

PERSONEEL IN VLAAMSE MIDDENVELDORGANISATIES

SPOTLIGHTPAPER 12

Maart 2019

Lise Szekér, Lode Vermeersch, Miet Lamberts

Overzicht

1.	Inleiding	3
2.	Een groot middenveld, gedragen door een kleine groep betaalde medewerkers	4
2.1	Kleine groep vaste medewerkers	4
2.2	Bepaalde inzet van flexibel inzetbare medewerkers in Vlaamse middenveldorganisaties	8
	Jobstudenten	8
	Stagiairs	9
	Uitzendkrachten	10
2.3	Samengevat	11
3.	Jobs in het Vlaamse middenveld: (toenemend) belang van backoffice en administratieve functies	11
3.1	Belangrijkste functies	12
3.2	Toegenomen functies	17
3.3	Functies in het Vlaamse middenveld kort samengevat	19
4.	Meer nood aan job-specifieke en generalistische competenties	19
4.1	Veranderende nood inzake vaardigheden, kennis en attitudes	19
4.2	Samengevat	21
5.	Referenties	26

Personeel in het Vlaamse middenveld samengevat:

belangrijkste trends en bevindingen

1 Kleine groep personeelsleden

De meerderheid van de Vlaamse middenveldorganisaties werkt met een beperkt aantal personeelsleden: meer dan de helft van deze organisaties heeft minder dan 15 medewerkers. Uitzonderingen zijn weliswaar de sociale economie en welzijnsinstellingen, waarvan de helft van de organisaties meer dan 65 medewerkers heeft.

2 Beperkte inzet van flexibele werknemers

Er wordt weinig gebruik gemaakt van flexibel inzetbare werknemers, zoals jobstudenten, uitzendkrachten en stagiairs. In grotere organisaties (d.w.z. organisaties met veel werknemers en/of veel vrijwilligers) komt dit vaker voor dan in kleinere organisaties.

3 Vooral middenveldprofessionals, administratieve medewerkers en leidinggevenden

De belangrijkste jobs binnen Vlaamse middenveldorganisaties zijn enerzijds een gevarieerde groep aan middenveldprofessionals, in allerhande functies zoals opvoeders, educatief medewerkers, beleidsmedewerkers, etc. Anderzijds maken administratieve medewerkers en leidinggevenden of medewerkers in een coördinerende functie een belangrijk deel uit van deze organisaties.

4 Toename van backoffice functies en administratieve functies

Ten opzichte van 10 jaar geleden zien Vlaamse middenveldorganisaties vooral een toename in backoffice functies (voornamelijk communicatiemedewerkers en IT-medewerkers) en administratieve medewerkers binnen hun organisatie. Binnen de welzijnssector wordt ook een sterke toename van begeleiders en opvoeders gezien.

5 Nood aan sectorspecifieke en generalistische competenties

Vlaamse middenveldorganisaties ervaren een toegenomen nood aan zowel job- of sectorspecifieke competenties, zoals jobspecifieke expertise, flexibiliteit en samenwerken, als aan meer generalistische competenties, met name ICT-vaardigheden en managementexpertise.

1. Inleiding

Academische literatuur alsook stemmen uit het Vlaamse middenveld leren ons dat de job en rol van de werknemer in het middenveld onder druk staan (Bennett & Segerberg, 2011; Casteleyn, 2016; Harlow, 2003; Kluft, 2012). Onder invloed van nieuw public management, individualisering, digitalisering, enz. lijken de taken te veranderen, nieuwe taken komen erbij en oude taken verdwijnen. Op basis van nieuwe of andere noden groeit ook de behoefte aan andere vaardigheden en competenties. De veranderende context kan tevens druk plaatsen op de kwaliteit van de jobs van deze werknemers (zoals overuren, verminderde autonomie, toegenomen werkdruk en controle). Het blijft echter moeilijk om zicht te krijgen op deze verschuivingen.

Deze spotlight paper focust op volgende centrale vragen: *Hoeveel werknemers werken er in het Vlaamse middenveld? Werken de organisaties met een ploeg van vaste werknemers, of zetten ze ook in op flexibelere tewerkstellingsvormen? Is er nood aan nieuwe of andere competenties bij werknemers in het middenveld? Wat zijn belangrijke functies of jobs in deze organisaties? En zien we hierin een verandering ten opzichte van 10 jaar geleden?* We proberen aan de hand van bevindingen uit de organisatiebevraging van CSI Flanders wat duidelijkheid te scheppen over personeel en jobs in Vlaamse middenveldorganisaties.

Het eerste deel van de spotlightpaper geeft cijfermateriaal over het aantal personeelsleden in Vlaamse middenveldorganisaties, en de verschillen tussen de subsectoren, alsook de inzet van flexibele werkrachten naast de vaste werknemers. Het tweede deel brengt de belangrijkste functies in middenveldorganisaties in kaart en de verandering ten opzichte van 10 jaar geleden. In het derde en laatste deel wordt gekeken naar veranderingen in de benodigde kennis, vaardigheden en attitudes van middenveldwerknemers.

De bevindingen in deze paper zijn gebaseerd op de organisatiebevraging van CSI Flanders. In twee bevragingen werden in totaal werden 496 organisaties bevroegd over diverse aspecten: hun relatie met de overheid, het streven naar politieke of maatschappelijke verandering, diversiteit, concurrentie, beleid, commercialisering, personeelsbeleid en vrijwilligersbeleid¹. In de tweede bevraging (die door 403 van de 496 organisaties werd ingevuld) werd onder meer uitgebreid ingegaan op aspecten met betrekking tot personeel en personeelsbeleid in de organisatie. Hiervan gaven 333 organisaties aan minstens 1 werknemer te hebben, waarvan 252 organisaties

¹ Voor verdere details over deze bevragingen verwijzen we graag naar het methodologische rapport hierover: Szekér, L., & Van Gyes, G. (forthcoming). Methodologische nota: Vlaamse organisatie survey. HIVA KU Leuven, CSI Flanders project. De vragenlijsten van deze twee bevragingen kunnen opgevraagd worden bij de onderzoekers.

met 5 of meer personeelsleden (Tabel 1). **In deze paper worden enkel de cijfers gegeven voor die 333 organisaties die personeelsleden hebben.** Deze data werden gecorrigeerd met een weegvariabele om representatief te zijn voor het Vlaamse middenveld².

2. Een groot middenveld, gedragen door een kleine groep betaalde medewerkers

Beschikbare studies en overzichten over werknemers in het Vlaamse middenveld geven ons geen echt helder zicht op hoeveel mensen nu in de middenveldorganisaties werken. Dit komt voornamelijk omdat data vaak enkel beschikbaar zijn voor een bepaalde subsector van het middenveld, of op basis van paritair comité. De moeilijkheden bij het afbakenen van en verzamelen van cijfermateriaal over de sector ‘Vlaams middenveld’ draagt ook bij aan de complexiteit van deze vraag (Szekér & Van Gyes, 2017). Eerdere studies en cijfers leren ons dat de social profit sector en het middenveld groeiende sectoren zijn, die samen goed zijn voor een 14% van de Belgische werknemers (in 2014) en dat deze sectoren sterker groeien dan andere sectoren in de Belgische economie (Malfait, 2014). Dit laat echter nog veel vragen open naar de concrete situatie van middenveldorganisaties: *hoeveel werknemers werken er in het Vlaamse middenveld? Zien we verschillen tussen de verschillende segmenten en sectoren van dat middenveld? Werken deze organisaties voornamelijk met een ploeg van vaste en tijdelijke werknemers, of zetten ze ook sterk in op flexibele en soms goedkopere werkkrachten zoals jobstudenten, stagiairs en uitzendkrachten?*

2.1 Kleine groep vaste medewerkers

In de CSI-bevraging van Vlaamse middenveldorganisaties werd gevraagd hoeveel werknemers of betaalde beroepskrachten de organisatie heeft, zowel vaste als tijdelijke contracten. Het eerste wat opvalt zijn de grote verschillen tussen organisaties (figuur 1).

Ongeveer 19% van de organisaties heeft helemaal geen personeelsleden. Hierbij zien we dat dit vooral gaat om organisaties in de socioculturele sector heeft 24% van de organisaties geen personeel, tegenover slechts 3% in de sociale economie en 10% in de welzijnssector, voornamelijk welzijnsverenigingen (tabel 1).

² Binnen het CSI Flanders project definiëren we middenveldorganisaties aan de hand van 4 kenmerken waaraan de organisatie moet voldoen: 1) een sociaal of maatschappelijk oogmerk hebben, 2) het opnemen van een ‘politieke’ rol, 3) diensten leveren die niet exclusief privaat zijn, en 4) ontstaan vanuit de samenleving, en dus niet opgericht door een overheid (Oosterlynck, Verschuere, & Verhaeghe, 2019).

Tabel 1 Verdeling van aantal personeelsleden per sector en voor gehele middenveld
Percentages.

Aantal personeelsleden	socioculturele sector	welzijn	sociale economie	Totaal
geen	23,6	10,1	2,9	18,9
1-10	47,1	20,4	5,9	37,9
11-25	15,0	14,6	5,9	14,3
26-50	4,7	12,5	20,6	7,6
51-100	4,9	17,9	23,5	9,3
101-250	1,0	14,5	26,5	5,9
meer dan 250	3,8	10,1	14,7	6,0
Totaal	100	100	100	100

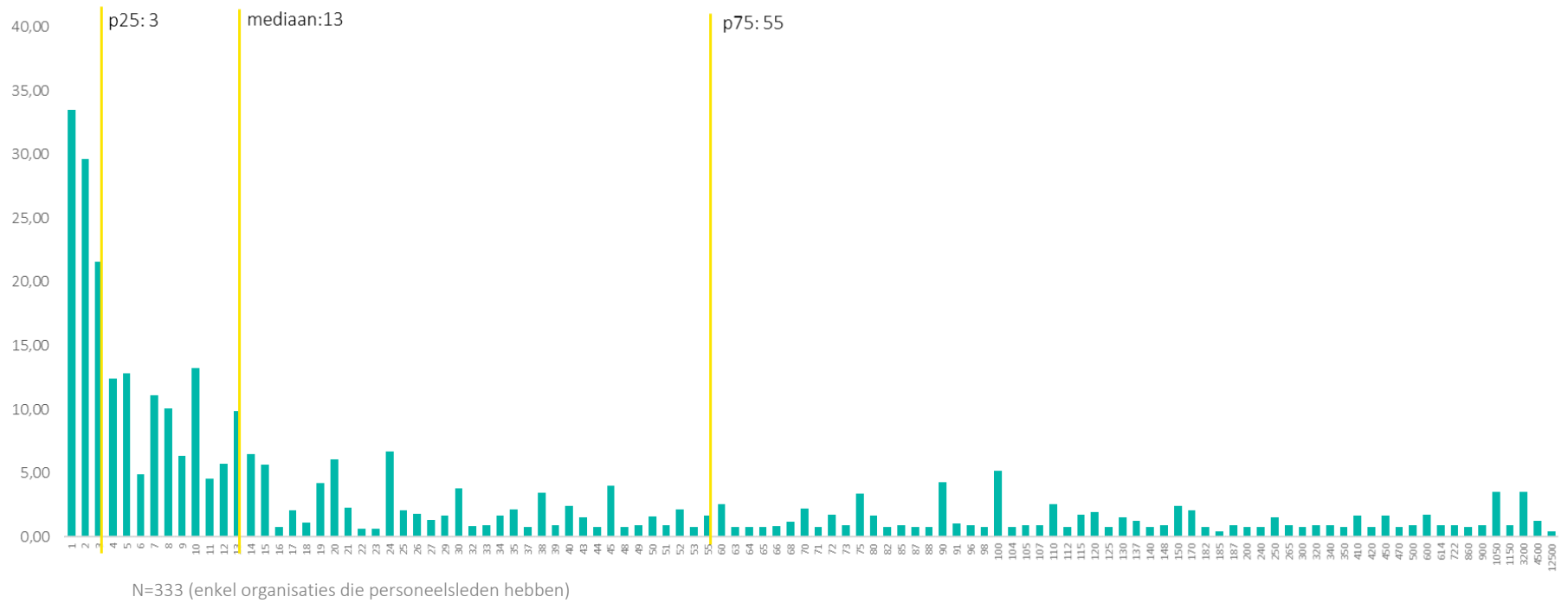
N=399 (alle organisaties die de vraag over het aantal personeelsleden beantwoordde)

In de socioculturele sector zien we dat meer dan de helft van de organisaties geen of maximum 10 personeelsleden heeft. Er zijn slechts weinig organisaties met een grote groep personeelsleden. In de welzijnssector zien we een relatief gelijkmatige spreiding. In deze sector heb je zowel organisaties met slechts enkele personeelsleden als zeer grote organisaties. In de sociale economie hebben de meeste organisaties toch een aanzienlijke groep personeelsleden (meer dan 25). Dit is uiteraard te begrijpen gezien de specifieke activiteit van dit type organisaties (o.a. tewerkstelling van specifieke groepen) (tabel 1).

Gezien de grote spreiding van het aantal personeelsleden (figuur 1) is het niet zinvol om hier te spreken over een gemiddeld aantal personeelsleden. Daarom kijken we hier beter naar een aantal indicatoren over de verdeling van het aantal personeelsleden: het minimum en maximum aantal personeelsleden, de mediaan (ook wel: percentiel 50), en het aantal personeelsleden in percentiel³ 25 en percentiel 75 (Tabel 2). Hierdoor wordt ons beeld niet vertekend door enkele uitschieters. Tabel 2 leert ons eerst en vooral dat voor het Vlaamse middenveld in het algemeen, het aantal personeelsleden schommelt tussen 1 en 12500 personeelsleden. Percentiel 25 geeft aan dat 25 procent van de organisaties slechts één, twee of drie personeelsleden heeft. De helft van de organisaties (mediaan) heeft maximaal 13 personeelsleden en slechts 25 procent van de organisaties heeft meer dan 55 personeelsleden (percentiel 75).

³ Percentiel 25 geeft de maximale waarde weer voor de 25% organisaties met de laagste waarden. In tabel 2 zien we bijvoorbeeld dat voor welzijnsinstellingen 25% (percentiel 25) maximaal 33 werknemers heeft. Percentiel 75 geeft de maximale waarde voor de 75% eerste organisaties, of met andere woorden, slechts 25% van de organisaties heeft meer dan deze waarde. Voor welzijnsinstellingen heeft 25% van de organisaties meer dan 120 werknemers (met een maximum van 12500 werknemers)

Figuur 1 Aantal personeelsleden per organisatie
Mediaan, percentiel 25 (p25) en percentiel 75 (p75).



Tabel 2 Aantal personeelsleden per organisatie
Minimum, percentiel 25 (p25), mediaan, percentiel 75 (p75) en maximum per subsector.

		Minimum	P25	Mediaan	P75	Maximum
Welzijn	welzijnsinstelling	4	33	68	120	12500
	welzijnsvereniging	1	2	3,5	10	170
Sociale economie	sociale economie	4	45	75	200	860
Socioculturele sector	werk, beroep, economie	1	2	7	14	3200
	gezondheid, ziekte, handicap	1	2	8,5	32,5	4500
	nieuwe sociale beweging	1	5	9	21	470
	politieke organisatie	1	3	3	5	25
	volwassenenwerk	2	4	10	15	70
	jeugdwerk	1	3	8	21	600
	etnisch-culturele organisatie	1	3	5	8,5	14
	religieuze organisatie	1	2	4	20	410
Alle middenveldorganisaties		1	3	13	55	12500

Zie appendix 1 voor meer toelichting en voorbeelden bij de subsectoren.
N=333 (enkel organisaties die personeelsleden hebben)

We zien duidelijke verschillen tussen verschillende subsectoren (tabel 2), voor die organisaties die personeelsleden hebben. In subsectoren zoals welzijnsinstellingen en sociale economie hebben veel organisaties een aanzienlijk aantal personeelsleden. In welzijnsinstellingen werken organisaties minimum met 4 personeelsleden. De helft van de welzijnsinstellingen heeft minimum 68 personeelsleden, in 25 procent van deze organisaties werken zelfs 120 personeelsleden of meer, met een uitschieter tot 12500 personeelsleden (overkoepelende organisatie van welzijnsinstellingen). Bij de welzijnsverenigingen zien we echter een heel ander beeld. Daar heeft de helft van de organisaties minder dan 4 personeelsleden en slechts 25 procent van de welzijnsverenigingen werkt met 10 of meer personeelsleden.

In de sociale economie hebben organisaties een aanzienlijk personeelsbestand. 75 procent van de organisaties heeft 45 of meer personeelsleden, de helft van de organisaties heeft 75 of meer personeelsleden, en bij 25 procent van de organisaties gaat het zelfs over 200 of meer personeelsleden (tabel 2).

Bij socioculturele organisaties zien we algemeen al een lager aantal personeelsleden in vergelijking met de welzijnssector en sociale economie, maar ook binnen deze sector zijn er nog heel wat verschillen. Vooral politieke organisaties (percentiel 75=5) en etnisch-culturele organisaties (percentiel 75=8,5) werken met zeer weinig personeelsleden. Bij organisaties rond jeugdwerk; gezondheid, ziekte en handicap; nieuwe sociale bewegingen en religieuze organisaties zien we dat 25 procent van deze organisaties telkens toch 20 of meer personeelsleden telt (tabel 2).

2.2 Beperkte inzet van flexibel inzetbare medewerkers in Vlaamse middenveldorganisaties

Naast een vaste groep van medewerkers met een contract van bepaalde of onbepaalde duur, kunnen organisaties ook enkele specifieke groepen van tijdelijke en flexibel inzetbare medewerkers hebben die al dan niet betaald voor een bepaalde periode meewerken in de organisatie, namelijk jobstudenten, stagiairs en uitzendkrachten.

Jobstudenten

De meerderheid van de middenveldorganisaties deed het voorbije jaar nooit een beroep op jobstudenten. Slechts een kleine minderheid van 11% had regelmatig jobstudenten en 3% had het voorbije jaar altijd jobstudent(en) aan het werk (figuur 2).

Figuur 2 Inzet van jobstudenten in het voorbije jaar.
Percentages.



N= 395 (organisaties die vraag beantwoordde)

We zien dat welzijnsinstellingen het vaakst een beroep deden op jobstudenten. In 37% van deze organisaties werden regelmatig of altijd jobstudenten ingezet. Ook in het jeugdwerk en de sociale economie zien we dat de meerderheid van de organisaties minstens af en toe gebruik maken van jobstudenten. Anderzijds zetten etnisch-culturele organisaties, welzijnsverenigingen, religieuze

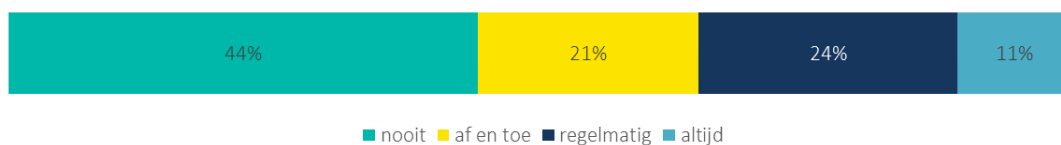
organisatie en organisaties rond gezondheid, ziekte en handicap heel weinig jobstudenten in (figuur a1 in appendix2).

Organisaties met meer personeelsleden nemen vaker jobstudenten aan. Er is geen verband met de hoeveel vrijwilligers een organisatie heeft. Organisaties waarin managerialisme (prestatiemeting, managementpraktijken, corporatisering)⁴ meer aanwezig is maken vaker gebruik van jobstudenten.

Stagiairs

Iets meer dan de helft van de Vlaamse middenveldorganisaties had het afgelopen jaar minstens één stagiair. Een derde van de organisaties had zelfs regelmatig of altijd een stagiair werkzaam (figuur 3). Ook hier zijn er grote verschillen tussen de subsectoren in het Vlaamse middenveld. Enerzijds zien we dat in de subsectoren van de welzijnsinstellingen, sociale economie, volwassenenwerk, jeugdwerk en etnisch-culturele organisaties een ruime meerderheid van de organisaties stagiairs heeft. Andere types van organisaties, zoals organisaties die actief zijn rond werk, beroep en economie, rond gezondheid, ziekte en handicap en religieuze organisaties hebben dan weer veel minder vaak (maximaal in een derde van de organisaties) een stagiair (figuur a2 in appendix2).

Figuur 3 Inzet van stagiairs in de organisatie in het voorbije jaar.
Percentages.



N = 397 (organisaties die vraag beantwoordde)

Hier zien we uiteraard een zeer duidelijk verband met het al dan niet hebben van personeel en de hoeveelheid personeel de organisatie heeft. Organisaties die geen personeelsleden hebben, hebben zelden (12%) stagiairs, bij organisaties met slechts een paar (1 tot 10) personeelsleden heeft 60% geen stagiairs, bij grotere organisaties zien we duidelijk dat men vaker minstens af en toe stagiairs inzet in de werking. Dit is uiteraard niet verrassend, aangezien het inzetten van een

⁴ Zie ook "Managerialisering verwijst naar het geloof dat een middenveldorganisatie – wil het goed presteren – ideaaltypisch functioneert als een bedrijf." (Suykens, Verschuere, Bram, & De Rynck, 2019, p. 6). Dit houdt bijvoorbeeld het gebruik van prestatiemetingen en managementtools zoals SWOT-analyses en KPI's.

stagiair ook vraagt om een degelijke opvolging (en de bijhorende werktijd). Ook met de hoeveelheid vrijwilligers die actief zijn zien we een gelijkaardige relatie: hoe meer vrijwilligers de organisatie heeft, hoe vaker dat de organisatie minstens sporadisch ook een stagiair heeft. Tevens zien we vaker de inzet van stagiairs in organisaties die een hoge mate van managerialisme hebben.

Uitzendkrachten

Binnen het Vlaamse middenveld wordt er duidelijk zeer weinig beroep gedaan op uitzendkrachten. 83% van de organisaties geeft aan in het voorbije jaar nooit een uitzendkracht gehad te hebben, in 11% van de organisaties was er af en toe een uitzendkracht, in 5% regelmatig en in 2% van de middenveldorganisaties was er het voorbije jaar altijd een uitzendkracht actief (figuur 4).

Figuur 4 Inzet van uitzendkrachten in het Vlaamse middenveld.
Percentages.



N = 397 (organisaties die vraag beantwoordde)

Ook wanneer we meer in detail kijken naar de verschillende segmenten van het Vlaamse middenveld, zien we dat uitzendkrachten weinig ingezet worden door deze organisaties. Bij welzijnsverenigingen hadden slechts enkele organisaties uitzendkrachten in het voorbije jaar. Bij organisaties in de sociale economie worden uitzendkrachten het vaakst ingezet: 38% van de organisaties had het voorbije jaar uitzendkrachten. Ook in organisaties in het jeugdwerk, volwassenenwerk en rond werk, beroep en economie had ongeveer een kwart van de organisaties in het voorbije jaar minstens af en toe een uitzendkracht (figuur a3 in appendix 2).

Ook de inzet van uitzendkrachten hangt samen met het aantal personeelsleden in de organisatie. Organisaties met geen of minder dan 10 personeelsleden doen zeer zelden een beroep op een uitzendkracht. Bij organisaties met 11 tot 250 personeelsleden zien we dat in 15 à 30% van de organisaties uitzendkrachten werden ingezet, maar vooral in zeer grote organisaties, met meer dan 250 personeelsleden zijn regelmatig uitzendkrachten actief (in 58% van de organisaties). Ook hier weer zien we een duidelijk verband met managerialisme: organisaties die meer managementpraktijken (zoals SWOT, lean management, kwaliteitsnormen,

KPIs) gebruiken en/of meer gebruik maken van prestatiemetingen (meting van toegankelijkheid, efficiëntie, effectiviteit, legitimiteit, kwaliteit en transparatie), zetten ook vaker uitzendkrachten in binnen de organisatie.

2.3 Samengevat

We kunnen dus stellen dat de meerderheid van de Vlaamse middenveldorganisaties werkt met een beperkt aantal werknemers. In de helft van de bevroegde organisaties werkten minder dan 15 werknemers. De sociale economie en welzijnsinstellingen zijn weliswaar de uitzonderingen op deze regel. In deze organisaties zien we meestal een aanzienlijk aantal werknemers (helft van organisaties heeft meer dan 60 werknemers). Daarnaast wordt er slecht beperkt gebruik gemaakt van flexibel inzetbare vormen van werkrachten, zoals jobstudenten, stagiairs en uitzendkrachten. Wanneer dit soort werknemers wordt ingezet, is het voornamelijk in organisaties met een groter aantal werknemers, en zien we ook een duidelijke samenhang met het gebruiken van managementpraktijken en prestatiemetingen in de organisatie. Vooral in subsectoren als welzijnsinstellingen, sociale economie en jeugdwerk komen deze tewerkstellingsvormen het vaakste voor.

3. Jobs in het Vlaamse middenveld: (toenemend) belang van backoffice en administratieve functies

In internationale literatuur vinden we enkel wat voorzichtige aanduidingen over evoluties in bepaalde functies binnen het middenveld. Zo lijkt het dat de middenveldmedewerker vaker in de rol van een coördinator (Harlow, 2003) en doorverwijzer van diensten komt, in plaats van dienstverlener zelf (Ellis, 2007; Ferguson, 2001). De politieke rol lijkt ook te veranderen, met meer betrokkenheid in het ontwikkelen en uitrollen van beleid, maar minder ruimte voor belangenbehartiging en kritische tegenstemmen (Bennett & Segerberg, 2011). Het toenemend belang van projectfinanciering en bijhorende administratie en rapportering maakt dit ook vaak tot een aanzienlijk deel van het takenpakket van deze medewerkers. Verder wordt er regelmatig aangebracht dat er een nood is aan andere of nieuwe profielen, met andere competenties. Enerzijds moet de professional meer en meer een generalist zijn, die van alle markten thuis is (Kluft, 2012; Scholte, 2010). Anderzijds wordt er ook een trend van taakdifferentiatie gezien, waarbij andere, meer technische professionals (IT, juridisch, financieel, ...) instromen in middenveldorganisaties (Casteleyn, 2016; Hwang & Powell, 2009; Szekér & Van Gyes, 2017).

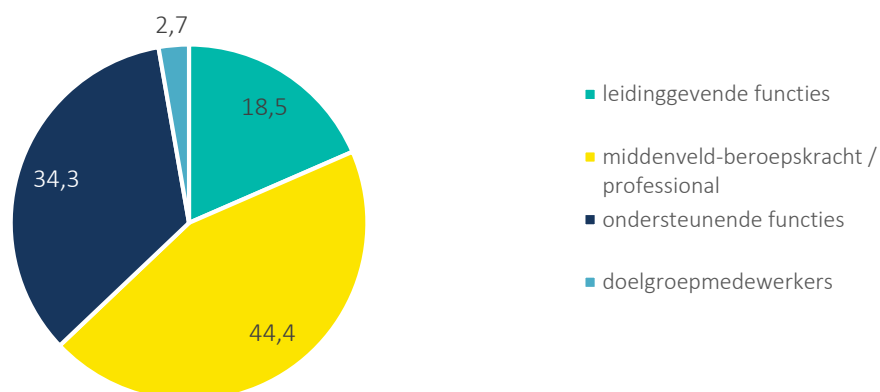
De organisatiebevraging laat ons toe te kijken naar wat de belangrijkste functies zijn in Vlaamse middenveldorganisaties en of hier verschillen zijn tussen die drie grote sectoren binnen het middenveld (welzijn, sociale economie en socioculturele sector). Daarnaast kunnen we ook kijken welke functies nu meer voorkomen dan 10 jaar geleden⁵.

3.1 Belangrijkste functies

In de CSI-bevraging werd gevraagd om **de drie belangrijkste soorten jobs of functies** binnen de organisatie op te sommen. In wat volgt geven we dus geen overzicht van alle functies die in deze organisaties gedaan worden en hun mate van voorkomen, maar enkel een inzicht in de functies die een belangrijke of centrale rol spelen in deze organisaties. In de functies die vermeld werden kunnen we vier brede categorieën onderscheiden: leidinggevende en coördinatiefuncties, functies die vallen onder de brede definitie van de middenveld-beroepskracht of professional, ondersteunende functies, en doelgroep medewerkers. Ongeveer 40% van de vermelde functies zijn functies die we kunnen omschrijven als middenveld professionals of beroepskrachten, werknemers wiens functies bestaat uit de typische rol (dienstverlening, politiek werk, gemeenschapsvormend of beleidsbeïnvloeding) zoals begeleiders/opvoeders, educatief medewerkers, stafmedewerkers, pedagogisch medewerkers, hulpverleners/sociaal werkers, verzorgende medewerkers, projectmedewerkers en beleidsmedewerkers. Daarnaast zijn ongeveer 22% van de functies die vermeld werden leidinggevende en coördinerende functies (van gehele organisaties of delen ervan, zoals ook vrijwilligerscoördinatoren). 35% van de functies zijn ondersteunende functies (administratie en andere backoffice functies, onderhoud, schoonmaak, vervoer, ...). Een kleine groep van 3% zijn doelgroepmedewerkers (figuur 5).

⁵ Volgende vraag werd gesteld: "Als u de werking van uw organisatie vergelijkt met 10 jaar geleden, welke soorten jobs of functies zijn er dan bijgekomen? Geef kort de benaming van maximaal drie soorten 'nieuwe' jobs of functies". Deze vraag geeft ons een idee van de gepercipieerde toename van bepaalde jobs of functies, maar hierbij is ook steeds enige voorzichtigheid aangewezen. Deze vraag beroept zich op de herinneringen van de respondent en kunnen dus mogelijk vertekend zijn.

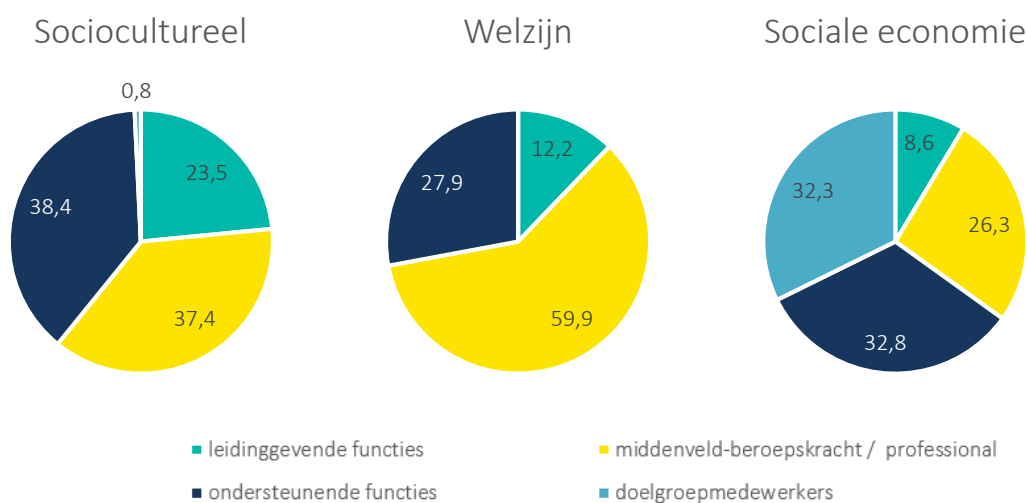
Figuur 5 Mate waarin categorieën van functies vermeld werden als belangrijke functies.
In 4 categorieën, percentages.



N = 693 (in totaal werden 693 functies vermeld, door 327 organisaties)

Zoals we kunnen verwachten, zien we aanzienlijke verschillen tussen de drie sectoren in de functies die vermeld worden als belangrijkste functies in deze organisaties (figuur 6). In alle drie de sectoren merken we dat de ondersteunende functies ongeveer één derde omvatten van alle vermelde functies. In de socioculturele sector werden deze functies het vaakst vernoemd (37%). Daarnaast zijn doelgroepmedewerkers niet onverwacht een belangrijke categorie van medewerkers in de sociale economie (35% van de vermelde functies), terwijl deze functies niet of nauwelijks vermeld worden in de welzijnssector of socioculturele sector. In de socioculturele sector zijn 26% van de functies leidinggevende functies, terwijl dit in de welzijnssector om 16% en in sociale economie om slechts 9% van de vermelde functies gaat. Dit hoge percentage leidinggevende functies in de socioculturele sector is mogelijk verbonden aan de vele coördinerende functies, onder meer van vrijwilligers, in deze vaak relatief kleine organisaties met mogelijk minder diversiteit in andere functies. In de welzijnssector zijn meer dan de helft van de functies die vermeld worden functies voor middenveld professionals/beroepskrachten, in de socioculturele sector is dit 36% en in de sociale economie gaat het om 24% van de vermelde functies. Ook dit is niet verrassend, aangezien welzijnsorganisaties vaak grotere organisaties zijn, met aldus een stevige basis aan middenveld-beroepskrachten, zoals begeleiders, opvoeders, verzorgende medewerkers, etc. De drie sectoren in het Vlaamse middenveld verschillen dus aanzienlijk in het type functies dat belangrijk is in deze organisaties. Dit hangt uiteraard samen met de concrete activiteiten van de organisatie.

Figuur 6 Mate waarin jobs vermeld werden als belangrijkste jobs, opgedeeld naar sector
In 4 categorieën, percentages.



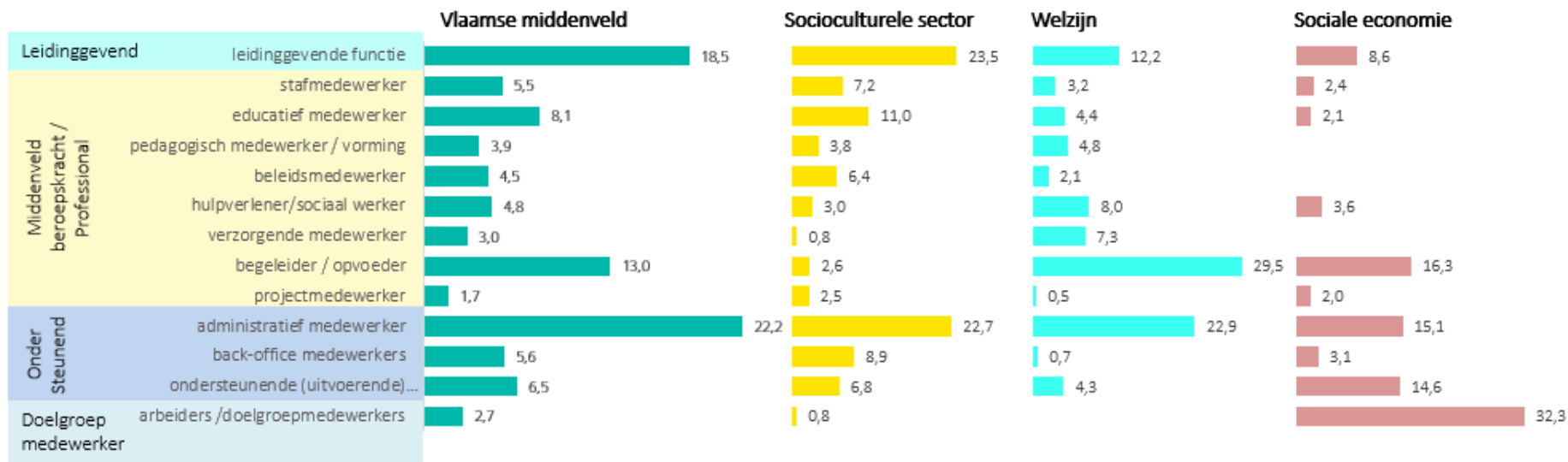
N = 693 (in totaal werden 693 functies vermeld, door 327 organisaties)

Een verdere opsplitsing van de functies laat ons toe om een beter zicht te krijgen op welke ondersteunende functies en professionals/beroepskrachten het concreet gaat (figuur 7). In de socioculturele sector is er een brede variëteit aan functies van een middenveld professional, waarvan begeleiders of opvoeders en educatief medewerkers het grootste aandeel uitmaken. Daarnaast zien we hier dat ook de functies van stafmedewerkers, sociaal werkers, beleidsmedewerkers, pedagogisch medewerkers, enz. frequent vermeld worden in de top drie van belangrijkste functies binnen de organisatie. Deze grote variëteit aan functies hangt natuurlijk ook samen met de variëteit aan verenigingen en organisaties in deze sector. Binnen de welzijnssector en sociale economie gaat het voornamelijk om begeleiders/opvoeders/coaches. Kijken we naar de ondersteunende functies die als belangrijkste functies in de organisatie vermeld worden, dan zien we dat dit in elke sector voornamelijk gaat om administratieve functies (administratie, secretariaat, boekhouding, ...). In de sociale economie maken ook uitvoerende medewerkers (zoals tuinmannen, kuisploeg, klusjesmannen) hier een belangrijk aandeel van uit. Dit kan ook deels te wijten zijn dat deze functies in de sociale economie mogelijks door doelgroepmedewerkers gedaan worden, of als dienstverlenende activiteit van deze organisatie. Doordat we geen details hebben over de specifieke activiteit van elke organisatie (we weten enkel sector) werden deze functies hierdoor mogelijks geklasseerd als uitvoerende medewerkers in plaats van doelgroepmedewerkers⁶.

⁶ Functies werden enkel gelabeld als 'doelgroepmedewerker' wanneer dit specifiek zo door de organisatie werd benoemd in de bevraging.

Naast het oplijsten van de top 3 van belangrijkste functies binnen de organisatie, gaven de organisaties in de vragenlijst ook aan welk percentage van de werknemers in hun organisatie deze functies uitoefent. Hierbij merken we eerst en vooral op dat, ondanks het feit dat de functies van administratief medewerker vaak vermeld werd in de top 3, dit toch meestal om een relatief beperkte groep medewerkers in de organisatie gaat (gemiddeld 29% van de medewerkers). Wanneer de functies van beroepskracht of professional vermeld worden, maken deze gemiddeld zo'n 40% à 50% van de medewerkers in de organisatie uit, leidinggevende functies – wanneer vermeld in de top 3 van belangrijkste functies - zijn goed voor gemiddeld 35% van de medewerkers in de organisatie. In organisaties waar doelgroepmedewerkers vermeld worden in de top 3 belangrijkste functies, gaat dit gemiddeld om 50% van de medewerkers in de organisatie. Met andere woorden: doelgroepmedewerkers komen slechts voor in een beperkt aantal middenveldorganisaties, maar als ze voorkomen, dan vormen ze meestal een aanzienlijk deel van het medewerkersbestand van de organisatie.

Figuur 7 Belangrijkste functies of jobs in organisatie, voor Vlaamse middenveld en opgedeeld naar sector. Percentages.



N = 693 (in totaal werden 693 functies vermeld, door 327 organisaties)

3.2 Toegenomen functies

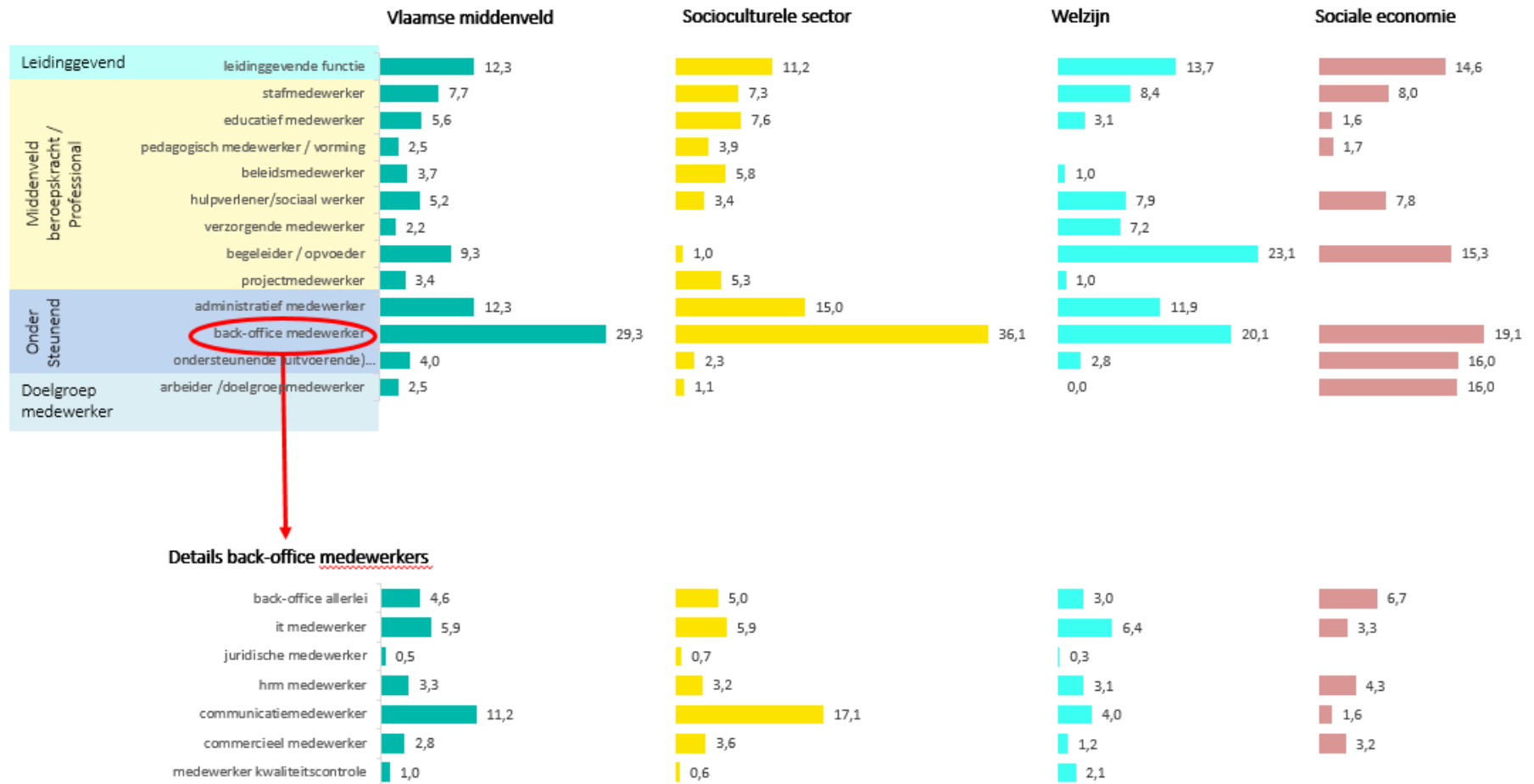
Een vraag die misschien relevanter is dan welke functies als top 3 belangrijkste functies worden vermeld door de organisaties, is de vraag welke functies er zijn bijgekomen of meer voorkomen in de organisatie in vergelijking met tien jaar geleden. Hiervoor vroegen we de organisaties om de top 3 van functies te geven die toegenomen zijn in de organisatie in vergelijking met 10 jaar geleden. Figuur 8 geeft een overzicht van de bevindingen.

De meest opvallende bevinding hier is een sterke toename van de backoffice medewerkers⁷, zowat 30% van de vermelde functies zijn backoffice functies (naast administratieve functies). Meer in detail zien we dat het hierbij vaak om communicatiemedewerkers gaat, zowel voor 'oude' media als voor social media. De nood aan IT-medewerkers is tevens duidelijk toegenomen in de voorbije 10 jaar. Ook in andere specialistische backoffice functies, zoals HRM, juridische medewerkers, commercieel medewerkers, enz. is er een toename. Dit lijkt dus suggesties uit de literatuur te bevestigen dat meer technische professionals ook meer en meer instromen in middenveldorganisaties (professionalisering van het middenveld). Verder geven de organisaties ook een aanzienlijke toename van administratieve medewerkers en leidinggevenden aan. De veranderende context waarin deze middenveldorganisaties moeten opereren, ligt mogelijks aan de oorzaak aan deze veranderende personeelsnoden, zoals ook internationale onderzoeken (cfr. Infra) suggereren.

De verschillen tussen de drie sectoren zijn echter groot. In de socioculturele sector zien we zeer duidelijk de sterke toename van backoffice medewerkers - en met name communicatiemedewerkers en IT-medewerkers, - administratieve medewerkers en leidinggevenden. In de welzijnssector zien we de sterkste toename in begeleiders en opvoeders, gevolgd door opnieuw de backoffice medewerkers (voornamelijk IT-medewerkers) en leidinggevenden. Voor de sociale economie zien we een ander patroon. Ook daar nemen de backoffice functies sterk toe, maar ook ondersteunende uitvoerende functies (mogelijks ook uitgevoerd door doelgroepmedewerkers) en doelgroepmedewerkers worden meer in deze organisaties ingezet dan 10 jaar geleden. Daarnaast is er hier ook een sterke toename van de begeleiders/opvoeders en leidinggevenden (figuur 8).

⁷ Een backoffice medewerker heeft een ondersteunende taak binnen de organisatie, en houdt zich dus niet rechtstreeks bezig met de kerntaken van de organisatie. In deze spotlight paper gebruiken we de term backoffice medewerker concreet om te verwijzen naar functies zoals HRM medewerker, ICT medewerker, communicatiemedewerker, juridisch medewerker, commercieel medewerker. Gezien de grootte van de categorie werd er daarnaast wel gekozen om administratieve medewerkers als aparte categorie te onderscheiden.

Figuur 8 Overzicht van de top 3 functies die de voorbije 10 jaar zijn toegenomen, voor het Vlaamse middenveld, en op gedeeld naar sector. Percentages.



N= 324 (in totaal werden 324 toegenomen functies vermeld door 237 organisaties)

3.3 Functies in het Vlaamse middenveld kort samengevat

Eerst en vooral zien we dat naast de typische middenveldprofessional er ook heel wat andere functies binnen Vlaamse middenveldorganisaties uitgevoerd worden en ook een belangrijke rol spelen voor de organisatie. Vooral administratief medewerker is vaak een belangrijke functie binnen de organisatie. In vergelijking met 10 jaar geleden rapporteren Vlaamse middenveldorganisaties – in lijn met wat literatuur suggereert - voornamelijk een sterke toename van backoffice medewerkers, vaak met een specialistisch profiel in ondersteunende taken voor de organisatie, zoals communicatiemedewerkers en IT-medewerkers. Ook administratieve functies en leidinggevende functies zijn vaak sterk toegenomen in deze organisaties. Binnen de welzijnssector zien we verder ook een toegenomen nood aan begeleiders of opvoeders.

4. Meer nood aan job-specifieke en generalistische competenties

Naast een diversificatie van de functies binnen een middenveldorganisatie en voornamelijk de toename van tot nu toe vrij atypische middenveldprofielen in backoffice functies, wordt ook vaak naar voren geschoven dat de middenveldmedewerker meer generalistisch moet worden en nood heeft aan een brede set van competenties, van sociale vaardigheden tot project managementvaardigheden, interculturele vaardigheden, IT vaardigheden, juridische kennis, communicatievaardigheden (voornamelijk m.b.t. nieuwe communicatiekanalen) enz. (Kluft, 2012; Lyons, 2006; McMullen & Schellenberg, 2003; Scholte, 2010; West & Heath, 2011). Dit brengt ons bij de vraag: *welke nieuwe vaardigheden en competenties worden van werknemers in het Vlaamse middenveld verwacht?*

4.1 Veranderende nood inzake vaardigheden, kennis en attitudes

Om dit af te toetsen vroegen we naar welke drie competenties (kennis, vaardigheden en attitudes) medewerkers in de organisatie nu meer nodig hebben dan 10 jaar geleden. Dit gaf ons een overzicht van een breed pallet van vaardigheden, kennis en attitudes die een middenveldmedewerker nodig heeft. Figuur 9 geeft een globaal overzicht van de competenties die vermeld werden en hoe vaak deze competenties genoemd werden in elke sector.

ICT-vaardigheden werden het meest vernoemd (82 keer in totaal). Andere veel genoemde benodigde competenties zijn flexibiliteit, communicatieve vaardigheden, job-specifieke

expertise⁸ en management expertise. Kijken we naar de competenties die vaak vermeld worden, dan zien we hier enerzijds competenties opduiken die nauw aansluiten bij de taak van de typische middenveldprofessional⁹, zoals sociale vaardigheden, samenwerken, communicatieve vaardigheden, flexibiliteit en job specifieke expertise. Anderzijds komen ook meer atypische vaardigheden sterk op de voorgrond, zoals ICT-vaardigheden, management expertise, sociaal ondernemerschap. Daarnaast zien we ook parallelen tussen de belangrijke toename aan backoffice medewerkers en de varieteit aan benodigde competenties. Onze data laten echter niet toe om te onderscheiden of middenveld organisaties meer varieteit in competenties verwachten van hun personeel samen (dus meer gevarieerde zet aan functies en profielen) of dit breed gamma aan competenties verwachten van elk personeelslid (dus sociale professional als generalisten) (Kluft, 2012; Lyons, 2006; McMullen & Schellenberg, 2003; Scholte, 2010; West & Heath, 2011).

Tabel 3 toont verder de top 10 van meest vermelde competenties voor de drie sectoren. ICT-vaardigheden blijken een belangrijke nieuwe vaardigheid in de sociaal culturele en welzijnssector, maar niet in de sociale economie. Vier competenties komen in alle drie de sectoren voor in de top 10, namelijk de job-specifieke expertise, flexibiliteit, samenwerken en managementexpertise.

Tabel 3 Top 3 van vermelde competenties per sector in % van vermelde competenties in die sector

Socioculturele sector	Top 10	Welzijnssector	Top 10	Sociale economie	Top 10
ICT-vaardigheden	14,5	ICT vaardigheden	12,5	job-specifieke expertise	10,8
communicatieve vaardigheden	10,8	job-specifieke expertise	10,4	flexibiliteit	9,2
flexibiliteit	9,8	flexibiliteit	10,1	praktische vaardigheden	6,3
job-specifieke expertise	5,9	communicatieve vaardigheden	6,3	coachen	6,1
management expertise	3,6	management expertise	5,6	management expertise	5,5
sociale vaardigheden	3,3	sociaal ondernemerschap	4,4	talenkennis	5,1
pedagogisch & didactische vaardigheden	3,1	leiderschapsvaardigheden	3,8	samenwerken	4,8
samenwerken	3,0	samenwerken	3,7	leiderschapsvaardigheden	4,2
klantgerichtheid / cliëntgerichtheid	2,6	engagement	2,4	motiverend & empowerment	3,9
kennis van sector	2,5	kennis van sector	2,3	leergierigheid	3,7

n sociocultureel = 412, n welzijn = 171, n sociale economie = 46

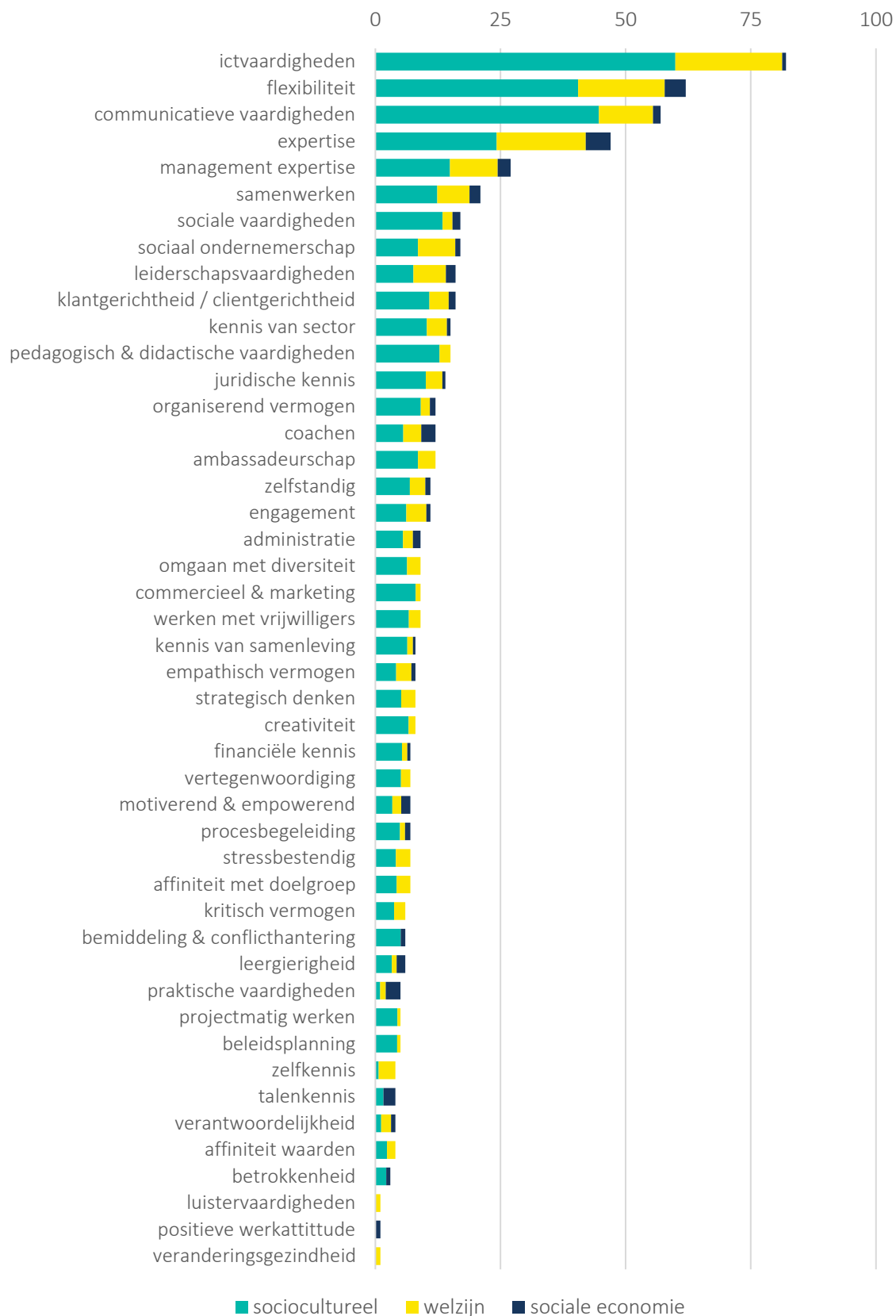
⁸ Dit is uiteraard moeilijk verder te specificeren gezien de variëteit aan professionals/beroepskrachten in het Vlaamse middenveld. Enkele voorbeelden: kennis over armoedeproblematiek, inzicht in actuele kunsteducatieve processen, expertise rond theater, handicapkennis, kennis ziektebeelden.

⁹ Cfr infra.

4.2 Samengevat

We kunnen dus besluiten dat Vlaamse middenveldorganisaties de nood ervaren aan een breed gamma van competenties. Dit gaat enerzijds om job-specifieke competenties gelinkt aan de taken van de middenveld professional/beroepskracht, die meer nodig zijn dan 10 jaar geleden, zoals flexibiliteit, communicatieve vaardigheden, job-specifieke expertise en sociale vaardigheden. Anderzijds zijn ook meer generalistische competenties belangrijker geworden in vergelijking met 10 jaar geleden, zoals ICT-vaardigheden, management expertise, sociaal ondernemerschap en klantgerichtheid. Hierbij kan het zowel zijn dat organisaties deze nood aan meer generalistisch competenties opvangen door het aantrekken van deze specialistische profielen, of door het verwachten van meer generalistische competenties van hun middenveld professionals/beroepskrachten.

Figuur 9 Competenties die meer nodig zijn dan 10 jaar geleden, opgedeeld naar sector.
 Frequentie waarin competentie vermeld is.



N = 629 (in totaal werden 629 competenties vermeld door 393 organisaties)

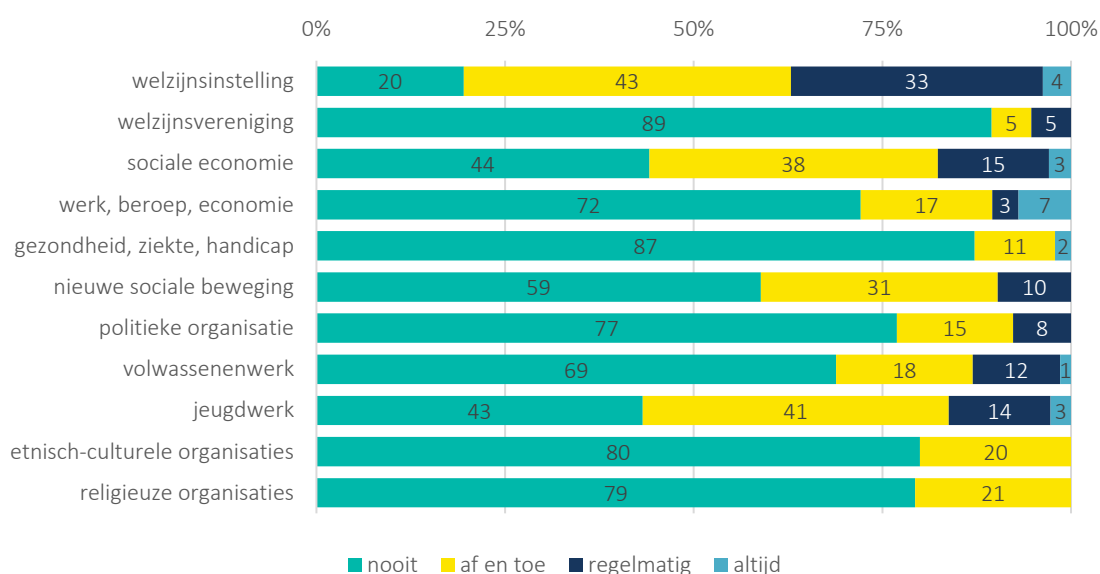
appendix 1 Toelichting en voorbeelden bij de subsectoren

Welzijnsinstellingen	Instellingen (geen verenigingen) die actief zijn in de gehandicaptenzorg, jeugdhulp en bredere welzijnsthema's	<i>Bv. centra voor algemeen welzijnswerk, Tele-onthaal, samenlevingsopbouw</i>
Welzijnsverenigingen	Verenigingen (geen instellingen) die werken rond armoede, sociale inclusie en bredere welzijnsthema's	<i>Bv. verenigingen waar armen het woord nemen, sociale kruideniers</i>
Sociale economie	Maatwerkbedrijven (beschutte en sociale werkplaatsen)	<i>Kringwinkels, sociale werkplaatsen, beschutte werkplaatsen</i>
Werk, beroep, economie	Vakbonden, beroeps- en werkgeversverenigingen en service-clubs	<i>Bv. confederatie Bouw, Vlaamse auteursvereniging, ACOD</i>
Gezondheid, ziekte en handicap	Patiëntenverenigingen, verenigingen actief rond bredere gezondheidsthema's	<i>Bv. CM, Sensoa, Holebifoon, Centrum ter preventie van zelfdoding, Similes</i>
Nieuwe sociale bewegingen	Bewegingen die werken rond actuele maatschappelijke thema's zoals milieu, mobiliteit, vrede, Noord-Zuid, vluchtelingen, ...	<i>Bv. Fairtrade Belgium, Oxfam-solidariteit, Bond Beter Leefmilieu, Fietzersbond</i>
Politieke organisaties	Bewegingen die politieke actie voeren en positie innemen	<i>Bv. Liga voor de Mensenrechten, Vlaamse volksbeweging, Beweging.net</i>
Volwassenenwerk	Sociaal-culturele organisaties voor volwassenen die zich richten op specifieke groepen of rond specifieke thema's werken	<i>Bv. seniorenorganisaties, vrouwenverenigingen, holebi-verenigingen, culturele fondsen, amateurkunstenfederaties, vormingsinstellingen, Vormingplus-centra</i>
Jeugdwerk	Sociaal-culturele organisaties die groepsgericht werken voor/door kinderen en jongeren (van 3 tot 30 jaar)	<i>Bv. jeugdbewegingen, koepel van jeugthuizen, particuliere speelpleinwerkingen</i>
Etnisch-culturele federaties	Verenigingen met en voor bepaalde groepen van etnisch-culturele minderheden	<i>Bv. FMDO, federatie wereldvrouwen</i>

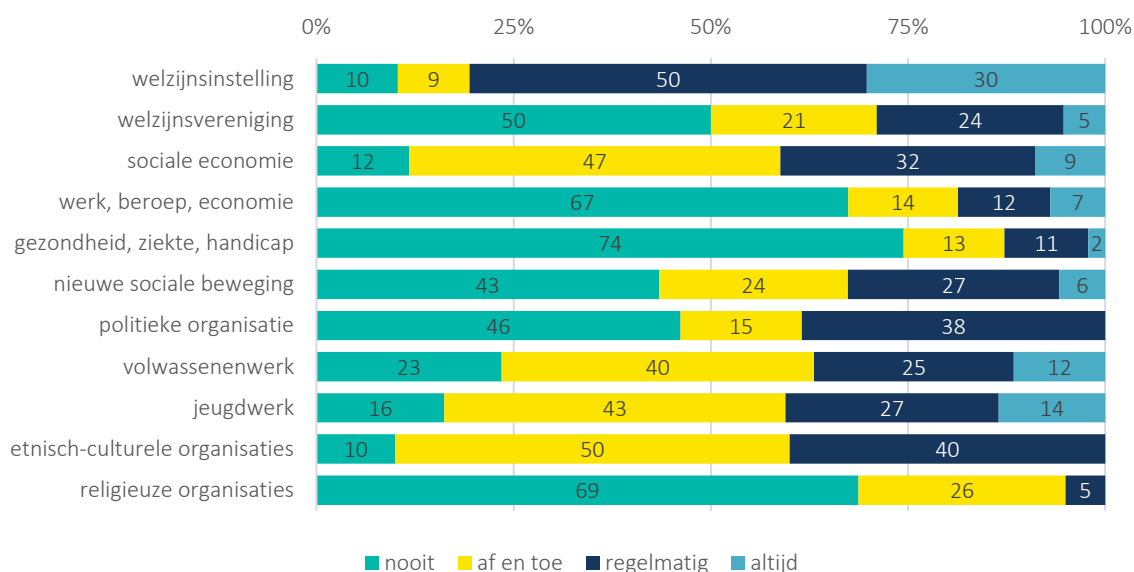
Religieuze organisaties	Organisaties die actief zijn rond religie, zingeving en levensbeschouwing	<i>Bv. Kerknet, Boeddhistische Unie van België, Federatie Vrijzinnig centra</i>
--------------------------------	---	---

appendix 2 Bijkomende grafieken over inzet van jobstudenten, stagiairs en uitzendkrachten in verschillende segmenten van het Vlaamse middenveld

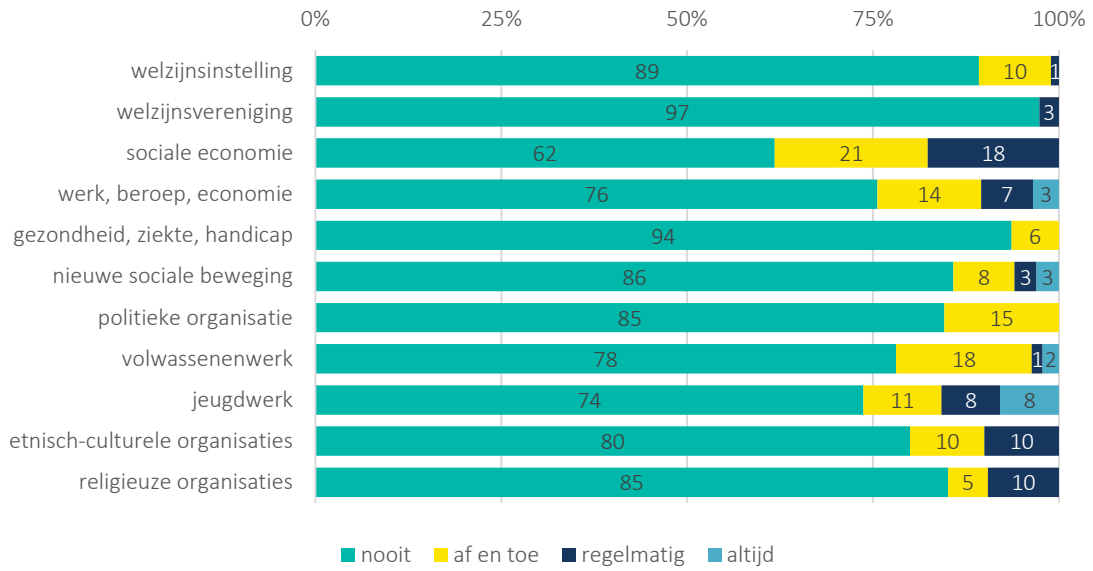
Figuur a1 Inzet van jobstudenten in verschillende segmenten van het Vlaamse middenveld tijdens het voorbije jaar. Percentages.



Figuur a2 Inzet van stagiairs in verschillende segmenten van het middenveld tijdens het voorbije jaar. Percentages.



Figuur a3 Inzet van uitzendkrachten in verschillende segmenten van het middenveld tijdens het voorbije jaar.
Percentages.



5. Referenties

- Bennett, W. L., & Segerberg, A. (2011). Digital media and the personalisation of collective action: Social technology and the organization of protests against the global economic crisis. *Information, Communication & Society*, 14(6), 770–799.
<https://doi.org/10.1080/1369118X.2011.579141>
- Casteleyn, D. (2016, april 10). Persoonsvolgende financiering voor mensen met handicap. Geraadpleegd 5 oktober 2016, van <http://sociaal.net/analyse-xl/persoonsvolgende-financiering-voor-mensen-met-handicap/>
- Ellis, K. (2007). Direct Payments and Social Work Practice: The Significance of “Street-Level Bureaucracy” in Determining Eligibility. *British Journal of Social Work*, 37(3), 405–422.
<https://doi.org/10.1093/bjsw/bcm013>
- Ferguson, H. (2001). Social work, individualization and life politics. *British Journal of Social Work*, 31, 41–55.
- Harlow, E. (2003). New managerialism, social service departments and social work practice today. *Practice*, 15(2), 29–44. <https://doi.org/10.1080/09503150308416917>
- Hwang, H., & Powell, W. W. (2009). The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly*, 54(2), 268–298.
<https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.2.268>
- Kluft, M. (2012). Zeg, bent u misschien de nieuwe professional? De omslag van de visie over welzijn naar het handelen van de nieuwe professional. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 21(1), 59–71.
- Lyons, K. (2006). Globalization and Social Work: International and Local Implications. *British Journal of Social Work*, 36(3), 365–380. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcl007>
- Malfait, D. (2014). *Profiel van de medewerkers in de social profit. Een beschrijvende analyse van de kenmerken van de social profitmedewerker* (Cahier No. 2/2014) (p. 16). Brussel: Verso-vereniging voor social profit ondernemingen vzw. Geraadpleegd van <http://www.verso-net.be/sites/verso-net.be/files/Cahier%20%20Profiel%20medewerkers%20in%20de%20social%20profit.pdf>
- McMullen, K. E., & Schellenberg, G. (2003). Job quality in non-profit organizations. (p. 57). CPRN= RCRPP. Geraadpleegd van http://rcrpp.ca/documents/25445_en.pdf
- Oosterlynck, S., Verschuere, B., & Verhaeghe, B. (2019). Wat is het middenveld? Een overzicht van typologieën en afbakening van werkdefinitie. *CSI Flanders Spotlight paper*, 10.
- Scholte, M. (2010). *Oude waarden in nieuwe tijden. Over de kracht van maatschappelijk werk in de 21e eeuw*. Hogeschool INHolland. Geraadpleegd van <https://www.inholland.nl/media/10926/redeboekje-margot-scholte-47891.pdf>
- Suykens, B., Verschuere, Bram, & De Rynck, F. (2019). Hybridisering van Vlaamse middenveldorganisaties richting de markt. Een empirische verkenning. CSI Flanders Spotlight paper. Geraadpleegd van www.middenveldinnovatie.be
- Szekér, Lise, & Van Gyes, Guy. (2017). Professional work in Flemish civil society organisations: hypothesing the impact of changing political and service roles in the sector: a literature review. HIVA KU Leuven.
- West, D., & Heath, D. (2011). Theoretical pathways to the future: Globalization, ICT and social work theory and practice. *Journal of Social Work*, 11(2), 209–221.
<https://doi.org/10.1177/1468017310386835>