

## Samenvatting – Meerjarenbeleidsplan Samen Presteren

Voor u ligt het meerjarenbeleidsplan 2016 – 2020 van sociale partners verenigd in het arbeidsmarktfonds voor de sport Samen Presteren. Het plan is mede tot stand gekomen met ESF subsidie<sup>1</sup>. De input voor dit plan komt uit:

1. Interviews met de 8 sociale partners van het Arbeidsvoorwaardenoverleg Sport (AOS) en 4 externe experts vertegenwoordigd door de werkgever- en werknemersorganisaties<sup>2</sup>;
2. Aanbevelingen uit de arbeidsmarktanalyse sport 2014;
3. Aanbeveling uit de evaluatie van het Sport Mobiliteit Centrum;
4. De resultaten uit twee Sport Recordings (werken in de sport en vitaliteit).

Het meerjarenbeleidsplan wordt door Samen Presteren gezien als een startdocument. Zij gaan in nader overleg met elkaar en hun achterban beslissen in welk verband (denk aan de onderhandelingsdelegatie van de CAO Sport en het Arbeidsmarktfonds 'Samen Presteren') de hoofd- en subthema's aan de orde komen.

### **Reeds succesvolle ontwikkelingen en knelpunten**

In de interviews met sociale partners en externe experts is besproken welke ontwikkelingen zij als succesvol beschouwen op het gebied van arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Zij benoemden de volgende thema's:

#### *Arbeidsverhoudingen*

- Afsluiten sociaal contract 2012 – 2016
- Volwassen arbeidsverhoudingen
- Opzetten Arbeidsmarktfonds 'Samen Presteren'
- Voorlichting over arbeidsvoorwaarden

#### *Arbeidsvoorwaarden*

- Actualiseren van de CAO Sport
- Opzetten Sport Mobiliteit Centrum (SMC)
- Benutten financiële middelen
- Wijzigingen in het salarisgebouw
- Invoeren verschillende vormen van beloningssystematiek
- Stimulering professionele ontwikkeling
- Focus op gezondheid en vitaliteit
- Professionalisering van de sportsector

Naast de succesvolle ontwikkelingen zijn door sociale partners ook onderwerpen benoemd waar de afgelopen jaren onvoldoende aandacht is geweest voor de implementatie in de praktijk. Deze onderwerpen zijn medezeggenschap, vitaliteit, professionalisering van sportorganisaties en de jaarurensystematiek (JUS). In het algemeen vindt men dat er onvoldoende zicht is op de implementatie van afspraken uit de CAO Sport en het sociaal contract. Ook ervaren sociale partners de terugloop in inkomsten als een belangrijk probleem voor de sector.

### **Hoofdthema's voor de sportsector 2016 - 2020**

In hoofdstuk 3 van de bijlage (meerjarenbeleidsplan) worden vier hoofdthema's weergegeven voor de sportsector voor de jaren 2016 – 2020. De vier hoofdthema's met aansluitende subthema's zijn gekozen omdat deze thema's naar voren komen uit de interviews en de geraadpleegde documenten (arbeidsmarktanalyse sport 2014, Sport Recordings, evaluatie SMC), een meerderheid van sociale partners deze thema's belangrijk vindt en de thema's aansluiten op toekomstige trends en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

#### **1. Modernisering van de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen**

De moderne werknemer wil meer zeggenschap over zijn arbeidsvoorwaarden. De behoefte aan flexibiliteit, keuzevrijheid en ontwikkelingsmogelijkheden neemt toe. Veel sportwerkgevers denken daarom al na over modernisering van hun arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. De wens van sociale partners is om de modernisering van de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen de komende vier jaar voort te zetten.

Onder dit hoofdthema horen de volgende subthema's:

<sup>1</sup> ESF-aanvraag 'Samen ontwikkelen voor en door de sportsector'

<sup>2</sup> zie bijlage 1 voor een overzicht van sociale partners en experts met wie een interview is gehouden.

- Nieuwe vormen van werken in kaart brengen
- Flexibilisering
- Wijziging in de verplichtstelling pensioenregeling
- Actualisering van het functiehuis
- Modernisering van de verlofregeling
- Actualisering van het loongebouw
- Het gebruik van de jaarurensystematiek vergroten
- Modernisering van de cao
- Afsluiten van een nieuw sociaal contract
- Werkingsfeer CAO Sport en Samen Presteren

## **2. Duurzame inzetbaarheid**

Het succes van een organisatie is afhankelijk van het snel kunnen inspelen op veranderingen en dit kan een organisatie alleen wanneer de werknemers ook bij deze veranderingen kunnen aansluiten. Dat vraagt om gezonde, betrokken en flexibele werknemers. Investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers zorgt ervoor dat werknemers inzetbaar blijven voor hun huidige en toekomstige werkgever. Sociale partners hebben een gezamenlijk belang en een gezamenlijke verantwoordelijkheid om te investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Een goede dialoog is daarbij onmisbaar. Sociale partners willen de komende vier jaar blijven investeren in dit thema om sportorganisaties toekomstbestendig te maken.

Onder dit hoofdthema horen de volgende subthema's:

- Stimuleren van vitaliteit en gezondheid
- Professionalisering van werkgevers en werknemers blijven stimuleren
- Aantrekken en behouden van jongere en oudere werknemers
- Activiteiten van het SMC continueren en richten op mobiliteit
- Inspelen op vergrijzing

## **3. Inspelen op beleids- en maatschappelijke ontwikkelingen**

De sportsector heeft te maken met verschillende beleids- en maatschappelijke ontwikkelingen. Bepaalde ontwikkelingen gelden weliswaar niet exclusief voor de sportsector, maar hebben wel invloed op de sector. Dit geldt bijvoorbeeld voor de Wet werk en zekerheid en de afspraken uit het Sociaal Akkoord 2013. Daarnaast heeft een conjuncturele ontwikkeling zoals de economische crisis een grote invloed op de sportsector en de financiële middelen die de sector tot haar beschikking heeft. Sociale partners en experts hebben aangegeven dat zij proactief willen inspelen op beleids- en maatschappelijke ontwikkelingen en hun achterban tijdig willen informeren en ondersteunen.

Onder dit hoofdthema horen de volgende subthema's:

- Sportorganisaties ondersteunen bij de implementatie van de Wet werk en zekerheid en andere wet- en regelgeving
- Invulling geven aan de afspraken uit het Sociaal Akkoord
- Alternatieve financieringsbronnen in kaart brengen en benutten
- Ondernemerschap stimuleren

## **4. Kwaliteit waarborgen**

Kwaliteit waarborgen en optimaliseren is voor elke organisatie van belang. De kwaliteit van dienstverlening hangt nauw samen met het imago van een sector. Specifiek voor de sportsector zijn de uitdagingen om meer inzicht te krijgen in de kwaliteit van de dienstverlening, kleine sportorganisaties te ondersteunen in goed werkgeverschap en meer inzicht te krijgen in de werkzaamheden en arbeidscondities van vrijwilligers.

Onder dit hoofdthema horen de volgende subthema's:

- Ondersteunen kleine sportorganisaties
- Versterking van de medezeggenschap
- Vrijwilligersbeleid
- Aansluiting onderwijs - arbeidsmarkt
- Jaarlijks monitoren van ontwikkelingen in de sector

# Bijlage

## Meerjarenbeleidsplan 2016 - 2020 Samen Presteren

30 april 2015

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, CD, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het Arbeidsmarktfonds voor de sport 'Samen Presteren'.

## Inhoudsopgave

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Samenvatting – Meerjarenbeleidsplan Samen Presteren .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>1. Inleiding .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>2. Korte terugblik succesvolle ontwikkelingen en knelpunten .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>3. Hoofdthema's voor de sportsector 2016 - 2020 .....</b>   | <b>7</b>  |
| <b>3.1 Modernisering van de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen .....</b>                                      | <b>8</b>  |
| Nieuwe vormen van werken in kaart brengen .....  | 8         |
| Flexibilisering .....  | 9         |
| Wijziging van de verplichtstelling pensioenregeling .....  | 9         |
| Actualisering van het functiehuis .....  | 9         |
| Modernisering van de verlofregeling .....  | 9         |
| Actualisering van het loongebouw .....   | 10        |
| Het gebruik van de jaarurensystematiek vergroten .....   | 10        |
| Modernisering van de cao .....   | 10        |
| Afsluiten van een nieuw sociaal contract .....   | 10        |
| Werkings sfeer CAO Sport en Samen Presteren .....  | 10        |
| <b>3.2 Duurzame inzetbaarheid .....</b>  | <b>11</b> |
| Stimuleren van vitaliteit en gezondheid .....  | 11        |
| Professionalisering van werkgevers en werknemers blijven stimuleren .....  | 12        |
| Aantrekken en behouden van jongere en oudere werknemers .....  | 12        |
| Activiteiten van het SMC continueren en richten op mobiliteit .....  | 12        |
| Inspelen op vergrijzing .....  | 13        |
| <b>3.3 Inspelen op beleids- en maatschappelijke ontwikkelingen .....</b>   | <b>13</b> |
| Sportorganisaties ondersteunen bij de implementatie van de Wet werk en zekerheid en andere wet- en regelgeving ..... | 13        |
| Invulling geven aan de afspraken uit het Sociaal Akkoord .....   | 14        |
| Alternatieve financieringsbronnen in kaart brengen en benutten .....   | 14        |
| Ondernemerschap stimuleren .....   | 14        |
| <b>3.4. Kwaliteit waarborgen .....</b>   | <b>15</b> |
| Ondersteunen kleine sportorganisaties .....  | 15        |
| Versterking van de medezeggenschap .....   | 15        |
| Vrijwilligersbeleid .....  | 15        |
| Aansluiting onderwijs - arbeidsmarkt .....   | 16        |
| Jaarlijks monitoren van ontwikkelingen in de sector .....  | 16        |
| <b>Bijlage 1 – Overzicht sociale partners AOS en externe experts die zijn geïnterviewd .....</b>                     | <b>17</b> |

## 1. Inleiding

Voor u ligt het sectoraal meerjarenbeleidsplan 2016 – 2020 van sociale partners verenigd in het arbeidsmarktfonds Samen Presteren. Het meerjarenbeleidsplan is tot stand gekomen met ESF-subsidie voor het projectplan “Samen Ontwikkelen voor en door de sportsector” dat is aangevraagd door het Arbeidsmarktfonds Samen Presteren.

Het meerjarenbeleidsplan wordt door Samen Presteren gezien als een startdocument. Zij gaan in nader overleg met hun achterban en met elkaar beslissen in welk verband (denk aan de onderhandelingsdelegatie van de CAO Sport en het fonds Samen Presteren) de hoofd- en subthema's aan de orde komen. Verder kunnen niet alle hoofd- en subthema's elk jaar van activiteiten worden voorzien. Van jaar tot jaar wordt besloten waar de accenten worden gelegd.

De input voor de totstandkoming van het concept meerjarenbeleidsplan bestaat uit de volgende componenten:

1. Interviews met 8 sociale partners van het Arbeidsvoorwaardenoverleg Sport (AOS) en 4 externe experts vertegenwoordigd door de werkgever- en werknemersorganisaties in de sport<sup>3</sup>;
2. Resultaten en aanbevelingen uit de arbeidsmarktanalyse sport 2014;
3. Resultaten en aanbevelingen uit de evaluatie van het Sport Mobiliteit Centrum (SMC);
4. De resultaten uit twee Sport Recordings (werken in de sport en vitaliteit).

### *Leeswijzer*

In dit meerjarenbeleidsplan wordt eerst een korte terugblik gegeven op succesvolle ontwikkelingen en enkele knelpunten van de afgelopen jaren. Deze ontwikkelingen zijn door sociale partners en experts in de telefonische interviews genoemd (zie hoofdstuk 2). Hoofdstuk 3 geeft een overzicht van de hoofd- en subthema's waarmee sociale partners de komende vier jaar aan de slag willen. Tot slot wordt in de bijlage weergegeven welke sociale partners en experts hebben meegewerkt aan de interviews.

## 2. Korte terugblik succesvolle ontwikkelingen en knelpunten

In de interviews met sociale partners en experts is teruggeblikt op succesvolle ontwikkelingen en enkele knelpunten op het gebied van arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen in de sportsector in de afgelopen jaren. Wat is er al bereikt? En waar moet meer aandacht voor komen?

### **Succesvolle ontwikkelingen op het gebied van arbeidsverhoudingen**

#### ***Afsluiten sociaal contract 2012 – 2016***

Sociale partners vinden het afsluiten van het sociaal contract een succesvolle ontwikkeling geweest. Men ervaart het als een versteviging van de arbeidsverhoudingen en vindt dat daarmee vernieuwend wordt gewerkt. Tevens wordt het sociaal contract gezien als een goed voorbeeld van modernisering van arbeidsverhoudingen die plaatsvindt in de sportsector. Het gezamenlijk maken van meerjarige afspraken zorgt voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt.

#### ***Volwassen arbeidsverhoudingen***

De sportsector wordt gekenmerkt door volwassen arbeidsverhoudingen. Deze volwassen arbeidsverhoudingen kenmerken zich door gelijkwaardigheid en een goede dialoog tussen sociale partners.

#### ***Opzetten Arbeidsmarktfonds ‘Samen Presteren’***

Sociale partners vinden een succesvolle ontwikkeling dat er nu een arbeidsmarktfonds van de sportsector is en dat er middelen beschikbaar zijn om gezamenlijk met belangrijke arbeidsmarktthema's aan de slag te gaan. Het arbeidsmarktfonds draagt volgens sociale partners bij aan de ontwikkeling van de sector en geeft 'handen en voeten' aan de cao-afspraken.

---

<sup>3</sup> zie bijlage 1 voor een overzicht van sociale partners en experts met wie een interview is gehouden.

### ***Voorlichting over arbeidsvoorwaarden***

De voorlichtingen die zijn gegeven over arbeidsvoorwaarden door de werkgeversorganisatie en werknemersorganisaties, is een succesvolle ontwikkeling. Een voorbeeld is de voorlichting over pensioen en fiscaliteit.

### **Succesvolle ontwikkelingen op het gebied van arbeidsvoorwaarden**

#### ***Actualiseren van de CAO Sport***

Sociale partners vinden een positieve ontwikkeling dat de CAO Sport is geactualiseerd door kritisch te kijken naar sommige artikelen die zijn opgenomen in de cao en gezamenlijk te beslissen om verouderde artikelen te verwijderen. Deze aanpak wordt gezien als een uiting van de volwassen arbeidsverhoudingen tussen werkgevers en werknemers in de sportsector.

#### ***Opzetten Sport Mobiliteit Centrum (SMC)***

Het opzetten van het SMC eind 2013 wordt gezien als een succesvolle ontwikkeling door de mogelijkheden die het biedt voor boventallige medewerkers in de sportsector.

#### ***Benutten van financiële middelen***

Het goed benutten van nationale en Europese subsidies is een positieve ontwikkeling volgens sociale partners.

#### ***Wijzigingen in het salarisgebouw***

Volgens diverse sociale partners is een positieve ontwikkeling dat kritisch is gekeken naar het salarisgebouw en dat de begin- en eindsalarissen worden verhoogd per 1 januari 2016. Deze ontwikkeling zorgt voor meer maatwerk op lokaal niveau.

#### ***Invoeren van verschillende vormen van beloningssystematiek***

Sociale partners zijn tevreden met de stappen die zijn gezet om prestatiegerichte beloning mogelijk te maken. Vanaf 2016 kunnen sportorganisaties (met instemming van de OR/PV) kiezen uit drie soorten beloningsmodellen.

#### ***Stimulering professionele ontwikkeling***

Een positieve ontwikkeling is dat de sector professionele ontwikkeling van werkgevers en werknemers stimuleert en dat sociale partners hierin een actieve rol pakken. Het budget dat verplicht beschikbaar wordt gesteld voor opleidingen wordt tevens gezien als een succesvolle aanpak.

#### ***Focus op gezondheid en vitaliteit***

Sociale partners vinden de focus die er vanuit de sportsector is op het thema gezondheid en vitaliteit zeer positief. Voorheen werd vooral gekeken naar arbeidsomstandigheden en veiligheid als men het had over gezondheidsthema's op het werk terwijl nu de focus meer ligt op een integraal gezondheidsbeleid. Er is meer aandacht voor de fysieke en mentale gezondheid van werknemers.

#### ***Professionalisering van de sportsector***

Een positieve ontwikkeling volgens sociale partners is dat er vooruitgang is geboekt in het professionaliseren van de sportsector op het gebied van goede arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Een voorbeeld is hoe sportorganisaties met fiscaliteit omgaan en hoe sportorganisaties hierin ondersteund worden.

### **Knelpunten op het gebied van arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen**

Naast de succesvolle ontwikkelingen hebben sociale partners ook onderwerpen benoemd waar de afgelopen jaren onvoldoende aandacht voor is geweest. Deze onderwerpen zijn medezeggenschap, vitaliteit, professionalisering van sportorganisaties en de jaarurensystematiek (JUS). Het knelpunt is vooral de implementatie van gemaakte afspraken over deze onderwerpen in de praktijk. In het algemeen vindt men dat er onvoldoende zicht is op de implementatie van afspraken uit de CAO Sport en het sociaal contract. Ook ervaren sociale partners de terugloop in inkomsten als een belangrijk probleem voor de sector. Daarnaast hebben sociale partners vooral de uitvoering van het sociaal contract 2012 – 2016 als arbeidsintensief ervaren. Zij willen daarom kijken hoe zij dat kunnen ondervangen als besloten wordt tot een nieuw sociaal contract. Verder kunnen sportorganisaties meer

van elkaar leren. Sportorganisaties die op bepaalde thema's innovatief werken kunnen andere organisaties hierin meenemen. Bovengenoemde onderwerpen zijn opgenomen in de hoofdthema's van het meerjarenbeleidsplan.

### **Kernwoorden voor de ideale werkgever en werknemer in 2020**

In de interviews met sociale partners en experts is besproken hoe de ideale werkgever en werknemer van de toekomst eruit ziet. Hieronder is puntsgewijs aangegeven welke kernwaarden zijn genoemd:

#### *Kernwaarden van de ideale werkgever in 2020:*

- Stimuleert professionele ontwikkeling en vitaliteit bij zijn werknemers;
- Zet de werknemer in zijn kracht en benut de talenten van zijn werknemers;
- Streeft professionele arbeidsverhoudingen na;
- Stimuleert een balans in werk/privé bij zijn werknemers in het kader van duurzame inzetbaarheid;
- Geeft zekerheid aan een werknemer, ook in een flexibele situatie;
- Beslist in gesprek met de werknemer (en binnen de kaders van de cao) wat de organisatie nodig heeft;
- Initieert een systematische gesprekkencyclus van hoog kwaliteit;
- Introduceert nieuwe vormen van werken en is vernieuwend;
- Moderniseert zijn arbeidsvoorwaarden en verhoudingen en stelt zich dynamisch op;
- Richt zich op het toekomstbestendig maken van de organisatie;
- Werkt samen met andere sportorganisaties, deelt kennis en benut bestaande kennis in de sector in het voordeel van zijn eigen organisatie.

#### *Kernwaarden van de ideale werknemer in 2020:*

- Is ambassadeur van sport en bewegen en van zijn organisatie;
- Voert regie op zijn eigen duurzame inzetbaarheid en vitaliteit;
- Is betrokken bij de organisatie en bij de sector;
- Gaat een volwassen arbeidsverhouding aan met zijn werkgever;
- Kan zijn eigen loopbaan vormgeven en houdt zich bezig met professionele ontwikkeling;
- Is intrinsiek gemotiveerd om te werken voor de sportsector;
- Staat open voor mobiliteit en zet zich multifunctioneel in;
- Weet waar zijn talenten liggen en optimaliseert deze.

Om deze kernwaarden vorm te geven is een gedeelde visie en ambitie en een goede dialoog tussen werkgever en werknemer essentieel volgens sociale partners.

Experts die zijn geïnterviewd geven aan dat het belangrijk is dat sociale partners regelmatig met elkaar bespreken wat belangrijke waarden zijn voor goed werkgever- en werknemerschap. Dit kadert de vervolgspraken die sociale partners met elkaar maken in een cao en een mogelijk sociaal contract.

## **3. Hoofdthema's voor de sportsector 2016 - 2020**

In dit hoofdstuk komen de vier hoofdthema's naar voren voor de sportsector 2016 – 2020:

1. Modernisering van de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen
2. Duurzame inzetbaarheid
3. Inspelen op beleids- en maatschappelijke ontwikkelingen
4. Kwaliteit waarborgen

De vier hoofdthema's met aansluitende subthema's zijn gekozen omdat:

- Deze thema's naar voren komen uit de interviews en de geraadpleegde documenten (arbeidsmarktanalyse sport 2014, twee Sport Recordings en de evaluatie SMC)
- Een meerderheid van sociale partners deze thema's belangrijk vindt;
- De thema's aansluiten op toekomstige trends en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

De hoofdthema's worden in dit hoofdstuk verder uitgewerkt aan de hand van verschillende subthema's op het gebied van arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen.

### **3.1 Modernisering van de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen**

De moderne werknemer wil meer zeggenschap over zijn arbeidsvoorwaarden. De behoefte aan flexibiliteit, keuzevrijheid en ontwikkelingsmogelijkheden neemt toe. Veel sportwerkgevers denken daarom al na over modernisering van hun arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. De wens van sociale partners is om de modernisering van de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen de komende jaren voort te zetten.

Onder het hoofdthema modernisering horen de volgende subthema's:

#### *Modernisering van de arbeidsvoorwaarden:*

- Nieuwe vormen van werken in kaart brengen
- Flexibilisering
- Wijziging van de verplichtstelling pensioenregeling
- Actualisering functiehuis
- Modernisering van de verlofregeling
- Actualisering loongebouw

#### *Modernisering van de arbeidsverhoudingen:*

- Modernisering van de cao
- Afsluiten van een nieuw sociaal contract
- Werkingssfeer CAO Sport en Samen Presteren

### **Modernisering van de arbeidsvoorwaarden**

#### ***Nieuwe vormen van werken in kaart brengen***

Sociale partners merken dat er behoefte is in de sportsector aan meer kennis over nieuwe vormen van werken. Zij zien dit als een belangrijk onderwerp voor de komende jaren om vernieuwend te blijven voor de sportsector en in te spelen op de algemene modernisering op de arbeidsmarkt. Zo zijn er bestaande trends zoals slimmer werken met een flexibele omgang van werktijden en werkomgeving<sup>4</sup>, maar ook nieuwe trends zoals het verdwijnen van een middenmanagement laag waardoor werknemers meer verantwoordelijkheden krijgen in zelfsturende teams. Ook kunnen sportorganisaties meer inspelen op de komst van nieuwe informatie- en communicatietechnologieën.

Een andere invulling aan dit subthema is om goed te kijken naar hoe sportorganisaties hun contracten aanbieden en vervolgens hun sportprogramma's hierop inrichten. De kleine contracten van werknemers kunnen niet alleen ongunstig zijn voor de werknemers, maar ook voor de werkgevers omdat werknemers niet flexibel zijn in te zetten naar de behoefte van sportende klanten. Sportorganisaties zouden meer met elkaar kunnen samenwerken om een vollediger contract te bieden aan een werknemer. Ook kunnen grote sportorganisaties en de werkgeversorganisatie meer samenwerken op thema's waar nu iedere organisatie afzonderlijk op actief is.

#### *Mogelijke bijdrage sociale partners komende vier jaar:*

Door sociale partners zijn de volgende mogelijkheden aangedragen om met dit thema de komende vier jaar aan de slag te gaan:

- Inzichtelijk maken welke nieuwe vormen van werken bestaan en werkbaar zijn voor de sportsector en bestaande kennis binnen en buiten de sector benutten ten aanzien van nieuwe vormen van werken (goede praktijkvoorbeelden);
- Training aanbieden aan werkgevers om nieuwe vormen van werken te implementeren;
- Een inventarisatie uitvoeren hoe je op een slimme manier kleine contracten kan vergroten;
- Stimuleren dat grote sportorganisaties en de werkgeversorganisatie meer met elkaar samenwerken op arbeidsvoorwaardenthema's zoals HR.

<sup>4</sup> Slimmer werken wordt positief gewaardeerd door werkgevers en werknemers, zo blijkt uit de arbeidsmarktanalyse sport 2014



### **Flexibilisering**

Diverse sociale partners zien de trend van flexibilisering toenemen en vinden dat hierop geanticipeerd moet worden de komende jaren. Sociale partners zien positieve en negatieve kanten aan de flexibilisering. Zo zijn er door de flexibilisering van de arbeidsmarkt minder vaste aanstellingen, meer tijdelijke en kleine contracten en is er een toename in het aantal zelfstandigen zonder personeel (ZZP'ers). De ervaring van sociale partners is dat werknemers soms gedwongen in een rol van ZZP'er terecht komen. Ook bestaat het beeld dat in de praktijk minder wordt geïnvesteerd in de professionalisering van werknemers met een tijdelijk contract.

Tegelijkertijd is er een groep werknemers die kiest voor een tijdelijk contract of een ZZP-functie. Werknemers willen eigen baas zijn en geen onderdeel uitmaken van de cao, verplichte premies betalen en/of vastzitten aan een verplichte pensioenregeling. Of het nu wel of geen vrije keuze is, feit is dat werknemers met tijdelijke contracten of een ZZP constructie in hun privéleven moeilijkheden ervaren omdat ze geen vast contract hebben. Denk aan de moeilijkheid om met een tijdelijk contract een hypotheek te krijgen of een goede pensioenregeling.

In het kader van de nieuwe Wet werk en zekerheid vragen sociale partners zich af wat voor invloed dit gaat uitoefenen op de positie van werknemers.

Sociale partners vinden dat goed moet worden gekeken of een werknemer vrijwillig in een ZZP functie terecht komt. Een optie is om randvoorwaarden te creëren om goede arbeidscondities te bieden aan ZZP'ers. Denk bijvoorbeeld aan het faciliteren van trainingen en mogelijkheden om loopbaangesprekken te voeren.

#### *Mogelijke bijdrage sociale partners komende vier jaar:*

Door sociale partners zijn de volgende mogelijkheden aangedragen om de komende vier jaar met dit thema aan de slag te gaan:

- Sportorganisaties stimuleren om professionalisering van werknemers met een tijdelijk contract te waarborgen;
- Mogelijkheden onderzoeken om werknemers met een tijdelijk contract en ZZP'ers te ondersteunen in de privésfeer voor een goede pensioenregeling en voor het verkrijgen van een hypotheek;
- Mogelijkheden onderzoeken om goede arbeidsvoorwaarden te waarborgen voor ZZP'ers of hen te wijzen op mogelijkheden die al bestaan voor ZZP'ers;
- Mogelijkheden onderzoeken om werknemers met een tijdelijk contract meer werkzekerheid te bieden;
- Onderzoek naar de opties om flexibiliteit te bieden aan werknemers met een vast contract.

### **Wijziging van de verplichtstelling pensioenregeling**

De sportsector heeft een pensioenregeling via het Pensioenfonds Zorg en Welzijn. De verplichtstelling van de pensioenregeling is volgens werkgevers vooral voor werknemers met een klein dienstverband een probleem. Dit blijkt uit de arbeidsmarktanalyse sport 2014<sup>5</sup>. Sociale partners willen de mogelijkheden onderzoeken om de verplichtstelling te wijzigen en werknemers een keuze te geven om zich aan te sluiten bij de pensioenregeling.

### **Actualisering van het functiehuis**

Het actualiseren van het huidige functiehuis moet de komende jaren centraal staan volgens sociale partners. De huidige functiewaardering is verouderd en bepaalde functies zijn niet meer van deze tijd. Bij sociale partners is relatief veel expertise over functiewaardering en de functieniveaumatrix. Zij raden aan om gebruik te maken van bestaande expertise op dit.

### **Modernisering van de verlofregeling**

Enkele sociale partners vinden het van belang om de komende jaren te kijken naar een modernisering van de (bijzondere) verlofregeling. De verlofregeling is verouderd en werknemers kunnen het verlof soms niet opmaken aan het einde van het jaar.

---

<sup>5</sup> 85% van de ondervraagde werkgevers wil kleine contracten uitzonderen van verplichte deelname aan het pensioenfonds.

### **Actualisering van het loongebouw**

Het loongebouw moet volgens enkele sociale partners opnieuw worden herzien. Ook bestaat de wens om naar de salariëring van jongeren te kijken onder de 21 jaar.

Met de aanpassingen die worden gemaakt in de begin- en eindsalarissen (vanaf 2016) worden al goede stappen gezet.

### **Het gebruik van de jaarurensystematiek vergroten**

Een aantal sociale partners vindt een positieve ontwikkeling dat de jaarurensystematiek (JUS) is ingevoerd. De ervaring is tegelijkertijd dat er in de praktijk nog weinig gebruik van wordt gemaakt. Sociale partners vinden een inventarisatie nuttig naar welke ondersteuning nodig is om meer gebruik te maken van de JUS. De vraag is of sommige sportorganisaties eerst een moderniseringslag moeten maken qua flexibilisering en het nieuwe werken voordat de invoering van de JUS werkbaar is.

### **Modernisering van de arbeidsverhoudingen**

#### **Modernisering van de cao**

Het is belangrijk dat de komende jaren een slag wordt gemaakt om de inhoud van de CAO Sport verder te moderniseren en decentraliseren. De cao zou meer regelruimte kunnen bieden binnen de collectieve afspraken en meer individuele keuzemogelijkheden en flexibiliteit voor medewerkers. De cao zou een raamwerk-cao kunnen worden waarin werkgevers en werknemers vervolgens binnen de eigen organisatie keuzes met elkaar maken. Om de kwaliteit te bewaken kan worden afgesproken dat aan bepaalde randvoorwaarden wordt voldaan, voordat een organisatie mag afwijken van de afspraken in de cao.

Verder bestaat de wens om de teksten van de cao te moderniseren en minder te formaliseren. Als de teksten minder formeel zijn kunnen de werkgever en werknemer op de werkvloer het gesprek beter met elkaar aangaan over welke regelingen precies zijn opgenomen in de cao.

#### **Afsluiten van een nieuw sociaal contract**

De wens is geuit door sociale partners om in opvolging van het huidige sociaal contract een nieuw meerjarig sociaal contract met elkaar af te sluiten. Het moet inhoudelijk meerwaarde hebben om een nieuw sociaal contract af te sluiten. Verder zou het volgens sociale partners goed zou zijn als er meer centrale aansturing en stimulering komt om de doelen uit het sociaal contract ook daadwerkelijk te implementeren in de sportorganisaties.

#### **Werkingsfeer CAO Sport en Samen Presteren**

Sociale partners denken verschillend over het uitbreiden van de werkingsfeer CAO Sport en Samen Presteren, maar vinden het wel belangrijk dat de komende jaren aandacht komt voor deze vraag. De werkingsfeer van de CAO Sport bestaat momenteel uit elke landelijke, regionale of provinciale privaatrechtelijke instelling of organisatie die zich ten doel stelt, zonder winstoogmerk, faciliteiten te verschaffen voor sportbeoefening in de ruimste zin dan wel deze sportbeoefening te bevorderen. Commerciële sportorganisaties zoals bijvoorbeeld fitnessorganisaties en beroepssporters (zogenoemde stipendium-sporters) vallen buiten de werkingsfeer.

De wens vanuit de werknemers is enerzijds om de werkingsfeer uit te breiden naar de gehele sector sport en bewegen om zodoende de kwaliteit van de sector te verbeteren. Er bestaan tegelijkertijd twijfels bij werkgevers of verbreding op dit moment relevant is omdat daarmee de CAO Sport een veel algemenere doelgroep zou gaan bedienen. Sociale partners zouden dan op zoek moeten gaan naar een nieuwe verbindende collectiviteit. Verder zou men ervoor willen zorgen dat eerst de cao-afspraken goed worden nagekomen bij de organisaties die zijn aangesloten bij de CAO Sport voordat aan verbreding kan worden gedacht. De werkgevers vinden verder dat de mogelijkheid moet worden geboden om nieuwe sportorganisaties te laten aanhaken aan de CAO Sport, echter dat dit op vrijwillige basis zou moeten plaatsvinden<sup>6</sup>.

Tot slot is het idee geopperd om een raamwerk-cao te creëren voor de gehele sportsector en per deelsector aanvullende arbeidsvoorwaarden op te stellen. Op deze manier zouden sportorganisaties

<sup>6</sup> In de huidige CAO Sport is al een artikel opgenomen waardoor vrijwillige aansluiting bij de CAO Sport mogelijk is voor sportverenigingen en voor organisaties in aanverwante sectoren die niet vallen onder de werkingsfeer van de CAO Sport

op breed niveau met elkaar worden verbonden. Dit kan zorgen voor meer verbondenheid als sector sport en bewegen en geeft naar buiten toe een beter gezicht aan de sportsector ten gunste van lobbywerkzaamheden.

#### *Werkings sfeer fonds Samen Presteren*

Een aantal sociale partners heeft de wens geuit om de werkingssfeer van het fonds Samen Presteren uit te breiden. Een optie is om clusters te maken van verschillende typen sportorganisaties, zodat het fonds dienstverlening kan aanbieden aan sportorganisaties die opereren in een bepaalde context. Ook is het idee aangedragen om organisaties die vallen onder andere cao's die gerelateerd zijn aan sport en bewegen te laten aanhaken bij het fonds. Op deze manier kan men een bredere doelgroep bedienen in de sportsector.

Een kanttekening die wordt gemaakt is dat goed moet worden gekeken naar de financiering van het fonds Samen Presteren als zij meer sportorganisaties gaat bedienen dan de sportorganisaties die vallen onder de CAO Sport. Indien het fonds zich ook zou gaan richten op bijvoorbeeld commerciële sportorganisaties dan moeten deze organisaties ook een financiële bijdrage leveren. Ook moet het fonds ondersteunend blijven in het bereiken van de doelen die in de CAO Sport zijn afgesproken.

### **3.2 Duurzame inzetbaarheid**

Het succes van een organisatie is afhankelijk van het snel kunnen inspelen op veranderingen en dit kan een organisatie alleen wanneer de werknemers ook bij deze veranderingen kunnen aansluiten. Dat vraagt om gezonde, betrokken en flexibele werknemers. Investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers zorgt ervoor dat werknemers inzetbaar blijven voor hun huidige en toekomstige werkgever. Sociale partners hebben een gezamenlijk belang en een gezamenlijke verantwoordelijkheid om te investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Een goede dialoog is daarbij onmisbaar. Voor het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van werknemers is het van belang dat het eigen functioneren, de persoonlijke ontwikkeling en loopbaan regelmatig met de leidinggevende worden besproken.

Sociale partners in de sport hebben de afgelopen jaren geïnvesteerd in dit thema onder meer door middel van het sociaal contract (inhoudelijk thema's loopbaan & ontwikkelen en gezond & vitaal). Zij willen de komende vier jaar blijven investeren in dit thema om de sportorganisaties toekomstbestendig te maken. Ook bestaat de wens voor een meer geïntegreerde benadering van duurzame inzetbaarheid waarin de onderwerpen loopbaanontwikkeling, vitaliteit & gezondheid en werkplezier/motivatie terugkomen.

Onder het hoofdthema duurzame inzetbaarheid horen de volgende subthema's:

- Stimuleren van vitaliteit en gezondheid
- Professionalisering van werkgevers en werknemers blijven stimuleren
- Aantrekken en behouden van jongere en oudere werknemers
- Activiteiten van het SMC continueren en richten op mobiliteit
- Inspelen op vergrijzing

#### ***Stimuleren van vitaliteit en gezondheid***

Uit diverse bronnen (de highlights Sport Recordings vitaliteit, de arbeidsmarktanalyse sport 2014, interviews met sociale partners en experts) komt naar voren dat er op de werkvloer meer aandacht moet komen voor het thema vitaliteit en gezondheid. Werkgevers en werknemers hebben al goede vooruitgang geboekt door niet alleen te kijken naar arbeidsomstandigheden en veiligheid maar naar een integraal gezondheidsbeleid. Volgens sociale partners moet de komende jaren vooral aandacht komen voor de implementatie van het thema vitaliteit en gezondheid in sportorganisaties. Zo blijkt bijvoorbeeld uit de arbeidsmarktanalyse sport 2014 dat in formele gesprekken vaak geen afspraken worden gemaakt over vitaliteit, een gezonde werk/privé balans en de loopbaan van de werknemer.

#### *Mogelijke bijdrage sociale partners komende vier jaar:*

Door sociale partners zijn de volgende mogelijkheden aangedragen om met dit thema de komende vier jaar aan de slag te gaan:

- Sportorganisaties ondersteunen in het opzetten en implementeren van een vitaliteitsbeleid;
- Sportorganisaties ondersteunen in hoe vitaliteit een onderdeel kan zijn in het formele gesprek tussen werkgever en werknemer;

- De website vitale sportwerkgever.nl meer onder de aandacht brengen en vullen op basis van de wensen en behoeften uit de sector;
- Aandacht voor vitaliteit door middel van het reserveren van budget in sportorganisaties.

### ***Professionalisering van werkgevers en werknemers blijven stimuleren***

Het is essentieel dat de professionele ontwikkeling van werkgevers en werknemers wordt ondersteund en bevorderd. Uit de highlights van de Sport Recordings 'werken in de sport' komt naar voren dat medewerkers in de sport nog beperkte mogelijkheden hebben voor ontwikkeling en doorgroei. Professionalisering van werknemers is essentieel om de kwaliteit van de dienstverlening in de sportsector te behouden en daarmee het imago hoog te houden. Professionalisering geldt zowel voor de werknemer als voor de werkgever. De basisvaardigheden van leidinggevendenden/managers (zoals de dialoog met werknemers, functionerings- en beoordelingsgesprekken houden, werknemers stimuleren in hun duurzame inzetbaarheid) moeten op orde zijn. Uit de highlights van de Sport Recordings komt verder naar voren dat professionele ontwikkeling niet alleen buiten de sector hoeft te gebeuren. Interne mentoring/coaching in organisaties is net zo belangrijk. Tenslotte bestaat de wens om meer aandacht te geven aan de professionalisering van werknemers met tijdelijke contracten.

### ***Aantrekken en behouden van jongere en oudere werknemers***

Voor de toekomstbestendigheid van sportorganisaties is het van belang om meer jongere en oudere medewerkers aan te trekken en te behouden. De vraag is gesteld hoe aantrekkelijk de sportsector is voor oudere werknemers en hoe representatief het personeelsbestand is met relatief weinig oudere werknemers in dienst (tussen de 55 en 65 jaar)<sup>7</sup>.

Diverse sociale partners ervaren dat te weinig jongeren onder de 25 jaar in dienst zijn bij de sportsector. Dit wordt onderbouwd door de arbeidsmarktanalyse sport 2014 waaruit blijkt dat in 2013 4,5 procent van de sportmedewerkers onder de 25 jaar is. Ook ervaren sociale partners een probleem in het behouden van ambitieuze jongeren omdat onvoldoende carrièreperspectief kan worden geboden. Een van de oorzaken is dat er onvoldoende doorstroom is in sportorganisaties. Sociale partners willen aan de slag met de vraag hoe zij oudere werknemers kunnen stimuleren om proactief om te gaan met hun eigen professionele ontwikkeling.

#### ***Mogelijke bijdrage sociale partners komende vier jaar:***

Door sociale partners zijn de volgende mogelijkheden aangedragen om met dit thema de komende vier jaar aan de slag te gaan:

- Duurzame inzetbaarheid bevorderen specifiek van oudere werknemers;
- Werken aan het imago van de sportsector om de sector aantrekkelijk te maken voor jongeren onder de 25 jaar en de oudere generatie;
- Aan de slag met de vraag hoe je toptalenten kan binnenhalen en vervolgens voldoende carrièreperspectieven kan bieden aan deze werknemers.

### ***Activiteiten van het SMC continueren en richten op mobiliteit***

Sociale partners willen de huidige activiteiten van het SMC continueren. Een voortzetting en uitbreiding van de activiteiten van het SMC komt ook naar voren uit de evaluatie van het SMC. Het SMC kan zich in de dienstverlening onderscheiden door ook activiteiten aan te bieden gericht op het vergroten van de mobiliteit in de sportsector, zoals het verzorgen van loopbaanadvies, loopbaanbegeleiding en activiteiten gericht op duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de sector. Door het aanbieden van deze aanvullende activiteiten kan het SMC zich ontwikkelen van een mobiliteitscentrum tot een loopbaan- en ontwikkelpunt. Verder is het belangrijk dat het SMC meer bekendheid krijgt in de sportsector.

<sup>7</sup> Uit de arbeidsmarktanalyse sport 2014 blijkt dat in 2013 ruim een derde van de sportmedewerkers tussen de 25 en 35 jaar oud is. Ongeveer 14 procent van de werknemers in de sport is tussen de 55 en 65 jaar. De leeftijdsopbouw is redelijk evenwichtig verdeeld: alle leeftijdsklassen zijn goed vertegenwoordigd, met uitzondering van het personeel jonger dan 25 jaar en ouder dan 60 jaar. De gemiddelde leeftijd van de werknemers in de sportsector is 41 jaar. Dit wordt beschouwd als relatief jong in vergelijking met veel andere sectoren.

*Mogelijke bijdrage sociale partners komende vier jaar:*

Door sociale partners (en uit de arbeidsmarktanalyse sport 2014) zijn de volgende mogelijkheden aangedragen om de komende vier jaar met dit thema aan de slag te gaan:

- Zorgdragen dat het SMC een eigen plek krijgt in de sector;
- Mogelijkheden bekijken om het SMC te laten ontwikkelen van een mobiliteitscentrum tot een loopbaan- en ontwikkelpunt;
- Bekendheid van het SMC vergroten in de sportsector;
- Onderzoeken of het fonds Samen Presteren een faciliterende rol kan krijgen in het verder uitbouwen van het SMC.

**Inspelen op vergrijzing**

In het kader van vroegtijdig inspelen op veranderingen is het volgens enkele sociale partners van belang dat gekeken wordt naar de vergrijzing van werknemers in de sportsector en hoe met deze problematiek kan worden omgegaan. Ondanks dat uit de arbeidsmarktanalyse sport 2014 blijkt dat in het algemeen de leeftijdsopbouw in de sportsector redelijk evenwichtig is verdeeld (en nog geen sprake is van een vergrijzingstrend onder de werknemers in de sportsector) ervaren enkele sociale partners dat in sommige sportorganisaties relatief veel oudere werknemers werkzaam zijn die tegen hun pensioenleeftijd aanzitten. Sociale partners vragen zich af hoe je bij deze organisaties zorgt voor het behoud van kennis en voor voldoende gekwalificeerde instroom? In hoeverre is er sprake en behoefte aan demotie bij werknemers voor en na pensioengerechtigde leeftijd (bijvoorbeeld parttime gaan werken of naar een rustigere, lager betaalde functie overstappen)?

**3.3 Inspelen op beleids- en maatschappelijke ontwikkelingen**

De sportsector heeft te maken met verschillende beleids- en maatschappelijke ontwikkelingen. Bepaalde ontwikkelingen gelden weliswaar niet exclusief voor de sportsector, maar hebben wel invloed op de sector. Dit geldt bijvoorbeeld voor de Wet werk en zekerheid en de afspraken uit het Sociaal Akkoord 2013. Daarnaast heeft een conjuncturele ontwikkeling zoals de economische crisis een grote invloed op de sportsector en de financiële middelen die de sector tot haar beschikking heeft. Sociale partners en experts hebben aangegeven dat zij proactief willen inspelen op beleids- en maatschappelijke ontwikkelingen en hun achterban tijdig willen informeren en ondersteunen.

Onder het hoofdthema inspelen op beleids- en maatschappelijke ontwikkelingen horen de volgende subthema's:

- Sportorganisaties ondersteunen bij de implementatie van de Wet werk en zekerheid en andere wet- en regelgeving
- Invulling geven aan de afspraken uit het Sociaal Akkoord
- Alternatieve financieringsbronnen in kaart brengen en benutten
- Ondernemerschap stimuleren

***Sportorganisaties ondersteunen bij de implementatie van de Wet werk en zekerheid en andere wet- en regelgeving***

Sociale partners vinden het belangrijk dat de komende vier jaar aandacht komt voor de implicaties van de Wet werk en zekerheid (WWZ). Met de wet wordt beoogd het ontslagrecht sneller, goedkoper en eerlijker te maken en de rechtspositie van flexwerkers te versterken. De WWZ zal grote gevolgen hebben voor de sportsector. Cao-partijen zijn zich hiervan bewust en hebben in de CAO Sport 2015 opgenomen dat zij in 2015 (verdere) invulling geven aan de gevolgen van de Wet werk en zekerheid. De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft inmiddels het verzoek van de cao-partijen gehonoreerd om de functies bondstrainer en technisch directeur in de ministeriële regeling op te nemen, zodat in de CAO Sport kan worden overeengekomen dat met de bondstrainer en de technisch directeur een onbepaald aantal arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd kan worden afgesloten.

Daarnaast is het belangrijk dat sociale partners sneller inspelen op veranderende wet- en regelgeving en de implicaties hiervan voor de sportsector. Zo zijn sportorganisaties sneller op de hoogte en weten ze ook eerder hoe ze nieuwe wet- en regelgeving moeten implementeren. Dit geldt niet alleen voor nationale maar ook Europese wet- en regelgeving. Zo hebben aanpassingen in de Europese arbeidstijdenrichtlijn of de Europese zwangerschapsverlofrichtlijn ook invloed op de sportsector. Het is

belangrijk om de ontwikkelingen op Europees niveau bijvoorbeeld uit de Europese Sociale Dialoog Sport meer zichtbaar te maken op nationaal niveau.

*Mogelijke bijdrage sociale partners komende vier jaar:*

Door sociale partners zijn de volgende mogelijkheden aangedragen om met dit thema verder aan de slag te gaan de komende vier jaar:

- Voorlichting geven aan sportorganisaties over de gevolgen van de WWZ en hen ondersteunen in de implementatie van de WWZ;
- Een analyse maken van de sportsector op het gebied van de WWZ (Wat zijn knelpunten? Hoe kan dat voorkomen worden?);
- Mogelijkheden bespreken om sneller in te spelen op veranderende wet- en regelgeving en de implicaties hiervan voor de sportsector;
- Informatie uit Europa over relevante wet- en regelgeving en over de Europese Sociale Dialoog meer zichtbaar maken op nationaal niveau.

**Invulling geven aan de afspraken uit het Sociaal Akkoord**

In het Sociaal Akkoord uit 2013 hebben het kabinet en werkgevers afgesproken extra banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Om als sportsector invulling te kunnen geven aan de afspraken uit het Sociaal Akkoord, kan als sector meer ingezet worden op van geen-werk-naar-werktrajecten. Hiervoor kan bijvoorbeeld gekeken worden naar de mogelijkheden van functiecreatie. Met functiecreatie worden taken samengevoegd in een functie, die vervolgens ingevuld worden door een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt. In andere sectoren, zoals in de zorg, ziekenhuizen en gemeenten, zijn reeds succesvolle projecten uitgevoerd gericht op functiecreatie. De sportsector kan leren van deze ervaringen.

**Alternatieve financieringsbronnen in kaart brengen en benutten**

De sportsector heeft te maken met teruglopende inkomsten. De sponsorbestedingen nemen af, de kansspelafdrachten dalen en gemeenten hebben te maken met bezuinigingen die ook gevolgen hebben voor de sector sport. Sociale partners zien de teruglopende inkomsten als een belangrijk knelpunt de komende jaren. Zij vinden het belangrijk om te onderzoeken hoe de sportsector zich op korte termijn op andere manieren kan financieren en organiseren.

*Mogelijke bijdrage sociale partners komende vier jaar:*

Door sociale partners en uit de arbeidsmarktanalyse sport 2014 zijn de volgende mogelijkheden aangedragen om met dit thema de komende vier jaar aan de slag te gaan:

- Een overzicht opstellen van alternatieve financieringsbronnen voor de sportsector en goede voorbeelden uit de praktijk ophalen (nationaal en Europees);
- Nationale en internationale subsidies (blijven) benutten voor de sportsector.

**Ondernemerschap stimuleren**

Sociale partners willen de komende jaren meedenken hoe sportorganisaties hun organisatie toekomstbestendig kunnen inrichten door middel van het stimuleren van ondernemerschap. Op welke manier kunnen organisaties hun werkprocessen slimmer, efficiënter en goedkoper maken (denk aan het detachering van werknemers voor een bepaald aantal uren naar een andere sportorganisatie, het samen huren van panden in plaats van ieder voor zich, een gezamenlijk inkoopbeleid, etc.)? En hoe blijft sporten aantrekkelijk en betaalbaar voor deelnemers?

*Mogelijke bijdrage sociale partners komende vier jaar:*

Door sociale partners en experts (en uit de arbeidsmarktanalyse sport 2014) zijn de volgende mogelijkheden aangedragen om met dit thema de komende vier jaar aan de slag te gaan:

- Strategische sessies organiseren voor sportorganisaties om de toekomstbestendigheid te versterken en vooral goede praktijkvoorbeelden uit de sector naar voren te halen (denk aan processen efficiënter en goedkoper maken);
- Een analyse maken hoe de sportsector eruit ziet in het jaar 2025, wat dat betekent voor het arbeidsvoorwaarden(beleid) van sportorganisaties en welke rol hierin is weggelegd voor sociale partners.

### 3.4. Kwaliteit waarborgen

Kwaliteit waarborgen en optimaliseren is voor elke organisatie van belang. De kwaliteit van dienstverlening hangt nauw samen met het imago van een sector. Het verschilt per sector waar de uitdagingen liggen om kwaliteit te borgen. Specifiek voor de sportsector zijn de uitdagingen om de medezeggenschap te versterken, kleine sportorganisaties te ondersteunen in goed werkgeverschap en meer inzicht te krijgen in de werkzaamheden van vrijwilligers.

Onder het hoofdthema kwaliteit waarborgen horen de volgende subthema's:

- Ondersteunen kleine sportorganisaties
- Versterking van de medezeggenschap
- Vrijwilligersbeleid
- Aansluiting onderwijs - arbeidsmarkt
- Jaarlijks monitoren van ontwikkelingen in de sector

#### **Ondersteunen kleine sportorganisaties**

In de sportsector zijn relatief veel kleine sportorganisaties. Sociale partners willen de komende jaren inzetten in meer ondersteuning voor kleine sportorganisaties. Deze organisaties hebben weinig tijd en mankracht om een goede invulling te geven aan hun werkgeverstaken. Zo beschikken kleine sportorganisaties niet altijd over een HRM functionaris, een OR/PV en/of is er soms weinig aandacht voor goed personeelsbeleid.

#### *Mogelijke bijdrage sociale partners komende vier jaar:*

Door sociale partners zijn de volgende mogelijkheden aangedragen om met dit thema aan de slag te gaan de komende vier jaar:

- Maatwerk leveren aan werkgevers van kleine sportorganisaties om optimale arbeidsvoorwaarden te creëren;
- Stimuleren (en eventueel faciliteren) dat sportorganisaties met elkaar samenwerken om bijvoorbeeld gezamenlijk gebruik te maken van één HR-dienstverlening;
- Stimuleren dat grote sportorganisaties kleine sportorganisaties ondersteunen.

#### **Versterking van de medezeggenschap**

Een thema dat aandacht verdient volgens sociale partners is versterking van de medezeggenschap. Om moderne arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen vorm te geven is participatie van werknemers op alle niveaus van zeer groot belang. Versterking van de medezeggenschap is dan ook een onderwerp dat aan de orde komt in het huidige sociaal contract. In het huidige contract is afgesproken dat vanaf 2016 iedere sportorganisatie een goed functionerend en participerend medezeggenschapsorgaan heeft.

Sociale partners vinden het belangrijk dat de komende vier jaar daadwerkelijk stappen worden gemaakt in de versterking van de medezeggenschap bij sportorganisaties. Het gaat niet alleen om het oprichten van een PV/OR maar ook om het waarborgen van de professionaliteit van een PV/OR en de relatie met hun achterban in de organisatie. Zowel de PV/OR als de leidinggevende zouden moeten investeren in professionalisering om in goede dialoog met elkaar samen te werken.

#### *Mogelijke bijdrage sociale partners komende vier jaar:*

Door sociale partners zijn de volgende mogelijkheden aangedragen om met dit thema aan de slag te gaan de komende vier jaar:

- Sportorganisaties ondersteunen om een goed functionerend medezeggenschapsorgaan in te stellen;
- Goede praktijkvoorbeelden naar boven halen en verspreiden in de sector;
- Sportorganisaties ondersteunen in het aanbieden van training aan leidinggevenden en PV/OR leden om in goede dialoog met elkaar samen te werken.

#### **Vrijwilligersbeleid**

Sociale partners willen meer aandacht voor hoe met vrijwilligers wordt omgegaan in de sportsector en meer inzicht in de werkzaamheden die vrijwilligers uitvoeren. De sportsector is een sector waar relatief veel vrijwilligers werkzaam zijn. Uit de arbeidsmarktanalyse sport 2014 blijkt dat er beperkte actuele informatie bekend is over de inzet van vrijwilligers in de sportsector.

Sociale partners vinden het van belang dat ook voor vrijwilligers goed werkgeverschap wordt nagestreefd. Zij willen bekijken hoe hier vorm aan kan worden gegeven. Een idee is geopperd om een vrijwilligersbeleid op te stellen voor de sportsector. Een vrijwilligersbeleid regelt allerlei zaken, stelt voorwaarden, legt afspraken vast en benoemt de middelen die worden ingezet.

*Mogelijke bijdrage sociale partners komende vier jaar:*

Door sociale partners en uit de arbeidsmarktanalyse sport 2014 zijn de volgende mogelijkheden aangedragen om met dit thema aan de slag te gaan de komende vier jaar:

- Onderzoek naar de omvang van het aantal vrijwilligers, hun werkzaamheden en de begeleiding die zij ontvangen;
- Goede praktijkvoorbeelden binnen en buiten de sector naar voren halen hoe je vrijwilligers kunt binden en boeien;
- Onderzoek naar hoe sportorganisaties goed werkgeverschap kunnen nastreven voor vrijwilligers en welke hulpmiddelen en instrumenten hierin ondersteunend kunnen zijn;

**Aansluiting onderwijs - arbeidsmarkt**

Uit de arbeidsmarktanalyse sport 2014 blijkt dat slechts een beperkt deel van de werknemers in de sector een sport gerelateerde opleiding heeft afgerond. In het verleden is onderzoek gedaan naar sport gerelateerde opleidingen en de aansluiting van deze opleidingen op de arbeidsmarkt vanuit het perspectief van de student. Er is op dit moment echter niet veel bekend over hoe werkgevers in de sportsector de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt ervaren. Hebben zij bijvoorbeeld behoefte aan een uitbreiding van het aantal medewerkers met een afgeronde sport gerelateerde opleiding? Zijn de medewerkers met een afgeronde sport gerelateerde opleiding voldoende gekwalificeerd voor de uitoefening van hun functie in een sportorganisatie? Dit kan in onderzoek nader onderzocht worden. Indien blijkt dat de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt verder geoptimaliseerd dient te worden, kunnen hiervoor aanvullend trajecten ontwikkeld worden in samenwerking met hogescholen of met de Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB). Ook kan de sportsector meer financiering proberen te genereren vanuit het ministerie van Onderwijs om aanvullende trajecten onderwijs-arbeidsmarkt mogelijk te maken.

**Jaarlijks monitoren van ontwikkelingen in de sector**

Een aanbeveling uit de arbeidsmarktanalyse sport 2014 en van enkele sociale partners is om het enquête-onderzoek onder werkgevers en werknemers in de sport in de toekomst uit te blijven voeren en om periodiek een arbeidsmarktanalyse te laten uitvoeren. Metingen door de tijd heen maken het mogelijk om een ontwikkeling te zien op arbeidsthema's waarin wordt geïnvesteerd door sociale partners. Ook wordt hierdoor inzichtelijk hoe bepaalde aanpassingen in de arbeidsvoorwaarden in de praktijk doorwerken.



## Bijlage 1 – Overzicht sociale partners AOS en externe experts die zijn geïnterviewd

| Naam                               | Organisatie                                       | Rol                |
|------------------------------------|---|--------------------|
| 1. Lobke Mentrop                   | WOS   | AOS/bestuurslid SP |
| 2. Karin van Willigen              | KNHB - Koninklijke Nederlandse Hockeybond         | AOS                |
| 3. Marcelle Buitendam              | FNV Sport   | AOS                |
| 4. Mark Boetekees                  | KNVB - Koninklijke Nederlandse voetbalbond        | AOS                |
| 5. Afshin Towhidi                  | CNV Dienstenbond                                  | AOS                |
| 6. John Kapteijn                   | De Unie   | AOS/bestuurslid SP |
| 7. Erik de Winter                  | NISB – Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen | AOS                |
| 8. Jan Kossen                      | KNZB - Koninklijke Nederlandse Zwembond           | AOS/bestuurslid SP |
| <b>Externe experts</b>             |   |                    |
| 9. Henk Strating en Wilco Brinkman | HS Arbeidsvoorwaarden                             | Namens werkgevers  |
| 10. Erik Lenselink                 | NOC*NSF   | Namens werkgevers  |
| 11. Peter Gortzak                  | APG – Bestuurslid NL Sporter                      | Namens werknemers  |
| 12. Loek Leenen                    | Algemeen bestuurslid FNV Sport & Bewegen          | Namens werknemers  |