

## Waarom de 3e sector?

De derde sector wordt beschouwd als een overkoepelende term en omvat een verscheidenheid aan organisaties met verschillende structuren en doelen, die niet tot de publieke sector en ook niet tot de particuliere sector behoren. Deze sector kan ook als de vrijwilligerssector, als NGO of als non-profitorganisatie worden genoemd. Het omvat allemaal organisaties die dezelfde essentiële elementen hebben en dat zijn:

- Non-profit, zijn organisaties uit de derde sector die geld inzamelen en begrotingsoverschotten produceren om bij te dragen aan sociale, culturele en ecologische doelen. Ze zijn niet op zoek naar winst.
- NGO's of niet-gouvernementele organisaties zijn degenen die met overheidsinstellingen samenwerken en ze kunnen meestal financieel worden ondersteund door financiering of commissies, terwijl ze nog steeds onafhankelijk opereren.
- Waarde gedreven organisaties zijn degenen die een bepaald doel dat overeenkomt met een specifieke politieke en sociale visie nastreven. Ze zijn vaak verbonden aan politieke partijen of werken samen met politieke partijen, ook in het geval dat een politieke partij zelf geen deel ervan uit maakt.

Organisaties uit de derde sector zijn:

- Maatschappelijke organisaties
- Goede doelen
- Denktanks en particuliere onderzoeksinstituten (exclusief universiteiten)
- Sociale ondernemingen
- Andere organisaties zoals woningcorporaties

De derde sector functioneert meestal op alle niveaus, van lokaal, nationaal tot internationaal en kan snel bijdragen aan de samenleving. We zouden het moeten begrijpen dat de derde sector en de groei hiervan heel belangrijk is voor het leven van

de samenleving, en dat het een gemakkelijkere manier is om invloed uit te oefenen op overheidsbeleid.

Dit soort organisaties zetten hun werk en inspanningen meestal in voor een bepaald probleem dat opgelost moet worden; voor klimaatverandering of voor een specifieke bedreigde groep in de samenleving, zoals vrouwen die te maken hebben met culturele of genderbarrières in het onderwijs en werk. Ze richten zich op problemen die ondersteuning nodig hebben en vertegenwoordigers om de problemen gemakkelijk te bestrijden door middel van dienstverlening. Voorbeelden van diensten zijn vrouwenopvangcentra, vrouwenorganisaties, het geven van juridisch advies. Terwijl denktanks daarentegen een meer filosofische en politieke benadering van kwesties hebben en hun focus kan variëren van lokaal tot mondiaal.

3e sector organisaties bereiken hun doelen door fondsenwerving, het verlenen van diensten of het ondersteunen en adviseren van groepen. Toch zijn de veranderingen hun belangrijkste doel; de veranderingen op lange termijn of systemische beleidswijzigingen.

## **Hoe doen ze dat?**

Organisaties uit de derde sector hebben drie belangrijke benaderingen van de organisatie:

1. In opdracht geven - is wanneer ze onderzoekers in dienst nemen of ze besluiten om onafhankelijke of academische onderzoekers opdracht te geven om de onderwerpen te "onderzoeken" die de groepen en problemen waarmee ze worden geconfronteerd beïnvloeden. Door dit te doen, kunnen organisaties uit de derde sector gemakkelijk opkomende problemen identificeren waarop ze zich moeten concentreren en hun beleidsvoorstellen en campagnes met bewijzen onderbouwen.

2. Publieke campagnes - is eigenlijk het vergroten van het bewustzijn van het publiek en het vormgeven van publieke perspectieven over het specifieke probleem. Publiekscampagnes variëren van traditionele en sociaal mediacampagnes gericht op het grote publiek of specifieke groepen en sectoren.

3. Lobbyen/ belangenbehartiging - wordt meestal geassocieerd met lobbyen bij politici, want wie anders kan hun beleidsverandering brengen. Als organisaties uit de derde sector overheidsfunctionarissen kunnen beïnvloeden, is hun succes en impact gegarandeerd. Vaker lobbyen ze bij parlementsleden, ministers en andere overheidsinstanties en dankzij het onderzoek waar we het eerder over hadden, kunnen ze gemakkelijk hun bewijs voorleggen om de geplande acties te ondersteunen.

Organisaties uit de derde sector kunnen commissarissen voordelen bieden door inzicht te krijgen in de behoeften van gebruikers van diensten en gemeenschappen waaraan de publieke sector moet voldoen, de nabijheid van mensen, het vermogen om resultaten te leveren die de publieke sector zelf wil bereiken, voordeel van innovatie en prestaties.

### **Werken met de derde sector**

Voordat we met de derde sector gaan werken, moeten we ons onderzoek doen en uitzoeken van welke organisaties de belangen hebben die nauw bij onze belangen aansluiten. Er zijn momenteel meer dan 148.000 Europese liefdadigheidsstichtingen. Het zou gemakkelijk zijn om een organisatie te vinden die zich richt op een onderwerp dat relevant is voor ons onderzoek.

Een interessant feit is dat veel van de TSO's klein zijn. Dat ze werken met 25 mensen of minder, maakt het nog gemakkelijker om in contact te komen met de verantwoordelijken voor beleidsontwikkeling en communicatie. Wat zelfs nog interessanter is, is dat TSO's altijd op zoek zijn naar academisch onderzoek dat hen zal helpen hun voorstelbeleid en campagnes te bewijzen. Om deze reden komen zij graag met u in contact.

Visualiseer dit: u heeft een project dat baat kan hebben bij een externe samenwerking met een organisatie uit de derde sector. Dit zou een geweldige manier zijn om innovatieve projecten te gebruiken en deze in samenwerking met hen te ontwikkelen, terwijl een langdurige relatie wordt bevorderd.

Het enige waar u zich zorgen over hoeft te maken, is dat u in harmonie bent met de doelstellingen en de kernboodschappen van TSO's, en dat u mogelijk door wordt omkaderd en bijdraagt aan politieke debatten.

Financiering is een ander probleem als het gaat om het werken met TSO's, want terwijl financiën en personeel hetzelfde blijven, neemt de vraag naar de diensten van de TSO toe.

## Praktische voorbeelden

In de volgende praktijkvoorbeelden ziet u drie manieren van samenwerking van TSO's en andere overheidsinstanties.

Voorbeeld 1: (het is gebruikelijk dat het openbaar lichaam de derde-sectororganisatie betaalt voor het leveren van een door het openbaar lichaam zelf gespecificeerde dienst)

### Praktijkvoorbeeld: Dienst gespecificeerd door openbaar orgaan

In een gebied stelt het lokale strategische partnerschap (LSP) vast dat er behoefte is aan dienst om een voormalig industrieterrein tot een park te vormen, inclusief een meer om te zeilen en een skatepark. Hiermee wordt de huidige lelijkheid van het gebied weggenomen en er wordt bijgedragen aan de gezondheid en het algemeen welzijn van mensen.

Het college stemt ermee in om namens het LSP de opdracht te geven. In samenwerking met andere partners op het LSP en breed met belanghebbenden, waaronder buurtbewoners, sportgroepen en jongeren, stelt de gemeente een bestek op voor de dienst. Vervolgens wordt het uitgezet voor een wedstrijd.

Een regionale TNB wint het werk. Een van de belangrijkste redenen hiervoor is samenwerking vermogen:

- Met lokale gemeenschappen om ervoor te zorgen dat het ontwerp van het nieuwe park aan hun behoeftes voldoet
- Zorg ervoor dat gedurende het hele project hoge normen op het gebied van duurzaamheid en biodiversiteit gehanteerd worden
- Zet vrijwilligers in om bij te dragen aan een breed scala van werkzaamheden en draag tegelijkertijd bij aan de gezondheid van de vrijwilligers

Voorbeeld 2: (in dit voorbeeld zien we dat de overheid de derde-sectororganisatie financiert om een door de derde-sectororganisatie zelf gespecificeerde dienst te leveren)

#### Praktijkvoorbeeld: Dienst gespecificeerd door TSO

Ondertussen komt een aangrenzend gebied een cultureel TSO naar voren met een project voor lokale kunstenaars om te werken met groepen kinderen op basisscholen. De focus zal liggen op de scholen met de meest kansarme kinderen. Het zal hun betrokkenheid bij creativiteit vergroten en hun zelfrespect helpen vergroten.

Het project heeft wat geld gereserveerd van een van de grote kunststichtingen, maar heeft iets soortgelijks nodig als financiële bijdrage van de lokale publieke sector.

The TSO heeft het project grondig doordacht en ook uitgevoerd in andere delen van de regio. De raad voert enkele belangrijke controles uit, zoals

- De bijdrage die het project zal leveren aan de toegang van kinderen tot het nationale leerplan
- De systemen van het project om kinderen te beschermen tegen schade

Deze controles zijn bevredigend. De gemeente stemt ermee in om bij te dragen aan de kosten van het project zoals gespecificeerd door de TSO.

Voorbeeld 3: (in dit voorbeeld is de manier van werken met de derde sector via inbedrijfstelling)

#### Praktijkvoorbeeld: Inbedrijfsinstelling

A Primary Care Trust (PCT) wil de hoeveelheid lichaamsbeweging van volwassenen in haar gebied verhogen. Het onderzoekt huidige problematiek, zoals gebrek aan voorzieningen en roken. Er wordt ook met lokale groepen over dit onderwerp gepraat. Daarna stelt de instelling een specificatie op voor de dienst.

Het PCT onderzoekt drie manieren om de dienst te beveiligen

- (a) Het aanschaffen van een organisatie die zich mogelijk in de particuliere, openbare of derde sector bevindt.
- (b) Een subsidie betalen aan een lokale TNB om de dienst te leveren
- (c) Een nieuw team in de dienst nemen binnen PCT om het werk uit te voeren

Na zorgvuldige afweging van de totale kosten en baten van elke optie, inclusief de kosten van het uitvoeren van een concurrerend proces, besluit FXT om (b) te doen en een subsidie te betalen aan een lokale TSO.

Dit wordt gezien als de meest kosteneffectieve optie. TSO wordt beschouwd als de best geplaatste om de verreiste resultaten te leveren vanwege de bestaande nabijheid van de bevolking van het gebied en het begrip van de culturele barrières voor een betere gezondheid.

Om ervoor te zorgen dat er verantwoording wordt afgelegd over de levering van de dienst en over het gebruik van overheidsgeld, neemt het PCT relevante clausules in de subsidie overeenkomst. Het wordt duidelijk gemaakt dat deze beurs geen vrijblijvend geschenk is. Het is onder voorbehoud van levering en goede financiële administratie.

Gezien alles wat we tot nu toe hebben genoemd, kunnen we ons opnieuw afvragen, waarom de derde sector?

Omdat het essentiële diensten levert, het welzijn van mensen helpt verbeteren en bijdraagt aan economische groei en omdat het een vitale rol speelt bij het ondersteunen van gemeenschappen op alle niveaus.

### **Kernfinanciering van de derde sector via overheden**

Afhankelijk van het land hebben regeringen een andere benadering van de financiering van de derde sector. Sommige landen hebben een zeer sterke benadering van de financiering van TSO's. Dus het is erg belangrijk om beleid te ontwikkelen voor TSO's om hun vitale werk voort te zetten.

Sommige landen, zoals Schotland, zetten zich in voor:

- het consolideren van vrijwillige sectorfinanciering in eenmalige subsidiefondsen om aanvragers meer duidelijkheid te bieden
- zorgen voor een transparante en eerlijke basis voor de verlenging van de basisfinanciering
- trachten de driejarige voortschrijdende financiering waar mogelijk te verlengen
- invoering van een overheidsbeleid systeem dat aangeeft wanneer de financiering afloopt, om meer duidelijkheid te bieden en een betere langetermijnplanning mogelijk te maken

In 2017 tot 2018 handhaafde Schotland het kernbudget van de derde sector van vorig jaar van £ 24,5 miljoen. Ze gebruiken het kernbudget om:

- investeren in de capaciteit van sociale ondernemingen in heel Schotland, als onderdeel van onze tienjarige strategie voor sociale ondernemingen
- ondersteuning van lokale en nationale infrastructuur van derde sectoren, om organisaties te helpen bij hun werk en om vrijwilligerswerk te promoten

(Bron: regering van Schotland)

Sommige landen hebben ook loterijfinanciering, voor het financieren van projecten met een sociaal karakter. Dit soort financiering is te zien op internationaal niveau en in het Verenigd Koninkrijk en Nieuw-Zeeland op nationaal niveau.

### **Nationale bijzonderheden en uitdagingen: een historisch perspectief van de derde sector**

Ten eerste heeft de vorming van een derde sector in heel Europa geprofiteerd van speciale bijdragen van andere organisaties dan liefdadigheidsinstellingen, vrijwilligersorganisaties en stichtingen die ook deel uitmaken van de erfenis van de Amerikaanse samenleving. Deze organisaties zijn onderlinge maatschappijen, coöperaties en andere verenigingen die een 'sociale economie' vormen. Zweden, Frankrijk, Duitsland, Nederland, het Verenigd Koninkrijk en Italië zijn de eersten die historisch bewijs uit deze twee delen van de Europese derde sector samenbrengen; de sociale economie en de vrijwilligerssector, die tot nu toe altijd afzonderlijk zijn besproken. Dat laat allemaal zien dat de Europese derde sector niet kan worden gelijkgesteld met het concept van de vrijwilligerssector of met het Amerikaanse idee van een non-profitsector.

Ten tweede zou, naast de impact van markten en overheidsbeleid en op geloof gebaseerde organisaties of liefdadigheidsinstellingen, die zijn opgericht door de 'beter af'-klassen, de rol van sociale bewegingen, zoals arbeidersbewegingen en volksbewegingen zoals die in de geschiedenis van de Scandinavische landen worden aangetroffen, benadrukt moeten worden. Vooral deze laatste componenten hebben concepten, paden en organisaties gevormd op manieren, die verschillen van de Amerikaanse erfenis. Tegelijkertijd wijzen aan de opkomst van nieuwe sociale bewegingen en vormen van verenigingsvorming, die in de bijdragen van al deze

landen worden vermeld, op veel aspecten die over de Atlantische Oceaan worden gedeeld: op het maatschappelijk middenveld als referentiepunt, op nieuwe opvattingen over vrijwillige inzet en solidariteit, maar ook aan een nieuwe ondernemersgeest. Dit roept vragen op over breuk en continuïteit tussen het verleden en de toekomst van derde sectoren in Europa.

Ten derde is er een bijzonder belang en rol van de Europese verzorgingsstaten voor de derde sector, en vice versa. Deze relatie heeft concurrentie, afwijzing en incorporatie gebracht, maar daarnaast is er een lange geschiedenis van wederzijdse stimulering. De derde sector is ingebouwd in welvaartsmodellen. De centrale rol van de verzorgingsstaat in de huidige 'welvaartsmixen' (vergeleken met de VS) kan zich niet eenvoudig in evenwicht houden i.r.t. derde sector, zijn minder belangrijk belang. Deze historische observaties vormen een waarschuwing voor theorieën over sociaal beleid en socialezekerheidsstelsels: de 'opvallende afwezigheid' van de derde sector is een van hun zwakste punten.

Er zijn ten minste twee specifieke theoretische innovaties die voortkomen uit het Europese debat:

- Ten eerste heeft het Europese debat over de derde sector, met name door coöperaties en onderlinge maatschappijen op te nemen, de kwestie van de economische dimensie van de derde sector op de agenda gezet. Dit is iets heel anders dan het meten van de economische impact van diensten in de derde sector, of deze sector – net als alle andere – uitleggen met behulp van tools en concepten die voortkomen uit markttheorieën. Erkennen dat morele en politieke dimensies te vinden zijn in verenigingen die goederen en diensten leveren en dat deze specifieke sociale en solidaire economieën vormen, opent de weg naar een enorme theoretische uitdaging: de specifieke kenmerken van een economie van een derde sector reconstrueren als onderdeel van een meervoud van economieën.
- Een tweede onderscheidend kenmerk van veel van het Europese onderzoek is de nadruk, die wordt gelegd op het fundamenteel open, pluralistische en intermediaire karakter van de derde sector, in plaats van deze te zien als een soort 'onafhankelijke' sector, een speciale 'box' waarin organisaties hetzij een rest rol, hetzij een alternatieve rol ten opzichte van staat en markt spelen. Denken in termen van 'intermediariteit' betekent meer dan erkennen dat de scheidslijnen tussen de sectoren vervagen. Sommige Europese onderzoekers zeggen dat het denken in termen van sectoren



vreemd is aan de hele geschiedenis van publieke debatten in sommige landen; dat er verschillende redenen zijn voor het alternatieve concept van een 'sociaal middenveld' en zijn intermediaire functies. Sommige auteurs nemen het tussenliggende karakter als een verklarend element. Volgens hen zijn verenigingen niet van nature verschillend maar moeten ze worden gezien als een soort 'hybride', gehouden in een spanningsveld, waarbij nooit gegarandeerd kan worden dat staatsverbanden en marktelementen kunnen opwegen tegen de wortels van de verenigingen in Burgermaatschappij.

Deze twee punten roepen een theoretische vraag op die, misschien niet toevallig, in eerste instantie scherp is afgebakend door enkele Amerikaanse geleerden met uitgebreide onderzoekservaring in de derde sector aan beide zijden van de Atlantische Oceaan; deze vraag is: doet sector ertoe? Amerikaanse wetenschappers proberen hierop een antwoord te geven door de vraag aan de orde te stellen in hoeverre welke sector van belang kan zijn bij het analyseren van de redenen waarom sommige organisaties verschillende en verschillende stijlen van handelen en diensten ontwikkelen. Het antwoord dat naar voren komt is dat organisaties zich ontwikkelen volgens de wisselende impact van bouwprincipes als democratische participatie, samenwerking met gebruikers, de mate van inbedding in lokale ruimtes van de civiele samenleving – of vice versa, in de mate dat bijvoorbeeld puur commerciële en managementprincipes hebben voorrang op principes van sociaal en professioneel handelen die vorm hadden gegeven aan sociale diensten in de publieke en derde sector. Vanuit een dergelijk gezichtspunt wordt duidelijk dat de grondgedachten en waarden die de civiele samenleving voeden en de principes die daarmee verband houden niet beperkt kunnen worden tot één sector. Er is geen 'civil society sector', noch zijn de banden van de derde sector met waarden als activerende vrijwilligers of gebruikersbetrokkenheid exclusief. Gemeentelijke en nationale openbare diensten kunnen vergelijkbare kenmerken vertonen als ze zich ontwikkelen binnen een meer burgerlijke samenleving, en omgekeerd kunnen beide sectoren gedeeltelijk worden gekoloniseerd door bureaucratische of commerciële principes.

## **Politieke uitdagingen**

Gezien de rol van de derde sector in de toekomstige politiek, bestuurlijke kwesties en concepten voor het herzien van welvaartsmodellen in Europa, zijn er opnieuw drie convergentiepunten. Het eerste punt betreft de algemene visie. Concepten voor de toekomst zouden een basis 'pact' moeten omvatten over de status en de bijdragen van organisaties uit de derde sector. Tussen professionele politiek en overheidsadministraties enerzijds en organisaties uit de derde sector en hun vertegenwoordigers anderzijds zijn visies op partnerschap nodig die instrumentele

houdingen ten opzichte van elkaar afwijzen. Noch de overheid, noch de bijdragen van organisaties uit de derde sector mogen worden teruggebracht tot een louter financiële of economische dimensie. Een partnerschap moet de morele en politieke waarde van organisaties uit de derde sector erkennen, evenals het feit dat degenen die goederen en diensten leveren in dergelijke gebouwen niet (alleen) economische actoren zijn zoals de meer gebruikelijke organisaties met winstoogmerk.

Het tweede punt is de uitdaging om een duidelijk beeld te ontwikkelen van de impact van en de algehele balans tussen waarden, doelen en criteria die leiden tot steun of afwijzing van organisaties uit de derde sector, of tot het opbouwen van een voorkeur voor specifieke bedrijfsontwerpen zoals 'sociale ondernemingen'. Dit zijn fundamentele, soms tegenstrijdige waarden zoals gelijkheid en diversiteit, of de noodzaak om burgers en sociale kapitaalbronnen te activeren of om een snelle oplossing te bieden door goed beheerde diensten. Verder zijn er speciale criteria met betrekking tot de kwaliteit van de dienstverlening, de rol van de gebruikers of verantwoording. Organisaties uit de derde sector zullen er niet in slagen om op al deze krachten in dezelfde mate te reageren en hoewel ze verschillende profielen kunnen ontwikkelen, zullen sommige van deze criteria de neiging hebben om hen tegen te werken.

Een laatste punt dat we aan de orde willen stellen, is dat organisaties uit de derde sector in veel gevallen behoefte hebben aan regels en juridische kaders, passende vormen van bestuur en netwerken van interactie die hun bijzondere toegevoegde waarde erkennen en respecteren. Het is erg moeilijk om stabiele programma's en perspectieven op te bouwen die de speciale capaciteiten van organisaties uit de derde sector activeren en aanmoedigen in plaats van ze te reduceren tot een instrument dat geschikt is voor slechts één doel. Tenslotte moeten we erop wijzen dat er op verschillende beleidsterreinen benaderingen zijn waarbij particuliere bedrijven, verschillende overheidsinstanties en organisaties uit de derde sector interactieve, gemengde en verweven beleidsnetwerken ontwikkelen en waar servicesystemen aan het werk zijn. Wat telt, is dus niet de grootte van een sector of een enkel type organisatie, maar het vermogen om, door een genetwerkt welzijnsbeleid, dit soort precaire 'ecologie' te cultiveren.

## Theoretisering van de derde sector als proces

Een alternatieve benadering is om de derde sector te zien als een bepaald soort proces van interactie of communicatie tussen verschillende sectoren, meestal de publieke en private sector. In plaats van te zoeken naar een andere 'sector' die vergelijkbaar is met of op de een of andere manier gelijk is aan de staat of de economie, kijkt deze benadering naar de communicatieve vormen waarmee organisaties uit de derde sector - of het nu gaat om sociale ondernemingen, partnerschappen, gemeenschapsorganisaties of pressiegroepen - zich kunnen vormen en functioneren. Eén soort werkt aan de identiteitsvorming van organisaties en benadrukt hoe identiteiten zoals 'sociale onderneming' voortkomen uit interactie, onderhandeling en gedeelde processen van betekenisgeving, waarbij wordt vermeden 'het gevaar van het maken van een bepaalde organisatie-identiteit essentieel lijkt te zijn, om de 'ware zelf' van een organisatie".

Evenzo is een publiek-privaat partnerschap, gericht op het proces, niet als een contract dat kan worden "gehad", maar is het een "belofte om verdere beloften te doen" - wat Åkerstøm (2008, p. 4), met behulp van de door Luhmann geïnspireerde systeemtheorie beschouwt een "tweede orde contract" om verdere vormen van samenwerking en interactie mogelijk te maken: "Partnerships bieden een antwoord op de toenemende differentiatie van de samenleving. Ze koppelen communicatiesystemen op een manier waarbij voortdurend naar nieuwe mogelijke koppelingen wordt gezocht ... Partnerschappen vormen een machine van mogelijkheden op de rand van meerdere verschillende communicatiesystemen ". In deze visie zijn organisaties in de derde sector in wezen onderhandelingsprocessen tussen burgers en politieke of economische actoren. Hun kwaliteit in de derde sector ligt in hun kijk op de wereld, niet volgens de marktlogica van investeringen met winst oogmerk of een hiërarchische logica van formele super- en ondergeschiktheid, maar in hun vermogen om dergelijke logica's te overschrijden en identiteiten en actiemogelijkheden te bieden terwijl ze anderen uitsluiten.

In dezelfde betekenis, maar een openlijk kritische theoretisering van de derde sector, is wat we de 'gouvernementele' visie zullen noemen. Het heeft een langere stamboom en neigt in zijn hedendaagse vorm sterk naar het werk van Michel Foucault, wat suggereert dat het maatschappelijk middenveld en de derde sector niet vrij zijn van macht of dwang, noch in wezen dialogisch, maar integendeel vormen van macht die bepalen in hoge mate welke acteurs kunnen bestaan en wat ze kunnen doen en zeggen. Het idee van een 'gouvernementaliteit' beschreven door Foucault (1978) is een onderling verbonden systeem van discours en technieken of instituties dat bepaalde praktijken laat bloeien en andere onmogelijk, fout of gewoon belachelijk lijkt. Het neoliberalisme is – gebruikmakend van dit concept – niet gezien als een puur

economisch systeem dat "vrije individuen" in staat stelt vrijwillig te opereren in "vrije markten", maar als een mentaliteit en techniek van regeren die een bepaald soort individu creëert dat zichzelf disciplineert, aangepast aan marktconcurrentie en consumptie, en dienstbaar aan de maatschappelijke orde waarvan deze afhankelijk is.

In die zin moet de derde sector niet zonder meer worden opgevat als een machtsvrije zone van niet-gedwongen realisatie van gedeelde waarden waar authentieke menselijke communicatie kan plaatsvinden, noch als een zone van betwisting.

Voor een regeringsopvatting zouden beide naïef zijn. Discoursen en instellingen van het maatschappelijk middenveld, zoals partnerschappen, particuliere verenigingen of gilden, maken deel uit van de machtstechnologieën waarmee een bepaald soort bestuur wordt bereikt. Meestal wordt de derde sector gezien als onderdeel van – of zelfs als instrument voor – de dominante liberale orde in westerse landen en het mondiale westerse conglomeraat van internationale organisaties en het mondiale maatschappelijk middenveld. Er zijn situaties waarin staten NGO's gebruiken om hun beleid over bevolkingsbeheersing uit te voeren, en we moeten ons ervan bewust zijn dat er een mondiale gouvernementaliteit is ontstaan, waarbij het staatsysteem maatschappelijke organisaties of organisaties uit de derde sector inzet om zijn staatsdoelen te bevorderen, bijvoorbeeld in de politiek over het milieu.

Deze visie is op zijn eigen manier reductionistisch, waarbij de derde sector wordt gereduceerd tot een instrument in de handen van een onpersoonlijk discursief project dat de samenleving ordent. Maar het is een epistemologische visie in zoverre de derde sector niet wordt gezien als iets tijdloos of algemeen bekend door een aparte logica (zoals gesuggereerd door de burgerlijke of communicatieve opvattingen), aangezien sociale vormen en gedragslogica's beesten zijn van veranderende dominante discoursen van de samenleving. Waar de Europese visie de derde sector ziet als een hybride van markt- en staatsorganisatievormen, en de civiele visie de derde sector als een van communicatieve rationaliteit beschouwt, plaatst de regeringsvisie deze onder auspiciën van de dominante machtsvorm. In westerse samenlevingen wordt dit gezien als een vorm van neoliberale, kapitalistische orde. Organisaties uit de derde sector worden aangeworven om liberaal beleid te voeren om de staat te verkleinen, het individu en het gezin te disciplineren en de economie te smeren; maar dat zou veranderen naarmate de hegemoniale maatschappelijke formatie veranderde.

In een derde soort epistemologische benadering kan de derde sector worden gezien als een zone van betwisting. Deze traditie is gebaseerd op die van de Italiaanse theoreticus Antonio Gramsci, die de civiele samenleving theoretiseerde als een zone waarin sociale krachten wedijveren om dominantie: hegemonische blokken die hun eigen tegenhegemonische krachten aanwakkeren en vice versa. Dit maakt de mogelijke dominantie van de samenleving vanuit een bepaald segment van de

samenleving mogelijk, bijvoorbeeld kapitaal (het verhaal van de regeringsleiders), maar theoretiseert ook hoe verandering plaatsvindt wanneer andere krachten erin slagen om samen te werken en zichzelf te laten gelden. De derde sector zou, op deze manier gezien, een proces zijn – een proces van potentiële samenwerking of conflict, afhankelijk van de sociale krachten die aan het werk zijn.

In dezelfde geest heeft Mary Kaldor gewezen op het maatschappelijk middenveld als een proces van onderhandeling of communicatieve interactie (niet noodzakelijkerwijs harmonieus) tussen heersers en geregeerden, vroeger in stadstaten, toen in natiestaten, en nu in een mondiaal discours tussen mondiaal bestuur en sociale bewegingen: “Het maatschappelijk middenveld zou kunnen worden omschreven als: De organisaties, groepen en bewegingen, die betrokken zijn bij dit proces van onderhandeling en het debat over de aard van de regels – dat is het proces van het uiten van 'stem'”. In nog bredere zin is “de burgermaatschappij een proces en geen eindpunt. Bovendien is het een omstrede proces ... de term biedt een toekomstige richting die niet wordt gedictieerd”. Civil society wordt de dialoog (dialogisch in de traditionele zin van onderhandelen of in meer antagonistische zin van bijvoorbeeld een staking of een protest) of strijd tussen lichamen of systemen in een samenleving die anders op gescheiden vlakken opereren of volgens onderling onbegrijpelijke logica's.

De 'derde sector' duidt volgens Kaldor slechts één aspect van het maatschappelijk middenveld aan, namelijk een relatief gedepolitiseerd deel ervan in plaats van zaken als liefdadigheidsinstellingen of NGO's die zich volledig richten op participatie naast staats- of marktinstellingen. Breder gezien zou een proces van de derde sector echter een proces zijn waarin communicatieve rationaliteit – de kracht van het betere argument – de overhand heeft op instrumentele rationaliteit en/of de kracht van traditie of dwang. Deze definitie van de derde sector zou betekenen dat sociale bewegingen, anarchistische uitbarstingen, spontane protestbewegingen, formele NGO's, coöperaties, evenals de chaos en kakofonie van het (mondiale) maatschappelijk middenveld, zouden worden opgenomen - zolang ze allemaal een deliberatie proces bevorderden. (verbaal of symbolisch).

Onderscheidingen zijn altijd problematisch omdat ze bepaalde kenmerken eruit pikken en andere negeren. Aan de andere kant is dat juist wat ze nuttig maakt, mits ze bewust en met nederigheid worden gebruikt. Het bestaan van grensgevallen of hybriden wordt vaak gebruikt als een manier om een onderscheid in diskrediet te brengen, maar zou het net zo goed kunnen rechtvaardigen: zonder een definitie of theorie zouden we niet kunnen nadenken over hoe iets grensoverschrijdend is en tussen welke twee soorten entiteiten het ligt.

Het lijkt erop dat het doel van veel onderzoek in de derde sector is om nieuwe en betere manieren te vinden om het menselijk leven te organiseren. In plaats van een bestaand beeld van de bouwstenen waaruit de samenleving zou moeten bestaan te verstarren, zouden degenen die de term 'derde sector' gebruiken zich moeten richten op de veranderende verhoudingen tussen maatschappelijke actoren, de manier waarop verschillende soorten organisaties en manieren van kijken naar die organisaties voorwaarden wat en wie welke handelingsmogelijkheden heeft. Een procesmatige visie moet daarom altijd op zijn minst vergezeld gaan van een formele definitie, waarbij de lens wordt erkend en in twijfel wordt getrokken, die de onderscheidingen produceert waarop het vertrouwt.

Bovendien zou die procesmatige visie open moeten staan voor verschillende logica's - niet alleen harmonisatie of logica's van overheersing. De Gramsciaanse benadering heeft in dit opzicht sterke punten. Natuurlijk verlegt het de aandacht in onderzoek in de derde sector op natuurlijke wijze van dienstverlening naar politieke processen, waarbij pressiegroepen, belangengroepen, sociale bewegingen en verzetsbewegingen worden benadrukt in plaats van liefdadigheidsinstellingen, NGO's of publiek-private partnerschappen. Toch vervullen veel agenten, zelfs dienstverleners, vaak geïdentificeerd als "derde sector", zoals sociale ondernemingen of liefdadigheidsinstellingen, een vergelijkbare functie gezien door een proceslens. Een sociale onderneming koppelt een economische sectordynamiek aan een publiek of politiek werelddoel dat anders als afzonderlijk of zelfs tegenstrijdig zou kunnen worden gezien, en zal ook elk van de aangrenzende sectoren uitdagen/ondersteunen. Coöperaties of ethische bedrijven kunnen druk uitoefenen op autoriteiten of andere bedrijven om hun werkwijze te veranderen (en vice versa) – of ze kunnen elkaar legitimiteit verlenen. Drukgroepen communiceren rechtstreeks tussen agenten van particulier belang, zoals vakbonden of bedrijfsverenigingen, en het politieke systeem van vertegenwoordiging, hiërarchie en bureaucratische controle. Een open procesbenadering zou van onderzoek in de derde sector meer maken dan alleen de studie van bepaalde organisaties of een bepaalde sector van de samenleving. Het zou het ook een manier zijn om de balans van sociale krachten in een samenleving te analyseren.

## Het meten van prestaties in de Derde Sector

Hiebl en Payer-Langthaler (dit nummer) merken op dat prestaties kunnen worden gedefinieerd als 'opzettelijke actie' en dat prestatiemeting daarom een beoordeling is van de resultaten van opzettelijke actie. Prestatiemeting voor de zakelijke (eerste) sector richt zich op waardecreatie, dat wil zeggen, het opzettelijk creëren van geld voor de belanghebbenden van een bedrijf, met name de eigenaren. Deze relatie bestaat niet in TSO's waar de leveranciers van hulpbronnen voornamelijk donoren en filantropische financiers zijn, die doorgaans geen eigendomsbelang hebben. Verder, zelfs als er een eigendomsbelang bestaat, betekent de beperking tot het uitkeren van winst dat de resource providers niet kunnen delen in de gecreëerde geldelijke waarde. Hoewel leden waarde kunnen ontvangen die in verhouding staat tot hun abonnementen op lidmaatschapsorganisaties (bijvoorbeeld op sportclubs), is het waarschijnlijk dat ze ook vrijwilligerswerk zullen bijdragen aan het algemeen welzijn van de club en daardoor meer waarde creëren waar anderen van kunnen genieten. In andere TSO's ontvangen de leveranciers van middelen (bijvoorbeeld donoren en filantropische financiers) ook geen voordelen die in verhouding staan tot de waarde van hun donaties. In plaats daarvan worden de diensten van de TSO geleverd aan derden (waaronder bijvoorbeeld behoeftige begunstigen, ontvangers van ouderenzorg of het milieu).

Aangezien monetaire waarde creatie voor eigenaren geen relevante maatstaf is voor TSO's, worden deze organisaties aangemoedigd om hun prestaties te meten en te beheren bij het nastreven van hun niet-financiële missie. Prestatiemeting en -beheer dienen twee hoofddoelen voor een TSO: om zijn waarde te bewijzen (aan leveranciers van middelen en aan ontvangers van diensten) en door middel van interne rapportage, om de prestaties van de organisatie te verbeteren door te leren van de evaluatie van haar programma's of diensten en door vergelijking met anderen.

Met betrekking tot het bewijzen van hun waarde stellen Connolly en Hyndman (2004) dat TSO's in het Verenigd Koninkrijk hun bestaan moeten rechtvaardigen. Ze zijn van mening dat het voor TNB's moeilijk is om kritiek op slecht beheer en ineffectiviteit te weerleggen, tenzij er prestatie maatregelen worden genomen. Het meten van prestaties maakt de middelen, activiteiten en prestaties van TSO's zichtbaar, wat leidt tot beter geïnformeerde discussies en beslissingen. In de Verenigde Staten staan non-profit TSO's ook onder toenemende druk om de effectiviteit van hun programma's aan te tonen. Bij het rapporteren van prestatiemetingen aan externe gebruikers reageert een TSO hoogstwaarschijnlijk op een vraag naar verantwoording, en promoot hij zichzelf als een waardige ontvanger van toekomstige donaties en subsidies.

Boekhoudkundige maatstaven vormen een gemeenschappelijke basis voor prestatierapportage. Toch werd in het onderzoek van Huang en Hooper (2011) naar filantropische financiers gesteld dat financiële informatie van beperkt nut was bij het kiezen van welke TSO's ze moesten financieren of welke verantwoording moesten afleggen. Financiers merkten op dat niet-financiële informatie belangrijker is; in het bijzonder de verslagen van de TSO's over hoe zij hun doel of missie hebben verwezenlijkt, en de geboden voordelen voor de gemeenschap.

Huang en Hopper (2011) merken op dat financiers ook geïnteresseerd waren in wat een TSO heeft geleerd van het uitvoeren van een bepaald project. Hieruit blijkt dat leren belangrijk is voor zowel externe aanbieders als voor het verbeteren van de organisatiepraktijk.

De prestatierapportage van TNB's is eerder donor/financiergestuurd. In de studie van Kaplan en Grossman (2010) eisen financiers van TSO's dat zij rapporteren op basis van specifieke prestatie maatstaven en de beloofde resultaten behalen. Evenzo kunnen TSO's (voornamelijk sociale ondernemingen) de belofte van sociaal investeren inlossen door te streven naar een 'zeer goed presterende' TSO die voldoet aan kwantitatieve en financiële maatstaven. Verschillende auteurs stelden vast dat meten, naast druk van financiers en donoren, ontstaat op momenten van onzekerheid, zoals in de huidige economisch onzekere tijden waarin het verkrijgen van financiering moeilijk is.

## Welke prestaties worden gemeten?

Of het nu gaat om intern leren of externe verantwoording, prestatiemeting in de derde sector richt zich op: output, outcomes en impact.

**Output 's** worden gedefinieerd als de goederen en diensten die de organisatie produceert. De output kan worden gerapporteerd in termen van het aandeel van de totale operationele uitgaven met betrekking tot de begunstigen van de liefdadigheidsinstelling, of de totale kosten van diensten die aan de begunstigen worden verleend, waarbij de uitgaven worden gebruikt als een proxy voor de ontvangen inkomsten om die programma's te dekken. Een andere eenvoudige kwantitatieve maatstaf voor output is het aantal programma's en/of klanten dat wordt bediend. Efficiëntie kan worden gedefinieerd als de relatie tussen de input 's en output 's van een organisatie. Uitkomsten worden belangrijk geacht voor donoren en financiers, en uit onderzoek blijkt dat ze zich zorgen maken over de omvang van de uitgaven aan overheadkosten, zoals fondsenwerving en administratie.



**Uitkomsten** kunnen worden gedefinieerd als de verandering in de omstandigheden van de begunstigen die wordt veroorzaakt door de output 's of de onmiddellijke producten of diensten die door de TSO worden gegenereerd. Uitkomsten zijn "de staat, toestand, effecten op of gevolgen voor de gemeenschap, de samenleving, de economie of het milieu als gevolg van het bestaan en de activiteiten van de rapporterende entiteit". Zoals gezegd worden uitkomsten ook wel 'impact' en 'maatschappelijke waarde' genoemd. Uitkomsten kunnen worden opgesplitst in de tijd, waarbij 'impact' de langetermijneffecten zijn en uitkomsten de huidige effecten. Effectiviteit kan worden gemeten aan de hand van het outputniveau dat wordt gebruikt om resultaten te produceren en de aanhoudende productie van voordelen. Toch, zoals hierboven opgemerkt, vormt de noodzaak om baten te gelde te maken om een meting van effectiviteit uit te voeren, een probleem.

### **Benaderingen van prestatiemeting**

Daarom groeperen we de belangrijkste benaderingen voor prestatiemeting als zijnde gebaseerd op: economische/financiële efficiëntie, programmatheorieën en strategie en participatie.

### **Benaderingen van economische/financiële efficiëntie**

De focus in het bedrijfsleven op financiële prestaties en economische efficiëntie heeft geleid tot de drang naar kwantitatieve prestatie maatstaven bij TSO's, voornamelijk voor verantwoordingsdoeleinden. Economische efficiëntie benaderingen verwachten van TSO's dat ze een verwacht rendement behalen en de impact in financiële termen meten. Benaderingen omvatten: kosten-batenanalyse (KBA); uitkomstbeoordelingsschaal (ORS); Single Outcome Agreements (SOA's); sociale controle; sociale boekhouding en audit (SAA); en maatschappelijk rendement op investering (SROI). Daarnaast omvatten waarderingstechnieken met een enkele maatstaf ook vervangingskosten, alternatieve kosten en tal van technieken met verklaarde voorkeur (bijvoorbeeld contingente waardering, keuze-experiment en methoden van onthulde voorkeur). Deze technieken gaan ervan uit dat er een markt is voor de activiteiten van een TSO en dat er 'klanten' aanwezig zijn om deze activiteiten te waarderen.

## **Programma Theorie Benaderingen**

Programmatheorieën trachten samen te vatten hoe succesvolle interventies gekoppeld zijn aan output, oudkomers en impact. Deze veranderingstheorieën omvatten benaderingen beschreven als; onder meer 'interventiologica'; 'logische kaders'; "programmalogica"; 'resultaatgerichte verantwoording' (RBA); en 'theorie van acties'. Logische raamwerken (logframes) zijn de meest gebruikte plannings- en evaluatietool in internationale ontwikkeling, hoewel Gasper (2000) betoogt dat hun focus op verantwoording betekent dat logframes geen complexe interventies kunnen evalueren waarvoor TSO's zich moeten oriënteren op leren. Idealiter bouwen belanghebbenden een consensusmodel op voor het succes van het programma en komen ze succesmetingen overeen, wat betekent dat in eerste instantie basisgegevens kunnen worden verzameld en vervolgens prestatiebeoordelingen kunnen worden gekoppeld aan de programmadoelen. RBA (<http://www.raguide.org/>) heeft overeenkomsten met logframes en wordt vaak gebruikt als verantwoordingsinstrument wanneer overheden in eigen land contracteren. Nogmaals, financiers leggen deze strategische aanpak op aan TSO's, waarbij van de TSO wordt verwacht dat hij rapporteert over zijn prestaties ten opzichte van het opgelegde plan.

## **Strategische benaderingen**

Het onderliggende ethos van alle strategische benaderingen is dat de TSO zijn prestaties zal meten en beheren in termen van zijn onderliggende strategie. Bij het ontwikkelen van strategische benaderingen van prestatiemeting en -beheer heeft het bedrijfsleven vertrouwd op de Balanced Scorecard van Kaplan en Norton, die prestaties meet in zowel financiële als niet-financiële termen. TSO's zijn aangemoedigd om opnieuw te definiëren welke prestatiedoelstellingen prioriteit moeten krijgen voor intern gebruik. Uitkomstmodellen (zoals DoView <http://www.doview.com/>) zijn ook ontworpen voor organisaties om de intern ontwikkelde strategie schematisch weer te geven en om managementstappen voor de TSO te ontwikkelen om die strategische doelen te bereiken.

## **Participatieve benaderingen**

Advocacy- en netwerk-TSO's die in partnerschappen werken aan immateriële doelen, zullen vaker gebruik maken van het in kaart brengen van resultaten en andere participatieve benaderingen van prestatiemeting en -beheer. Oudkomer mapping verschilt van strategische en programma theoretische benaderingen omdat het een evaluatietool is (in plaats van een verantwoordingstool) die ook van de 'grenspartners'

vereist om in kaart te brengen hoe de gedragsverandering zal plaatsvinden en de strategieën die elk zal gebruiken om de gezamenlijk overeengekomen missie te bereiken. Ontwikkeld en gebruikt door het International Development Research Centre in Canada, heeft zich een leergemeenschap voor het in kaart brengen van uitkomsten ontwikkeld waarin verschillende casestudy's en ontwikkelingen worden gedeeld ([www.outcomemapping.ca](http://www.outcomemapping.ca)). Deze besprekingen erkennen dat TNB's zeggenschap hebben (over hun eigen werk) en directe invloed hebben op hun grenspartners, maar alleen indirecte invloed hebben op begunstigden wanneer zij afhankelijk zijn van partners om programma's te leveren. Toch is een handig hulpmiddel om deze beperking te verbeteren, om van grenspartners te eisen dat ze uitkomstjournalen bijhouden.

Andere participatieve benaderingen zijn de Most Significant Change (MSC)-benadering, waarbij begunstigden worden aangemoedigd om de belangrijkste veranderingen in hun leven te delen. Andere gebruikte termen zijn: 'de evolutionaire benadering van leren in organisaties', 'de verhalende benadering' en ook de 'verhaalbenadering'.

### **Bronnen & documentatie:**

Corry, O. (2015). *Defining and Theorizing the Third Sector*. Leeds: Research Gate.

Enjolras, B. S. (2018). *The Roles and Impacts of the Third Sector in Europe*. In: *The Third Sector as a Renewable Resource for Europe*. Switzerland: Palgrave Macmillan.

Evers, A., & Laville, J.-L. (2004). *The Third Sector in Europe*. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.

Lenox, M., & York, G. J. (2011). *Environmental Entrepreneurs*. Oxford: Oxford Handbook of Business and the Environment.

[\*Biovilla Sustentabilidade - The Voice of Regeneration\*](#)

<https://www.youtube.com/watch?v=vq2qxH7O0LA>