

# Hybridisering van middenveldorganisaties richting de markt

Een slecht idee, of toch niet helemaal?

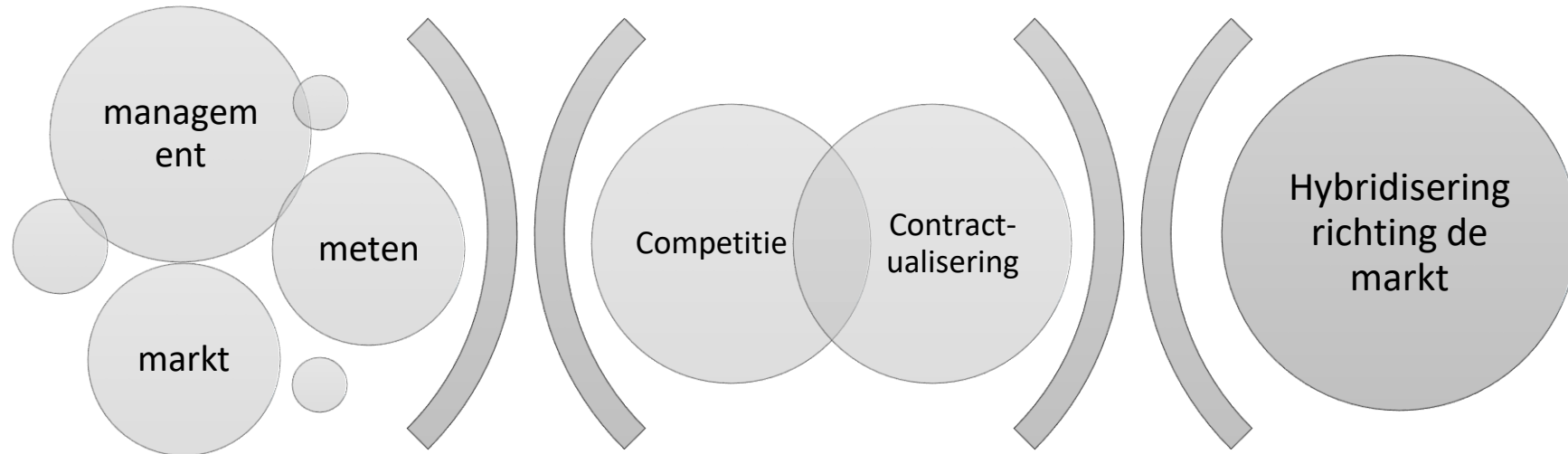
Björn Carré, Bram Verschuere & Ben Suykens



# Wat is hybridisering richting de markt (niet)?



# Een gelaagd fenomeen



**Nieuw Publiek Management**

**Relatie overheid-middenveld**

**Middenveldorganisatie**

Competitie en prestatiegerichte controle leiden tot betere publieke dienstverlening

- 'Gemengd organisatiegedrag'
- Drie vormen:
  - Commercialisering (inkomsten)
  - Corporatisering (bestuur)
  - Managerialisering (management)



# Een geladen fenomeen

## **Sociaal werk zal politiek zijn of niet zijn**

Vermarkting legt hypotheek op politiserend werken

## **Vermarkting van het sociaal werk**

Wie garandeert de kwaliteit?

The Marketization of the Nonprofit Sector:  
Civil Society at Risk?

## **Refusing the Market**

**A Democratic Discourse for  
Voluntary and Nonprofit Organizations**



	<b>Doelstellingen</b>	<b>Inkomsten</b>	<b>Bestuur</b>	<b>Management</b>
<b>Verdienactiviteiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitsluiting doelgroep</li> <li>- Afleiding kernactiviteiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiële stabiliteit versterken</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 'neemt' en 'geeft' personeel</li> </ul>
<b>'Bedrijfsmatige' bestuurders</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Focus op donors, ipv eindgebruikers</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beperkte inspraak (expertise)</li> <li>- Toegang corporate donors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introductie tools</li> </ul>
<b>Management tools &amp; prestatiemetingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management tools, prestatiemetingen, en standaardisering werken</li> <li>- depolitisering in de hand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versterkt efficiëntie</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demotivatie</li> <li>- Verhoogde werkdruk</li> </ul>



Hybridisering van middenveldorganisaties **neemt toe, komt hoofdzakelijk voort uit externe druk en leidt tot een veelheid aan negatieve effecten.**



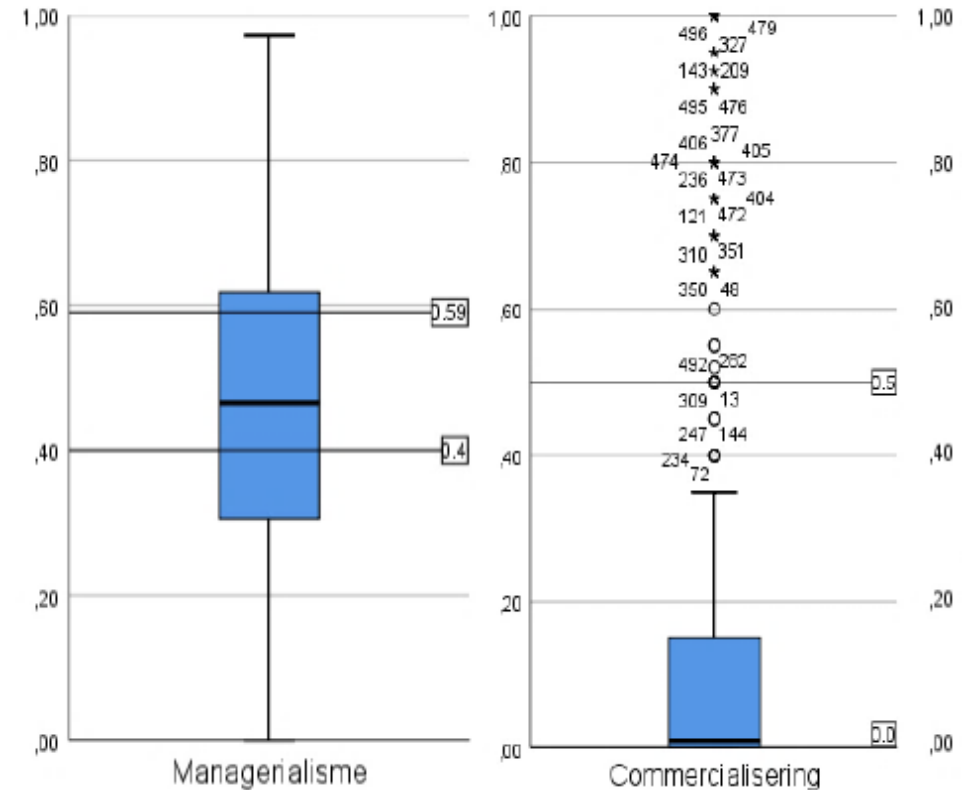
# Een effect uitgediept: legitimiteit



# Nonprofit of for-profit? Effect op legitimiteit

**Legitimiteit** = een inschatting door een 'derde' dat iets 'gepast is' (~geloofwaardigheid). Die inschatting kan eerder (Suchman, 1995) ...

- ... 'pragmatisch' zijn: vb. goede werkomstandigheden (vb. werknemer/vrijwilliger), inspraak (vb. bestuurder)
  - ... 'moreel' zijn: evaluatie op basis van persoonlijke normen en waarden
- Is hybridisering een slechte of goede zaak voor stakeholders van Vlaamse middenveldorganisaties?**
- Veel stakeholders, veel (verschillende) belangen
  - Drie comparatieve case studies





# Catch 22? Hybridisering neemt en geeft legitimiteit ...

## Externe stakeholders (~moreel)

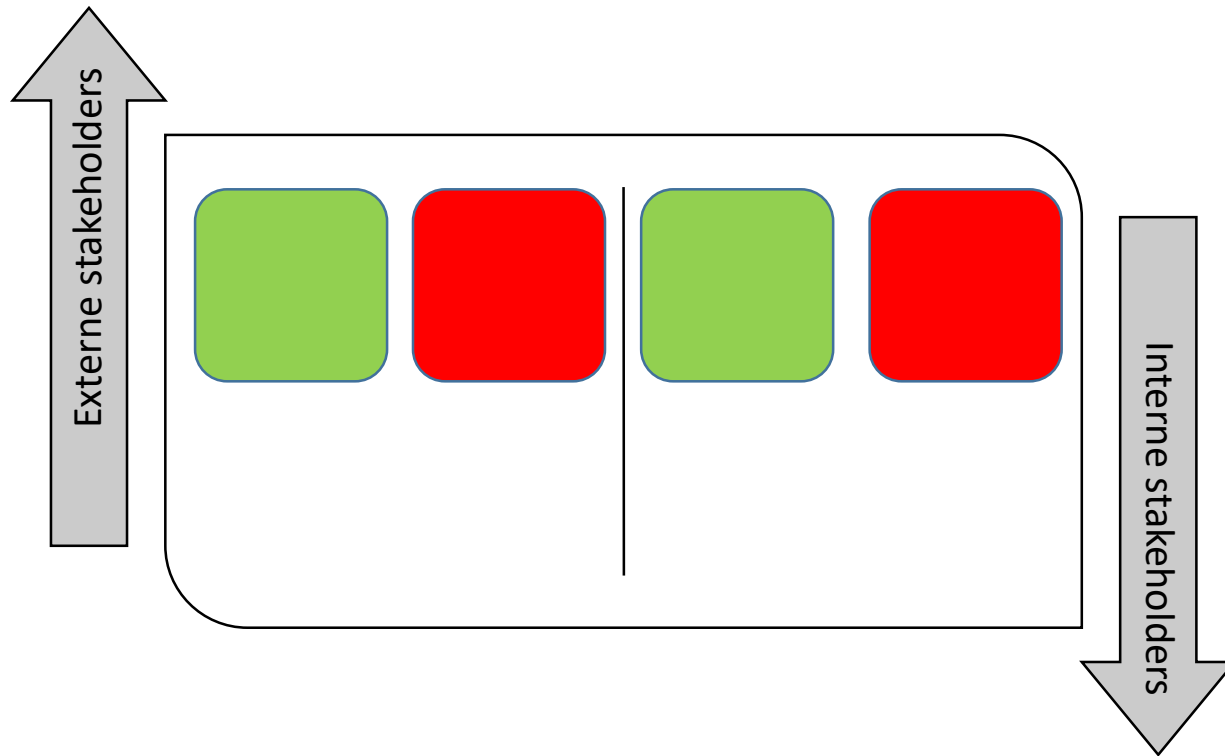
- Donors: nadruk 'op sociaal ondernemerschap' verhoogt de kans op donatie
- Overheid/koepelorganisatie ziet sociaal ondernemerschap als 'iets om naar te streven' binnen de sector (~voorbeeldfunctie)
- Het toekennen van een structurele subsidie omwille van een bedrijfsgerichte en professionele organisatiewerking

## Interne stakeholders (~pragmatisch)

- Verhoogde werkdruk (personeel)
- Vrijwilligers: inschakelen als quasi-werknemers
- Doelgroepmedewerkers: minder kansen en een onderscheid tussen 'sterke' en 'zwakke' doelgroepmedewerkers
- Motivatie van personeelsleden die afneemt omwille van een duale werking (economische en sociale doelstellingen)



# Reflectie effecten van hybridisering richting de markt



## Richtvraag:

- Zijn de effecten en verschillen tussen stakeholders herkenbaar?



# Strategieën



# Wat verstaan we onder 'strategieën'?

- **Strategieën** = organisatorisch gedrag als antwoord op verwachtingen van interne en externe stakeholders. We maken een onderscheid tussen (Oliver, 1991) ...
  - a. 'voldoen' aan: vb. verzuchtingen van personeel meenemen en organigram opnieuw uittekenen
  - b. 'evenwicht vinden' in: vb. de missie is een woordenbrij waar men alle richtingen mee uit kan
  - c. 'ontwijken' van: vb. niet deelnemen aan sessies van de koepel over 'sociaal ondernemerschap'
  - d. 'afwijzen' van: vb. aangeven dat de klant niet altijd 'koning' is
  - e. 'beïnvloeden' van: vb. de perceptie creëren dat men als 'sociale ondernemende' organisatie beter werkt



# Responsstrategieën: op zoek naar een balans?

## Negatieve effecten verminderen:

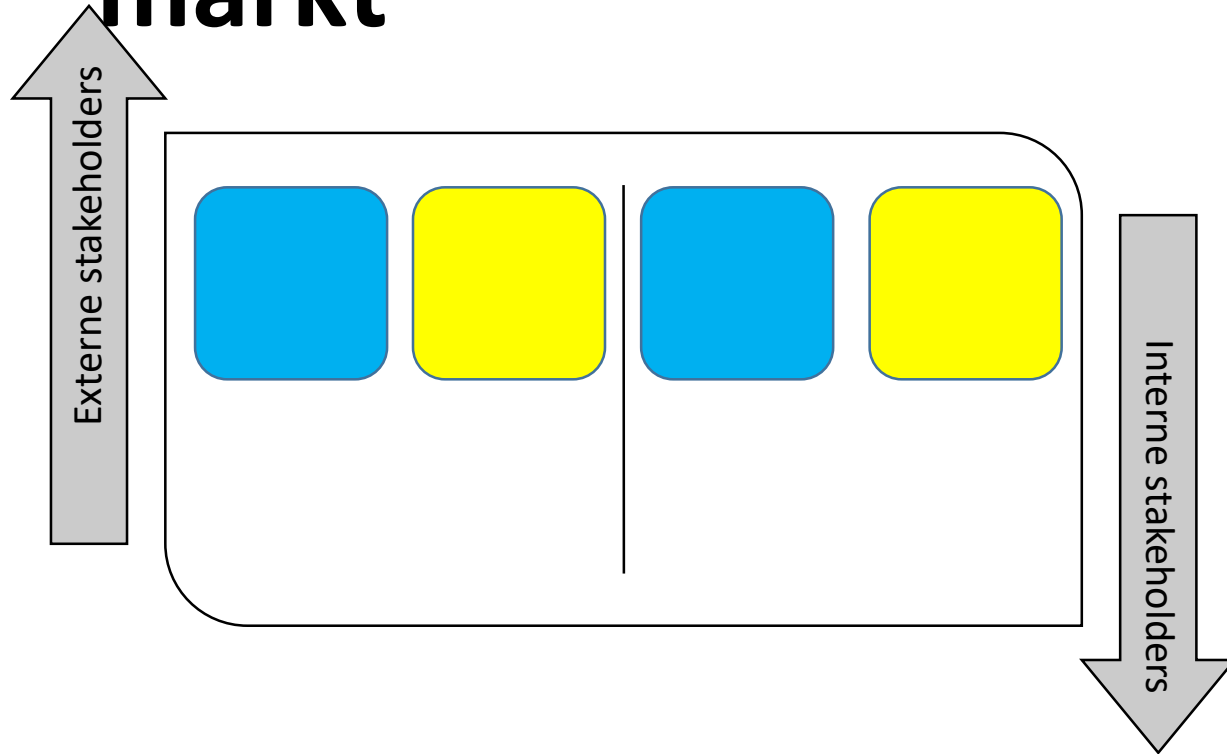
- Bijkomende functies en competenties om met bedrijfsgerichte managementtools aan de slag te gaan (personeel).
- Het inzetten op dragende vrijwilligers, een bepaald type vrijwilliger of een uitgebreidere vrijwilligerswerking (personeel).

## Positieve effecten versterken:

- Zich positioneren t.o.v. concullega's: de nadruk op zowel economische als sociale doelstellingen (klanten/doelgroep).
- Fusies en schaalvoordelen om verder te kunnen inzetten op prestatiemetingen en managementtools (overheid).



# Reflectie strategieën om legitiem te blijven in een context van hybridisering richting de markt



## Richtvraag:

- Zijn deze strategieën herkenbaar en al dan niet effectief volgens u?



# Conclusie



@CSIFlanders / #CSIFlanders

[www.middenveldinnovatie.be](http://www.middenveldinnovatie.be)

# Hybridisering van middenveldorganisaties richting de markt: een slecht idee, of toch niet helemaal?

- Het is een gelaagd fenomeen met verschillende vormen, oorzaken, verwachtingen en effecten.
  - a. effect op legitimiteit: catch 22 tussen interne en externe stakeholders
  
- Hybridisering richting de markt daagt non-profit managers uit en leidt tot lastige discussies ...
  - a. organisatie- en contextgebonden (vb. passen binnen de missie)
  - b. instrument om deze discussies vorm te geven ...





# Heeft u nog vragen of opmerkingen?

Universiteit Gent

Vakgroep Bestuurskunde en Publiek Management (EB25)

Campus Mercator - gebouw G

Henleykaai 84, 9000 Gent

Prof. Dr. Bram Verschuere

[bram.verschuere@ugent.be](mailto:bram.verschuere@ugent.be)

Ben Suykens

[ben.suykens@ugent.be](mailto:ben.suykens@ugent.be)

Björn Carré

[bjorn.carre@ugent.be](mailto:bjorn.carre@ugent.be)

