

HYBRIDISERING VAN VLAAMSE

MIDDENVELDORGANISATIES RICHTING DE MARKT

Een empirische verkenning

SPOTLIGHTPAPER 11

6 Mei 2019

Ben Suykens, Bram Verschuere & Filip De Rynck

© 2019 UGENT

Contact: ben.suykens@ugent.be

CSI Flanders – www.middenveldinnovatie.be

Vlaams strategisch basisonderzoek gefinancierd door VLAIO

Kernboodschappen

- **Bedrijfsmatige praktijken** zijn eerder zwak tot matig aanwezig bij de onderzochte middenveldorganisaties. Ten opzichte van tien jaar geleden lijken deze praktijken wel toe te nemen.
- **In deze paper onderscheiden we drie verschijningsvormen van ‘hybridisering richting de markt’**, namelijk commercialisering, corporatisering en managerialisering. We stellen slechts een **beperkte samenhang** vast tussen deze drie verschijningsvormen. Waar het bewust aantrekken van bestuurders omwille van hun expertise uit het bedrijfsleven (corporatisering) hand in hand lijkt te gaan met meer gebruik van management tools en prestatiemetingen (managerialisering), lijkt het opzetten van verdienactiviteiten (commercialisering) eerder los te staan van deze twee dynamieken.
- Bovenstaande bevindingen suggereren dat het dominante **Angelsaksische beeld** dat ‘hybridisering richting de markt een monolithische, externe bedreiging vormt voor de eigenheid van het middenveld’ **te nuanceren** valt voor de Vlaamse context.
- **Meer onderzoek** is nodig om te kijken in welke mate bedrijfsmatige praktijken voortgedreven worden door externe druk of interne keuzes. Een aanzet daartoe presenteren we in spotlightpaper 16 “Wat drijft Vlaamse middenveldorganisaties om verdienactiviteiten op te zetten?”.

1. Inleiding

Middenveldorganisaties¹ zijn traditioneel belangrijke actoren inzake publieke dienstverlening in West-Europa. In de naoorlogse welvaartstaat kreeg dit in Vlaanderen vorm doorheen het idee van ‘third-party government’: middenveldorganisaties die – met overheidssteun – dienstverlening op maat aanbieden voor afgebakende doelgroepen zoals jongeren, ouderen en mensen in armoede. Deze gevestigde, traditionele partnerschappen kwamen vanaf de jaren 1980 onder druk te staan door de opkomst van het Nieuw Publiek Management (NPM) (Bode, 2006). De baseline van dit bestuurlijke paradigma laat zich capteren door het geloof dat ‘meer management, meer meten en meer markt’ de implementatie van publieke dienstverlening zou verbeteren (De Rynck, Pauly, & Verschuere, 2017). In dit model vervellen traditionele stabiele samenwerkingsverbanden tussen middenveld en overheid tot competitieve aanbestedingen waarbij de kandidaat met de beste prijs-kwaliteitverhouding de opdracht in de vorm van een afgelijnde resultaatsverbintenis toegewezen krijgt (Suykens, 2017).

Ook in Vlaanderen lijken middenveldorganisaties niet aan deze tendensen te ontsnappen. Zowel onzekerheid over inkomsten (zie vb. Barometer van de Verenigingen)² als recente beleidshervormingen dragen bij tot de claim dat middenveldorganisaties in verschillende sectoren in toenemende mate een druk voelen om te hybridiseren richting de markt. In de welzijnssector werd recent een systeem van persoonsvolgende financiering ingevoerd voor volwassen personen met een handicap. Een van de hoofdassumpties achter dit beleid is dat de shift van ‘cliënt’ naar ‘consument’ concurrentie tussen de zorginstellingen in de hand zal werken, zodat hun aanbod (nog) beter zou aansluiten bij de noden van de zorgvrager. Ook in het sociaal werkveld staat ‘vermarkting’ na het recente tenderingsbeleid van de stad Antwerpen – en meer recent van de stad Gent – prominent in de aandacht (zie vb. Raeymaeckers, 2016; Suykens, Verschuere, & De Rynck, 2016b).

In de socioculturele sector hebben Vlaamse beleidsmakers het belang van ondernemerschap, terugverdieneffecten en alternatieve – lees: niet-publieke – financiering beklemtoond, wat zich o.a. vertaalde in een witboek rond aanvullende financiering.³ Eerder verkennend onderzoek van

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 Oosterlyncx, 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 <https://www.kbs-frb.be/nl/Newsroom/Press-releases/2019/20190318NDBaroVer>

³ Zie: <https://cjsm.be/cultuur/themas/aanvullende-financiering/sectormoment-witboek-aanvullende-financiering-cultuur>.

het CSI Flanders consortium naar de oorzaken van commercialisering bij het sociaal-cultureel volwassenwerk leerde echter dat niet zozeer het beleidsdiscours omtrent ‘meer ondernemend worden’ maar eerder een algemene onzekerheid over de evolutie van publieke middelen dit fenomeen – en breder, een algemene financiële diversificatiestrategie – in de hand werkte (Suykens, Verschuere, & De Rynck, 2018).

In de sociale economie, ten slotte, ging het nieuwe maatwerkdecreet in 2019 van kracht na een decennium van onderhandelen tussen de Vlaamse overheid en de sector. Ook hier wordt verwacht dat dit de hybridisering richting de markt zal aanjagen. De aanname is dat concurrentie tussen organisaties in de hand gewerkt zal worden door (a) een juridische gelijktrekking van de verschillende non-profit actoren actief in dit veld, en (b) de nieuwe mogelijkheid voor for-profit bedrijven om formeel het veld van arbeidsreïntegratie te betreden door maatwerkafdelingen op te richten. Daarnaast verplicht het nieuwe maatwerkdecreet de invoering van verschillende meetpraktijken. Waar de grote(re) maatwerkbedrijven dit reeds doen, is dit vaak nieuw voor de kleinere initiatieven in deze sector.

Deze evolutie wordt in de onderzoeksliteratuur vaak gelinkt aan een toenemende druk voor middenveldorganisaties om te hybridiseren richting de markt door elementen van de typische non-profit en for-profit organisatie te combineren. Deze hybriditeit kan zich op verschillende manieren manifesteren: non-profits kunnen verdienmodellen ontwikkelen, bewust bestuursleden aantrekken omwille van hun professionele expertise in het bedrijfsleven, marketingprincipes toepassen in hun communicatie, management tools gebruiken uit het bedrijfsleven, zich een bedrijfsmatig discours eigen maken, aan de slag gaan met social impact bonds of venture philanthropy financiering, enz. (Suykens, 2017; Suykens, Verschuere, & De Rynck, 2016a).

De internationale onderzoeksliteratuur waarschuwt dat hybridisering richting de markt de kernfuncties van middenveldorganisaties kan bedreigen: subtiele uitsluitingsmechanismen kunnen de toegankelijkheid tot non-profit dienstverlening beperken, terwijl een uitgesproken focus op output-efficiëntie de aandacht dreigt weg te nemen van een politieke rol. Ook op het intern-organisatorisch niveau lijken de effecten van hybridisering richting de markt weinig rooskleurig: inspraak van non-profit professionals lijkt af te brokkelen door het benadrukken van gestandaardiseerde operationele procedures, terwijl de introductie van prestatie management kan leiden tot conflicten tussen professionals en vrijwilligers (Suykens, De Rynck, & Verschuere, 2018). Billis (2010b, p. 10) capteert de toon van de literatuur goed door te stellen dat hybridisering richting de markt vaak beschouwd wordt als een:

“Faustian pact in which the sector gains resources, possible influence and the opportunity to deliver more services at the cost of those fundamental attributes which made it an attractive proposition in the first place: its mission, values, and voluntary contribution”.

Echter, de academische literatuur over dit thema kent twee beperkingen. Ten eerste kunnen we ons de vraag stellen in welke mate we de hybridisering richting de markt zoals beschreven in de literatuur kunnen veralgemenen naar de Vlaamse context, gezien de internationale onderzoeksliteratuur gedomineerd wordt door Angelsaksisch onderzoek. Immers, in tegenstelling tot de Angelsaksische wereld, vond NPM slechts beperkte ingang in Vlaanderen (De Rynck et al., 2017). Een van de verklaringen voor deze beperkte afzet is de corporatistische traditie. Waar Vlaanderen gekarakteriseerd wordt door een groot middenveld dat sterk vervlochten is met de overheid (publieke dienstverlening *samen* met de overheid), beantwoordt het middenveld in Angelsaksische landen aan het ideaaltypische ‘liberale’ model: een groot middenveld dat eerder aanvullend is aan de overheid (publieke dienstverlening *met beperkte steun* van de overheid, of dienstverlening wanneer de overheid in gebreke blijft) (Salamon & Anheier, 1998). Bode (2011) spreekt in dit opzicht eerder van een proces van ‘sluipende vermarkting’⁴: in de afgelopen decennia slopen er marktelementen (vb. concurrentielogica, resultaatsverbintenissen) in het model van de Europese welvaartstaat, welke in verschillende mate opspelen in verschillende sectoren en landen. Echter, het idee van ‘sluipende vermarkting’ – hier begrepen als de toenemende introductie van bedrijfsmatige praktijken in middenveldorganisaties – is tot op vandaag de dag slechts beperkt empirisch getest.

Ten tweede slaagt het huidige onderzoek er onvoldoende in om de trade-off tussen conceptuele diepte en empirische breedte te overstijgen. Waar de meeste studies focussen op één vorm van hybridisering richting de markt voor een groot aantal cases, benadert slechts een klein aantal studies hybridisering als een gelaagd fenomeen, zij het binnen het kader van één of enkele cases. Dit roept de vraag op in welke mate hybridisering richting de markt (a) zich manifesteert buiten de Angelsaksische context, en (b) een coherent fenomeen is: impliceert het genereren van commerciële inkomsten ook het intens gebruik van bedrijfsmatige managementpraktijken en prestatiemetingen?

Op basis van surveydata verzameld in het kader van het CSI Flanders project sluit deze spotlightpaper aan op dit spanningsveld door de *coherentie* waarmee bedrijfsmatige praktijken

4 ‘Creeping marketization’

aanwezig zijn in Vlaamse middenveldorganisaties empirisch in kaart te brengen. We onderscheiden twee onderzoeksvragen:

1. *In welke vorm en mate zijn bedrijfsmatige praktijken aanwezig in Vlaamse middenveldorganisaties?*
2. *Hoe coherent zijn deze bedrijfsmatige praktijken aanwezig in Vlaamse middenveldorganisaties?*

Dit is belangrijk, omdat het de ‘sluipende vermarkting’ these van Bode (2011) – die de claim dat bedrijfsmatige praktijken wijdverspreid zijn in de non-profit sfeer nuanceert – empirisch test. Kortom, deze empirische toets draagt bij aan de objectivering van het – vaak geladen – debat omtrent de hybridisering van middenveldorganisaties richting de markt. In wat volgt bespreken we de verschillende vormen van hybridisering richting de markt en lichten we toe hoe we deze gemeten hebben. Vervolgens presenteren we onze bevindingen, en bediscussiëren we mogelijke theoretische verklaringen voor de variatie waarmee Vlaamse middenveldorganisaties hybridiseren richting de markt.

2. Hybridisering richting de markt. Een gelaagd concept

In deze spotlightpaper spitsen we ons toe op drie vormen van hybridisering richting de markt nl. **commercialisering (inkomsten), corporatisering (bestuur) en managerialisering (management).**

Commercialisering verwijst naar de toenemende afhankelijkheid van middenveldorganisaties van inkomsten gegenereerd uit de verkoop van goederen en diensten. Echter, deze definitie is te breed, want vanuit deze logica worden ook onkostenvergoedingen en lidgelden bestempeld als “commercieel”. Zo bijvoorbeeld ook de inkomsten van sociale kruideniers, die voedselwaren tegen een gereduceerde prijs verkopen aan mensen in armoede. Echter, hier is weinig tot niets ‘commercieel’ aan omdat de drijfveer niet is om inkomsten te genereren, maar wel om de eigenwaarde te versterken door hen – anders dan bij voedselbedelingen – als klant te benaderen die zijn/haar eigen voeding kan kiezen en betalen.

Om te vermijden dat alles wat niet publiek (vb. subsidies) of privaat (vb. giften en donaties) verkregen is de facto ‘commercieel’ is, verscherpen we bewust de gangbare definitie van ‘commercialisering’ naar de inkomsten die voortkomen uit de *verkoop* van goederen en diensten

met het doel om winst te maken. Zo wordt naast het verkoopselement de gelijkenis met marktactoren weerspiegeld door winstgedrevenheid. De winst uit bepaalde activiteiten kan opnieuw geïnvesteerd worden in de sociale missie door bijvoorbeeld niet-winstgevende activiteiten te ondersteunen of door een financiële buffer aan te leggen.

Corporatisering van middenveldorganisaties verwijst naar het bewust aantrekken van bestuurders met een uitgesproken professionele expertise in de bedrijfswereld. Deze vorm van hybridisering richting de markt is eerder onderbelicht in de literatuur. Dit fenomeen wordt vaak geassocieerd met (a) een sterkere bestuurlijke focus op het halen van de doelstellingen zoals geformuleerd door de voornaamste geldschieters en (b) de professionalisering van de raad van bestuur door o.a. bestuursleden te gaan rekruteren met behulp van professionele derden ('headhunting') en meer aandacht voor het volgen van opleidingen.

Managerialisering, ten slotte, verwijst naar het geloof dat een middenveldorganisatie – wil het goed presteren – ideaaltypisch functioneert als een bedrijf. Dit geloof kan zich zowel op een intern als extern niveau manifesteren. Extern wordt een managerialistische organisatie gekenmerkt door een economische blik op haar omgeving en relaties: 'cliënten' worden 'consumenten', 'donors' worden 'investeerders' en 'communicatie met stakeholders' wordt 'marketing'. Intern zal een managerialistische organisatie 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, SWOT, etc. Ondanks dat elke middenveldorganisatie tot op zekere hoogte gebruik maakt van managementpraktijken om haar budget, personeel en vrijwilligers te beheren, laat een 'managerialistische' middenveldorganisatie zich typeren door een intens gebruik van managementtools en prestatiemetingen.

3. Methode

3.1. Dataverzameling

Onze data werden 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 toeleiden op publieke dienstverlening of politiek werk, zodat we onze selectie beperkten tot drie sectoren: de welzijnssector⁵, de 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. Hybridisering richting de markt meten

Zoals hierboven aangegeven, onderscheiden we drie vormen van hybridisering: commercialisering, corporatisering en managerialisering. In deze sectie leggen we uit hoe we deze dynamieken gemeten hebben.

3.2.1. Commercialisering

We vroegen respondenten om aan te geven of ze al dan niet commerciële inkomsten genereerden (ja/nee). We voegden onze definitie, ondersteund met enkele voorbeelden, toe aan deze vraag opdat de respondenten het begrip 'commercieel' op dezelfde manier zouden interpreteren. Om een idee te krijgen van het belang van commerciële inkomsten, vroegen we vervolgens aan respondenten die aangeven dat hun organisatie commerciële inkomsten verwierven om aan te geven wat het relatieve aandeel was van deze inkomsten ten opzichte hun de totale inkomsten. Vervolgens vulden we deze variabele aan door die organisaties die aangaven geen commerciële inkomsten te verwerven een score van 0 toe te kennen: zij genereerden 0% commerciële inkomsten. Het is deze variabele die gerapporteerd wordt in Tabel 3.

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

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.

Voorts vroegen we de ‘gecommercialiseerde’ middenveldorganisaties om aan te geven op een 5-punt Likert schaal (sterk gedaald, sterk gestegen) hoe deze inkomsten de afgelopen 10 jaar evolueerden en daarbij kwalitatief te beschrijven wat hun belangrijkste commerciële activiteit was. Deze laatste werd gehercodeerd naar een dummy variabele, waarbij ‘1’ duidt op een duidelijke link met de missie, en ‘0’ op verdienactiviteiten die geen tot een zwakke link met de missie hebben: deze 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 maken (zie Tabel 2).

Tabel 2. Onderscheid tussen missie-gerelateerde en niet missie-gerelateerde 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)

3.2.2. Corporatisering

Corporatisering werd op twee manieren gemeten. Allereerst vroegen we de respondenten of ten opzichte van tien jaar geleden het aantal bestuursleden met een professionele achtergrond in het bedrijfsleven was toegenomen, en indien zo, dit een bewuste strategie was. Deze variabele werd herleid tot een dummy, waarbij de ‘middencategorie’ gelijkgesteld werd met de respondenten die aangaven dat ze niet bewust mensen uit het bedrijfsleven aantrokken om te zetelen in hun raad van bestuur.

Ten tweede, om een idee te krijgen van de ‘intensiteit’ van dit fenomeen – in welke mate zijn mensen omwille van hun expertise in het bedrijfsleven dan effectief aanwezig in non-profit besturen? – berekenden we het aandeel van het aantal bestuurders aangetrokken omwille van hun zakelijke expertise ten opzichte van het totaal aantal bestuurders.

3.2.3. Managerialisering

Ook managerialisering werd op twee manieren gemeten. Allereerst vroegen we de respondenten om aan te geven op een 5-punt Likert schaal (niet aanwezig, vaak gebruikt) in welke mate ze volgende managementtools gebruikten: SWOT, SMART, lean management, benchmarking, bedrijfsconsultancy, pay for performance, kwaliteitsnormen (vb. ISO, balanced scorecards) en key performance indicators. Zoals bij de eerste vraag bij het onderdeel 'commerciële inkomsten' gaven we ook hier korte omschrijvingen om zo een gemeenschappelijk begrip van deze concepten te waarborgen. Om een idee te krijgen in welke mate deze tools gebruikt werden, construeerden we een index door alle scores op te tellen.

Daarnaast werden de respondenten gevraagd om aan te geven op een 4-punt Likert schaal (niet gemeten, vaak gemeten) in welke mate ze volgende prestatievormen meten: toegankelijkheid, efficiëntie, effectiviteit, legitimiteit, kwaliteit en transparantie. Ook hier voegden we korte, verklarende beschrijvingen toe, en construeerden we een index door alle scores op te stellen.

Naast deze drie manifestaties van hybridisering richting de markt namen we ook 'organisatorische grootte' – gemeten als het aantal betaalde medewerkers – mee in onze analyses. Gegeven dat dit varieerde van 0 tot en met 12500 medewerkers, creëerden we een dummy op basis van het gemiddelde per sector, waarbij 'boven gemiddeld groot = 1' en 'onder gemiddeld groot = 0'. Organisatorische grootte is belangrijk omdat grotere organisaties meer mogelijkheden hebben om te commercialiseren (zie vb., Suykens, Verschuere, et al., 2018) en inherent meer nood hebben aan coördinatie en managementtools om het overzicht te houden over hun activiteiten.

4. Bevindingen

In dit deel kijken we naar de mate (zie Tabel 3) en samenhang (zie Tabel 4 tot 6) waarmee bedrijfsmatige praktijken aanwezig zijn in het Vlaamse middenveld. Waar we de 'mate van' kunnen duiden op basis van beschrijvende statistiek (vb. mediaan, gemiddelde), geven correlatietabellen ons een beeld van de samenhang. Correlaties geven de een-op-een verbanden tussen twee variabelen weer.

4.1. De mate van hybridisering richting de markt

Op basis van beschrijvende analyse (zie Tabel 3) zien we dat bedrijfsmatige praktijken in Vlaanderen eerder 'bescheiden' aanwezig zijn, waarbij de hoge afhankelijkheid van **commerciële inkomsten** in de sociale economie de uitzondering is die de regel bevestigt. Waar de sociale economie gemiddeld 48% van haar inkomsten genereert uit de verkoop van goederen en/of diensten, is dit slechts 15% en 5% voor respectievelijk de socioculturele en welzijnssector. **Corporatisering** kwam in alle drie de sectoren slechts in beperkte mate voor. Waar gemiddeld 15% van de bestuursleden in de sociale economie en welzijnssector gevraagd werden omwille van hun bedrijfsmatige achtergrond, was dit slechts gemiddeld 8% bij socioculturele organisaties. Echter, organisaties die bewust dit type bestuurders aantrokken, rapporteerden dat gemiddeld 25% van hun bestuurders uit het bedrijfsleven kwam (N = 141). Dit bedroeg slechts 4% bij de organisaties die daar niet bewust mee bezig waren (N = 222).

Het gebruik van management tools en het meten van prestaties volgt een gelijkaardig sectoraal patroon, nl. meer in de sociale economie dan in de welzijnssector, en meer in de welzijnssector dan in de socioculturele sector. De gemiddelde scores van zowel de socioculturele (.30) als de welzijnssector (.37) geven aan dat management tools eerder 'aanwezig zijn maar niet gebruikt worden' (wat overeenkomt met de score van .25) of slechts 'beperkt gebruikt' worden (wat overeenkomt met een score van .50). De gemiddelde score op het gebruik van management tools in de sociale economie is .57. Kijken we naar het meten van prestaties dan zien we dat de gemiddelde scores (welzijn = .65, sociocultureel = .56 en sociale economie = .71) gecentreerd zijn rond de score van .65, wat overeenstemt met het regelmatig meten van prestaties. In wat volgt bekijken we de samenhang van bedrijfsmatige praktijken binnen de bestudeerde middenveldorganisaties opgedeeld per deelsector.

Tabel 3. Mate van hybridisering richting de markt: verdeling van de variabelen (gestandaardiseerde waarden⁸)

Label	Indicator (schaal)	Welzijnssector (N = 158)				Socioculturele sector (N = 289)				Sociale economie (N = 49)			
		Obs.	Gem.	Med.	SD	Obs.	Gem.	Med.	SD	Obs.	Gem.	Med.	SD
Comm- intensiteit	Aandeel van commerciële inkomsten t.o.v. totale inkomsten (%)	154	.05	.00	.13	284	.15	.01	.27	49	.48	.50	.20
Comm- aard	Commerciële inkomsten (on)gerelateerd aan de missie (1 = missie-gerelateerd, 0 = missie-ongerelateerd)	79	(0=28)	(1=51)		145	(0=33)	(1=112)		47	(0=1)	(1=46)	
Comm- evolutie	Evolutie van commerciële inkomsten over de afgelopen tien jaar (5-punt Likert schaal)	76	.60	.50	.26	144	.60	.50	.26	46	.74	.75	.25
Corp- Intensiteit	Ratio tussen 'bedrijfsmatige' bestuursleden en het totale aantal bestuursleden (%)	130	.15	.10	.19	238	.08	.00	.19	34	.15	.09	.16
Corp- strategie	Aan/afwezigheid van een aanwervingsstrategie van 'bedrijfsmatige' bestuursleden (0 = afwezig, 1 = aanwezig)	118	(0=61)	(1=57)		210	(0=145)	(1=65)		32	(0=10)	(1=22)	
Managerial- management tools	Index management tool gebruik (5-punt Likert schaal)	143	.37	.39	.21	278	.30	.29	.23	47	.57	.57	.22
Managerial- prestaties meten	Index prestatie metingen (4-punt Likert schaal)	151	.65	.67	.22	275	.56	.61	.27	44	.71	.72	.18

Noot: Obs. = observaties, Gem. = gemiddelde, Med. = mediaan, en SD = standaarddeviatie. Comm = commercialisering. Corp = corporatisering. Managerial = managerialisering.

⁸ Gestandaardiseerde waarden herrekenen de gegeven scores tot een score tussen 0 en 1, wat vergelijking tussen verschillende indicatoren toelaat.

4.2. De samenhang van hybridisering richting de markt

4.2.1. De welzijnssector

Ondanks dat commerciële inkomsten eerder marginaal zijn in de welzijnssector, gaven ‘gecommercialiseerde’ welzijnsactoren aan dat hun afhankelijkheid van commerciële inkomsten eerder toenam over de afgelopen tien jaar en voornamelijk voortkwamen uit missie-gerelateerde activiteiten (zie Tabel 4). Welzijnsorganisaties die (missie-gerelateerde) commerciële inkomsten hebben (a) minder ‘bedrijfsmatige’ bestuurders, en (b) gebruiken minder management tools.

Tabel 4. Samenhang marktpraktijken in de welzijnssector (N = 158). Pearson correlaties

	Comm- intensiteit	Comm- aard	Comm- evolutie	Corp- intensiteit	Corp- strategie	Managerial- management tools	Managerial- prestaties meten	Groote
Comm- intensiteit	1	n.s.	.302**	-.155⁺	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Comm- aard		1	.240*	n.s.	n.s.	-.245*	n.s.	n.s.
Comm- evolutie			1	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Corp- intensiteit				1	.453***	.248**	n.s.	n.s.
Corp- strategie					1	.316***	.273**	.209*
Managerial- management tools						1	.344***	.346***
Managerial- prestaties meten							1	n.s.
Groote								1

Noot: ⁺p < .10, *p < .05, **p < .01, ***p < .001, n.s. = niet significant

Verder zien we dat welzijnsorganisaties die bewust bestuurders aantrekken omwille van hun achtergrond in het bedrijfsleven een hogere aanwezigheid van dit type bestuurders hebben. Ook het actief gebruik van management tools en het meten van prestaties gaan hand in hand. We zien in onze analyse een duidelijke link tussen ‘corporatisering’ en ‘managerialisering’. **De mate waarin ‘bedrijfsmatige’ bestuurders aanwezig zijn, is positief gelinkt aan het gebruik van management tools.** De aanwezigheid van de strategie om ‘bedrijfsmatige’ bestuurders aan te

trekken is dan weer positief gerelateerd aan het meten van prestaties. Ten slotte zien we dat de trends ‘corporatisering’ en ‘managerialisering’ vaker voorkomen bij grote(re) organisaties.

4.2.2. De socioculturele sector

Behalve het feit dat sterk gecommmercialiseerde socioculturele verenigingen deze inkomsten eerder wel dan niet verwerven uit missie-gerelateerde activiteiten, vinden we geen link tussen de intensiteit, aard en evolutie van commerciële inkomsten in de socioculturele sector (zie Tabel 5). In tegenstelling tot de welzijnssector zien we hier dat de mate van commerciële inkomsten positief gerelateerd is met een intenser gebruik van management tools en meten van prestaties. Corporatisering en commercialisering zijn in deze context niet verbonden met elkaar.

Tabel 5. Samenhang marktpraktijken in de socioculturele sector (N = 289). Pearson correlaties

	Comm- intensiteit	Comm - aard	Comm- evolutie	Corp- intensiteit	Corp- strategie	Managerial- management tools	Managerial- prestaties meten	Grootte
Comm- intensiteit	1	.163⁺	n.s.	n.s.	n.s.	.188^{**}	.195^{***}	n.s.
Comm- aard		1	n.s.	n.s.	n.s.	.254^{**}	n.s.	n.s.
Comm- evolutie			1	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Corp- intensiteit				1	.449^{***}	.155[*]	.120⁺	n.s.
Corp- strategie					1	.380^{***}	.239^{***}	n.s.
Managerial- management tools						1	.552^{***}	.243^{***}
Managerial- prestaties meten							1	.107⁺
Groote								1

Noot: ⁺p < .10, ^{*}p < .05, ^{**}p < .01, ^{***}p < .001, n.s. = niet significant

Hier opnieuw was de aanwezigheid van een strategie om ‘bedrijfsmatige’ bestuurders aan te trekken gelinkt aan een hogere aanwezigheid van deze bestuurders, en ging de mate waarin prestaties gemeten werden hand in hand met de mate waarmee management tools gebruikt werden. Zoals in de welzijnssector, is de mate waarin ‘bedrijfsmatige’ bestuurders aanwezig zijn positief gelinkt aan het gebruik van management tools, en de strategie om ‘bedrijfsmatige’ bestuurders aan te trekken is positief gerelateerd aan de mate waarin prestaties gemeten

worden. Tenslotte zien we dat ook in de socioculturele sector organisatorische grootte positief geassocieerd is met de trends van corporatisering en managerialisering.

4.2.3. De sociale economie

In vergelijking met de welzijns- en socioculturele sector, zijn bedrijfsmatige praktijken het meest uitgesproken aanwezig in de sociale economie. Deze actoren gaven aan dat (a) ze commerciële middelen primair genereerden via missie-gerelateerde activiteiten en (b) hun afhankelijkheid van deze inkomstenbron steeg over de afgelopen tien jaar (zie Tabel 6). Behalve een zwakke positieve link tussen de aanwezigheid van commerciële inkomsten verworven uit missie-gerelateerde activiteiten en de mate waarin prestaties gemeten worden, is de tendens van commercialisering niet gerelateerd aan corporatisering en managerialisering.

Tabel 6. Samenhang marktpraktijken in de sociale economie (N = 49). Pearson correlaties⁹

	Comm-intensiteit	Comm-aard	Comm-evolutie	Corp-intensiteit	Corp-strategie	Managerial-management tools	Managerial-prestaties meten	Grootte
Comm-intensiteit	1	.346*	.264⁺	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Comm-aard		1	n.s.	(omitted)	(omitted)	(omitted)	.268⁺	n.s.
Comm-evolutie			1	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Corp-intensiteit				1	.368*	.452**	n.s.	.560***
Corp-strategie					1	n.s.	.328⁺	.455**
Managerial-management tools						1	.324*	.433**
Managerial-prestaties meten							1	.261⁺
Grootte								1

Noot: ⁺p < .10, *p < .05, **p < .01, ***p < .001, n.s. = niet significant

Omitted: deze waarde kan niet berekend worden omdat de variabele 'comm-aard' constant is hier: alle cases genereren commerciële inkomsten op basis van missie-gerelateerde activiteiten.

⁹ Gegeven dat we hier slechts data hebben van 49 cases, zijn zowel de significantie als de sterkte van deze verbanden eerder indicatief.

Net zoals in de twee andere sectoren gaan de wervingsstrategie en de relatieve aanwezigheid van ‘bedrijfsmatige’ bestuurders, en het gebruik van management tools en prestatiemetingen, hand in hand. Ook hier weer stelden we vast dat (a) de relatieve aanwezigheid van ‘bedrijfsmatige’ bestuurders positief samenhangt met het gebruik van management tools, en (b) het bewust aantrekken van ‘bedrijfsmatige’ bestuursleden positief samenhangt met de mate waarin prestaties gemeten worden. Ten slotte vonden we dat grote(re) maatwerkbedrijven intenser aan de slag gaan met management tools.

Om meer kleur te geven aan deze bevindingen, organiseerden we twee focusgroepen: één met beleidsmakers, één met middenveldprofessionals. In de discussie gebruiken we enkele voorbeelden/inzichten uit deze gesprekken bij wijze van illustratie. Een globaal verslag van deze focusgroepen vind je in bijlage bij deze paper.

5. Discussie

Deze spotlightpaper onderzoekt de mate en samenhang van hybridisering richting de markt in het Vlaamse middenveld. Op basis van exploratieve analyses van surveydata identificeren we vier sector overschrijdende patronen.

Ten eerste, **als we kijken naar de mate van hybridisering richting de markt, dan zien we dat bedrijfsmatige praktijken eerder zwak tot matig aanwezig zijn en binnen de verwachte verhoudingen, nl. meer in de sociale economie, minder in de socioculturele sector.**

Uit de focusgroepen

De nuance die we hier moeten maken – en die vanzelfsprekend sterk bevestigd werd in de focusgroepen – is dat er ook binnen de drie onderscheiden sectoren sterke verschillen zijn. Zo zijn er binnen de welzijnssector uiteraard verschillen tussen de jeugdhulpverlening en de gehandicaptenzorg. Maar deze meer fijnmazige opdeling was hier niet zinvol, omdat we niet van iedere subcategorie ‘voldoende’ organisaties bereikt hebben om een zinvolle gemiddelde waarde te rapporteren.

Niettemin lijken de trends van commercialisering (51,8% van de respondenten) en corporatisering (38,7% van de respondenten) eerder toe te nemen, wat consistent is met de ‘sluipende vermarkting’ these van Bode (2011). We moeten hier wel een methodologisch

voorbehoud melden. Dit soort 'evolutievragen' zijn gevoelig voor 'hindsight bias': het is moeilijk voor een respondent om accuraat te rapporteren over het verleden (Andersson, 2017). Anderzijds ondervangen we deze bias in de mate van het mogelijke door te peilen naar iets feitelijk (nl. aanwezigheid commerciële inkomsten) en niet naar een gevoel of motivatie, en door te werken met een eerder ruwe schaal (5-punt Likert schaal).

Ten tweede, als we kijken naar de **coherentie van hybridisering richting de markt, dan zien we dat commercialisering eerder beperkt samenhangt met managerialisering en corporatisering**. De mate waarmee commerciële inkomsten verworven werden was (a) negatief gecorreleerd met corporatisering in de welzijnssector, (b) positief gecorreleerd met managerialisering in de socioculturele sector, en (c) niet gerelateerd aan corporatisering en managerialisering in de sociale economie. Echter, de positieve associatie tussen **commerciële inkomsten afkomstig uit missie-gerelateerde activiteiten** en het gebruik van managementtools (socioculturele sector) en prestatiemetingen (sociale economie) **suggereert dat een sterk geloof in managementpraktijken hand in hand kan gaan met het commercialiseren van de kernactiviteiten**. De assumptie dat commercialisering zowel corporatisering als managerialisering in de hand werkt lijkt dus maar in beperkte mate te kloppen omdat dit afhangt van (a) de bestudeerde sector (vb. de welzijnssector geeft een ander beeld dan de socioculturele sector) en (b) de aard van de commerciële inkomsten (nl. missie-gerelateerd of niet gerelateerd aan de missie).

Ten derde, **in tegenstelling tot commercialisering zijn corporatisering en managerialisering duidelijk aan elkaar gelinkt**. Een mogelijke verklaring is dat beide tendensen veroorzaakt worden door een onderliggend proces van 'managerialistische professionalisering'. Eerdere studies tonen aan dat managerialistische professionals – nl. professionals wiens primaire expertise ligt in 'organisatiemanagement'¹⁰ – in toenemende mate werkzaam zijn in de non-profit sector, wat op zijn beurt leidt tot een toenemend gebruik van managementpraktijken uit de bedrijfswereld. Deze gestage verspreiding van managerialistische professionals in de non-profit sector komt voort uit verschillende institutionele veranderingen die – in analogie met de markt – beschreven kunnen worden op basis van vraag en aanbod. Aan de aanbodzijde zien we dat de opkomst van 'non-profit management' als een gevestigd onderzoeksveld – o.a. zichtbaar

¹⁰ Managerialistische professionals worden in de literatuur vaak afgezet tegen substantieve professionals (vb. dokters, advocaten). Een ziekenhuis vormt een goed voorbeeld om dit onderscheid te duiden: waar de directie vaak bestaat uit managerialistische professionals (zij zijn verantwoordelijk voor een efficiënte aansturing, het praktische beheer van het ziekenhuis), vormen het verplegend personeel en de dokters de substantieve professionals (zij zijn verantwoordelijk voor een effectieve, kwalitatieve zorg) (Hwang & Powell, 2009; Noordegraaf, 2007, pp. vb.,).

door de opkomst van specifieke opleidingen, congressen en vaktijdschriften – leidt tot een groeiend aanbod van managerialistische non-profit professionals (Billis, 2010a). Een gelijkaardige evolutie is momenteel zichtbaar in het veld van ‘sociaal ondernemerschap’ (Pache & Chowdhury, 2012).

Uit de focusgroepen

Beide focusgroepen haalden het belang van opleidingen, vormingen en consultancy aan als aanjagers van managerialistische professionalisme in het middenveld. Zo werd onder impuls van de Europese Unie het ESF-kwaliteitslabel en EFQM-principes in de sociale economie geïntroduceerd door in te zetten op projectmatige, gesubsidieerde coaching trajecten. Ook het ontstaan van specifieke masteropleidingen in het socioculturele veld (vb. master cultuurmanagement) werd benoemd als een aanjager van professionalisering. Daarnaast onderlijnde men ook het belang van ‘historische achtergrond’ van de sector. Zo ging de evolutie van een ‘welzijnsstructuur’ naar een ‘arbeidsreïntegratie-structuur’ gepaard met een introductie van bedrijfsmatige kaders en professionals in de sociale economie sector.

Aan de vraagzijde zien we dat ‘sociale ondernemingen’ – en bij uitbreiding, hybride middenveldorganisaties die eigenschappen combineren van de ideaaltypische non-profit en for-profit – in toenemende mate geprojecteerd worden als de ‘norm’ voor non-profit organisatievormen. Bijvoorbeeld, op basis van experimenteel onderzoek stelden Andersson and Self (2015) vast dat potentiële donors geneigd waren om meer te doneren aan een middenveldorganisatie als die zichzelf presenteerde als een sociale onderneming. Ook het aanvragen van publieke financiering gaat vaker gepaard met het ‘vertalen’ van de activiteiten in output, outcome, evaluatieprocedures, risico’s, etc.

Ten slotte zien we dat **organisatorische grootte belangrijk is**. Grote(re) middenveldorganisaties waren positief gelinkt met de trends van corporatisering en managerialisering. Op zich is dit geen verrassing aangezien grote organisaties inherent meer nood hebben aan controle en coördinatiemechanismen.

Uit de focusgroepen

Ook in de focusgroepen gaf men aan dat voornamelijk grote(re) middenveldorganisaties actief aan de slag gaan met managementtools en prestatiemetingen. Echter, naast het afleggen van verantwoording en het managen van activiteiten suggereerden respondenten dat in de sociale

economie dit ingegeven kan zijn door een ‘concurrentielogica’. Het communiceren van prestaties signaleert efficiëntie en effectiviteit, en versterkt op die manier de reputatie van de organisatie. Kleine(re) organisaties kunnen hier – omwille van een gebrek aan tijd en middelen – niet mee aan de slag gaan.

Desalniettemin is dit een relevante bevinding omdat het suggereert dat – naast toegenomen middelencompetitie en veranderende normen en waarden over non-profit organisatiemodellen (vb. de opkomst van de sociale onderneming als de ‘nieuwe norm’) – de variatie in corporatisering en managerialisering deels verklaard kan worden door organisatiekenmerken. **Een interessante piste voor verder onderzoek zou erin kunnen bestaan de verklarende kracht van enerzijds veranderende normen en waarden, en organisatiekenmerken anderzijds te vergelijken om zo de belangrijkste aanjagers van corporatisering en managerialisering te identificeren.** Gelijkaardige studies bij publieke organisaties vonden – tegen populair geloof in – dat het gebruik van managementtools beter voorspeld werd door organisatiekenmerken (zoals organisatorische grootte) dan de dominante normen en waarden van het organisatieveld in kwestie (zie vb., George, Van de Walle, & Hammerschmid, 2019; Lægreid, Roness, & Rubecksen, 2007)

6. Besluit

Deze spotlightpaper vertrok vanuit de observatie dat de meerderheid van de studies rond hybridisering richting de markt focusten op de Angelsaksische context en er niet in slaagden om de trade-off tussen conceptuele diepte en empirische breedte te overstijgen. Dit is belangrijk, omdat het vraagtekens plaatst bij de geografische (hoe wijdverspreid zijn bedrijfsmatige praktijken in non-profit sectoren buiten de Angelsaksische context?) en empirische substantie van dit fenomeen (komen verschillende bedrijfsmatige praktijken samen voor binnen dezelfde middenveldorganisaties?).

Op basis van exploratieve analyses van surveydata, vindt deze studie empirisch bewijs voor de ‘sluipende vermarkting’ these van Bode (2011): de diffusie van bedrijfsmatige praktijken lijkt toe te nemen, maar is slechts in beperkte tot gematigde mate aanwezig in de Vlaamse non-profit sector. Daarnaast vinden we de conceptuele coherentie waarmee hybridisering richting de markt in verschillende studies benaderd wordt niet terug in de realiteit, die een meer fragmentarisch beeld laat zien. Deze bevindingen roepen de vraag op in welke mate het doembeeld van ‘hybridisering richting de markt’ als een monolithische bedreiging voor de

eigenheid van de non-profit sector – courant in de Angelsaksische literatuur – van toepassing is op het Vlaamse middenveld. In lijn met de argumentatie van Bode (2011) denken we dat deze minder doorgedreven vorm van hybridisering richting de markt verklaard kan worden door (a) de verschillende posities van de non-profit sector in de samenleving (Vlaanderen: nauw verweven met de staat, Angelsaksische context: alternatief voor de staat), en (b) een minder uitgesproken implementatie van NPM-geïnspireerde hervormingen in Vlaanderen in vergelijking met de Angelsaksische context. **Een uitdagende vraag voor toekomstig onderzoek is in welke mate deze minder doorgedreven hybridisering richting de markt leidt tot andere – en mogelijk misschien minder negatieve – effecten op de organisatorische en maatschappelijke performantie van middenveldorganisaties.**

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 jeugthuizen, 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>

Bijlage 2 – Bevindingen uit de focusgroepen met beleid en middenveld

Datum: 21/03/2019

Locatie: Sociale Innovatiefabriek, Brussel

Aantal deelnemers beleid: 6

Aantal deelnemers middenveld: 9

Aanwezige CSI onderzoekers: Bram Verschuere, Ben Suykens, Björn Carré & Bart Verhaeghe

Commercialisering

Ondanks dat de focusgroep met de beleidsmakers stelt dat commerciële inkomsten niet bedoeld zijn 'ter vervanging van publieke subsidies (zo spreekt men in de socioculturele sector van aanvullende – en niet alternatieve – financiering), komt onzekerheid over de evolutie van publieke inkomsten verschillende keren naar voor als aanjager van dit fenomeen in de focusgroep met het middenveld. Sommige middenveldorganisaties gaan – net omwille van die onzekerheid – hun relatieve afhankelijkheid van subsidies proactief afbouwen door in te zetten op commerciële inkomstenbronnen. De sociale economie vormt hier een uitzondering op: hier zijn commerciële inkomsten inherent verbonden aan het vervullen van sociale doelstellingen. De focusgroep met beleidsmakers in die sector geeft aan dat de rugzak-financiering zoals bepaald in het nieuwe Maatwerkdecreet net de ambitie heeft om (a) de diversiteit qua ondersteuningsnoden van de doelgroepmedewerkers op te vangen, om (b) het gevaar van cherry-picking (nl. focussen op het aantrekken van 'sterkere' medewerkers) tegen te gaan.

De beleidsmakers hameren voorts op het belang van semantiek: het verschil tussen alternatieve of aanvullende financiering en de ideologische lading (commercialisering wordt soms wel 'te snel' gekoppeld aan een terugtrekkende overheid). In de socioculturele sector geeft het beleid aan dat ze een dergelijke commerciële houding faciliteren, maar dat men dit zeker niet zal verplichten. Bij het middenveld geven sommige deelnemers aan dat men alternatieven zoekt omdat de maatschappelijke noden groeien en de subsidies niet mee groeien. Het is hen dus niet zozeer te doen om hun financiële afhankelijkheid van subsidies af te bouwen. Anderen zien commerciële inkomsten wel eerder als een strategisch anticiperen op een mogelijke daling van publieke subsidies.

Managerialisering

In de focusgroep met beleidsmakers wordt gesuggereerd dat het gebruik van management tools door Vlaamse middenveldorganisaties geïntroduceerd is via de strikte(re) rapporteringskaders van tien jaar geleden. Er is nu een tendens ingezet van regelluwte (vnl. in de welzijnssector),

maar toch blijven – naar aanvoelen van de beleidsmakers – middenveldorganisaties aan deze management principes vasthouden omdat ‘men het nu zo gewoon is’. Verder is managerialisme te linken aan professionalisme, wat op zijn beurt aangejaagd wordt door Europees beleid (bv de opkomst van kwaliteitslabels vanuit de Europese unie, bijvoorbeeld het ESF- label in de sociale economie en het EFQM-model in de ngo-sector) en (b) de opkomst van non-profit ‘management’ opleidingen (vb. in het socioculturele veld: master cultuurmanagement aan de UA) als aanjagers van het gebruik van management tools bij Vlaamse middenveldorganisaties. Deze factoren worden ook benoemd in de focusgroep met het middenveld. Daarnaast gaf het middenveld aan dat het een blijvende uitdaging is om met kwantitatieve managementtools kwalitatieve zaken zoals maatschappelijke meerwaarde in kaart te brengen, en dat het ‘meten’ van sociale impact bij meeste organisaties nog in de kinderschoenen staat. Terwijl ze aangeven dat een meer impactgerichte verantwoording mogelijk wel kan leiden tot verbetering van interne besluitvormingsprocessen of stakeholdercommunicatie. Voorts kwam naar voor dat prestatiegerichte verantwoording naar de overheid leidt tot klachten over administratieve (over)belasting.

Corporatisering

Het beleid en middenveld geven aan dat het bewust aantrekken van personen uit de bedrijfswereld eerder moet gezien worden in het groter geheel van good governance en het zo divers mogelijk samenstellen van een raad van bestuur. Verschillende respondenten geven aan dat het feit dat verschillende stakeholders vertegenwoordigd zijn in de RvB de legitimiteit van een organisatie ten goede komt. In de sociale economie speelt dit sterker, gezien die sector dichter bij de markt staat. Bestuurders met verschillende achtergronden kan weliswaar ook spanningen opleveren. Dit wordt tegelijk genuanceerd omdat deze ‘bedrijfsmatige bestuurders’ vaak eerder kennis ter beschikking willen stellen dan echt willen meebesturen. Voornaamste redenen voor het aantrekken van ‘bedrijfsmatige bestuurders’ zijn schaalvergroting, professionalisering en vereisten rond goed bestuur maar ook door nieuwe regelgeving. De sector van de sociale economie is ook hier atypisch. De evolutie van een welzijnsstructuur naar een economische structuur ging gepaard met de introductie van bedrijfsmatige ‘professionals’, zowel in de raad van bestuur als in het managementkader van de organisatie.

Referenties

- Andersson, F. O. (2017). A new focus on nonprofit entrepreneurship research: Highlighting the need and relevance of nascent stage inquiry. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(2), 249-258.
- 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.
- Billis, D. (2010a). From welfare bureaucracies to welfare hybrids. *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*, 3-24.
- Billis, D. (2010b). *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*: Palgrave Macmillan.
- 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
- Bode, I. (2011). Creeping Marketization and Post-corporatist Governance: The Transformation of State–Nonprofit Relations in Continental Europe *Governance and regulation in the third sector* (pp. 123-149): Routledge.
- De Rynck, F., Pauly, R., & Verschuere, B. (2017). Nieuw Publiek Management in Vlaanderen en de impact op het middenveld.
- George, B., Van de Walle, S., & Hammerschmid, G. (2019). Institutions or Contingencies? A Cross-Country Analysis of Management Tool Use by Public Sector Executives. *Public Administration Review*.
- Hwang, H., & Powell, W. W. (2009). The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly*, 54(2), 268-298. doi:10.2189/asqu.2009.54.2.268
- Læg Reid, P., Roness, P. G., & Rubecksen, K. (2007). Modern management tools in state agencies: The case of Norway. *International Public Management Journal*, 10(4), 387-413.
- Noordegraaf, M. (2007). From “pure” to “hybrid” professionalism: Present-day professionalism in ambiguous public domains. *Administration & Society*, 39(6), 761-785.
- Oosterlynck, S., Verschuere, B., & Verhaeghe, B. (2019). Wat is het middenveld? Een overzicht van typologieën en afbakening van werkdefinitie. 10.
- Pache, A.-C., & Chowdhury, I. (2012). Social entrepreneurs as institutionally embedded entrepreneurs: Toward a new model of social entrepreneurship education. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 494-510.
- Raeymaeckers, P. (2016). Het wit konijn van vermarkting: netwerken als strategie voor het sociaal werk. *Sociaal. net*.
- Salamon, & Anheier. (1998). Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 9(3), 213-248.
- 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., De Rynck, F., & Verschuere, B. (2018). Nonprofit organizations in between the nonprofit and market spheres: Shifting goals, governance and management? *Nonprofit Management and Leadership*, (forthcoming). doi:doi:10.1002/nml.21347
- Suykens, B., Verschuere, B., & De Rynck, F. (2016a). De non-profit sector, booming business? *Opgehaald van CSI Flanders: <https://www.middenveldinnovatie.be/publicaties/spotlightpaper-de-non-profit-sectorbooming-business>*.
- Suykens, B., Verschuere, B., & De Rynck, F. (2016b). Zorgt vermarkting voor betere hulpverlening? Drie voorwaarden: contract, contract, contract. *Sociaal. Net*.

- 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.
- 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