



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

## **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**

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

**Please refer to this publication as follows:**

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

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

This working paper can be downloaded from our website: [www.middenveldinnovatie.be/publicaties](http://www.middenveldinnovatie.be/publicaties)

**Kernwoorden**

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

## INHOUD

Executive summary	4
Innovatiematrix	7
1. Inleiding	9
2. Probleemstelling	10
2.1. Hybridisering en legitimiteit	10
2.2. Legitimiteit en strategieën	13
2.3. Onderzoeksvraag	14
3. Onderzoeksopzet	16
3.1. Theoretisch kader	16
3.2. Selectie	17
<i>Organisatie A - Hoge mate van hybridisering</i>	19
<i>Organisatie B - Lage mate van hybridisering</i>	20
3.3. Operationalisering	20
3.4. Dataverzameling en -analyse	22
4. Analyse - Organisatie A	24
4.1. Hybridisering richting de markt	24
4.2. Organisatorische legitimiteit	26
4.3. Organisatiestrategieën	30
4.4. Algemeen besluit	32
5. Analyse - Organisatie B	33
5.1. Hybridisering richting de markt	33
5.2. Organisatorische legitimiteit	34
5.3. Organisatiestrategieën	38
5.4. Algemeen besluit	41
6. Conclusie	43
7. Discussie	46
Stakeholder assessment welzijn	49
Bijlagen	55
Bibliografie	64

## Executive summary

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





# 1. Inleiding

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

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



## 2. Probleemstelling

### 2.1. Hybridisering en legitimiteit

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

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

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

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

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



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

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

## 2.2. Legitimiteit en strategieën

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

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

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

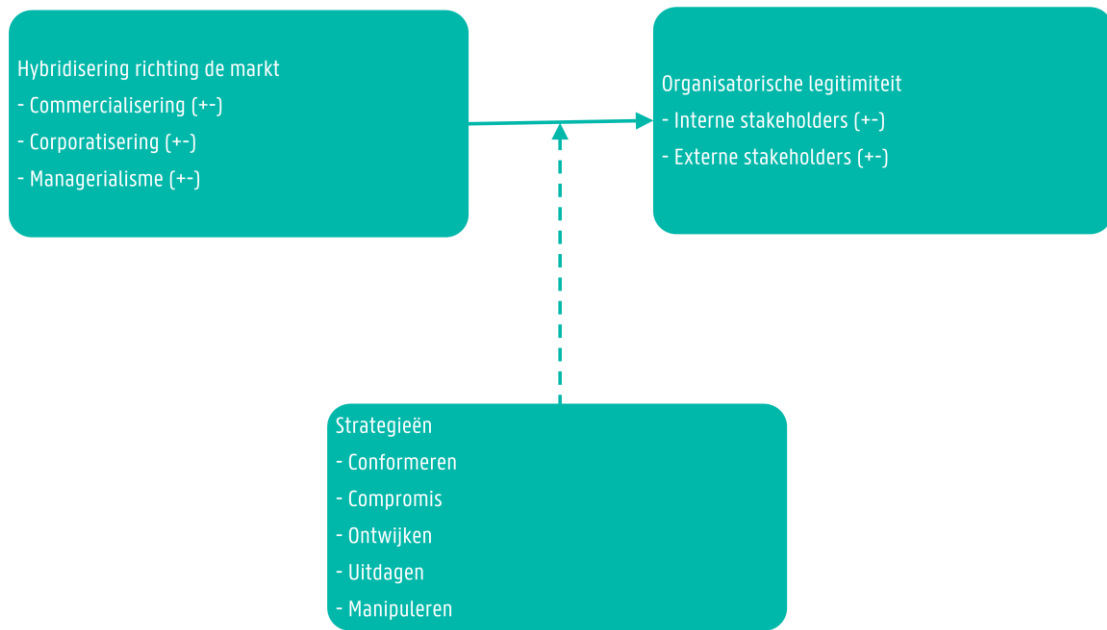
stakeholders te versterken ofwel negatieve effecten te verminderen. Deze strategieën zijn niet allemaal vormen van innovatie maar er zijn er wel die hiertoe een kans bieden: compromissen zoeken, uitdagen en manipuleren. Deze zijn er namelijk op gericht om sociale relaties, interorganisatorische relaties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

### 2.3. Onderzoeksvraag

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

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

**Figuur 1: De probleemstelling**



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

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

### 3. Onderzoeksopzet

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

#### 3.1. Theoretisch kader

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

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



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

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

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

### 3.2. Selectie

Het is vooreerst belangrijk om aan te geven wat we verstaan onder de welzijnssector. De sector welzijn is heel ruim. In Vlaanderen valt te denken aan de jeugdzorg, de zorg voor personen met een beperking, de ouderenzorg, de geestelijke gezondheidszorg en de gezinszorg. De geselecteerde organisatie die in hoge mate hybridiseert, valt als erkende voorziening onder de sub-sector van de bijzondere jeugdzorg en de organisatie die in lage mate hybridiseert onder de zorg voor personen met een beperking als vergunde zorgaanbieder. Binnen het Agentschap Jongerenwelzijn spreekt men over de integrale jeugdhulp met een intersectorale toegangspoort en enveloppefinanciering voor organisaties. Op die manier kunnen organisaties het aanbod moduleren naargelang de behoeften van jongeren. De sector van (meerderjarige) personen met een beperking wordt dan weer gekenmerkt door het bestaan van vergunde zorgaanbieders en personen met een beperking die een ondersteuningsplan hebben. Ze ontvangen ofwel een basisondersteuningsbudget (BOB) of persoonsvolgend budget (PVB) van het VAPH of het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap (Kabinet van Jo Vandeurzen, Vlaams minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, 2010, 2016).

Voor de beschrijving van de welzijnssector en de selectie van de cases, maken we gebruik van de data die reeds verzameld zijn binnen het onderzoeksproject (Szekér & Van Gyes, 2019). Op basis hiervan, zien we dat bedrijfsmatige praktijken in de Vlaamse non-profit sector eerder ‘bescheiden’

aanwezig zijn in vergelijking met de Angelsaksische wereld. Dit geldt ook voor de welzijnssector. Niettemin de surveyresultaten, zijn er ook binnen deze sector een aantal zaken die duiden op een toegenomen hybridisering richting de markt. Dit wordt onder meer gestimuleerd door het systeem van persoonsvolgende financiering (PVF) voor personen met een beperking (vb. toegenomen concurrentie tussen vergunde zorgaanbieders) en de enveloppefinanciering voor private jeugdhulpvoorzieningen (vb. het creëren van managementruimte om middelen in te zetten waar men het nodig acht), zoals hierboven reeds is aangehaald.

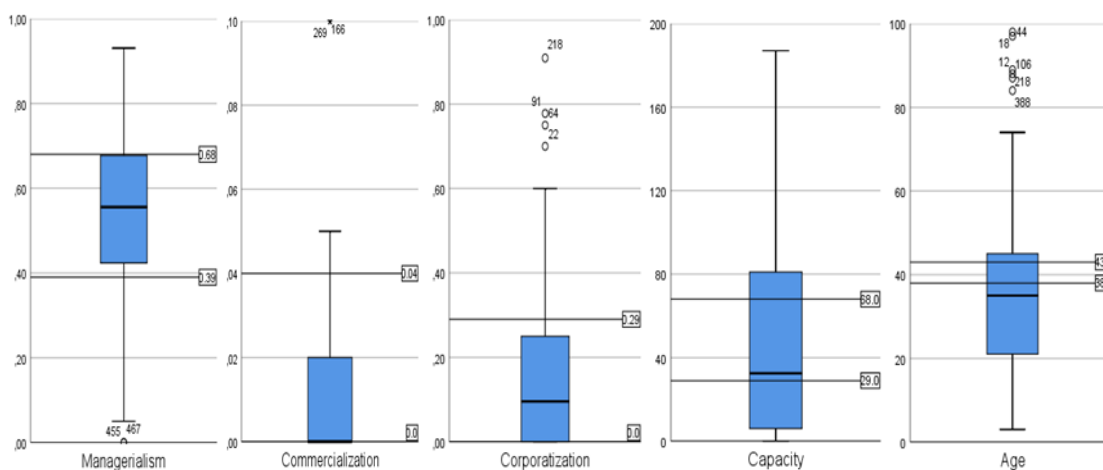
De dataset van de Vlaamse survey bevat de antwoorden van 496 non-profitorganisaties die hebben deelgenomen. Deze dataset is vervolgens opgedeeld naargelang de verschillende sectoren, namelijk sociaal-cultureel (N=298), welzijn (N=149) en sociale economie (N=49). De volgende resultaten gaan uitsluitend over de welzijnssector. Indien er naar commerciële inkomsten wordt gekeken, haalt deze sector gemiddeld 5% uit de verkoop van goederen en/of diensten. Corporatisering komt eerder in beperkte mate voor. Het gaat binnen deze sector om gemiddeld 15% van de bestuursleden die gevraagd worden omwille van hun bedrijfsmatige achtergrond. Vervolgens, het gebruik van management tools en het meten van prestaties. Ten eerste het gebruik van management tools. De gemiddelde score (.37) geeft aan dat deze 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). Kijken we naar het meten van prestaties, dan zien we dat de gemiddelde score (.65) overeenstemt met het regelmatig meten van prestaties (0.65). Dit leidt uiteindelijk tot een gemiddelde score van .53 voor managerialisme. Ten slotte, deze organisaties zijn gemiddeld 39 jaar oud en beschikken over 165 betaalde personeelsleden (Suykens, Verschuere, & De Rynck, 2017). Deze variabelen zijn allemaal opgenomen in de onderstaand tabel (tabel 1). Hierbij worden zowel de gemiddeldes als de medianen weergegeven voor de welzijnssector.

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

Welzijn	Managerialisme	Commercialisering	Corporatisering	Leeftijd	Capaciteit
Aantal organisaties	152	154	130	117	152
Gemiddelde	,53	,05	,15	39	165
Mediaan	,56	0	,10	35	33
Organisatie A	,68	,04	,29	38	68
Organisatie B	,39	0	0	43	29

De selectie van de twee cases is op een systematische manier gebeurd door eveneens gebruik te maken van de reeds bestaande data (zie supra.). In de tabel hierboven worden voor de beide organisaties de scores voor de drie vormen van hybridisering weergegeven. Het gaat om de verhouding commerciële inkomsten, het al dan niet intensief gebruik van managementinstrumenten en prestatiemetingen alsook de verhouding bestuursleden met bedrijfsexpertise. De onderstaande figuur (figuur 2) geeft duidelijk aan dat beide organisaties verschillend zijn op het vlak van hybridisering richting de markt. Er wordt ook gekeken naar de leeftijd en capaciteit (uitgedrukt in betaalde personeelsleden) van de organisaties. Hieruit mag blijken dat de waarden dichter bij elkaar liggen (tabel 1). Dit is ook zo te zien op de figuur (figuur 2). In dit geval gaat het dan om twee min of meer gelijkaardige organisaties die echter sterk verschillen naargelang de mate van hybridisering.

**Figuur 2: Boxplots hybridisering richting de markt en organisatiekenmerken.<sup>1</sup>**



### *Organisatie A - Hoge mate van hybridisering*

Deze organisatie werd als vzw in 1981 opgericht en wordt erkend als voorziening binnen de integrale jeugdhulp. Er wordt zowel rechtstreeks als onrechtstreeks toegankelijke jeugdhulp aangeboden voornamelijk aan meisjes die met een complex geheel van problemen geconfronteerd worden. De organisatie gaat met deze doelgroep aan de slag door zowel residentiële als ambulante ondersteuning aan te bieden. De organisatie is opgedeeld in een aantal afdelingen die elk focussen op een specifieke doelgroep en/of thema. Men is begonnen met twee residentiële afdelingen en daarna zijn er een aantal afdelingen bijgekomen om in te spelen op een maatschappelijke

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

noodzaak (vb. minderjarigen die geen aansluiting vinden bij het onderwijs, jonge gezinnen met kleine kinderen en vroegdetectie aan de hand van contextbegeleiding voor gezinnen). Men is ook actief in verschillende samenwerkingsverbanden en projecten waar de nadruk voornamelijk ligt op een tekort aan ondersteuning voor deze moeilijke doelgroep. Men wil bovendien de link met de samenleving leggen door een sport- en cultuuraanbod te ontwikkelen. Er zijn in totaal 68 personeelsleden tewerkgesteld waaronder voornamelijk begeleiders en coaches. De organisatie kan ook terugvallen op ongeveer 50 actieve vrijwilligers die de organisatiewerking mee ondersteunen. De totale inkomsten werden in 2017 op 4,3 miljoen euro geschat en men behaalde een winst van 120.444 euro. De raad van bestuur telt 7 bestuursleden.

### *Organisatie B - Lage mate van hybridisering*

Deze vzw is opgericht in 1976 en is erkend als zorgaanbieder voor zowel rechtstreeks als niet-rechtstreeks toegankelijke hulp voor personen met een beperking. De organisatie voorziet zowel in dag- en woonondersteuning alsook een intern en extern werkaanbod. Deze verschillende ondersteuningsvormen worden op verschillende locaties ingericht die dicht bij elkaar in de buurt liggen en op het grondgebied van eenzelfde lokaal bestuur. Bovendien geeft de organisatie aan dat ze actief wil zijn binnen deze lokale gemeenschap. De meeste personen met een beperking beschikken over een persoonsvolgend budget en zetten dit voornamelijk in onder de modaliteit van de voucher. In de organisatie worden er 33 personeelsleden te werk gesteld. De organisatie geeft bovendien aan dat men op een aanbod van 53 actieve vrijwilligers kan terugplooien. In 2018 heeft de organisatie ongeveer 1,8 miljoen euro aan inkomsten en een winst van € 102.164 opgetekend. De grootte van de organisatie, zowel financieel als naar personeel toe, is de laatste tien jaar vrij constant gebleven. Ten slotte telt de raad van bestuur 8 leden.

### **3.3. Operationalisering**

We gaan ten eerste in op de operationalisering van het multi-stakeholder perspectief. We baseren ons hiervoor op het werk van Young (2002) en Meyer et al. (2013). Deze onderzoekers vinden het namelijk ook belangrijk om verschillende stakeholders mee te nemen, zowel interne als externe. In dit onderzoek gaat het om: overheidsactoren, koepelorganisaties, vrijwilligers, personeelsleden, de doelgroep en private donors. We gaan bovendien verder in op het operationaliseren van de containerbegrippen die we hierboven al gedefinieerd hebben: hybridisering richting de markt, organisatorische legitimiteit en organisatiestrategieën. De onderstaande tabellen bieden een overzicht.

**Tabel 2: Operationalisering hybridisering richting de markt**

	Operationalisering	Citaten respondenten/documenten
<b>Commercialisering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- commerciële inkomsten<sup>2</sup>/totale inkomsten</li> <li>- commerciële inkomsten (niet) gerelateerd aan de missie</li> <li>- verandering doorheen de tijd</li> </ul>	<p><i>“Ik heb het gevoel dat onze commerciële inkomsten vooral gericht zijn om de dingen die de overheid niet van ons verwacht, om die te kunnen realiseren. Die wij wel waardevol vinden, omdat we ze anders niet doen.”</i> (A. personeelslid)</p>
<b>Managerialisme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- het gebruik van bepaalde managementinstrumenten (swot, smart, lean, iso, efqm, etc.)</li> <li>- het meten van prestatievormen (efficiëntie, effectiviteit, toegankelijkheid, legitimiteit, etc.)</li> </ul>	<p><i>“... maar we zijn op dit moment 2 systemen aan het testen voor metingen ... mensen zijn daar niet d’office tegen, maar de vraag is wel... meten we wel wat we willen weten.”</i> (A. directeur)</p>
<b>Corporatisering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bestuurders met expertise uit de bedrijfswereld/totaal bestuurders</li> <li>- een bewuste keuze om bestuurders met expertise uit de bedrijfswereld aan te trekken</li> <li>- verandering doorheen de tijd</li> </ul>	<p><i>“Een heel diverse raad van bestuur waar heel verschillende expertises bij elkaar worden gebracht, er zijn mensen uit de bedrijfswereld, uit HR ... ook mensen met diepe sector kennis, dus het is een heel diverse groep.”</i> (A. lid raad van bestuur)</p>

**Tabel 3: Operationalisering organisatorische legitimiteit**

	Operationalisering	Citaten respondenten/documenten
<b>Pragmatische legitimiteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eigenbelang staat centraal</li> <li>- de mate waarin de geïnvesteerde middelen (vb. geld of tijd) in verhouding staan tot wat men ervoor terugkrijgt</li> <li>- de mate waarin men invloed heeft binnen de organisatie</li> </ul>	<p><i>“Voor mij is het vooral de voldoening die een rol speelt, de voldoening van iets te kunnen doen voor hen en het wordt ook heel hard geapprecieerd. Dat voel je dan ook wel aan de hand van kaartjes en cadeautjes dat je krijgt. Het wordt zeker gewaardeerd en iedere keer als je weggaat, wordt je door iedereen bedankt ...”</i> (B. vrijwilliger)</p>
<b>Morele legitimiteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- evaluatie aan de hand van een waardenkader staat centraal</li> <li>- het behalen van de doelstellingen die de organisatie nastreeft vanuit bepaalde waarden</li> <li>- het gebruik van bepaalde handelingen en technieken om de doelstellingen te behalen vanuit bepaalde waarden</li> <li>- de manier waarop de organisatie gestructureerd en georganiseerd is, overeenkomstige bepaalde waarden.</li> <li>- het waardenkader van de leidinggevende(n) binnen de organisatie</li> </ul>	<p><i>“Het VAPH wil dat we in de plaats van pedagogen nu managers moeten zijn. Dat is iets dat je veel hoort, het sociaal ondernemerschap ...”</i> (B. personeelslid)</p>

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

**Tabel 4: Operationalisering strategieën**

	Operationalisering	Citaten respondenten/documenten
<b>Conformereren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- het onbewust of blind volgen van bepaalde verwachtingen omdat het vanzelfsprekend is</li> <li>- het bewust of onbewust imiteren van succesvolle organisaties en/of het opvolgen van advies</li> <li>- het bewust tegemoetkomen aan de verwachtingen van stakeholders omdat het iets oplevert (vb. middelen of legitimiteit)</li> </ul>	<p><i>“Bij het verdelen van de rollen, het berekenen van het aantal FTE’s en het uittekenen van het organigram is uitgegaan van de competenties en verzuchtingen van het bestaand personeel.”</i> (A. document organigram)</p>
<b>Compromis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- het vinden van een evenwicht dat rekening houdt met verschillende verwachtingen</li> <li>- slechts ten dele tegemoetkomen aan sommige verwachtingen maar deze stakeholders hieromtrent wel bedaren</li> <li>- de mate waarin de organisatie met stakeholders gaat onderhandelen om bepaalde verwachtingen toch in te trekken</li> </ul>	<p><i>“Maar ze hebben met al hun stakeholders een manier gevonden om dat toch... om er een weg in te vinden die dat voor iedereen oké is zo.”</i> (A. lid raad van bestuur)</p>
<b>Ontwijken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- men kan als organisatie beweren dat men tegemoetkomt aan verwachtingen maar in de praktijk is het uiteindelijk niet zo</li> <li>- het vermijden van evaluaties en inspecties van de technieken en procedures die gangbaar zijn in de organisatie</li> <li>- men kan er als organisatie ook voor kiezen om bepaalde stakeholders links te laten liggen en/of de doelstellingen van de organisatie aan te passen</li> </ul>	<p><i>“Wij zijn nu bij een koepel en daar zijn heel veel werkgroepen en daar is heel veel overleg. Wij waren vroeger bij een andere koepelorganisatie en deze was veel groter. Ik had toen absoluut geen betrokken gevoel en we zijn daar vertrokken.”</i> (B. directeur)</p>
<b>Uitdagen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- het negeren of afwijzen van bepaalde verwachtingen, vaak omdat dit geen grote consequenties heeft</li> <li>- verwachtingen afwijzen en dit naar buiten toe gaan verdedigen</li> <li>- het aanvallen van bepaalde verwachtingen alsook de stakeholders die deze verwachtingen uiten</li> </ul>	<p><i>“Dat kan ook op een kritische manier. Ik denk dat de organisatie niet hapklaar volgt wat vanuit de overheid bedacht wordt, maar dat zij dat heel kritisch gaan benaderen. Op welke manier gaan wij dat proberen uitvoeren of net niet en gaan wij dan kritische kanttekeningen naar voren brengen.”</i> (A. overheid)</p>
<b>Manipuleren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- manipuleren van bepaalde verwachtingen en dus stakeholders</li> <li>- betrekken van deze stakeholders in de organisatie</li> <li>- het beïnvloeden van de stakeholders en/of het domineren van bepaalde stakeholders en de wijze waarop ze verwachtingen uiten.</li> </ul>	<p><i>“Ik denk dat wij erkend worden als een organisatie die zoekt, die niet snel opgeeft, die vernieuwend is, en iedereen heeft dat graag. Dus dat is de vraag van de perceptie en ik ben daar ook mee bezig. Dus dat is bij mij ook een bewust proces om daar mee bezig te zijn en dit uit te dragen zodat ze ons ook zo gaan zien.”</i> (A. directeur)</p>

### 3.4. Dataverzameling en -analyse

Dit rapport heeft vanuit een mixed-methods invalshoek zowel kwantitatieve als kwalitatieve data verzameld over de organisaties (zie bijlage 5). Ten eerste is er gebruik gemaakt van de reeds

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

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

## 4. Analyse - Organisatie A

### 4.1. Hybridisering richting de markt

Deze organisatie is binnen zijn sector in hoge mate aan het hybridiseren. Dit valt enerzijds te verklaren door het belang dat het Agentschap Jongerenwelzijn hecht aan sociaal ondernemerschap. De organisatie volgt de overheid hierin. Anderzijds, hangt het samen met de missie van de organisatie om zoveel mogelijk kansen te geven aan hun zwakke doelgroep: minderjarige meisjes die al een uitgebreid traject binnen de integrale jeugdhulp achter de rug hebben. Men wil flexibel zijn en openstaan voor vernieuwing om aan te sluiten bij deze missie. Het verhaal van hybridisering past hier zeker in thuis.

*“De interesse van profit en social profit voor elkaar groeit. Inderdaad, er valt veel te leren van elkaar. Maar beide sectoren werken in de praktijk nog weinig écht samen en zo blijven vele kansen onbenut.”* (Document Learning Lab)

De commerciële inkomsten maken 4% uit van de totale inkomsten van de organisatie. Deze commerciële activiteiten worden in de organisatie voornamelijk vormgegeven binnen één specifieke afdeling/locatie. Deze afdeling richt zich op minderjarige meisjes die binnen het onderwijs hun plaats niet vinden. De organisatie wil het bedrijfsleven in contact brengen met hun manier van werken aan de hand van bijvoorbeeld teambuildings. In de buurt van de site is er ook een touwenparcours. Het is de bedoeling dat medewerkers hun expertise ter beschikking stellen om uitdagende activiteiten aan te bieden. Men probeert deze activiteiten ook te verkopen in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Men heeft hiertoe iemand aangeworven om deze activiteiten te promoten, onder meer via een eigen website, en door een opendeurdag voor bedrijven te organiseren. De inkomsten dienen ertoe om de doelgroep nog beter te begeleiden, nieuwe ideeën te ontwikkelen en de bestaande werking verder te ondersteunen.

*“Ik heb het gevoel dat onze commerciële inkomsten vooral gericht zijn om de dingen die de overheid niet van ons verwacht, om die te kunnen realiseren. Die wij wel waardevol vinden, omdat we ze anders niet doen.”* (Personeelslid)

Het gaat dan onder meer om het bijkomend aanbieden van sport- en cultuurfaciliteiten aan de minderjarige meisjes. In dit kader organiseert men ook een benefiet waarbij de meisjes, binnen de culturele werking, de kans krijgen om hun liedjes te brengen aan het grote publiek, in samenwerking met een zanger en toneelspeelster. Het paardenatelier voor de doelgroep wordt ook



ter beschikking gesteld aan particulieren, onder meer voor zomerkampen. De directeur geeft aan dat het zeker niet de bedoeling is om op termijn een financiële buffer op te bouwen.

*“Als non profit organisatie uitdrukkelijk de hand naar teams en bedrijven uitsteken. Samen willen we maatschappelijk verantwoord ondernemen. De inkomsten van onze activiteiten investeren we integraal in onze werking.”* (Document commercieel overzicht)

Indien er gekeken wordt naar het gebruik van managementinstrumenten en prestatiemetingen, probeert de organisatie voornamelijk aandacht te besteden aan hun strategie voor de toekomst. De organisatie zal hiertoe vaak met consultants werken (vb. Toolbox vzw) alsook strategische kaders gebruiken (vb. de SWOT-techniek). Dit biedt hen handvaten aan binnen de vele samenwerkingen en projecten waarin ze actief zijn. De organisatie stond tot voor kort slechts in beperkte mate open voor het meten van prestaties. Dit remde volgens hen een flexibele organisatiewerking af waardoor men niet kon inspelen op nieuwe situaties die zich manifesteerden. Men wil namelijk een dynamische organisatie zijn. Niettemin is de organisatie gestart met het testen van twee meetsystemen die een aantal zaken zullen opvolgen (vb. de jongeren die men bereikt, hoe effectief het aanbod is, etc.). Men blijft het echter belangrijk vinden om hier voorzichtig mee om te gaan. Men vraagt zich bijvoorbeeld af of de organisatie wel meet wat ze denkt te meten. Tot slot voorziet men ook in een kwaliteitsverslag aan de hand van EFQM, maar dan voornamelijk omdat het Agentschap Jongerenwelzijn dit van hen verwacht.

*“... maar we zijn op dit moment 2 systemen aan het testen voor metingen ... mensen zijn daar niet d’office tegen, maar de vraag is wel... meten we wel wat we willen weten.”*  
(Directeur)

Indien er naar de raad van bestuur gekeken wordt, heeft de organisatie steeds gekozen voor een zo divers mogelijke samenstelling. Het varieert van personen met een diepe sector kennis tot mensen uit HR en de ruimere bedrijfswereld. De strategische beslissingen worden steeds genomen door de directeur, die dit wel nog zal voorleggen aan de raad van bestuur. Deze raad van bestuur dient er dan toe om een aantal kritische reflecties naar voren te schuiven en input te geven aan nieuwe initiatieven vanuit hun competenties. Twee van de zeven bestuurders zijn aangesteld omwille van hun bedrijfsexpertise. Er is bovendien ook een bestuurslid dat internationaal actief is binnen een netwerk over sociaal ondernemerschap.

*“Een heel diverse raad van bestuur waar heel verschillende expertises bij elkaar worden gebracht, er zijn mensen uit de bedrijfswereld, uit HR ... ook mensen met diepe sector*

*kennis, dus het is een heel diverse groep. Het format van die raad van bestuur laat dat heel hard toe dat iedereen zijn bijdrage en expertise kan inbrengen.*” (Lid raad van bestuur)

Het valt hier bovendien op te merken dat de directeur van de organisatie actief is binnen een lerend netwerk dat de profit en non-profit sector wil samenbrengen. Men is er namelijk van overtuigd dat kennis uit de ene sector nieuwe perspectieven en toepassingen kan stimuleren in de andere sector. Men wil de beide sectoren samenbrengen om te experimenteren met elkaar. De directeur is zich er wel van bewust dat het heil niet alleen van de profit sector zal komen. Hij is heel behoedzaam en geeft aan dat de profit sector ook veel te leren heeft van de non-profit sector.

*“Elke sector creëert monetaire én maatschappelijke waarde, een keuze tussen beide is niet nodig. Beide zijn gelijkwaardig, meer nog, ze hebben elkaar nodig.”* (Document Learning Lab)

## 4.2. Organisatorische legitimiteit

Als we naar tevredenheid kijken, dan geven de meeste stakeholders aan heel tevreden te zijn. Dit geldt zeker voor hun doelgroep: minderjarige meisjes die bijna nergens meer terecht kunnen, ongeacht het traject dat ze al hebben afgelegd. Elke jongere wordt op een individuele en eigen manier benaderd en begeleid. Het gaat vaak om jongeren die al een hele geschiedenis hebben afgelegd binnen de jeugdhulp, vaak ook binnen gemeenschapsinstellingen. Men wil jongeren op een laagdrempelige manier benaderen, inspraak geven in alles wat ze doen en ze zoveel mogelijk laten aansluiten bij de samenleving aan de hand van allerlei activiteiten.

*“Er waren allemaal nieuwe delen in het huis die moesten vernieuwd worden. We hadden daar eigenlijk heel veel inspraak in. Ze vroegen: wat hebben jullie graag? Ze gaan alles doen in hun macht om u verder te helpen. Ze gaan nooit iemand gewoon aan zijn lot overlaten.”* (Doelgroep)

Om dit doel te bereiken, heeft de organisatie ervoor gekozen om heel flexibel te werken. Het is vaak naar voren gekomen bij het personeel en de doelgroep zelf dat de organisatie de meisjes behandelt als “echte” personen en niet als probleemjongeren. De organisatie voorziet ook in een bijkomend pakket aan sport- en cultuurfaciliteiten om jongeren terug aansluiting te laten vinden bij de samenleving. Deze extra inspanningen worden door de doelgroep heel sterk geapprecieerd.

*“En ik merk dat dit enorm veel jongeren helpt. Ook om hun pijn en hun verleden, en alle trauma's die zij hebben gehad, tot uiting te kunnen brengen.” (Doelgroep)*

Indien er naar personeel gekeken wordt, stelt men vast dat de meeste medewerkers fier zijn dat ze voor zo'n organisatie mogen werken. Hoewel ze zich kunnen vinden in het waardenkader van de organisatie en willen openstaan voor deze bedrijfswereld, stelt men wel vast dat de werkdruk steeds verder toeneemt. Dit zorgt ervoor dat hun pragmatische legitimiteit onder druk komt te staan. Het middenkader heeft een ruim takenpakket en dient de vele projecten en samenwerkingen op te volgen. De begeleiders die met de jongeren aan de slag gaan voelen enerzijds de druk om met vernieuwende ideeën mee te gaan (vb. het begeleiden van het paardenatelier) alsook het flexibel omgaan met de doelgroep (vb. er zijn geen vaste procedures die zeggen hoe men met de verschillende jongeren moet omgaan). Het zijn voornamelijk ook de oudere medewerkers, zowel onder middenkader als begeleiders, die op zoek zijn naar een houvast en een rustige periode zonder veel verandering.

*“Op een relatief korte termijn, van not-done tot aanvaardbaar en daar zelf een meerwaarde in te zien van werelden bij elkaar te brengen.” (Personeelslid)*

*“De zorg vanuit de raad van bestuur ... naar het team toe, dat het niet te zwaar mag worden met te veel hooi op de vork te nemen.” (Lid raad van bestuur)*

Het gaat dan onder meer om het opvolgen van activiteiten die commerciële inkomsten moeten generen (vb. teambuildings voor bedrijven). Het voelt bovendien zo aan alsof het personeelstekort steeds verder toeneemt, omdat deze organisatie in zoveel nieuwe ideeën wil investeren. Het gaat daarbij niet enkel om het verhaal van hybridisering richting de markt. Men geeft namelijk aan dat er de voorbije jaren zeer veel beweging is geweest in de sector, waardoor de druk op het personeel ook al was toegenomen (vb. het aangroeien van de wachtlijsten). Men geeft ten slotte ook aan dat je als medewerker moet kunnen omgaan met deze organisatiestructuur en onzekerheid, anders blijf je niet werken binnen de organisatie (vb. men gaat zich naast het traditionele jeugdhulpaanbod ook richten op sport en cultuur in samenwerking met middenveldorganisaties die hierrond werken, en dit vanuit een commerciële invalshoek).

*“...doorgeschoten in jullie missie en je vergeet even de mensen die het moeten doen, en dus als je daar niets gaat aan doen, dan ga je uw missie morgen ook niet meer kunnen bereiken.” (Directeur)*

Met de tevredenheid van vrijwilligers is het goed gesteld. Deze geven aan dat ze zich gewaardeerd voelen. De organisatie beschikt over een groot aantal vrijwilligers die bovendien door een vrijwilligerscoördinator worden opgevolgd. De meeste vrijwilligers zijn actief binnen de afdeling/locatie die zich bezighoudt met jongeren die binnen het onderwijs hun plaats niet vinden. Het is de bedoeling dat deze vrijwilligers de begeleiders ondersteunen in een aantal activiteiten, naargelang hun interesses. Men is bijvoorbeeld gestart met een soepteam waarbij jongeren en vrijwilligers samen voedseloverschotten gebruiken om soep te maken. Deze soep wordt vervolgens uitgedeeld in de buurt of aangeboden voor evenementen.

*“Ik vind wel dat wij goeie vrijwilligers hebben die echt gemotiveerd zijn, die... waar dat ge kunt op rekenen. Bijvoorbeeld woensdag ben ik begonnen met een soepteam en maken wij soep van het overschot van de groenten ... dus ik ben niet zozeer met die kinderen bezig en dat wordt mij toegestaan, het wordt mij toegestaan om mijn ding te doen.”*  
(Vrijwilliger)

Een private sponsor, meer bepaald een stichting die is opgericht door een familie in de buurt, geeft aan heel tevreden te zijn over de manier waarop de organisatie werkt. Men heeft een goede relatie met de directeur en men geeft aan dat de organisatie op een hele vernieuwende manier omgaat met de moeilijke doelgroep. De sponsor wil voornamelijk inzetten op de behoeften van de organisatie zonder daarvoor zelf iets te verwachten. Men organiseert ook jaarlijks een citytrip voor de jongeren. De vertegenwoordiger van de stichting is bovendien ook actief als vrijwillig buschauffeur. Men is ervan overtuigd dat deze organisatie een grote maatschappelijke impact heeft.

De organisatie kan goed en constructief samenwerken, zowel met de lokale besturen waar hun afdelingen zijn gevestigd als met het Agentschap Jongerenwelzijn. De lokale besturen gaan deze organisatie bij allerlei projecten gaan betrekken omwille van hun expertise en ervaring. Het Agentschap Jongerenwelzijn geeft aan dat de organisatie één van de belangrijkste voorzieningen is binnen de sector die men als heel legitiem en vernieuwend beschouwd. Ook omdat men kijkt naar inzichten uit de private profit sector.

Men gaat ook actief aan de slag met de enveloppefinanciering en het combineren van verschillende modules. Dit allemaal in het kader van hun missie: er zijn voor deze zwakke doelgroep. Men gaat een deel van deze enveloppefinanciering ook inzetten op commerciële activiteiten en het uitrollen van een uitgebreid middenkader die de werking uiteindelijk moet ondersteunen.

Het gaat ook om een atypische relatie waar het de organisatie is toegestaan om tegendraads te zijn. De overheid laat de voorziening ook toe om het beleid heel kritisch te beoordelen, omwille van de hoge mate van legitimiteit die ze genieten. Men verwacht dit zelfs van hen. De organisatie zal, vaak ook buiten koepelverband, naar de overheid toe bepaalde zaken trachten aan te geven. Het Agentschap Jongerenwelzijn stelt veel vertrouwen in de organisatie en zal zelfs toelaten dat men soms buiten bepaalde kaders moet treden om met deze moeilijke doelgroep aan de slag te gaan. De samenwerking met de private profit sector behoort eveneens tot hun visie: het betreden van zogenaamd ongekende paden. De organisatie gaat steeds op zoek naar een kruisbestuiving van ideeën tussen de profit en non-profit sector.

*“We hebben ondertussen een marktpositie gekregen in Vlaanderen waarnaar gekeken wordt. Als we A of B zeggen, dan gaan daar toch een heel aantal andere organisaties of een overheid zeggen: ah, dan is het de moeite.”* (Personeelslid)

Men zet als koepelorganisatie ook in op deze trend van hybridisering richting de markt. Men heeft sinds twee jaar zelfs een stafmedewerker die actief is rond welzijnsgericht ondernemen. Deze organisatie gaat volgens de koepel steeds op zoek naar aanvullende financiering, waaronder ook commerciële inkomsten die een financiële meerwaarde genereren, voor projecten om de doelgroep verder te ondersteunen. Bovendien grijpt de organisatie de enveloppefinanciering aan om in te zetten op sociaal ondernemerschap.

*“Het is wel een enorm dynamische organisatie die toch meer dan andere organisaties, vind ik zelf wel, gebruik maakt van de managementruimte die gecreëerd werd door de enveloppefinanciering.”* (Koepel)

De organisatie wordt binnen de sector ook wel beschouwd als een voorziening van de laatste kans. Als het binnen andere voorzieningen of via andere paden niet lukt om met deze doelgroep om te gaan, dan kan deze organisatie hier vaak verandering in brengen. De organisatie is sterk gegroeid en probeert zelfs buiten de provinciegrenzen een bereik op te bouwen. Ze proberen steeds out-of-the-box te denken en andere voorzieningen binnen de jeugdzorg te overtuigen om aan bepaalde projecten en samenwerkingen mee te bouwen.

*“Een zeer legitieme organisatie voor de koepel in de zin van dat we daar ook iemand hebben die vernieuwend denkt, die out of the box kan denken.”* (Koepel)

### 4.3. Organisatiestrategieën

Deze organisatie lijkt er redelijk goed in te slagen om haar missie te verzoenen met een verhaal van hybridisering richting de markt. Uit de verschillende interviews blijkt dat de directeur hier een belangrijke rol in speelt. Hij heeft een jarenlange ervaring binnen de bank- en bedrijfswereld. Hij kan steeds een goede afweging maken van wat profit en non-profit van elkaar kunnen leren.

*“De directeur heeft natuurlijk een lange achtergrond uit de privésector ... dat hij toch een aantal dingen heeft losgelaten die hij uit de privé heeft meegepakt ... dat het hem heel hard heeft geholpen om van deze organisatie zo 'n performante organisatie te maken, om net niet in ook die valkuilen te trappen.” (Lid raad van bestuur)*

Op het personeel na, zien we dat de organisatie door alle bevraagde stakeholders als legitiem wordt beschouwd. De organisatie zal hiertoe een aantal strategische keuzes maken om tegemoet te komen aan de behoeften van het personeel. Het werd reeds aangegeven dat vrijwilligers en personeelsleden zich in het begin vaak moeten aanpassen aan deze hybride werking (vb. het gelijktijdig inzetten op de doelgroep alsook samenwerkingen en kruisbestuivingen met de profit sector opzoeken). Hoewel de organisatie dit ook als een troef beschouwt om flexibel om te springen met de doelgroep, heeft men er toch voor gekozen om meer structuur in de organisatie te brengen door onder meer een nieuw organogram en functieomschrijvingen op te stellen in samenspraak met het personeel. Men heeft zelfs binnen het middenkader een functie gecreëerd die deze druk moet opvangen. Deze persoon zal voornamelijk de verschillende samenwerkingen en projecten opvolgen alsook vernieuwende projecten opstarten. In dit kader past bovendien een reorganisatie die men heeft uitgevoerd binnen de verschillende diensten om de structuur te verbeteren en een onderscheid te maken tussen hybride en niet-hybride praktijken.

*“Bij het verdelen van de rollen, het berekenen van het aantal FTE's en het uittekenen van het organigram is uitgegaan van de competenties en verzuchtingen van het bestaand personeel.” (Document organigram)*

De organisatie heeft er daarnaast voor gekozen om op zoek te gaan naar alternatieven om de werkdruk op personeel te verminderen. De enveloppefinanciering biedt hiertoe mogelijkheden om bijvoorbeeld naar andere statuten te gaan kijken of meer vrijwilligers te gaan inzetten. Het vrijwilligersbeleid werd in die zin ook herschreven om diverse profielen uit te werken die ze echt wel nodig hebben binnen de organisatie.

*“Met de groei van de organisatie en het zeer diverse activiteiten aanbod, groeit ook de vraag naar logistiek, onderhoud, ondersteuning bij administratieve opdrachten, enz. Deze kunnen niet opgevuld worden vanuit bijkomende reguliere ondersteuning. Men wil in deze op zoek gaan naar nieuwe vrijwilligers of medewerkers dewelke via alternatieve statuten mogelijk inzetbaar kunnen zijn.” (Kwaliteitsverslag)*

De organisatie blijft ook verder inzetten op de doelgroep door in verdere samenwerkingen en projecten te investeren, zowel binnen de lokale gemeenschap waar ze gevestigd zijn als de sector. Men probeert hiertoe zo veel mogelijk out-of-the-box te denken, te experimenteren en netwerken op te zetten. Dit zorgt ervoor dat de organisatie steeds het evenwicht moet bewaren tussen structuur en haalbaarheid voor het personeel enerzijds en flexibiliteit en een hybride organisatiewerking anderzijds om met deze moeilijke doelgroep aan de slag te gaan. Men heeft daarom ook de keuze gemaakt om met het personeel in dialoog te gaan over wat de missie en visie van de organisatie juist inhouden. Men wil hen overtuigen van deze manier van werken om met de doelgroep om te gaan en de mogelijkheden die hybride praktijken scheppen (vb. het inzetten van commerciële inkomsten om een sport- en cultuuraanbod aan te bieden), ook al zet dit hen soms onder druk. Men zal hen binnen deze kaders ook de vrijheid laten om zelf ideeën uit te werken, vaak per afdeling. Het paardenatelier is er bijvoorbeeld gekomen uit interesse van een begeleidster.

*“We willen stilstaan bij de visie van de organisatie. We willen de pijlers die we in ons handelen hanteren terug naar voren brengen. We willen stilstaan bij het waarom en het hoe met begeleiders maar ook met bijstanders ... inzetten op de identiteit van de organisatie medewerker. In een groeiende organisatie is het noodzakelijk om in te zetten om de eigenheid van het geheel in verhouding tot de kracht van de eigen afdeling.” (Kwaliteitsverslag)*

Het valt ten slotte op dat de organisatie naar buiten toe heel sterk wil inzetten op naambekendheid. Dit is dan ook een bewuste strategie aangezien in de verschillende interviews wordt aangegeven dat het voor de organisatie belangrijk is, hoe ze gepercipieerd worden.

*“Ik ben daar ook mee bezig omdat ik gewoon, uit mijn vorige wereld weet, als je geen perceptie hebt, kun je doen wat je wil.” (Directeur)*

## 4.4. Algemeen besluit

Deze bevindingen tonen aan dat hybridisering richting de markt een effect heeft op legitimiteit. Dit effect is echter afhankelijk van de verschillende vormen van legitimiteit. De pragmatische legitimiteit wordt voornamelijk beoordeeld door de doelgroep, het personeel en de vrijwilligers. De morele legitimiteit of beoordeling van de manier van werken, is voornamelijk een bezorgdheid van de overheid, koepelorganisatie en private sponsor van de organisatie.

Deze hybridisering richting de markt (vb. de nadruk op aanvullende financiering, onder meer in de vorm van commerciële inkomsten) heeft een positief effect op de tevredenheid van de doelgroep (vb. deze inkomsten worden ingezet om de doelgroep nog verder te ondersteunen). Naar vrijwilligers toe is er niet onmiddellijk een effect. De organisatie heeft een ruime vrijwilligerswerking maar het is hen vrij om te kiezen welke activiteiten zij graag opnemen (vb. niet alle vrijwilligers willen betrokken zijn met de jongeren). De beide stakeholders gaan, vanuit een voornamelijk pragmatische invalshoek, de organisatie dan ook positief beoordelen. De personeelsleden daarentegen (vb. begeleiders die bijkomend activiteiten ontwikkelen voor bedrijven vanuit hun expertise), ondervinden een druk op hun pragmatische legitimiteit door zowel de toegenomen aandacht voor een professioneel managementteam als het aantrekken van commerciële activiteiten. Indien er naar de morele legitimiteit gekeken wordt dan geven zowel de sponsor (vb. men gaat de profit en non-profit wereld met elkaar samenbrengen), overheid (vb. men zal commerciële inkomsten gebruiken om te experimenteren en de doelgroep verder te begeleiden) als koepel (vb. andere organisaties aansporen om te kiezen voor sociaal ondernemerschap) aan dat ze heel tevreden zijn over de manier waarop de organisatie werkt. De organisatie zal een aantal keuzes maken om voornamelijk met de negatieve effecten naar personeel toe om te gaan.

Een eerste keuze is het aanpassen van de structuur van de organisatie (vb. het uitvoeren van een reorganisatie, het opstellen van een nieuw organigram en het creëren van een bijkomende functie die zal inzetten op innovatie en samenwerking). De druk op het personeel zal men trachten te verminderen (vb. het bijkomend inzetten op vrijwilligers en medewerkers binnen andere statuten). Het is echter eigen aan de cultuur van de organisatie dat deze heel innovatief is (vb. vernieuwend aanbod binnen de jeugdhulp ontwikkelen) en wil inzetten op nieuwe trends zoals hybridisering richting de markt. De organisatie probeert de medewerkers er dan ook van te overtuigen dat deze manier van werken de doelgroep echt ten goede komt (vb. het organiseren van een brainstormdag over de missie en visie).



## 5. Analyse - Organisatie B

### 5.1. Hybridisering richting de markt

De resultaten bevestigen het vermoeden dat de organisatie in lage mate hybridiseert richting de markt en dat men zelf eerder argwanend kijkt naar een dergelijke evolutie.

*“... dat wij langs alle kanten rond de oren worden geslagen met ‘we moeten een sociale onderneming worden ... Ik moet eerlijk zeggen, ik voel me daar nog altijd niet heel erg door aangesproken.” (Directeur)*

In de interviews werd duidelijk aangegeven dat het invoeren van de persoonsvolgende financiering de organisatie, alsook de sector voor personen met een beperking, meer in deze richting duwt. Men geeft aan dat de concurrentie tussen organisaties toeneemt en dat ze verwacht worden om allemaal als sociaal ondernemers aan de slag te gaan. Men kan zich volledig vinden in het vraaggericht werken naar personen met een beperking toe maar anderzijds voelt men aan dat deze personen meer en meer herleid worden tot het budget waar ze over beschikken omdat het financieel overleven van de organisatie daarvan afhangt. Deze angst zet hen ook aan om een buffer aan te leggen (vb. om een mogelijk overlijden en dus ook het wegvallen van een zorgbudget te kunnen overbruggen), hoewel ze dit zelf maatschappelijk niet correct vinden.

*“... maar veel meer reserve moeten we niet hebben en die hebben wij nu wel ... onze oudste bewoner is 93 jaar. Er is vanmorgen nog een overleg geweest, omdat we zien dat zij toch wel een beetje achteruit gaat. Dat is iemand die, het is niet onze gewoonte van daarover te spreken in zo 'n termen, maar dat is iemand die 72 punten binnenbrengt. Dat is een voltijdse, dus als die wegvalt ... we moeten de schommelingen een beetje kunnen opvangen, daar willen we zeker ook een marge in bouwen.” (Personeelslid)*

Het aandeel commerciële inkomsten in de totale inkomsten bedraagt volgens onze operationalisering 0%. Niettemin geeft de organisatie aan dat ze een aantal artisanale producten vervaardigen en verkopen (vb. brood, bier, choco en confituur). De nadruk ligt echter op het aanbieden van een zinvolle dagbesteding en de personen met een beperking laten aansluiten bij de maatschappij door herkenbare producten te verkopen aan mensen in de lokale gemeenschap. Hoewel de verkoop voor inkomsten zal zorgen, vallen deze niet onder onze operationalisering van commerciële activiteiten. Het element van financiële meerwaarde ontbreekt namelijk. De organisatie geeft bovendien zelf aan dat men hier geen winst wil uithalen.

*“De verkoop van deze producten maakt het mogelijk om ook het contact tussen mensen te bevorderen. Indien er toch wat overschot is, wat zelden tot nooit het geval is, wordt dit ingezet om te investeren in een nieuwe activiteit voor de doelgroep of recent ook om iemand van de doelgroep te helpen met betalingsproblemen.” (Directeur)*

Het systematisch gebruiken van bedrijfsgerichte managementinstrumenten en het opvolgen van prestaties is iets dat binnen de organisatie moeilijk tot uitvoering zal komen. Men staat hier argwanend tegenover aangezien men zoveel mogelijk tijd wil steken in de doelgroep en niet in administratieve opvolging en controle.

*“... in die bedrijfsgerichte praktijken zit er altijd iets achter ... het beheer/het controleren van, dat is iets wat eigenlijk ook hier niet aan de orde is.” (Directeur)*

In de raad van bestuur heeft men ervoor gekozen om voornamelijk profielen te kiezen met een sociale achtergrond. Er is vroeger wel een bestuurslid geweest die ervaring had in het bankwezen en aandrang op een toename van controle en managementaansturing. Deze persoon diende uiteindelijk te vertrekken omdat zijn visie niet overeenkwam met deze van de andere bestuursleden en de organisatie in het algemeen. De organisatie geeft echter aan dat ze ervoor openstaat om opnieuw een dergelijk profiel te proberen aantrekken, aangezien er soms wel nood is aan bepaalde expertise, ook vanuit de bedrijfswereld.

*“Dat is iets waar we eigenlijk, een stukje vrij trots op zijn ... de mensen zijn aangesteld op basis van hun eerder menselijke competenties ... soms wel een keer missen, een echte manager of iemand in de financiële sector ...” (Personeelslid)*

## 5.2. Organisatorische legitimiteit

Het blijkt uit de resultaten dat de stakeholders eigenlijk vrij positief staan tegenover de organisatie en dan voornamelijk het personeel en de vrijwilligers alsook de personen met een beperking en hun netwerk. De organisatie heeft zich steeds tot doel gesteld om zoveel mogelijk kansen te geven aan personen met een beperking en hen een flexibel aanbod van woon- en dagondersteuning aan te bieden. Deze keuze komt tot uiting in het opmerkelijke organigram van de organisatie.

*“Ik ben nog altijd vol bewondering hoe los dat de structuur hier is en hoe goed dat dit werkt ... het meest frappante hier is dat je dus ook een organigram hebt ... meestal staat de directeur bovenaan, hier staat die onderaan. Ja, dus alle bewoners staan bovenaan, die vinden zij de belangrijkste.” (Doelgroep)*

In de interviews werd aangegeven dat deze kleinschalige organisatie een familiale sfeer uitstraalt en alles in het werk stelt om te voldoen aan de verwachtingen en vragen van personen met een beperking, en dit al voor de introductie van PVF, volgens de methodiek van gentle teaching (vb. foutief gedrag niet bestraffend beoordelen). Een ouder van een gebruiker heeft bewust de overstap gemaakt van een andere voorziening naar deze organisatie aangezien de personen hier heel sterk als individuen worden behandeld en dat zij de gebruikers zoveel mogelijk willen laten aansluiten bij de lokale gemeenschap.

*“Dus, ik ga geen kwaad woord zeggen over [organisatie Y], ze doen ook enorm hun best, maar je voelt echt wel het verschil. Als je hier komt, als je bijvoorbeeld in het weekend naar de woonvorm gaat, die sfeer die daar hangt, dat is echt prachtig hier hé. Dat is echt binnenkomen in een gezin.” (Doelgroep)*

Bovendien geeft deze ouder aan dat het contact met de begeleiders en de directeur heel informeel en persoonlijk is. De begeleiders en zelfs de directeur staan steeds open voor een gesprek gaande van praktische zaken tot mogelijke problemen die er zijn. Elke gebruiker heeft ook een coach die hen sterk opvolgt. Er is echter wel één ouder geweest die ervoor gekozen heeft om haar twee zonen weg te halen omdat er volgens haar te weinig activiteiten waren voor jongeren. Volgens de directeur willen de jonge en nieuwe gebruikers dit rugzakje ook echt gebruiken om te gaan onderhandelen. Het blijkt uit de verschillende interviews en documenten dat dit een eenmalig feit is. Er staan ondertussen zelfs al 6 nieuwe jonge gebruikers klaar indien er een plek zou vrijkomen in de voorziening.

*“... maar als er iets is, kan je altijd binnenlopen en het probleem aankaarten. Ik heb ook redelijk veel contact met de begeleiders. In die zin dat er dus een begeleider elke dag moet passeren aan ons huis en mijn zoon meeneemt en afzet, dus ik zie hem ook elke dag. Als er een probleem is dan kun je dat direct overleggen of oplossen.” (Doelgroep)*

Het personeel, zowel verzorgend als middenkader, lijkt heel tevreden te zijn over het werk dat ze opnemen binnen de organisatie. Ieder personeelslid heeft vrij veel ruimte om zijn takkenpakket in te vullen naargelang wat men als prioritair beschouwd om de persoon met een beperking goed in zijn vel te laten voelen. De directeur denkt ook dat mensen bewust bij hen solliciteren omwille van het familiale karakter en de inspraak en vrijheid die ze krijgen.

*“Tenslotte streeft [Organisatie B] ernaar om voor alle medewerkers een warme, respectvolle en boeiende werkplek te zijn.” (Jaarverslag 2017)*

Het is bovendien zo dat er doorheen de jaren zelden iemand ziek uitvalt voor lange duur of veranderd is van werk. Het kan voor het personeel soms wat druk zijn aangezien er op de verschillende locaties steeds genoeg personeelsleden aanwezig dienen te zijn maar dit lijkt geen negatief effect te hebben. Niettemin stelt men wel vast dat er toch een klein verschil is tussen nieuwe en oudere medewerkers. De oudere medewerkers staan niet echt meer open voor veel verandering terwijl jonge en nieuwe medewerkers wel naar een uitdaging en naar vernieuwende ideeën op zoek zijn. De organisatie is daar nog zoekend in.

*“... ik weet niet of ik mag spreken voor de andere collega's, maar het feit dat het personeelsverloop dat wij hier hebben echt wel miniem is. Mensen die hier komen werken ... voor heel veel mensen is dat voor heel hun loopbaan.”* (Personeelslid)

De vrijwilligers waar men op kan terugvallen zijn heel geëngageerd en voelen zich sterk gewaardeerd door de organisatie. Men wil de vrijwilligers echt welkom heten en als het ware onderdompelen in de organisatie. Het is de bedoeling om op zoek te gaan naar een engagement dat een win-win is voor zowel de organisatie als de vrijwilliger. De inbreng van persoonlijke interesses van de vrijwilligers is heel belangrijk voor de organisatie. De vrijwilligerscoördinator staat ervoor in dat de vrijwilligers geregeld bevestigd worden in hun werk en dat ze problemen steeds kunnen aangeven. De organisatie wil bewust ook inzetten op zogenaamde kwetsbare vrijwilligers om hen, net als personen met een beperking, zoveel mogelijk te betrekken in de samenleving en de lokale gemeenschap.

*“Voor mij is het vooral de voldoening die een rol speelt, de voldoening van iets te kunnen doen voor hen en het wordt ook heel hard geapprecieerd. Dat voel je dan ook wel aan de hand van kaartjes en cadeautjes dat je krijgt. Het wordt zeker gewaardeerd en iedere keer als je weggaat, wordt je door iedereen bedankt ...”* (Vrijwilliger)

De organisatie krijgt jaarlijks, en dat al meer dan twintig jaar, een gift van een lokale serviceclub. Deze verwachten op zich niet zoveel behalve dat de organisatie een inspanning doet voor de kaartenverkoop van hun jaarlijks concert. De serviceclub biedt ook een jaarlijkse uitstap aan die zij dan bekostigen. De organisatie kan het geld vrij besteden aan de zaken die men wenst, op voorwaarde dat het natuurlijk past binnen hun eigen missie. De controle op de besteding van het geld beperkt zich tot een jaarlijks bezoek van de serviceclub aan de organisatie. Men is ervan overtuigd dat de organisatie goed werkt en gaat ook niet aansturen op een hybride logica. Kortom, men gaat niet verwachten dat ze inzetten op bedrijfsgerichte managementinstrumenten of commerciële inkomsten.

*“Dat ze zich gewaardeerd voelen. Zowel de medewerkers als de gebruikers.”* (Private donor)

In het interview met een ambtenaar van het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap (VAPH) werd aangegeven dat de organisatie er alles aan doet om administratief in orde te zijn. De zorginspectie heeft bovendien nog geen inbreuken vastgesteld. De organisatie probeert in samenwerking met een aantal gelijkaardige organisaties in de buurt ook contact te houden met het VAPH. In deze gesprekken probeert men na te gaan wat deze overheidsactor concreet van hen verwacht. In het gesprek met een VAPH-medewerker werd duidelijk dat de organisatie enerzijds sterk inzet op de doelgroep maar anderzijds slechts in beperkte mate inzet op een langetermijnvisie en het verder professionaliseren van hun organisatiewerking. Er valt te denken aan het opvolgen van de financiën en werking van de organisatie (vb. het berekenen van woon- en leefkosten voor personen met een beperking). Men moet bijvoorbeeld veel meer nadenken over hoe men zich positioneert als organisatie. Het kwam naar voren dat de meeste collega-organisaties hier toch verder in staan. Deze overheidsactor gelooft dan ook dat de organisatie eigenlijk nood heeft aan een meer professionele en hybride werking. Men vindt het idee om zich lokaal te verankeren alvast veelbelovend om op die manier toch op lange termijn te blijven bestaan.

*“Het VAPH wil dat we in de plaats van pedagogen nu managers moeten zijn. Dat is iets dat je veel hoort, het sociaal ondernemerschap ...”* (Personeelslid)

Er is een stimulans om aan sociaal ondernemerschap te gaan doen en na te denken over de efficiëntie en effectiviteit van de organisatiewerking. Dit wordt aangejaagd door onder meer de concurrentie tussen organisaties te stimuleren binnen het systeem van persoonsvolgende financiering. De organisatie erkent zelf dat het beheersen van output en outcome nog ontbreekt, alsook dat men hier niet direct wenst op in te zetten.

*“De overheid verwacht van ons dat we sociaal ondernemen en ze geeft voortdurend ook impulsen daarvoor. Bijvoorbeeld, zij vergunnen nieuwe zorgaanbieders bijna aan de lopende band ... wat voor de bestaande zorgaanbieders niet altijd even leuk is als daar iemand in uw achtertuin komt met hetzelfde aanbod. Ze zetten ook volop in op bijstandsorganisaties die aan de gebruiker duidelijk maken: je moet niet bij die ene organisatie blijven.”* (Directeur)

De verschillende locaties van de organisatie bevinden zich op het grondgebied van één en hetzelfde lokaal bestuur. De organisatie neemt geregeld het initiatief om verschillende andere diensten en organisaties samen te brengen. In deze samenwerkingen gaat men ook de dialoog aan met het bestuur.

*“... heel fijn dat [Organisatie B] in [stad x] toch wel gezien wordt als een organisatie waar je voor meer terecht kunt dan enkel dag- en woonondersteuning van mensen met een beperking. We hebben bijvoorbeeld nogal wat kwetsbare vrijwilligers.” (Directeur)*

Ten slotte is er nog de koepelorganisatie. De organisatie heeft zich hierbij aangesloten en probeert voornamelijk aanwezig te zijn op provinciale overlegmomenten. De organisatie geeft echter aan dat ze hun engagement naar de koepelorganisatie als vrij beperkt zien. De koepelorganisatie geeft ook zelf aan dat de organisatie vaak verwacht dat zij het beleid volledig kunnen veranderen. De koepel wil hen aansporen om juist aan de slag te gaan met een aantal zaken aangezien dit ook voordelen kan opleveren, zoals het inzetten op sociaal ondernemerschap. Ter nuance, ze blijven wel lid van deze koepel om op de hoogte te blijven van deze trends.

*“Ik denk dat ze allemaal heel warme mensen zijn in de zin van, het gaan hen echt om die sociale doelstellingen. Dit soms ten koste van hun eigen organisatie want daar hebben we ook heel hard rond moeten werken van: we snappen al uw bekommernissen, maar je moet ook wel kijken dat men zichzelf kan blijven organiseren.” (Koepel)*

### 5.3. Organisatiestrategieën

De organisatie zal een aantal strategieën toepassen om te blijven voortbestaan in een context van hybridisering richting de markt. Deze strategieën zijn er voornamelijk op gericht om legitiem te blijven in de ogen van de doelgroep, personeel en vrijwilligers.

Een eerste strategie waaraan gedacht kan worden is het in gesprek gaan en samenwerken op een aantal gebieden met organisaties in de buurt. Men verkiest deze strategie boven een fusie of het verder groeien als organisatie. Deze samenwerking moet steeds een win-win zijn.

*“De nodige samenwerkingsverbanden aangaan waarmee een doelmatige aanwending van de beschikbare middelen betracht wordt.” (Kwaliteitshandboek)*

Men gaat bijvoorbeeld in overleg met een aantal grotere organisaties, waarbij men dan iets probeert op te steken over financiële opvolging alsook het opstellen van een strategisch plan en de toepassing van de GDPR-regelgeving. Deze grotere organisaties proberen anderzijds ideeën op te doen om eveneens een familiale sfeer te creëren zodat personen met een beperking niet herleid dreigen te worden tot een nummer. Het gaat hier om een lerend netwerk waarbij men zowel aan kennisdeling doet als de mogelijkheid tot het gezamenlijk aankopen van goederen en diensten.

*“[organisatie X] is bang om te veel richting de markt te gaan. Dat het zegt van waar kunnen we ons een beetje wapenen of herbronnen of zorgen dat we niet te veel een winkel worden. Dan gaan zij vaak ook een keer naar ons gaan, hoe dat het hier verloopt.”* (Lid raad van bestuur)

Een andere strategische keuze die de organisatie heeft gemaakt, door zich te baseren op een idee van een gelijkaardige organisatie, is kiezen voor een lokale verankering. Het gaat om het grondgebied van het lokaal bestuur waarbinnen de organisatie verschillende vestigingen heeft. Daarenboven tracht men met de inwoners een band op te bouwen alsook met het gemeentebestuur en andere organisaties in de buurt.

*“[Organisatie B] heeft geprobeerd om de schaalvergroting niet te zien in de organisatie zelf, door heel veel groter te worden, maar door ervoor te zorgen dat men meer en meer een deel wordt van de lokale gemeenschap. Hier zorgen dat je goed gezien wordt.”* Lid raad van bestuur)

De organisatie heeft deze samenwerking opgezet door bedrijven, zelfstandigen, non-profitorganisaties en het lokaal bestuur zelf te betrekken in een formele samenwerking waarbij men drie keer per jaar samenkomt. In het kader van deze samenwerking zijn er al een aantal initiatieven genomen. De personen met een beperking hebben bijvoorbeeld vogelhuisjes gemaakt en deze werden door de verschillende organisaties binnen de samenwerking verkocht aan klanten en sympathisanten. Deze lokale verankering maakt het volgens de organisatie mogelijk om maximaal kansen te creëren voor de doelgroep.

*“In dat overlegplatform zijn een 30-tal organisaties en diensten vertegenwoordigd die op geregelde basis samenkomen om elkaar te informeren over de eigen activiteiten en projecten en daarbij gericht op zoek gaan naar opportuniteiten tot samenwerking. Voor de gebruikers van [Organisatie B] resulteert dit in een waaier van kansen tot actieve*

*betrokkenheid in de plaatselijke samenleving en netwerkverruiming.*”  
(Kwaliteitshandboek)

De organisatie heeft binnen deze lokale samenwerking het initiatief genomen om een vrijwilligersplatform op te starten. Dit platform zorgt ervoor dat vraag en aanbod van vrijwilligerswerk samen kunnen komen. In de organisatie heeft men hiertoe bovendien de functie van een vrijwilligerscoördinator in het leven geroepen om hier actief op in te zetten, met resultaat. De organisatie zou als het ware niet overleven zonder zijn vrijwilligers die het betaald personeel ondersteunen en voor een persoonlijke toets zorgen. Bovendien geeft men aan dat een verdere hybridisering zich zal opdringen indien er een beperkter aanbod van vrijwilligers zou zijn. Het wordt op die manier ook mogelijk om op verschillende locaties dag- en woonondersteuning aan te bieden en in te spelen op de vragen van gebruikers. De organisatie besteedt daarom veel aandacht aan het ondersteunen van vrijwilligers in samenspraak met de doelgroep en het betaald personeel. Bovendien beschouwt de organisatie het als deel van haar missie om ook kwetsbare vrijwilligers de kans te bieden terug een plek in de samenleving op te nemen.

*“Dankzij méér dan 40 actieve vrijwilligers krijgen bepaalde aspecten binnen onze werking de nodige aandacht of een persoonlijke toets. De opdrachten kunnen tijdelijk of vast zijn en sommige vrijwilligers zijn ook oproepbaar als de nood zich voordoet. Per maand worden om en bij de 300 uren vrijwilligerswerk geleverd.”* (Jaarverslag)

De organisatie heeft er ook bewust voor gekozen om het personeel vrij te laten op de verschillende locaties in een gedecentraliseerde en losse structuur. Men wil hen zoveel mogelijk inspraak geven. De directeur staat ook heel dicht bij het personeel wat ervoor zorgt dat hij heel snel kan reageren op problemen. De organisatie ziet zelf af van een controlerende werking die volgens de directeur de werkdruk allemaal maar zou verhogen.

*“Concreet komt dat neer op een verlaging van de werkdruk en het creëren van een rustige werksfeer.”* (Personeelslid)

Een voorbeeld hiervan is het bierbrouwen als nieuwe activiteit binnen de dagondersteuning. Een personeelslid is zelf met het idee gekomen om op kleine schaal bier te brouwen als dagactiviteit aangezien hij hiermee ervaring heeft in zijn vrije tijd. Deze persoon heeft dit zelf verder mogen uitwerken en het blijkt dat de gebruikers hier heel enthousiast over zijn. Het is bovendien zo dat men de work-life balance heel belangrijk vindt in de organisatie. De directeur geeft zelfs aan dat hij het personeel altijd behandelt zoals ook hij behandeld zou willen worden.



*“Het is niet met die bedoeling, maar wat je daarvoor terugkrijgt dat is eigenlijk een band met die medewerker die nooit meer weg gaat. Mensen onthouden dat ... de verhouding tussen de leidinggevenden en medewerkers, dat is iets dat enorm versterkend werkt.”*

(Directeur)

De organisatie heeft een sterk verouderd publiek van gebruikers. Indien één van deze gebruikers sterft binnen het systeem van PVF, komt de continuïteit van de organisatie onder druk aangezien er een andere gebruiker onmiddellijk in de plaats zou moeten komen. De organisatie kiest er daarom voor om in te zetten op een verjonging door zich te richten op schoolverlaters die in het systeem van PVF zullen inrollen. Deze keuze is dan weer onder druk komen te staan door het eenmalig feit dat een ouder haar twee zonen heeft weggehaald omdat de organisatie te weinig actieve dagondersteuning zou aanbieden. De organisatie heeft hier onmiddellijk op ingezet door het aanbod uit te breiden door bijvoorbeeld een zwemnamiddag.

*“... een moeder die haar 2 zonen weggehaald heeft en gezegd heeft: jullie werken perfect voor de oudere mensen die hier zien. Als mijn zonen oud zijn mogen ze direct terugkomen, maar jullie bieden te weinig uitdaging naar jonge mensen toe.”* (Personeelslid)

Het is bovendien een bewuste strategie van de raad van bestuur en de directeur om kleinschalig te blijven en eerder afwachtend te staan tegenover hybridisering richting de markt. Dit is volgens hen de enige mogelijkheid om de familiale en warme sfeer in hun organisatie te behouden. Men kan echter niet anders dan mee te stappen in het regelgevend kader van PVF dat hier meer nadruk op gaat leggen. Men probeert dit echter wel zo veel mogelijk tot het minimum te beperken.

*“Wat gaat er gebeuren, gaan we overleven als we klein blijven? Dus zo’n soort druk is er wel een beetje geweest.”* (Lid raad van bestuur)

## 5.4. Algemeen besluit

De bovenstaande resultaten tonen aan dat ook een lage mate van hybridisering een effect heeft op de legitimiteit van een organisatie. Dit effect is echter afhankelijk van de verschillende vormen van legitimiteit. De pragmatische legitimiteit wordt voornamelijk beoordeeld door de doelgroep, het personeel, de private donor en de vrijwilligers. De morele legitimiteit of een beoordeling van de manier van werken, wordt dan eerder vormgegeven door de overheid en koepelorganisatie.

De doelgroep geeft vooreerst aan dat het goed gesteld is met hun pragmatische legitimiteit (vb. een familiale sfeer alsook de persoon met een beperking die zich kan ontwikkelen). Het personeel

is sterk gemotiveerd en deze genieten veel inspraak en vertrouwen. Het welzijn van de medewerkers is heel belangrijk voor de organisatie (vb. men wil veel aandacht besteden aan de work-life balance van het personeel). Dit verklaart ook waarom er bijna geen personeelsverloop is in de laatste jaren. Deze kleine organisatie heeft bovendien een heel grote groep van actieve vrijwilligers die zich sterk gewaardeerd voelen (vb. men krijgt vaak een schouderklopje of een kleine attentie). De private donor is dan weer heel tevreden over de organisatie en hoe men hun imago versterkt en helpt bij de verkoop van kaarten voor hun jaarlijks concert. De koepel (vb. de organisatie kan een actievere rol in de koepel opnemen en meegaan met het idee van sociaal ondernemerschap) en overheid (vb. nadenken hoe men als kleine organisatie kan omgaan met de recent gefuseerde grote voorzieningen) vinden echter dat de organisatie zich verder moet professionaliseren en het management moet versterken om moreel legitiem te blijven. De organisatie zal hiertoe een aantal keuzes maken.

Het blijkt dat de organisatie deze vraag tot professionalisering en verbeterde managementaansturing eerder gaat ontwijken en hier creatief mee zal omspringen. De organisatie probeert het verhaal van hybridisering zoveel mogelijk weg te duwen. Men zal hiertoe een lerend netwerk oprichten en samenwerkingen aangaan om op die manier te genieten van de professionalisering van andere organisaties zonder zelf te professionaliseren (vb. samen groepsaankopen doen en zo van schaalvoordelen genieten). Een andere keuze die de organisatie naar voren schuift, is zich verankeren binnen de lokale gemeenschap om op die manier toch een netwerk uit te bouwen (vb. elkaar helpen en ondersteunen bij activiteiten).

Naar de doelgroep toe, en onder impuls van de persoonsvolgende financiering, heeft de organisatie het aanbod dagondersteuning uitgebreid en actiever gemaakt (vb. het aanbieden van een zwemnamiddag). Met probeert door een actieve vrijwilligerswerking (vb. het creëren van de functie vrijwilligerscoördinator binnen een kleine organisatie) zowel het personeel nog verder te ondersteunen als de doelgroep een persoonlijke ondersteuning aan te bieden. Op die manier kiest men voor een uitgebreide vrijwilligerswerking in plaats van een verdere professionalisering.

## 6. Conclusie

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

Het personeel van de organisatie die in hoge mate hybridiseert, geeft aan onder druk te staan. Deze organisatie wil steeds vernieuwend uit te hoek komen en zet in op allerlei trends, ook hybridisering richting de markt. Dit zorgt ervoor dat het personeel dit bijkomend dient op te volgen naast de eigenlijke kerntaak van de organisatie. Dit is helemaal anders bij de organisatie die in lage mate hybridiseert. Het personeel krijgt heel veel vrijheid en inspraak en de organisatie wil zo veel mogelijk aandacht besteden aan een goede work-life balance.

Indien er naar de doelgroep gekeken wordt, zijn deze in beide organisaties heel tevreden. De personen met een beperking binnen de organisatie die in lage mate hybridiseert, worden binnen een kleinschalige en familiale sfeer ondersteund, ook dankzij de inzet van de vrijwilligers. De nadruk ligt op de persoonlijke ontwikkeling. De kwetsbare meisjes binnen de organisatie die in hoge mate hybridiseert, kunnen rekenen op voldoende ondersteuning, mede doordat de organisatie ook commerciële inkomsten gaat inzetten om een ondersteuningsaanbod op te zetten.

Er kan naar vrijwilligers toe geen verschil in legitimiteit worden vastgesteld. De organisatie die in lage mate hybridiseert, heeft een uitgebreide werking van actieve vrijwilligers die aangeven dat ze sterk gewaardeerd worden door de organisatie. De organisatie die in hoge mate hybridiseert, heeft ook een groot aantal gemotiveerde vrijwilligers. Deze ondervinden geen negatieve effecten van hybridisering. De vrijwilligers kiezen zelf het werk dat ze wensen op te nemen.

De private donors van beide organisaties zijn tevreden, hoewel er toch een nuance is. De organisatie die in lage mate hybridiseert, wordt voornamelijk gesteund omdat de private donor deze organisatie al vele jaren steunt en men bovendien helpt bij de verkoop van kaarten voor hun concert. De private donor van de organisatie die in hoge mate hybridiseert, steunt deze organisatie omdat ze heel innovatief is en bewust samenwerking opzoekt tussen profit en non-profit om de doelgroep verder te kunnen ondersteunen.

De beide organisaties hechten er veel belang aan om binnen de lokale gemeenschap actief te zijn en partnerschappen uit te bouwen. Naar de hogere overheid toe, is er wel een verschil vast te

stellen. De organisatie die in hoge mate hybridiseert, heeft een heel goede relatie met het Agentschap Jongerenwelzijn. Het agentschap beschouwt deze organisatie als een toonaangevende speler binnen de bijzondere jeugdzorg. Men zal hen steeds om advies vragen en men aanvaardt het ook dat deze organisatie kritische kanttekeningen maakt. De organisatie wordt bovendien als heel innovatief en professioneel bestempeld. De andere organisatie wordt door het VAPH als legitiem beschouwd, hoewel men de organisatie toch wil aansporen om een strategie voor de toekomst uit te stippelen. De organisatie dient een aantal stappen te nemen om verder te professionaliseren. Men erkent daarentegen wel dat de organisatie er alles aan doet om een warme, familiale sfeer te bieden aan personen met een beperking.

Ten slotte is er nog de sector welzijn die vertegenwoordigd wordt door koepelorganisaties. Deze geeft aan dat de organisatie die in lage mate hybridiseert niet echt actief is binnen de koepel. Men zou dit graag anders zien alsook dat de organisatie meer zou moeten openstaan voor de mogelijkheden binnen de persoonsvolgende financiering en sociaal ondernemerschap. De koepelorganisatie geeft dan weer aan dat ze binnen de organisatie die in hoge mate hybridiseert een partner zien. Deze organisatie is heel actief binnen de koepel en probeert mee te sturen. Ze zullen ook andere organisaties in de koepel proberen overtuigen om samen te werken en mee te stappen in het verhaal van hybridisering en sociaal ondernemerschap.

De organisatie die in hoge mate hybridiseert, heeft ervoor gekozen om de doelgroep alle kansen te bieden, in te zetten op trends zoals hybridisering en naar buiten toe zich te profileren als voortrekker in de sector. Dit heeft er echter voor gezorgd dat het personeel onder druk is komen te staan. Men zal hiertoe een aantal keuzes maken om de druk op het personeel te verminderen. De organisatie heeft de structuur van de organisatie aangepast door te kiezen voor een reorganisatie, het aanpassen van het organogram en het creëren van een bijkomende functie. Naar begeleiders toe zal men voornamelijk inzetten op vrijwilligers om taken te gaan opnemen. De organisatie zal er bovendien voor kiezen om medewerkers onder te dompelen in deze innovatieve cultuur door bijvoorbeeld een brainstormdag over de missie te organiseren. Dit out-of-the-box denken zorgt ervoor dat de organisatie met deze moeilijke doelgroep aan de slag kan.

De organisatie die in lage mate hybridiseert, slaagt er eveneens in om de doelgroep alle kansen te geven. Zij doen dit binnen hun kleinschalige organisatie die de nadruk legt op ondersteuning binnen een familiale sfeer. Deze sfeer vertaalt zich ook door naar de vrijwilligers en het personeel die sterk gewaardeerd worden en veel vrijheid en inspraak genieten. De overheid en koepel verwachten als externe stakeholders echter een aantal bijkomende inspanningen van de organisatie om zich te professionaliseren. De organisatie gaat hier op een creatieve manier mee

om aangezien ze niet veel geloof hecht aan het verhaal van hybridisering. Men zal bijvoorbeeld in een lerend netwerk stappen met enkele grotere organisaties om op die manier over professionele kennis te beschikken zonder zelf te professionaliseren. De keuze om zich lokaal te verankeren moet het ook toelaten om partnerschappen uit te bouwen en elkaar te ondersteunen. Het doorvoeren van de persoonsvolgende financiering verplicht hen echter om meer richting sociaal ondernemerschap te evolueren.

## 7. Discussie

De onderstaande tabel geeft vervolgens een overzicht van de effecten van hybridisering richting de markt op de legitimiteit van beide organisaties zoals ervaren door verschillende stakeholders. De organisatie die in hoge mate hybridiseert, ondervindt voornamelijk een spanning voor wat betreft de pragmatische legitimiteit van personeel (vb. werkdruk die toeneemt aangezien men zowel aandacht dient te hebben voor de “moeilijke” doelgroep als het inzetten op hybride praktijken). De andere organisatie ervaart dan weer een spanning voor wat betreft de morele legitimiteit, zoals aangegeven door de koepelorganisatie en overheidsactor. Deze beide stakeholders geven aan dat de organisatie aandacht moet hebben voor een meer hybride en professionele organisatiewerking. Men beschouwt dit als noodzakelijk indien de organisatie op lange termijn wil blijven overleven. Deze resultaten schetsen dus een genuanceerder beeld van mogelijk positieve en negatieve effecten van hybridisering.

**Tabel 5: Overzicht effecten hybridisering richting de markt**

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

hybridisering \ legitimiteit		Pragmatische legitimiteit						Morele legitimiteit					
		Eerder interne stakeholders		Eerder externe stakeholders				Eerder interne stakeholders		Eerder externe stakeholders			
		Personeel	Vrijwilligers	Doelgroep	Private donor	Overheid	Koepel	Personeel	Vrijwilligers	Doelgroep	Private donor	Overheid	Koepel
<b>Hoog</b>	Resultaten Organisatie A	-	+	+	*	*	*	*	*	*	+	+	+
<b>Laag</b>	Resultaten Organisatie B	+	+	+	+	*	*	*	*	*	*	-	-
<b>Hoog</b>	Assumpties	-	-	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+
<b>Laag</b>	Assumpties	+	+	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-



Op basis van de bovenstaande tabel wordt vooreerst duidelijk dat stakeholders het effect van hybridisering richting de markt op hun legitimiteit voornamelijk beoordelen vanuit één specifieke vorm van legitimiteit. De koepelorganisaties en overheidsactoren doen dit vanuit een moreel of normatief perspectief. Het personeel, vrijwilligers en de doelgroep lijken daarentegen te oordelen vanuit eigenbelang ofwel een eerder pragmatisch perspectief. Bij de private donors is het afhankelijk van de organisatie die bestudeerd wordt, of men vanuit een moreel of eerder pragmatisch perspectief oordeelt.

De bovenstaande bevindingen sluiten aan bij de bestaande literatuur. O'Reilly (2011) gaf bijvoorbeeld aan dat de motivatie van personeel onder druk kan komen te staan in een hybride organisatie. Henderson et al. (2018) stellen bovendien vast dat de werkdruk toeneemt binnen een hybride organisatie. Dit is herkenbaar voor de organisatie die in hoge mate hybridiseert. Hiertegenover staat de organisatie die in lage mate hybridiseert, waarbij de directeur bewust blijft vasthouden aan de centrale waarden (vb. familiale karakter). Dit zorgt ervoor dat het personeel, vrijwilligers en bestuursleden gemotiveerd en geëngageerd blijven (Cheverton, 2007). Er zijn in de bovenstaande tabel ook positieve effecten terug te vinden, die bevestigd worden in reeds bestaand onderzoek. Guo (2016) stelt vast dat de reputatie van hybride organisaties toeneemt. Dit komt voor de hybride organisatie duidelijk naar voren in de tevredenheid van de koepel en overheidsactor. Ten slotte, de organisatie die in hoge mate hybridiseert, benadert zijn doelgroep marktgericht (vb. wat zijn de noden/vragen van de doelgroep en welk dienstverleningsaanbod hebben we ter beschikking), wat leidt tot een hoge mate van tevredenheid. Dit sluit aan bij het onderzoek van Padanyi & Gainer (2004) die vaststelden dat men op die manier beter kan voldoen aan verwachtingen van externe stakeholders. Het voornaamste inzicht uit deze casestudy is dat er druk komt op enerzijds de morele legitimiteit bij de organisatie die in lage mate hybridiseert, en anderzijds op de pragmatische legitimiteit bij de hoog hybridiserende organisatie, voor wat betreft het personeel. Hier een evenwicht in zoeken is dus uitdagend.

We grijpen ook terug naar de assumpties uit het theoretisch kader. We veronderstelden kortweg dat hybridisering richting de markt enerzijds een positief effect zou hebben op de legitimiteit zoals ervaren door externe stakeholders en anderzijds een negatief effect zoals ervaren door interne stakeholders. We kunnen deze assumpties slechts gedeeltelijk bevestigen omwille van drie redenen. Ten eerste, hybridisering richting de markt is veel minder sterk aanwezig in de welzijnssector dan bijvoorbeeld binnen de sociale economie<sup>3</sup>. In die sector worden de assumpties wel bevestigd aangezien de effecten daar veel sterker naar voren komen. Ten tweede, de private donor (serviceclub) van de organisatie die in lage mate hybridiseert, geeft zelf aan dat ze niet echt hoge verwachtingen hebben.

Ze geven al twintig jaar geld aan de organisatie en stellen zich niet echt meer kritisch op. Betreffende de doelgroep zijn deze heel tevreden juist omwille van deze lage mate van hybridisering en het familiale karakter dat primeert. Ten derde, de organisatie die in hoge mate hybridiseert, is al vele jaren aan de slag met strategieën om mogelijk negatieve effecten van hun hybride positie te vermijden. Dit ook voor interne stakeholders waaronder de vrijwilligers (vb. vrijwilligers de vrijheid geven in de dagbesteding die ze willen opnemen en geen al te hoge verwachtingen stellen).

Niettemin leveren deze bevindingen een aantal interessante inzichten op. Vervolgens zullen deze twee organisaties een aantal strategieën ontwikkelen. Ten eerste wil de organisatie die in hoge mate hybridiseert, de negatieve effecten ten aanzien van het personeel verminderen, waarbij ze vooral een evenwicht zoeken tussen een sociale en economische logica (Kim, 2015), alsook het personeel trachten te overtuigen dat dit een goede manier van werken is (vanuit een morele invalshoek). De organisatie die in hoge mate hybridiseert, zal deze hybride positie ook in zijn voordeel trachten uit te spelen en zich voorstellen als een organisatie die economisch en maatschappelijk verantwoord aan het werk is (Andersson & Self, 2015). Bovendien kiest deze organisatie ervoor om beide logica's gedeeltelijk te scheiden of te segmenteren (vb. het aanpassen van het organogram en het creëren van nieuwe functies). Dit sluit aan bij Skelcher & Smith (2015), die aangeven dat dit een mogelijke strategie is om met hybridisering richting de markt om te gaan binnen de non-profit sector.

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

---

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



## Stakeholder assessment welzijn

We hebben ervoor gekozen om voor ieder casestudierapport een stakeholder assessment te organiseren. Deze stakeholder assessments hebben tot doel de onderzoeksbevindingen van de case study af te toetsen naar herkenbaarheid, en eventuele nuanceringen aan te brengen naargelang het veld of de verschillende sectoren waartoe de deelnemers van de assessments behoren. We spraken in deze assessment (Brussel, 8 januari 2020) met 7 mensen die vanuit hun functie of organisatie een breedbeeld hebben op de welzijnssector. De belangrijkste inzichten, opmerkingen en nuanceringen worden hieronder samenvattend weergegeven. In het eerste deel gaan we dieper in op de bevindingen die te maken met de legitimiteit van organisaties in ogen van verschillende stakeholders binnen een context van hybridisering richting de markt. In het tweede deel ligt de focus op strategieën die organisaties kunnen toepassen om legitiem te blijven in de ogen van al deze verschillende stakeholders.

### 1. Legitimiteit

Uit de casestudie bleek dat de organisatie die in hoge mate hybridiseert, als legitiem wordt ervaren door externe stakeholders, voornamelijk de overheidsactor en koepel. Dit in tegenstelling tot de interne stakeholders voor wie de organisatie aan legitimiteit lijkt in te moeten denken aan personeelsleden.

#### *1.1. Legitimiteit personeel casestudie: Hybridisering richting de markt kan de legitimiteit in ogen van personeelsleden verminderen.*

De deelnemers bevestigen deze vaststelling, al brengt men wel een aantal nuances aan. Ten eerste zijn er ook binnen de groep van personeelsleden verschillende visies ten aanzien van hybridisering richting de markt. Een groot aantal personeelsleden staat hier inderdaad terughoudend tegenover en haalt aan dat het gebruik van managementinstrumenten en het opstarten van commerciële activiteiten de werkdruk verhoogt. Niettemin zijn er ook personeelsleden, vaak nieuwe en jonge personeelsleden, die hierin een aantal voordelen zien. Bijvoorbeeld het inzetten op bedrijfsgerichte prestatie metingen om na te gaan wat de precieze maatschappelijke meerwaarde is van organisaties. Dit soort spanningsvelden zorgen ervoor dat het heel moeilijk wordt voor organisaties om hier een intern gedeeld draagvlak voor te vinden.

Ten tweede geeft men aan dat de effecten op legitimiteit verschillend kunnen zijn voor wat betreft de vormen van hybridisering richting de markt: corporatisering, managerialisme en commercialisering. Men ervaart het zo dat personeelsleden vaak minder afwijzend staan tegenover het aantrekken van leden binnen de raad van bestuur met een expertise uit de bedrijfssector. Het wordt geapprecieerd dat bestuursleden met ervaring uit de bedrijfssector mee

willen nadenken over de toekomst van de organisatie. De meeste deelnemers geven echter aan dat het gebruik van managementinstrumenten en prestatiemetingen voornamelijk als iets negatief wordt ervaren door personeelsleden. Het personeel beschouwt dit namelijk als een bijkomend takenpakket waardoor de zorg voor de eigenlijke doelgroep in het gedrang kan komen. Het inzetten op commerciële activiteiten lijkt eveneens moeilijk te liggen voor het personeel. Men erkent dat personeelsleden het genereren van commerciële inkomsten als vreemd ervaren en dat dit vaak niet past binnen de missie en cultuur van de organisatie.

Ten slotte gaat het over het feit dat sommige personeelsleden misschien een stuk wantrouwig zullen zijn tegenover verandering die lijkt in te gaan tegen de normen en gewoonten van hun sector. Het hybridiseren van middenveldorganisaties richting de markt is één van de vele tendensen in de samenleving (vb. digitalisering, flexibilisering, ...) waartegenover personeelsleden ook argwanend kunnen staan.

Men haalt daarenboven aan dat de resultaten voor wat betreft de laag hybridiserende organisatie, de vergunde zorgaanbieder voor meerderjarige personen met een beperking, een uitzondering lijkt binnen de sector van personen met een beperking. Het personeel gaf immers aan heel tevreden te zijn. Ook deze bevindingen kunnen dus genuanceerd worden. Verschillende deelnemers geven aan dat het personeel binnen deze sector onder druk staat ten gevolge van de persoonsvolgende financiering. Het personeel wordt verondersteld steeds efficiënter te werken. Bovendien mag de cliënt niet op meer dienstverlening beroep doen dan dat hij/zij met zijn/haar persoonsvolgend budget kan betalen. Het personeel moet daardoor zorgvuldig de gespendeerde zorgtijd bijhouden waardoor ook de motivatie van het verzorgend personeel kan worden aangetast. Het solidariteitsgevoel verdwijnt met andere woorden. Dit komt bijvoorbeeld door het feit dat individuele budgetten minder makkelijk kunnen worden ingezet voor mede-cliënten binnen de voorziening. Men moet steeds meer vanuit een marktlogica gaan redeneren waar vraag en aanbod samenkomen. Ook cliënten willen het onderste uit de kan halen met hun budget en spelen ‘concullega’ voorzieningen tegen elkaar uit voor de meest uitgebreide en kwaliteitsvolle zorg tegenover éénzelfde budget. De deelnemers zijn ervan overtuigd dat de introductie van persoonsvolgende budgetten, zeker indien deze cash worden opgenomen, een uitingsvorm is van hybridisering richting de markt. Cliënten beseffen dat het om grote bedragen gaat en willen dit strikt opvolgen of laten opvolgen.

Ten slotte stelt men vast dat er ook enkele zogenaamd ‘witte raven’ onder het personeel bestaan die wel met commerciële inkomsten, managementinstrumenten en prestatiemetingen aan de slag willen gaan en op zoek gaan naar een evenwicht zodat de organisatiewerking niet in het gedrang komt. De kans is volgens de deelnemers groot dat deze witte raven steeds belangrijker gaan worden in de toekomst.

### *1.2. Legitimiteit: Hybridisering richting de markt kan de legitimiteit in ogen van de overheid versterken.*

De deelnemers bevestigen dat organisaties die met commerciële inkomsten werken en met managementinstrumenten en prestatiemetingen aan de slag gaan, als moreel legitiem worden beschouwd door overheidsactoren. Met andere woorden, deze manier van werken wordt, onder impuls van overheidsbeleid, als de norm naar voren geschoven in de sector. De deelnemers vullen deze resultaten nog verder aan. Men stelt namelijk dat organisaties die een niet-hybride werking hebben, in de schaduw terecht dreigen te komen, ondanks het feit dat deze organisaties goed werken en kwaliteitsvolle dienstverlening aanbieden aan hun doelgroep. Hiermee bedoelen we dat deze organisaties aan naambekendheid dreigen te verliezen omdat ze niet hybride werken. Kortom, het gevaar bestaat dat de overheid een onderscheid gaat maken tussen twee groepen van organisaties: hybride of ‘goed’ werkende en niet-hybride of ‘slecht’ werkende organisaties. Men haalt aan dat dit tot het perverse effect kan leiden dat geld uiteindelijk geld gaat genereren. Het kan dan bijvoorbeeld gebeuren dat niet-hybride organisaties overheidssubsidies dreigen mis te lopen terwijl commercialiserende organisaties juist sneller aanspraak zullen maken op projectsubsidies. Ten slotte erkent ook de koepelorganisatie dit spanningsveld. Men zet in op welzijnsgericht ondernemen bij de leden om een aantal uitdagingen op te nemen, maar men mag hier niet te ver ingaan. Men zou het idee kunnen krijgen dat de organisaties die hier niet in meegaan ‘slecht bezig zijn’. De essentie moet zijn dat organisaties kwaliteitsvolle dienstverlening kunnen aanbieden aan hun cliënten.

### *1.3. Legitimiteit: andere bevindingen voorbij de casestudie*

De deelnemers willen de bevindingen uit de case studies nog verder aanvullen door het belang van de context te beklemtonen. Al deze bovenstaande effecten hangen namelijk sterk samen met de missie van de organisatie, de grootte, cultuur, ... Een eerste voorbeeld wordt gegeven door een deelnemer die werkt binnen een kleine organisatie. De keuze is bewust gemaakt om niet aan de slag te gaan met managementinstrumenten en prestatiemetingen aangezien het personeel nu al onder spreekwoordelijke ‘hoogspanning’ staat en dit de werkdruk alleen maar verder zou verhogen en dus tot een negatief effect zou leiden op de legitimiteit in ogen van personeelsleden. Een andere deelnemer geeft als voorbeeld een organisatie die een hybride ontstaansgeschiedenis heeft. Deze organisatie werkt met een zwakke doelgroep en hecht veel belang aan kwaliteitsvolle dienstverlening. Ze bereiken dit, al van bij de oprichting, door prestaties systematisch te meten, projectmatig te werken en door in te zetten op bedrijfsgerichte managementinstrumenten (SWOT, EFQM, ...). Ten slotte haalt men aan dat je als directeur van een welzijnsorganisatie ook echt een manager moet zijn om met verschillende verwachtingen om te gaan. Enerzijds sturen overheidsactoren heel sterk aan op prestatiemetingen, anderzijds is er ook de druk vanuit het

personeel en de doelgroep die hier niet onmiddellijk voor openstaan. Als men er niet in slaagt om met deze verwachtingen om te gaan, zal dit een negatief effect hebben op de organisatorische legitimiteit.

De deelnemers halen ook zelf een aantal opportunititeit en valkuilen aan voor wat betreft de verschillende vormen van hybridisering richting de markt. Ten eerste, het inzetten op bestuursleden met expertise uit de bedrijfswereld, maakt het voor leidinggevendenden van middenveldorganisaties mogelijk om zelf te blijven inzetten op de sociale doelstellingen. Een deelnemer haalt aan dat hij zelf een sociaal werk opleiding heeft gevolgd en moeite heeft om zelf prestaties te gaan meten. Een raad van bestuur met verschillende expertises, ook uit de bedrijfswereld, kan dit dan opnemen. Men haalt aan dat veel ook afhangt van de manier van werken van de raad van bestuur: een praatbarak of eerder een reflectiekamer. Ten tweede, commerciële activiteiten kunnen zowel positieve als negatieve effecten hebben. Het laat toe om aan middelendiversificatie te doen en meer aandacht te hebben voor de politieke rolopname (autonomere positie ten aanzien van overheidsactoren die subsidiëren). Anderzijds mogen commerciële inkomsten de subsidies die bestemd zijn voor de doelgroep ook niet volledig gaan vervangen aangezien cliënten dan herleid zullen worden tot consumenten. Kortom, deze commerciële inkomsten moeten organisaties toelaten om voor een spreekwoordelijke ‘kers op de taart’ te zorgen (vb. een ruimer dienstverleningsaanbod). Ten slotte, het gebruik van managementinstrumenten laat toe om in te zetten op een transparantere organisatiewerking en middelenverdeling. Dit leidt volgens de deelnemers tot een democratischere organisatiewerking. Niettemin haalt men aan dat organisaties met deze drie vormen van hybridisering richting de markt voorzichtig moeten omgaan om op die manier negatieve effecten te vermijden.

## **2. Strategieën**

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

### *2.1. Strategieën casestudie: Het verminderen van de negatieve effecten op het personeel.*

De deelnemers erkennen een aantal strategieën. Ten eerste, de deelnemers zijn het erover eens dat vorming van personeelsleden een goede strategie kan zijn om hen met commerciële activiteiten en prestatieingen vertrouwen te maken. Op die manier krijgt men inzicht in zowel de valkuilen als opportunititeiten en kan men hiermee aan de slag gaan binnen het dagelijks takenpakket. Ten tweede erkent men het belang van het creëren van een aantal bijkomende functies. Men vult deze

bevindingen echter nog een stuk verder aan door te stellen dat dit samen moet gaan met het aantrekken van bijkomende competenties, ook bedrijfscompetenties, onder het personeel. Het gaat dan om personeelsleden die een goede basis hebben van financiële planning, marketing, ... Deze profielen moet men echter gaan aantrekken vanuit eerder economische opleidingen aangezien aan deze competenties weinig aandacht wordt besteed in de opleidingen die zich richten tot de zorgsector. Ten slotte stellen de deelnemers zich een aantal vragen bij de effectiviteit van een uitbreiding van de vrijwilligerswerking, om op die manier het personeel te ontlasten. Een groot aantal vrijwilligers kan ook een extra belasting zijn aangezien deze steeds op een goede manier gemanaged moeten worden. Men geeft bovendien aan dat men vrijwilligers best nooit inschakelt voor wat betreft de kernopdracht. Daarvoor moet men een beroep blijven doen op betaalde personeelsleden. De vrijwilligers dienen vooral om randactiviteiten op te nemen vanuit persoonlijk engagement. Men ziet er wel heil in om de vrijwilligers in te zetten om bijvoorbeeld commerciële activiteiten te gaan vormgeven. Men ervaart wel dat dit qua profiel andere vrijwilligers zullen zijn dan diegene die eerder met de doelgroep aan de slag willen gaan.

## *2.2. Strategieën casestudie: Het versterken van de positieve effecten op de koepel en overheidsactoren*

De deelnemers stellen zich meer vragen bij de strategieën die zich richten op de koepel en overheidsactoren. De deelnemers zijn het niet eens met de strategie van de hoog hybridiserende organisatie om zich op te stellen als een gevestigde waarde binnen de sector. Dit zal ervoor zorgen dat de opdeling tussen niet-hybride en hybride organisaties alleen maar groter zal worden (zie supra). Dit zal uiteindelijk leiden tot een toegenomen concurrentie tussen welzijnsorganisaties, wat de hele sector zal schaden volgens de deelnemers. Als reactie, bijvoorbeeld binnen de sector voor personen met een beperking, zou dit er kunnen toe leiden dat elke zorgaanbieder zich zal gaan toeleggen op een niche of specialiteit, om op die manier de concurrentie uit de weg te gaan. En op die manier gaat men de zogenaamde ‘markt’ verdelen naargelang de problematiek waarin men als organisatie gespecialiseerd is. Met andere woorden: men moet zichzelf een duidelijk profiel aanmeten dat gekend is bij de gebruikers. Binnen de koepel stelt men ook vast dat organisaties steeds minder vaak best practices of zaken gaan delen met elkaar omwille van de toegenomen concurrentie. Kortom, de concurrentie neemt toe en op lange termijn zal dit negatieve effecten hebben op de doelgroep, aldus de deelnemers. Bijvoorbeeld, door het feit dat men steeds minder best practices gaat delen, zal dit de kwaliteit van de dienstverlening niet ten goede komen. Hoewel de bovenstaande strategieën kunnen helpen om de externe legitimiteit verder te versteken, nuanceren de deelnemers door ook op enkele gevaren en negatieve effecten te wijzen.

De deelnemers stipuleren daarentegen dat organisaties juist intenser zouden moeten samenwerken om zich op die manier niet uit elkaar te laten spelen en een ruim en uitgebreid aanbod ter

beschikking te stellen voor de doelgroep die men samen deelt. Dit loopt niet altijd van een leien dakje maar het zorgt er volgens de deelnemer wel voor dat de doelgroep centraal blijft staan.

# Bijlagen

## Bijlage 1: Operationalisering interviews

	Mate van hybridisering	Organisatiekenmerken	Strategieën	Verwachtingen en legitimiteit
<b>Directeur</b>	x	x	x	
<b>Raad van bestuur</b>	x	x	x	
<b>Vrijwilliger</b>			x	x
<b>Personeelslid</b>			x	x
<b>Overheidsactoren</b>				x
<b>Koepelorganisatie</b>				x
<b>Doelgroep</b>				x
<b>Private donor</b>				x

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

### Directeur & lid raad van bestuur

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

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

### **Personeelslid & vrijwilliger**

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



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

### **Overheid**

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

### **Private donor**

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

### **Koepelorganisatie**

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

### **Overheid, private donor & koepelorganisatie**

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

### **Doelgroep**

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

## Bijlage 2: Operationalisering documenten

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

## Bijlage 3: Overzicht interviews

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

**Bijlage 4: Overzicht documenten**

<b>Nr.</b>	<b>Type document</b>	<b>Organisatie</b>
d1.1	Weigering subsidie	Organisatie A
d1.2	Cultuurproject	Organisatie A
d1.3	Cultuurproject	Organisatie A
d1.4	Samenwerkingen	Organisatie A
d1.5	Raad van bestuur	Organisatie A
d1.6	Raad van bestuur	Organisatie A
d1.7	Paarden	Organisatie A
d1.8	Paarden	Organisatie A
d1.9	Project laagdrempelige psychische gezondheid	Organisatie A
d1.10	Project laagdrempelige psychische gezondheid	Organisatie A
d1.11	Afdelingswerking	Organisatie A
d1.12	Learning Lab	Organisatie A
d1.13	Kwaliteitsverslag	Organisatie A
d1.14	Krantenartikel	Organisatie A
d1.15	Jeugd delinquentierecht	Organisatie A
d1.16	Interview directeur	Organisatie A
d1.17	Investeringen	Organisatie A
d1.18	Investeringen	Organisatie A
d1.19	Investeringen	Organisatie A
d1.20	EU vrijwilligerswerk	Organisatie A
d1.21	Commercieel	Organisatie A
d1.22	Netwerking	Organisatie A
d1.23	Netwerking	Organisatie A
d1.24	Uitspraken jongeren	Organisatie A
d1.25	Uitspraken jongeren	Organisatie A
d2.1	Stakeholders	Organisatie B
d2.2	RTH vergunning	Organisatie B
d2.3	Overeenkomst	Organisatie B
d2.4	Overeenkomst	Organisatie B
d2.5	Overeenkomst	Organisatie B
d2.6	Overeenkomst	Organisatie B
d2.7	Overeenkomst	Organisatie B
d2.8	Overeenkomst	Organisatie B
d2.9	Overeenkomst	Organisatie B
d2.10	Overeenkomst	Organisatie B

d2.11	Organigram	Organisatie B
d2.12	NRTH vergunning	Organisatie B
d2.13	Kwaliteitshandboek	Organisatie B
d2.14	Kwaliteitshandboek	Organisatie B
d2.15	Kwaliteitshandboek	Organisatie B
d2.16	Kwaliteitshandboek	Organisatie B
d2.17	Kwaliteitshandboek	Organisatie B
d2.18	Kwaliteitshandboek	Organisatie B
d2.19	Kwaliteitshandboek	Organisatie B
d2.20	Kwaliteitshandboek	Organisatie B
d2.21	Kwaliteitshandboek	Organisatie B
d2.22	Kwaliteitshandboek	Organisatie B
d2.23	Kwaliteitshandboek	Organisatie B
d2.24	Kwaliteitshandboek	Organisatie B
d2.25	Kwaliteitshandboek	Organisatie B
d2.26	Kwaliteitshandboek	Organisatie B
d2.27	Kwaliteitshandboek	Organisatie B
d2.28	Kwaliteitshandboek	Organisatie B
d2.29	Kwaliteitshandboek	Organisatie B
d2.30	Kwaliteitshandboek	Organisatie B
d2.31	Kwaliteitshandboek	Organisatie B
d2.32	Kwaliteitshandboek	Organisatie B
d2.33	Kwaliteitshandboek	Organisatie B
d2.34	Jaarverslag 2017	Organisatie B
d2.35	Jaarrekening 2017	Organisatie B
d2.36	Inspectie thema	Organisatie B
d2.37	Inspectie thema	Organisatie B
d2.38	Inspectie	Organisatie B
d2.39	Inspectie	Organisatie B
d2.40	Inspectie	Organisatie B
d2.41	Individuele dienstverleningsovereenkomst	Organisatie B
d2.42	Formulier	Organisatie B
d2.43	Formulier	Organisatie B
d2.44	Formulier	Organisatie B

## Bijlage 5: Dataverzameling

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

## Bijlage 6: Schematische codeboom

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

## Bibliografie

- Anheier, H. K. (2000). *Managing non-profit organizations: Towards a new approach*.
- Bicho, M., Nikolaeva, R., & Lages, C. (2019). *Social Enterprise Legitimacy in a Hostile Market*, Cham.
- Bode, I. (2011). Creeping Marketization and Post-corporatist Governance: The Transformation of State–Nonprofit Relations in Continental Europe. In *Governance and regulation in the third sector* (pp. 123-149): Routledge.
- Cheverton, J. (2007). Holding our own: Value and performance in Nonprofit organisations. *Australian Journal of Social Issues*, 42(3), 427-436. doi:DOI 10.1002/j.1839-4655.2007.tb00068.x
- Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(4), 411-424.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. doi:10.2307/2095101
- Eikenberry, A. M., & Kluver, J. D. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? *Public Administration Review*, 64(2), 132-140.
- Enjolras, B. (2002). The commercialization of voluntary sport organizations in Norway. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(3), 352-376. doi:Doi 10.1177/0899764002313003
- Gijselinckx, C. (2010). Sociale economie in Vlaanderen: een proeve van conceptualisering en afbakening. *Over. werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 20(3), 8-25.
- Guo, B. (2016). Charity for Profit? Exploring Factors Associated with the Commercialization of Human Service Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), 123-138. doi:10.1177/0899764005282482
- Hustinx, L., & De Waele, E. (2015). Managing Hybridity in a Changing Welfare Mix: Everyday Practices in an Entrepreneurial Nonprofit in Belgium. *Voluntas*, 26(5), 1666-1689. doi:10.1007/s11266-015-9625-8
- Kabinet van Jo Vandeurzen, Vlaams minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin (2010). Perspectief 2020: nieuw ondersteuningsbeleid voor personen met een handicap. Geraadpleegd via <https://www.vaph.be/sites/default/files/documents/perspectiefplan-2020-nieuwondersteuningsplan-voor-personen-met-een-handicap-9-juli2010/perspectiefplan-2020-nieuw-ondersteuningsbeleid-voor-pmh.pdf>



- Kabinet van Jo Vandeurzen, Vlaams minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin (2016). Een 2.0-aanpak voor integrale jeugdhulp in Vlaanderen. Geraadpleegd via <https://www.vlaanderen.be/publicaties/een-2-0-aanpak-voor-integrale-jeugdhulp-in-vlaanderen-conceptnota>
- Kim, S. (2015). Street-level struggles against marketisation: A case study of nonprofits in a South Korean workfare partnership programme. *Critical Social Policy*, 35(2), 207-227. doi:10.1177/0261018314563038
- Lee, S. Y., Shin, D., Park, S. H., & Kim, S. (2018). Unintended Negative Effects of the Legitimacy-Seeking Behavior of Social Enterprises on Employee Attitudes. *Frontiers in Psychology*, 9(1991). doi:10.3389/fpsyg.2018.01991
- Meyer, M., Buber, R., & Aghamanoukjan, A. (2013). In Search of Legitimacy: Managerialism and Legitimation in Civil Society Organizations. *Voluntas*, 24(1), 167-193. doi:10.1007/s11266-012-9306-9
- O'Reilly, K. (2011). "We are not contractors": professionalizing the interactive service work of NGOs in Rajasthan, India. *Economic Geography*, 87(2), 207-226.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179. doi:10.2307/258610
- Padanyi, P., & Gainer, B. (2004). Market Orientation in the Nonprofit Sector: Taking Multiple Constituencies into Consideration. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(2), 43-58.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. doi:10.2307/258788
- Suykens, B., Verschuere, B., & De Rynck, F. (2017). Organizational Hybridity in Flemish Civil Society Organizations: Past Developments, Present Trends and Future Research Possibilities. *CSI Flanders working paper 3*.
- Young, D. R. (2002). The Influence of Business on Nonprofit Organizations and the Complexity of Nonprofit Accountability: Looking Inside as Well as Outside. *The American Review of Public Administration*, 32(1), 3-19. doi:10.1177/0275074002032001001