

Sectoranalyse: duurzame inzetbaarheid in de sportsector

Daniël van Hassel en Marleen Kools, CAOP Den Haag
In opdracht van Samen Presteren

Juli 2021

Inhoud

Samenvatting belangrijkste uitkomsten en conclusie.....	3
1. Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Doel.....	7
1.3 Afbakening onderzoek: duurzame inzetbaarheid en sector sport.....	7
1.4 Methode.....	8
1.5 Opbouw van dit rapport.....	8
2. De sector sport.....	9
2.1 Inleiding.....	9
2.2 Aantal sportorganisaties.....	9
2.3 Aantal werknemers per sportorganisatie.....	10
3. Omvang en samenstelling van de werkgelegenheid.....	11
3.1 Inleiding.....	11
3.2 Ontwikkeling aantal werknemers.....	11
3.3 Vacatures.....	13
3.4 Persoonskenmerken: leeftijd en geslacht.....	13
3.5 Baankenmerken.....	14
3.6 Prognose werkgelegenheid komende 5 jaar.....	15
4. Problematiek duurzame inzetbaarheid.....	17
4.1 Inleiding.....	17
4.2 Gezond, veilig en vitaal werken bevorderen.....	17
4.3 Goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap bevorderen.....	20
4.4 Leven lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit van werkenden stimuleren.....	23
4.5 Bewustwording van werkenden bevorderen: DI en eigen regie op loopbaan.....	28

Samenvatting belangrijkste uitkomsten en conclusie

Vanuit de MDIEU-regeling is een sectoranalyse sport uitgevoerd, dat als input en kennisbasis dient voor een activiteitenplan om duurzame inzetbaarheid (DI) in de sector te bevorderen. Voor dit onderzoek is gebruikgemaakt van bestaande gegevens uit onder meer de arbeidsmarktanalyse sport 2019¹ en de arbeidsmarktmonitor sport 2020². Daarnaast zijn gegevens over de werkgelegenheid, mobiliteit en omvang van sportorganisaties ontvangen van het pensioenfonds (PFZW). Vervolgens zijn interviews en groeps gesprekken gevoerd met in totaal 13 stakeholders uit de sector.

Op basis van eerdere onderzoeken komt naar voren dat het werken in de sector positief gewaardeerd wordt als het gaat om tevredenheid over arbeidsomstandigheden, de inhoud van het werk en een aantal arbeidsvoorwaarden (o.a. flexibele werktijden en werkzekerheid). Ook blijkt uit de interviews dat er de afgelopen jaren vanuit het fonds en de WOS het nodige is ontwikkeld om DI te bevorderen. Er zijn echter knelpunten waar ontwikkeling van zowel bestaande als nieuwe activiteiten op nodig blijven. Algemeen gaat het hier om:

- Het leiderschap in de sport vormt een aandachtspunt en vormt een rode draad in aandachtspunten die benoemd worden op alle vier de thema's van de MDIEU.
- Organisaties zijn vaak *top down* georganiseerd. De stijl van leiderschap blokkeert de gewenste eigen regie, ontwikkeling en persoonlijk leiderschap in de organisatie. Dit wordt door de directie en leidinggevendenden als onwenselijk beschouwd. De vertrouwensband tussen de leidinggevende en werknemer verschilt daarbij sterk.
- Organisaties in de sport zijn vaak plat georganiseerd met beperkte doorgroeimogelijkheden. Dit vraagt om creatieve maatregelen en samenwerking om mobiliteit en loopbaanontwikkeling mogelijk te maken.
- Er is een discrepantie in zienswijze en mate van scholings- en ontwikkelmogelijkheden. Volgens werkgevers zijn deze voldoende, maar werknemers zijn kritischer of daar niet van op de hoogte.
- Het ontbreekt vaak aan visie en strategisch personeelsbeleid. Maatregelen op het gebied van DI komen vaak ad hoc tot stand.
- Bij ontwikkeling van visie, beleid en maatregelen op het gebied van DI speelt de driehoek tussen directie en leidinggevendenden, HR en medezeggenschapsraad (MR) een belangrijke rol. Partijen ondersteunen en versterken elkaar vaak onvoldoende om DI in de organisatie te stimuleren en te verankeren. De horizontale dialoog is nog vaak onvoldoende.

Landelijke en sectorbrede initiatieven

In de interviews voor dit onderzoek lag de focus niet op landelijke ontwikkelingen, die van invloed zijn op het werken in de sector en DI. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om SER-adviezen³ en adviezen van de Nederlandse Sportraad⁴. Ook wordt in de *Human Capital Agenda*⁵ ingezet op sectorbreed overleg, samenwerking tussen sectoren, baanperspectief en professionaliseren van de sport. Daarnaast zijn er vanuit Samen Presteren en de WOS diverse relevante projecten. Onder meer een lopende ESF-aanvraag over "de sport van morgen". Deze initiatieven spelen een belangrijke rol bij de toekomst van de sportsector en het is van belang dat de bekendheid en bewustwording hiervan in de sector vergroot wordt.

¹ D van Hassel (2020). Arbeidsmarktanalyse Sport 2019: Stand van zaken en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van de sportsector. CAOP: Den Haag, in opdracht van Samen Presteren.

² D van der Veen en H Delfmann (2021). Arbeidsmarktmonitor sport en bewegen 2020. Lexnova marktonderzoek.

³ bijvoorbeeld <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2020/zorg-voor-de-toekomst.pdf>, geraadpleegd juli 2021.

⁴ <https://www.nederlandse-sportraad.nl/>, geraadpleegd juli 2021.

⁵ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2021/06/11/human-capital-agenda-sport>, geraadpleegd juli 2021.

De hiervoor genoemde hoofdpunten staan in de volgende tabel S1 voor DI per onderliggend thema uit de MDIEU-regeling samengevat. In de laatste kolom staan globale oplossingsrichtingen, die louter dienen als inspiratie voor het nog op te stellen activiteitenplan. Deze oplossingsrichtingen zijn aangedragen in de interviews en via de begeleidingscommissie van dit onderzoek. Algemeen geldt dat er binnen de sport op diverse thema's al het nodige gebeurt en is het ook aan te bevelen om bestaande maatregelen te versterken.

Tabel S1: Overzicht maatregelen en algemene aandachtspunten en oplossingsrichtingen voor de sportsector

Thema	Huidige maatregelen en knelpunten	Oplossingsrichtingen
Gezond, veilig en vitaal werken bevorderen		
Vitaliteit en gezondheid	<p><i>Maatregelen.</i> Vanuit de sector is ondersteuning op deze thema's ontwikkeld. Onder meer via een coronamodule en handleiding Arbo.</p> <p><i>Aandachtspunten.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aandacht voor gezondheid en vitaliteit voor werknemers is vaak onvoldoende evenals de maatregelen om werknemers langer door te laten werken. • Ontbreken van visie en kennis over hoe je gezondheid en vitaliteit onderdeel laat zijn van organisatiebeleid. Maatregelen vaak ad hoc. • Onvoldoende bewustwording en activatie top van de organisatie (directie) en middenkader (leidinggevenden) van nut en noodzaak beleid op DI. De faciliterende rol van HR is hierin nog vaak onvoldoende. • Belangrijk zicht te hebben op de effecten van beleid op dit thema, o.a. ziekteverzuim is een indicator. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen visie op wat belangrijk is bij gezond en vitaal werken, zodat daar doordacht beleid voor ontwikkeld kan worden. Kennis over thema vergroten en bij experts in organisatie beleggen. • Monitoren ziekteverzuim op sportsectorniveau.
Veiligheid	<p><i>Maatregelen.</i> Voor dit thema is veel aandacht vanuit de sector. Zo wordt het met hulp van NOC*NSF voor sportorganisaties mogelijk om vertrouwenspersonen aan te stellen.</p> <p><i>Aandachtspunt.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultuur van vertrouwen is belangrijk en daarin speelt de leidinggevende een belangrijke rol. Verschilt tussen leidinggevenden hoe zij daar mee omgaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leidinggevenden ondersteunen met richtlijnen om cultuur van vertrouwen tussen werkgever en werknemer te versterken. HR kan faciliteren. Ook MR betrekken.
Thuiswerken en werk-privé balans	<p><i>Maatregelen.</i> Er zijn initiatieven om werkgevers te begeleiden bij beleid thuis-kantoor werken werknemers.</p> <p><i>Aandachtspunt.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hybride werken kan bijdragen aan DI. Ondersteuning thuiswerken in coronatijd soms laat op gang. Risico's meer eenzaamheid, minder samenwerking en binding met organisatie. Voor werknemers is risico dat werk en privé door elkaar lopen en vraagt het andere competenties omdat ze hun werk (deels) op afstand uitvoeren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis delen via een landelijk platform over hoe het hybride werken vorm kan krijgen.
Werkdruk	<p><i>Aandachtspunt.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Specifieke risicogroepen voor werkdruk zijn functies met hoge mate verantwoordelijkheid. Maar werkdruk wordt gezien als een probleem in de sportsector dat bij veel functies voorkomt. Diverse oorzaken, o.a. evenementen die veel eisen, beperkte capaciteit en eisen rond vernieuwing. Vanuit organisaties zou vaak te weinig oog voor hoge werkdruk zijn, evenals voor randvoorwaarden tijd en werk-privé balans. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliteren leidinggevenden om werkdruk met werknemers te bespreken en afspraken maken over compensatie van overwerk.

Thema	Huidige maatregelen en knelpunten	Oplossingsrichtingen
Goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap bevorderen		
Rol leidinggevenden bij het "goede gesprek"	<p><i>Maatregelen.</i> Diverse projecten voor ondersteuning leidinggevenden voor voeren goede gesprek met werknemers. O.a. leiderschapsprogramma en behoefte-onderzoek leiderschap.</p> <p><i>Aandachtspunten.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vanuit organisaties wordt vaak gewerkt vanuit <i>top down structuur</i>, waardoor het "goede gesprek" over vitaliteit en gezondheid, maar ook ontwikkeling niet goed gevoerd wordt. • De capaciteit om echt goed beleid op dit thema te voeren zou vaak ontbreken. • Ook ontbreekt het bij verschillende organisaties aan kennis over het onderwerp. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creëren van bewustwording van belang van goede gesprek bij werkgevers op lange termijn. Voordelen meermaals laten zien. • HR meer rol bij beleid DI laten spelen. Zorgen voor capaciteit. MR betrekken. • Kennis over onderwerp vergroten.
Rol werkgever en leidinggevende algemeen	<p><i>Aandachtspunten:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Leiderschapsstijl binnen organisaties en het ontbreken van bewustwording en activatie bij directie en leidinggevende op het gebied van DI. • Leiderschap sluit vaak niet aan bij behoeften aan eigen regie en stimuleren van persoonlijk leiderschap. • Meer visie vanuit directie nodig op eigen leiderschap en gewenste leiderschap binnen de organisatie. • Werknemer ervaart leidinggevende vaak niet als coach, facilitator en "vertrouwenspersoon". Er is vaak beperkt initiatief vanuit werknemers. • Door corona meer afstand en loopt werk en privé door elkaar. Bij directie en leidinggevenden doet het groter beroep op leiderschapsskills o.a. om verbinding te realiseren, visie uit te dragen en werknemers te motiveren. Dit wordt vaak gemist. 	<ul style="list-style-type: none"> • Versterken bestaande maatregelen zoals leiderschapsprogramma. Zie ook punten voorgaande thema "Rol leidinggevenden bij het goede gesprek".
Een leven lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit van werkenden stimuleren		
Scholingsmogelijkheden en doorstroom (kleine) organisaties	<p><i>Maatregelen.</i> Er bestaan binnen organisaties vaak diverse scholingsmogelijkheden. Scholingsbudgetten zijn vanuit cao geregeld. Projecten rond strategische personeelsplanning, waarbij aandacht is voor de ontwikkeling van werknemers.</p> <p><i>Aandachtspunten.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Werkgevers relatief vaak tevreden over de scholingsmogelijkheden, maar werknemers kritischer. Ook veel lange dienstverbanden en weinig ruimte voor doorstroom (vooral in kleine organisaties), waardoor ontwikkeling niet goed op gang komt. • Voornamelijk kleinere werkgevers ontbreekt het vaak aan visie, beleid, capaciteit en interventiemogelijkheden op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen en arbeidsmarktmobiliteit. • Behoefte bij werknemers aan: korte opleidingen, kennisuitwisseling met andere werknemers en <i>learning on the job</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rol voor leidinggevenden, die het goede gesprek over o.a. loopbaan en ontwikkeling met werknemers moeten voeren en daarvoor beter in staat moeten zijn. Ook faciliterende rol HR en MR. • Ondersteunen en inspireren (kleine) organisaties op strategische personeelsplanning en visie op ontwikkeling personeel. • Bevorderen korte opleidingen en kennisuitwisseling tussen werknemers.
Mobiliteit werknemers tussen sectoren	<p><i>Aandachtspunt:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliteit tussen de sportsector en andere sectoren wordt gezien als belangrijk voor de ontwikkeling van werknemers maar ook organisaties in de sport. Uit onderzoek blijkt dat dit sectorbreed regelmatig gebeurt. Wel belangrijk te blijven investeren in aantrekkelijkheid van sector. Ook tussen georganiseerde sport en aanpalende sportsectoren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maatregelen om aantrekkelijkheid en bekendheid met werken in de sector te versterken. • Kijken naar mogelijkheden cao's sportsectoren meer te uniformeren.

Thema	Huidige maatregelen en knelpunten	Oplossingsrichtingen
Mobiliteit en behoud werknemers binnen sportsector	<ul style="list-style-type: none"> • Aandachtspunt mobiliteit is verschil in cao en arbeidsvoorwaarden tussen de verschillende sportsectoren. <p><i>Maatregelen:</i> o.a. aanpassing cao-artikel om boventallige werknemers als gevolg van corona te behouden. Arbeidsmarktplatform werkenindesport.</p> <p><i>Aandachtspunten:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Het vergroten van de mobiliteit binnen de sector, maar ook binnen sportorganisaties zelf. • De sector kenmerkt zich door veel kleine organisaties met een platte structuur waar de loopbaanmogelijkheden beperkt zijn. Er zijn teveel mensen, die te lang op dezelfde plek blijven zitten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Betere samenwerking tussen sportorganisaties waartussen werknemers uitgewisseld kunnen worden. • Bonden waar personeel niet meer nodig is moeten contact hebben met (grotere) bonden waar juist wel behoefte is. • Opzetten eigen poule werknemers, die binnen verschillende organisaties worden ingezet. • Functies verbreden meer universeel maken, zodat werknemers breder in de sector inzetbaar zijn.
Wendbaarheid organisaties	<p><i>Maatregelen:</i> Vanuit ESF is wendbaarheidsscan uitgevoerd, waaraan 20 organisaties in de sector deelnamen. Met hulp van diverse vragen werden gemiddelde scores op 4 hoofddimensies bepaald.</p> <p><i>Aandachtspunt.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sportorganisaties hebben soms moeite mee te bewegen met wat omgeving vraagt. Jonge werknemers krijgen onvoldoende ruimte om ideeën te ontwikkelen en te experimenteren. Veel onbekendheid met hoe je werknemers gemotiveerd houdt en aandacht kunt geven aan DI. Veel ad hoc, weinig visie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliteren van kennisdeling en netwerkvorming, zodat werkgevers elkaar weten te vinden en kunnen leren van best practices. • Rol leidinggevende MR, HR. Werkatelier of –sessie. Hoe doe je het vanuit jouw rol, aan de hand van verschillende doelgroepen. Elkaar opzoeken en nadenken over hoe je wendbaarheid kunt faciliteren.
Bewustwording van werkenden bevorderen: DI en eigen regie op loopbaan		
Eigen regie werknemers	<p><i>Maatregelen.</i> Er zou vanuit de sector al veel gebeurd zijn op het gebied van eigen regie via bijvoorbeeld Jong Oranje.</p> <p><i>Aandachtspunten:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Werknemers meer eigen regie laten nemen om hun ontwikkeling en loopbaan vorm te geven. Een verklaring waarom werknemers voor een deel onvoldoende regie nemen, is dat zij niet bewust zijn en inzicht hebben in hun mogelijkheden. • Ook leidinggevenden zouden beter in staat moeten zijn om ontwikkeling en loopbaan structureel onder de aandacht te brengen. • Beperkte tot geen stimulans door directie en leidinggevenden; • Weinig mogelijkheden tot zelf samenstellen arbeidsvoorwaarden. • Werkgever vindt dat werknemer meer eigen regie moet nemen en werknemer ervaart niet het leiderschap en de randvoorwaarden om meer eigen regie te nemen. • HR faciliteert te weinig en brengt te weinig de mogelijkheden onder de aandacht: beperkte HR capaciteit voor thema DI. • Ontbreekt aan loopbaancoaching in de sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Etaleren mogelijkheden, die werknemers hebben om zich te ontwikkelen. Alle tools en instrumenten waar ze profijt van hebben voor loopbaan en eigen regie. • Ontwikkelen trainingen voor zelfregie en loopbaancoaching voor werknemers. • Leidinggevenden ondersteunen bij dialoog werknemer.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Het kabinet heeft met de sociale partners een akkoord bereikt over de vernieuwing van het pensioenstelsel. Het akkoord bevat verschillende maatregelen, waaronder een subsidieregeling voor het ondersteunen van sectorale maatwerkafspraken rondom duurzame inzetbaarheid (verder aangeduid als “DI”), langer doorwerken en tijdelijk eerder stoppen met werken.⁶ Het kabinet wil met de tijdelijke Maatwerkregeling DI en eerder uittreden (MDIEU) bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van werkenden. Hierbij gaat het erom dat zij richting hun pensioen zoveel mogelijk gezond, competent en met plezier werken.

In dat kader heeft het bestuur van Samen Presteren, het arbeidsmarktfonds voor de sector sport, het CAOP gevraagd de sectoranalyse uit te voeren. De uitvoering van deze sectoranalyse is een voorwaarde voor het aanvragen van subsidie voor de ontwikkeling en uitvoering van een activiteitenplan om DI in de sector te bevorderen.

Dit rapport beschrijft de aanpak en uitkomsten van de sectoranalyse. In deze analyse staat DI centraal. De aandacht gaat daarbij niet specifiek uit naar eerder uittreden, omdat de sector een relatief beperkte groep oudere werknemers heeft waarvoor dit relevant is.

1.2 Doel

De sectoranalyse heeft als doel inzicht te bieden in de meerjarige opgave van DI en langer doorwerken. De analyse geeft handvatten voor gericht beleid op verschillende groepen werkenden en vormt de basis voor een activiteitenplan voor bevordering van DI in de sector.

1.3 Afbakening onderzoek: duurzame inzetbaarheid en sector sport

Het begrip DI

Voor deze sectoranalyse gaan we uit van de volgende definitie van DI: *“werknemers beschikken in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren.”*⁷

Er zijn veel manieren om de onderliggende thema’s voor het bevorderen van DI te clusteren. We gaan in dit rapport uit van de centrale thema-indeling uit de MDIEU-regeling:

- Gezond, veilig en vitaal werken bevorderen
- Goed werkgever- en opdrachtgeverschap bevorderen
- Leven lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit van werkenden stimuleren
- Bewustwording van werkenden bevorderen: DI en eigen regie op de loopbaan

⁶ Regeling van de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, van 18 januari 2021, 2020-0000172420, tot het verstrekken van subsidies voor maatwerk in het kader van duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden (Tijdelijke maatwerkregeling duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden), in: Staatscourant nr. 2522, 21 januari 2021.

⁷ Van der Klink, J. J. L., Brouwer, S., Bultmann, U., Burdof, L., Schaufeli, W. B., Wilt, G. J., Van der, & Zijlstra, F. R. H. (2010). Duurzaam inzetbaar: Een werkdefinitie (sustainable employability; a working definition). 's Gravenhage: ZonMw. Zie ook: Brouwer, S., A. de Lange, S. van der Mei, M. Wessels, W. Koolhaas, U. Bultmann, B. van der Heijden en J. van der Klink (2012). Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven. Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen: Groningen. Pagina 6.

Deze indeling komt terug in zowel hoofdstuk 4, - waarin we de cijfers en knelpunten rond DI beschrijven -, als de conclusie en samenvatting aan het begin van dit rapport.

De sector sport

Dit onderzoek richt zich op de arbeidsmarkt van de georganiseerde sportsector. Onder de georganiseerde sportsector vallen alle landelijke, regionale of provinciale organisaties, die het doel hebben om sport en beweging te stimuleren. Voor een groot deel zijn dit sportbonden, maar ook lokale en sportondersteunende organisaties zoals sportservicebureaus.⁸

1.4 Methode⁹

Dit onderzoek is gebaseerd op deskresearch, bestaande data en interviews.

Deskresearch en bestaande data

Voor dit onderzoek is begonnen met het verzamelen van relevante documentatie en bestaande cijfers. De cijfers, die voor dit onderzoek gebruikt zijn, betreffen met name de arbeidsmarktanalyse sport 2019⁸ (verder aangeduid als “AMA 2019”) en de arbeidsmarktmonitor sport 2020¹⁰ (verder aangeduid als “AMMS 2020”). Hierbij moet bedacht worden dat de resultaten uit de AMA 2019 betrekking hebben op de periode voor de coronacrisis, terwijl de AMMS tijdens de coronacrisis is uitgevoerd. Daarnaast zijn gegevens bij het pensioenfonds (PFZW) over de werkgelegenheid, mobiliteit en organisaties in de sportsector verkregen over de jaren 2014-2020. Doordat deze cijfers in de loop der jaren door aanpassingen in de registratie licht kunnen afwijken, is ervoor gekozen om de cijfers die voor eerdere jaren (2014-2018) in de AMA 2019 stonden ook opnieuw aan te vragen en te gebruiken voor deze analyse.

Interviews

In aansluiting op de verzamelde bestaande gegevens zijn interviews afgenomen met diverse stakeholders uit de sector. Dit waren afwisselend groeps- en individuele gesprekken, die circa drie kwartier tot ruim een uur duurden. Deze gesprekken werden in bijna alle gevallen via MS Teams uitgevoerd. In de bijlage van dit rapport is een lijst met functies en organisaties van de 13 betrokken personen opgenomen.

Voor het aantal deelnemers aan de groepsgesprekken geldt dat deze niet groot genoeg is om met zekerheid te kunnen zeggen dat de informatie uit deze gesprekken representatief is voor de gehele sector. Dat is anders voor de cijfers uit bestaande data, die gebaseerd zijn op grote groepen en meer representatief zijn voor de sector. Wel geven de interviews vanuit verschillende perspectieven kwalitatieve inkleuring aan de cijfers.

1.5 Opbouw van dit rapport

Vooraan in dit rapport staan de belangrijkste uitkomsten uit dit onderzoek samengevat. Het volgende hoofdstuk 2 beschrijft op basis van kwantitatieve gegevens de sector sport op organisatieniveau, terwijl hoofdstuk 3 dat doet voor de werkgelegenheid in de sector. Het afsluitende hoofdstuk 4 beschrijft voor DI per onderliggend thema uit de MDIEU-regeling de huidige stand van zaken met hulp van cijfers en op basis van de interviews de huidige maatregelen en aandachtspunten en behoefte voor de toekomst.

⁸ D van Hassel (2020). Arbeidsmarktanalyse Sport 2019: Stand van zaken en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van de sportsector. CAOP: Den Haag, in opdracht van Samen Presteren.

⁹ De sectoranalyse is ondersteund door een begeleidingscommissie met vertegenwoordigers vanuit de WOS en FNV.

¹⁰ D van der Veen en H Delfmann (2021). Arbeidsmarktmonitor sport en bewegen 2020. Lexnova marktonderzoek.

2. De sector sport

Conclusie

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de ontwikkeling van het aantal sportorganisaties en organisatiegrootte. Ruim 40% van de 224 sportorganisaties is een sportbond. Het overige deel zijn ander type organisaties zoals een sportservicebureau. In de periode 2014-2020 nam het aantal sportorganisaties toe met bijna 13% als gevolg van het toegenomen aantal overige sportorganisaties. Ruim driekwart (78%) van de sportorganisaties heeft minder dan 25 werknemers. Verder blijkt dat 24% van de werkgelegenheid in een organisatie met minder dan 25 werknemers werkt.

2.1 Inleiding

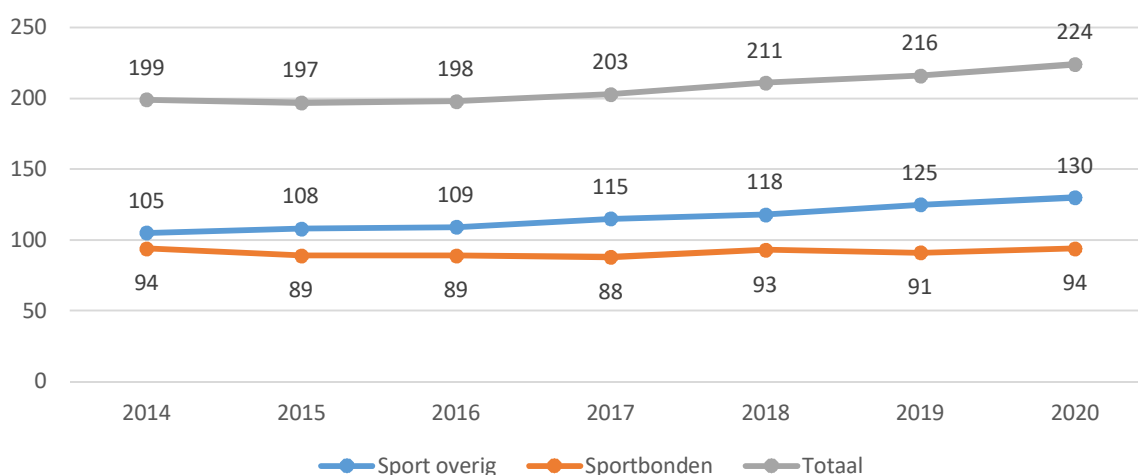
In dit hoofdstuk wordt de sector sport beschreven aan de hand van cijfers over de ontwikkeling van het aantal sportorganisaties en het aantal werknemers dat in deze sportorganisaties werkt. De gebruikte data zijn afkomstig van PFZW.

2.2 Aantal sportorganisaties

Toename aantal sportorganisaties

- In 2020 zijn er **224 sportorganisaties**, waarvan **94 (42%) sportbonden** en **130 (58%) overige sportorganisaties** (figuur 2.1).
- In de periode 2014-2020 is het aantal sportorganisaties **met 25 toegenomen**, een toename van bijna **13%**. Dit verschil kan volledig verklaard worden door het toegenomen aantal overige sportorganisaties, dat met hetzelfde aantal toenam. Het aantal sportbonden daalde na 2014 licht, maar komt in 2020 weer op hetzelfde aantal van 94 uit.

Figuur 2.1: Aantal sportorganisaties in de periode 2014-2020¹



Bron: PFZW.

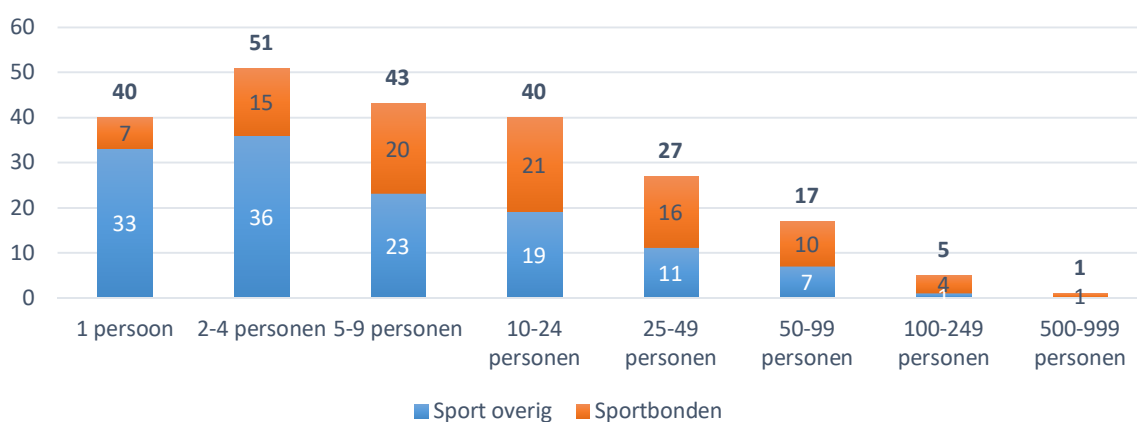
¹ Onder organisatie wordt hier verstaan de zelfstandige juridische entiteit. Dochters binnen een moeder-dochterverhouding worden apart geteld.

2.3 Aantal werknemers per sportorganisatie

Ruim driekwart sportorganisaties heeft minder dan 25 werknemers

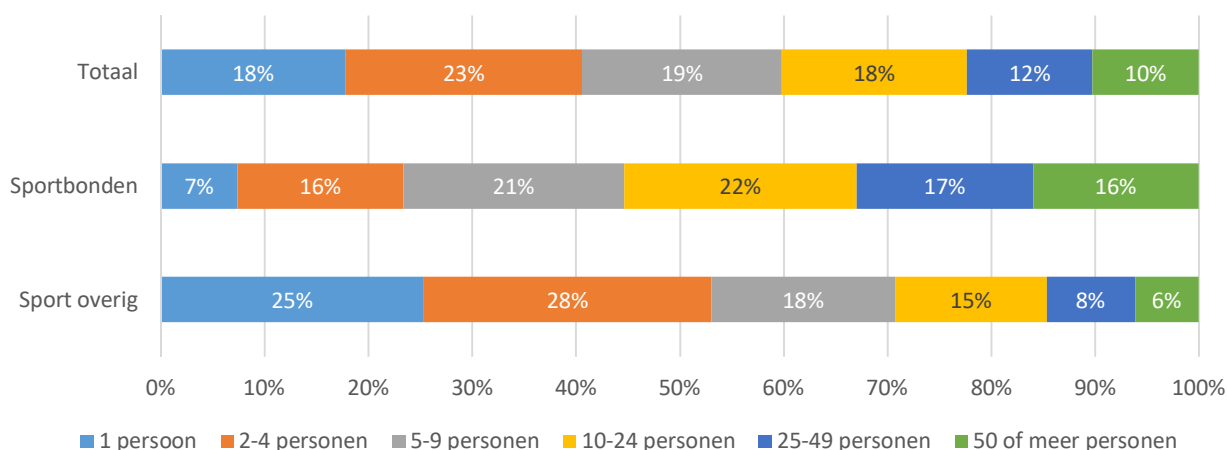
- Organisaties in de sportsector hebben over het algemeen een beperkt aantal werknemers. In 2020 bestaan **174 sportorganisaties** uit **minder dan 25 personen** (figuur 2.2).
- Dit betekent dat ruim driekwart (**78%**, figuur 2.3) van alle sportorganisaties uit minder dan 25 personen bestaat. Deze organisatiegrootte zien we vooral terug bij **sportservicebureaus en ander type organisaties** (bij elkaar **85%**) en minder vaak bij **sportbonden** (bij elkaar **67%**).
- Ook zijn er **40 zzp-ers** (organisaties met 1 persoon), waarvan 7 sportbonden en 33 overige sportorganisaties. Deze vormen bijna een vijfde (18%) van alle organisaties in de sector sport.

Figuur 2.2: Aantal sportorganisaties naar aantal werkzame personen, verdeeld naar sportbonden en overige sportorganisaties, 31 december 2020.



Bron: PFZW.

Figuur 2.3: Aandeel sportorganisaties naar aantal werkzame personen, verdeeld naar sportbonden en overige sportorganisaties, 31 december 2020.



Bron: PFZW.

- In absolute aantallen werken in totaal **1.168 personen** in sportorganisaties met **minder dan 25 werknemers**. Dat is ongeveer **een kwart (24%) van de werkgelegenheid** in 2020. Bij de sportbonden gaat het om 560 werknemers, ofwel 17% van de werkgelegenheid en bij de overige sportorganisaties om 608, ofwel 39% van de werkgelegenheid.

3. Omvang en samenstelling van de werkgelegenheid

Conclusie

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de ontwikkeling van de omvang en samenstelling van de werkgelegenheid op basis van PFZW-gegevens.

Werkgelegenheid. In totaal werken bijna 5000 personen in de sector sport voor ruim 3300 FTE. In de periode 2014-2020 is het aantal personen en FTE gegroeid met respectievelijk ruim 4 en 10%. Vooral in sportbonden zijn werknemers gemiddeld meer FTE gaan werken.

Persoonskenmerken. De man-vrouw verdeling is bijna gelijk en de gemiddelde leeftijd is bijna 41 jaar. Deze gegevens zijn vergelijkbaar met die van de werkzame beroepsbevolking in Nederland.

Baankenmerken. Ruim twee derde (68%) van de werknemers in de sportsector heeft een contract voor onbepaalde tijd. Ook werkt twee derde voor een sportbond.

Prognoses. In de komende vijf jaar zal bijna 6% van de huidige werkgelegenheid de AOW-gerechtigde leeftijd bereiken. Het merendeel van de werkgevers in de sport (72%) ziet het aantal FTE in de organisatie de komende vijf jaar niet veranderen. Naar verhouding wordt wat vaker een krimp (17%) dan een groei verwacht (11%), maar het verschil is beperkt. Er zijn op basis hiervan geen aanwijzingen dat de werkgelegenheid in de komende jaren substantieel gaat veranderen.

3.1 Inleiding

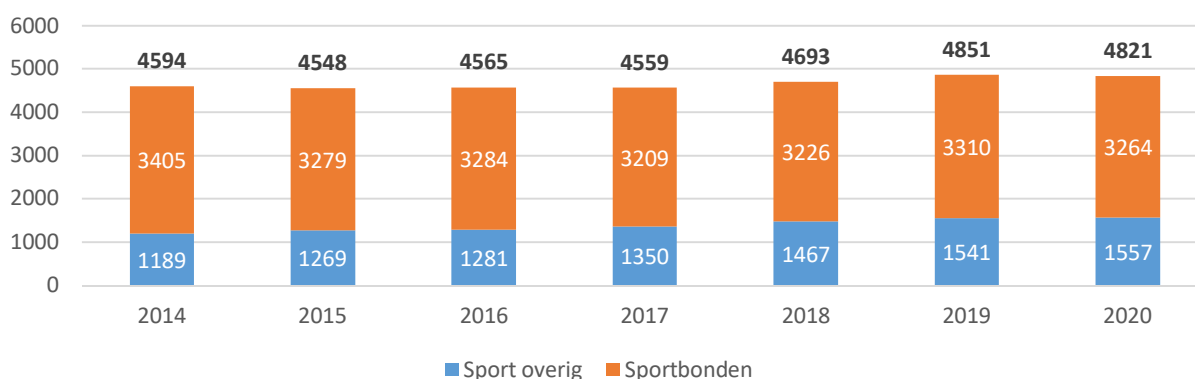
In dit hoofdstuk gaan we in op de ontwikkeling van de werkgelegenheid in de sportsector. De gegevens zijn gebaseerd op de data die we voor dit onderzoek in 2021 van PFZW hebben ontvangen, tenzij anders vermeld. Andere gebruikte bron is de AMMS 2020.

3.2 Ontwikkeling aantal werknemers

Werkgelegenheid toegenomen

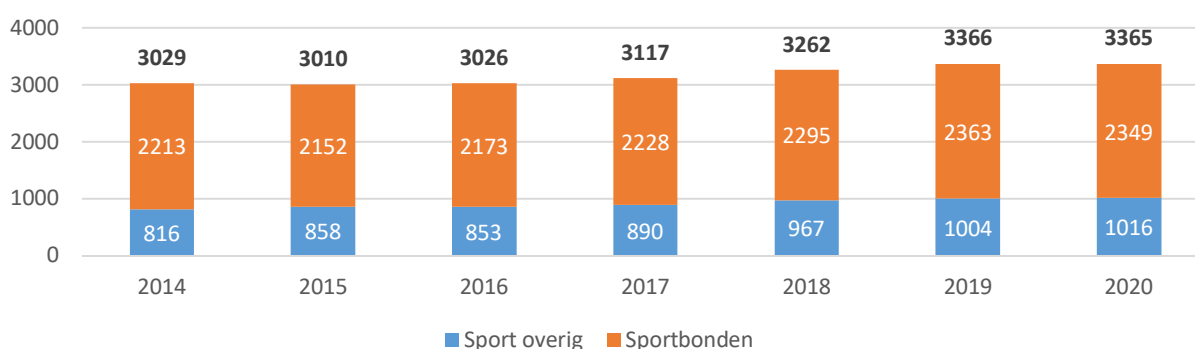
- In figuur 3.1 en 3.2 staat de ontwikkeling van de werkgelegenheid van de sportsector in personen en FTE's weergegeven. Daaruit komt voor 2020 naar voren dat er **4821 personen** werken. Als we alle contractgroottes bij elkaar optellen komt dit neer op **3365 FTE**.
- Kijken we naar de ontwikkeling in de afgelopen jaren, dan is voor de **periode 2014-2020** te zien dat:
 - het aantal **personen** met **227 toenam**, ofwel een stijging van **bijna 5%**
 - het aantal **FTE** met **336 toenam**, ofwel een stijging van **ruim 11%**

Figuur 3.1: Ontwikkeling aantal personen in de sector sport in 2014-2020



Bron: PFZW.

Figuur 3.2: Ontwikkeling aantal FTE's in de sector sport in 2014-2020

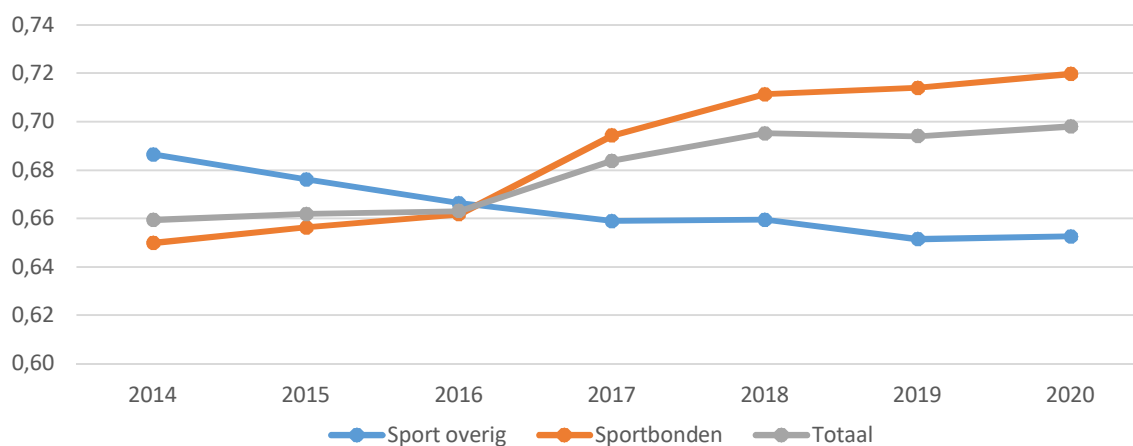


Bron: PFZW.

Gemiddeld aantal FTE per werknemer toegenomen

- Procentueel nam het aantal FTE's meer toe dan het aantal personen, omdat werknemers in de periode 2014-2020 gemiddeld meer zijn gaan werken: **van 0,66 tot 0,70 FTE**, een **toename** van bijna **6%**.
- Zoals in figuur 3.3 staat weergegeven zijn het de **sportbonden** waar werknemers gemiddeld meer FTE zijn gaan werken: **van 0,65 tot 0,72**, een **toename** van bijna **11%**. In de overige sportorganisaties nam dit gemiddelde juist af: **van 0,69 tot 0,65**, een **afname** van bijna **5%**

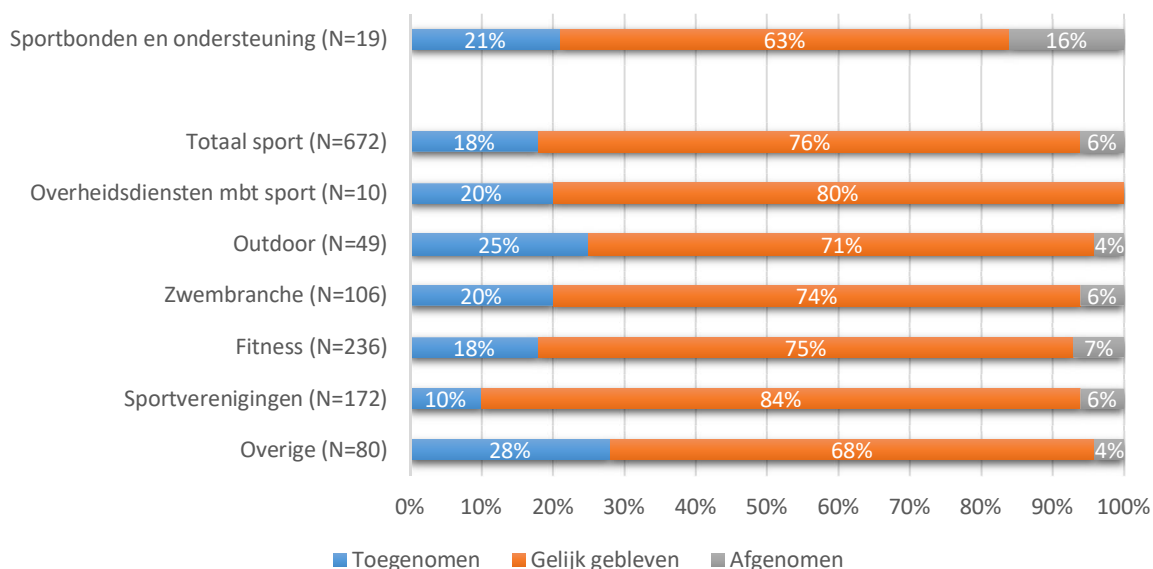
Figuur 3.3: Ontwikkeling gemiddeld aantal FTE in 2014-2020, totaal en naar type organisatie



Bron: PFZW.

- De lichte stijging van de werkgelegenheid uit figuur 3.1 is in lijn met de ontwikkeling van de formatie dat werkgevers in de sport de afgelopen 2 jaar in hun organisatie hebben gezien, volgens de AMMS 2020 (figuur 3.4). **Ongeveer twee derde van de werkgevers** van sportbonden en ondersteuning zag de werkgelegenheid **gelijk blijven**. Het aandeel dat een **toename** zag (**21%**) ligt iets hoger dan het aandeel dat de formatie **kleiner** zag worden (**16%**).
- Verder valt uit de figuur af te leiden dat het aandeel dat geen verandering in de personeelsformatie zag in andere sportbranches hoger lag.

Figuur 3.4: Ontwikkeling personeelsformatie in afgelopen twee jaar volgens werkgevers in de sport



Bron: AMMS 2020, bewerking CAOP.

3.3 Vacatures

Ruim 9 op 10 vacatures vervuld

- Bijna driekwart (70%) van de 18 sportbonden en ondersteuningsorganisaties uit de AMMS 2020 hadden de afgelopen twee jaar vacatures, in totaal voor **91 FTE**. Hiervan werd **92% vervuld**. Deze percentages liggen ruim hoger dan voor het gemiddelde van alle sportbranches bij elkaar (respectievelijk 61 en 74%). Dit laat zien dat het organisaties over het algemeen goed is gelukt om voor voldoende instroom te zorgen. Tegelijkertijd blijft ook de doorstroming binnen en tussen organisaties van belang voor zowel de ontwikkeling van werknemers zelf als organisaties. In hoofdstuk 4 komen we daar op terug.

3.4 Persoonskenmerken: leeftijd en geslacht

Aandeel mannen en vrouwen bijna gelijk

- In 2020 is het **aandeel vrouwen** van alle werknemers in de sportsector **48%**, een gering verschil met 2014 (46%). Deze man-vrouw verdeling is eveneens bijna gelijk aan dat van de werkzame beroepsbevolking in Nederland (49% is vrouw, CBS 2019).

Gemiddelde leeftijd sport vergelijkbaar met beroepsbevolking

- De **gemiddelde leeftijd is 40,7 jaar**, iets lager dan in 2014 (40,9). Voor sportbonden (41,6) ligt de gemiddelde leeftijd bijna twee jaar hoger dan voor de overige sportorganisaties, zoals sportservice bureaus (38,7).
- De gemiddelde leeftijd voor de sportsector (**40,7**) wijkt weinig af van de totale werkzame beroepsbevolking in Nederland: 41 jaar (CBS, 2019).

4% werkgelegenheid is 63 jaar of ouder

- In het kader van de DIEU-regeling is voor deze analyse ook gekeken naar het aantal werknemers van **63 jaar en ouder**. Dat aantal ligt op **182, ofwel 4%** van de werkgelegenheid. Uit tabel 3.1 valt verder af te leiden dat bij elkaar opgeteld **ruim een kwart (28%)** van de werkenden in de sector **50 jaar of ouder** is. Tussen sportbonden en overige sportorganisaties bestaan wat betreft de leeftijdsverdeling beperkte verschillen.

Tabel 3.1: Leeftijdsverdeling werkgelegenheid sportsector naar sportbond en sport overig

	Sport overig		Sportbonden		Totaal	
	N	%	N	%	N	%
15-24 jaar	186	12%	186	6%	372	8%
25-49 jaar	989	64%	2122	64%	3111	65%
50-59 jaar	263	17%	678	20%	941	20%
60 jaar en ouder	119	8%	278	8%	397	8%
60 jaar	29	2%	48	1%	77	2%
61 jaar	18	1%	45	1%	63	1%
62 jaar	22	1%	53	2%	75	2%
63 jaar	23	1%	53	2%	76	2%
64 jaar	10	1%	38	1%	48	1%
65 jaar	9	1%	28	1%	37	1%
66 jaar en ouder	8	1%	13	0%	21	0%
Totaal	1557	100%	3312	100%	4821	100%

Bron: PFZW.

3.5 Baankenmerken

1 op de 10 werkt niet voor een vast aantal uur per week

- **Contract.** **90%** van de werknemers heeft een arbeidsovereenkomst voor een **vast aantal uur per week** (2014: 82%). De overige **10%** heeft een **flexibel/0-uren contract** (2014: 18%). Dit verschilt nauwelijks tussen sportbonden en overige sportorganisaties.
- Ruim **twee derde (63%)** van de werknemers heeft een **contract voor onbepaalde tijd**, terwijl het **overige deel (37%)** een **contract voor bepaalde tijd** heeft. Hierin verschillen sportbonden en overige sportorganisaties niet.

Aandeel werkzaam bij sportbond afgenomen

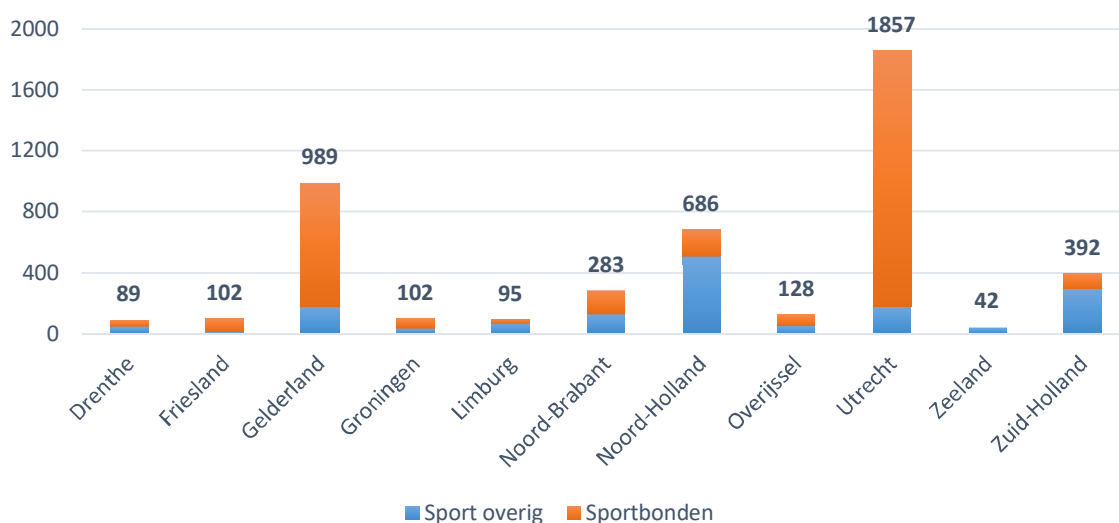
- **Sportbonden en overige sportorganisaties.** Ruim **twee derde (68%)** van de werknemers werkt bij een **sportbond**, terwijl het overige deel (**32%**) bij een andere organisatie zoals een

sportservicebureau werkt. Tussen 2014-2020 zien we een **lager aandeel** dat bij een **sportbond** werkt: van **74% naar 68%**.

Meerderheid werkt bij sportbond in provincies Utrecht en Gelderland

- Veruit de meeste werknemers zijn werkzaam in de provincies **Utrecht en Gelderland**, vooral bij een **sportbond** (figuur 3.5). In totaal werkt 60% van de werkgelegenheid in deze twee provincies. In deze provincies zijn ook de grotere sportbonden gevestigd. In de provincies **Noord- en Zuid-Holland** werken naar verhouding veel werknemers bij **overige sportorganisaties**, zoals sportservicebureaus.

Figuur 3.5: Aantal werknemers in de sportsector per provincie, totaal en naar sportbond en overige sportorganisaties



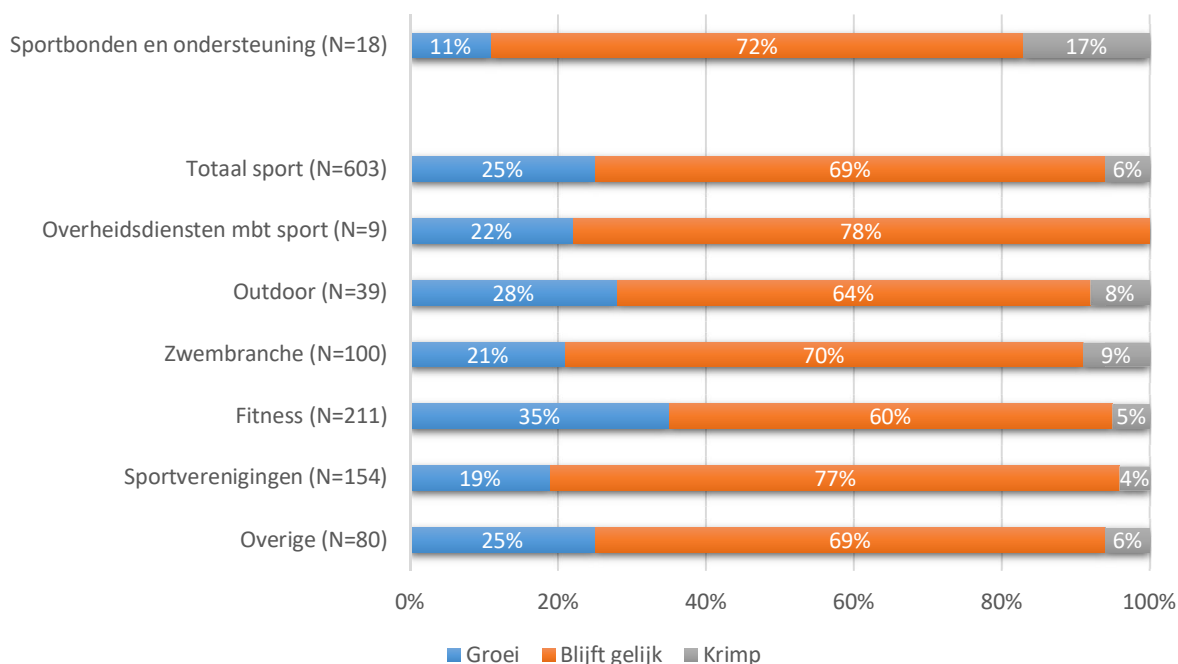
Bron: PFZW.

3.6 Prognose werkgelegenheid komende 5 jaar

Vaker krimp dan groei verwacht

- In de AMMS 2020 is aan werkgevers in verschillende sportsectoren gevraagd hoe zij verwachten dat hun personeelsformatie zich de komende vijf jaar gaat ontwikkelen (figuur 3.6). Op basis van deze antwoorden kunnen we voor sportbonden en ondersteuning vaststellen dat **het merendeel (72%)** de personeelsformatie in de organisatie **niet ziet veranderen**. Naar verhouding verwacht **een kleiner deel (11%) dat de formatie gaat groeien dan krimpen (17%)**. In de gehele sportsector evenals andere sportbranches ligt deze verhouding anders en wordt juist vaker een groei verwacht dan een krimp.

Figuur 3.6: Verwachte ontwikkeling personeelsformatie komende vijf jaar



Bron: AMMS 2020, bewerking CAOP.

6% werkgelegenheid stroomt uit door pensioen in komende vijf jaar

- Uit tabel 3.2 valt af te leiden dat in de komende vijf jaar **275 werknemers** zullen uitstromen vanwege het bereiken van de **AOW-gerechtigde leeftijd**. Dat is **bijna 6% van de werkgelegenheid** in 2020. Voor de **sportbonden (ruim 6%)** ligt het aandeel dat in totaal uitstroomt hoger dan voor de overige sportorganisaties (**bijna 5%**).
- Uit de tabel valt verder af te leiden dat in **2024 en 2025** naar verhouding het **grootste deel** als gevolg van pensioen zal uitstromen.

Tabel 3.2: Verwacht aantal werknemers dat de komende jaren uitstroomt door het bereiken van de AOW-leeftijd, inclusief aandeel werkgelegenheid in 2020, totaal en naar sportbond en overige sportorganisaties

	Sport overig		Sportbonden		Totaal	
	N	% ¹	N	% ¹	N	% ¹
2021	11	0,7%	35	1,1%	46	1,0%
2022	9	0,6%	22	0,7%	31	0,6%
2023	9	0,6%	30	0,9%	39	0,8%
2024	19	1,2%	57	1,7%	76	1,6%
2025	25	1,6%	58	1,8%	83	1,7%
Totaal	73	4,7%	202	6,2%	275	5,7%

¹ Betreft percentage van de werkgelegenheid in 2020.

Het gaat om vaste werknemers, inclusief 21 flexkrachten (oproepkrachten).

Bron: PFZW.

4 Problematiek duurzame inzetbaarheid

Conclusie

Aan de hand van cijfers en interviews met stakeholders komen we tot de conclusie dat de sector positief gewaardeerd wordt als het gaat om tevredenheid over arbeidsomstandigheden, de inhoud van het werk en arbeidsvoorwaarden (o.a. flexibele werktijden en werkzekerheid). Ook blijkt uit de interviews dat er de afgelopen jaren en nog steeds vanuit het fonds en de WOS het nodige is ontwikkeld om DI te bevorderen. Er zijn echter een aantal knelpunten waar ontwikkeling van bestaande en nieuwe activiteiten op nodig blijven. Hierbij gaat het onder meer om de hoge werkdruk, de ondersteuning van leidinggevenden bij het goede gesprek en het faciliteren en ondersteunen van werknemers om regie in hun loopbaan te nemen. De uitwerking van deze aandachtspunten staan in dit hoofdstuk per thema beschreven en zijn ook terug te vinden in de samenvatting en conclusie aan het begin van dit rapport.

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zoomen we in op de problematiek van DI in de sector. Hierbij hebben we het hoofdstuk ingedeeld naar vier hoofdthema's uit de MDIEU-regeling:

- Gezond, veilig en vitaal werken bevorderen
- Goed werkgever- en opdrachtgeverschap bevorderen
- Leven lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit van werkenden stimuleren
- Bewustwording werkenden bevorderen: DI en eigen regie op de loopbaan

Per thema wordt aan de hand van cijfers van de AMA 2019 eerst de stand van zaken beschreven. Indien de cijfers afkomstig zijn uit de AMMS 2020 of PFZW, dan wordt dat expliciet vermeld. Vervolgens wordt op basis van de interviews antwoord gegeven op de vraag welke maatregelen er in de sector bestaan en wat aandachtspunten voor het bevorderen van DI in de komende vijf jaar zijn. Daarbij worden per aandachtspunt ook oplossingsrichtingen genoemd, die gebaseerd zijn op de interviews met stakeholders en inbreng vanuit de begeleidingscommissie.

4.2 Gezond, veilig en vitaal werken bevorderen

De cijfers

Meerderheid werkgevers niet uitgesproken tevreden over aandacht gezondheid en vitaliteit

- Werknemers zijn over het algemeen (**77%**) **positief** over de **arbeidsomstandigheden**, maar kritischer over onderwerpen die te maken hebben met gezondheid en vitaliteit van werknemers (figuur 4.1). Zo is bijna **de helft van de werkgevers** en werknemers tevreden over de **aandacht voor vitaliteit en gezondheid** van werknemers. Een wat **hoger aandeel (61%)** van de werkgevers is tevreden over de aandacht voor **werk-privé balans** vanuit de organisatie, terwijl ongeveer **de helft** van de werknemers tevreden is over hun eigen werk-privé balans.

Beperkt deel werkgevers tevreden over maatregelen om werknemers langer gezond te laten doorwerken

- Opvallend is dat maar **31% van de werkgevers tevreden** is over de **maatregelen**, die worden getroffen om **werknemers langer gezond door te laten werken**.

Krappe meerderheid werknemers tevreden over tijdsdruk

- Net als de aandacht voor een goede werk-privé balans is ook maar een krappe meerderheid van de werkgevers en werknemers tevreden over de tijdsdruk waaronder werknemers hun werk uitvoeren.

Figuur 4.1: Percentage werknemers en werkgevers (helemaal) tevreden over arbeidsomstandigheden en –voorwaarden (WG, N=49; WN, N=187)



Bron: overgenomen uit AMA 2019.

Derde werkgevers heeft alleen losse interventies gericht op gezondheidsbeleid

- Op basis van cijfers uit de AMMS 2019 blijkt dat 80% van de werkgevers in meer of mindere mate een gezondheidsbeleid heeft. Nadere analyse op deze cijfers leert dat maar een klein deel (6%) het gezondheidsbeleid echt verankerd heeft in het organisatiebeleid. Een substantieel deel (35%) heeft alleen losse interventies of activiteiten gericht op gezondheidsbeleid.

Tabel 4.1: Welke van onderstaande stellingen over gezondheidsbeleid is op uw organisatie het meest van toepassing?

Het thema gezondheid is verankerd in ons organisatiebeleid	6%
Er is aandacht voor gezondheid in ons organisatiebeleid	39%
Binnen onze organisatie bestaan alleen losse interventies of activiteiten gericht op gezondheidsbeleid	35%
Onze organisatie heeft geen gezondheidsbeleid	20%
Totaal	100%

Bron: AMA 2019.

Huidige maatregelen en aandachtspunten

Vitaliteit en gezondheid

Op basis van de cijfers kunnen we vaststellen dat er ruimte voor verbetering is op het gebied van de aandacht voor gezondheid en vitaliteit van werknemers. Uit de interviews komt naar voren dat er vanuit de sector wel meer aandacht voor is gekomen, juist ook in coronatijd. Onder meer via de ontwikkeling van een coronamodule en een handleiding Arbo. Bij diverse sportbonden bestaan ook mogelijkheden op het werk om te sporten: *“We hebben een programma dat heet lifestyle, we bieden sportactiviteiten aan. Core stability training wordt nog steeds online gegeven, er is een app die heet ommetje en er zijn regelmatig berichten op intranet met richtlijnen en tips voor bewegen.”*

Echter, de randvoorwaarden (in de vorm van beschikbare tijd tijdens werk) om daar gebruik van te maken zouden volgens de geïnterviewden sterk per bond verschillen. Ook wordt uit de cijfers duidelijk dat het bij organisaties in de sector vaak ontbreekt aan eenduidig beleid. Zoals we hiervoor in tabel 4.1 zagen heeft een substantieel deel van de organisaties alleen losse interventies of helemaal geen gezondheidsbeleid, terwijl maar 6% het thema gezondheid in het organisatiebeleid heeft verankerd.

Uit de interviews komt naar voren dat het in de sector vaak bij organisaties ontbreekt aan visie op hoe je aandacht moet hebben voor gezondheid en vitaliteit. Vooral bij kleinere organisaties zou het aan kennis ontbreken, het thema niet goed belegd zijn en komen maatregelen ad hoc tot stand. Dit sluit aan op uitkomsten uit de AMA-2019 waaruit onder meer is vast te stellen dat nog geen derde van de werkgevers tevreden is over de maatregelen om werknemers langer te laten doorwerken.

Tot slot is er onvoldoende bewustwording en activatie vanuit de top van de organisatie (directie) en middenkader (leidinggevenden) van de nut en noodzaak van beleid op het gebied van DI. Daarbij is er met name ruimte voor verbetering bij de faciliterende rol vanuit HR.

Oplossingsrichtingen: Ontwikkelen visie op wat belangrijk is bij gezond en vitaal werken, zodat daar doordacht beleid voor ontwikkeld kan worden. Kennis over thema vergroten en bij experts in de organisatie beleggen. Daarnaast hebben we geen cijfers gevonden over ziekteverzuim op sectorbreed niveau. Om inzicht te krijgen in effecten van gezondheidsbeleid, is monitoren ziekteverzuim op sportsectorniveau belangrijk.

Veiligheid

Voor dit thema is veel aandacht vanuit de sector. Zo wordt het met hulp van NOC*NSF voor sportorganisaties mogelijk om vertrouwenspersonen aan te stellen. Een geïnterviewde geeft aan dat er vanuit de organisatie vooral geprobeerd wordt een veilig werkklimaat te creëren, waarin de ruimte gevoeld wordt om fouten te kunnen maken, je vrij te voelen en een andere mening te hebben. Maar dit zou erg afhankelijk zijn van de leidinggevende:

“Sommige kunnen die sfeer creëren en anderen niet. Dat zou vanuit HR meer gestimuleerd moeten worden.”

Oplossingsrichting: Leidinggevenden ondersteunen met richtlijnen om cultuur van vertrouwen tussen werkgever en werknemer te versterken. HR kan faciliteren. Ook MR betrekken.

Thuiswerken en werk-privé balans

Er zijn veel initiatieven genomen om werkgevers te begeleiden bij hun beleid rond thuis-kantoor werken van werknemers. Uit de interviews blijkt echter dat een deel van de organisaties in de sport niet snel aandacht hadden voor het thuiswerken in coronatijd. Zo duurde het volgens enkele geïnterviewden van verschillende bonden lang voordat thuiswerkmiddelen beschikbaar kwamen. Een van hen stelt: *“Als je thuiswerkt dan is er weinig zicht op materialen etc. Ik heb moeite een eigen scherm te regelen. Wel een documentje over hoe je moet zitten maar in de praktijk is er weinig zicht op. Ook extra toetsenbord regelen is lastig.”*

En een andere geïnterviewde over hoe omgegaan wordt met thuiswerken zegt daarover: *“Dat is traag op gang gekomen. Ook dat is een taak van de leidinggevende. Kijk hoe mensen zich voelen. Sommige mensen vinden het thuiswerken fijn maar anderen hebben er echt moeite mee. [...] Je moet het wel zelf in de gaten houden en er iets aan doen want de leidinggevende ziet dat niet. Een leidinggevende kan een soort vertrouwenspersoon zijn waar je heel veel mee kunt delen.”*

Het thuis en op kantoor werken wordt door meerdere geïnterviewden als een kans gezien om DI te vergroten. Werknemers zijn immers flexibeler in de plek waar ze werken. Anderzijds worden hier ook risico's gezien in de onderlinge samenwerking en binding met de organisatie: *“Thuis en elders werken is best wel een uitdaging in de sport, omdat het al veel avond- en weekendwerk is. [...] Je kunt je ook eenzaam voelen in je positie. Mensen zien is ook belangrijk. De sturing is weg en mensen kennen elkaar niet. Nu gaat iedereen pionieren van hoe geef je het moderne werken vorm. Er moet weer ergens wat structuur komen.”*

Een andere geïnterviewde ziet als nieuw aandachtspunt de accommodatie, die door het thuiswerken voor de helft leeg zou staan. De vraag is dan hoe je ervoor zorgt dat het leuk blijft om naar kantoor te gaan. Enkele sportorganisaties zouden ervoor gekozen hebben het pand te verkopen en flexplekken gaan inhuren.

Oplossingsrichting: Kennis delen via een landelijk platform over hoe het hybride werken vorm kan krijgen.

Werkdruk

Meerdere geïnterviewden zien de werkdruk als een probleem in de sportsector. Een van de geïnterviewden ziet dat werknemers hierdoor afhaken. Zij raken vermoeid en gaan eerder met pensioen of kiezen ervoor minder te werken. Daar zou vanuit de organisatie te weinig oog voor zijn. Een van de interviewden zegt hierover: *“Organisaties hebben vaak weinig aandacht voor belastbaarheid en mobiliteit van werknemers en hoe zij met energie aan het werk blijven.”*

Een oorzaak voor de hoge werkdruk, die in de interviews genoemd wordt, is dat werknemers erg bevlogen zijn als het gaat om hun werk en nieuwe projecten, maar dat die instelling ook kan leiden tot een hogere werkdruk. Vooral tijdens evenementen is de werkdruk in die periode erg hoog en is het lastig die tijd later te compenseren met vrije dagen. Ook noemt een geïnterviewde dat het aantal werknemers zich onvoldoende verhoudt tot wat gevraagd wordt, namelijk het draaiende houden van de dagelijkse werkzaamheden en tegelijkertijd vernieuwen omdat de veranderende omgeving daar om vraagt. Hierbij speelt ook weer de randvoorwaarden zoals tijd en een goede werk-privé balans om het werk goed te kunnen uitoefenen een belangrijke rol (zie hiervoor thuiswerken en werk-privé balans).

Uit de interviews komt verder naar voren dat er voor veel functies niet heel veel verschil zit in hoe werkdruk ervaren wordt. Wel zijn er bepaalde functies waar veel verantwoordelijkheid ligt, zoals directeuren. Maar ook scheidsrechters en bondscoaches, die regelmatig in het nieuws komen en daarvan druk ervaren.

Oplossingsrichting: Faciliteren leidinggevend en werknemers te bespreken en afspraken maken over compensatie van overwerk.

4.3 Goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap bevorderen

De cijfers

Waardering voor baan en de organisatie

- Zowel werkgevers als werknemers zijn over het algemeen tevreden over de arbeidsomstandigheden, zoals de sfeer op het werk en de organisatie (paragraaf 4.2, figuur 4.1). Maar ook over de inhoud van het werk bestaat vaak tevredenheid.

Minderheid werkgevers uitgesproken tevreden over toerusting leidinggevenden inzetbaarheidsgesprek

- Nog geen **40%** van de werkgevers is tevreden over de **toerusting van leidinggevenden** voor het voeren van het inzetbaarheidsgesprek (paragraaf 4.2, figuur 4.1).

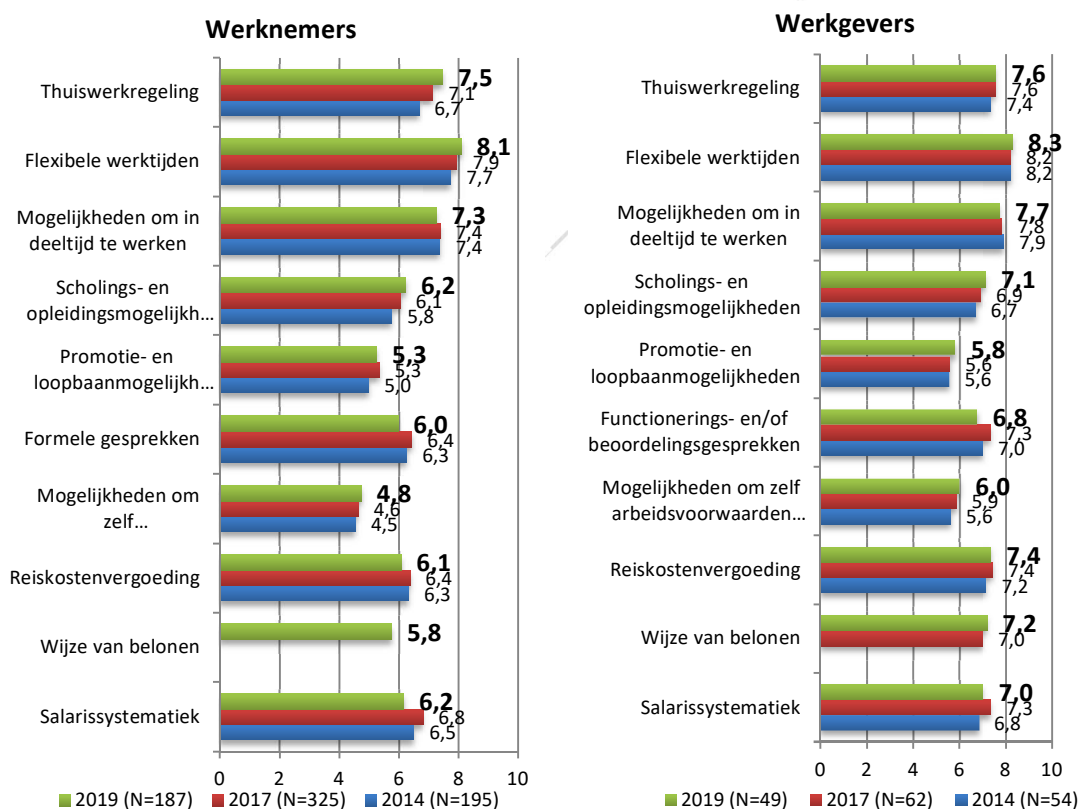
Ruime meerderheid tevreden over werkzekerheid

- Ongeveer **vier op de vijf** bij zowel werkgevers als werknemers is tevreden over de **werkzekerheid** van werknemers (paragraaf 4.2, figuur 4.1). Dit sluit aan op het gegeven dat een vergelijkbaar aandeel van de werknemers een vast contract heeft volgens de AMA 2019.

Positieve waardering thuiswerkregeling, flexibele werktijden, mogelijkheden deeltijd werken

- In 2019 is ten opzichte van 2017 een geringe verandering te zien in het gemiddelde rapportcijfer voor de tevredenheid over een aantal onderwerpen rond **arbeidsvoorwaarden** en afspraken in de organisatie (figuur 4.2). Vooral de aspecten “thuiswerkregeling”, “flexibele werktijden” en “mogelijkheden om in deeltijd te werken” krijgen van werkgevers en werknemers met **gemiddeld een ruime 7 tot 8** een relatief hoog cijfer. In de volgende 2 paragrafen komen we terug op de andere resultaten uit figuur 4.2.

Figuur 4.2: Gemiddelde rapportcijfer werknemers en werkgevers voor arbeidsvoorwaarden en ontwikkelmogelijkheden



Bron: overgenomen uit AMA 2019.

Vaker afspraken over loopbaan en persoonlijke ontwikkeling in formele gesprekken

- Bij goed werkgeverschap hoort ook dat er in gesprekken met werknemers over aspecten die van belang zijn voor DI goede afspraken worden gemaakt. Uit de AMA 2019 blijkt dat **79%** van de

werknemers het afgelopen jaar een **formeel gesprek** gehad. Van de werkgevers geeft **88%** aan dat er het afgelopen jaar met **(een deel van) de werknemers formele gesprekken** zijn gevoerd.

- In 2019 heeft **31% van de werknemers** concrete afspraken met leidinggevenden gemaakt over de **loopbaan** en **48% over de persoonlijke ontwikkeling**. Een groter deel van de werkgevers geeft aan dat deze afspraken met werknemers zijn gemaakt (respectievelijk 49% en 73%).
- **19% van de werknemers** heeft in formele gesprekken met leidinggevenden concrete afspraken gemaakt over **vitaliteit**. Een groter deel (47%) van de werkgevers geeft aan dat deze afspraken met werknemers zijn gemaakt.

Huidige maatregelen en aandachtspunten

Rol leidinggevenden bij het “goede gesprek”

Uit de interviews komt naar voren dat er diverse projecten voor ondersteuning van leidinggevenden zijn opgezet. Dat gaat dan om een behoefte-onderzoek onder leidinggevenden en een trajecten om hen beter in staat te stellen het goede gesprek met de werknemers te kunnen voeren. Vanuit de WOS is informatie verstrekt over hoe leidinggevenden daar invulling aan kunnen geven. Toch laten de hiervoor gepresenteerde cijfers zien dat werkgevers voor het merendeel niet uitgesproken tevreden zijn over de toerusting van leidinggevenden om gesprekken over inzetbaarheid van werknemers te voeren. Uit de interviews blijkt een belangrijk knelpunt hierbij dat er vanuit organisaties nog vaak gewerkt wordt vanuit een *top down* structuur, waardoor het zogenoemde “goede gesprek” over onderwerpen als vitaliteit en gezondheid, maar ook ontwikkeling van werknemers niet goed gevoerd kan worden. De ambitie is om meer “horizontaal” het gesprek aan te gaan. Een van de geïnterviewden benadrukt dat het voor de WOS en het fonds gaat om het creëren van bewustwording bij werkgevers en leidinggevenden en dat dit tijd nodig heeft: *“We proberen bij leidinggevenden in de sector duidelijk te maken dat tevredenheid, vitaliteit en ontwikkeling terugkerende onderwerpen zijn bij gesprekken met werknemers. Een uitdaging is bewustwording te creëren en voordelen in te laten zien. Onderwerpen moeten meermaals langs de ondernemer gaan.”*

Het onderwerp vitaliteit zou ook vaak bij HR moeten liggen, maar die rol wordt vaak niet genomen. De capaciteit om echt goed beleid op dit thema te voeren zou vaak ontbreken. Ook ontbreekt het bij verschillende organisaties aan kennis over het onderwerp.

Een van de geïnterviewden geeft aan dat zij een open feedback cultuur hebben ontwikkeld en waar de *top down* structuur is doorbroken. Zij voeren alleen ontwikkelgesprekken in plaats van functioneringsgesprekken. Daarbij staat de vraag centraal wat werknemers willen leren, waar zij hun motivatie uit halen en waar ze ondersteuning vanuit de werkgever nodig hebben. Daarnaast worden waarderingsgesprekken in teamverband uitgevoerd, waarbij werknemers een pitch geven over wat er goed en minder goed is gegaan in het afgelopen jaar en collega’s vullen dit aan. Er wordt in deze organisatie ook veel autonomie gelaten aan de werknemers zelf: *“Als de organisatie alleen afhankelijk is van mij voor keuzes dan heb je een grote blinde vlek waar mijn kracht niet zit. Dan moet ik dat los kunnen laten en andere mensen dat laten doen die daar wel goed in zijn. Als je alles wil beheersen dan krijg je naar binnen gerichte organisaties die vast zitten en dat is funest voor duurzame inzetbaarheid.”*

Oplossingsrichtingen: Creëren van bewustwording van belang van goede gesprek bij werkgevers op lange termijn. Voordelen meermaals laten zien. HR meer rol bij beleid DI laten spelen. Zorgen voor capaciteit. MR betrekken. Kennis over onderwerp vergroten.

Rol werkgever en leidinggevende algemeen

Het huidige vaak *top-down* leiderschap sluit niet aan bij de behoefte aan eigen regie van werknemers en het stimuleren van persoonlijk leiderschap. Maar het ontbreekt volgens meerdere geïnterviewden vaak aan visie op eigen leiderschap en gewenst leiderschap binnen de organisatie. De werknemer zou de leidinggevende vaak niet als coach, facilitator en vertrouwenspersoon zien. Tegelijk is er vaak beperkt initiatief vanuit de werknemer. Door corona ontstaat meer afstand en loopt werk en privé door elkaar. Bij directie en leidinggevende doet dat een groter beroep op hun leiderschapsskils, o.a. om de verbinding te realiseren, visie uit te dragen en werknemers te motiveren. Dit wordt vaak nog gemist.

Oplossingsrichting: Versterken bestaande maatregelen zoals leiderschapsprogramma. Zie ook oplossingsrichtingen voorgaande punt.

4.4 Leven lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit van werkenden stimuleren

De cijfers

Werknemers toegerust voor hun werk

- Gebaseerd op de enquêtes uit de AMA 2019 voelen **werknemers (91%)** zich in bijna alle gevallen **goed toegerust** voor hun werk en wordt dit ook door bijna alle **werkgevers (92%)** gedeeld.
- Over de **toerusting van leidinggevend** is een vergelijkbaar deel van de werkgevers (**90%**) **positief**, terwijl een beperkter deel van de **werknemers** dat deelt **75%**.

Aanbod en deelname scholing en opleiding

- Volgens een **ruime meerderheid (86%)** van de werkgevers wordt in de organisatie voldaan aan het **minimumbudget** (1% of meer van de loonsom) voor opleiding en deskundigheidsbevordering.
- Gemiddeld heeft **41% van het personeel** in het afgelopen jaar een **training of opleiding** gevolgd, naar inschatting van de werkgevers. Een ruime meerderheid van de werknemers (**77%**) **werkt aan zijn of haar ontwikkeling** om mee te kunnen bewegen met wat er van de organisatie gevraagd wordt.

Behoeft

- Korte opleidingen (**51%**), kennisuitwisseling met andere werknemers in de sport (**49%**) en *learning on the job* (**40%**) zijn de meest genoemde activiteiten rond ontwikkeling waar werknemers behoefte aan hebben.

Werknemers kritischer over scholingsmogelijkheden dan werkgevers

- Ruim de helft (**52%**) van de werknemers is (zeer) tevreden over de **mogelijkheden voor bij- en nascholing** in de organisatie. Dit geldt voor twee derde (**65%**) van de werkgevers als het gaat om deze mogelijkheden voor werknemers in de organisatie.
Er is verder een duidelijk verschil tussen beide groepen wat betreft het rapportcijfer voor de scholings- en ontwikkelmogelijkheden: **werknemers ruim een 6, werkgevers ruim een 7** (zie voorgaande paragraaf, figuur 4.2).

Verbetermogelijkheden bij mogelijkheden en ondersteuning loopbaanontwikkeling

- Werknemers en werkgevers geven met **gemiddeld een 5 tot 6** een relatief laag cijfer voor het aspect “promotie- en loopbaanmogelijkheden” (zie eerder in deze paragraaf, figuur 4.2).

- In de AMMS 2020 zijn ook vragen aan werkgevers in de sport gesteld over het personeelsbeleid. Daarbij valt op dat vooral bij sportbonden en sportondersteuningsorganisaties het merendeel behoefte heeft aan professionalisering van de organisatie maar ook een toenemende behoefte aan professionalisering van werknemers (tabel 4.2). Dit aandeel ligt hoger dan het gemiddelde voor de gehele sector sport en bewegen (volgens brede definitie).

Tabel 4.2: Ontwikkelingen waar organisaties in de sport mee te maken hebbe

	Sportbonden en sportondersteuning	Totaal sport
(verdergaande) professionalisering van de organisatie	59%	29%
Een toenemende behoefte aan professionalisering van medewerkers	43%	26%
Een toenemende behoefte aan allround medewerkers	21%	25%
Een toenemende behoefte aan gespecialiseerde medewerkers	14%	21%
Een toenemende behoefte aan flexibel inzetbare medewerkers	36%	33%

Bron: AMMS 2020, bewerking CAOP.

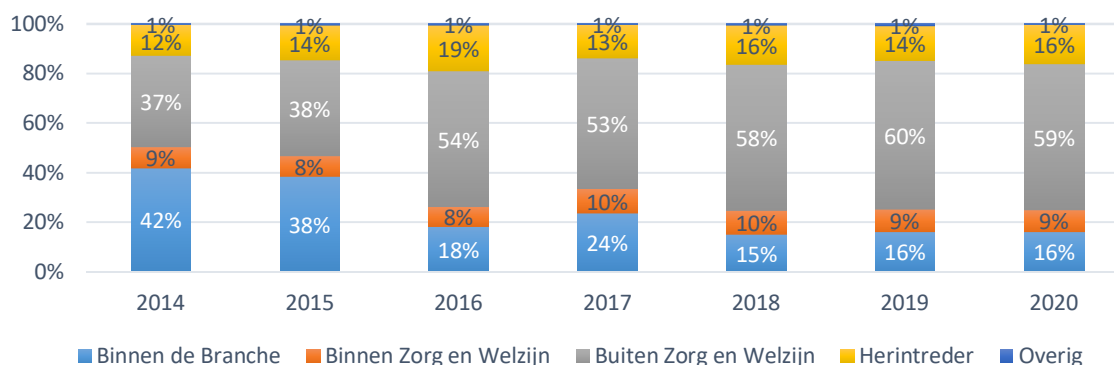
Meer uitstroom dan instroom

- Gebaseerd op gegevens van PFZW zijn in 2020 **951 werknemers** ingestroomd in de sportsector, terwijl aan de andere kant **1173 werknemers** zijn uitgestroomd. Het gaat dan om een netto-afname van **222 werknemers**.
- Houden we rekening met de contractgrootte, dan gaat het om **452 FTE** instroom en **545 FTE** uitstroom, **een netto afname van afgerond 94 FTE**. Dit is in lijn met de resultaten uit de AMMS 2020 van werkgevers, die voor de toekomst wat vaker een afname dan een groei van de personeelsformatie verwachten.

Instroom vooral vanuit buiten zorg en welzijn

- Van de ingestroomde personen komt het grootste deel **buiten de sector zorg en welzijn (59%)** (figuur 4.3). Dit aandeel ligt hoger dan in 2014, maar is in de drie meest recente jaren nagenoeg stabiel. Het aandeel herintreders ligt op **16%** en wijkt weinig af van de voorgaande jaren.

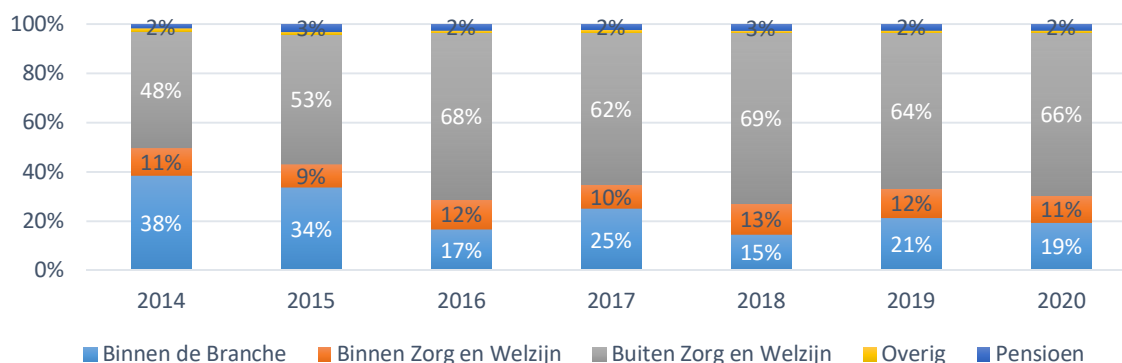
Figuur 4.3: Herkomst van ingestroomde personen in de sportsector, in de periode 31 december 2014-2020



Bron: PFZW.

- Van de uitgestroomde personen heeft het grootste deel (**66%**) **buiten de sector zorg en welzijn** een andere baan gevonden (figuur 4.4). Een klein deel (**2%**) is met pensioen gegaan.

Figuur 4.4: Bestemming van uitgestroomde personen uit de sportsector, in de periode 31 december 2014-2020



Label "Overig" niet weergegeven. Dit is jaarlijks 1%.
Bron: PFZW.

Gemiddelde in- en uitstroomleeftijd rond 40 jaar

- Van de 1173 personen die in 2020 zijn uitgestroomd is het grootste deel (**61%**) tussen de **25 en 50 jaar**. Maar een relatief beperkt deel was **60 jaar of ouder (7%)**. De **gemiddelde uitstroomleeftijd** is ruim **41 jaar**, vergelijkbaar met het gemiddelde voor de hele werkgelegenheid.
- Van de 951 personen die zijn ingestroomd, zien we een vergelijkbaar beeld wat betreft de leeftijdsverdeling. Hier is **60% tussen de 25 en 50 jaar**, terwijl **3% 60 jaar of ouder** is. De gemiddelde leeftijd voor de **uitgestroomde** personen is **39 jaar**.

Derde positief over doorstroommogelijkheden

- Op basis van de AMA 2020 beoordeelt **33%** van de werkgevers de **mogelijkheden voor doorstroming** in de organisatie als (zeer) goed. Dit aandeel ligt ruim hoger dan in 2017: 21%.

Vertrekintenties bestaande werknemers

- Gemiddeld willen werknemers nog **bijna 5 jaar in hun huidige functie** blijven werken. Voor de **sportsector** is dat bijna **16 jaar**.
- Ongeveer een kwart (**22%**) van de werknemers is **op zoek naar een andere baan**. Van deze groep doet:
 - 26% dat bij dezelfde werkgever
 - 60% dat binnen de sector sport.
 - 60% dat buiten de sector sport

NB De percentages tellen niet op tot 100%, omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.

- Aan zowel de zoekers als niet zoekers is gevraagd wat de belangrijkste redenen (zouden) zijn om op zoek te gaan naar een andere functie. Redenen die bij beide groepen veel naar voren komen, zijn de **behoefte aan een nieuwe uitdaging**, meer **mogelijkheden om carrière te maken** en beter **salaris/arbeidsvoorwaarden**.
- Degenen die op zoek zijn naar een andere baan noemen vaker een **te hoge werkbelasting**, de behoefte aan meer **carrière mogelijkheden** of aan meer **zelfstandigheid/verantwoordelijkheid** dan degenen die niet op zoek zijn.

Behoeftes uitwisseling personeel tussen sportorganisaties

- Bijna de helft (**43%**) van de **werkgevers** geeft aan dat er voor de organisatie behoefte is voor de **uitwisseling van personeel** met andere organisaties.

- Ruim twee derde (**68%**) van de werknemers is bereid om met behoud van arbeidsvoorwaarden **ervaring op te doen bij een andere organisatie.**

Huidige maatregelen en aandachtspunten

Scholingsmogelijkheden en doorstroom (kleine) organisaties

Uit de cijfers uit de AMA 2019 komt naar voren dat werkgevers nog redelijk en relatief vaak tevreden zijn over de scholingsmogelijkheden, maar dat werknemers daar kritischer op zijn. Werknemers hebben vooral behoefte aan korte opleidingen, kennisuitwisseling met andere werknemers en *learning on the job*. Uit de interviews komt echter het beeld dat er het nodige aan scholingsmogelijkheden is ontwikkeld. Zo zijn er scholingsbudgetten vanuit cao geregeld. Ook zijn er projecten bij vooral grotere sportbonden rond strategische personeelsplanning, waarbij aandacht is voor de ontwikkeling van werknemers.

Aandachtspunt op dit vlak lijkt sterker aanwezig bij kleinere sportorganisaties waar er in de sector veel van zijn, zoals we in hoofdstuk 2 konden zien. Met name kleine organisaties hebben vaak geen eigen HRM-afdeling en daar ontbreekt het aan capaciteit, interventiemogelijkheden maar ook strategische personeelsplanning en visie. Ook zijn er juist hier veel lange dienstverbanden en is er weinig ruimte voor doorstroom, waardoor ontwikkeling niet goed op gang komt. In meerdere interviews is genoemd dat werknemers soms te lang op een bepaalde plek zitten, het werk vanuit een routine blijven doen en minder gemotiveerd zijn en er te weinig mobiliteit is:

“Onze uitstroom is 5%. Men zit hier gemiddeld 20 jaar. Ik vind dat niet gezond. Meeste moeten we ook zetje geven, anders gaan ze niet. [...] Als ik naar andere functie ga, dan heeft dat financiële consequenties. Daarom is het een worsteling. We moeten vooral naar een cultuur dat je je altijd afvraagt hoe lang wil ik dit blijven doen, motiveert het, ben ik van toegevoegde waarde.”

Een andere geïnterviewde geeft aan dat er met name van oudere werknemers andere competenties gevraagd worden. *“Voorheen was een het administratief en organisatorisch apparaat en nu doen we aan innovatie en verbeterlagen. Van papier naar digitaal is voor ouderen vanaf 55-plus wel lastig. Er zijn wel wat ouderen binnen de bonden, ikzelf en managementassistent. Op de ledenadministratie ook wel. Stuk of 4/5 zitten in die categorie. Dat is best een uitdaging.”*

Oplossingsrichtingen: Rol voor leidinggevendenden, die het goede gesprek over o.a. loopbaan en ontwikkeling met werknemers moeten voeren en daarvoor beter in staat moeten zijn. Ook faciliterende rol HR en MR. Ondersteunen en inspireren (kleine) organisaties op strategische personeelsplanning en visie op ontwikkeling personeel. Bevorderen korte opleidingen en kennisuitwisseling tussen werknemers.

Mobiliteit werknemers tussen sectoren

Uit de cijfers blijkt dat bijna een kwart op zoek was naar een andere baan, onder meer vanwege de behoefte aan uitdaging en carrièremogelijkheden. De uitstroom was het afgelopen jaar hoger dan de instroom en betroffen vooral de sectoren buiten zorg- en welzijn. Mobiliteit tussen de sportsector en andere sectoren kan ook een positieve invloed hebben op de ontwikkeling van werknemers maar ook organisaties in de sport. Een van de geïnterviewden pleit voor nog meer mobiliteit tussen de sportsector en andere sectoren. Een aandachtspunt hierbij is echter volgens deze geïnterviewde dat er gewerkt moet worden aan de aantrekkelijkheid van de sector in de vorm van bekendheid met het werken in de sector en beloning ten opzichte van andere sectoren.

Oplossingsrichtingen: Maatregelen om aantrekkelijkheid en bekendheid met werken in de sector te versterken. Kijken naar mogelijkheden cao's sportsectoren meer te uniformeren.

Mobiliteit en behoud werknemers binnen sportsector

Tegelijk is het voor de sector belangrijk om te kijken hoe je talent kunt behouden, ook in tijden van crisis. Zo zijn er tijdens corona diverse reorganisaties geweest waardoor werknemers boventallig werden. Daarop is een cao artikel (artikel 35, lid 4) aangepast, waardoor boventallige werknemers als gevolg van reorganisaties en covid gezien worden als interne kandidaat voor een bepaalde periode. Zij kunnen solliciteren en alsnog behouden blijven voor de sector.

Een beperkt deel van de in- en uitstroom van de sector komt uit de sportsector zelf. Het bevorderen van deze mobiliteit binnen de sector, maar ook binnen sportorganisaties zelf is een aandachtspunt en draagt ook bij aan het behoud voor de sector. Zoals eerder geconstateerd kenmerkt de sector zich door veel kleine organisaties met een platte structuur waar de loopbaanmogelijkheden beperkt zijn. We zien in de cijfers ook terug dat zowel werkgevers als werknemers kritisch zijn op deze mogelijkheden in de organisatie. In de interviews wordt benoemd dat er teveel mensen zijn, die te lang op dezelfde plek blijven zitten. Dat geldt voor bepalende posities, zoals management, directie en bestuur, maar ook bij het uitvoerend personeel.

Hierbij wordt een rol voor leidinggevendenden gezien, die het goede gesprek met werknemers moeten voeren en daarvoor beter in staat moeten zijn om dat te doen. In aansluiting hierop zou de MR het thema loopbaanontwikkeling structureel onder de aandacht moeten brengen.

Binnen de sector wordt personeel soms onderling uitgewisseld, maar dat is vooral projectmatig. Kansen liggen er bij een betere samenwerking tussen sportorganisaties waartussen werknemers uitgewisseld kunnen worden waar de werknemer van profiteert omdat die zijn blik kan verbreden en uiteindelijk ook de organisatie die profiteert van nieuwe kennis en ervaring. Dit zou volgens de geïnterviewden nog te weinig gebeuren:

“Krijgen bijna nooit mensen van andere bonden. Die wisselwerking is er weinig.”

Uit de cijfers komt naar voren dat er bij zowel een substantieel deel van de werknemers als werkgevers behoefte is aan uitwisseling van personeel met andere organisaties. Dit sluit aan op de resultaten uit de interviews waarin het belang van samenwerking tussen sportorganisaties om personeel uit te wisselen wordt benadrukt. Een van de geïnterviewden: *“De toekomst zou moeten zijn om perspectief te bieden en kennis in de sector te houden. Waarbij mensen bij meerdere werkgevers hun ei kwijt kunnen.”* Een andere geïnterviewde benadrukte hierbij dat het belangrijk is dat bonden waar personeel/jonge talenten niet meer nodig is contact hebben met (grotere) bonden waar juist wel behoefte is aan personeel, zodat zij voor de sector behouden blijven.

Er wordt door bonden ook nagedacht over het opzetten van een poule van werknemers, die op verschillende projecten en sportorganisaties zijn in te zetten. *“Er is wel een extern bureau die dat doet in de vorm van detachering, maar dat zijn hoge kosten. Daarom hadden we zoiets kunnen we dat niet zelf.”*

Oplossingsrichtingen: Betere samenwerking tussen sportorganisaties waartussen werknemers uitgewisseld kunnen worden. Bonden waar personeel niet meer nodig is moeten contact hebben met (grotere) bonden waar juist wel behoefte is. Opzetten eigen poule werknemers, die binnen verschillende organisaties worden ingezet. Functies verbreden meer universeel maken, zodat werknemers breder in de sector inzetbaar zijn.

Wendbaarheid en diversiteit

Vanuit ESF is een wendbaarheidsscan uitgevoerd, waaraan 20 organisaties in de sector deelnamen. Met hulp van diverse vragen werden gemiddelde scores op 4 hoofddimensies bepaald: strategische wendbaarheid, wendbare mensen en teams, wendbaar organiseren en (zelf) leiderschap. Dat het thema wendbaarheid van organisaties aandacht nodig heeft, blijkt ook uit de interviews. Een van de geïnterviewden geeft aan dat jonge talenten met veel energie binnen komen, maar vervolgens weinig

ruimte hebben om ideeën te ontwikkelen en om te experimenteren. Organisaties zouden over het algemeen moeilijk in beweging te krijgen zijn. *“De jongste generatie is er toch een van avonturiers en dan sla je de energie eruit.”*

Ook vindt deze geïnterviewde het belangrijk voor de wendbaarheid van organisaties om mee te kunnen bewegen met maatschappelijke ontwikkelingen. *“Ik zeg weleens: we werken elke 2 jaar bij een andere organisatie. 15 jaar geleden waren we met 5 en nu met 65. Je moet goed oog hebben voor wat er in je wereld om je heen gebeurt en kansen detecteren.”*

Daarnaast zou een meer divers personeelsbestand daar bijhoren. Echter wordt deze nog als “heel wit en grijs” beschreven. Het zou ontbreken aan een visie op diversiteit en inclusie.

Een visie wordt in algemene zin als wenselijk gezien om succesvol beleid op DI te kunnen ontwikkelen. Dat zou nog vaak ontbreken en er zou teveel ad hoc gebeuren. *“Maar het instrumentarium op orde brengen is stap een. Dat is doorgaans human capital. Als je dat inzicht niet hebt voel je dat niet en doe je het niet”.*

Een geïnterviewde geeft aan dat er een hiaat aan kennis over DI is en organisaties niet weten wie zij waarvoor kunnen benaderen. Er is behoefte aan een netwerk en kennisdeling. Er wordt gepleit voor meer samen nadenken over hoe je je het aantrekkelijk voor werknemers kunt maken om hen bij andere sectoren te laten kijken, samen te werken, mobiliteit te creëren en allianties te smeden. *“Mensen die bij ons heel veel ervaring hebben ook gelegenheid te geven dat elders ook te doen. Dan kun je een olievlek gaan realiseren.”*

Oplossingsrichtingen: Faciliteren van kennisdeling en netwerkvorming, zodat werkgevers elkaar weten te vinden en kunnen leren van best practices. Rol leidinggevende MR, HR. Werkatelier of –sessie. Hoe doe je het vanuit jouw rol, aan de hand van verschillende doelgroepen. Elkaar opzoeken en nadenken over hoe je wendbaarheid kunt faciliteren.

4.5 Bewustwording van werkenden bevorderen: DI en eigen regie op loopbaan

De cijfers

Derde werknemers tevreden over loopbaanbegeleiding

- Ruim een derde (**38%**) van de **werknemers** is tevreden over de **loopbaanbegeleiding**. Dit geldt voor meer dan de helft (**59%**) van de **werkgevers**.
- Bijna de helft (**43%**) **weet welke stappen te zetten in de loopbaan** en bepaalt daar ook vervolgstappen voor. Een zelfde aandeel (**43%**) **ervaart dat zij door hun leidinggevende gecoacht worden** bij het behalen van competenties en vaardigheden.

Mogelijkheden samenstellen arbeidsvoorwaarden kritisch beoordeeld

- Aan de andere kant geven beide groepen met gemiddeld een 5 tot 6 een relatief laag cijfer voor het aspect “mogelijkheden om zelf arbeidsvoorwaarden samen te stellen” (zie paragraaf 4.3, figuur 4.2).

Huidige maatregelen en aandachtspunten

Eigen regie werknemers

In de interviews wordt benadrukt dat werknemers meer eigen regie moeten nemen om hun ontwikkeling en loopbaan vorm te geven. Werknemers ervaren echter niet het leiderschap en de randvoorwaarden om de regie te kunnen nemen. Zo laten de cijfers zien dat werknemers weliswaar positief zijn over een aantal arbeidsvoorwaarden, maar hier kritisch op zijn als het gaat om die zelf te kunnen samenstellen. Daarnaast is maar een derde tevreden over de loopbaanbegeleiding.

Werknemers zouden daarnaast niet bewust zijn en inzicht hebben in hun mogelijkheden. Er zou vanuit de sector al veel gebeurd zijn via bijvoorbeeld Jong Oranje, maar toch valt er nog veel winst te behalen. Hierbij worden kansen gezien in het meer etaleren van de mogelijkheden, die werknemers in de verschillende carrière- en levensfasen en afhankelijk van functie hebben. Dat kan bijvoorbeeld via een overzicht, dat zowel aan bestaande als nieuwe werknemers laat zien wat gegeven hun situatie mogelijkheden voor scholing en loopbaan zijn, maar ook op het gebied van hun gezondheid en vitaliteit. Het kan wel verschillen tussen groepen werknemers in hoeverre zij in staat zijn om regie over hun eigen loopbaan en ontwikkeling te nemen. Wat kan helpen zijn trainingen voor zelfregie en loopbaancoaching.

Ook zou nog een te beperkte stimulans vanuit directie en leidinggevenden zijn om zelfregie te bevorderen. Leidinggevenden zouden beter in staat moeten zijn om ontwikkeling en loopbaan structureel onder de aandacht te brengen. Een van de geïnterviewden licht toe hoe er binnen de organisatie wordt gekeken hoe leidinggevenden ondersteund kunnen worden tijdens de dialoogcyclus:

“Mensen moeten vanaf volgend jaar zelf initiatief nemen voor ontwikkelgesprek, dat zelf inplannen en hebben ook mogelijkheid collega’s te vragen feedback te geven. Iedere werknemer moet een ontwikkelgesprek met een leidinggevende hebben. We gaan leidinggevenden daar ook in trainen. Hoe gaat zo’n gesprek, welke vragen stel je, hoe leg je dat vast.”

Tot slot zou volgens meerdere geïnterviewden HR meer de mogelijkheden voor zelfregie en DI onder de aandacht moeten brengen. Maar daar is met name in kleine organisaties beperkte capaciteit voor.

Oplossingsrichtingen: Etaileren mogelijkheden, die werknemers hebben om zich te ontwikkelen. Alle tools en instrumenten waar ze profijt van hebben voor loopbaan en eigen regie. Ontwikkelen trainingen voor zelfregie en loopbaancoaching voor werknemers. Leidinggevenden ondersteunen bij dialoog werknemer.

Bijlage: lijst met geïnterviewden

Organisatie	Functie
KNVB	HR manager
NOC-NSF	Accountmanager
FNV	Bestuurder
WOS	Directeur
WOS	Beleidsadviseur arbeidszaken
WOS	Beleidsadviseur
KNWB	Directeur
Rotterdam SportSupport	Directeur
Sportcluster Veenendaal	Directeur
Jong Oranje	Beleidsadviseur
Jong Oranje	Projectleider
Jong Oranje	Competitieleider
Jong Oranje	Accountmanager