

WAT DRIJFT VLAAMSE MIDDENVELDORGANISATIES OM VERDIENACTIVITEITEN OP TE ZETTEN?

SPOTLIGHTPAPER 16

6 mei 2019

Ben Suykens, Bram Verschuere, Bert George & Filip De Rynck

© 2019 UGENT

Contact: ben.suykens@ugent.be

CSI Flanders – www.middenveldinnovatie.be

Vlaams strategisch basisonderzoek gefinancierd door VLAIO

Kernboodschappen

- Verdienactiviteiten worden in de eerste plaats opgezet om **financiële onzekerheid** te counteren.
- Ondanks dat sociaal ondernemerschap in toenemende mate geprojecteerd wordt als de maatschappelijke norm voor middenveldorganisaties, vonden we geen aanwijzingen dat verdienactiviteiten opgezet worden **omdat andere organisaties het succesvol doen**, of omdat **men ervan overtuigd was dat het 'zo hoorde'** voor hun organisatie.
- **Druk vanuit de overheid** beïnvloedt niet de mate waarin verdienactiviteiten opgezet worden, maar wel de manier waarop een middenveldorganisatie dit doet, nl. overheidsdruk is positief geassocieerd met de aanwezigheid van verdienactiviteiten die een *duidelijke inhoudelijke link* hebben met de missie van de organisatie.
- Ook **organisatiekenmerken** spelen een rol. **Kleinere** organisaties hebben minder mogelijkheden om verdienactiviteiten op te zetten. Daarnaast zien we dat middenveldorganisaties die sterk inzetten op **'beleidsbeïnvloeding'** meer verdienactiviteiten opzetten die *geen inhoudelijke link* hebben met de missie (vb. verkoop gadgets).
- Ons onderzoek suggereert dat, in financieel moeilijke tijden, kleine middenveldorganisaties die zich hoofdzakelijk toeleggen op beleidsbeïnvloeding een zwakkere basis hebben om verdienactiviteiten op te zetten dan hun grote(re) tegenhangers die zich minder expliciet toeleggen op beleidsbeïnvloeding.

1. Inleiding

Hybridisering van middenveldorganisaties¹ richting de markt – in het publieke debat doorgaans geduid met de term ‘vermarkting’ – wordt vaak gelinkt aan de opkomst van het Nieuw Publiek Management (NPM). Kort gesteld verwijst dit containerbegrip naar een brede waaier van administratieve hervormingen in de publieke sector die vertrekken vanuit de assumptie dat ‘meer management, meten en markt leidt tot betere publieke dienstverlening’ (voor een toegankelijke introductie tot dit begrip, zie: De Rynck, Pauly, & Verschuere, 2017). De opkomst van dit denken – dat begin de jaren ‘90 Vlaanderen bereikte – erodeerde de gevestigde relaties tussen overheid en middenveld tot meer ‘volatieve configuraties’ waar competitie en prestatiegerichte verantwoording meer en meer de norm werden (Bode, 2006). Deze vorm van aansturing leidde ertoe dat – vaak in combinatie met publieke besparingen – publieke financiering voor middenveldorganisaties competitiever, en dus meer onzeker, werd.

Verschillende studies stellen dat deze evolutie ertoe leidde dat middenveldorganisaties hybridiseerden richting de markt door in toenemende mate verdienactiviteiten op te zetten. Deze verdienactiviteiten kunnen gerelateerd (vb. betalende diensten) of niet-gerelateerd zijn aan de organisatorische missie (vb. verkoop van gadgets). Deze tendens – in de literatuur aangeduid met het concept ‘nonprofit commercialisering’ – kent voor- en tegenstanders. Voorstanders benadrukken de opportuniteiten van commercialisering. Vanuit deze blik dragen commerciële inkomsten bij aan de financiële slagkracht van middenveldorganisaties door kruissubsidiëring² en inkomstendiversificatie. Ook kan het kansen voor politisering creëren, nl. commerciële inkomsten worden vaak geassocieerd met minder externe eisen en verwachtingen dan publieke financiering. Bijvoorbeeld, waar subsidies het soms niet toelaten om activiteiten op te zetten gericht op mensen zonder papieren, is dit wel mogelijk met behulp van commerciële inkomsten. Tegenstanders waarschuwen dat commerciële activiteiten uitsluitingsmechanismen in de hand kunnen werken. Inderdaad, een commerciële logica kan ertoe leiden dat dienstverleners gaan kiezen voor cliënten die het gemakkelijkst vooruit te helpen zijn of – in het geval van arbeidsreïntegratieprojecten (vb. sociale werkplaatsen) – het efficiënt produceren van goederen boven de kwaliteit van empowermenttrajecten stellen (vb. Hustinx & De Waele,

1 In deze paper gebruiken we de termen ‘middenveldorganisatie’, ‘non-profit organisatie’ en ‘non-profits’ als synoniemen. Voor een meer gedetailleerde bespreking over ‘wat middenveld is’, zie Oosterlynck, Verschuere & Verhaeghe, 2019, “Wat is het middenveld? Een overzicht van typologieën en afbakening van werkdefinitie”, te raadplegen op: <https://middenveldinnovatie.be/publicaties/wat-het-middenveld>.

2 Kruissubsidiëring verwijst naar volgende praktijk: gemaakte winsten op de ene activiteit worden geherinvesteerd in activiteiten die geen winst maken.

2015). Deze keuzes dreigen op hun beurt de maatschappelijke signaalfunctie van middenveldorganisaties af te vlakken.

Kortom, waar nonprofit commercialisering voordelig kan zijn voor de ene, lijkt het nadelig te zijn voor anderen (Suykens, 2017). Dit roept de vraag op wat nonprofit commercialisering drijft. Internationaal onderzoek geeft geen eenduidig antwoord op deze vraag. Het algemene uitgangspunt is dat middenveldorganisaties verdienactiviteiten opzetten om toenemende middelenonzekerheid op te vangen. Echter, waar sommige onderzoeken dit fenomeen bevestigen (commerciële inkomsten stijgen wanneer publieke en/of private middelen dalen)³, vinden andere onderzoekers dat commerciële inkomsten los staan van de evolutie van publieke en private inkomsten. **Anders gesteld: financiële argumenten voor nonprofit commercialisering schieten te kort als verklaring.** In deze studie verbreden we de theoretische blik en toetsen we ook af in welke mate het opzetten van verdienactiviteiten door middenveldorganisaties beïnvloed wordt door veranderende normen en waarden in de omgeving van de organisatie, en door bepaalde organisatiekenmerken. Op basis van kwantitatieve analyse van surveydata van Vlaamse middenveldorganisaties (N = 496) verzameld in het kader van het CSI Flanders project focust deze paper op volgende vraag:

In welke mate wordt nonprofit commercialisering – naast (a) middelenonzekerheid – gedreven door (b) veranderende normen en waarden, en (c) organisatiekenmerken?

Waar financiële verklaringen focussen op middelenonzekerheid, stelt de institutionele theorie dat nonprofit commercialisering voortkomt uit de constante zoektocht naar legitimiteit. Dit streven vertaalt zich in het volgen van de gedeelde normen en waarden binnen de sector. Bijvoorbeeld, goed financieel beheer is een norm: indien niet gerespecteerd zal dit leiden tot een verlies van geloofwaardigheid. Gegeven dat sociaal ondernemerschap steeds meer het nieuwe normaal of de 'norm' lijkt te worden voor het middenveld, zouden middenveldorganisaties vanuit deze logica verdienactiviteiten opzetten om te conformeren aan het beeld van de 'sociale onderneming'. Op basis van een derde theoretisch model – de contingentie theorie – veronderstellen we dat nonprofit commercialisering bepaald wordt door het organisatorische vermogen om verdienactiviteiten op te zetten, welke bepaald worden door organisatiekenmerken zoals professionele capaciteit en taak-oriëntatie.

³ NPM – en meer bepaald de opkomst van competitieve tenderingsmechanismen als verdeelprincipe voor subsidies – wordt vaak geassocieerd met een groeiende onzekerheid over de toegang van middenveldorganisaties tot publieke financiering.

Dit onderzoek werpt licht op de factoren die bepalen of er al dan niet ingezet wordt op het genereren van commerciële inkomsten. Echter, waar we in deze studie deze drie theoretische verklaringen naast elkaar plaatsen, is het niet ondenkbaar dat deze verschillende verklaringen tot op zekere hoogte met elkaar samenhangen (vb. grote organisaties hebben mogelijks meer professionele capaciteit om 'goede praktijken' van gelijksoortige organisaties over te nemen in vergelijking met kleine(re) middenveldorganisaties). Niettemin denken we dat deze keuze legitiem is, net omdat de invloed van 'veranderende normen en waarden' en 'organisatorische kenmerken' op het opzetten van verdienactiviteiten door middenveldorganisaties niet systematisch onderzocht is geweest.

In wat volgt werken we eerst de verschillende theoretische verklaringen voor nonprofit commercialisering uit. Vervolgens overlopen we onze methode en bespreken we onze bevindingen. De studie concludeert met twee praktijkrelevante aanbevelingen.

2. Mogelijke oorzaken van nonprofit commercialisering

Waarom zetten middenveldorganisaties verdienactiviteiten op? We bespreken in dit onderdeel drie mogelijke antwoorden op deze vraag.

2.1. Middelenafhankelijkheid

Een eerste denkkader, de 'resource dependence' theorie, stelt dat organisatiegedrag hoofdzakelijk ingegeven wordt door het veiligstellen van bestaansmiddelen (Pfeffer & Salancik, 2003). Middenveldorganisaties worden vaak geconfronteerd met financiële onzekerheid omdat ze voornamelijk niet-rendabele activiteiten ontwikkelen en afhankelijk zijn van overheidssubsidies (bepaald door een beperkt aantal beleidsmakers), die om de zoveel jaar herbekeken worden. Deze onzekerheid kan zich vertalen doorheen een gevoel van 'middelentekort' (vb. aangejaagd door een veranderend beleidsdiscours), dit zonder noodzakelijkerwijs een effectieve afname van middelen te impliceren.

Naast de perceptie van middelentekort worden inkomsten uit verdienactiviteiten vaak gezien als een 'gap filler' voor dalende subsidies en donaties (Eikenberry & Kluver, 2004). Vanuit deze logica zouden middenveldorganisaties slechts verdienactiviteiten opzetten uit financiële noodzaak. We kunnen niet nagaan in welke mate commerciële inkomsten effectief 'dalende' subsidies en donaties vervangen omdat onze data slechts 'een momentopname' weergeven (en dus geen evolutie over de tijd meten).

We trachten hier een gelijkaardig argument te maken: gegeven dat staat en middenveld in Vlaanderen traditioneel vervlochten zijn, kan men stellen dat publieke middelen gepercipieerd worden als een meer logische, ‘geprefereerde’ bron van inkomsten dan commerciële inkomsten. Dezelfde redenering gaat mogelijks ook op voor private giften en donaties vanuit individuen en gemeenschappen, die in tegenstelling tot het verkopen van diensten en producten, meer in de comfortzone zit van middenveldorganisaties. Deze redeneringen lijken ondersteund te worden door de recente Barometers van Verenigingen – opgesteld in opdracht van de Koning Boudewijnstichting – waar middenveldorganisaties stellen dat ze in toenemende mate gaan kijken naar alternatieve inkomstenbronnen net omdat zowel de publieke middelen als private giften en donaties onder druk staan. Bijgevolg veronderstellen we dat:

De kans dat middenveldorganisaties commerciële inkomsten genereren stijgt wanneer (a) middenveldorganisaties in sterke mate het gevoel hebben dat ze onvoldoende middelen hebben, (b) de inkomsten uit publieke middelen laag zijn, en (c) de inkomsten uit private giften en donaties laag zijn.

2.2. Veranderende normen en waarden

Een tweede denkkader, de institutionele theorie, stelt dat organisatiegedrag hoofdzakelijk voortkomt uit het streven naar legitimiteit, die ze kunnen veiligstellen door zich te schikken naar de heersende normen en waarden. Vanuit dit perspectief neemt het opzetten van verdienactiviteiten – naast het feit dat dit een bron van inkomsten is – een meer symbolische rol op: het signaleert conformiteit aan de marktideologie, die steeds meer aanwezig lijkt te zijn in ieder facet van ons dagelijkse leven (Eikenberry, 2009). Illustratief voor deze beweging is dat ‘sociale ondernemingen’ in toenemende mate geprojecteerd worden als geprefereerd organisatiemodel voor middenveldorganisaties (zie vb., Andersson & Self, 2015; Dart, 2004b). Zo leert een analyse van het beleidsdiscours in Groot-Brittannië ons dat de invulling van het concept ‘sociale onderneming’ over de jaren heen opgerekt werd van ‘mutualiteiten en coöperatieven’ (1998-2001), tot sociale marktinitiatieven (vb. bedrijven die minder dan de helft van de winst uitkeren aan eigenaars; 2001-2005), tot middenveldorganisaties die verdienactiviteiten opzetten (2005-2010) (Teasdale, 2012). Ook de opkomst van nieuwe juridische vormen suggereert dat ‘sociale ondernemingen’ steeds meer verankerd worden als organisatiemodel (Aiken & Bode, 2009). Ondanks dat deze conceptuele discussie nog niet beslecht is, zijn academici het erover eens dat de aanwezigheid van commerciële inkomsten,

gegenereerd door verdienactiviteiten, een van de kernkarakteristieken is van een sociale onderneming.

Doordat alle organisaties binnen eenzelfde sector zich dienen te conformeren aan dezelfde normen en waarden, stelt dit denkkader dat sectoren gekenmerkt worden door gelijkvormig organisatiegedrag. DiMaggio and Powell (1983) onderscheiden in het bijzonder drie dynamieken die deze gelijkvormigheid in de hand werken. Ten eerste een *dwingende vorm*: belangrijke stakeholders (vb. overheid, grote donor) kunnen een organisatie verplichten om te conformeren aan een vooropgestelde norm. Ten tweede een *mimetische vorm*: organisaties hebben de neiging om wat als 'beste praktijken' in de sector gepromoot wordt over te nemen. Ten derde een *normatieve vorm*: formele opleidingen en professionele contacten zorgen ervoor dat bepaalde waardenkaders gedeeld en geïncorporeerd worden. Wanneer een professional zijn/haar beslissing of denkwijze schraagt aan de hand van haar opleiding of beroep (vb. 'dit is wat een sociaal werker hoort te doen'), dan is deze dynamiek aan het werk. Bijgevolg veronderstellen we dat:

De kans dat middenveldorganisaties commerciële inkomsten genereren stijgt wanneer (a) de overheid verwacht dat middenveldorganisaties verdienactiviteiten opzetten, (b) gelijkaardige organisaties succesvol verdienactiviteiten opzetten, en (c) middenveldorganisaties ervan overtuigd zijn dat het zo hoort voor hun organisatie.

2.3. Organisationskenmerken

Een derde denkkader, de contingentie theorie, stelt dat organisatiegedrag hoofdzakelijk bepaald wordt door het streven naar effectiviteit ('doen wat je moet doen'), welke voortkomt uit een match tussen de externe verwachtingen en de interne structuur van de organisatie. Kortom, waar zowel de 'resource dependency' als de institutionele theorie voornamelijk oog hebben voor de externe verwachtingen van organisaties, **vertrekt dit denkkader expliciet ook vanuit de organisatie zelf**. In deze studie focussen we op de mogelijke invloed van organisatorische grootte en taak-oriëntatie, twee klassieke variabelen in de contingentie-theorie.

Eerder onderzoek toonde aan dat de grootte van de organisatie (vaak uitgedrukt als de 'professionele capaciteit') positief gelinkt is aan commercialisering: hoe groter de organisatie, hoe groter de kans dat er verdienactiviteiten ontwikkeld werden. Deze samenhang kan in twee richtingen verklaard worden. Enerzijds kan een zekere mate van professionele capaciteit fungeren als een voorwaarde voor het opzetten van commerciële activiteiten (Adams & Perlmutter, 1991). Anderzijds kunnen de inkomsten verworven uit commerciële activiteiten ook

de professionele capaciteit versterken (Guo, 2006). Dart (2004a) bijvoorbeeld, stelt dat een middenveldorganisatie de commerciële inkomsten kan aanwenden als een soort van aanvullend loon, zodat deze middenveldorganisaties ‘sterke(re)’ professionals kan werven en houden.

Kijken we naar de taak-oriëntatie van de organisatie, dan zien we dat onderzoek over non-profit commercialisering zich toespitst op ‘dienstverlenende’ non-profits. Dit is niet onlogisch, gegeven dat een commercieel goed (a) moet gescheiden kunnen worden van algemeen publiek gebruik, en (b) voldoende marktvraag moet genereren. Kortom, waar dit mogelijk is voor dienstverlenende organisaties (zij kunnen hun diensten te koop aanbieden) is dit niet mogelijk voor non-profits die focussen op beleidsbeïnvloeding en politisering⁴: alle burgers ‘voelen’ de effecten van deze inspanningen, of ze nu voor- of tegenstanders zijn. Daarnaast stellen verschillende onderzoeken empirisch vast dat dienstverlenende non-profits de meeste commerciële inkomsten genereren (vb. Vaceková, Valentinov, & Nemeč, 2017). Bijgevolg veronderstellen we dat:

De kans dat middenveldorganisaties commerciële inkomsten genereren stijgt wanneer (a) ze een grote professionele capaciteit hebben, en (b) de kernactiviteiten gericht zijn op dienstverlening.

3. Methode

3.1. Datacollectie

Onze data werd verzameld in twee fases. Op basis van een grondige analyse van verschillende publieke databases (vb. sociale kaart, SISCA, CoBHRA, kruispuntdatabank) en de ledenlijsten van Vlaamse koepelorganisaties brachten we in het voorjaar van 2017 de volledige onderzoekspopulatie in kaart. We beperkten deze mapping van middenveldorganisaties tot formele organisaties zonder winstoogmerk die ontstonden vanuit een privaat initiatief (cf. Oosterlynck, Verschuere, & Verhaeghe, 2019). Daarnaast focusten we op die middenveldorganisaties die zich in de eerste plaats toelegden op publieke dienstverlening of politiek werk, zodat we onze selectie beperkten tot drie sectoren: de welzijnssector⁵, de

⁴ Voor een goed overzicht van wat we verstaan onder ‘beleidsbeïnvloeding’ en ‘politisering, zie Oosterlynck, Hertogen, and Swerts (2017)

⁵ Omvat de residentiële en ambulante zorg voor jongeren en personen met een handicap, armoedeorganisaties.

socioculturele sector⁶ en de sociale economie⁷. Waar zowel de welzijnssector als de sociale economie eerder nauwgezet aangestuurd worden door de Vlaamse overheid, overspant de socioculturele sector een meer diverse waaier aan non-profits die soms iets verder afstaan van de Vlaamse overheid. Uit deze mapping trokken we vervolgens een steekproef voor onze survey, die bestond uit twee ‘waves’ (voor methodologische duiding, zie: Szekér & Van Gyes, 2018). Waar de 1^{ste} wave face-to-face werd afgenomen door getrainde, professionele interviewers, kregen de respondenten de keuze over hoe ze de 2^{de} wave wensten te beantwoorden: face-to-face, online of schriftelijk. Na verschillende reminders ontvingen we in juni 2018 finaal 496 antwoorden op de 1^{ste} wave (66.4% responsgraad) en 403 antwoorden op de 2^{de} wave (53.9% responsgraad).

3.2. (Oorzaken van) non-profit commercialisering meten

Afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele in deze studie is commercialisering, wat verwijst naar de mate waarin middenveldorganisaties afhankelijk zijn van inkomsten verworven uit de verkoop van goederen en/of diensten. Eerdere studies trachtten voornamelijk om de evolutie van deze trend in te schatten op basis van bepaalde responscategorieën van belastingformulieren (vb., Child, 2010; Kerlin & Pollak, 2011; McKay, Moro, Teasdale, & Clifford, 2015).

Echter, deze manier van meten schiet te kort, omdat niet iedere inkomst gegenereerd uit de verkoop van diensten/goederen noodzakelijk ‘commercieel’ van aard is. Vanuit deze optiek worden de inkomsten gegeneerd in een sociale kruidenier – die voedingsproducten tegen een lage prijs verkoopt aan mensen in armoede vanuit een empowermentperspectief – bestempeld als een commerciële inkomst. Zo ook onkostenvergoedingen en (soms ook) lidgelden. Om dit te vermijden **definiëren we in deze studie commerciële inkomsten als die inkomsten die voortkomen uit de winstgevende verkoop van diensten en/of producten.**

In onze survey vroegen we de respondenten om aan te geven of commerciële inkomsten **aanwezig** waren in hun organisatie (ja/nee). We voegden onze definitie, ondersteund met enkele voorbeelden, toe aan deze vraag opdat de respondenten ‘commercieel’ op dezelfde

6 Omvat o.a. beroepsorganisaties, patiëntverenigingen, noord-zuid initiatieven, nieuw sociale bewegingen, jeugdverenigingen, religieuze organisaties, zelforganisaties, en sociaal-cultureel werk.

7 Omvat maatwerkbedrijven en beschutte werkplaatsen.

manier zouden interpreteren.⁸ 57.1% van de respondenten gaf aan dat dit het geval was voor hun organisatie. Om een idee te krijgen van het belang of de **intensiteit** van commerciële inkomsten, vroegen we vervolgens aan de respondenten die aangaven dat zij commerciële inkomsten genereerden, om aan te geven wat het relatieve aandeel (in %) was van deze inkomsten ten opzichte van hun totale inkomsten; dit was gemiddeld 26,88%. Omdat ook het aandeel van publieke (subsidies) en gemeenschapsinkomsten (giften en donaties) als percentage gemeten werden, lopen we echter het risico dat we ‘kunstmatig’ de resource dependency verklaringen opblazen. Immers, voor een significant aantal middenveldorganisaties zal de optelsom van commerciële, private en publieke inkomsten de 100% benaderen, zodat weinig private/publieke inkomsten altijd meer commerciële inkomsten impliceren, en dus zal leiden tot het vinden van ‘significante’ verbanden (Guo, 2006). Om deze methodologische valkuil te vermijden hercodeerden we de intensiteit van commerciële inkomsten (origineel gemeten op een schaal van 0.01% tot 100%) tot een binaire variabele door die cases die minder dan 26.88% commerciële inkomsten genereerden om te zetten naar 0 (= lage mate van commercialisering) en diegenen die meer dan 26,88% commerciële inkomsten genereerden naar 1 (= hoge mate van commercialisering).

Ten slotte vroegen we de ‘gecommercialiseerde’ middenveldorganisaties om kwalitatief te beschrijven wat hun belangrijkste commerciële activiteit was. Zo krijgen we een beeld van de **aard** van de commerciële inkomsten. Dit kwalitatief antwoord werd ook omgezet naar een binaire variabele, waarbij ‘1’ duidt op een duidelijke link met de missie, en ‘0’ op geen tot een zwakke link met de missie: deze laatste worden primair opgezet met het doel om er ‘iets aan over te houden’. Gegeven dat dit onderscheid niet zwart/wit is (Toepler, 2006), codeerden twee onderzoekers deze vraag in eerste instantie onafhankelijk van elkaar. Deze initiële coderingen kwamen in sterke mate overeen. Vervolgens gingen de onderzoekers samen door de materie om de discussiepunten uit te klaren, waarbij volgende vuistregels gehanteerd werden om dit ‘lastige’ onderscheid te bepalen (zie Tabel 2).

⁸ De surveyvraag luidde als volgt: “Verwerft uw organisatie commerciële inkomsten? We definiëren commerciële inkomsten als opbrengsten die voortkomen uit de **verkoop** van goederen en/of diensten door uw organisatie met het doel om een **financiële meerwaarde** te creëren. We lichten toe aan de hand van enkele voorbeelden. Vergoedingen betaald door de eindgebruiker van een bepaalde dienstverlening (bv. zorg) vormen commerciële inkomsten indien de aangerekende prijs hoger ligt dan de productieprijs. In dit geval is er sprake van een verkoop gericht op financiële meerwaarde. Ook sponsoring (verkoppen van advertentieruimte) en het verkopen van lotjes, steunkaarten, etc. vormen commerciële inkomsten. Donaties (geen verkoop), onkostenvergoedingen (gericht op break-even) en lidgeld (gericht op break-even of het verminderen van een financieel verlies) zijn geen commerciële inkomsten.”

Commerciële inkomsten gerelateerd aan de missie	Commerciële inkomsten niet tot zwak gerelateerd aan de sociale missie
<ul style="list-style-type: none"> - verkoop van producten gemaakt door cliënten als onderdeel van hun (zorg)programma - aanbod van betaalde trainingen en workshops - inkomst- en deelnemersprijzen voor activiteiten - verkoop van zorgproducten - verkoop van kledij nodig om deel te nemen aan bepaalde activiteiten 	<ul style="list-style-type: none"> - tombola's, wijnverkoop, wafelenbak - verkoop van advertentieruimte - verhuur van lokalen - verkopen van gadgets (vb. pennen)

Tabel 2. Onderscheid tussen missie-gerelateerde en niet missie-gerelateerde commerciële inkomsten

Samenvattend hebben we drie afhankelijke, binaire maatstaven van nonprofit commercialisering: (a) aanwezigheid (aanwezig/afwezig), (b) intensiteit (laag/hog), en (c) de aard (niet-gerelateerd/gerelateerd aan de missie) van dit fenomeen. De laatste twee – de intensiteit en de aard – beperken zich enkel tot die cases die aangeven dat ze commerciële inkomsten genereren en zijn positief gecorreleerd, wat aangeeft dat organisaties die sterk afhankelijk zijn van commerciële inkomsten de neiging hebben om deze te genereren via missie-gerelateerde activiteiten.

Onafhankelijke variabelen

We focussen op respectievelijk drie types verklaringen: middelenafhankelijkheid, veranderende normen en waarden en organisatiekenmerken. Ten eerste, vroegen we aan de respondenten op een 5-punt Likertschaal ('zeer onbelangrijk' tot 'zeer belangrijk') of hun beslissing om al dan niet commerciële inkomsten te genereren voortkwam uit het gevoel dat hun organisatie (on)voldoende middelen had. Daarnaast werden alle respondenten gevraagd in welke mate (%) ze afhankelijk waren van publieke middelen en giften en donaties.

Ten tweede, om te peilen naar de mogelijke invloed van verschuivende gedeelde waarden en normen vroegen we de respondenten op een 5-punt Likertschaal of ze al dan niet commercialiseren omdat (a) 'de overheid dit verwacht' (dwingende vorm), (b) 'gelijksoortige organisaties in uw sector dat ook doen' (mimetische vorm), en (c) 'u er van overtuigd bent dat het zo hoort voor organisaties zoals de uwe' (normatieve vorm).

Ten slotte bevroegen we ook twee organisatiekenmerken. Om een beeld te krijgen van de organisatorische grootte keken we naar het aantal betaalde professionals, wat we

hercodeerden naar de vijf volgende categorieën: '0', '1-5', '6-15', '16-75' en >75. De focus op dienstverlening werd gemeten op basis van volgende vier items, die de respondenten dienden te scoren op een 5-punt Likertschaal ('helemaal niet', tot 'heel veel'): een rol van uw organisatie is (1) diensten aanbieden aan gebruikers/cliënten, (2) een dienst verlenen of product aanbieden om een specifieke maatschappelijke behoefte of nood te ledigen, (3) specifieke doelgroepen helpen met diensten die ze anders niet krijgen, en (4) diensten of producten aanbieden die anders niet zouden worden aangeboden (door overheid of bedrijfswereld). Deze vier items voegden we samen tot één nieuwe variabele: 'focus op dienstverlening'.⁹

Controlevariabelen

Om bias zoveel als mogelijk uit te sluiten voegen we een drietal verschillende controlevariabelen toe aan ons model. Ten eerste bestaat onze sample uit organisaties in drie verschillende sectoren – nl. de welzijnssector, socioculturele sector en de sociale economie– die elk een 'eigen' beleidscontext kennen. Bijgevolg controleren we voor 'sector' om intersectorale verschillen te 'vangen', waarbij de sociale economie de referentiecategorie is.

Ten tweede trachten we de diversiteit aan organisaties binnen deze sectoren te capteren door te controleren voor de verschillende publieke taken die middenveldorganisaties kunnen opnemen. Gegeven dat we dienstverlening al opnamen als mogelijke verklaring, controleren we voor de taak van (a) beleidsbeïnvloeding (een rol van uw organisatie is invloed (trachten) uit te oefenen op beleidsmakers), (b) politisering (een rol van uw organisatie is om beweging en actie maken rond sociale thema's of problemen)¹⁰, en (c) gemeenschapsvorming (een rol van uw organisatie is om mensen het gevoel te geven dat ze ergens bij horen). Deze items werden gemeten op een 5-punt Likertschaal ('helemaal niet' tot 'heel veel'). Het is eigen aan middenveldorganisaties dat ze net een mix van deze verschillende taken opnemen, wat de nood om hiervoor te controleren onderstreept.

⁹ Principale componentanalyse, Cronbach alpha = .815.

¹⁰ In het CSI Flanders onderzoek wordt de politieke rol gedefinieerd als het 'nastreven van maatschappelijke of politieke verandering'. Politisering behelst een specifieke manier om dit te doen en wordt ingevuld als het bijdragen aan het publieke meningsverschil over hoe we het samenleven organiseren. Dat onderscheidt zich van 'politiek werk' dat zich niet op het publieke forum richt (zoals lobbying of werken via exclusieve of bevoorrechte relaties met politieke partijen). Elders in het CSI Flanders project wordt 'politisering' gemeten aan de hand van het item 'een thema op de maatschappelijke of politieke agenda zetten', maar hier kozen we ervoor om het contrast met 'beleidsbeïnvloeding' op te zoeken en het item 'beweging en actie maken rond sociale thema's of problemen' te gebruiken.

Ten slotte controleerden we voor organisatorische leeftijd. De assumptie is dat jongere middenveldorganisaties zich vaker in meer kwetsbare financiële posities bevinden in vergelijking met hun oudere, meer gevestigde tegenhangers. Bijgevolg kunnen we stellen dat jongere middenveldorganisaties een hogere kans hebben om te commercialiseren. We vroegen de organisaties om hun ontstaansjaar te rapporteren, welke we indeelden in volgende vier categorieën: <1960 (verzuiling), 1961-1980 (start ontzuiling, opkomst nieuwe sociale bewegingen), 1981-2000 (opkomst NPM denken), en 2001-2017 (opkomst post-NPM denken).

4. Bevindingen en discussie

Het doel van deze studie is om de motieven achter nonprofit commercialisering te ontrafelen. Op basis van binaire regressies¹¹ zien we dat de verklaringen gelinkt aan middelenonzekerheid de meeste verklarende kracht hebben, hoewel ook de dwingende institutionele druk en professionele capaciteit hun rol spelen (zie Tabel 3). We overlopen kort onze drie theoretische verklaringsmodellen.

Ten eerste zien we dat middenveldorganisaties primair commerciële activiteiten gaan ontwikkelen als (a) de perceptie leeft dat ze te weinig middelen hebben, en/of (b) ze slechts in beperkte mate inkomsten genereren uit de publieke sector (subsidies) of gemeenschap (giften en donaties). Kortom, ondanks dat verschillende studies stellen dat commerciële inkomsten 'los staan' van andere inkomstenbronnen, geven onze resultaten eerder aan dat financiële noodzaak aan de grondslag ligt van nonprofit commercialisering. De bevinding dat non-profits die slechts in beperkte mate giften en donaties ontvangen, een hogere kans hebben om een commerciële reflex in hun kernactiviteiten in te bouwen, versterkt dit beeld. Echter, de observatie dat 'jongere' middenveldorganisaties meer kans hebben om commerciële inkomsten te genereren, nuanceert dan weer. Hier lijkt het dat commerciële inkomsten voor nieuwe, minder gevestigde organisaties een tussenstap kunnen zijn voor publieke erkenning en subsidiëring.

Ten tweede, ondanks dat sociaal ondernemerschap in toenemende mate geprojecteerd wordt als de maatschappelijke norm voor middenveldorganisaties, vonden we geen significante verbanden tussen zowel mimetische ('doen omdat gelijksoortige organisaties in uw sector dat ook doen) en normatieve ('doen omdat je denkt dat het zo hoort voor uw organisatie') gelijkvormigheid en commercialisering. In dezelfde trend vonden we dat dwingende druk van

¹¹ Dit is de analysetechniek die we gebruiken hebben. Een regressie test in welke mate onafhankelijke variabelen (X'en) de variantie van een afhankelijke variabele (Y) verklaren. We voerden een 'binaire' regressie uit, omdat onze afhankelijke variabele (Y) een variabele was die waarde 0 of 1 kon aannemen.

de overheid afwezig was¹², en indien aanwezig, geassocieerd werd met de aanwezigheid van commerciële activiteiten die een inhoudelijke link hadden met de doelstellingen van de organisatie.

We vonden echter wél significante verschillen qua aanwezigheid en intensiteit van commerciële inkomsten tussen de verschillende sectoren, wat suggereert dat enige druk naar gelijkvormigheid toch moet spelen. Hier moeten we toegeven dat onze meetindicatoren deze druk niet in zijn geheel capteren: de dwingende of coërcieve druk bijvoorbeeld, kan naast de overheid ook komen vanuit belangrijke donors of de beoogde doelgroepen. Kortom, we geloven dat onze meetindicatoren correct en relevant zijn, maar stellen dat het aangewezen is dat verder onderzoek perceptuele en objectieve indicatoren combineert om verder na te gaan in welke mate commercialisering voortgestuwd wordt door veranderende normen en waarden in de omgeving van middenveldorganisaties. Momenteel zien we dat – ten opzichte van de sociale economie – de socioculturele en welzijnssector gekenmerkt worden door een hogere kans dat commerciële inkomsten ofwel niet ofwel in lage mate voorkomen. Bijgevolg kunnen we stellen dat, in plaats van conformiteit aan *nieuwe* normen en waarden omtrent sociaal ondernemerschap, onze bevindingen suggereren dat de mate van aanwezigheid en intensiteit van commerciële inkomsten in de bestudeerde nonprofit sectors eerder *historisch* zo gegroeid zijn. Een interessante piste voor vervolgonderzoek is te ontrafelen hoe beleidskaders, organisatiestructuren en –doelstellingen de ontwikkeling van verdienactiviteiten beïnvloeden hebben doorheen de geschiedenis in deze nonprofit sectoren (voor een goed (Amerikaans) voorbeeld, zie Brown, 2018).

Ten derde worden de ‘resource dependency’ verklaringen aangevuld worden door ‘contingentie’ verklaringen. **Zo vonden we dat grotere middenveldorganisaties een grotere kans hadden om commerciële inkomsten te genereren dan hun ‘kleinere’ tegenhangers.** Hiermee wordt de positieve relatie tussen organisatorische grootte en commerciële inkomsten bevestigd. **Hier zou het interessant zijn om op basis van kwalitatief casestudy onderzoek te gaan kijken naar het onderliggende mechanisme: is professionele capaciteit een voorwaarde voor de ontwikkeling van commerciële activiteiten, of leiden commerciële inkomsten tot**

12 In tegenstelling tot de vooropgestelde hypothese, vonden hier een negatief effect, wat wil zeggen dat respondenten die aangaven dat ze commerciële inkomsten genereerden eerder negatief scoorden op de uitspraak ‘we doen het omdat de overheid dit van ons verwacht’. Kortom, zij geven aan dat de overheid het opzetten van verdienactiviteiten niet stimuleert in hun organisatie. Daarnaast geeft dit negatieve effect aan dat respondenten die aangaven geen commerciële inkomsten te genereren, eerder positief antwoorden op de uitspraak ‘we doen het niet omdat de overheid dit niet van ons verwacht’, wat erop duidt dat zij de overheid percipiëren als een mogelijke aanjager van commercialisering.

organisatorische groei? Exploratief casestudie onderzoek bij zes Vlaamse socioculturele organisaties vond alvast aanwijzingen voor de eerste redenering (Suykens, Verschuere, & De Rynck, 2018).

Tabel 3. Bevindingen

	Aanwezigheid commerciële inkomsten		Intensiteit commerciële inkomsten		Aard commerciële inkomsten	
	<i>theorie</i>	<i>bevindingen</i>	<i>theorie</i>	<i>bevindingen</i>	<i>theorie</i>	<i>bevindingen</i>
Resource dependency						
Perceptie middelentekort	+	+	+	+	+	n.s.
Publieke inkomsten	-	-	-	-	-	n.s.
Private inkomsten	-	-	-	-	-	-
Institutionele theorie						
Dwingende gelijkvormigheid	+	-	+	n.s.	+	+
Mimetische gelijkvormigheid	+	n.s.	+	n.s.	+	n.s.
Normatieve gelijkvormigheid	+	n.s.	+	n.s.	+	n.s.
Contingency theorie						
Grootte	+	+	+	n.s.	+	n.s.
Focus op dienstverlening	+	n.s.	+	n.s.	+	n.s.
Controles						
Beleidsbeïnvloeding		n.s.		n.s.		-
Gemeenschapsvorming		+		-		n.s.
Politisering		+		n.s.		n.s.
Socioculturele sector		-		-		n.s.
Welzijnssector		-		-		n.s.
Sociale economie		referentie		referentie		referentie
Leeftijd		-		n.s.		n.s.

+ = positief significant verband, - = negatief significant verband, en n.s. = niet significant

Kijken we naar taakoriëntatie, dan zien we dat onze hypothese dat een focus op dienstverlening samengaat met een hogere kans op commercialisering niet bevestigd wordt. **We vinden echter wel – beperkt – bewijs voor de omgekeerde redenering: opname van de rol ‘beleidsbeïnvloeding’ hangt significant, positief samen met de verkoop van goederen en middelen die niet gelinkt zijn aan de kerndoelstellingen.** Dit is logisch: beleidsbeïnvloeding vanuit een sociaal oogmerk is niet te privatiseren – en dus niet te commercialiseren – zodat deze

organisaties het vaak moeten hebben van de verkoop van T-shirts, pennen, vlaggen, etc., om zo indirect bij te dragen aan de publieke bewustmaking.

Verder vonden we ook dat middenveldorganisaties die inzetten op politisering of gemeenschapsvorming een hogere kans hadden om commerciële inkomsten te genereren. Een mogelijke verklaring is dat het hier gaat om ledenbewegingen/verenigingen. In de literatuur wordt gesteld dat leden een duidelijke afgebakende afzetmarkt voor commerciële producten en/of diensten vormen. Een andere mogelijke verklaring zit vervat in de resource dependency logica, nl. dat dienstverlenende middenveldorganisaties in de traditie van de corporatistische welvaartsstaat meer publieke financiering ontvangen dan middenveldorganisaties die primair focussen op de gemeenschapsvormende en/of politiserende rol, wat deze laatste mogelijk stimuleert om commerciële inkomsten te generen.¹³ Hier is het belangrijk om te duiden dat middenveldorganisaties deze rollen vaak combineren, zodat het interessant zou zijn om in vervolgonderzoek te onderzoeken in welke mate de opkomst van verdienactiviteiten – al dan niet aangejaagd door middelenonzekerheid – gepaard gaat met een verschuiving in rolcombinaties door middenveldorganisaties.

5. Conclusie

Deze studie vertrok vanuit de argumenten dat nonprofit commercialisering kan ingegeven worden door opportuniteit (versterkte middelenbasis, meer geloofwaardigheid) en/of noodzaak (opvang van dalende subsidies en donaties). In deze studie vonden we dat de opzet van verdienactiviteiten door middenveldorganisaties primair ingegeven wordt door financiële motieven. Daarnaast vonden we dat grote(re) en jonge(re) middenveldorganisaties vaker inzetten op commerciële activiteiten.

Deze bevindingen hebben **twee praktijkrelevante implicaties**. Ten eerste, gegeven dat commercialisering primair ingegeven wordt door (de perceptie) van een tekort aan middelen, is **het belangrijk dat nonprofit professionals zich er van bewust zijn dat verschillende risico's verbonden zijn aan verschillende vormen van commercialisering**. Missie-ongerelateerde commerciële inkomsten (vb. verkoop t-shirts, pennen) kunnen beschouwd worden als een financiële 'quick win', maar kan de organisatie afleiden van de kerndoelstellingen wanneer ze er te sterk op inzetten, wat we kunnen capteren als 'de verkeerde dingen doen'.

¹³ Exploratieve analyses lijken deze denkpiste te bevestigen. De Pearson correlaties tussen de mate van 'publieke financiering' en opname van de dienstverlenende rol komt uit op .202***, wat hoger is dan de associatie tussen de mate van publieke financiering en 'opname politiserende rol' (.138**) en 'opname gemeenschapsvormende rol' (.071).

Dit gezegd zijnde, onze data geven aan dat dit eerder niet lijkt te spelen bij de bestudeerde middenveldorganisaties, gegeven dat middenveldorganisaties die aangaven in sterke mate afhankelijk te zijn van commerciële inkomsten, deze inkomsten vaker genereerden doorheen missie-gerelateerde activiteiten. Missie-gerelateerde commerciële inkomsten (vb. betalende diensten aanbieden) is vaak een meer duurzame inkomstenbron, maar loopt het risico om uitsluitingsmechanismen in de hand te werken, doordat men zich meer dreigt te focussen op diegenen die kunnen betalen, eerder dan diegenen in nood. Een ander risico is de organisatie zich enkel gaat focussen op activiteiten die commercieel interessant zijn, en dus sommige andere 'waardevolle' activiteiten niet meer opneemt.

Ten tweede duiden onze bevindingen er op dat commercialisering niet voor iedere middenveldorganisatie een evenwaardige optie is, net omdat de mogelijkheid om commerciële inkomsten te werven beïnvloed wordt door de organisatorische grootte en taakoriëntatie (cf. Suykens et al., 2018). In tijden van besparingen zullen kleinere middenveldorganisaties die primair inzetten op beleidsbeïnvloeding mogelijk harder getroffen worden dan grotere middenveldorganisaties die deze beleidsrol in mindere mate opnemen.

Bijlage 1: Toelichting en voorbeelden bij de subsectoren

Welzijnsinstellingen	Instellingen (geen verenigingen) die actief zijn in de gehandicaptenzorg, jeugdhulp en bredere welzijnsthema's	<i>Bv. centra voor algemeen welzijnswerk, Tele-onthaal, samenlevingsopbouw</i>
Welzijnsverenigingen	Verenigingen (geen instellingen) die werken rond armoede, sociale inclusie en bredere welzijnsthema's	<i>Bv. verenigingen waar armen het woord nemen, sociale kruideniers</i>
Sociale economie	Maatwerkbedrijven (beschutte en sociale werkplaatsen)	<i>Bv. kringwinkels, sociale werkplaatsen, beschutte werkplaatsen</i>
Werk, beroep, economie	Vakbonden, beroeps- en werkgeversverenigingen en service-clubs	<i>Bv. confederatie Bouw, Vlaamse auteursvereniging, ACOD</i>
Gezondheid, ziekte en handicap	Patiëntenverenigingen, verenigingen actief rond bredere gezondheidsthema's	<i>Bv. CM, Sensoa, Holebifoon, Centrum ter preventie van zelfdoding, Similes</i>
Nieuwe sociale bewegingen	Bewegingen die werken rond actuele maatschappelijke thema's zoals milieu, mobiliteit, vrede, Noord-Zuid, vluchtelingen, ...	<i>Bv. Fairtrade Belgium, Oxfam-solidariteit, Bond Beter Leefmilieu, Fietzersbond</i>
Politieke organisaties	Bewegingen die politieke actie voeren en positie innemen	<i>Bv. Liga voor de Mensenrechten, Vlaamse volksbeweging, Beweging.net</i>
Volwassenenwerk	Sociaal-culturele organisaties voor volwassenen die zich richten op specifieke groepen of rond specifieke thema's werken	<i>Bv. seniorenorganisaties, vrouwenverenigingen, holebi-verenigingen, culturele fondsen, amateurkunstenfederaties, vormingsinstellingen, Vormingplus-centra</i>
Jeugdwerk	Sociaal-culturele organisaties die groepsgericht werken voor/door kinderen en jongeren (van 3 tot 30 jaar)	<i>Bv. jeugdbewegingen, koepel van jeugdhuizen, particuliere speelpleinwerkingen</i>

Etnisch-culturele federaties	Verenigingen met en voor bepaalde groepen van etnisch-culturele minderheden	<i>Bv. FMDO, federatie wereldvrouwen</i>
Religieuze organisaties	Organisaties die actief zijn rond religie, zingeving en levensbeschouwing	<i>Bv. Kerknet, Boeddhistische Unie van België, Federatie Vrijzinnig centra</i>

Referenties

- Adams, C., & Perlmutter, F. (1991). Commercial Venturing and the Transformation of America's Voluntary Social Welfare Agencies. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 20(1), 25-38. doi:10.1177/089976409102000104
- Aiken, M., & Bode, I. (2009). Killing the golden goose? Third sector organizations and back-to-work programmes in Germany and the UK. *Social policy and administration*, 43(3), 209-225. doi:10.1111/j.1467-9515.2009.00658.x
- Andersson, F. O., & Self, W. (2015). The social-entrepreneurship advantage: An experimental study of social entrepreneurship and perceptions of nonprofit effectiveness. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2718-2732.
- Bode, I. (2006). Disorganized welfare mixes: voluntary agencies and new governance regimes in Western Europe. *Journal of European Social Policy*, 16(4), 346-359. doi:10.1177/0958928706068273
- Brown, M. (2018). The Moralization of Commercialization: Uncovering the History of Fee-Charging in the US Nonprofit Human Services Sector. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 47(5), 960-983.
- Child, C. (2010). Whither the turn? The ambiguous nature of nonprofits' commercial revenue. *Social forces*, 89(1), 145-145-162.
- Dart, R. (2004a). Being "Business-Like" in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 33(2), 290-310. doi:10.1177/0899764004263522
- Dart, R. (2004b). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management & Leadership*, 14(4), 411-424.
- De Rynck, F., Pauly, R., & Verschuere, B. (2017). Nieuw Publiek Management in Vlaanderen en de impact op het middenveld.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Eikenberry. (2009). Refusing the Market: A Democratic Discourse for Voluntary and Nonprofit Organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*. doi:10.1177/0899764009333686
- Eikenberry, & Kluver. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? *Public Administration Review*, 64(2), 132-140. doi:10.1111/j.1540-6210.2004.00355.x
- Guo, B. (2006). 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

- Hustinx, L., & De Waele, E. (2015). Managing hybridity in a changing welfare mix: Everyday practices in an entrepreneurial nonprofit in Belgium. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1666-1689.
- Kerlin, J. A., & Pollak, T. H. (2011). Nonprofit Commercial Revenue: A Replacement for Declining Government Grants and Private Contributions? *American Review of Public Administration*, 41(6), 686-704. doi:10.1177/0275074010387293
- McKay, S., Moro, D., Teasdale, S., & Clifford, D. (2015). The marketisation of charities in England and Wales. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(1), 336-354.
- Oosterlynck, S., Hertogen, E., & Swerts, T. (2017). De politieke opdracht van het middenveld ter discussie: nieuwe vormen van politisering.
- Oosterlynck, S., Verschuere, B., & Verhaeghe, B. (2019). Wat is het middenveld? Een overzicht van typologieën en afbakening van werkdefinitie. 10.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*: Stanford University Press.
- Suykens, B. (2017). Vermarkting van non-profits: een vlag met vele ladingen *Tijd voor Sociaal Beleid. Armoedebestrijding op Lokaal Niveau* (pp. 137-151): Acco.
- Suykens, B., Verschuere, B., & De Rynck, F. (2018). Sociaal-cultureel werk te koop? Over de oorzaken en vormen van hybridisering richting de markt.
- Szekér, L., & Van Gyes, G. (2018). Vlaamse organisatie survey. 23.
- Teasdale, S. (2012). What's in a name? Making sense of social enterprise discourses. *Public policy and administration*, 27(2), 99-119.
- Toepler, S. (2006). Caveat Venditor? Museum Merchandising, Nonprofit Commercialization, and the Case of the Metropolitan Museum in New York. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(2), 95-109. doi:10.1007/s11266-006-9012-6
- Vaceková, G., Valentinov, V., & Nemeč, J. (2017). Rethinking nonprofit commercialization: the case of the Czech Republic. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(5), 2103-2123.