

LEESWIJZER | SECTOREN EN SUBSECTOREN

TOELICHTING BIJ DE GEBRUIKTE OPDELING IN SECTOREN EN SUBSECTOREN IN DE STEEKKAARTEN EN SPOTLIGHTPAPERS

SECTOR	SUBSECTOR	OMSCHRIJVING	VOORBEELDEN
WELZIEN	Welzijnsinstellingen	Instellingen (geen verenigingen) die actief zijn in de gehandicaptenzorg, jeugdhulp en bredere welzijnsthema's	Centra voor algemeen welzijnswerk, Teleonthaal, Samenlevingsopbouw
	Welzijnsverenigingen	Verenigingen (geen instellingen) die werken rond armoede, sociale inclusie en bredere welzijnsthema's	Verenigingen waar armen het woord nemen, sociale kruideniers
SOCIALE ECONOMIE	Sociale economie	Maatwerkbedrijven	Kringwinkels, sociale werkplaatsen, beschutte werkplaatsen
SOCIOCULTUREEL	Werk, beroep, economie	Vakbonden, beroeps- en werkgeversverenigingen en service-clubs	Confederatie Bouw, Vlaamse auteursvereniging, ACOD
	Gezondheid, ziekte en handicap	Patiëntenverenigingen, verenigingen actief rond bredere gezondheidsthema's	CM, Sensoa, Holebifoon, Centrum ter preventie van zelfdoding, Similes
	Nieuwe sociale bewegingen	Bewegingen die werken rond actuele maatschappelijke thema's zoals milieu, mobiliteit, vrede, Noord-Zuid, vluchtelingen, ...	Fairtrade Belgium, Oxfam-solidariteit, Bond Beter Leefmilieu, Fietsersbond
	Politieke organisaties	Bewegingen die politieke actie voeren en positie innemen	Liga voor de Mensenrechten, Vlaamse volksbeweging, Beweging.net
	Volwassenenwerk	Sociaal-culturele organisaties voor volwassenen die zich richten op specifieke groepen of rond specifieke thema's werken	Seniorenorganisaties, vrouwenverenigingen, holebi-verenigingen, culturele fondsen, amateurkunstenfederaties, vormingsinstellingen, Vormingplus-centra
	Jeugdwerk	Sociaal-culturele organisaties die groepsgericht werken voor/door kinderen en jongeren (van 3 tot 30 jaar)	Jeugdbewegingen, koepel van jeugdhuizen, particuliere speelpleinwerkingen
	Etnisch-culturele federaties	Verenigingen met en voor bepaalde groepen van etnisch-culturele minderheden	FMDO, federatie wereldvrouwen
Religieuze organisaties	Organisaties die actief zijn rond religie, zingeving en levensbeschouwing	Kerknet, Boeddhistische Unie van België, Federatie Vrijzinnig centra	

HYBRIDISERING RICHTING DE MARKT | COMMERCIALISERING

COMMERCIALISERING

Definitie

Commercialisering van middenveldorganisaties verwijst naar de toenemende afhankelijkheid van inkomsten gegenereerd uit de verkoop van goederen en diensten met het doel om winst te maken.

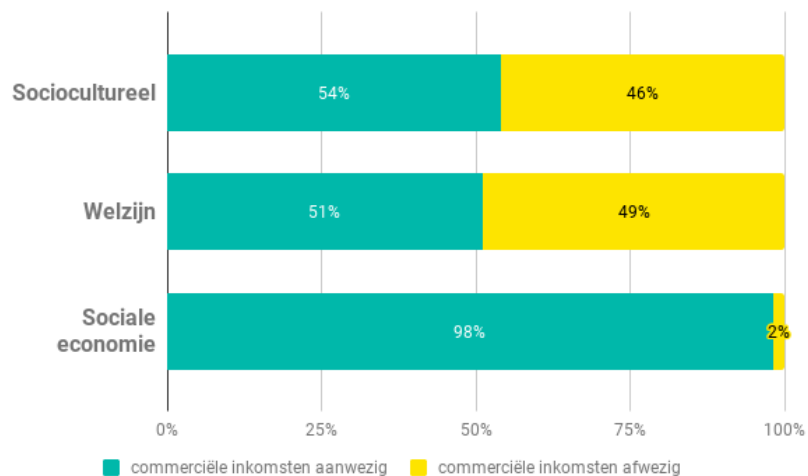
Mate van commercialisering

Waar commerciële inkomsten bijna inherent **aanwezig** zijn in de sociale economie, lijkt het een 50/50 verhaal in de socioculturele- en welzijnssector. In dezelfde lijn zien we bij organisaties die commerciële inkomsten genereren dat enkel in de sociale economie het **aandeel** van commerciële inkomsten sterk doorweegt.

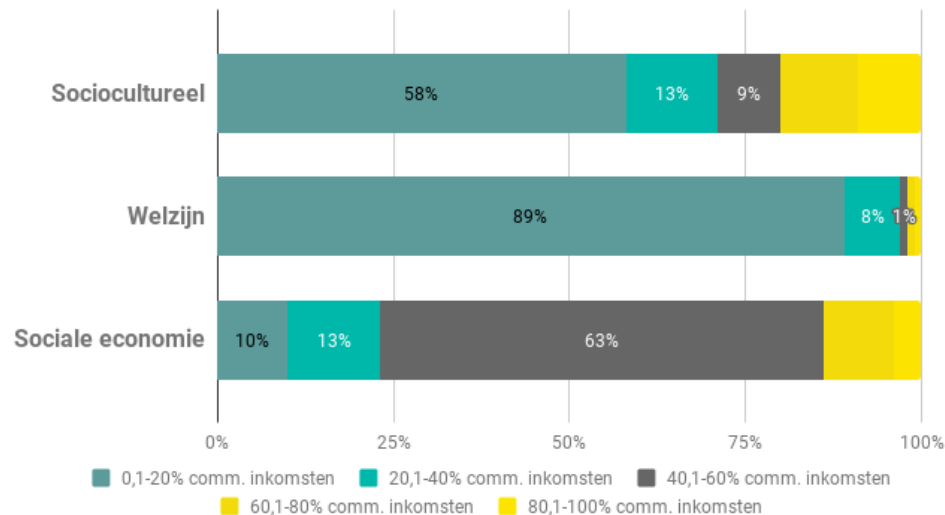
Evolutie van commerciële inkomsten

Organisaties die commerciële inkomsten genereren, geven aan dat het belang van die inkomsten de **afgelopen tien jaar** eerder toenam. Dit is het meest expliciet in de sociale economie.

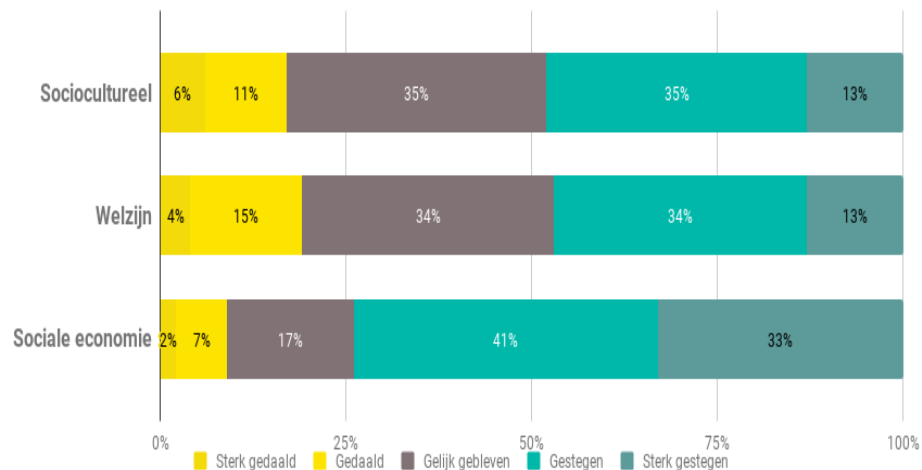
AANWEZIGHEID COMMERCIELE INKOMSTEN (N = 498)



RELATIEF AANDEEL VAN COMMERCIELE INKOMSTEN (N = 274)



EVOLUTIE COMMERCIELE INKOMSTEN (N = 278)



HYBRIDISERING RICHTING DE MARKT | CORPORATISERING

CORPORATISERING

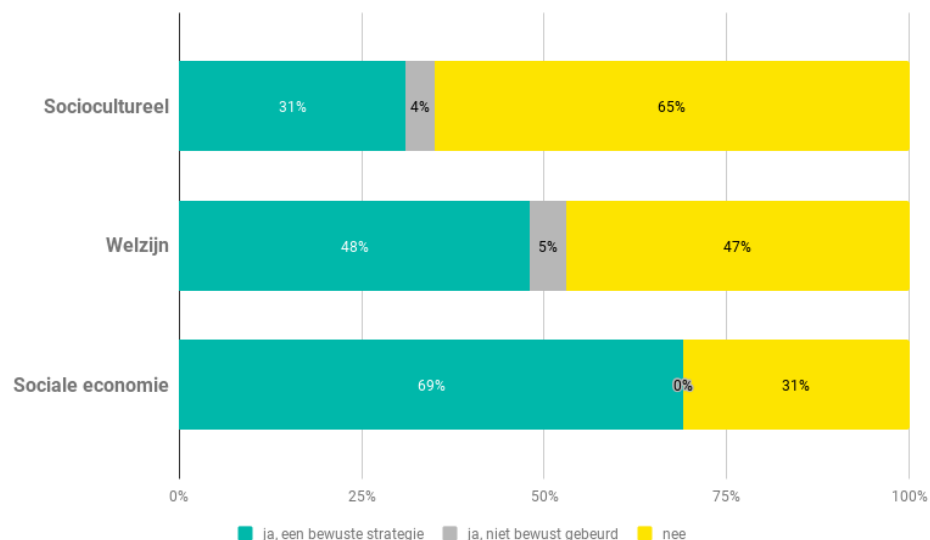
Definitie

Corporatisering van middenveldorganisaties verwijst naar het bewust aantrekken van bestuurders met een uitgesproken professionele expertise in de bedrijfswereld.

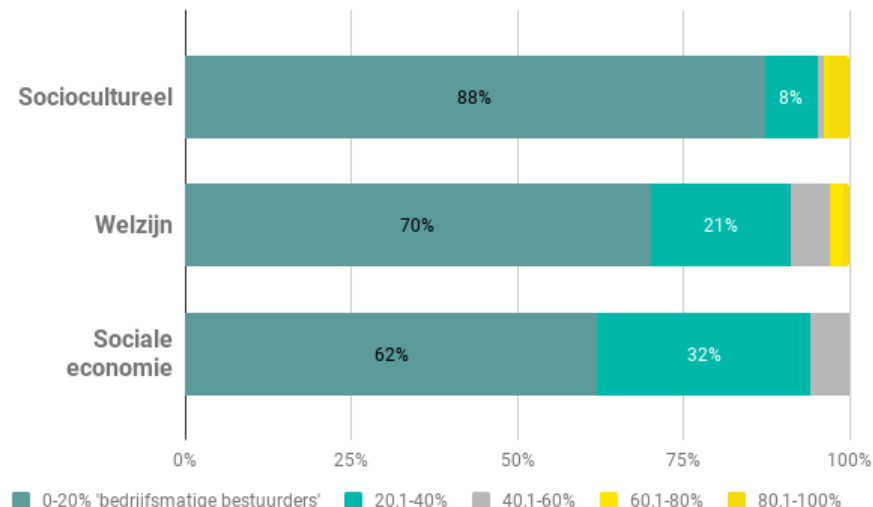
Bewust aantrekken van 'bedrijfsmatige' bestuurders

Het bewust aantrekken van bestuurders omwille van hun managementexpertise uit de bedrijfswereld (of: 'bedrijfsmatige' bestuurders) is zeker geen marginaal fenomeen in het Vlaamse middenveld: ca. 1/3 van de socioculturele organisaties, ca. 1/2 van de welzijnsorganisaties en ca. 2/3 van de sociale economie initiatieven geeft aan dat ze de afgelopen tien jaar bewust ingezet hebben op het werven van dit type bestuurders.

ZIJN ER IN VERGELIJKING MET TIEN JAAR GELEDEN NU MEER BESTUURDERS MET MANAGEMENTEXPERTISE UIT DE BEDRIJFSWERELD EN IS DIT EEN BEWUSTE STRATEGIE GEWEEST? (N = 360)



AANDEEL 'BEDRIJFSMATIGE' BESTUURDERS TEN OPZICHTE VAN HET TOTAAL AANTAL BESTUURDERS (N = 402)



Mate van corporatisering

Bedrijfsmatige bestuurders zijn ten opzichte van het totaal aantal bestuurders maar beperkt aanwezig. De organisaties die aangeven hier bewust op in te zetten hebben wel significant meer bedrijfsmatige bestuurders in hun Raad van Bestuur dan de organisaties die daar geen bewuste strategie rond voeren.

HYBRIDISERING RICHTING DE MARKT | MANAGERIALISERING

MANAGERIALISERING

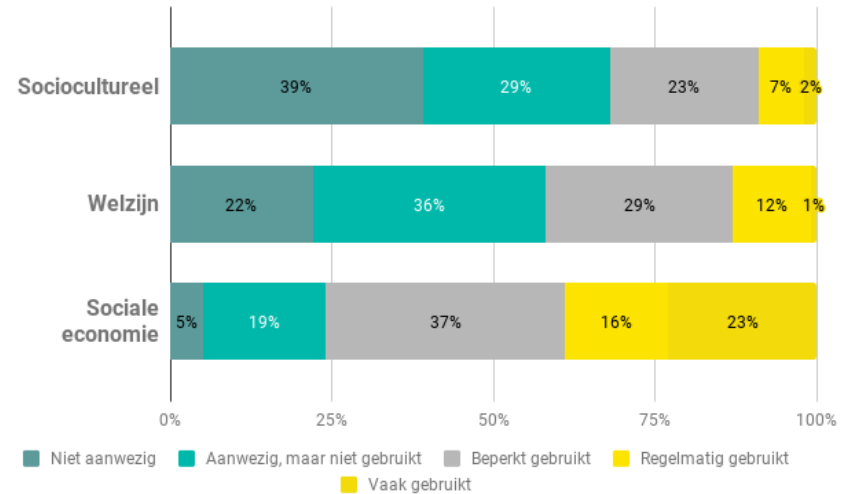
Definitie: Managerialisering verwijst naar het geloof dat een middenveldorganisatie – wil het goed presteren – ideaaltypisch functioneert als een bedrijf. Een managerialistische organisatie zal ernaar streven om vanuit een productielogica haar organisatorische processen zoveel mogelijk te beheersen. We denken maar aan het nauwgezet meten van prestaties, het standaardiseren van procedures en een doorgedreven gebruik van managementtools zoals benchmarking, SWOT, enz.

Operationalisering: we bevroegen de:

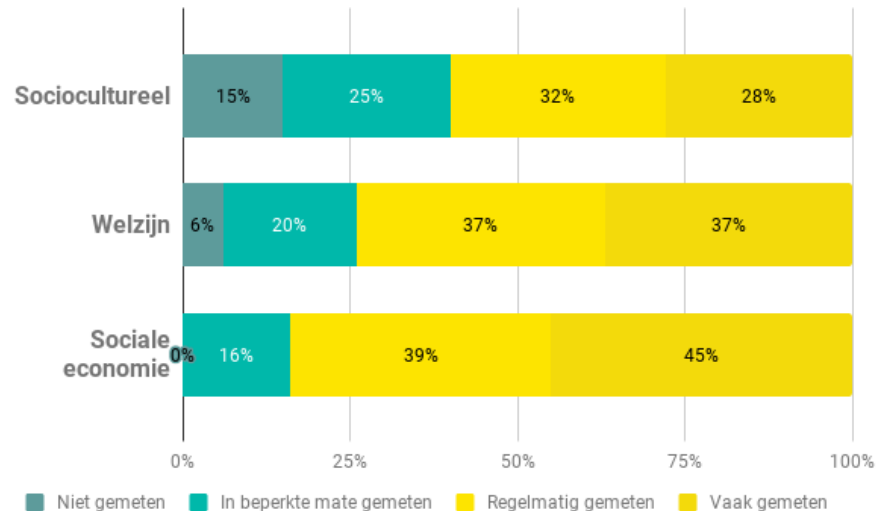
- Mate van gebruik van SWOT, SMART, lean management, benchmarking, bedrijfsconsultancy, pay for performance, kwaliteitsnormen (vb. ISO, balanced scorecards) en key performance indicators. (= managementtools)
 - Mate waarin toegankelijkheid, efficiëntie, effectiviteit, legitimiteit, kwaliteit en transparantie gemeten worden. (= prestatiemetingen).
- In deze grafieken zijn de scores opgeteld en gerapporteerd als gemiddelde waarden.

Bevindingen: Het gebruik van managementtools en het meten van prestaties komt meer voor in de sociale economie dan in de welzijnssector, en meer in de welzijnssector dan in de socioculturele sector. Waar het gebruik van managementtools slechts bij een beperkt deel van het Vlaamse middenveld ingeburgerd is, zien we dat in elke sector meer dan de helft van de bevroegde organisaties aangeeft dat ze regelmatig hun prestaties meten.

MANAGEMENT TOOL GEBRUIK (GEMIDDELDE SCORES / N = 468)



PRESTATIES METEN (GEMIDDELDE SCORES / N = 470)

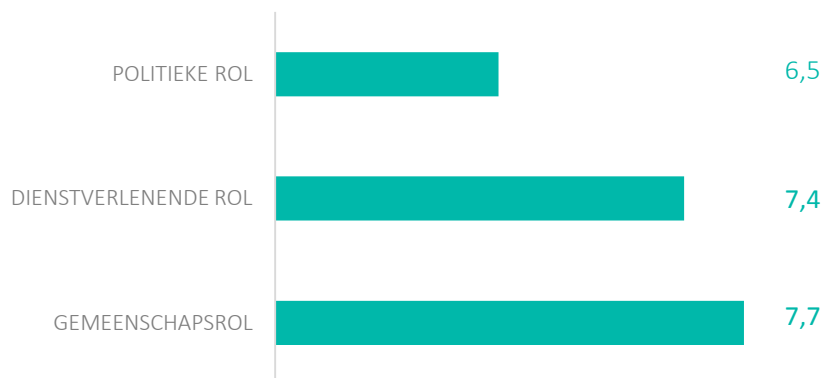


POLITIEKE ROL | ROLLEN VERGELEKEN

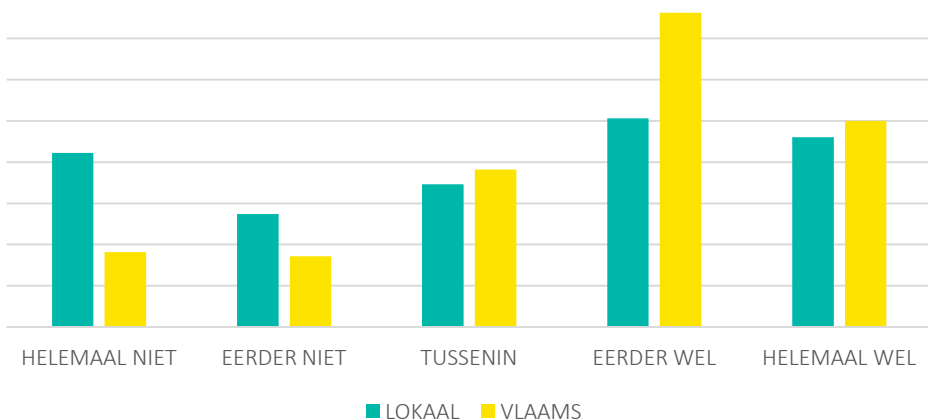
POLITIEKE ROL EERDER WEL BELANGRIJK

Vlaamse middenveldorganisaties vinden van zichzelf dat ze ‘eerder wel’ een politieke rol opnemen en dus maatschappelijke of politieke verandering nastreven. Ze nemen die rol gemiddeld gesproken wel minder sterk op dan de gemeenschapsvormende en dienstverlenende rol.

ROLOPNAMEN DOOR VLAAMSE MIDDENVELDORGANISATIES



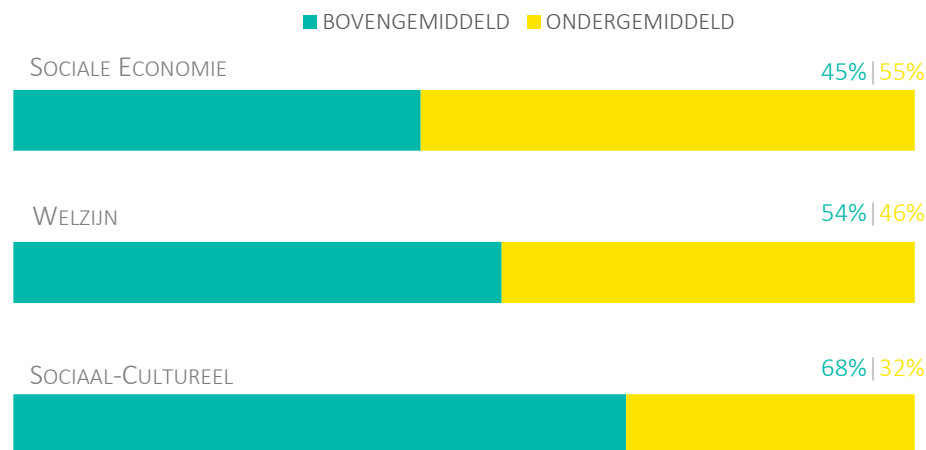
VLAAMSE MIDDENVELDORGANISATIES ZETTEN MEER DAN LOKALE MIDDENVELD IN OP POLITIEKE ROL



VOORAL SOCIAAL-CULTURELE SECTOR ZET IN OP POLITIEKE ROL

Sociaal-culturele organisaties zetten het sterkst in op het nastreven van politieke of maatschappelijke verandering. Ook de welzijnssector zegt hier meer dan gemiddeld mee bezig te zijn. De sociale economie zet er minder op in. Een derde van de sociale economie-organisaties zegt hier zelfs helemaal niet mee bezig te zijn.

AANDEEL ORGANISATIES DAT ONDER- EN BOVENGEMIDDELD INZET OP POLITIEKE ROL



VLAAMS VERSUS LOKAAL

Vlaamse middenveldorganisaties zetten vaker dan lokale organisaties in op het nastreven van politieke of maatschappelijke verandering. Iets minder dan een derde van de lokale organisaties zegt er helemaal niet op in te zetten.

POLITIEKE ROLOPNAMEN



21% Lokale MV
‘Helemaal niet’



40% Vlaams MV
‘Eerder wel’

PANORAMA | DE DRIE MIDDENVELDROLLEN VERGELEKEN

BELANG VAN DE VERSCHILLENDE ROLLEN PER SUBSECTOR

Niet heel het middenveld neemt de drie middenveldrollen in gelijke mate op. Onderstaande figuur geeft per subsector de gemiddelde rolopname weer voor de gemeenschapsvormende, de dienstverlenende en de politieke rol. De gekleurde verticale lijnen geven de gemiddelde rolopname voor het hele Vlaamse middenveld weer.

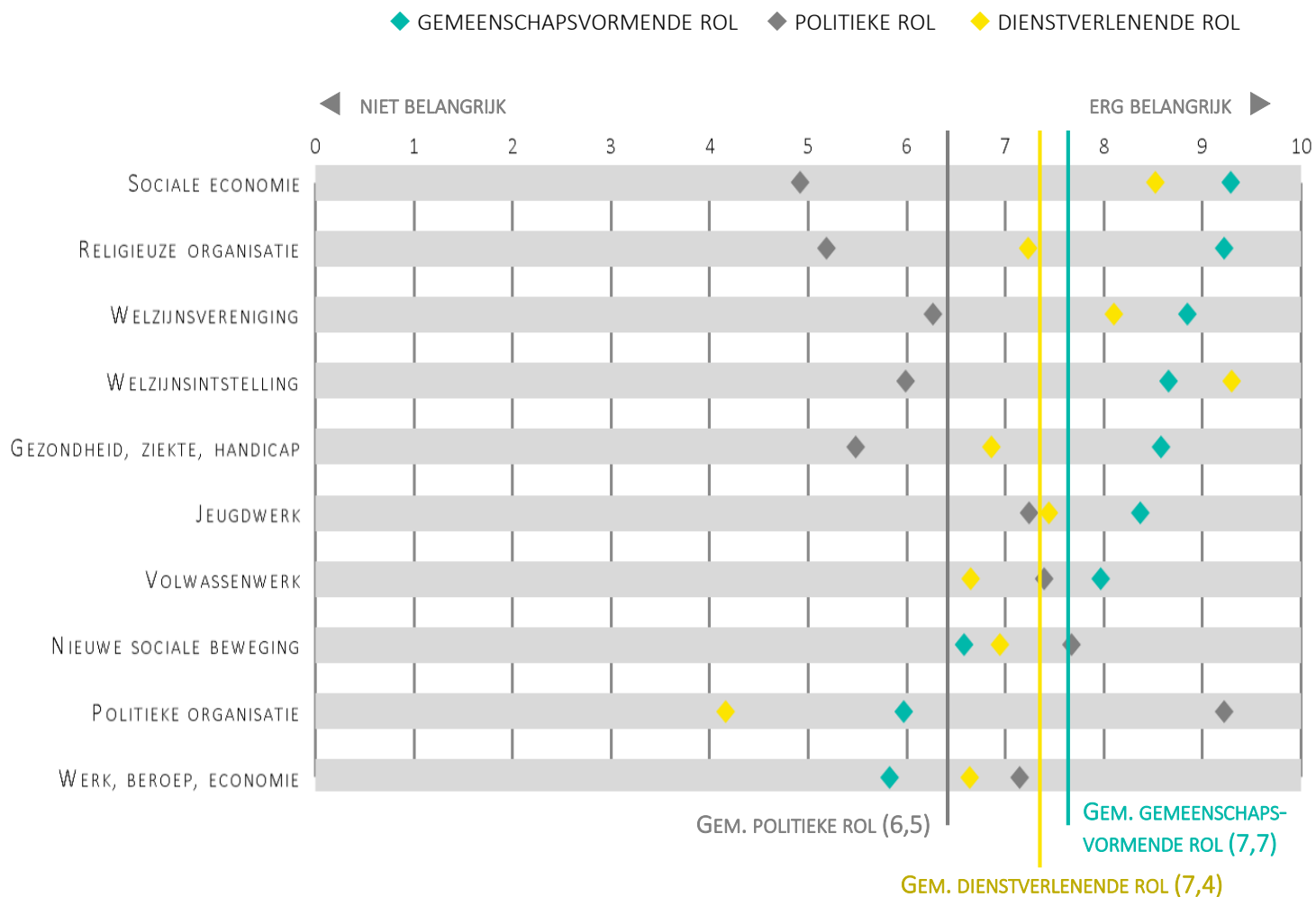
De GEMEENSCHAPSVORMENDE ROL

wordt het sterkst opgenomen en kent het minste subsectorverschillen. Sociale economie, welzijn en religieuze organisaties scoren prominent.

De POLITIEKE ROL

Vooraf werkorganisaties, nieuwe sociale bewegingen, volwassenenwerk, jeugdwerk en politieke organisaties scoren bovengemiddeld.

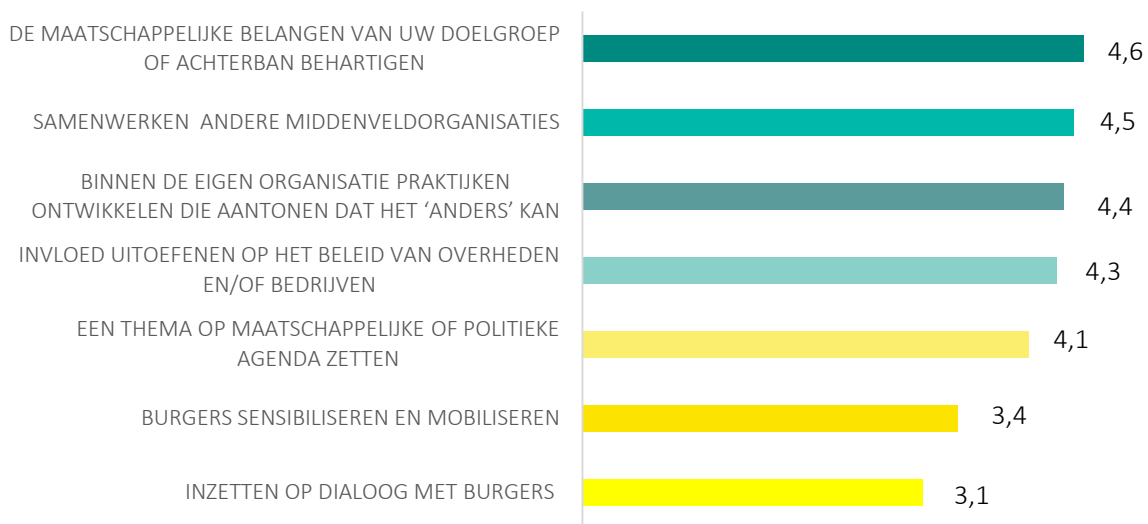
De DIENSTVERLENENDE ROL wordt het sterkst opgenomen door welzijnsinstellingen, sociale economie en welzijnsverenigingen. Politieke organisaties scoren laag.



POLITIEKE ROL | INVULLING

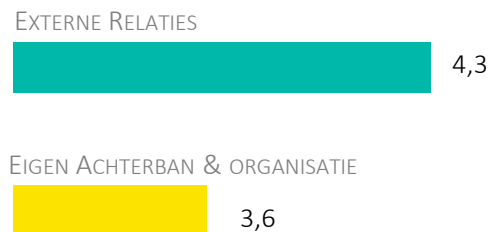
BELANGENBEHARTIGING STAAT CENTRAAL

Het verdedigen van de belangen van de achterban staat centraal in de invulling van de politieke rol. Ook samenwerken met andere organisaties en invloed uitoefenen op overheden of bedrijven is een vast onderdeel van het nastreven van maatschappelijke of politieke verandering. Een dialoog opzetten met burgers en ze sensibiliseren en mobiliseren komt minder algemeen voor.



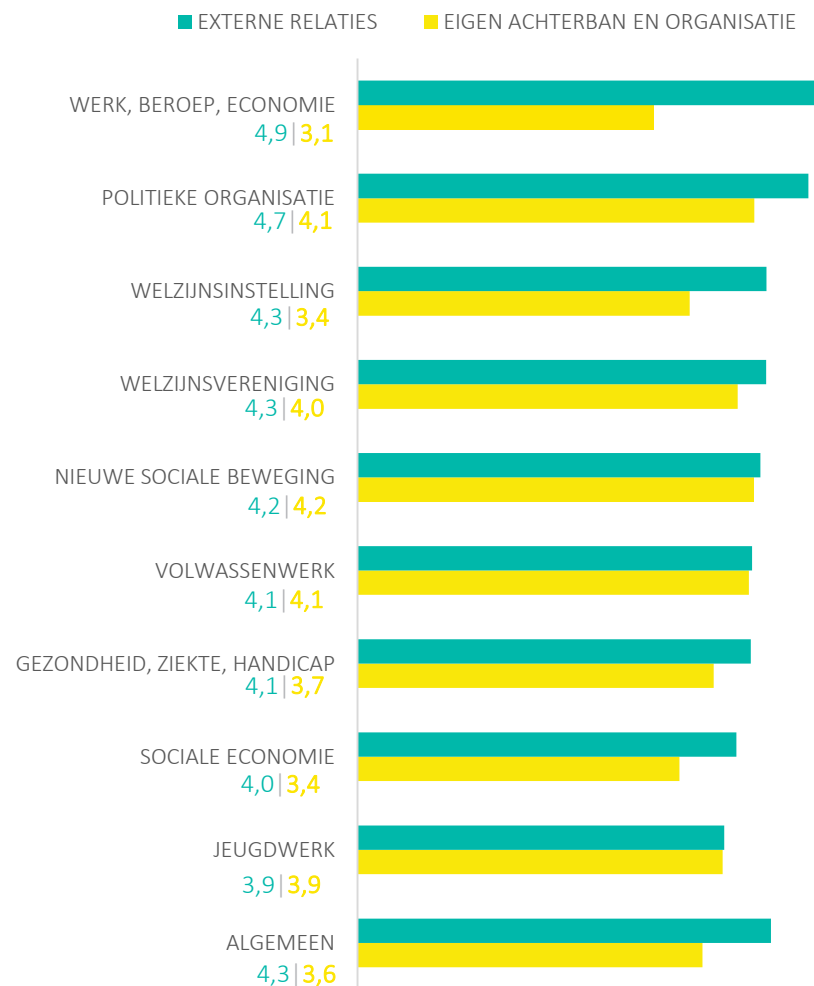
POLITIEKE ROLOPNAME BETEKENT VOORAL INZETTEN OP EXTERNE RELATIES

Middenveldorganisaties nemen hun politieke rol eerder op in termen van externe relaties (tav andere middenveldorganisaties, overheid, bedrijven, agenda-setting, maatschappelijk debat) dan wel ten aanzien van de eigen achterban en organisatie.



SUBSECTOREN VERGELEKEN

De verhouding tussen een 'interne' en 'externe' invulling van de politieke rol verschilt per subsector. Zo zetten werkorganisaties verhoudingsgewijs sterk in op externe belangenbehartiging, terwijl de inspanningen bij nieuwe sociale bewegingen, volwassenenwerk en jeugdwerk gelijkier verdeeld zijn over beide typen van politieke rolopname.

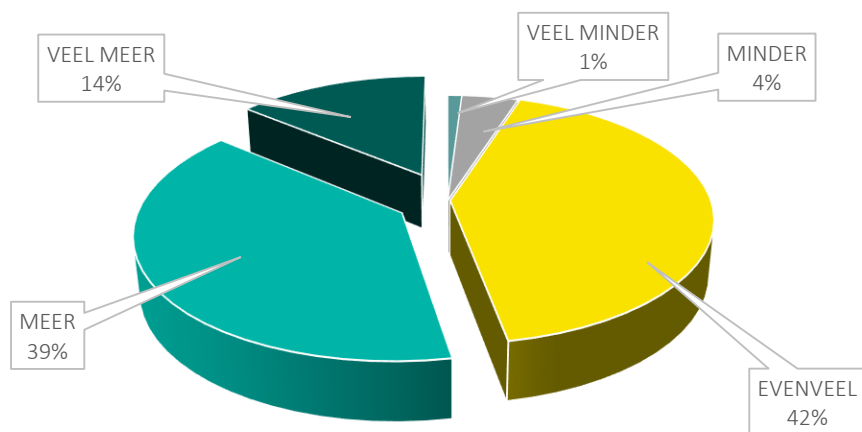


POLITIEKE ROL | EVOLUTIE

MIDDENVELD DOET MEER AAN POLITIEK DAN 10 JAAR GELEDEN

Meer dan de helft van de Vlaamse middenveldorganisaties (53%) geeft zelf aan vandaag meer dan vroeger een politieke rol op te nemen. 4 op 10 ziet geen verandering.

EVOLUTIE POLITIEKE ROLOPNAME

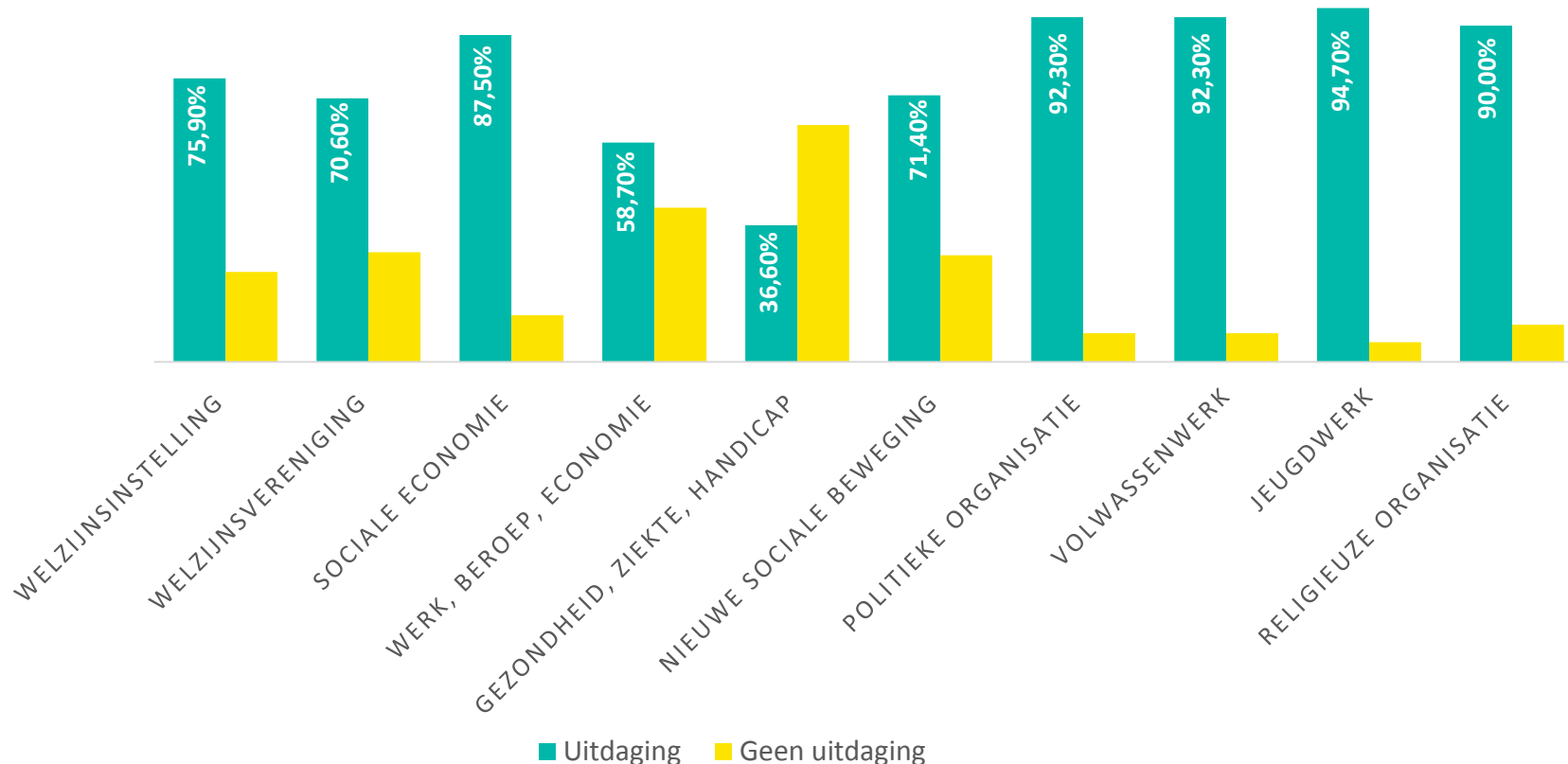


ETNISCH CULTURELE DIVERSITEIT | UITDAGING

EEN GROTE MEERDERHEID VAN VLAAMSE MIDDENVELDORGANISATIES ZIET ETNISCH-CULTURELE DIVERSITEIT ALS EEN UITDAGING VOOR ZICHELZELF

Bij ongeveer 70% van de Vlaamse middenveldorganisaties staat de groeiende etnisch-culturele diversiteit in de samenleving op de radar als een uitdaging voor de eigen organisaties. Organisaties die bezig zijn met gezondheid, ziekte en handicap en (in mindere mate) organisaties die gericht zijn op werk, beroep en economie zien diversiteit minder als een uitdaging voor de eigen organisatie.

70%
ziet groeiende
etnisch-culturele
diversiteit als
uitdaging



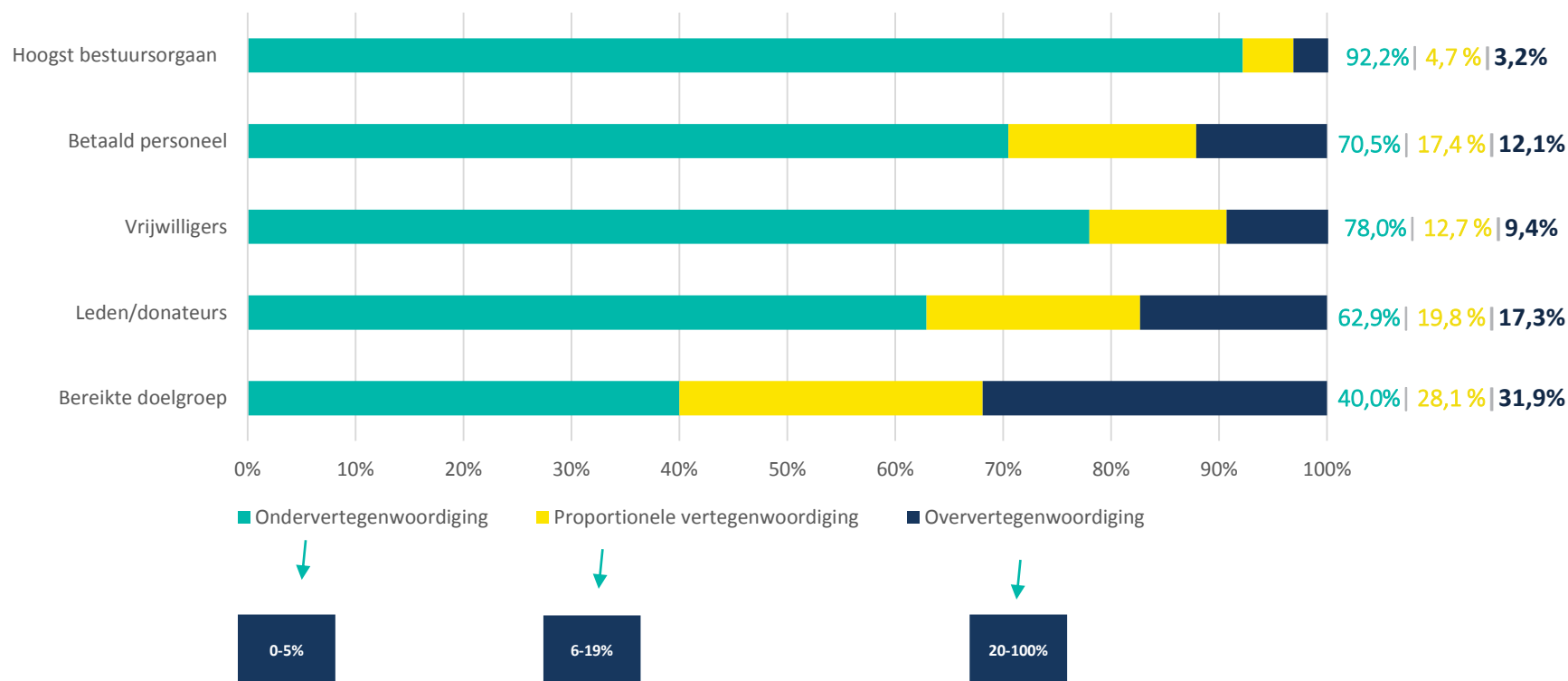
DIVERSITEIT | AANDEEL DIVERSITEIT IN ORGANISATIES

Vlaamse middenveldorganisaties weerspiegelen de etnisch-culturele diversiteit in de samenleving niet goed

In Vlaanderen heeft ongeveer 11% van de burgers een niet-EU herkomst. Bij alle geledingen van Vlaamse middenveldorganisaties, van vrijwilligers over personeel tot het hoogst bestuursorgaan (maar met uitzondering van de bereikte doelgroep), is een meerderheid tot een (zeer) grote meerderheid van de organisaties geen afspiegeling van de etnisch-culturele diversiteit binnen de Vlaamse bevolking.

Naarmate we dichter komen bij de **beslissingsmacht** in een organisatie, zien we een **steeds kleiner** wordend aandeel van mensen met een niet-EU migratieachtergrond

AANDEEL PERSONEN MET MIGRATIEACHTERGROND PER ORGANISATIEGELEDING

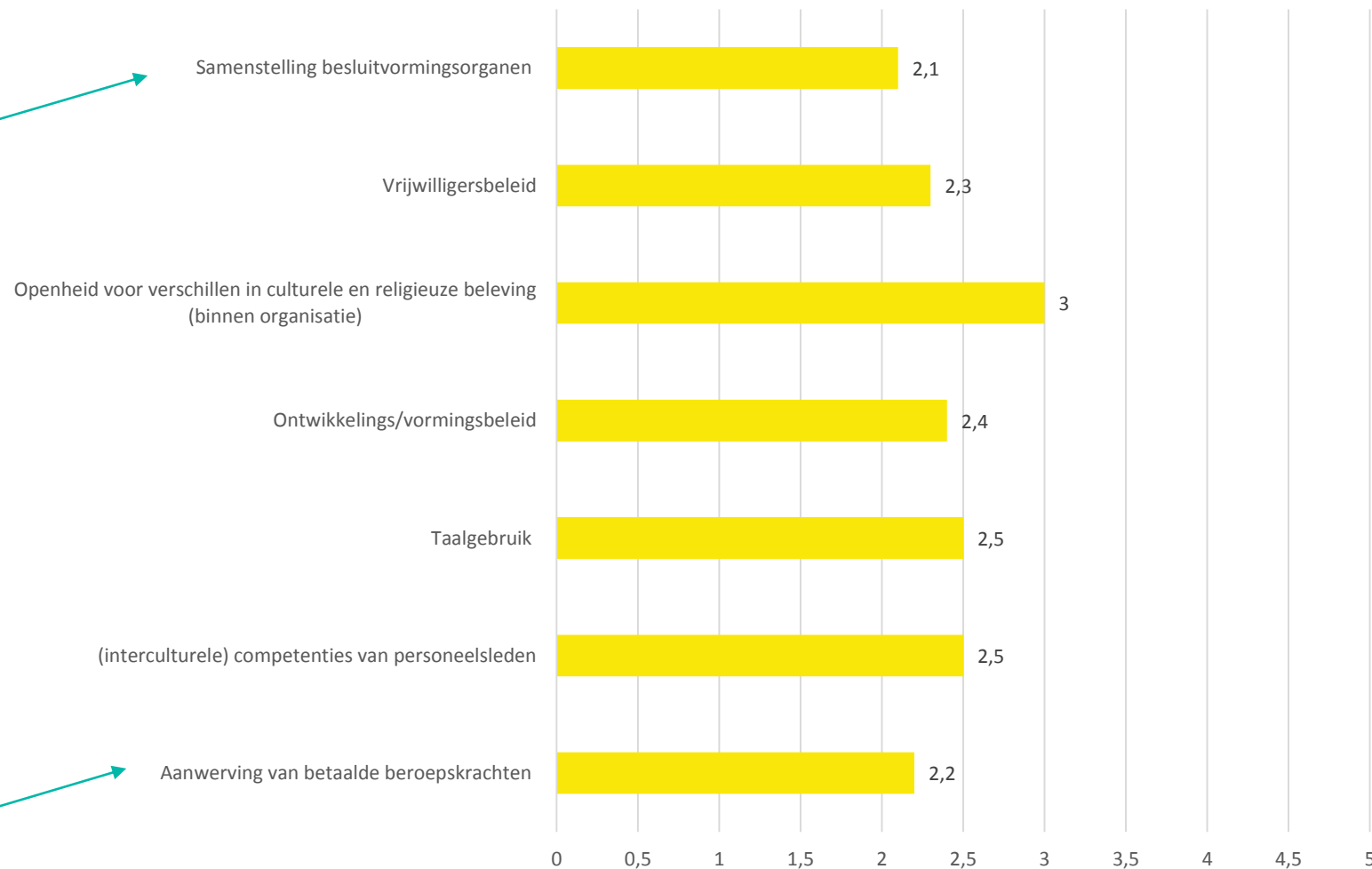


DIVERSITEIT | STRATEGIEËN

Vlaamse middenveldorganisaties hechten een zeker belang aan inzetten op diversiteit, maar verkiezen 'zachte' strategieën

Strategieën om in te zetten op diversiteit zijn voor Vlaamse middenveldorganisaties een beetje tot tamelijk belangrijk. Organisaties vinden over het algemeen eerder zachte strategieën belangrijk, zoals **openheid** en **kennis wat betreft culturele verschillen**.

Hardere strategieën, worden gemiddeld genomen minder belangrijk gevonden.



DIVERSITEIT | VERBANDEN

Inzetten op diversiteit in Vlaamse middenveldorganisaties maakt een (matig) verschil

Het stimuleren van interculturele competenties en rekening houden met etnisch-culturele diversiteit in het vrijwilligers- en personeelsbeleid heeft een licht positief effect op diversiteit in de middenveldorganisatie. Aandacht voor etnisch-culturele diversiteit bij het taalgebruik in de organisatie heeft maar een matig effect. Hieronder weergegeven in cirkels, hoe groter de cirkel, hoe groter het verband.

Diversiteit betaald personeel



Diversiteit vrijwilligersbestand



DIVERSITEIT | REDENEN

Vlaamse middenveldorganisaties stellen kloof vast in hun relatie met personen met migratieachtergrond

Vlaamse middenveldorganisaties hebben over het algemeen geen uitgesproken ideeën over wat hun relatie met personen met een migratieachtergrond bepaalt. Maar er wordt het vaakst gewag gemaakt van het niet afweten van het bestaan van een middenveldorganisatie, een moeilijk te bereiken doelgroep en het gebrek aan mede-alloctonen in organisatie.

Dit wijst erop dat Vlaamse middenveldorganisaties een **moeilijk te overbruggen kloof** tussen middenveldorganisaties en personen met een migratie-achtergrond ervaren.



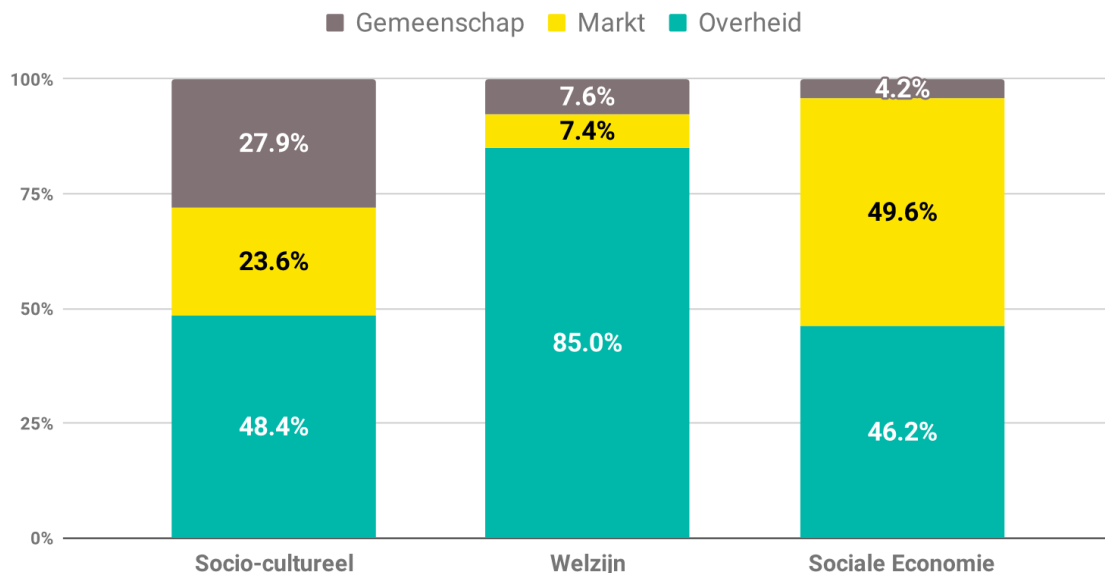
DE RELATIE MET DE VLAAMSE OVERHEID | VERMARKTING?

Deze steekkaart geeft scores weer voor de organisaties voor wie de Vlaamse overheid de belangrijkste overheid is (n=310, gewogen cijfers).

HET TOENEMEND BELANG VAN MARKTINKOMSTEN

Als we kijken naar de inkomstenbronnen van de organisaties, zien we drie verschillende 'profielen'. Zo is de welzijnssector in grotere mate afhankelijk van overheidsinkomsten, is er in de sociale economie een evenwicht tussen markt en overheid, en heeft de socioculturele sector de grootste diversiteit aan inkomsten.

Aandeel inkomstenbronnen (gemiddelde, groep 'Vlaamse overheid als belangrijkste')



PROJECTFINANCIERING

Subsidies voor eenmalige projecten van de Vlaamse overheid zijn in elke sector een vaak voorkomende vorm van overheidsfinanciering.

	Socio-cultureel	Welzijn	Sociale Economie
'Ja'	61.2%	35.2%	57.9%

OVERHEIDSCONTRACTEN

We zien ook dat contracten voor het leveren van bepaalde diensten of producten aan de Vlaamse overheid tamelijk veel voorkomen.

	Socio-cultureel	Welzijn	Sociale Economie
'Ja'	25.5%	12.7%	23.5%

LAGE MATE VAN COMPETITIE

We zien in het algemeen geen hoge mate van competitie t.a.v. andere middenveldorganisaties of bedrijven. In de tabel geven we de gemiddelde scores per sector.

	Socio-cultureel	Welzijn	Sociale Economie
Schaal: (1) geen, (2) zwak, (3) redelijk, (4) sterk, (5) zeer sterk			
Competitie voor het verwerven van middelen			
MVO.	2.8	2.5	3.0
BED.	1.5	1.3	2.3
Competitie voor het verwerven van leden of cliënten			
MVO.	2.4	2.6	2.5
BED.	1.4	1.2	2.5

- MVO: t.a.v. andere middenveldorganisaties
- BED: t.a.v. bedrijven

STIMULEREN VAN COMPETITIE

Stimuleert de Vlaamse overheid competitie voor het verwerven van leden of cliënten?

	Socio-cultureel	Welzijn	Sociale Economie
Ja	21.5%	47.0%	32.0%
Nee	71.5%	44.0%	60.0%
Weet niet	7.0%	9.0%	8.0%

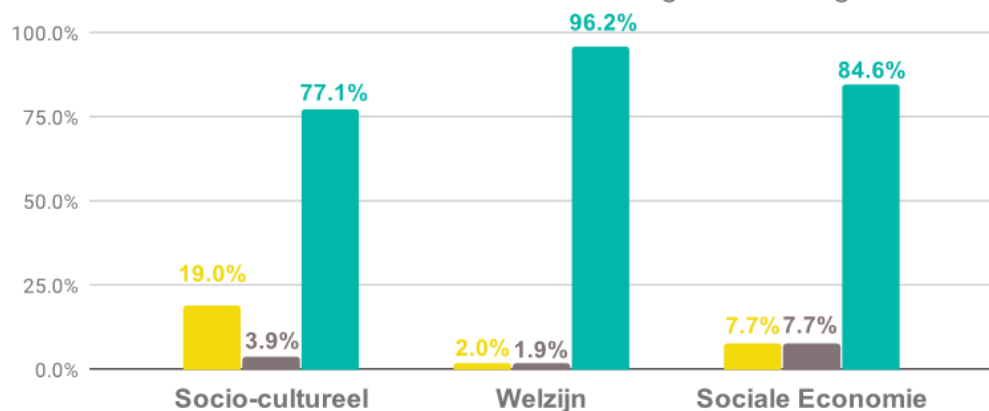
DE RELATIE MET DE VLAAMSE OVERHEID | CONTROLE

Deze steekkaart geeft scores weer voor de organisaties voor wie de Vlaamse overheid de belangrijkste overheid is (n=310, gewogen cijfers).

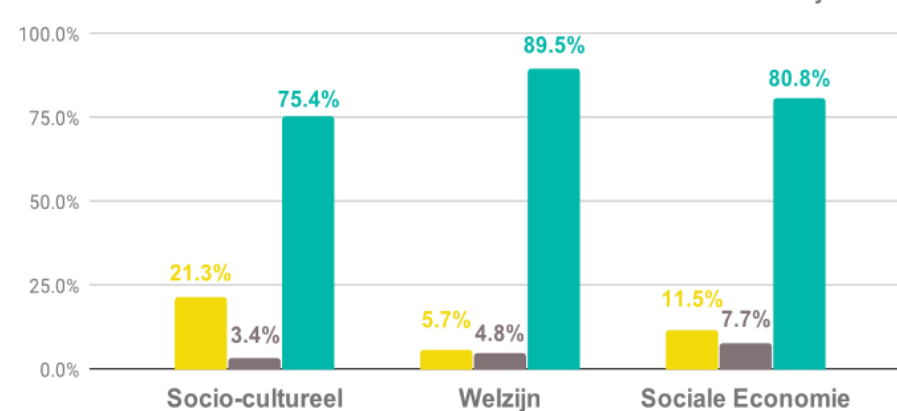
CONTROLE OP WERKING, FINANCIËN, PRESTATIES EN IMPACT

Middenveldorganisaties geven aan dat de Vlaamse overheid hen op verschillende wijzen controleert. Kijken we naar de wijze waarop organisaties door de overheid gecontroleerd worden, dan zien dat de vier verschillende vormen van controle (werking, financiën, prestaties en impact) allen vrij hoge scores behalen. Met enige voorzichtigheid (gezien de beperkte diepte van sommige indicatoren) zien we dus dat voor de Vlaamse overheid naast input-controle ook prestatiegerichte controles een belangrijke rol spelen.

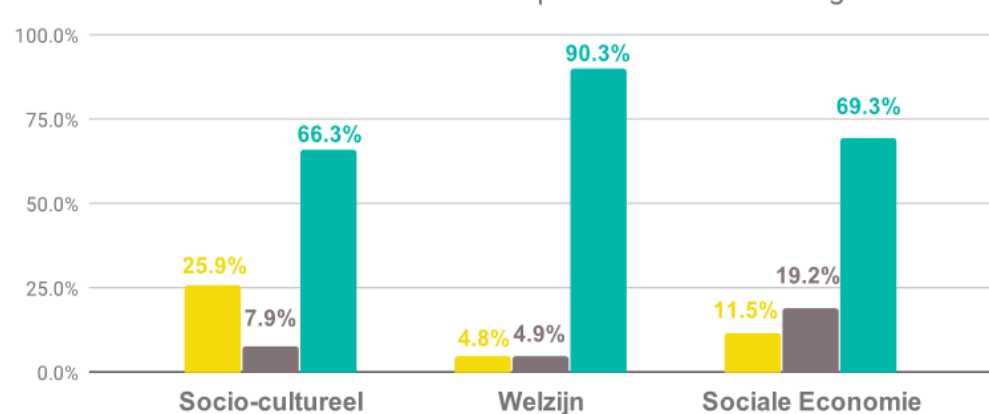
De Vlaamse overheid controleert de werking van uw organisatie



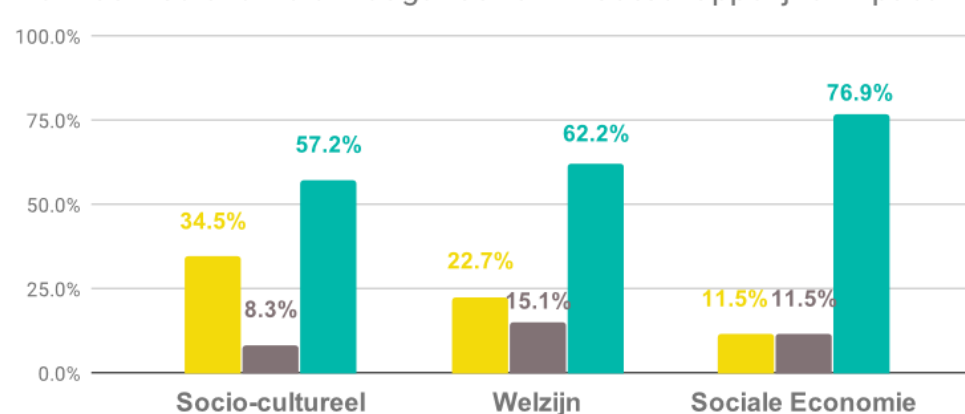
De Vlaamse overheid controleert of uw financiën in orde zijn



De Vlaamse overheid controleert de prestaties van uw organisatie



De Vlaamse overheid vraagt naar uw maatschappelijke impact



■ Niet van toepassing ■ Tussenin ■ Wel van toepassing

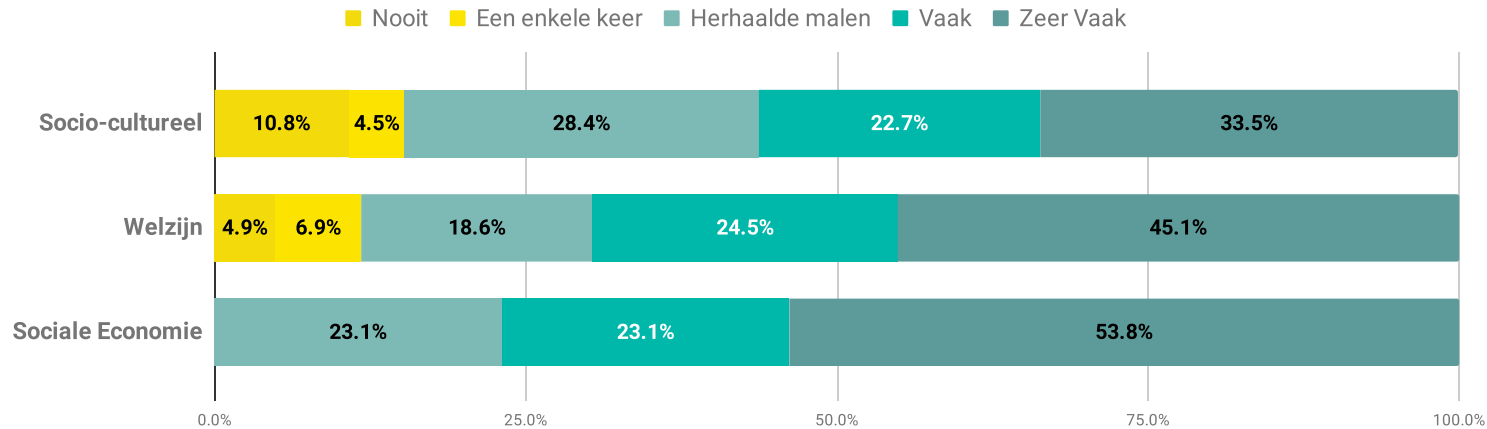
DE RELATIE MET DE VLAAMSE OVERHEID | OVERLEGMODEL

Deze steekkaart geeft scores weer voor de organisaties voor wie de Vlaamse overheid de belangrijkste overheid is (n=310, gewogen cijfers).

HET BELANG VAN KOEPELORGANISATIES

De meest gekozen vorm van beleidsbeïnvloeding voor de Vlaamse middenveldorganisaties is het deelnemen aan activiteiten van koepelorganisaties. Dit past binnen wat we weten over het historisch gegroeide overlegmodel.

Deelname aan bijeenkomsten van koepelorganisatie



DE OVERHEID ALS PARTNER

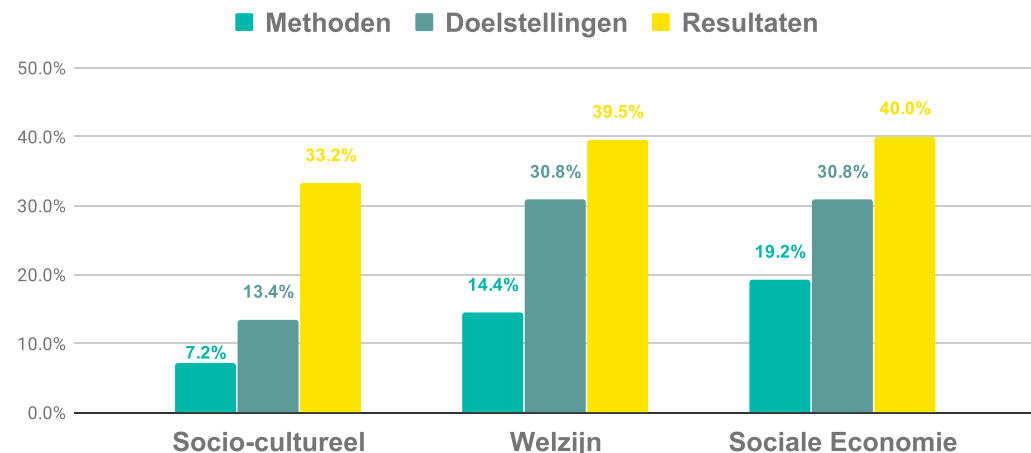
Meer dan de helft van de organisaties (52.3%) ziet de Vlaamse overheid als een partner waarmee inhoudelijk wordt samengewerkt, 30.9% ziet de Vlaamse overheid niet als partner, en 16.9% plaatst deze partner-relatie ergens tussen niet akkoord en wel akkoord.

	Socio-cultureel	Welzijn	Sociale Economie	Totaal
Ja	55.3%	50.5%	38.5%	52.3%
Tussenin	14.0%	18.5%	30.8%	16.9%
Nee	30.1%	31.07%	30.8%	30.9%

HET NEMEN VAN STRATEGISCHE BESLISSINGEN

Organisaties hebben ook aangegeven wanneer ze samen met de overheid beslissen over belangrijke strategische beslissingen: de doelstellingen, de wijze van werken (instrumenten en methodieken), en de te behalen resultaten.

Samen nemen van strategische beslissingen

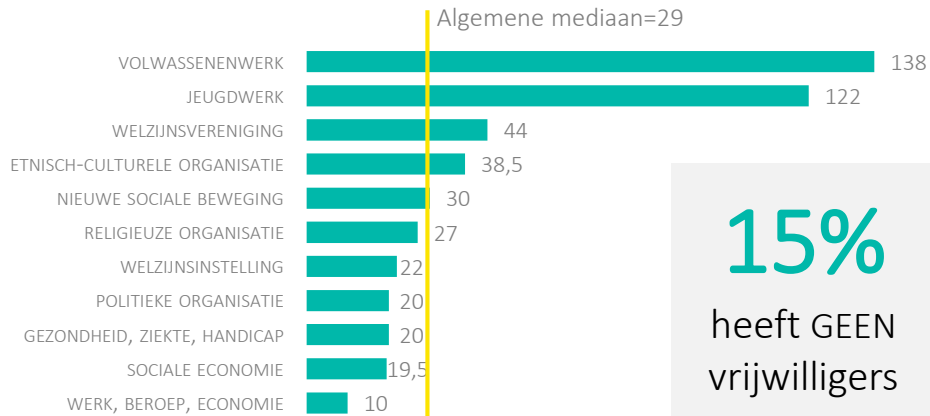


VRIJWILLIGERS | AANTAL & PROFIEL

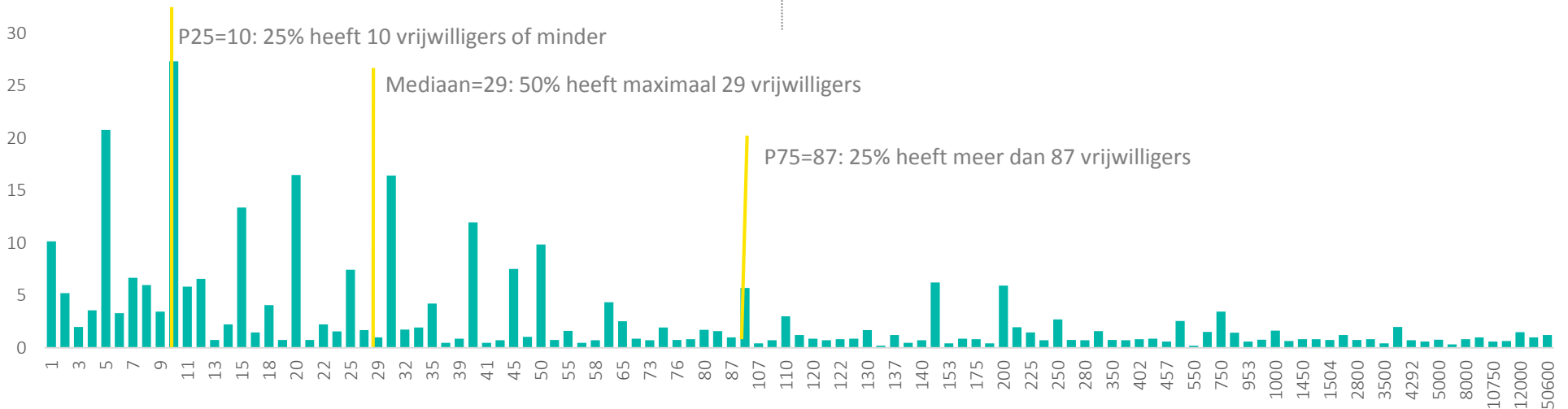
GROTE VARIATIE IN AANTAL VRIJWILLIGERS

Middenveldorganisaties verschillen sterk van elkaar wat betreft hun aantal vrijwilligers. In de sectoren van het sociaal-cultureel volwassenenwerk en het jeugdwerk worden de hoogste aantallen opgetekend.

MEDIAAN VAN VRIJWILLIGERS / ORGANISATIE

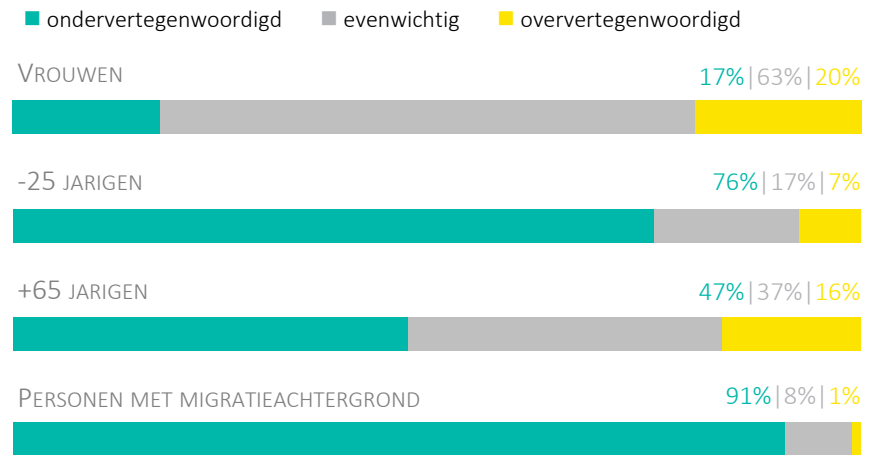


AANTAL VRIJWILLIGERS PER ORGANISATIE IN HET VLAAMSE MIDDENVELD



ONEVENWICHT

Op het vlak leeftijd vinden weinig middenveldorganisaties een goede balans in hun vrijwilligersbestand. Ook hebben alle middenveldorganisaties duidelijk moeite personen met een migratieachtergrond als vrijwilligers te engageren.



VRIJWILLIGERS | TYPES

TAAKVRIJWILLIGERSCHAP PRIMEERT

Taakvrijwilligerschap – vrijwilligers die een duidelijk afgebakende taak op zich nemen gedurende een langere tijd – en kernvrijwilligerschap blijken nog steeds de meest verspreide vorm van vrijwilligerswerk in het Vlaamse middenveld. Toch is ook meer “momentgebonden” vrijwilligerschap zeker niet te verwaarlozen.

■ (bijna) iedereen ■ meerderheid ■ ongeveer de helft ■ minderheid ■ (bijna) niemand

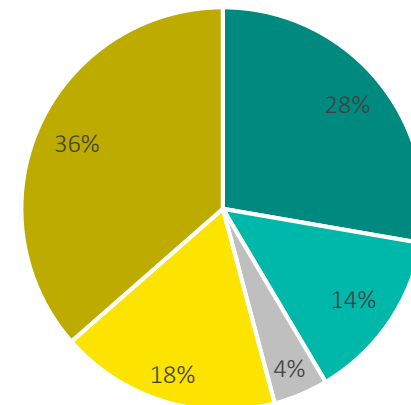


TERUGBETALING ONKOSTEN IS EEN COURANTE PRAKTIJK

■ (bijna) iedereen ■ meerderheid ■ ongeveer de helft ■ minderheid ■ (bijna) niemand

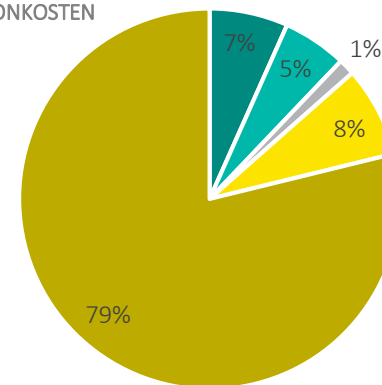
KRIJGT EEN ONKOSTENVERGOEDING

Het betalen van een onkostenvergoeding aan vrijwilligers is vandaag een courante praktijk.



KRIJGT EEN VERGOEDING GROTER DAN DE ONKOSTEN

Zelden betaalt een organisatie meer dan de onkosten die de vrijwilliger maakte.

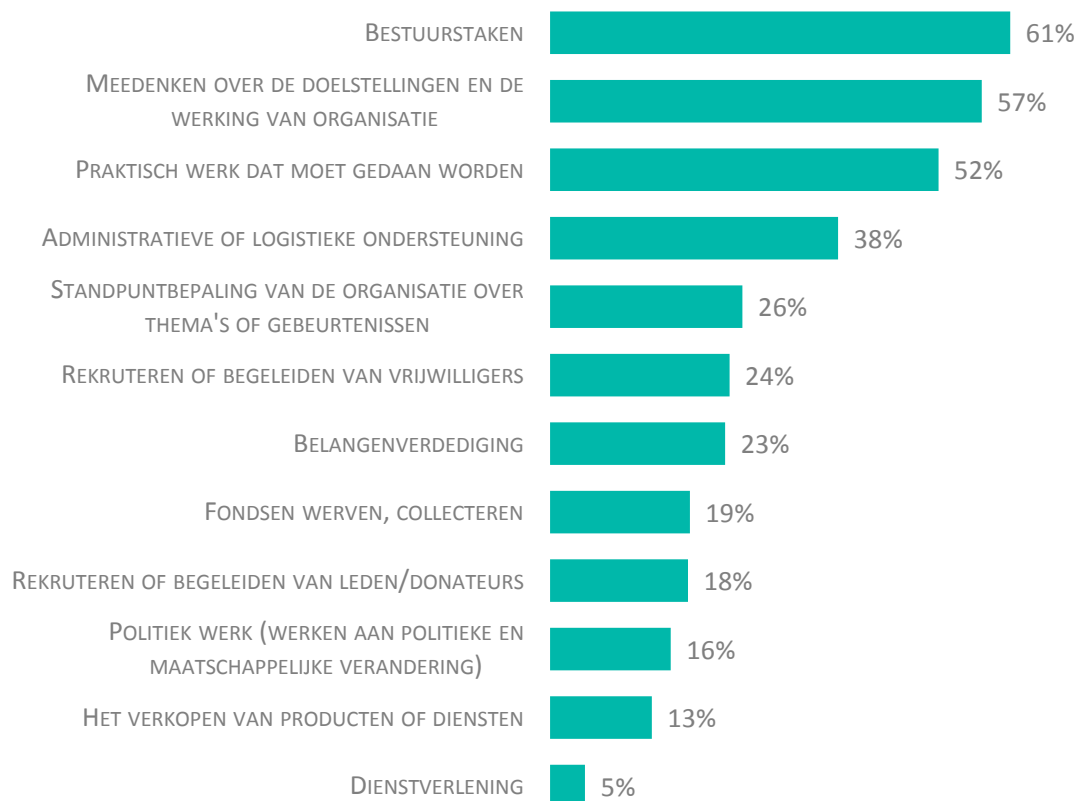


VRIJWILLIGERS | TAKEN & COMPETENTIES

VRIJWILLIGERS AAN HET STUUR

Vrijwilligers voeren tal van taken uit in het Vlaamse middenveld. Het gaat vaak om administratief, logistiek en praktisch werk. Maar de organisaties doen nog méér beroep op vrijwilligers voor bestuurstaken en om te helpen nadenken over de doelstellingen en werking van de organisaties.

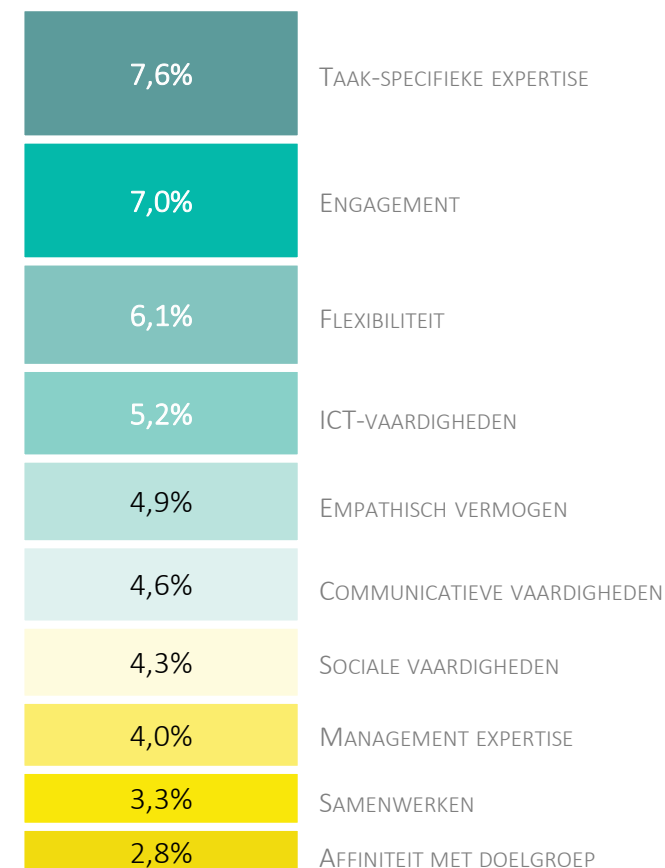
PERCENTAGE ORGANISATIES DAT VRIJWILLIGERS INZET VOOR DEZE TAKEN



GEZOCHT: 21ST CENTURY SKILLS

Meer dan voorheen zoeken middenveldorganisaties bij hun vrijwilligers naast taak-specifieke en technische expertise vooral *21st century skills*: generieke sleutelcompetenties die niet domeinspecifiek zijn, maar eerder een flexibele, lerende en samenwerkende houding weerspiegelen.

TOP 10 MEEST GENOEMDE COMPETENTIES

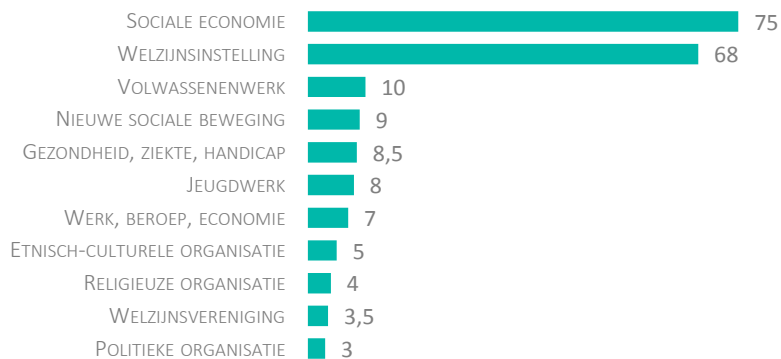


PERSONEEL | AANTAL MEDEWERKERS

EEN GROOT MIDDENVELD, GEDRAGEN DOOR EEN KLEINE GROEP BETAALDE MEDEWERKERS

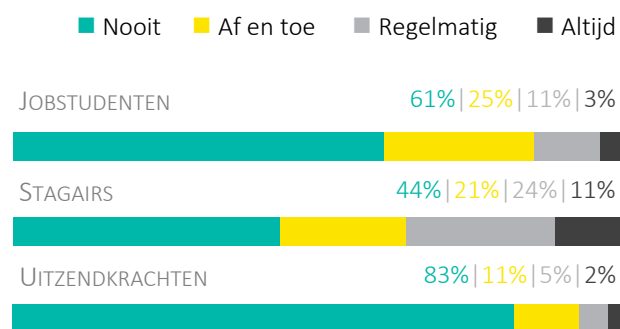
De meerderheid van de Vlaamse middenveldorganisaties werkt met een beperkt aantal medewerkers: de helft heeft maximaal 13 medewerkers. Organisaties in de sociale economie en welzijnsinstellingen daarentegen hebben een grotere groep medewerkers.

MEDIAAN VAN MEDEWERKERS / ORGANISATIE

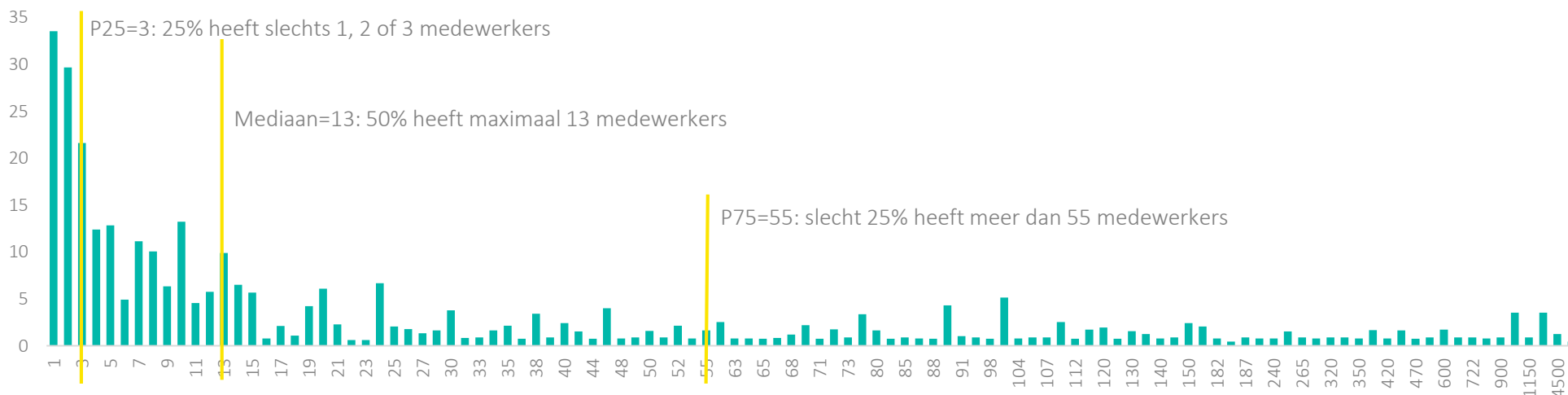


BEPERKTE INZET VAN FLEXIBELE WERKKRACHTEN

Er wordt weinig gebruik gemaakt van flexibel inzetbare medewerkers. In grotere organisaties (met veel medewerkers en/of veel vrijwilligers) komt dit vaker voor dan in kleinere organisaties



AANTAL MEDEWERKERS PER ORGANISATIE IN HET VLAAMSE MIDDENVELD



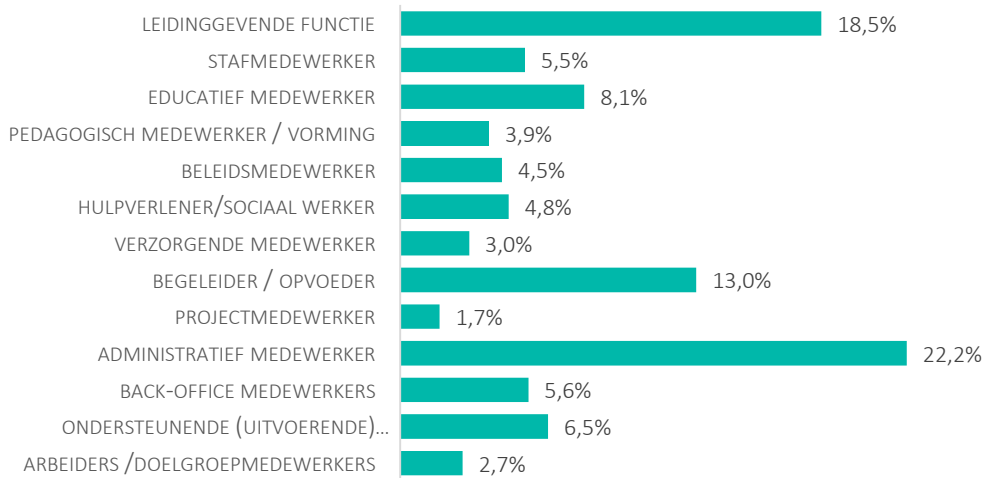
PERSONEEL | FUNCTIES

BELANGRIJKSTE FUNCTIES

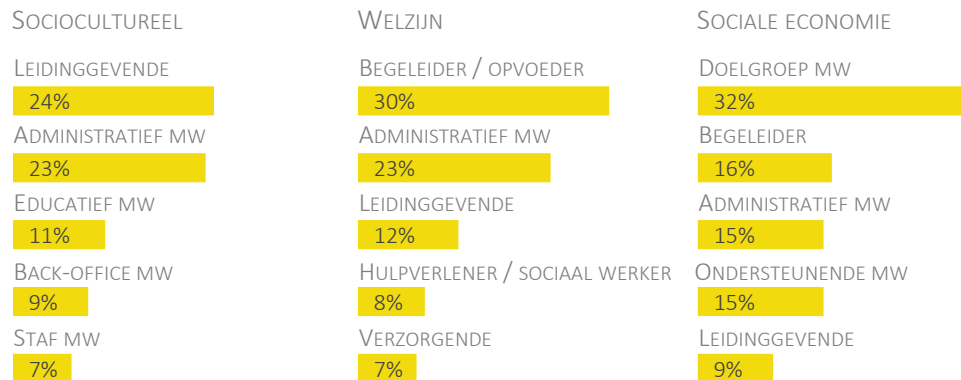
MATE WAARIN FUNCTIES VERMELD WORDEN ALS BELANGRIJKE FUNCTIES

Eenzijds vaak: gevarieerde groep middenveldprofessionals (opvoeders, educatief medewerkers beleidsmedewerkers, ...)

Anderzijds ook vaak: administratieve medewerkers en leidinggevend



TOP 5 VAN MEEST VERMELDE FUNCTIES PER SECTOR



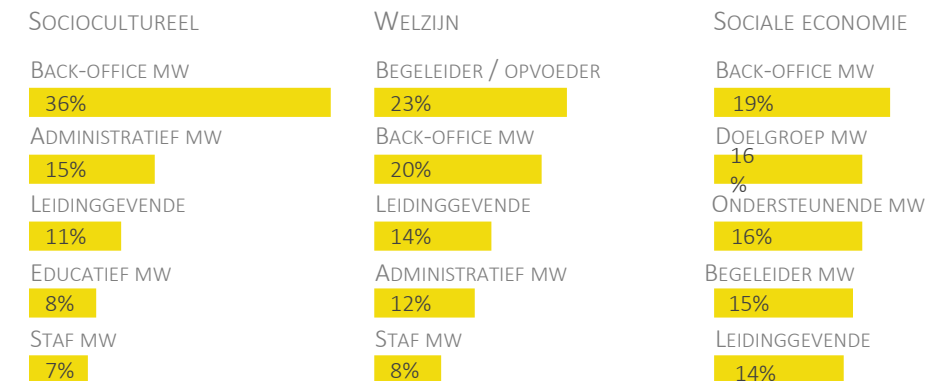
TOEGENOMEN FUNCTIES

TOP 5 MEEST TOEGENOMEN FUNCTIES

Ten opzichte van 10 jaar geleden is er een toename in backoffice functies: Communicatiemedewerkers, IT-medewerkers en administratieve medewerkers. Welzijnssector: sterke toename begeleiders en opvoeders



TOP 5 VAN MEEST TOEGENOMEN FUNCTIES PER SECTOR



PERONEEL | COMPETENTIES

EEN TOEGENOMEN NOOD AAN ZOWEL JOB- OF SECTORSPECIFIEKE COMPETENTIES ALS AAN MEER GENERALISTISCHE COMPETENTIES

TOP 10 MEEST GENOEMDE COMPETENTIES PER SECTOR

