

PROFESSIONALS IN HET MIDDENVELD ONDER DRUK?

SPOTLIGHTPAPER 3

Lise Szekér en Guy Van Gyes (HIVA – KULeuven)¹

OVERZICHT

Inleiding	2
'De' professional in het middenveld, wat is dat dan?	2
De beroepskracht	3
Social profit en middenveld in België: een groeiende sector?	3
Werken in het middenveld ...	4
Precaire arbeidsvoorwaarden gebalanceerd door een rijke jobinhoud?	4
Gedreven door inhoud	5
Staat de middenveld-beroepskracht onder druk?	6
Nieuwe rollen en taken voor de beroepskracht in het middenveld?	6
Nood aan andere vaardigheden? Deprofessionalisering?	7
Verslechtering van de job kwaliteit?	7
De beroepskracht kan het niet meer alleen? Veranderende rol van de vrijwilliger?	8
Een eerste indicatie: Types van jobkwaliteit	8
Innovatieve vormen van arbeidsorganisatie als antwoord?	9
Conclusies	10
bibliografie	12

¹ lise.szeker@kuleuven.be & guy.vangyes@kuleuven.be

INLEIDING

Recent kwam het personeel uit de zorgsector massaal op straat om te protesteren tegen de besparingen en toenemende werkdruk waarmee de sector geconfronteerd wordt. In deze context vragen we ons af of andere **beroepskrachten** in het middenveld ook het gevoel hebben dat hun **job en taken onder druk** komen te staan door de veranderende maatschappij en nieuwe uitdagingen. We leggen de focus hier expliciet **op de beroepskracht** die werkt in andere middenveldorganisaties, onder andere in de socio-culturele sector, welzijnsorganisaties en allerlei belangenverenigingen². We denken hierbij bijvoorbeeld aan de buurtwerker, bouwwerker, jeugdwerker, vormingswerker, sociaal-cultureel werker, belangenverdediger, ...

Deze organisaties en beroepskrachten worden geconfronteerd met veranderingen en nieuwe uitdagingen onder invloed van onder meer vermarkting³, Nieuw Publiek Management⁴, individualisering, globalisering, toenemende diversiteit en een meer sturende overheid. Wat betekent dit alles voor deze beroepskrachten, wiens activiteiten voornamelijk als 'sociaal werk' kunnen worden gedefinieerd? Hebben deze trends een invloed op hun takenpakket? Wat betekent dit voor hun werkorganisatie, arbeidsomstandigheden en jobkwaliteit? Vraagt dit om nieuwe of andere vaardigheden? En kunnen andere en nieuwe vormen van arbeidsorganisatie middenveldorganisaties helpen om met deze veranderingen en uitdagingen om te gaan?

Aan de hand van academische literatuur uit het binnen- en buitenland schetst deze spotlightpaper een beeld van de beroepskracht in het middenveld, diens job en typische werkeigenschappen. De invloed van verscheidene trends daarop wordt onder de loep genomen. Vinden we signalen van zorgwekkende evoluties en veranderingen? Tot slot bekijken we of innovatieve vormen van arbeidsorganisatie en personeelsbeleid handvaten kunnen bieden om deze negatieve invloeden te counteren. Deze paper probeert enerzijds de meest prominente bevindingen uit de internationale academische literatuur⁵ te schetsen en anderzijds te kijken hoe dit zich kan vertalen naar de specifieke Vlaamse context.

'DE' PROFESSIONAL IN HET MIDDENVELD, WAT IS DAT DAN?

De term 'professional' wordt in allerhande contexten gebruikt. In zijn meest algemene betekenis is een professional 'iemand die vaardig is in een bepaalde activiteit'⁶. Een professional kan herkend worden aan de volgende vier kenmerken: (1) Een professional heeft een bepaalde **expertise en competenties**, die vaak voortkomen uit een gespecialiseerde opleiding. (2) De professional wordt geleid door **professionele normen en waarden** in zijn of haar handelen en activiteiten. (3) De professional engageert zich voor activiteiten vanuit een bepaald **ideaal**. En (4) de professional heeft een **sterk engagement en betrokkenheid** voor zijn of haar werk en wordt niet enkel gemotiveerd door de extrinsieke beloning⁷.

In de context van het middenveld worden professionals vaak afgezet tegenover vrijwilligers, waarbij de professional een **betaalde job** doet en geen vrijwillige activiteit. Dit neemt echter niet weg dat een vrijwilliger ook kan beantwoorden aan één of meerdere kenmerken van een professional en zich met een professionele expertise en houding engageert in vrijwilligerswerk. In deze spotlightpaper wordt evenwel gekeken naar de beroepskracht: de professional die als werknemer in dienst is in middenveldorganisaties (buiten de zorgsector).

2 We kijken hierbij voornamelijk naar werknemers die tewerkgesteld zijn onder Paritair Comité 329 (socio-culturele sector), 331 (welzijnssector) en Paritair Comité 337 (andere instellingen uit de non-profit sector).

3 Zie ook de spotlight paper "De non-profit sector: booming business?" van Ben Suykens, Bram Verschuere & Filip De Rynck (<https://middenveldinnovatie.be/publicaties/spotlightpaper-de-non-profit-sector-booming-business>)

4 Zie ook de spotlightpaper "Nieuw publiek management in Vlaanderen en de impact op het middenveld" van Filip De Rynck, Raf Pauly en Bram Verschuere (<https://middenveldinnovatie.be/publicaties/spotlightpaper-nieuw-publiek-management-vlaanderen-en-de-impact-op-het-middenveld>)

5 Deze literatuur is weliswaar voornamelijk Angelsaksisch en heeft een sterke focus op de zorgsector, wat mogelijk een vertekend beeld geeft voor trends en veranderingen in het Vlaamse middenveld.

6 Vertaal o.b.v. Oxford Dictionaries (n.d.)

7 Hwang & Powell (2009)

DE BEROEPSKRACHT

Voor de beroepskrachten in dit middenveld wordt een variëteit aan functies, termen en beroepsomschrijvingen gebruikt, van zeer specifieke omschrijvingen – zoals ‘sociaal animator in een opvangtehuis’ tot eerder algemene functies zoals een ‘opbouwwerker’ en hun leidinggevend. De meeste van deze functies vallen echter onder de brede noemer ‘sociaal werk’.

In 2014 werd een consensus gevonden over een internationale definitie van sociaal werk: *“Sociaal werk is een praktijk-gebaseerd beroep en een academische discipline die sociale verandering en ontwikkeling, sociale cohesie, empowerment en bevrijding van mensen bevordert. Principes van sociale rechtvaardigheid, mensenrechten, collectieve verantwoordelijkheid en respect voor diversiteit staan centraal in het sociaal werk. Onderbouwd door sociaalwerktheorieën, sociale wetenschappen, menswetenschappen en inheemse en lokale vormen van kennis, engageert sociaal werk mensen en structuren om levensuitdagingen en problemen aan te pakken en het welzijn te bevorderen.”*⁸

Wanneer we op het niveau van taken en activiteiten en benodigde competenties kijken, zien we duidelijke overeenkomsten tussen al deze verschillende functies. Competenties die terugkomen in de meeste competentieprofielen zijn: (1) het analyseren, inschatten en signaleren van noden en vragen; (2) samenwerken in interdisciplinaire teams; (3) netwerken en versterken van gemeenschappen; (4) coachen, empoweren, activeren en versterken van de participatie en persoonlijke verantwoordelijkheid van individuen; (5) overtuigingskracht en doorzettingsvermogen; (6) creativiteit en innovatie; en (7) zelfontwikkeling en reflexiviteit⁹. Naast deze vaardigheden vraagt het competentieprofiel ook om vaak zeer specialistische kennis van bepaalde procedures en benaderingen, wetgeving, beleid en inzicht in de lokale context van het specifieke werkingsdomein.

SOCIAL PROFIT EN MIDDENVELD IN BELGIË: EEN GROEIENDE SECTOR?

Over hoeveel mensen spreken we als we het hebben over deze beroepskrachten? Hoe groot is het middenveld en de social profit sector in België en Vlaanderen? Welke rol speelt deze sector in de Belgische arbeidsmarkt? Het is niet vanzelfsprekend hiervan een goed beeld te krijgen. Het middenveld is een sector die zich moeilijk laat definiëren en afbakenen, bovenal in statistieken. Bijgevolg beroepen we ons hier op een afbakening aan de hand van Paritaire Comités, wat ons toelaat enkele cijfers te verzamelen over het aantal werknemers in de gehele social profit¹⁰ en in specifieke Paritaire Comités (buiten de zorgsector)¹¹.

Tabel 1. Aantal werkgevers en werknemers in België op de hele arbeidsmarkt en in de social profit sector¹².

	WERKGEVERS				WERKNEMERS			
	2008	2010	2012	2014	2008	2010	2012	2014
Arbeidsmarkt	276.874	275.153	273.324	226.776	3.367.228	3.414.078	3.397.580	3.401.701
Social profit	16.971	19.088	21.345	22.354	397.639	435.554	467.014	486.947
% social profit in arbeidsmarkt	6,13%	6,94%	7,81%	8,38%	11,81%	12,91%	13,75%	14,31%

In 2014 waren er 22.354 werkgevers in de **social profit sector in België**, die samen 486.947 werknemers tewerkstelden. Dit is goed voor maar liefst **8,38%** van de Belgische werkgevers en **14,31%** van de

8 Vertaald uit het Engels: definitie van de International Federation of Social Workers (IFSW) en de International Association of Schools of Social Work (IASSW), uit Moriarty, Baginsky, & Manthorpe (2015, p. 4)

9 Bosma et al. (2010); Lucassen, van Deth, & Sok (2011); Vlaar, Kluit, & Liefhebber (2013); Wijland & de Goede (2012)

10 Hieronder verstaan we de volgende Paritaire Comités: PC 305, PC 318, PC 319, PC 327, PC 329, PC 330, PC 331 en PC 332 (en PC 304 en PC 337).

11 Paritaire comités zijn sectorale Belgisch overlegorganen tussen werkgeversorganisaties en vakbonden, waar arbeidsvoorwaarden (in het bijzonder lonen) collectief worden onderhandeld. Ze hebben een wettelijk kader en elke werkgever en werknemer in de private sector is ingedeeld onder zulk paritair comité. Voor de sociale zekerheid is het paritair comité een referentiepunt voor de juiste inning van de sociale-zekerheidsbijdrage op het loon.

12 Cijfers van ZRS, uit FE.BI (2016) & RSZ-ONS administratieve data

werknemers. De social profit sector maakt dus zeker een aanzienlijk deel uit van de Belgische economie. Tussen 2008 en 2014 zien we een duidelijke stijging van het aantal werkgevers en werknemers in deze sector, zowel in aantallen als in het aandeel in de Belgische arbeidsmarkt. In 2008 werkte 11,81% van de werknemers in deze sector, terwijl dit in 2014 om 14,31% gaat. Deze social profit sector is aanzienlijk gegroeid de laatste jaren. Voor de gehele arbeidsmarkt zien we een groei van 1,02% voor de werknemers (tussen 2008 en 2014). In de social profit sector bedraagt de tewerkstellingsgroei echter 22,5% (Tabel 1).

Deze sterke groei van de sector zien we ook terugkomen voor alle deelsectoren van de social profit, waar we het Vlaamse middenveld situeren. Voor werknemers die onder de socio-culturele sector¹³ (PC329) vallen zien we een tewerkstellingsgroei van 15% tussen 2008 en 2014, voor Vlaamse welzijns- en gezondheidssector¹⁴ (PC 331) een groei van 49% en voor andere instellingen in de non-profit sector¹⁵ (PC 337) maar liefst een verdrievoudiging van de tewerkstelling. Dit laatste heeft evenwel te maken met de recente oprichting van het comité en de verschuiving van werknemers die vroeger in aanvullende paritaire comités waren te vinden (PC100, PC200 en PC218) (Tabel 2).

Tabel 2. Aantal werknemers in deelsectoren van de social profit sector: socio-culturele sector (PC 329), welzijnssector (PC 331), andere instellingen uit de non-profit sector (PC 337) en aanvullend paritair comité voor de bedienden (PC 200)¹⁶.

	Werknemers (aantallen)				Groei (baseline 2008)			
	2008	2010	2012	2014	2008	2010	2012	2014
PC 329	41.733	45.245	47.136	47.851	100	108	113	115
PC 331	7.918	9.916	11.130	11.776	100	125	141	149
PC 337	14.713	24.461	31.524	42.674	100	166	214	290
PC 200	63.344	43.900	38.332	18.271	100	69	61	29

WERKEN IN HET MIDDENVELD ...

PRECAIRE ARBEIDSVOORWAARDEN GEBALANCEERD DOOR EEN RIJKE JOBINHOUD?

In de academische literatuur zijn er weinig studies of statistieken te vinden over de jobkwaliteit van beroepskrachten in het middenveld. Deze groep werknemers wordt vaak – onterecht – over het hoofd gezien, samengevoegd met andere beroepsgroepen tot één categorie voor de hele social profit sector¹⁷, of herleid tot een specifieke sector zoals de zorgsector. Door gebrek aan meer gerichte studies, moeten we ons echter op deze studies¹⁸ beroepen om een eerste beeld te krijgen van de kwaliteit van jobs in het middenveld.

Op vlak van **jobinhoud** schetst de literatuur een **positief beeld** van de jobs van deze beroepskrachten. Het gaat over jobs met veel autonomie, uitdagingen, variatie, relatief weinig repetitief en routineus werk en goede relaties met collega's en een fijne werksfeer. Dit gaat echter wel vaak gepaard met een hoge emotionele belasting en werkdruk. Daarnaast zien we verscheidene kenmerken – voornamelijk op vlak van **arbeidsvoorwaarden** – die mogelijks tot een **precaire arbeidssituatie** kunnen leiden, zoals het zeer frequent

13 Onder PC 329, socioculturele sector, vallen organisaties en instellingen zoals bijvoorbeeld culturele centra, musea, bibliotheken, sportverenigingen, ngo's, samenlevingsopbouw, sociaal-cultureel werk, centra voor beroepsopleidingen, enz.

14 Onder PC 331, Vlaamse welzijns- en gezondheidssector, vallen onder andere kinderopvang, centra voor geestelijke gezondheidszorg, centra voor gezondheidspromotie en preventie (o.a. teleonthaal, centra voor geboorteregeling, vertrouwenscentra kindermishandeling, consultatiebureaus voor het jonge kind, enz.)

15 PC 337, Aanvullend Paritair Comité voor de Social Profit, omvat alle werkgevers en werknemers in de social profit sector die nog niet onder de regelgeving van een ander PC vallen. Hierbij gaat het onder andere over ziekenfondsen, persoonlijke assistenten (PAB), verscheidene verenigingen, enz.

16 Cijfers van RZS, uit FE.BI (2016) & RSZ-ONS administratieve data

17 Ook 'non-profit sector' genoemd in internationale literatuur.

18 Dit zijn voornamelijk Angelsaksische studies die kijken naar de volledige non-profit sector of focussen op de zorgsector.

voorkomen van (al dan niet vrijwillig) deeltijds werk bij zowel mannen als vrouwen, een hoog aantal tijdelijke contracten en lagere lonen in vergelijking met de profitsector. Verder wordt er vaak een zeer grote flexibiliteit gevraagd van deze werknemers: beroepskrachten moeten werken op de momenten dat de doelgroep het best bereikt kan worden of de vrijwilliger tijd heeft. Dit gaat gepaard met veel avond- en weekendwerk en veel wisselende werkuren, maar ook met veel (onbetaald) overwerk¹⁹.

GEDREVEN DOOR INHOUD

Ondanks deze objectieve kenmerken van jobs in de social profit en het middenveld, vinden we in de academische literatuur indicaties dat deze beroepskrachten meestal meer tevreden zijn over hun job en veel enthousiasme en gedrevenheid tonen in vergelijking met werknemers in de profitsector. De vraag is dus **waarom deze beroepskrachten in de social profit en het middenveld meer tevreden zijn en niet kiezen voor een job in de profitsector met op het eerste zicht meer aantrekkelijke jobkenmerken en arbeidsvoorwaarden?** Waarom verkiezen ze hun job in een middenveldorganisatie?

Binnen de academische literatuur worden verscheidene theorieën naar voren geschoven als verklarende mechanismen voor hun hogere tevredenheid met hun job²⁰. Het zou ons te ver leiden om deze theorieën hier in detail te bespreken, maar ze hebben wel duidelijk één gemeenschappelijke noemer: **de intrinsieke motivatie voor het werk** wordt steeds centraal gezet.

Mensen worden in hun gedragingen gestuurd door hun motivaties. Deze motivaties kunnen van een externe bron (een gewenste beloning, een gevreesde straf) komen en dan spreken we van 'extrinsieke motivaties'. Je dochter helpt bijvoorbeeld de tafel afruimen omdat ze dan een snoepje of een complimentje krijgt, een automobilist houdt zich aan de maximumsnelheid omdat hij anders een boete kan krijgen, ... Maar de motivatie kan ook vanuit de persoon zelf komen. De motivatie is dan 'intrinsiek'. Je buurvrouw gaat elke week dansen omdat ze dit graag doet. Een student leest een bijkomende boek omdat hij dit interessant vindt. Gedragingen worden vaak gestuurd door meerdere motivaties tegelijkertijd, die zowel intrinsiek als extrinsiek kunnen zijn. Zo zal je collega misschien met de fiets naar het werk komen omdat hij graag fietst, zijn conditie wil onderhouden, dit beter is voor het milieu (en hij dit belangrijk vindt) – allemaal intrinsieke motivaties - maar eveneens omdat hij hiervoor een mooie fietsvergoeding krijgt – extrinsieke motivatie.

Ook in de **keuze voor een job** worden mensen gestuurd door intrinsieke en extrinsieke motivaties. En het is juist hierin dat de literatuur een duidelijk verschil aanduidt tussen de beroepskrachten in het middenveld en vele werknemers in de for-profit sector. Beroepskrachten in de social profit en het middenveld lijken vaak veel sterker gedreven te worden door **intrinsieke motivaties voor hun werk**, terwijl vele werknemers in de for-profit meer belang hechten aan extrinsieke aspecten, zoals het loon, de arbeidsvoorwaarden en de status van de job. De beroepskracht uit het middenveld kiest veeleer voor zijn job omdat dit de mogelijkheid biedt om mensen te helpen, omdat ze het werk belangrijk en zinvol vinden, omdat dit de mogelijkheid biedt om een verschil te maken, omdat ze het als een roeping zien, ...²¹

KANTTEKENING: DOET MEN ANDER WERK IN HET MIDDENVELD OF WERKEN DAAR ANDERE MENSEN?

Zoals reeds gezegd wijzen verscheidene theorieën op het belang van de intrinsieke motivaties van beroepskrachten in het middenveld in hun keuze voor de job. We kunnen hierin echter twee verschillende benaderingen onderscheiden.

De eerste benadering wijst naar de **jobs zelf** als verklarende factor. Jobs in middenveldorganisaties bezitten andere en meer intrinsiek motiverende en belonende kenmerken dan jobs in for-profit organisaties. Deze

¹⁹ Benz (2005); de Mùelenaere, Verstraete, & Van Waes (n.d.); Departement Werk en Sociale Economie (2012); Leete (2006); McMullen & Schellenberg (2003); Mirvis & Hackett (1983); Rubery & Urwin (2011); Vivo (n.d.)

²⁰ Zoals theorieën met betrekking het schenken van arbeid voor een bepaald doel (donative labour hypothesis), de motivatie voor openbare dienstverlening (public service motivation), gerichtheid op intrinsieke waarden van het werk (intrinsic work value orientation), of de zelfdeterminatietheorie (self-determination theory)

²¹ Borzaga & Tortia (2006); Gagné & Deci (2005); Hebson, Rubery, & Grimshaw (2015); Jones (2012); Light (2002); Malka & Chatman (2003); Vansteenkiste et al. (2007); Word (2011); Mann (2006)

inherente verschillen tussen jobs in het middenveld en in for-profit organisaties zijn de verklaring voor de verschillen in arbeidstevredenheid en tevredenheid met verscheidene aspecten van de job tussen deze sectoren.

De tweede benadering vertrekt vanuit de idee dat er duidelijke **verschillen zijn tussen werknemers** in middenveldorganisaties en werknemers in for-profit organisaties op vlak van hun persoonlijke voorkeuren en verwachtingen en dat die hun hogere intrinsieke motivatie voeden. Verschillen in arbeidstevredenheid, betrokkenheid bij de organisatie, ... zouden dan dus louter verklaard worden door het feit dat er andere werknemers werken in middenveldorganisaties dan in for-profit organisaties.

Tot op vandaag wordt voor beide benaderingen evidentie gevonden.

STAAT DE MIDDENVELD-BEROEPSKRACHT ONDER DRUK?

Middenveldorganisaties worden op dit moment geconfronteerd met verscheidene uitdagingen, komende van maatschappelijke, economische en politiek veranderingen, zoals individualisering, vermarkting, globalisering, diversiteit en een veranderde overheidssturing. Dit dwingt deze organisaties er vaak toe hun organisatie en werkwijze te herdenken, te innoveren en opnieuw vorm te geven. De nood aan nieuwe of andere beroepskrachten, met andere of bijkomende vaardigheden en competenties, wordt in deze context ook vaak geformuleerd. **Maar ervaren middenveldorganisaties de druk om verandering door te voeren in hun arbeidsorganisatie en personeelsbeleid? Is er wel nood aan een nieuw soort beroepskracht? En indien dit zo is, wat betekent 'nieuw' dan?**

De academische literatuur laat ons toe enkele vaststellingen te doen op basis van onderzoek in de zorgsector of de non-profit sector in Angelsaksische landen als Groot-Brittannië, Australië, ... De waarschuwing blijft evenwel dat het allerminst zeker is dat deze bevindingen zomaar te veralgemenen zijn naar de Vlaamse context.

NIEUWE ROLLEN EN TAKEN VOOR DE BEROEPSKRACHT IN HET MIDDENVELD?

In verscheidene studies wordt er melding gemaakt van veranderingen in de taken en rollen die voor deze beroepskrachten worden weggelegd. Waar de beroepskracht vroeger in een dienstverlenende context hoofdzakelijk bezig was met het daadwerkelijk aanbieden van bepaalde diensten, wordt deze beroepskracht nu – onder druk van onder andere vermarkting²², een nieuw overheidsmanagement en individualisering – steeds vaker gezien als een **coördinator** van verschillende diensten voor een cliënt. De beroepskracht heeft de verantwoordelijkheid de cliënt te sturen en te ondersteunen bij het kiezen uit een aanbod van verscheidene diensten waar hij of zij nood aan heeft. Sommige van deze diensten kunnen weliswaar ook door niet-professionals (en for-profit organisaties) uitgevoerd worden.

In onder andere de context van de persoonsgebonden financiering van vele diensten in de welzijn en zorgsector, krijgt de beroepskracht vaker de rol om de cliënt te ondersteunen in het uitbouwen en ontwikkelen van een eigen 'traject' en om deze cliënt hierin te versterken (**empoweren**) om zelf keuzes te maken en zijn leven in eigen handen te nemen. Terwijl de keuze uit mogelijke diensten en het uitstippelen van een bepaald traject vroeger veel meer binnen de autonomie en expertise van de beroepskracht lag, kunnen of moeten cliënten – die ook meer als kritische consumenten kijken - nu zelf de weg vinden binnen een ruim gamma van (concurrerende) dienstverleners. Bijgevolg moeten beroepskrachten ook een andere rol opnemen in hoe ze de cliënt aanspreken, hem/haar sturen in het vinden van gepaste diensten en ook (soms) deze persoon moeten 'overtuigen' om voor hun organisatie te kiezen.

Ook de **politieke rol** van de beroepskracht lijkt te veranderen. Meer dan vroeger zijn middenveldorganisaties zowel betrokken in het ontwikkelen, uitdenken en uitrollen van beleid (als partner), waardoor hun rol als belangbehartiger van bepaalde groepen, als kritische tegenstem in het gedrang komt.

²² Zie ook de spotlight paper "De non-profit sector: booming business?" van Ben Suykens, Bram Verschuere & Filip De Rynck (<https://middenveldinnovatie.be/publicaties/spotlightpaper-de-non-profit-sector-booming-business>)

NOOD AAN ANDERE VAARDIGHEDEN? DEPROFESSIONALISERING?

Onder druk van trends als Nieuw Publiek Management²³, individualisering en globalisering dient zich de nood aan voor nieuwe en andere vaardigheden bij beroepskrachten in het middenveld. Het toenemend belang van **projectfinanciering** vraagt om beroepskrachten met vaardigheden om goede projectvoorstellen te schrijven, om de projecten te coördineren, administratief op te volgen, en om op een goede wijze te rapporteren over de voortgang en resultaten van het project aan opdrachtgevers. Door de toenemende culturele diversiteit in de samenleving hebben beroepskrachten steeds vaker nood aan voldoende **interculturele competenties** om in een diverse context te kunnen werken. De digitalisering maakt nieuwe communicatiekanalen beschikbaar, zoals sociale media. Deze **nieuwe communicatiekanalen** hebben veel potentieel voor het mobiliseren van burgers en het creëren van een draagvlak voor sociale acties, maar vereisen ook specifieke competenties om deze nieuwe media op een professionele wijze te gebruiken in het werk. De beroepskracht moet meer en meer een **generalist** worden, die van alle markten thuis is en in diverse situaties en aspecten van het sociale werk adequaat kan handelen. Daarnaast lijkt ook taakdifferentiatie en de instroom van andere, méér technische professionals (juridisch, financieel en IT) het gevolg te zijn.

Anderzijds zien we ook indicaties van een **deprofessionalisering** van sociaal werk onder invloed van Nieuw Publiek Management. De focus op het efficiënter maken van werk leidt mogelijks tot het opdelen en standaardiseren van taken binnen sociaal werk in verschillende deeltaken. Veel gespecialiseerde kennis wordt uitgeschreven in procedures en regeltjes, geoptimaliseerd en volgens gestandaardiseerde werkwijzen toegepast. Hierdoor worden sommige taken van de beroepskracht aanzienlijk eenvoudiger en komen er strikte richtlijnen voor het uitvoeren van deze taken, wat het mogelijk maakt dat verscheidene van deze taken ook door niet-professionals (andere werknemers of vrijwilligers) uitgevoerd worden. Enkel voor bepaalde, zeer specifieke (deel)taken, lijkt de expertise van de beroepskracht of professional nog noodzakelijk te zijn.

VERSLECHTERING VAN DE JOB KWALITEIT?

Veranderingen onder invloed van **Nieuw Publiek Management** en overheidsbesparingen lijken heel wat implicaties mee te brengen voor de jobs van beroepskrachten in middenveldorganisaties. Projectgebonden financiering en de daarmee verbonden rapporteringsverplichtingen kunnen leiden tot een toename van externe controle over het werk en een daling van de autonomie van de beroepskracht. De werkbelasting en druk om doelstellingen te halen lijkt alsmaar toe te nemen en taken worden meer en meer opgedeeld in deeltaken en gestandaardiseerd. Ook in de arbeidsvoorwaarden lijkt er zich een (verdere) precarisering voor te doen: vaste contracten worden vervangen door tijdelijke contracten die flexibeler ingezet kunnen worden afhankelijk van de beschikbare financiering; beperkte financiering en werkdruk dwingt werknemers tot (onbetaalde) overuren en zelfs het aanvaarden van een daling van de lonen.

Ook de **individualiseringstendens** en in het bijzonder de personalisering van verscheidene diensten (zoals de persoonsgebonden financiering) heeft mogelijks een invloed op de jobkwaliteit door de stijgende competitie voor cliënten. De cliënt kiest als een consument hoe hij zijn budget zal besteden en zoekt naar de beste diensten voor de laagste prijs. Organisaties proberen hun werking te optimaliseren en de kosten te drukken door het standaardiseren van taken - met een daling van de individuele autonomie en de complexiteit van het werk tot gevolg - en het beperken van de tijd per taak – wat een stijgende werkdruk met zich mee brengt.

Met de **digitalisering** van onze samenleving vinden verscheidene ICT tools ook stilaan hun weg in de alledaagse werking van middenveldorganisaties. Voornamelijk in dienstverlenende organisaties worden ICT tools steeds vaker ingezet voor het opvolgen van het werk en de doelstellingen. Voor elke taak die men uitvoert, moeten bepaalde formuliertjes ingevuld worden, voor elke cliënt moet een digitaal en gestandaardiseerd dossier bijgehouden worden, opdrachtgevers verwachten een systematische rapportering van de prestaties en resultaten en een opvolging van de targets, aan de hand van deze tools. Beroepskrachten ervaren dergelijke ICT tools echter vaak als een **beperking van hun autonomie** en **toename van de controle**.

²³ Zie ook de spotlightpeper "Nieuw publiek management in Vlaanderen en de impact op het middenveld" van Filip De Rynck, Raf Pauly en Bram Verschuere (<https://middenveldinnovatie.be/publicaties/spotlightpaper-nieuw-publiek-management-vlaanderen-en-de-impact-op-het-middenveld>)

Bovendien vraagt het invullen en opvolgen van dossiers vaak veel tijd, die niet kan besteed worden aan de interactie met de cliënt, wat vaak frustraties meebrengt.

DE BEROEPSKRACHT KAN HET NIET MEER ALLEEN? VERANDERENDE ROL VAN DE VRIJWILLIGER?

Daarnaast lijkt zich ook een **nieuw soort vrijwilliger** aan te melden. De vrijwilliger vandaag is vaker hoog opgeleid met soms zeer gespecialiseerde (en professionele) kennis in bepaalde domeinen die ook relevant zijn binnen een middenveldorganisatie. Ook is de vrijwilliger in zijn vrijwilligerswerk vaak op zoek naar meer dan enkel het helpen van bepaalde personen. Ook mogelijkheden voor zelfontwikkeling en zelfrealisatie zijn belangrijk geworden. Ten slotte is een deel van deze 'nieuwe' vrijwilligers eerder op zoek naar een duidelijk, afgebakend engagement. Door het samengaan van deze factoren is er vandaag mogelijks meer ruimte vrijgekomen voor **samen-‘werken’ tussen de beroepskrachten en de vrijwilligers** en het doorgeven van bepaalde taken aan vrijwilligers.

EEN EERSTE INDICATIE: TYPES VAN JOBKWALITEIT

Aan de hand van jobtypes kunnen we een globaal beeld krijgen van de kwaliteit van jobs in specifieke sectoren. Jobtypes zijn profielen van jobs met een specifieke combinatie van jobkenmerken die ons toe laten een algemene inschatting van de kwaliteit van dat jobtype te maken.

Op basis van data van een Europese bevraging naar jobkwaliteit²⁴ onderscheiden we in België 6 jobtypes. Voor twee van deze jobtypes lijkt de jobkwaliteit goed tot uitstekend te zijn, namelijk 'verzadigd werk' - met hoge scores voor het merendeel van de gunstige (taakcomplexiteit, autonomie, hoge lonen en permanente contracten, aangenaam sociaal klimaat, etc.) en ongunstige jobkenmerken (werkdruk en emotionele belasting, hoge flexibiliteitseisen, etc.) - en 'evenwichtig werk' - waarbij we een gebalanceerd patroon zien van autonomie en keuzemogelijkheden enerzijds en werkvereisten als werkdruk en flexibiliteitseisen anderzijds. Bij 'verzadigd werk' stelt zich echter wel de vraag of het op lange termijn niet teveel van het goede (en slechte) zal zijn. Veel autonomie, complexiteit en werkdruk lijken op korte termijn misschien boeiende en goede jobs te geven, maar op langere termijn brengen ze bepaalde gezondheidsrisico's met zich mee. Ook voor het derde jobtype, 'omkaderd werk' zien we een algemeen gunstig beeld van jobkwaliteit. Kenmerkend is hier onder andere dat deze werknemers heel wat sociale ondersteuning van collega's en leidinggevenden ervaren en teamwerk frequent voorkomt. Het deeltijds karakter, samen met de lagere verloning en beperktere loopbaankansen zijn de belangrijkste aspecten die hier wegen op de jobkwaliteit. De cluster 'werk met beperkte omkadering en ontwikkelingskansen' toont een combinatie van gunstige (matige autonomie, lage werkdruk en emotionele belasting, standaardwerkuren) en verscheidene ongunstige jobkenmerken, waaronder deeltijds werk, lage lonen, weinig opleidings- en carrièremogelijkheden, beperkte sociale ondersteuning en hogere mate van asociaal gedrag, wat resulteert in een minder gunstig algemeen beeld van de jobkwaliteit in dit jobtype. Voor de twee laatste jobtypes zien we meer uitgesproken negatieve elementen voor de jobkwaliteit. Bij 'zwaar repetitief en flexibel werk' hebben voornamelijk het fysiek zware werk, alsook hoge werkdruk en emotionele belasting, hoge mate van repetitief en risicovol werk dat vaak erg complex is en de hoge flexibiliteitseisen een negatieve invloed op de algemene jobkwaliteit. Voor de cluster 'laagwaardig werk' is het beeld over de gehele lijn negatief. In dit jobtype zien we geen gunstige jobkenmerken als compensatie voor de negatieve jobkenmerken²⁵.

24 European Working Conditions Surveys van 2010 en 2015 van Eurofound.

25 Lamberts, Szekér, Vandekerckhove, et.al. (2016)

Tabel 3. Verdeling van de jobtypes in de sociaal culturele sector, welzijnssector en het onderwijs in België en in vergelijking met de algemene verdeling (op basis van de EWCS 2010 en 2015).²⁶

	Sociaal-culturele sector	Welijnssector	Onderwijs	België alle sectoren
Verzadigd werk	23,8%	7,4%	8,3%	12,3%
Evenwichtig werk	15,8%	17,5%	15,7%	22,1%
Omkaderd werk	24,3%	21,9%	28,9%	16,7%
Werk met beperkte ontwikkelingskansen en omkadering	20%	18,5%	36,6%	22,1%
Zwaar repetitief en flexibel werk	11%	28,2%	9%	17,6%
Laagwaardig werk	4,9%	6,4%	1,6%	9,3%

Deze jobtypes laten ons toe te kijken naar specifieke sectoren en deze te vergelijken met andere sectoren en de gemiddelde verdeling voor alle sectoren samen. Hierbij merken we aanzienlijke verschillen tussen deelsectoren van de Belgische social profit sector en de hele arbeidsmarkt. Het is de zorg-gerelateerde welzijnssector die opvalt met een hoge score van één van de méér problematische jobtypes, namelijk 'repetitief en flexibel werk'. In de sociaal-culturele sector zien we eerder de positievere kwaliteitstypes voorkomen. Het gaat veel vaker om 'verzadigd werk' (23,8% van de werknemers) en 'omkaderd werk' (24,3%) terwijl de andere vier jobtypes veel minder frequent voorkomen. In de welzijnssector nemen vooral 'omkaderd werk' (21,9%) en 'zwaar repetitief en flexibel werk' (28,2%) een veel groter aandeel in. Het onderwijs wordt sterk gedomineerd door de twee 'gemiddelde' jobtypes, waarin deeltijds werk zeer frequent is, namelijk 'omkaderd werk' (28,9%) en 'werk met beperkte ontwikkelingskansen en omkadering' (36,6%). Binnen de social profit sector zien we dus dat bepaalde jobtypes veel frequenter voorkomen: enerzijds kwalitatief middelmatige jobtypes met veel deeltijds werk, namelijk 'omkaderd werk', en in minder sterke mate 'werk met beperkte ontwikkelingskansen en omkadering', en anderzijds het kwalitatief minder gunstige 'zwaar repetitief en flexibel werk'. In de sociaal-culturele sector zien we verder ook dat 'verzadigd werk' – een kwalitatief beter jobtype - veel vaker voorkomt, waarbij we echter niet de langere termijn effecten voor het welzijn en de gezondheid van deze werknemers over het hoofd mogen zien.

INNOVATIEVE VORMEN VAN ARBEIDSORGANISATIE ALS ANTWOORD?

De internationale wetenschappelijke literatuur over de non-profit sector geeft **zorgwekkende signalen** over de invloed van maatschappelijke veranderingen op de beroepskrachten in middenveldorganisaties. Als reactie en antwoord op bepaalde uitdagingen en externe druk kijken sommige middenveldorganisaties naar evoluties en innovaties in de private sector op vlak van personeelsbeleid. Het lijkt in eerste instantie eerder paradoxaal dat middenveldorganisaties gaan zoeken naar antwoorden binnen de private sector, terwijl de oorzaak van heel wat problemen en druk sterk gelinkt wordt aan de invloed van vermarkting en Nieuw Publiek Management. De vraag hierbij is of en onder welke voorwaarden deze Human Resource praktijken overgenomen kunnen worden, rekening houdend met de specifieke kenmerken van werknemers en jobs in middenveldorganisaties. Vele benaderingen over Human Resources Management leggen een sterke nadruk op de strategische inzet van het personeelsbeleid binnen de organisatie, waarbij er een sterke nadruk wordt gelegd op de performantie en financiële prestaties van de organisatie. Deze focus lijkt echter in strijd te zijn

²⁶ Op basis van eigen analyses op de EWCS 2010 en 2015 en Lamberts, Székér, Vandekerckhove, et.al. (2016).

Hierbij werden de sectoren onderscheiden op basis van de NACE rev.2 classificatie: sociaal culturele sector: NACE 90-94; welzijnssector: NACE 87-88; onderwijs: NACE 85.

met de sterke waardengedrevenheid van middenveldorganisaties en intrinsieke motivaties van hun werknemers. Binnen de internationale literatuur omtrent personeelsbeleid en praktijken kunnen we echter ook twee stromingen onderscheiden die een minder eenzijdige focus hebben op de performantie en efficiëntie van de organisatie. Deze benaderingen kunnen binnen de context van het middenveld potentieel een relevante bijdrage leveren tot het verbeteren van de werkcontext, beschermen van de jobs en het geven van een antwoord op uitdagingen waarmee de organisaties en hun medewerkers geconfronteerd wordt. Deze benaderingen worden bijvoorbeeld recent gesuggereerd door twee Amerikaanse onderzoekers – Selden en Sowa - met betrekking tot personeelsbeleid in non-profit en middenveldorganisaties²⁷.

‘**High-Commitment HRM (hoge betrokkenheid personeelsbeleid)**’ legt de nadruk op een strategische inzet van personeel en personeelsbeleid om de organisatiedoelen te bereiken. Naast praktijken die inzetten op het creëren van meer productief en performant personeel, wordt ook veel aandacht besteed aan het opbouwen en versterken van een lange termijn relatie tussen de organisatie en de werknemers en **het creëren van hoge betrokkenheid** van de werknemers in de organisatie. Hierbij wordt vooral sterk ingezet op het participatief verrijken van de jobs door het vergroten van de autonomie, voorzien van zinvolle en uitdagende taken, betrekken van werknemers in besluitvorming, enz.²⁸.

In ‘**Values-based HRM (waarden-gedreven personeelsbeleid)**’ wordt naast de strategische dimensie ook een **werknemersdimensie** – die oog heeft voor de noden en **motivaties van werknemers** - in acht genomen. Deze HRM-strategieën worden gedreven door de waarden en missie van de organisaties, de strategische doelen en de unieke kenmerken en krachten van de werknemers. Deze strategie heeft veel oog voor het inspelen op de intrinsieke motivaties van werknemers en deze te gebruiken om de performantie en productiviteit van de organisatie te verhogen²⁹.

CONCLUSIES

In deze spotlightpaper keken we naar de internationale academische literatuur om een eerste beeld te krijgen van de mogelijke invloed van de veranderende maatschappij en wijzigende overheidssturing op de beroepskracht in het middenveld, diens job en taken. **In het verdere verloop van het CSI Flanders project is het onze bedoeling verder te onderzoeken hoe deze trends zich vertalen in de Vlaamse context: welke evoluties zien we in Vlaanderen ook voorkomen, zien we nog andere of bijkomende effecten?**

Wanneer we focussen op het middenveld, naast de zorgsector, zien we dat de kerntaak in deze organisaties vaak het ‘sociaal werk’ is, uitgevoerd door de beroepskracht of sociaal werker. De literatuur schetst een beeld van minder gunstige arbeidsvoorwaarden voor deze beroepskrachten, dat vaak gebalanceerd wordt door de rijke jobinhoud (veel autonomie, uitdagend en zinvol werk, ...). De intrinsieke motivaties voor het werken lijken een belangrijke rol te spelen in de keuzes, gedragingen en het engagement van deze werknemers, en belangrijk te zijn voor hun welzijn en arbeidstevredenheid (veel meer dan voor werknemers in de for-profit sector).

De academische literatuur geeft verscheidene indicaties van een zorgwekkende invloed van maatschappelijke veranderingen als Nieuw Publiek Management, vermarkting, individualisering, globalisering en diversiteit op deze beroepskrachten in het middenveld. **Er lijkt nood te zijn aan nieuwe rollen en vaardigheden bij deze beroepskrachten, terwijl er anderzijds ook signalen zijn van een deprofessionalisering van de sector.** Ook de jobkwaliteit lijkt verder onder druk te komen. Voornamelijk de invloed van NPM – een ‘verzakelijkende’ overheid sterker sturend op efficiëntie en performantie – wordt als belangrijke factor aangeduid in deze veranderingen. Deze uitdagingen lijken ook druk te zetten op de intrinsieke motiverende jobaspecten (doorheen wegnemen van faciliterende jobkenmerken, fragmenteren van taken, veranderen van taken en rollen, ...) die traditioneel een dragende rol hebben gespeeld in het dagelijkse ‘middenveld’-werk.

27 Selden & Sowa (2013)

28 Rubery & Urwin (2011); Selden & Sowa (2013)

29 Akingbola (2013); Ridder, Piening, & Baluch (2012)

Bij deze vaststellingen dienen we echter wel de belangrijke kanttekening te maken dat ze voornamelijk voortkomen uit onderzoek in Angelsaksische landen en dikwijls enkel de gezondheidszorg en minder mate de welzijnszorg bestuderen. De vraag hierbij is dus in welke mate we deze bevindingen mogen veralgemenen naar de Vlaamse context, waarin het middenveld zowel historisch, maar ook vandaag een heel andere rol en positie heeft dan in deze Angelsaksische landen.

Verder valt ons oog op twee stromingen van personeelsbeleid die potentieel hebben om middenveldorganisaties handvaten te bieden om op een gepaste wijze om te gaan met deze uitdagingen. Deze antwoorden komen voornamelijk vanuit evoluties en innovaties in de private sector, wat paradoxaal kan lijken omdat de oorzaak van veel problemen en druk net wordt gelinkt aan 'vermarkting'. De vraag is dus of en hoe – onder welke voorwaarden – deze 'antwoorden' in middenveldorganisaties geïmplementeerd kunnen worden en kunnen bijdragen tot het verbeteren van de werkcontext, beschermen van de jobs, en tegelijk een antwoord kunnen bieden op de genoemde uitdagingen voor organisaties. Het gaat enerzijds over een Values-based HR beleid, dat inzet op het versterken van de intrinsieke motivatie van werknemers, en anderzijds over een High-Commitment HR beleid waarin de focus ligt op het verrijken van de jobs (o.a. verhogen van autonomie, verrijken van jobinhoud, ...).

BIBLIOGRAFIE

- Akingbola, K. (2013). A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(1), 214–240.
- Benz, M. (2005). Not for the Profit, but for the Satisfaction? - Evidence on Worker Well-Being in Non-Profit Firms. *Kyklos*, 58(2), 155–176.
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2006). Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 225–248.
- Bosma, H., Johnston, M., Cadell, S., Wainwright, W., Abernethy, N., Feron, A., ... Nelson, F. (2010). Creating social work competencies for practice in hospice palliative care. *Palliative Medicine*, 24(1), 79–87.
- de Mùelenaere, L., Verstraete, P., & Van Waes, L. (n.d.). De beleving van werk in de Vlaamse social-profitsectoren. Een kwalitatief onderzoek naar Werkbaar Werk. Vivo, Vlaams instituut voor vorming en opleiding in de social profit.
- Departement Werk en Sociale Economie. (2012). Sectorfoto 2012 Social profit. Vlaamse overheid, departement werk en sociale economie.
- FE.BI. (2016). Sectorfoto van het PC 330. Tweede trimester 2014. FE.BI vzw.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Hebson, G., Rubery, J., & Grimshaw, D. (2015). Rethinking job satisfaction in care work: looking beyond the care debates. *Work, Employment & Society*.
- 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.
- Jones, D. (2012). The supply and demand of motivated labor: When should we expect to see nonprofit wage gaps?
- Leete, L. (2006). Work in the nonprofit sector. *The nonprofit sector: A research handbook*, 2, 159–179.
- Light, P. (2002, september 21). The Content of their Character: The State of the Nonprofit Workforce | Nonprofit Quarterly.
- Lucassen, A., van Deth, A., & Sok, K. (2011). Competentieprofiel voor collectieve belangenbehartigers. Taken en kwaliteiten van belangenbehartigers. Movisie, Kennis en aanpak van sociale vraagstukken
- Malka, A., & Chatman, J. A. (2003). Intrinsic and extrinsic work orientations as moderators of the effect of annual income on subjective well-being: A longitudinal study. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(6), 737–746.
- McMullen, K. E., & Schellenberg, G. (2003). Job quality in non-profit organizations. (p. 57). CPRN= RCRPP.
- Mirvis, P. H., & Hackett, E. J. (1983). Work and work force characteristics in the nonprofit sector. *Monthly Labor Review*, 106(4), 3–12.
- Moriarty, J., Baginsky, M., & Manthorpe, J. (2015). *Literature review of roles and issues within the social work profession in England*. London: Kings College London Social Care Workforce Research Unit.
- Oxford Dictionaries. (z.d.). professional - definition of professional in English | Oxford Dictionaries.
- Ridder, H. G., & McCandless, A. (2010). Influences on the Architecture of Human Resource Management in Nonprofit Organizations: An Analytical Framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 124–141.
- Ridder, H. G., Piening, E. P., & Baluch, A. M. (2012). The Third Way Reconfigured: How and Why Nonprofit Organizations are Shifting Their Human Resource Management. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(3), 605–635.
- Rubery, J., & Urwin, P. (2011). Bringing the employer back in: why social care needs a standard employment relationship: Standard employment relationship. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 122–137.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., Witte, H., & Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 251–277.
- Vivo. (n.d.). De Vlaamse social-profitsectoren en werkbaar werk. Wat maakt het verschil? En ... wat gaan we er aan doen? Op basis van de werkbaarheidsmonitor en kwalitatief onderzoek naar de ervaring van de kwaliteit van het werk. Vivo, Vlaams instituut voor vorming en opleiding in de social profit.
- Vlaar, P., Kluft, M., & Liefhebber, S. (2013). *Competenties maatschappelijke ondersteuning in de branche Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening*. Utrecht: MOVISIE.
- Wijland, Y., & de Goede, E. (2012, juli). Competentieprofiel Generalist. Samenvatting.
- Word, J. K. (2011). Human resource leadership and management. *Leadership in nonprofit organizations: A reference handbook*, 395–401.