

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

## **Samenvatting casestudy binnen de welzijnssector**

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

Universiteit Gent

December 2019

**Flemish strategic basic research (SBO) financed by VLAIO**



## Executive summary

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

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

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

We hebben ervoor gekozen om een casestudyonderzoek op te zetten binnen de sector welzijn. Er zijn twee organisaties binnen deze sector uitgekozen, namelijk één die in hoge mate en één die in lage mate hybridiseert richting de markt. Dit moet het mogelijk maken om dieper in te gaan op

de bovenstaande aandachtspunten. De organisatie die in hoge mate hybridiseert richting de markt, betreft een private jeugdhulpvoorziening. Deze organisatie geeft aan veel belang te hechten aan zijn doelgroep: minderjarige meisjes met complexe problematieken. Men voorziet hiertoe in een uitgebreid dienstverleningsaanbod. Als tweede organisatie hebben we gekozen voor een vergunde zorgaanbieder die diensten aanbiedt aan personen met een beperking. De organisatieleiding vindt het belangrijk om een familiale en persoonlijke sfeer uit te bouwen met de doelgroep. Deze organisatie hybridiseert in lage mate richting de markt.

De resultaten tonen aan dat er verschillen vast te stellen zijn. De organisatie die in hoge mate hybridiseert, wordt voornamelijk door externe stakeholders als legitiem bestempeld. De overheid is tevreden over de manier waarop de organisatie werkt. Het is een heel innovatieve en professionele organisatie die als 'pionier' geldt voor de sector in de ogen van de koepel en overheid. De organisatie wil sterk inzetten op nieuwe trends, waaronder sociaal ondernemerschap, en zij willen ook andere organisaties stimuleren om hiermee aan de slag te gaan. De private donor geeft aan dat deze organisatie heel innovatief te werk gaat, met als doelstelling zoveel mogelijk kansen geven aan hun doelgroep. Het gaat om een heel moeilijke doelgroep van minderjarige meisjes die nergens anders meer terecht kunnen. De organisatie gaat hier op een heel unieke manier mee om (vb. een uitgebreid aanbod aan diensten, deels gefinancierd uit commerciële inkomsten). De hele organisatiewerking staat in het teken van de doelgroep. De geïnterviewde binnen de doelgroep geeft ook zelf aan dat deze tevreden is. De vrijwilligers zijn gemotiveerd en vinden het fijn dat ze veel vrijheid hebben in het takkenpakket dat ze wensen op te nemen. De vrijwilligers geven ook aan niet geconfronteerd te worden met hybride praktijken. Ten slotte is er nog het personeel. Deze ondervinden een grote werkdruk omwille van de focus op de doelgroep en de vele trends die zich in de sector voordoen en waarvoor de organisatie zich engageert, zoals het hybridiseringsverhaal dat in dit onderzoek centraal staat.

Dit is toch enigszins anders bij de organisatie die in lage mate hybridiseert. De organisatie zet heel sterk in op een kleinschalige organisatie die een warme en familiale sfeer uitstraalt. De doelgroep is heel tevreden aangezien deze kleinschaligheid toelaat om persoonlijke relaties op te bouwen en deze personen met een beperking alle kansen te geven. Het personeel en de vrijwilligers voelen deze warme sfeer eveneens. Ze worden gewaardeerd voor het werk dat ze doen en de organisatie wil absoluut vermijden dat de werkdruk zou toenemen. De organisatie staat dan ook argwanend tegenover trends zoals sociaal ondernemerschap. De organisatie vindt dat ze met de doelgroep moet bezig zijn en niet met deze trends. De private donor is er eveneens van overtuigd dat deze organisatie er alles aan doet om zijn doelgroep alle kansen te geven. Ze rekenen er vooral op dat de organisatie meehelpt om kaarten te verkopen voor hun jaarlijks

concert. De koepel en overheidsactor willen de organisatie toch aansporen om in te zetten op efficiëntie en effectiviteit. Dit is volgens hen noodzakelijk, zeker met de invoering van de persoonsvolgende financiering, indien de organisatie haar voortbestaan wil garanderen.

Op vlak van gevoerde strategie, zijn er ook verschillen vast te stellen. De organisatie die in hoge mate hybridiseert, probeert voornamelijk het personeel te ontlasten. Men zal de structuur van de organisatie gaan herbekijken door een reorganisatie door te voeren, een nieuw organigram op te stellen en bijkomende functies te creëren om op bepaalde trends te kunnen inspelen. Naar begeleiders toe zal men ook inzetten op een uitgebreide vrijwilligerswerking om op die manier hun takkenpakket te verlichten. Ten slotte zal men het personeel ook zoveel mogelijk proberen onderdompelen in de cultuur van de organisatie: openstaan voor samenwerking en invloeden van andere actoren, ook de bedrijfswereld, om een ruime dienstverlening aan te bieden. Het is eigen aan deze organisatie dat deze experimenteert met trends die zich in de omgeving afspeelen, zoals hybridisering richting de markt. Als het maar ten dienste staat van de doelgroep.

De organisatie die in lage mate hybridiseert, zal een aantal strategieën opzetten om negatieve effecten naar overheid en koepel om te plooiën naar een positief effect. Men staat eerder afwijzend tegenover professionalisering en sociaal ondernemerschap. Men zal hiermee creatief aan de slag gaan. Men is actief in een soort lerend netwerk met een grote en sterk hybridiserende zorgaanbieder waarbij men kan inzetten op een professionele uitstraling zonder dat de organisatie zelf dient te professionaliseren. Men kan samenwerken met gelijkaardige organisaties. De organisatie kiest er bovendien voor om zich lokaal te verankeren en heeft hiertoe een samenwerkingsplatform opgericht. Op deze manier kunnen (kleine) organisaties elkaar ondersteunen. Deze organisatie beschikt bovendien als kleine speler over een groot aantal actieve vrijwilligers en een vrijwilligerscoördinator. De slagkracht van de organisatie neemt hierdoor toe zonder dat ze haar kleinschaligheid verliest.

Op basis van deze resultaten komen er een aantal praktijkinzichten naar boven. In de sector welzijn lijken organisaties die in hoge mate hybridiseren voornamelijk legitimiteit te genieten van externe stakeholders. Het gaat dan om private sponsors, de doelgroep, overheidsactoren en koepelorganisaties. Men stelt bijvoorbeeld vast dat de doelgroep heel tevreden is en kan rekenen op een uitgebreide en kwaliteitsvolle dienstverlening. Het personeel kan hierdoor echter onder druk komen te staan. De organisatie zal hier strategisch mee moeten omspringen. Men kan er bijvoorbeeld voor kiezen om de organisatiestructuur te herbekijken of zich eerder lokaal te verankeren en aan netwerkvorming te doen.

## Innovatiematrix

<i>Organisatie A - Hybridiseren richting de markt</i>				
<b>Uitdaging</b>	<b>Focus van innovatie</b>	<b>Bron van innovatie</b>	<b>Mate van creatieve destructie</b>	<b>Innovatiestrategie</b>
<p>Hybridiseren richting de markt is voor de organisatie een innovatieve manier om met hogere verwachtingen van zowel de overheid als de doelgroep om te gaan. De organisatie wil namelijk “best practices” uit de bedrijfswereld gebruiken om een nog uitgebreidere en meer vernieuwende dienstverlening te kunnen aanbieden aan hun doelgroep: meisjes met complexe problemen. Men stelt nu namelijk vast dat subsidies alleen niet volstaan. Bovendien zal de overheidsfactor de organisatie aanmoedigen om aan sociaal ondernemerschap te doen. Op die manier wil de organisatie ook hun lange termijn overleving veiligstellen.</p>	<p><u>Transformatie van inter-organisatorische netwerken en relaties (meso):</u> Het leidt er enerzijds toe dat de inter-organisatorische relaties verbeteren met de overheid, de koepelorganisatie en de private sponsor. Deze stakeholders bestempelen de organisatie als professioneel en sociaal ondernemend.</p> <p><u>Transformatie van intra-organisatorische verhoudingen en organisatievormen (meso):</u> Deze vorm van innovatie is anderzijds gericht op een andere of betere output. Hybridisering richting de markt lijkt te leiden tot een uitgebreidere en kwaliteitsvollere ondersteuning van de moeilijk doelgroep (vb. het aanbieden van een uitgebreider sport- en cultuuraanbod).</p> <p>Deze focus op outputverbetering en externe legitimiteit zet echter de intra-organisatorische relaties met het personeel onder druk.</p>	<p>Het verhaal van hybridisering richting de markt wordt zowel van bovenaf naar voren geschoven als binnen de organisatie zelf verder vormgegeven. Het decreet integrale jeugdhulp lijkt deze hybride organisatievorm te faciliteren. De keuze om uiteindelijk in toenemende mate te hybridiseren ligt bij de organisatie en de raad van bestuur en directie. Men heeft afgewogen of de organisatie nog verder kan hybridiseren. Er wordt bovendien gekeken of alles nog binnen de missie en visie te kaderen is. De directeur die ervaring heeft in zowel de profit als non-profit wereld, speelt hierin een belangrijke rol.</p>	<p>Hybridiseren richting de markt leidt tot een bijkomende laag of de creatie van nieuwe structuren, methoden en functies naast de reeds bestaande (vb. het opzetten van een bedrijfsgerichte marketingstrategie). Het personeel ervaart wel een toename van de werkdruk. Dit leidt tot een bijkomende bureaucratiesing van de organisatie.</p>	<p>Hybridisering richting de markt is een strategische keuze van de organisatie en men zet daarbij in op een structurele verandering binnen de organisatie. De organisatie zal meer commerciële inkomsten genereren, managementinstrumenten gebruiken alsook bewust kiezen voor bestuursleden met een expertise uit de bedrijfswereld. Recent heeft men ook de keuze gemaakt om meer in te zetten op prestatie metingen die zich spiegelen aan de bedrijfswereld.</p>

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

Uitdaging	Focus van innovatie	Bron van innovatie	Mate van creatieve destructie	Innovatiestrategie
<p>Het toepassen van strategieën in een context van toenemende hybridisering richting de markt, is voor beide organisaties een innovatieve manier om legitiem te blijven. Dit voor zowel de organisatie die in lage mate als diegene die in hoge mate hybridiseert. De organisatie die in hoge mate hybridiseert, ondervindt negatieve effecten naar personeel toe. De andere organisatie zal zich dan weer richten op de koepel en overheidsactor. Kortom, deze innovatieve strategieën kunnen ervoor zorgen dat de vele verschillende stakeholders de beide organisaties (terug) als legitiem beschouwen.</p>	<p>Deze vorm van innovatie wil ervoor zorgen dat de relaties met de verschillende stakeholders voor beide organisaties verbeteren, intra- en inter-organisatorisch.</p> <p><u>Transformatie van intra-organisatorische verhoudingen en organisatievormen (meso):</u> Dit betekent voor de organisatie die in hoge mate hybridiseert, de relatie met het personeel (vb. aanpassen van het organogram).</p> <p><u>Transformatie van inter-organisatorische netwerken en relaties (meso):</u> Bij de organisatie die in lage mate hybridiseert, gaat het om de koepel en overheidsactor (vb. het opzetten van een lerend netwerk met andere organisaties om professionaliteit uit te stralen).</p>	<p>Het toepassen van strategieën is iets wat zich binnen de organisaties afspeelt. De raad van bestuur en directie van beide organisaties, maken afwegingen van wat verschillende stakeholders precies verwachten binnen een context van hybridisering richting de markt. Dit zal uiteindelijk leiden tot een aantal strategieën om legitiem te blijven in de ogen van verschillende stakeholders. De beide organisaties hebben heel charismatische directeurs, die op deze strategieën wegen. De organisatie die in lage mate hybridiseert, hecht bovendien veel belang aan inspraak van personeelsleden.</p>	<p>Het toepassen van strategieën om legitiem te blijven in een context van hybridisering richting de markt, leidt voor de organisaties niet tot de destructie van hun bestaande methoden en structuren, maar wel tot het nemen van strategische beslissingen om op lange termijn legitiem te blijven als organisatie. Het is de bedoeling dat deze strategieën de negatieve effecten wegnemen en zo de relaties met de verschillende stakeholders verbeteren. Bijvoorbeeld, de laag hybridiserende organisatie zal een lokaal lerend netwerk opzetten. Het gaat dus om een bijkomende laag, zonder dat dit tot destructie leidt.</p>	<p>Deze strategieën maken structureel onderdeel uit van de organisaties. Alsook, het opvolgen van de effecten van een hybride context op hun legitimiteit. Beide organisaties moeten met negatieve effecten rekening houden. De organisatie die in lage mate hybridiseert, zal ook aandacht hebben voor de koepel en overheidsactor. De hoog hybridiserende organisatie zal zich richten op het personeel.</p>

