hierbij stelt men bovendien vast dat er twee types personeelsleden zijn. Personeelsleden die blij zijn om de hele subsidiereglementering achter zich te laten en die liever voor de bvba gaan werken, terwijl andere hier heel kritisch tegenover staan en bang zijn dat hun doelgroep niet meer centraal zal staan. Deze blijven dan liever binnen de vzw actief. Deze beide organisaties dagen elkaar uit en zorgen voor een evenwicht, aldus de deelnemers. Dit door steeds met elkaar te discussiëren hoever de ene organisatie kan gaan in het nastreven van winst en de andere in het vooropstellen van de sociale doelstellingen. Ten tweede dient men met deze hybride logica rekening te houden binnen het VTO-beleid (vorming, training en opleiding) van de organisatie. Het gaat dan om functieomschrijvingen die bijvoorbeeld aandacht hebben voor het kunnen toepassen van bepaalde managementtools alsook vormen die op deze hybride organisatiewerking dieper ingaan. Aansluitend beklemtoont men ook het belang om zogenaamd ‘witte raven’ aan te werven. Het gaat dan om ambitieuze en vaak jongere medewerkers die met deze duale logica, zowel sociale als economische doelstellingen, goed kunnen omgaan. Hogescholen en universiteiten besteden daaraan ook veel meer aandacht in vergelijking met vroeger via het aanbieden van vormen inzake sociaal ondernemerschap. Ten derde, men moet als organisatieleiding ook durven toegeven dat men bepaalde zaken te snel heeft doorgevoerd (vb. vrijwilligers die plots volledig worden ingezet binnen een commerciële winkelwerking). Men moet dan ook een stap terug durven zetten en misschien kiezen voor de-hybridisering.

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

Men stelt vast dat organisaties steeds vaker belang hechten aan hun legitimiteit in ogen van externe stakeholders, zoals de overheid, doelgroep en koepel alsook bedrijven. De deelnemers erkennen dan ook het gebruik van de strategieën die in het rapport beschreven worden. Het inzetten op externe communicatie en marketing en het aangaan van concurrentie. Niettemin stelt men zich vragen bij het fusioneren als strategische keuze. De deelnemers denken dat de eerder kleine organisaties hiertoe verplicht worden om te blijven voortbestaan en op een professionele manier te werken. Het is eerder dwangmatig in plaats van strategisch. Ten tweede herkent men ook de strategie om als organisaties meer te gaan samenwerken. Bijvoorbeeld, gelijkaardige organisaties kunnen ervoor kiezen om zich elk te richten op één specifieke doelgroep om op die manier ‘de markt te verdelen’. Ten slotte is het voor de deelnemers herkenbaar dat steeds meer hybride organisaties uitgaan van een concurrentievoordeel ten opzichte van de profit sector. Men streeft namelijk zowel sociale als economische doelstellingen na.

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
Doelgroep				x
Klanten/Partner				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 beschouwt 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 beschouwt 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.

Klanten/Partner

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, koepelorganisatie & klant/partner

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?

Doelgroep

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, klantentevredenheid, personeelsenquête's, 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	Klanten/Partner	Organisatie A
i7	Doelgroep	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	Klanten/Partner	Organisatie B
i15	Doelgroep	Organisatie B
i16	Koepel	Organisatie B

Bijlage 4: Overzicht documenten

Nr.	Type document	Organisatie
d1.1	Jaarverslag 2018	Organisatie A
d1.2	Werkingsnota	Organisatie A
d1.3	Strategisch plan	Organisatie A
d1.4	Onderzoek naambekendheid	Organisatie A
d1.5	Financieel verslag	Organisatie A
d1.6	Erkenning mobiliteitsvereniging	Organisatie A
d2.1	Strategisch plan	Organisatie B
d2.2	Samenwerking vzw (a)	Organisatie B
d2.3	Samenwerking vzw (b)	Organisatie B
d2.4	Samenwerking gemeente	Organisatie B
d2.5	Samenwerking EU-project	Organisatie B
d2.6	Samenwerking bedrijf	Organisatie B
d2.7	Jaarverslag 2018	Organisatie B
d2.8	Jaarverslag 2017	Organisatie B
d2.9	Jaarverslag 2016	Organisatie B
d2.10	Jaarverslag 2015	Organisatie B
d2.11	Denkdag (c)	Organisatie B
d2.12	Denkdag (b)	Organisatie B
d2.13	Denkdag (a)	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
- 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/Ijeb-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

