

## **Actuele vraagstukken in de 3e sector**

Hoewel de pandemie van het coronavirus extra uitdagingen met zich meebracht voor de derde sector, worden we nog steeds geconfronteerd met problemen die al bestonden voordat de pandemie plaatsvond.

We gaan de huidige vraagstukken analyseren en praten over alle vraagstukken waar de derde sector de afgelopen jaren mee te maken heeft gehad.

Volgens verschillende onderzoeken heeft de meerderheid van de organisaties uit de derde sector (90%) enige vorm van negatieve impact ervaren als gevolg van de pandemie en deze zullen de komende tijd voelbaar zijn.

### **Financiële uitdagingen**

Na het uitbreken van de pandemie heeft de derde sector inkomsten verloren en wordt hun financiële levensvatbaarheid in de komende jaren bedreigd. De maatregelen die werden genomen om de verspreiding van het virus te vertragen, leidden helaas tot sluiting van kantoren. Daarbij moest de traditionele manier van fondsenwerving veranderen en in sommige gevallen zelfs stoppen. Om deze redenen verwacht de derde sector niet terug te keren naar het normale niveau van fondsenwerving, zelfs nu de zaken langzaam weer normaal worden. Een ander probleem is dat TSO de kasreserves moest gebruiken om tijdens de pandemie op de been te blijven, maar sommigen van hen hadden geen kasreserves voor meer dan 6 maanden, sommige zelfs minder dan een maand.

Meer dan 90% van de TSO maakt zich zorgen over het vinden van duurzame financieringsmogelijkheden op lange termijn, en anderen maken zich zorgen over het feit dat ze een nieuwe inkomstenstroom moeten vinden. Subsidies en trusts worden beschouwd als de belangrijkste bron van nieuwe inkomsten, ook individuele fondsenwerving, gemeenschapsfondsenwerving, filantropie, handel en wettelijke financiering.

Door de manier waarop TSO mensen bereikt en geld inzamelt, werd innovatie een essentieel onderdeel, wat leidde tot een toename van het gebruik van technologie. Om deze redenen zullen jonge mensen en afgestudeerden een cruciale hulp zijn om deze veranderingsgolf vooruit te helpen.

## **Toename van de vraag**

Tijdens de pandemie zagen organisaties uit de derde sector een sterke stijging van de vraag naar hun diensten, die volgens velen zal aanhouden naarmate de samenleving en de economie herstellen.

COVID-19 schaadde de gezondheid, de geestelijke gezondheid en het levensonderhoud van mensen, waardoor mensen meer dan ooit zich tot organisaties wendden voor hulp en ondersteuning, en ze zijn er nog steeds ervan afhankelijk. Het is geen wonder dat veel liefdadigheidsinstellingen niet kunnen voldoen aan de stijgende vraag naar hun diensten, vooral gezien de toegenomen financiële druk waarmee organisaties uit de derde sector worden geconfronteerd.

## **Vrijwilligersbehoud**

Toen de pandemie voor het eerst uitbrak, probeerden mensen leden van hun gemeenschap waar ze maar konden te helpen. Duizenden mensen sloten zich aan om vrijwilligerswerk te doen in verschillende functies en het zal een uitdaging worden voor de sector om dit aantal op peil te houden nu het land terugkeert naar een schijn van normaliteit.

Aan de andere kant hebben sommige TSO's moeite gehad met het werven van vrijwilligers, aangezien veel vrijwilligers zich hebben teruggetrokken vanwege het risico van het coronavirus.

## **Gelijkheid diversiteit en inclusie**

Hoewel de meeste bedrijven strategieën hebben om kwesties als gelijkheid, diversiteit en inclusie op de werkplek aan te pakken, zijn deze initiatieven vanwege de epidemie en een tekort aan middelen uitgesteld.

Beperkte financiële middelen, personeelscapaciteit, gebrek aan vaardigheden, kennis en capaciteit op het gebied van personeel, en een gebrek aan kennis of vaardigheden op het gebied van gelijkheid, diversiteit en inclusie zijn de belangrijkste uitdagingen voor hun inspanningen om meer inclusief te zijn.

## **Meer sociale ondernemers, minder sociale ondernemingen**

Het is bekend dat ondernemers actief zijn in hun gemeenschap met gemeenschapsprojecten die van bescheiden tot transformationele projecten variëren. Goededoelenorganisaties en maatschappelijke ondernemingen worden niet vaak gerund door ondernemers.

De samenleving zou meer nadruk moeten leggen op mensen met een ondernemersmentaliteit die mogelijkheden zien om goed te doen en daar actie te ondernemen. Ondernemers zijn meestal zelfgemotiveerde mensen die dingen voor elkaar krijgen en als er iets misgaat, bedenken hoe ze het kunnen oplossen. Ze zijn volhardend. We moeten ons vermogen vergroten om deze mensen te herkennen, te begrijpen wat hen motiveert en na te denken over hoe ze beter ondersteund kunnen worden.

## **Overleven en duurzaamheid**

Hoewel de schattingen verschillen, zullen maar weinigen betwisten dat het verloop voor micro- en kleine bedrijven groter is dan we zouden willen. Velen blijven afhankelijk van de eigenaars, en net als gemeenschapsprojecten kunnen ze afhankelijk worden van hun oprichter - die soms aarzelt om "los te laten" en een sterke organisatie wil ontwikkelen.

Mensen die worden gemotiveerd door een persoonlijke oorzaak overschatten de waarde van hun ideeën en vormen een ander probleem dat hun voortbestaan bedreigt. Anderen waarderen niet wat er nodig is om dingen te laten gebeuren, evenals hun eigen inzet om hun beloften na te komen. Het verloop zal naar verwachting een groter probleem worden naarmate het aantal sociale ondernemers groeit.

## **Het bericht uitbreiden**

Het lijkt geen twijfel dat zowel conventionele liefdadigheidsinstellingen als sociale ondernemers belangrijk zijn, en we willen dat ze gaan groeien. Om dit te doen, moeten ze zakelijk zijn en gefocust op een verscheidenheid aan inkomstengenererende opties in plaats van te vertrouwen op subsidiefondsen en overheidscontracten.

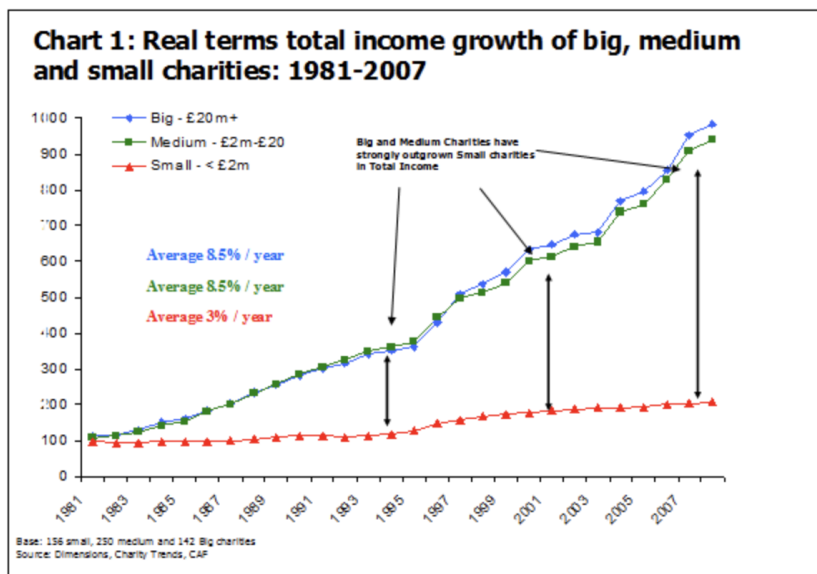
Bovendien stimuleert sociaal ondernemerschap alle ondernemingen om meer sociaal en ecologisch bewust te zijn. Er is altijd iets dat beter kan. Besteden we genoeg aandacht aan de maatschappelijke functie van de voor-profitsector naarmate sociale

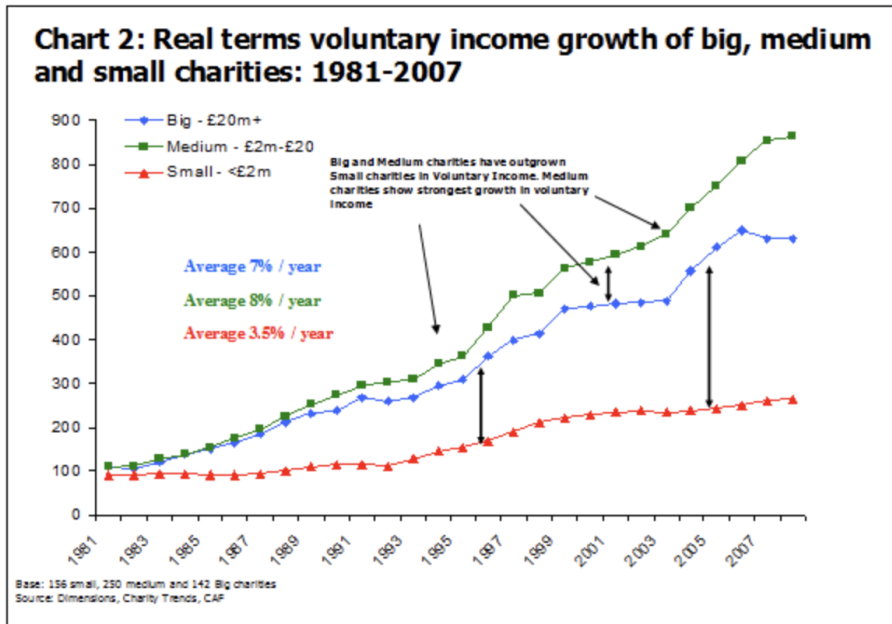
ondernemingen populairder worden? Is het redelijk om meer van de samenleving te verwachten?

## Kleine goede doelen hebben moeite om bij te blijven

Grafieken 1 en 2 hieronder tonen de gemiddelde totale inkomsten en vrijwillige inkomensgroeipercentages van kleine (tot £ 2 miljoen), middelgrote (£ 2- £ 10 miljoen) en grote (meer dan £ 10 miljoen) liefdadigheidsinstellingen in de afgelopen 30 jaar. In tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht, zijn het niet de middelgrote organisaties die het moeilijk hebben, maar de kleine. De vraag die deze gegevens oproepen bestaat uit twee delen. Ten eerste, waarom gebeurt het? En ten tweede wat kan eraan worden gedaan?

De moeilijkheid die kleine liefdadigheidsinstellingen hebben om te groeien, is waarschijnlijk een combinatie van factoren. Ze kunnen het zich minder veroorloven om risico's te nemen omdat ze niet over de reserves beschikken als het misgaat. Ze hebben geen merknamen te geven die mensen kunnen overtuigen. De curatoren voelen zich waarschijnlijk minder op hun gemak bij het soort professionele fondsenwerving dat inkomsten zal opleveren. De meeste financieringsbronnen voor kleine organisaties zijn voor beperkte inkomsten, enzovoort.





Wat de oplossing betreft, dit is nog meer giswerk, aangezien we dit soort problemen nooit hebben onderzocht. Een onderzoek dat nfpSynergy een paar jaar geleden deed, biedt enkele aanwijzingen. Ze vroegen kleinere organisaties hoeveel onbeperkt inkomen ze zouden verhandelen als iemand hen een subsidie van £1 miljoen aan beperkt inkomen had aangeboden. Met andere woorden, hoeveel waardevoller was een onbeperkt inkomen in vergelijking met een beperkt inkomen? Een substantiële minderheid van organisaties zou £ 400.000 aan onbeperkt inkomen hebben geaccepteerd in plaats van £ 1 miljoen aan beperkt inkomen. Hoe hoger het percentage beperkte inkomsten dat een organisatie heeft, hoe minder vrijheid ze heeft om haar onbeperkte bronnen te ontwikkelen; of om te innoveren en haar merk te laten groeien.

## Impact aantonen

Stel jezelf een simpele vraag. Welke goede doelen doen het goed of zelfs geweldig? Als je je hebt gevestigd op een paar gekozen organisaties, vraag je dan af welk bewijs je daarvoor nodig hebt. En als je denkt aan organisaties die geweldig werk leveren, heb je dan specifieke feiten en cijfers in je hoofd of gewoon een algemene warme roze gloed over hen?

In de talloze sessies met live publiek waar mensen deze vragen hebben gesteld, zijn de antwoorden altijd hetzelfde. Mensen noemen een breed scala aan organisaties,

maar als je ze bevraagd over hoe ze weten dat organisaties het goed doen, zeggen ze dat ze er veel over horen in de media of dat hun nieuwsbrieven echt goede feiten en cijfers bevatten. En wanneer aan hen naar een specifiek feit wordt gevraagd of naar het resultaat dat hun overtuiging ondersteunt dat een bepaalde liefdadigheidsinstelling goed werk levert, kan bijna niemand een antwoord hierop geven.

Dus als we willen dat mensen goede doelen steunen met hun geld, tijd, goodwill of energie, dan zouden we goede doelen moeten verhelpen door hun impact beter te meten en na te bespreken. Het bewijs van impact is onze verzekeringspolis tegen de vertrouwenscrisis van het publiek. Het bewijs van impact is een meetinstrument dat mensen verzekert dat een donatie goed besteed is.

## **Het publiek weet heel weinig over hoe moderne liefdadigheidsinstellingen werken**

Als er een opvallend kenmerk is van onze public awareness tracking voor goede doelen, dan is het wel dat het publiek heel weinig weet van hoe moderne goede doelen werken. Bijvoorbeeld:

- Het publiek overschat hoeveel er wordt uitgegeven aan fondsenwerving en administratie. Ze denken dat een acceptabel bedrag om aan administratie te besteden ongeveer 10% van het inkomen is en ongeveer 20% voor fondsenwerving. Wat er feitelijk gebeurt, denken ze, is dat zo'n 35% van de inkomsten wordt besteed aan administratie en zo'n 35% aan fondsenwerving.
- Het publiek heeft weinig idee wie betaald wordt en wie niet betaald wordt in liefdadigheidsinstellingen. Hoewel ze denken dat vrijwilligers onbetaald zijn, denken ze eerder dat beheerders worden betaald dan fondsenwerfers. Een substantiële minderheid denkt dat presidenten worden betaald, terwijl veel minder denkt dat beschermheren worden betaald.
- Meer dan de helft vindt dat £ 60.000 te veel is om een CEO te betalen, terwijl bijna een kwart vindt dat £ 20.000 of minder voldoende is om een CEO te betalen.
- Weinig burgers realiseren zich hoe groot moderne liefdadigheidsinstellingen zijn, noch wat hun financieringsbronnen zijn. Van enkele van de grootste medische liefdadigheidsinstellingen wordt zeer waarschijnlijk gedacht dat ze hoge niveaus van overheidsfinanciering hebben - terwijl beide in feite bijna geen overheidsfinanciering ontvangen.

De lijst kan maar doorgaan. Keer op keer zien we dat de publieke perceptie van goede doelen door een roze mist van onwetendheid gezien wordt. Het publiek heeft

vertrouwen in goede doelen, maar dat vertrouwen is niet op bewijs maar op warme gevoelens gebaseerd.

## **Waar kunnen liefdadigheidsinstellingen het beste werk leveren bij het leveren van openbare diensten?**

Het debat over de levering van openbare diensten door liefdadigheidsinstellingen is een mengeling van ideologieën afgewisseld met af en toe stukjes bewijs. De realiteit is dat degenen die voor meer openbare dienstverlening pleiten en degenen die ertegen pleiten, zelden een op feiten gebaseerd beleid voeren. Ze lijken inderdaad te hebben besloten van wat ze denken en zoeken vervolgens naar het bewijs om dat te ondersteunen. Dit is jammer.

Liefdadigheidsinstellingen spelen een rol bij de levering van openbare diensten, maar niet alle openbare diensten. We hebben een beter begrip nodig van waar het ethos en de structuur van liefdadigheid meer waarde kunnen opleveren i.v.m. ethos van de commerciële of publieke sector; en waar niet.

Het doet niemand goed om openbare diensten te laten leveren door iemand anders dan degenen die dit het meest effectief kunnen doen. Zoals Deng Xiao Ping graag zei: "Het maakt niet uit of de kat zwart of wit is, als hij maar de muis vangt". We moeten veel beter begrijpen wie de muis het meest effectief kan vangen in de openbare diensten.

## **Hoe en wanneer maken infrastructuurinvesteringen het verschil?**

Er is aanzienlijk geïnvesteerd door de overheid en door de loterijorganisaties in de ontwikkeling van de infrastructuur voor liefdadigheidsinstellingen, sociale ondernemingen, maatschappelijke organisaties en sportclubs. De duidelijkheid over wat wel en niet werkt bij het ontwikkelen van de sterke punten van de sector is echter op zijn best fragmentarisch.

Overheidsgegevens uit burgerschapsenquêtes laten zien dat het niveau van vrijwilligerswerk de afgelopen 10 jaar gelijk is gebleven. Dit ondanks het feit dat er honderden miljoenen ponden zijn geïnvesteerd in het promoten van vrijwilligerswerk.

Als we de sector als geheel willen ontwikkelen, moeten we begrijpen hoe we die investering kunnen doen op een manier die een verschil maakt. Een van de moeilijkheden is dat de instanties die deze fondsen gebruiken, de laatsten zullen zijn die mogelijk gegevens over de impact zullen delen, tenzij dat laat zien wat ze willen.

Het afgelopen decennium zijn we gewend geraakt aan toenemende investeringen van de overheid in de sector. We zijn eraan gewend geraakt dat de overheid problemen met geld oplost en niet met ideeën. We gaan nu een tijdperk van bezuinigingen in en dat geld zal in het beste geval worden verminderd en in het slechtste geval verdwijnen. We moeten dus duidelijker zijn over de behoefte aan nieuwe ideeën om onze uitdagingen op te lossen en niet alleen over de behoefte aan geld. Dat wil niet zeggen dat we geen investeringen van de overheid nodig hebben, maar we zouden misschien veel harder laten moeten werken en meer impact laten zien dan we in het verleden hebben gedaan.

## **Uitdagingen op het gebied van leiderschap**

Men was van mening dat het leiderschap in de derde sector momenteel voor een aantal uitdagingen stond:

- Gebrek aan onafhankelijkheid: er was bezorgdheid dat de leiders van de derde sector zich niet uitspreken over kwesties die relevant zijn voor de sector en/of de begunstigen vanwege een vermeend risico op politieke vervreemding en/of intrekking van financiering.
- Gebrek aan effectieve stem: Er was bezorgdheid dat de "sector geen effectieve stem heeft", en met name een stem die verder reikt dan individuele verticale beleidsterreinen. Gedeeltelijk werd gedacht dat dit te wijten was aan vermeende uitdagingen in verband met een gebrek aan kansen voor de derde sector om deel te nemen aan het beleidsvormingsproces, en gedeeltelijk aan vermeende uitdagingen om de sector te verenigen.
- Gebrek aan verandering: sommige respondenten vonden dat het leiderschap binnen de sector verouderd was. Het werd te lang gedomineerd door dezelfde mensen, die dezelfde ideeën hadden. Er was enige bezorgdheid dat dit gebrek aan omzet, in combinatie met de recente vermindering van middelen, ertoe leidde dat gevestigde belangen zich hadden ontwikkeld en ertoe leidden dat sommige leiders de belangen van hun organisatie op de eerste plaats stelden, of zelfs hun eigen persoonlijke belangen, in plaats van de belangen van de sector als een geheel of begunstigen. Wat nodig was, zo werd gesuggereerd, waren nieuwe mensen, met een nieuwe visie op de bijdrage van de sector, of op een ander soort samenleving en hoe de derde sector daaraan bijdraagt. Dit argument staat echter in contrast met de eerdergenoemde zorgen over 'nieuwe' mensen die parachutespringen naar leidinggevende posities.



- Gebrek aan middelen: een laatste belangrijke uitdaging waarvan werd vastgesteld dat deze van invloed was op leiderschap in de hele sector, was een gebrek aan capaciteit om leiderschapsactiviteiten uit te voeren, maar ook een gebrek aan investeringen in het opbouwen van leiderschap.

## Onderzoek naar kwesties van beleidsbeïnvloeding

Casey's (2004) werk over de participatie van derde sectoren in het beleidsproces suggereert dat er een kloof bestaat tussen de derde sector en de organisaties waaruit deze bestaat, ook tussen de mogelijkheden die de beleidsomgeving biedt om beleidsvormingsprocessen te beïnvloeden.

Aangezien TNB's en hun begunstigen in veel gevallen sterk worden beïnvloed door beleidswijzigingen en in staat zijn om "eerstelijns"-bewijs te leveren met betrekking tot hun effecten, is er behoefte aan een vorm van bemiddeling, vertegenwoordiging of stem die de derde sector in staat stelt om "mee te praten". ' de structuren waarin vertegenwoordiging en beleidswerk plaatsvinden.

De vraag naar deze vorm van leiderschap komt zowel van de sector zelf als van overheidsinstanties en de media, die vertrouwen op vertrouwde tussenpersonen om hun betrokkenheid bij TSO's te beheren. Leiderschap in de derde sector gaat natuurlijk niet alleen over vertegenwoordiging of beleidsbeïnvloeding. Dit zijn echter belangrijke elementen ervan. Structuren voor politieke kansen - de dimensies van het politieke landschap die de context bieden waarin leiders uit de derde sector opereren wanneer ze met beleidsprocessen omgaan - variëren echter in de loop van de tijd met veranderende overheidsprioriteiten en sociaaleconomische omstandigheden.

De kenmerken van organisaties uit de derde sector, en zelfs de sector als geheel, veranderen ook in de loop van de tijd, evenals het netwerk van actoren die bij leiderschapsrollen betrokken zijn. Om deze situatie te begrijpen en om de mogelijkheden te onderzoeken die momenteel beschikbaar zijn voor leiders uit de derde sector om zich bezig te houden met en invloed uit te oefenen op het beleidsproces, putten we uit Casey's (2004) raamwerk voor het overwegen van de deelname van derde sectoren aan het beleidsproces.

Dit stelt ons in staat om zowel externe (politieke en socio-economische omgeving; het beleid in kwestie) als interne (kenmerken van TNB's; het netwerk van actoren) factoren in overweging te nemen die samen de ruimte voor en effectiviteit van beleidshefbomen van de derde sector beïnvloeden.

## **Kenmerken van TNB's**

Verschillende aspecten met betrekking tot de kenmerken van leiderschapsorganisaties in de derde sector en eerstelijnsorganisaties werden benadrukt als uitdagingen voor beleidsbeïnvloeding. De druk op financiële middelen had de capaciteit om beleidswerk te doen verminderd; om met beleidsmakers in gesprek te gaan en claims van legitimiteit rigoureuus te onderbouwen vanuit zowel het perspectief van leiderschapsorganisaties die de middelen hebben om de meningen van hun leden of kiezers op zinvolle manieren te verzamelen, als de middelen van de eerstelijnsorganisaties om aan dergelijke processen deel te nemen. Dit was met name problematisch binnen bepaalde delen van de sector die traditioneel over onvoldoende middelen beschikten, zoals de BME-sector. Financiële druk had ook de onafhankelijkheidskwesaties doen toenemen, waardoor de vragen over het vermogen en de bereidheid van leiders om zich uit te spreken over kwesaties die in strijd waren met het dominante beleidsdiscours, werden versterkt als hun organisatie wettelijke financiering ontving. Bezorgdheid over 'bevroren worden' en het verliezen van financiering leidde ertoe dat leiders, vooral op lokaal niveau, een voorzichtige aanpak hanteerden. Een van de positieve punten die naar voren kwamen uit de verminderde wettelijke financiering en horizontale steun, was dat nationale leiders zich nu misschien vrijer voelen om de overheid openlijk uit te dagen.

## **Het netwerk van actoren**

Het vermogen van leiders om hun 'sociale vaardigheid' te gebruiken om de sector (of bepaalde delen ervan) te verenigen, coalities te bouwen en boven gevestigde belangen uit te stijgen en een gemeenschappelijke collectieve identiteit te creëren, werden geïdentificeerd als kenmerken van goed leiderschap, maar ook als een uitdaging waar de sector voor staat. Zoals Fligstein (2001) suggereert, doen sociale vaardigheden er minder toe als er weinig turbulentie of externe dreiging is; op dit moment lijkt het erop dat het er veel toe doet.

De diversiteit van de sector en een 'gebrek aan gemeenschappelijke identiteit' leidden tot uitdagingen op het gebied van het creëren van een 'strategische eenheid' (Alcock, 2010), het 'verwoorden van gemeenschappelijke doelen' en 'spreken met één stem'. Hoewel dit geen nieuw probleem is, werd een periode van schijnbare eenheid (ibid), of op zijn minst relatieve stabiliteit, tijdens de ambtsperiode van New Labour nu in twijfel getrokken, aangezien externe bedreigingen voor bijvoorbeeld financiering en onafhankelijkheid bijdroegen aan een onrust die leidde ertoe dat individuele leiders ervan werden beschuldigd hun eigen positie of die van hun organisatie te beschermen, in plaats van rekening te houden met de belangen van de sector als geheel of de

begunstigden ervan. Het niet met één stem spreken werd erkend als een belemmering voor beleidsbeïnvloeding, en de kracht van het netwerk van beleidsactoren uit de derde sector en van het vermogen van individuele leiders om het netwerk samen te brengen en samenwerking binnen het netwerk te motiveren, werd als belangrijk voor het vermogen van de sector om het beleid te beïnvloeden. Deze verschillende factoren – extern en intern – werkten samen om het vermogen van leiders uit de derde sector om het overheidsbeleid te beïnvloeden. Meestal werd gezien dat ze op dit moment op een zodanige manier dat combineerden dat de derde sector minder invloed kon uitoefenen op de beleidsvorming.

## Onderzoek naar legitimiteitsproblemen

Niet alleen werd het vermogen van leiders uit de derde sector om het beleid te beïnvloeden op de proef gesteld, ook hun legitimiteit om dat te proberen. De legitimiteit van bepaalde organisaties en/of individuen in hun rol als vertegenwoordigers van de derde sector binnen beleidsprocessen werd in twijfel getrokken; waarbij sommige respondenten suggereerden dat ze zich niet goed vertegenwoordigd voelden, dat de huidige beleidselite niet de legitimiteit had om namens hen te spreken, om een aantal redenen, waaronder een gebrek aan ervaring en basiskennis voor degenen die in de sector nieuw zijn, of een gebrek aan vermogen om verder te gaan dan de gevestigde belangen van gevestigde waarden om de sector als geheel echt te vertegenwoordigen.

De manier waarop leiders legitimiteit verwerven als vertegenwoordigers van de derde sector, vooral gezien de diversiteit aan activiteiten, vormen en waarden die de organisaties daarin belichamen, is dan een prangende vraag. Chaskin (2003, p. 178) suggereert dat legitimiteit verwijst naar 'de mate waarin een organisatie terecht en correct voorspreekt en handelt namens zijn kiesdistrict'. Legitimiteit wordt verleend aan individuen of organisaties door bepaalde doelgroepen op basis van hun percepties (Taylor en Warburton, 2003). Het is opgebouwd uit een interactie tussen de attributen, processen en strategieën van een bepaalde organisatie (of zelfs individu) en een bepaald publiek.

De manieren waarop legitimiteit wordt beoordeeld, kunnen variëren afhankelijk van het publiek (bijv. TNB's, beleidsmakers, het publiek), maar er kan een aantal aan belangrijke bronnen worden geïdentificeerd waarop aanspraken op -en acceptatie van legitimiteit doorgaans zijn gebaseerd. Om onze bespreking van de manieren waarop aanspraken op legitimiteit werden gedaan te kaderen, maken we gebruik van Browns analyse van de rol van organisaties uit de derde sector in het beleidsproces, die vier grondslagen van legitimiteit identificeerde: juridische, morele, politieke en technische. Juridische legitimiteit verwijst naar de naleving van relevante wettelijke vereisten,

terwijl morele legitimiteit betrekking heeft op de waarden van een organisatie en hoe deze worden weerspiegeld in wat ze doen en hoe ze het doen. Politieke legitimiteit omvat 'democratische representativiteit, participatie, transparantie en verantwoording aan achterban waarvoor organisaties uit de derde sector spreken en optreden'. Technische legitimiteit is ondertussen gebaseerd op aanspraken op expertise, competentie of kennis op een bepaald gebied. Taylor en Warburton suggereren dat technische legitimiteit vooral belangrijk was voor de New Labourregering, die de nadruk legde op de kwaliteit van het bewijs, de staat van dienst en het vermogen om te leveren bij het werken met de derde sector. Ongetwijfeld is een deel van de ontwrichting van het leiderschap in de hele sector een herconfiguratie geweest van de vormen van legitimiteit die deze leiders claimen en die door een reeks verschillende belanghebbenden als belangrijk worden erkend.

Inderdaad, slechts drie van de vier aspecten van Browns raamwerk - politieke, morele en technische legitimiteit - worden in deze cursus uitgelegd.

## **Politieke legitimiteit**

Voor sommige leiders was het vertegenwoordigen van een bepaald kiesdistrict een belangrijk onderdeel van hun taak, en zij vonden dat dit hen een mandaat gaf om in beleidsdebatten in te spreken. Dit was waarschijnlijker het geval bij lidmaatschapsorganisaties en werd bereikt door middel van mechanismen zoals ledenenquêtes en andere vormen van overleg, waaronder stemmen op AVA's.

Voor sommige van dergelijke organisaties was het belangrijk om het aantal leden dat ze vertegenwoordigden te kunnen noemen: grootte is belangrijk bij aanspraken op legitimiteit. Dit gebruik van participatieve structuren, meestal via lidmaatschapsorganen, en het gevoel van directe verantwoordelijkheid richting de leden dat hierdoor ontstond, leken het meest overeen te komen met wat algemeen wordt aangeduid als 'politieke legitimiteit'. Deze participatie kwam echter zelden neer op democratische vertegenwoordiging. Een van de redenen die hiervoor werd gesuggereerd, was dat er meestal een evenwicht moest worden gevonden tussen het bieden van vertegenwoordiging en het bieden van leiderschap, waarbij het laatste niet noodzakelijkerwijs inhoudt dat de mening van de leden naar voren wordt gebracht. De beperkte capaciteit en bereidheid van leden – vaak vrijwilligersorganisaties in de frontlinie – om te reageren op beleidsraadplegingen, maakte het ook moeilijk voor degenen die naar hun mening vroegen om een representatief beeld te krijgen.

Voor anderen kreeg beleidsbetrokkenheid echter prioriteit omdat het als cruciaal werd erkend. Lokale vrijwilligersorganisaties erkenden dat ze andere (vaak lidmaatschaps- of infrastructuur) organisaties nodig hadden om namens hen het beleid te beïnvloeden,

maar de bezorgdheid dat ze in sommige gevallen niet altijd goed vertegenwoordigd waren door deze organisaties, stond op gespannen voet met hun beperkte capaciteit om bij te dragen aan dergelijke debatten. Leaders hielden op verschillende manieren rekening met de grenzen aan de deelname van eerstelijnsorganisaties.

## **Technische legitimiteit**

Technische legitimiteit heeft een aantal componenten, waaronder kennis en ervaring. Sommigen verwijzen naar het belang van onderzoek en bewijs als middel om bijdragen aan beleidsdebatten te informeren, de kwaliteit of robuustheid van wat door leaders werd gezegd te maximaliseren en hen in staat te stellen twijfelachtige beweringen met meer autoriteit aan te vechten. Deze op kennis gebaseerde legitimiteit werd soms onafhankelijk gebruikt, soms in combinatie met participatieve mechanismen waarbij lidorganisaties betrokken waren. Het was echter misschien wel het meest cruciaal voor organisaties die geen mandaat hadden op basis van lidmaatschap. Trackrecord was ook belangrijk om een betrouwbare en gerespecteerde bijdrager te worden aan beleidsdebatten.

Dit omvatte het snel verwerken van verzoeken om gegevens of commentaar van de media en beleidsmakers. Ervaring – vooral met activiteiten ‘ter plaatse’ – werd door sommigen als een belangrijke bron van legitimiteit beschouwd. Soms was dit op persoonlijk niveau, waar een individuele leider ervaring had met het werken in eerstelijnsorganisaties in lokale gemeenschappen. In andere gevallen werden praktijkervaringen doorgegeven aan leaders van derde sectoren door middel van de hierboven beschreven participatieve mechanismen die samenhangen met politieke legitimiteit.

Omgekeerd waren er zorgen over sommige leaders die invloedrijke posities hadden gekregen in belangrijke nationale organisaties zonder voldoende ervaring of kennis van de sector. Ervaring werd zowel gezien als een aspect van ‘goed’ leiderschap als van technische legitimiteit. Een gebrek aan ervaring, aan technische legitimiteit, was een van de belangrijkste punten van kritiek die sommige respondenten uitten op een aantal personen die volgens hen de afgelopen jaren waren ‘geparachuteerd’ naar leidinggevende posities in de derde sector.

## Morele legitimiteit

Taylor en Warburton (2003) suggereren dat de derde sector 'een sector is waar voor veel organisaties de primaire verantwoordingsvereiste ligt bij waarden'. Sommige leiders spraken rechtstreeks over waarden als een bron van legitimiteit. Er waren echter enkele uitzonderingen. Sommigen hebben verklaard dat ze niet representatief wilden zijn, maar bepaalde waarden hadden waar ze als organisatie voor stonden, vandaar dat hun legitimiteit voortkwam uit het vasthouden eraan. Een andere leider sprak een sterke overtuiging uit over het belang van het inbrengen van ervaring op basisniveau in beleidsdebatten. Sommigen wezen erop dat organisaties in de frontlinie weliswaar willen dat overkoepelende organen responsief zijn voor hun leden, maar ook van hen verwachten dat ze bij sommige kwesties 'het voortouw nemen'. Dit wijst ongetwijfeld op een behoefte aan leiderschap op basis van waarden of principes. Waarden kwamen inderdaad vaak naar voren wanneer respondenten in algemene termen spraken over wat goed leiderschap in de derde sector kenmerkte.

In een tijd waarin de stem van de sector en het vermogen om het beleid te beïnvloeden van groter belang zijn, staat het leiderschap van de derde sector voor een aantal uitdagingen. Hoewel er aanzienlijke stabiliteit is geweest in het kleine aantal individuen en organisaties dat volledig horizontaal leiderschap biedt, zijn naast deze weinige enkele van de traditionele gevestigde exploitanten verloren gegaan terwijl andere nieuwe spelers het veld hebben betreden. Organisaties en individuen die onder de vorige Labourregering leiderschapsposities in de derde sector domineerden, moesten hun aanspraken op legitimiteit herzien en opnieuw bevestigen en nieuwe manieren vinden om macht en invloed uit te oefenen. Degenen die nieuw zijn in de sector, of in ieder geval in leidinggevende posities binnen de sector, hebben hun positie moeten rechtvaardigen en hun waarde moeten bewijzen. Leiders in elke beleidsomgeving moeten politiek scherpzinnig en 'sociaal vaardig' zijn in het motiveren van anderen om samen te werken (Fligstein, 2001). Hun vermogen om leiding te geven en het beleid te beïnvloeden hangt ook af van de politieke context waarin ze opereren en de status die ze daarbinnen krijgen. Recente veranderingen binnen zowel deze interne als externe reeks factoren hebben het leiderschap van de derde sector op een aantal verschillende manieren beïnvloed. Veranderingen in politieke kansenstructuren lijken de beschikbare ruimte voor leiders uit de derde sector om het beleid te beïnvloeden te hebben verminderd. Een duidelijke beweging in de richting van 'isolationistische' en reactionaire beleidsvorming in het algemeen, in combinatie met de ontmanteling van horizontale steun voor de derde sector, heeft een aantal van de structuren voor betrokkenheid die voorheen beschikbaar waren voor leiders van derde sectoren, stopgezet. Ondertussen wordt ook het vermogen van de sector om te reageren op de kansen en uitdagingen die door de huidige politieke context worden gecreëerd, op de proef gesteld.

## **Bronnen & documentatie**

Cordery, C., & Sinclair, R. (2013). *Measuring performance in the Third Sector*. Auckland: Qualitative Research in Accounting and Management.

Osborne, S. P. (2008). *The Third Sector in Europe, Prospects and challenges*. London and New York: Routledge.

Westall, A. (2009). *Economic analysis and the third sector - Overview of economic analysis in relation to the third sector*. Birmingham: Third Sector Research Centre.

[SPEAK Pitch on the Chivas Venture Global Final '19 | Amsterdam](#)

[Syntoil | Poland Finalist | Chivas Venture 2019](#)

[Vegea | Italy Finalist | Chivas Venture 2019](#)

[LAM'ON | Bulgaria Finalist | Chivas Venture 2019](#)