

# Veranderingen op de arbeidsmarkt van de sportsector

## Werknemers en werkgevers klaar voor de toekomst?

CAOP, Den Haag  
Auteurs: Daniël van Hassel en Mark Hesseling  
In opdracht van: Samen Presteren

Datum: september 2023

## Inhoud

Samenvatting .....	4
1. Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Doel en onderzoeksvragen .....	7
1.3 Methoden.....	8
1.4 Afbakening sportsector .....	9
1.5 Leeswijzer .....	9
2. Organisaties in de sportsector .....	10
2.1 Aantal sportorganisaties.....	10
2.2 Omvang sportorganisaties.....	10
3. De arbeidsmarkt van de sportsector in beeld: omvang en samenstelling werkgelegenheid .....	11
3.1 Ontwikkeling werkgelegenheid .....	11
3.2 Persoonskenmerken .....	13
3.3 Baankenmerken.....	13
3.4 Mobiliteit .....	14
3.5 Personeelsverwachting.....	15
4. Functies en competenties.....	16
4.1 Huidige aansluiting tussen functies en competenties.....	16
4.2 Behoeftte aan functies en competenties.....	16
4.3 Conclusies.....	19
5. Loopbaan en ontwikkeling.....	20
5.1 Mogelijkheden en ondersteuning bij loopbaan en ontwikkeling.....	20
5.2 Ondersteuning en waardering van leidinggevenden en collega's.....	21
5.3 Scholing en leercultuur.....	22
5.4 Werkbeleving en loopbaanmotivatie .....	24
5.5 Conclusies.....	26
6. Strategisch personeelsbeleid: opleidingsbeleid, organisatiedoelen en externe ontwikkelingen.....	27
6.1 SPB en ontwikkeling werknemers .....	27
6.2 SPB en organisatiedoelen .....	27
6.3 SPB en externe ontwikkelingen .....	28
6.4 Strategische personeelsplanning.....	30
6.5 Behoeftte aan ondersteuning.....	31
6.6 Conclusies.....	32
7. Conclusies en aanbevelingen.....	33
7.1 Beantwoording onderzoeksvragen.....	33

7.2 Aandachtspunten en oplossingsrichtingen .....	35
Literatuur.....	38
Bijlage A: Responsanalyse en tabellen .....	39
Bijlage B: aanvullende figuren.....	44

## Samenvatting

### Aanleiding en opzet onderzoek

Er zijn diverse landelijke (beleids)ontwikkelingen met naar verwachting grote invloed op de arbeidsmarkt van de georganiseerde sportsector<sup>1</sup>. Zo wordt vanuit de sector zelf in de *Human Capital Agenda* ingezet op sectorbreed overleg, samenwerking tussen sectoren, baanperspectief en professionaliseren van de sport. Samen Presteren heeft daarom onderzoek laten uitvoeren naar de samenstelling van de arbeidsmarkt in de georganiseerde sportsector en de ervaringen met het strategisch personeelsbeleid en de uitdagingen voor de sector. Er is pensioendata over de werkgelegenheid verzameld en geanalyseerd en er zijn twee enquêtes afgenomen en ingevuld door 32 werkgevers en 186 werknemers. Ook is een bijeenkomst met deze doelgroepen georganiseerd en zijn twee interviews met werknemers afgenomen.

### Profiel van de sector sport: omvang en samenstelling

Uit het onderzoek komen de volgende hoofdpunten:

- De werkgelegenheid nam de afgelopen jaren geleidelijk verder toe tot ruim 4.800 werknemers en bijna 3.400 FTE.
- De man-vrouw verhouding in de sportsector is bijna gelijk en de gemiddelde leeftijd ligt op 40,9 jaar, relatief jong in vergelijking met veel andere sectoren. Dit is de afgelopen jaren redelijk stabiel.
- Werknemers zijn in de afgelopen jaren gemiddeld meer FTE gaan werken, met name bij sportbonden. Wat betreft werkzekerheid zien we dat het aandeel werknemers met een nuluren contract in de afgelopen jaren lager is komen te liggen (nu circa 1 op de 10), maar het aandeel met een contract voor onbepaalde tijd blijft ongeveer twee derde. Een meerderheid werkt bij een sportbond, maar dit aandeel neemt de afgelopen jaren af.
- Gebaseerd op de werkgeversenquête zou voor de komende drie jaar een lichte groei van de werkgelegenheid verwacht kunnen worden, maar dit is indicatief en hangt af van diverse factoren. Maar een beperkt deel van de werknemers heeft de sector verlaten vanwege pensioen. De komende vijf jaar neemt het absolute aantal werknemers dat de pensioenleeftijd bereikt wel toe, maar naar verwachting gaat dit nog steeds om een beperkt deel van de werkgelegenheid.
- Sportorganisaties zijn over het algemeen klein. Een kwart van de werknemers werkt in een organisatie met minder dan 25 werknemers.
- Het aandeel kleine organisaties ligt hoger bij niet-sportbonden, zoals sportservicebureaus.

### Funcities en competenties

- Werkgevers zijn over het algemeen redelijk positief als het gaat om de toerusting van werknemers voor hun taken. Ook werknemers zelf zien dit vaak zo. Het is echter de vraag of dit in de toekomst zo blijft, gelet op de ontwikkelingen in de sportsector zoals genoemd in de inleiding van dit rapport.
- Werkgevers hebben behoefte aan werknemers voor diverse functies, het vaakst communicatie & PR. Bij sportbonden ligt de behoefte vaker dan overige organisaties bij de functiegebieden ICT, projecten, commercie en sportstimulering en financiën.
- Communicatieve vaardigheden worden door zowel werknemers als werkgevers het vaakst als relevante competentie voor de toekomst beschouwd. Daarnaast worden onder meer samenwerken, plannen & organiseren, en zelfstandig werken vaak genoemd.

### Loopbaan en ontwikkeling

- In de sportsector overheerst een positieve leercultuur. Werknemers zijn in vergelijking met het landelijk gemiddelde vaak bevlogen; vitaal, gaan toegewijd aan het werk en gaan op een prettige

---

<sup>1</sup> De georganiseerde sportsector omvat voor een groot deel sportbonden, maar ook ander type organisaties zoals sportservicebureaus. Zie ook kader "Afbakening onderzoek: sector sport" in inleiding van dit rapport.

manier op in hun werk. Ook ervaren zij vaak veel waardering en steun van leidinggevend en collega's. Dit zijn belangrijke randvoorwaarden bij professionele ontwikkeling.

- Werkgevers zijn tevreden over de mogelijkheden, die werknemers hebben om zich te ontwikkelen en bij te scholen, maar werknemers zijn hier vaker kritisch op, evenals de tijd voor ontwikkeling en de ondersteuning bij ontwikkeling richting de toekomst. Ook heeft weliswaar een ruime meerderheid het afgelopen jaar deelgenomen aan een of meerdere scholingsactiviteiten, maar dit betreft vooral kortdurende trainingen van maximaal een dag.
- De meeste werknemers zorgen er naar eigen zeggen voor om hun waarde op de arbeidsmarkt te behouden, maar minder dan de helft van de werknemers weet echter welke stappen ze moeten zetten in hun loopbaan en plannen actief vervolgstappen. Hierop aansluitend blijkt ook dat de mogelijkheden om door te groeien in de organisaties beperkt zijn, afgaand op de ervaringen.

### Strategisch personeelsbeleid (SPB) en externe ontwikkelingen

- Een minderheid van de werkgevers geeft aan dat het SPB op orde is. Werkgevers geven echter wel aan zelf goed op de hoogte te zijn van externe ontwikkelingen, waarbij professionalisering van medewerkers en samenwerking met andere sectoren het vaakst als invloedrijk worden gezien. De organisaties anticiperen hierop vooral door (interne en externe) samenwerking, herpositionering (wat zijn kerntaken, hoe bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken), en investeren in personeel en digitalisering.
- Organisaties variëren sterk in de thema's waarop ze behoefte aan ondersteuning hebben. Wendbaarheid, teamontwikkeling, ontwikkeling van de organisatie, leiderschap, het zorgdragen voor leren en ontwikkelen van werknemers en aantrekkelijk werkgeverschap komen vooral terug.

### Strategische personeelsplanning (SPP)

- Opvallend genoeg geeft maar een beperkt deel van de werkgevers aan ondersteuning bij SPP nodig te hebben. Een klein gebruikt tools en ondersteuning of werkt samen op het gebied van SPP.

In onderstaande tabel staan de aandachtspunten voor bovengenoemde onderwerpen samengevat met oplossingsrichtingen. Deze overlappen deels met bevindingen uit de sectoranalyse sport 2021 (Van Hassel en Kools 2021a) en/of al ingezette of beoogde activiteiten vanuit het activiteitenplan van het arbeidsmarktfonds vanuit de MDIEU-regeling.

Thema's	Aandachtspunten	Oplossingsrichtingen
<b>Funcies en competenties</b>	<b>Behoeft aan personeel voor diverse functies, met name communicatiemedewerkers</b> - Veel sportorganisaties verwachten een grotere behoefte aan diverse functies, met name communicatiemedewerkers. O.a. communicatieve vaardigheden wordt een steeds relevantere competentie.	<i>Verken mogelijkheden voor ontwikkeling van personeel naar de gewenste functie(s) en/of ontwikkeling op vaardigheden. Ook kunnen opleidingsmogelijkheden met meerdere sportorganisaties worden aangeboden.</i>
	<b>Behoeft aan competenties, waaronder samenwerken.</b> Het is de vraag of de aansluiting tussen functie en competenties van werknemers ook in de toekomst zo goed wordt ervaren als nu het geval is. Zo worden verschillende competenties steeds relevanter. Naast communicatieve vaardigheden is ook samenwerken een competentie die vaak genoemd is als relevant voor de komende jaren. Bij samenwerken kan het gaan om collega's onderling binnen organisaties, met werknemers van andere organisaties in de sportsector, maar ook	<i>Haal goede voorbeelden op van samenwerkingsverbanden tussen (sport)sectoren, die hebben geleid tot waardevolle opbrengsten. Geef daarbij ook aandacht aan evt. knelpunten en deel deze in de sector om andere organisaties en werknemers hierop te stimuleren. Ondersteun organisaties hoe ze kunnen anticiperen op veranderende omstandigheden in</i>

Thema's	Aandachtspunten	Oplossingsrichtingen
	organisaties uit andere (aanpalende) sportsectoren. Met name op de samenwerking tussen sectoren wordt vanuit de sportsector meer ingezet.	<i>de sector, bijv. door een tool en infographic beschikbaar te stellen.</i>
<b>Loopbaan en ontwikkeling</b>	<b>Mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling.</b> Op sectorniveau wordt er meer ingezet op loopbaanontwikkeling. Echter, in lijn met wat uit de sectoranalyse sport (Van Hassel en Kools 2021a) naar voren kwam, hebben werknemers in de sportsector beperkte loopbaanmogelijkheden. Dit heeft o.a. te maken met de over het algemeen beperkte omvang van de vaak plat georganiseerde sportorganisaties. Om loopbaanontwikkeling te stimuleren kan ingezet worden op uitwisseling van personeel met andere sportorganisaties, waarmee direct de samenwerking wordt versterkt. Uit de enquête blijkt echter dat deze mogelijkheden maar volgens een beperkt deel van de werkgevers aanwezig zijn.	<i>Bestaande activiteiten op dit vlak doorzetten. Delen van goede voorbeelden van uitwisseling van personeel. Kijk ook naar mogelijkheden voor werknemers om zich te ontwikkelen in hun eigen functie en daarin stappen te zetten. Jobcrafting, stimuleren sterke punten benadering, ontwikkelingsgerichte personeelontwikkeling. Ook professionalisering leidinggevende, omdat zij een belangrijke rol vervullen. Monitoren/meten ontwikkeling en behoefte.</i>
	<b>Mogelijkheden, ondersteuning en tijd voor ontwikkeling.</b> Werknemers zijn kritischer dan werkgevers als het gaat om ontwikkelmogelijkheden, ervaren steun vanuit de organisatie richting de toekomst en de beschikbare tijd. Een potentieel knelpunt is dat werknemers vaak op relatief jonge leeftijd uitstromen, waardoor kennis die met opleiding is verkregen, verloren gaat.	<i>Leidinggevendens ondersteunen bij het voeren van het "goede gesprek". Zicht krijgen op de concrete ontwikkelbehoefte. Stimuleren organisaties om aandacht aan te besteden en een format/werkwijze beschikbaar stellen.</i>
	<b>Ondersteuning organisaties bij SPB in relatie tot leren en ontwikkelen.</b> In algemene zin lijken organisaties zoekende in hoe ze de ontwikkeling van werknemers kunnen structureren en koppelen aan het SPB. Zo geeft maar een beperkt deel van de werkgevers aan dat de ontwikkeling van werknemers goed aansluit op de organisatiedoelen.	<i>Trainingen laten verzorgen, inspirerende bijeenkomsten organiseren (bij voorkeur door rolmodellen/bekende sporters, samenwerken op dit thema.</i>
<b>SPB en externe ontwikkelingen</b>	<b>Ondersteuning op diverse thema's SPB, met name wendbaarheid.</b> Werkgevers geven aan goed zicht te hebben op externe ontwikkelingen en hebben ook behoefte aan ondersteuning. Uit het onderzoek blijkt dat de deelnemers aan de enquête verschillen in de thema's waar deze behoefte aan ondersteuning zit. Het meest genoemde thema is echter de wendbaarheid van de organisatie.	<i>Zie oplossingsrichtingen rond ontwikkeling personeel, die bijdragen aan wendbaarheid van organisaties. Doorzetten bestaande activiteiten vanuit o.a. MDIEU, die gerelateerd zijn aan de diverse genoemde thema's.</i>
<b>Strategische personeelsplanning (SPP)</b>	<b>Aandacht voor SPP en planningstools</b> – Werkgevers hebben over het algemeen goed zicht op personeelsomvang en samenstelling in de toekomst. SPP lijkt nauwelijks aandacht te hebben. Zo is daar veelal geen ondersteuningsbehoefte, worden planningstools niet ingezet of gebruikgemaakt van externe ondersteuning. Mogelijk speelt de beperkte omvang van de organisaties een rol. Toch is het de vraag of organisaties hier niet bewuster mee om zouden moeten gaan. Ongeacht de omvang van de organisatie hebben externe factoren invloed op wat er gevraagd wordt en is inzicht in ontwikkeling of aantrekken van personeel belangrijk.	<i>Oplossingsrichtingen: De meerwaarde van SPP en evt. planningstools kan meer onder de aandacht gebracht worden. Dit kan door organisaties die hier al ervaringen mee hebben inzichten te laten delen met andere organisaties waar nog niet of nauwelijks aandacht is voor het onderwerp.</i>

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Er zijn recent diverse landelijke (beleids)ontwikkelingen, die invloed hebben op de arbeidsmarkt van de sportsector. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om SER-adviezen (bijv. SER, 2022) en adviezen van de Nederlandse Sportraad<sup>2</sup>. Maar ook het sportakkoord<sup>3</sup> dat kaders biedt voor verbetering van de sport en de brede regeling voor combinatiefuncties<sup>4</sup> om o.a. sport te verbinden met andere sectoren en programma's zijn relevant. Ook zijn vanuit de sector zelf via de *Human Capital Agenda*<sup>5</sup> aandachtspunten en oplossingsrichtingen aangedragen, waarbij ingezet wordt op samenwerking tussen sectoren, baanperspectief en professionaliseren van de sport. Meer nadruk op de maatschappelijke rol van sport, individualisering, en digitalisering zijn eveneens belangrijke ontwikkelingen. Vanuit Samen Presteren en de WOS zijn diverse relevante projecten, zoals een lopende ESF-aanvraag over "de sport van morgen"<sup>6</sup>. Deze initiatieven spelen een belangrijke rol bij de toekomst van de sportsector. Het is dus nodig dat binnen de sector wordt nagedacht over het (strategisch) personeelsbeleid. Maar ook dat inzicht wordt verkregen in o.a. de samenstelling van de werkgelegenheid, de behoefte aan personeel wat betreft kennis en competenties en de ervaren uitdagingen voor het werk. Samen Presteren heeft nieuw onderzoek laten uitvoeren naar de ervaringen van werkgevers en werknemers in de sportsector.

## 1.2 Doel en onderzoeksvragen

Het doel van het onderzoek is, gegeven de (landelijke) beleidsontwikkelingen in en rond de sportsector, inzicht geven in:

- de ontwikkeling van de samenstelling van de werkgelegenheid en de aansluiting tussen functies en competenties
- de verwachtingen ten aanzien van de werkgelegenheid en behoefte aan competenties en functies in de toekomst
- de aandacht voor ontwikkeling van werknemers om aan te sluiten op wat gevraagd wordt
- de stand van zaken en behoefte aan ondersteuning bij het strategisch personeelsbeleid.

In aansluiting op deze doelen beantwoorden we in dit onderzoek de volgende centrale onderzoeksvragen:

1. Hoe heeft de samenstelling (persoons- en baankenmerken) van de werkgelegenheid zich in de afgelopen jaren ontwikkeld en wat zijn de verwachtingen voor de toekomst?
2. In hoeverre sluiten functies aan op de gevraagde competenties van werknemers in de praktijk?
3. Wat zijn de verwachtingen en behoeften voor de functies en competenties in de komende jaren?
4. In hoeverre is er aandacht voor de ontwikkeling van werknemers, zowel vanuit de organisatie als vanuit werknemers zelf?
5. In hoeverre wordt er binnen de sportsector al nagedacht over strategisch personeelsbeleid (SPB), gegeven de landelijke ontwikkelingen?

---

<sup>2</sup> Zie: <https://www.nederlandse-sportraad.nl/adviezen/organisatie-en-financiering-van-de-sport>, geraadpleegd augustus 2023.

<sup>3</sup> Zie hoofdlijnen sportakkoord: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/12/14/hoofdlijnen-sportakkoord-ij>, geraadpleegd augustus 2023.

<sup>4</sup> Zie: <https://sportindebuurt.nl/buurtsportcoach/wat-is-een-buurtsportcoach/>, geraadpleegd augustus 2023.

<sup>5</sup> Bron: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2021/06/11/human-capital-agenda-sport>, geraadpleegd augustus 2023.

<sup>6</sup> Zie <https://www.samenpresteren.nu/opbrengsten-esf-programma-voor-de-sport-van-morgen/>, geraadpleegd augustus 2023.

## 1.3 Methodes

Het onderzoek is uitgevoerd via vier methodes: 1) analyse van bestaande data over werkenden in de sportsector, 2) enquêtes werkgevers en werknemers, 3) een bijeenkomst met werkgevers en werknemers in de sport en 4) interviews met werknemers. Deze staan hierna toegelicht.

### **1) Analyse data PFZW en literatuur**

Via het Pensioenfonds Zorg & Welzijn (PFZW) zijn data over de werkgelegenheid van de sportsector verkregen. Analyse van deze data geeft inzicht in de omvang en samenstelling van de werkgelegenheid wat betreft persoons- en baankenmerken. Deze gegevens hebben betrekking op de periode 2014 t/m 2021, het op moment van onderzoek meest recente jaar waarover gegevens beschikbaar zijn. Om nader inzicht te krijgen in de (beleids)ontwikkelingen in de sportsector zijn aan de hand van deskresearch aanvullende cijfers en informatie verkregen.

### **2) Enquête werkgevers en werknemers**

Eind 2022 t/m begin 2023 zijn twee online-enquêtes afgenomen: één onder werkgevers en één onder werknemers. In deze enquêtes zijn vragen opgenomen over loopbaan en ontwikkeling, strategisch personeelsbeleid en de ontwikkelingen in de sector die van invloed zijn op het werken in de sector. Voor het uitnodigen van de respondenten is een vergelijkbare werkwijze gehanteerd als bij eerdere arbeidsmarktanalyses voor de sector. Dit betekent dat gebruik is gemaakt van de WOS-ledenlijsten aangevuld met bestaande contacten vanuit het fonds, voornamelijk van organisaties met minder dan twee werknemers. Voor de werkgeversenquête zijn uiteindelijk in totaal 161 personen uitgenodigd, waarvan 94 WOS-leden. In totaal hebben 32 werkgevers (28 WOS-leden) van verschillende organisaties de enquête ingevuld. Ten opzichte van het aantal uitnodigingen is de respons 19,9% (WOS-leden: 29,8%) en ten opzichte van het totaal aantal organisaties in de sector (2021: 232) 13,8%.

Om de groep werknemers te bereiken is een uitnodiging met open link verstuurd via de volgende manieren:

- Werknemersorganisaties (FNV Sport en Bewegen, CNV Vakmensen en De Unie) zijn gevraagd de uitnodiging door te sturen naar hun leden.
- Werkgevers zijn aangeschreven om de uitnodiging bij hun werknemers onder de aandacht te brengen en deze te verspreiden via hun eigen communicatiekanalen, zoals sociale media.
- Er is een online-artikel over het onderzoek verschenen met een uitnodiging en open link voor de werknemersenquête.
- De uitnodiging is geplaatst in de nieuwsbrief van werkenindesport.nl . Daarnaast zijn via de WOS op LinkedIn op de doelgroep gerichte oproepen geplaatst om deel te nemen aan de enquête.

In totaal hebben 186 werknemers de enquête ingevuld, ofwel 3,9% van het totaal aantal werkenden (4.823) in de sector in 2021. In de bijlage achterin deze rapportage zijn de achtergrondkenmerken van de respons terug te vinden, evenals een nadere analyse op de kracht en beperkingen van het onderzoek, en met name de representativiteit van de enquêtes.

### **3) Bijeenkomst werkgevers en werknemers in de sport**

Eind maart 2023 is een bijeenkomst met werkgevers en werknemers in de sport georganiseerd. In overleg heeft Kennisland hiervoor een programma opgesteld en vervolgens begeleid. Aan de bijeenkomst namen allereerst zes werkgevers (directeur-bestuurders) van verschillende organisaties deel. Daarnaast hebben vier werknemers deelgenomen: een sportpark manager, een strategisch adviseur, twee medewerkers sportparticipatie (zelfde organisatie). Deze bijeenkomst had tot doel het uitwisselen van ervaringen met de uitdagingen bij thema's zoals professionalisering, samenwerking en strategische personeelsplanning. Maar ook om op zoek te gaan naar oplossingsrichtingen.



#### 4) Interviews werknemers

Tot slot hebben we in maart 2023 twee interviews afgenomen met werknemers van twee verschillende sportbonden in de sector. Hierin zijn de resultaten uit het onderzoek voorgelegd en zijn de geïnterviewden gevraagd naar hoe zij de onderzochte onderwerpen ervaren bij hun eigen organisatie. De interviews duurden circa drie kwartier en zijn afgenomen via beeldbellen (Microsoft Teams). Er is gebruikgemaakt van een interviewleidraad met enkele open vragen waarop vervolgvragen zijn gesteld. De onderwerpen betroffen de ervaringen met kennis en vaardigheden voor de eigen functie, ondersteuning bij ontwikkeling, beoogde loopbaanstappen en uitdagingen voor de uitvoering van het werk nu en in de komende jaren.

### 1.4 Afbakening sportsector

Volgens de 'brede definitie' van de arbeidsmarkt sport en bewegen werken ruim 80 duizend medewerkers in sportgerelateerde functies. Deze groep groeit snel. Volgens de toekomstverkenning van het Mulier instituut werken in 2030 ongeveer 100 duizend medewerkers in deze sector<sup>7</sup>. Dit onderzoek richt zich echter op de werkenden in de georganiseerde sportsector. Onder de georganiseerde sportsector vallen alle landelijke, regionale of provinciale organisaties, die het doel hebben om sport en bewegen te stimuleren en onder de CAO Sport vallen. Voor een groot deel zijn dit sportbonden, maar ook lokale en sportondersteunende organisaties zoals sportservicebureaus. In totaal gaat het om een kleine 5.000 werknemers.

### 1.5 Leeswijzer

In de volgende twee hoofdstukken wordt aan de hand van PFZW-data de ontwikkeling en samenstelling van het aantal sportorganisaties (hoofdstuk 2) en werkgelegenheid (hoofdstuk 3) beschreven. De hoofdstukken 4 t/m 6 zijn gebaseerd op de resultaten uit de enquêtes en gaan over thema's die betrekking hebben op het strategisch personeelsbeleid in sportorganisaties. Achtereenvolgens belichten deze de stand van zaken en behoefte aan functies en competenties (hoofdstuk 4), de professionele ontwikkeling van medewerkers (hoofdstuk 5) en het personeelsbeleid in relatie tot opleidingsbeleid, organisatiedoelen en externe ontwikkelingen (hoofdstuk 6). In aparte kaders zijn bij deze hoofdstukken relevante inzichten en citaten uit de bijeenkomst en interviews opgenomen ter verdieping op de cijfers. Het slothoofdstuk 7 bevat conclusies en oplossingsrichtingen voor de sector om in te spelen op de veranderende omgeving.

Bij de analyses op basis van de PFZW-data en enquêtes maken we onderscheid tussen sportbonden en andere typen sportorganisaties. Naar deze laatste groep wordt verwezen als "Overige sportorganisaties" en betreffen voor een groot deel sportservicebureaus. Bij de weergave van de enquêteresultaten voor werkgevers is het onderscheid naar type organisatie door de beperkte aantallen niet opgenomen in figuren, maar staat dit in geval van duidelijke verschillen wel in de tekst genoemd.

Waar mogelijk worden de antwoorden van werkgevers en werknemers met elkaar vergeleken. Hierbij moet bedacht worden dat de respons van beide groepen op verschillende manieren is verkregen. De werknemers uit de enquête komen dus niet per definitie uit dezelfde organisaties als de respons van de werkgevers. In dit rapport wordt voor de leesbaarheid in de tekst de term werknemer gebruikt, hoewel in de vraagstelling de term medewerker is gehanteerd.

---

<sup>7</sup> Lucassen, J., Hoogendam A. en Van Eldert P. (2021). Toekomstverkenning arbeidsmarkt sport en bewegen. Trendanalyse en beredeneerde vooruitblik. Utrecht: Mulier instituut.

## 2. Organisaties in de sportsector

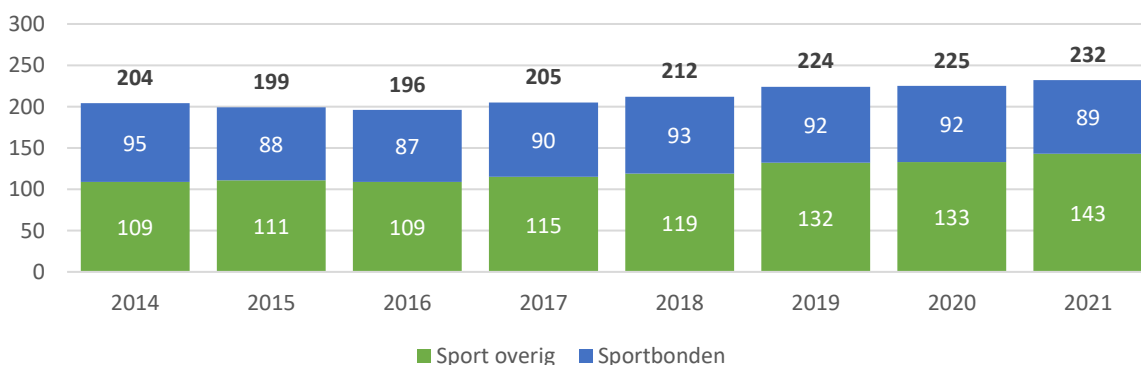
Dit hoofdstuk gaat in op de ontwikkeling van de aard en omvang van sportorganisaties. Gebaseerd op data over sportorganisaties van het pensioenfonds (PFZW) wordt achtereenvolgens het aantal sportorganisaties en de verdeling van de omvang naar sportbond en overige sportorganisaties weergegeven.

### 2.1 Aantal sportorganisaties

#### **Meer sportorganisaties, toename organisaties buiten sportbonden**

- In 2021 zijn er 232 sportorganisaties: 89 sportbonden en 143 overige sportorganisaties (figuur 2.1).
- In de periode 2014-2021 nam het aantal sportorganisaties toe van 204 naar 232, ofwel een groei van 13,7%. Na een lichte daling in het totaal aantal organisaties tussen 2014 en 2016, is er sprake van een jaarlijkse toename.
- De toename van organisaties in de periode 2014-2021 komt door het toegenomen aantal overige sportorganisaties (m.n. sportservicebureaus). Relatief nam dit aantal toe met 31,2%, terwijl het voor de sportbonden om een afname van 6,3% gaat.
- Het aandeel sportbonden is in de loop der jaren afgenomen: van 47% in 2014 tot 38% in 2021.

Figuur 2.1: Ontwikkeling aantal sportorganisaties naar sportbond en sport overig, 31 december 2014-2021



Bron: PFZW, bewerking CAOP.

### 2.2 Omvang sportorganisaties

#### **Sportorganisaties vaak beperkt in omvang, vooral bij organisaties buiten sportbonden**

- Ruim driekwart (78%) van de sportorganisaties in 2021 heeft minder dan 25 werknemers (bijlage B, figuur B1).
- Bij de overige sportorganisaties (87%) ligt dit aandeel ruim hoger dan bij sportbonden (64%)
- In de periode 2014-2021 is het aandeel sportorganisaties met minder dan 25 werknemers nauwelijks veranderd.
- Voor 2021 geeft de verkregen PFZW-data geen inzicht in de verdeling van werknemers naar de omvang van de organisatie. Wel komt uit een eerder onderzoek (Van Hassel en Kools 2021a) naar voren dat in 2020 in totaal 1.168 personen in sportorganisaties met minder dan 25 werknemers werkten. Ofwel bijna een kwart (24%) van de werkgelegenheid in dat jaar.

### 3. De arbeidsmarkt van de sportsector in beeld: omvang en samenstelling werkgelegenheid

Dit hoofdstuk gaat op basis van PFZW-data in op de ontwikkeling van de werkgelegenheid in de sector, totaal en apart voor sportbonden en overige organisaties. Hierbij gaat het zowel om aantal personen als FTE's. Vervolgens beschrijven we de ontwikkeling van de verdeling naar persoonskenmerken, leeftijd en geslacht en analyseren we de samenstelling van de werkgelegenheid naar functiekenmerken.

#### 3.1 Ontwikkeling werkgelegenheid

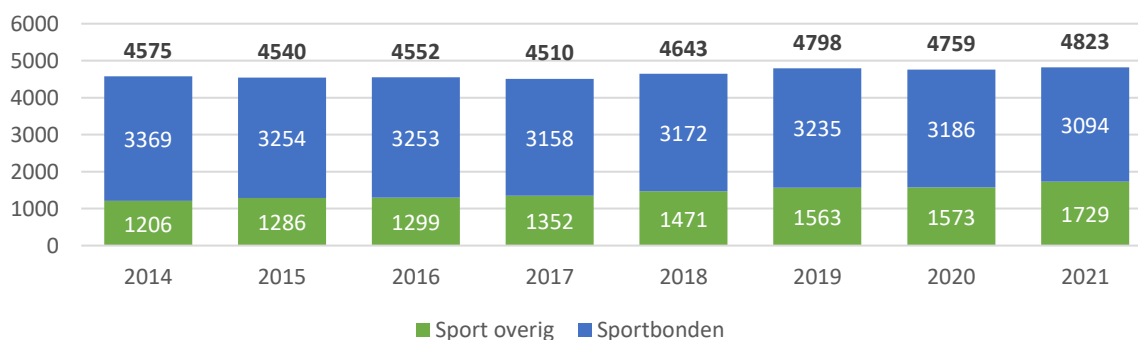
##### **Werkgelegenheid toegenomen tot ruim 4.800 werknemers en bijna 3.400 FTE**

- In 2021 werken 4.823 werknemers in de sportsector (figuur 3.1). Hiervan werken er:
  - 3.094 bij een sportbond
  - 1.729 bij een ander type sportorganisatie.
- Gecorrigeerd voor contractgrootte komt dit neer op 3.391 FTE (figuur 3.2):
  - 2.286 FTE bij een sportbond,
  - 1.105 FTE bij een ander type organisatie
- Over de periode 2014-2021 is zowel het totaal aantal werknemers als FTE's toegenomen:
  - 248 werknemers, ofwel een toename van 5,4%
  - 367 FTE, ofwel een toename van 12,1%

##### **Minder werknemers bij sportbonden, meer bij overige sportorganisaties**

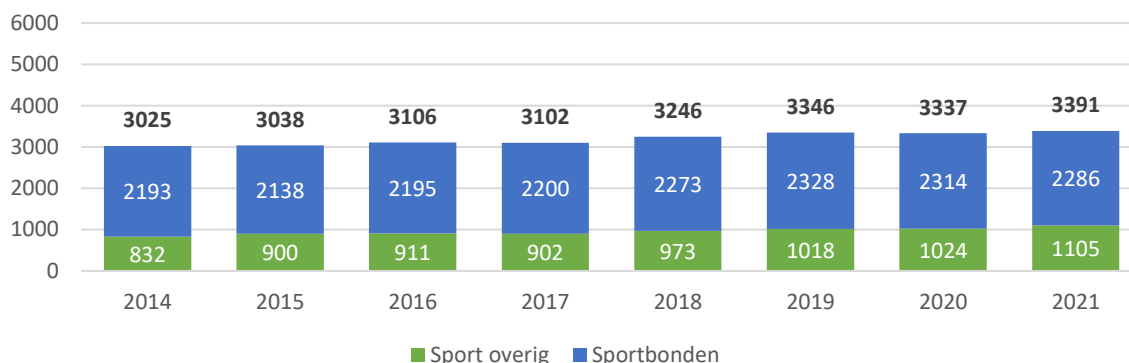
- De toename in aantal personen in de periode 2014-2021 is toe te schrijven aan de ontwikkeling van de werkgelegenheid bij de overige sportorganisaties. De werkgelegenheid:
  - nam bij sportbonden af met 275 personen, ofwel een afname van 8,2%, en
  - nam bij overige sportorganisaties toe met 523 personen, ofwel een toename van 43,4%.
- In FTE's is er overigens wel in beide typen organisaties een toename in deze periode:
  - Bij sportbonden 94 personen, een toename van 4,3%
  - Bij overige organisaties 273 personen, een toename van 32,8%

*Figuur 3.1: Ontwikkeling aantal werknemers sportsector, naar sportbond en overig, periode 31 december 2014-2021*



Bron: PFZW, bewerking CAOP.

Figuur 3.2: Ontwikkeling aantal FTE's sportsector, naar sportbond en overig, periode 31 december 2014-2021



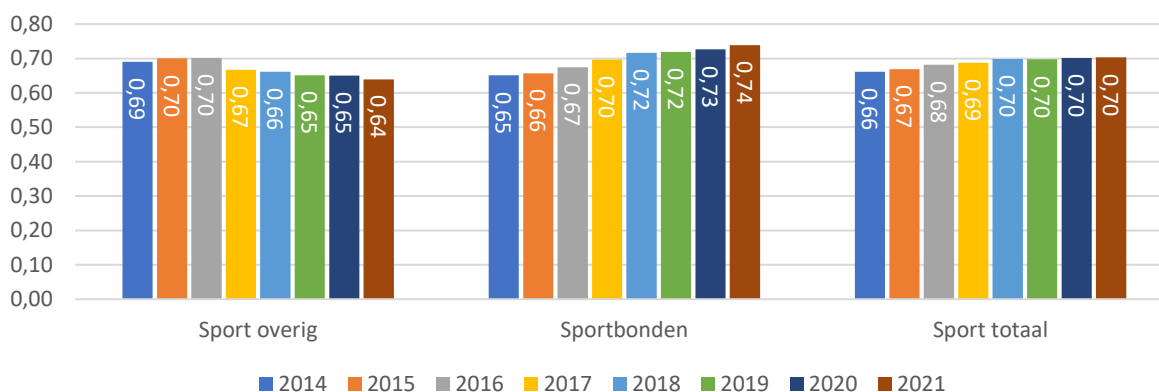
Bron: PFZW, bewerking CAOP.

- Uit de enquête onder werkgevers komt naar voren dat de meeste werkgevers (41%) aangeven dat hun personeelsbestand nu in vergelijking met drie jaar geleden gelijk is gebleven. Een derde (34%) ziet dat het aantal werknemers nu groter is, terwijl een kleiner deel (25%) aangeeft dat er nu minder werknemers in dienst zijn dan drie jaar geleden. Dat een groei wat vaker wordt genoemd dan een krimp sluit aan op de hiervoor geconstateerde lichte groei in de afgelopen jaren uit de figuren 3.1 en 3.2.

#### Werknemers in de sport zijn gemiddeld meer gaan werken

- In de periode 2014-2021 nam het aantal FTE dus meer toe dan het aantal werknemers, zowel in absolute aantallen als procentueel. Dit kan verklaard worden doordat werknemers meer zijn gaan werken. In 2014 werd er gemiddeld 0,66 FTE gewerkt, terwijl dat in 2021 uitkomt op 0,70 FTE (figuur 3.3). Dit is een toename van 6,4%.
- Met name bij sportbonden zijn werknemers gemiddeld meer FTE gaan werken: van 0,65 naar 0,74 FTE, een toename van 13,5%. In de overige sportorganisaties nam dit gemiddelde af: van 0,69 naar 0,64 FTE, een afname van 7,3%.

Figuur 3.3: Gemiddelde deeltijdfactor totaal en naar sportbond en overig, periode 31 december 2014-2021



Bron: PFZW, bewerking CAOP.

### 3.2 Persoonskenmerken

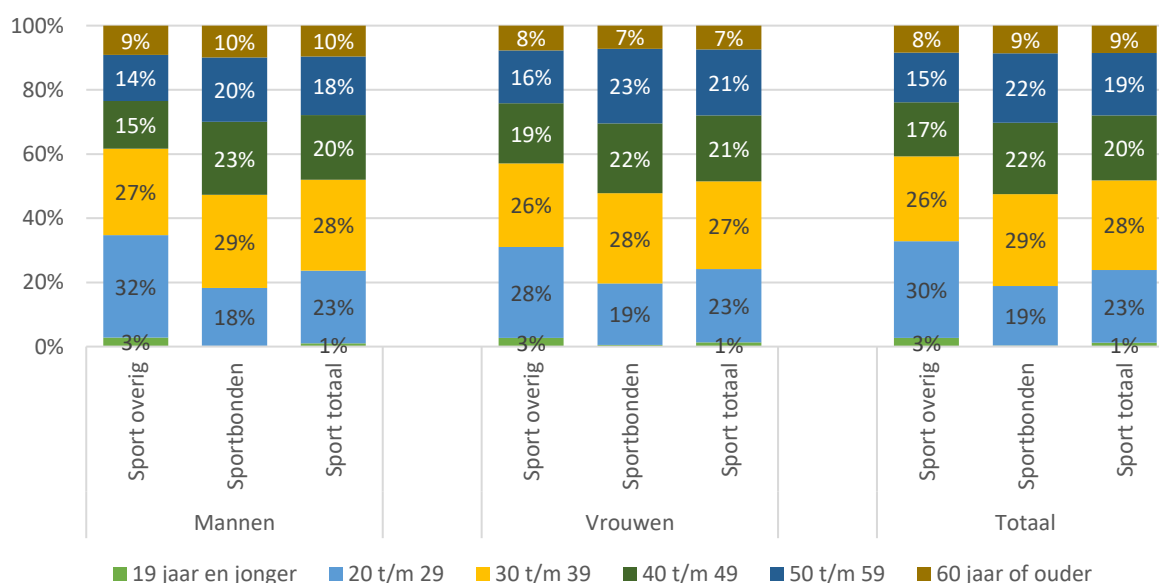
#### **Verdeling man-vrouw bijna gelijk en nagenoeg onveranderd**

- In 2021 is 47% van de werknemers een vrouw. Bij de sportbonden ligt dit aandeel lager (45%), terwijl bij de overige sportorganisaties het om een kleine meerderheid (52%) gaat.
- In de periode 2014-2021 zijn deze percentages redelijk stabiel: voor het totaal varieert het aandeel vrouwen tussen 46 en 48%.

#### **Werknemers in de sport zijn gemiddeld 41 jaar**

- Zoals uit de sectoranalyse sport naar voren kwam, is de sportsector een jonge sector wanneer de leeftijd van werknemers met de werkzame beroepsbevolking wordt vergeleken<sup>8</sup>. In 2021 is de gemiddelde leeftijd 40,9 jaar (bijlage B, figuur B3). Bij sportbonden (ruim 42 jaar) ligt dit gemiddelde hoger en bij overige organisaties (bijna 39 jaar) lager.
- In de periode 2014-2021 zijn deze gemiddelden nauwelijks veranderd.
- Ruim de helft (52%) is jonger dan 40 jaar (figuur 3.4). Bij sportbonden is dit 48% en overige organisaties 59%. Aan de andere kant is van het totaal aantal werknemers 9% 60 jaar of ouder. Daarin verschillen sportbonden en overige organisaties nauwelijks.
- Het aantal personen van 63 jaar of ouder is 187, ofwel 3,9% van het totaal: sportbonden 125 (4%) en overige organisaties 62 (3,6%) (niet in figuur).

*Figuur 3.4: Leeftijdverdeling werknemers sportsector naar sportbond en overig, totaal en apart voor mannen en vrouwen, 31 december 2021.*



Bron: PFZW, bewerking CAOP.

### 3.3 Baankenmerken

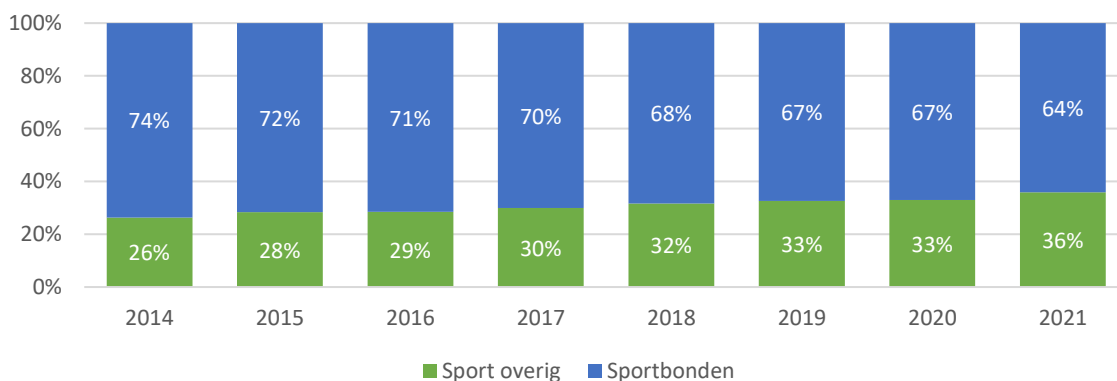
#### **Meerderheid werkt bij sportbond, maar aandeel ligt nu lager dan eerdere jaren**

- Bijna twee derde (64%) van de werknemers werkt bij een sportbond (figuur 3.5). Dit aandeel is in de afgelopen jaren wel lager komen te liggen. Zo was dit in 2014 nog bijna driekwart van de werknemers (74%).

<sup>8</sup> Van Hassel, D. en Kools M (2021). Sectoranalyse: duurzame inzetbaarheid in de sportsector. Den Haag: CAOP, in opdracht van Samen Presteren.

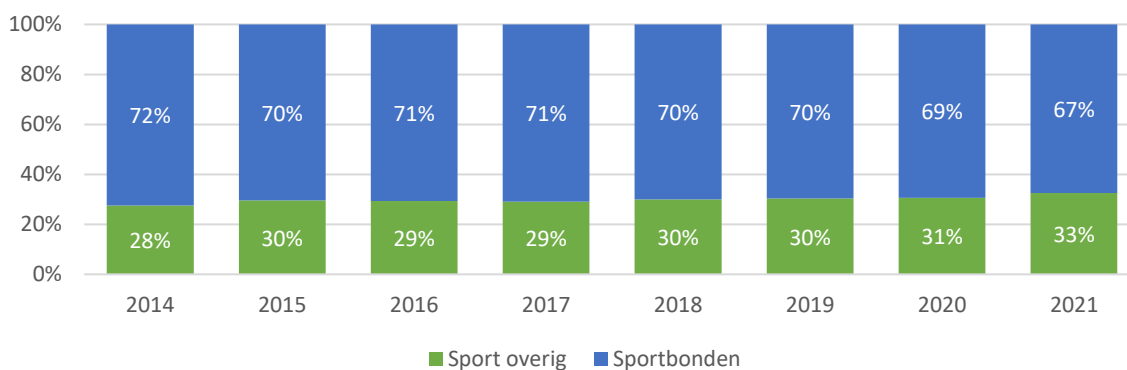
- In FTE's ligt in 2021 het aandeel dat bij een sportbond werkt met 67% nog wat hoger dan bij de verdeling in aantal personen (64%) (figuur 3.5 en 3.6). In 2014 was deze verhouding juist andersom, bij sportbonden lag het aandeel FTE's (72%) lager dan bij het aantal personen (74%). Dit kan verklaard worden doordat het verschil in aantal personen tussen sportbonden en overige organisaties kleiner is geworden in vergelijking met het verschil in FTE's.

*Figuur 3.5: Aandeel personen dat bij een sportbond of overige organisatie werkt, 31 december 2014-2021*



Bron: PFZW, bewerking CAOP.

*Figuur 3.6: Aandeel FTE dat bij een sportbond of overige organisatie werkt, 31 december 2014-2021*



Bron: PFZW, bewerking CAOP.

### **Minder werknemers met een nulurencontract**

- 12% van de werknemers heeft in 2021 een nulurencontract. In 2014 was dit nog 18% (bijlage B, figuur B4).
- 38% heeft een contract voor bepaalde tijd, terwijl dus 62% een contract voor onbepaalde tijd heeft. Dit is in de afgelopen jaren weinig veranderd (bijlage B, figuur B5).

## 3.4 Mobiliteit

### **15% van de instroom is herintreder**

- Van de ingestroomde personen in 2021 komt het grootste deel buiten de sector zorg en welzijn (54%) (bijlage B, figuur B6). In 2014 en 2015 ging het nog om ruim een derde. In de jaren daarna varieert dit tussen de 50 en 60%.
- 10% komt uit de sector zorg en welzijn en 20% komt uit de eigen branche.
- 15% is herintreder, dat weinig afwijkt van eerdere jaren.
- De gemiddelde instroomleeftijd is 39,1 jaar. Bij sportbonden is dit 40 jaar en bij overige sportorganisaties 38 jaar.

### **Een beperkt deel verlaat de sector vanwege pensioen**

- Het grootste deel (62%) van de uitgestroomde werknemers is in 2021 buiten de sector zorg en welzijn gaan werken (bijlage B, figuur B7).
- 4% ging met pensioen, dat ligt iets hoger dan in de zeven jaren daarvoor (2 tot 3%).
- De gemiddelde uitstroomleeftijd is 40,7 jaar. Bij sportbonden is dit 41,5 en bij overige sportorganisaties 39,9 jaar.

#### ***Ervaringen uit de praktijk: uitstroom naar andere sectoren door verschil arbeidsvoorwaarden***

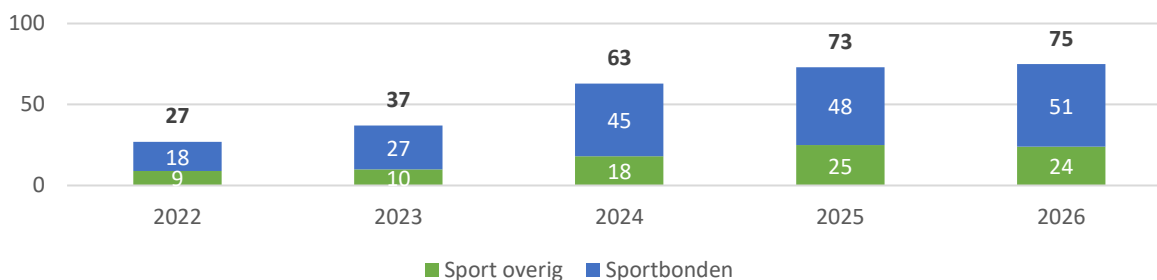
Meerdere deelnemers aan de bijeenkomst voor dit onderzoek geven aan dat er in de sector een hoog arbeidsethos is. Maar toch zou volgens hen opvallen dat vaak voor andere sectoren gekozen wordt, omdat daar de arbeidsvoorwaarden beter zouden zijn. Een van de werkgevers stelt: *“We zien complete carrièreswitches, omdat andere sectoren hele aantrekkelijke opties bieden. Omscholing kan door krapte in de arbeidsmarkt. Deze mensen stromen niet meer door binnen de sportsector, maar gaan compleet iets anders doen.”*

### 3.5 Personeelsverwachting

#### **Meer werknemers bereiken pensioengerechtigde leeftijd in komende jaren**

- Hiervoor merkten we op dat het aandeel dat uitstroomt vanwege pensioen met 4% zeer beperkt is. Toch valt uit cijfers van PFZW op te maken dat het aantal werknemers dat de pensioengerechtigde leeftijd bereikt in de komende jaren toeneemt. In de jaren 2024-2026 ligt dit aantal twee tot bijna drie keer zo hoog in vergelijking met 2022 (figuur 3.9). Of het feitelijke aandeel dat met pensioen gaat toeneemt is afhankelijk of men daadwerkelijk met deze leeftijd met pensioen gaat en de ontwikkeling van het totaal aantal werknemers dat de sector verlaat.

*Figuur 3.9: Aantal personen dat de komende jaren (2022-2026) de pensioengerechtigde leeftijd bereikt, peildatum 31 december 2021*



Bron: PFZW, bewerking CAOP.

- Voor over drie jaar verwacht bijna de helft (46%) van de responsgroep uit onze enquête voor werkgevers dat de omvang van het personeelsbestand hetzelfde is als nu, 16% verwacht dat dit kleiner is dan nu, terwijl 34% verwacht dat dit groter is dan nu.
- Een verandering in de omvang van het personeelsbestand wordt toegeschreven aan verschillende factoren. Het vaakst genoemd zijn een verandering in het aantal activiteiten en professionalisering van de organisatie.

## 4. Functies en competenties

In dit hoofdstuk gaan we in op de aansluiting tussen functies en competenties van werknemers bij sportorganisaties. Aan welke functiegebieden is behoefte en wat zijn belangrijke competenties voor de toekomst? Het hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal conclusies.

### 4.1 Huidige aansluiting tussen functies en competenties

#### **Werknemers redelijk goed toegerust voor hun taken**

- Volgens de ondervraagde werkgevers zijn de huidige werknemers redelijk goed toegerust voor hun taken. De beroepshouding van werknemers wordt het hoogst gewaardeerd (gemiddelde rapportcijfer 8,3), gevolgd door de kennis van werknemers (7,8), de vaardigheden (7,6) en de motivatie om zich te ontwikkelen (7,5). Er zijn op dit aspect geen grote verschillen tussen sportbonden en de overige sportorganisaties.
- Op een schaal van 1 tot 10 beoordelen werknemers hun eigen kennis (8,1) en vaardigheden (8,2) voor hun functie gemiddeld hoog. Datzelfde geldt voor hun beroepshouding (8,5).

### 4.2 Behoeftes aan functies en competenties

#### **Meer behoefte aan expertise communicatie & PR**

- Van alle functiegebieden hebben veruit de meeste werkgevers (ruim twee derde) in de toekomst behoefte aan werknemers voor communicatie & PR (figuur 4.1). Hierbij wordt door een aantal respondenten ook gewezen op het toenemende belang van digitale communicatie.
- Kijken we naar de specifieke behoeften van sportbonden versus overige sportorganisaties, dan blijkt dat ongeveer de helft van de sportbonden in de toekomst behoefte heeft aan meer werknemers in de functiegebieden ICT, projecten, commercie en sportstimulering en financiën. Bij de overige sportorganisaties heeft ruim de helft van de werkgevers uit het onderzoek in de toekomst behoefte aan meer beleidsmedewerkers.

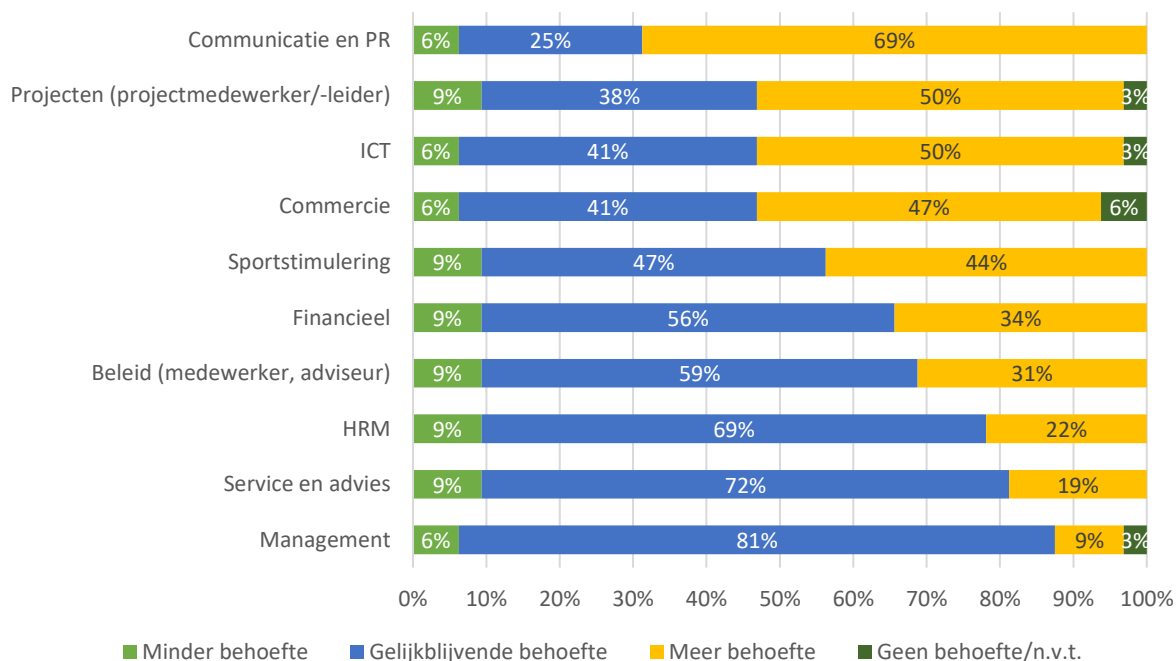
#### **Belang van digitalisering en communicatie**

In de bijeenkomst voor dit onderzoek is eveneens het belang van digitalisering en communicatie genoemd door de deelnemers. Dat zou door klanten/sporters ook meer van sportbonden verwacht worden. Een van de werkgevers stelt bijvoorbeeld: *“Een vrijwilliger die met papieren velletjes iets regelt en pas na vier dagen reageert is niet meer acceptabel. Hoe kijken we dan naar de toekomst van werkgevers en werknemers in de sport? Dat is heel belangrijk om bij stil te staan.”*

Meerdere deelnemers aan de bijeenkomst geven ook aan dat er meer op communicatie wordt ingezet vanuit de organisatie. Een van de werkgevers geeft bijvoorbeeld aan dat het aantal medewerkers op communicatie in enkele jaren ruim is verdubbeld naar bijna de helft van alle ruim 20 medewerkers bij hun sportbond. *“We zijn constant bezig met digitale marketing, content en apps. Influencers schakelen we in.”*



**Figuur 4.1: Aan welke functiegebieden<sup>9</sup> in uw sportorganisatie is in de toekomst naar uw inschatting meer of minder behoefte dan nu? (werkgevers, N=32)**



**Werkgevers en werknemers vinden o.a. communicatieve vaardigheden en samenwerken belangrijk**

- In lijn met de bovenstaande bevindingen worden communicatieve vaardigheden door werkgevers duidelijk als meest relevante competentie voor de toekomst beschouwd (figuur 4.2). 91% vindt dit (zeer) relevant. Daarnaast worden samenwerken, plannen & organiseren en zelfstandig werken aangemerkt als relevante competenties voor de komende vijf jaren. Een substantieel deel noemt eveneens resultaatgerichtheid, innovatief vermogen en kennis van digitale systemen.
- Er zijn geen competenties die voor de komende vijf jaar door een substantieel deel van respondenten als niet relevant worden beschouwd. Leiding geven wordt door werkgevers met 28% het minst vaak als (zeer) relevant gezien. Een substantieel deel is hier neutraal over.
- Tussen sportbonden en overige sportorganisaties zijn beperkte verschillen wat betreft de mate waarin competenties als relevant worden gezien. Innovatief vermogen wordt door overige sportorganisaties wat minder vaak relevant gevonden dan werkgevers van sportbonden.
- Werknemers hebben dezelfde top-4 van belangrijke competenties voor de toekomst als de werkgevers, maar vinden vooral plannen & organiseren, samenwerken en zelfstandig werken vaker relevant dan de werkgevers. De grootste verschillen tussen de inschatting van werkgevers en werknemers hebben betrekking op leiding geven (vinden werknemers vaker relevant) en kennis van sociale media (vinden werknemers minder vaak relevant).
- Werknemers van sportbonden vinden vaker dan werknemers van andere typen sportorganisaties resultaatgerichtheid en kennis van digitale systemen belangrijk. Andersom vinden werknemers die niet bij sportbonden werken de vaardigheden innovatief vermogen, leiding geven, ondernemerschap en kennis van sociale media vaker relevant voor de komende vijf jaar.

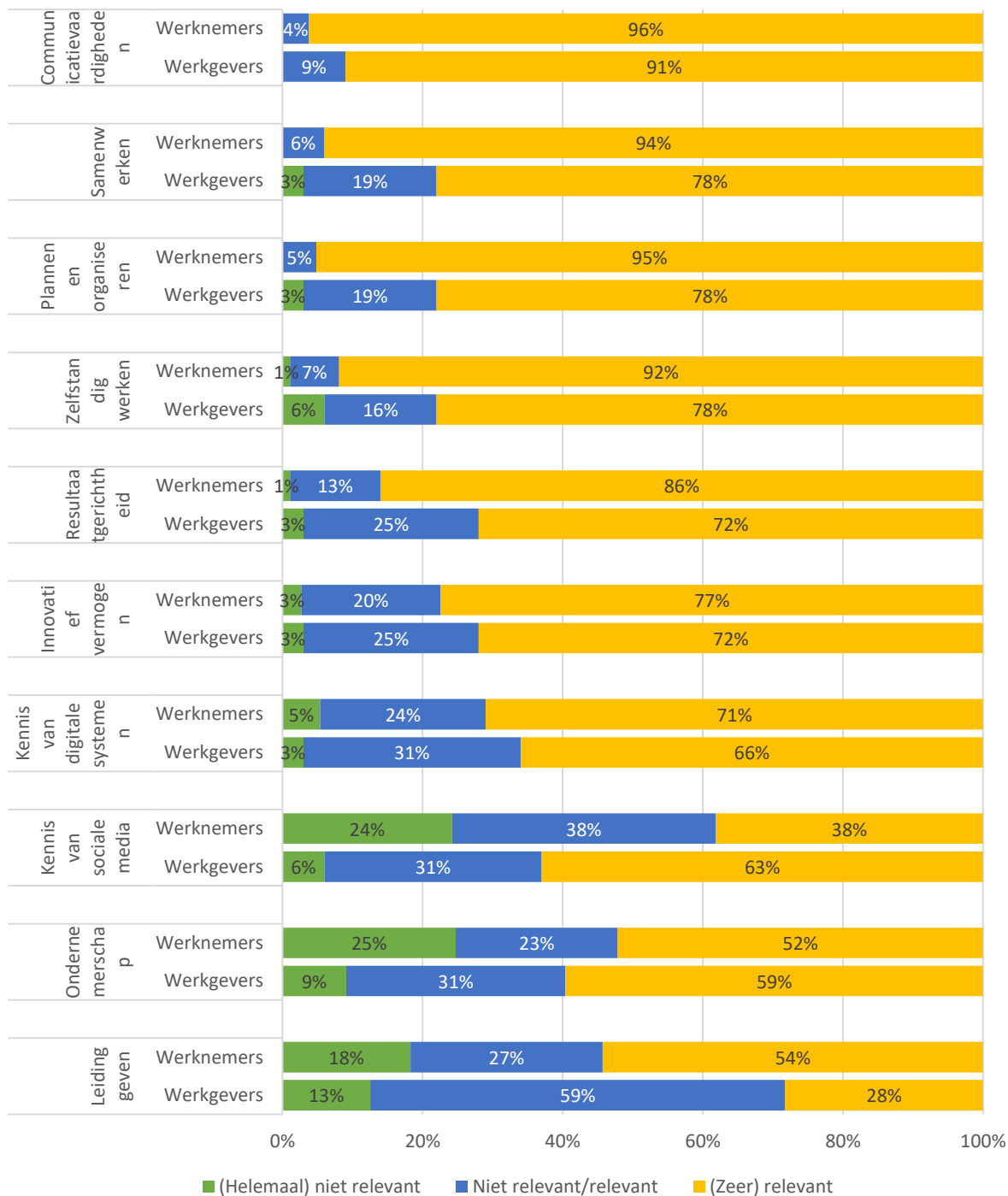
<sup>9</sup> Voor een toelichting op deze functiegebieden, zie de functieniveau matrix (FNM): <https://fnm.sportwerkgever.nl/functieniveaumatrix>, geraadpleegd maart 2023.

**Ervaringen uit de praktijk: communicatie en samenwerken in relatie tot meer thuiswerken**

Een van de geïnterviewde werknemers ziet samenwerken en communicatie als een uitdaging, gelet op het thuiswerken:

*“Doordat we steeds vaker thuiswerken bestaat de valkuil dat je vervreemdt van je eigen organisatie. Daar moet je voor waken. Dan kan samenwerken moeilijker zijn en de communicatie verloopt ook anders. Dat is wel een uitdaging voor de organisatie.”*

**Figuur 4.2: Kun je voor de volgende competenties aangeven in welke mate deze in de komende vijf jaar relevant zijn voor medewerkers in jouw organisatie?<sup>1</sup> (werkgevers N=32, werknemer N=186)**



<sup>1</sup>Aan werknemers is gevraagd welke competenties zij voor henzelf als belangrijk zien in de komende vijf jaar.

### 4.3 Conclusies

Uit dit hoofdstuk komen de volgende hoofdpunten.

- Werkgevers vinden dat hun werknemers redelijk goed zijn toegerust voor de taken die ze moeten uitvoeren.
- Werkgevers hebben het vaakst meer behoefte aan werknemers op het functiegebied communicatie en PR en werknemers die beschikken over communicatieve vaardigheden.
- Er worden echter ook diverse andere competenties genoemd. Zowel werkgevers als werknemers, vinden voor de toekomst met name de competenties samenwerken, plannen & organiseren en zelfstandig werken belangrijk. Maar ook resultaatgerichtheid, innovatief vermogen en kennis van digitale systemen worden vaak genoemd.

## 5. Loopbaan en ontwikkeling

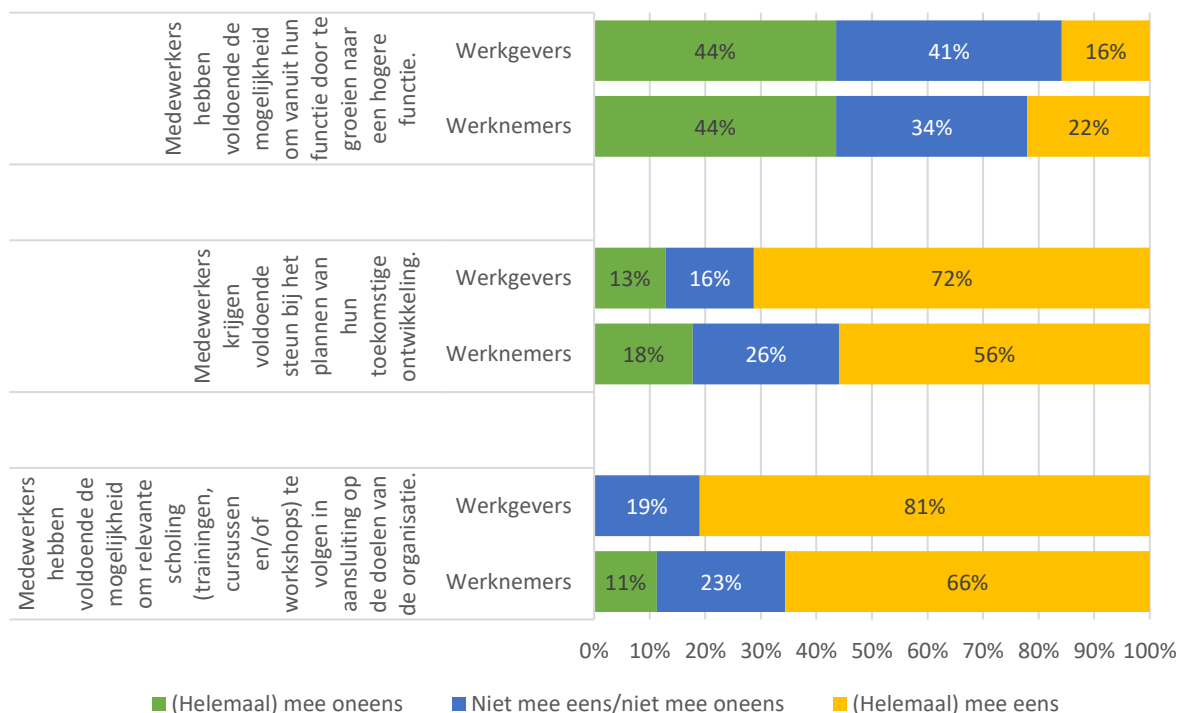
In dit hoofdstuk komen verschillende aspecten van professionele ontwikkeling aan de orde. Hierna gaan we in op de mogelijkheden voor (loopbaan)ontwikkeling en scholing en de ondersteuning vanuit de organisatie. Daarna komt de ondersteuning en waardering van leidinggevenden en collega's aan bod, zoomen we in op scholing en de ervaren leercultuur en staat vervolgens de werkbeleving en motivatie van werknemers centraal. Het hoofdstuk wordt afgesloten met enkele conclusies.

### 5.1 Mogelijkheden en ondersteuning bij loopbaan en ontwikkeling

**Werkgevers zijn tevreden over de ondersteuning bij de scholing en ontwikkeling van werknemers; de werknemers zelf zijn hier vaker gematigd positief over**

- De mogelijkheden voor interne mobiliteit van personeel zijn laag, volgens zowel werkgevers als werknemers (figuur 5.1). Een beperkt deel (16%) van de werkgevers en van de werknemers 22% is het eens met de stelling dat er voldoende mogelijkheden voor werknemers zijn om door te groeien in de organisatie.
- Voor het grootste deel zijn de werkgevers van mening dat werknemers voldoende steun krijgen bij de professionele ontwikkeling (72%) en scholing kunnen volgen (81%). Ook een meerderheid van de werknemers ervaart dit zo, maar in vergelijking met de werkgevers gaat het om een kleiner deel (56% en 66%). Bij de werkgevers valt op dat de niet-sportbonden over steun en mogelijkheden voor ontwikkeling minder vaak positief zijn.
- Volgens een derde (38%) van de werkgevers zijn er voldoende mogelijkheden voor werknemers om bij andere organisaties ervaring op te doen (niet in figuur).

*Figuur 5.1: In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen over het opleidingsbeleid (werkgevers N=32, werknemers N=186)*



## 5.2 Ondersteuning en waardering van leidinggevenden en collega's

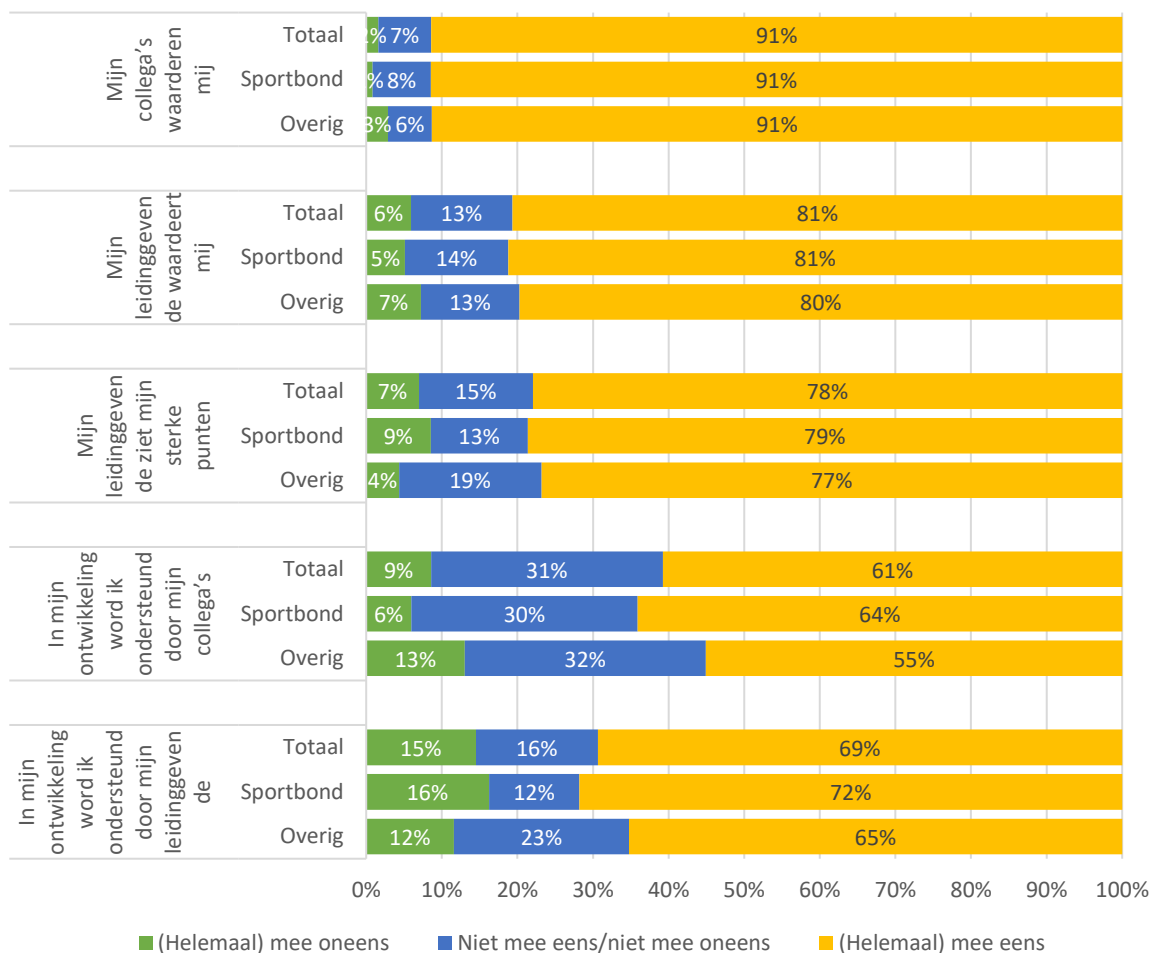
### Werknemers ervaren vaak waardering van leidinggevenden en collega's

- Een ruime meerderheid van de werknemers (zowel bij sportbonden als overige organisaties) is enthousiast over de steun van de leidinggevende en collega's; 78% geeft aan dat de leidinggevende de sterke punten ziet, 81% ervaart waardering van de leidinggevende en 91% ervaart waardering van collega's (figuur 5.2).

### Twee derde werknemers ervaart steun van collega's en leidinggevenden bij ontwikkeling

- 69% van de werknemers ervaart ondersteuning van de leidinggevende bij zijn of haar ontwikkeling en 61% ervaart hierbij ondersteuning van de collega's (figuur 5.2). Bij de sportbonden liggen de percentages iets hoger dan bij de overige sportorganisaties.
- Werknemers bij sportbonden ervaren deze steun vaker dan werknemers bij ander type sportorganisaties.

Figuur 5.2: In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen over de ondersteuning binnen de organisatie ten aanzien van je professionele ontwikkeling? (totaal werknemers N=186, sportbond N=117, overig N=69)

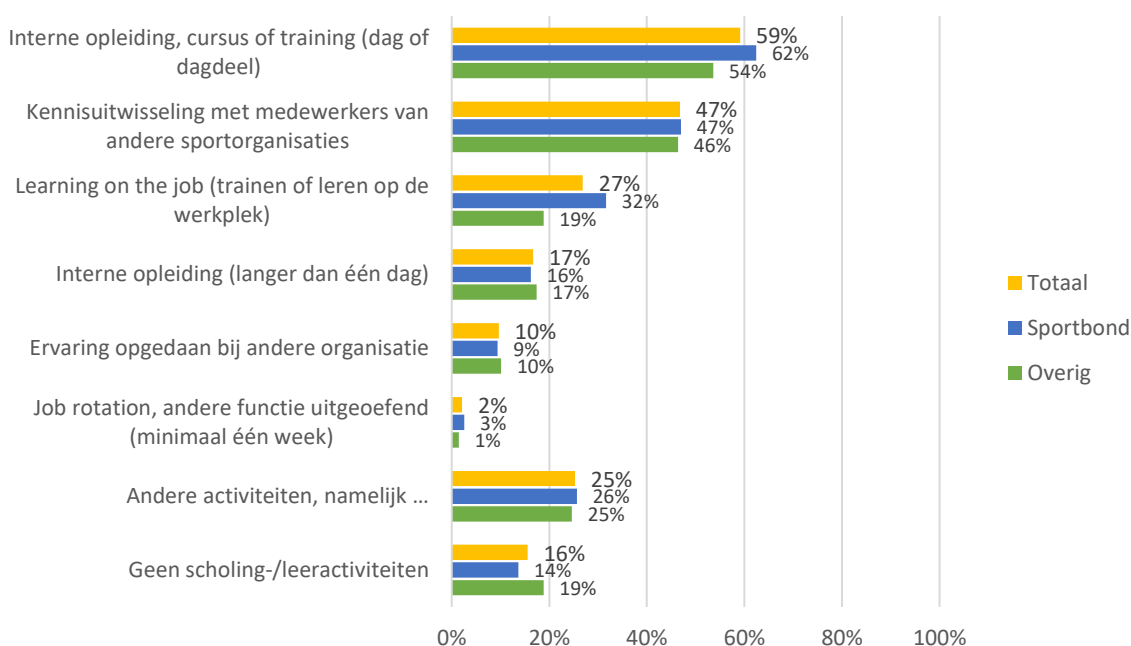


### 5.3 Scholing en leercultuur

#### **Ruime meerderheid heeft afgelopen jaar deelgenomen aan een of meerdere scholingsactiviteiten**

- De meeste werknemers (84%) hebben het afgelopen jaar deelgenomen aan een of meerdere scholingsactiviteiten.
- Voor de meeste werknemers (59%) gaat het om interne kortdurende opleidingen, cursussen of trainingen (figuur 5.3). Ook heeft ongeveer de helft (47%) kennis uitgewisseld met werknemers van andere sportorganisaties. Ongeveer een kwart (27%) geeft aan deelgenomen te hebben aan een activiteit, waarbij op de werkplek zelf geleerd wordt.
- Ervaring opdoen bij een andere organisatie (10% van de werknemers heeft dat gedaan) en *jobrotation* (2%) komen op basis van de respons beperkt voor.

**Figuur 5.3: Aan welke (type) scholings- en leeractiviteiten heb je het afgelopen jaar deelgenomen? (werknemers N=186, sportbond N=117, overig N=69)**



#### **In de sportsector is sprake van een positieve leercultuur, maar er is ruimte voor verbetering bij de tijd voor ontwikkeling en het delen van positieve prestaties**

- Bijna twee derde (63%) van de werkgevers vindt dat werknemers voldoende tijd krijgen om zich te ontwikkelen (figuur 5.4). Werknemers zijn wat kritischer. Ruim de helft (55%) is het eens met de stelling dat zij voldoende tijd hebben voor ontwikkeling, terwijl een vijfde het daar niet mee eens is.
- Een ruime meerderheid (77%) van de werknemers ervaart vertrouwen van de leidinggevende, terwijl een vergelijkbaar deel van de werkgevers aangeeft veel vertrouwen in werknemers te hebben.
- Werknemers ervaren vaker regelmatig complimenten van hun collega's (69%) te ontvangen, dan van hun leidinggevende (57%).
- Een opvallend verschil zien we over het openlijk delen van positieve prestaties: van de werkgevers is 84% het eens met deze stelling, van de werknemers 56%.
- Tussen sportbonden en overige sportorganisaties zien we zowel bij werkgevers als werknemers op dit thema geen grote verschillen.

**Ervaringen uit de praktijk: ondersteuning bij ontwikkeling van medewerkers**

Uit de bijeenkomsten komen voorbeelden van de wijze waarop vanuit de organisatie ontwikkeling van medewerkers gefaciliteerd en ondersteund wordt. Een van de werkgevers uit de bijeenkomst zegt hier bijvoorbeeld over: *“De laatste vijf jaar voeren we ontwikkelgesprekken. We hebben de week van de stilstand; dat gaat puur om eigen ontwikkeling, dat faciliteren we ook. Intern zijn we ook bezig met doorgroeien, horizontaal en verticaal. Het kan beter, maar we doen daar al veel goede dingen. We houden mensen ook 10 jaar of langer vast.”*

Uit de twee interviews met werknemers komen enkele voorbeelden van hoe binnen de organisatie collegiale ondersteuning vorm kan krijgen. Een geïnterviewde werknemer zegt bijvoorbeeld:

*“Twee keer per jaar hebben we een bijeenkomst waarin de teams bespreken wat er inhoudelijk nodig is om als professional je werk goed te kunnen uitvoeren.”*

**Figuur 5.4: Onderstaande stellingen hebben betrekking op de leercultuur binnen je organisatie. In hoeverre ben je het eens of oneens met de volgende stellingen? (werkgevers, N=32; werknemers N=186)**

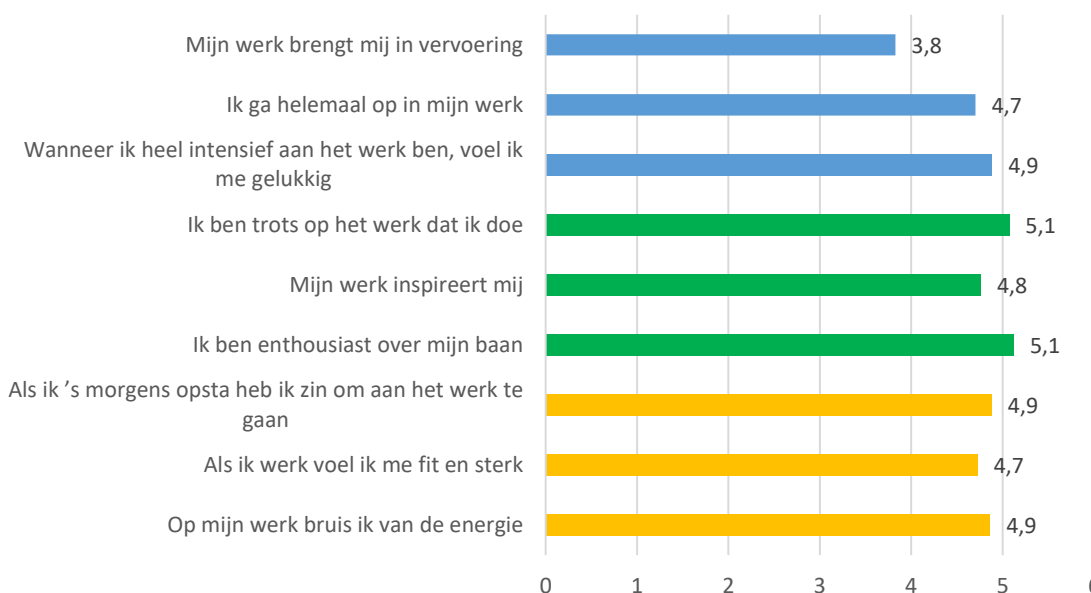


## 5.4 Werkbeleving en loopbaanmotivatie

### **Werknemers in de sportsector scoren hoog op bevlogenheid**

- In dit onderzoek is ook de mate van bevlogenheid van werknemers in de sportsector gemeten, omdat dit een belangrijke voorspeller is van succes<sup>10</sup>. Werknemers in de sportsector scoren wat betreft de verschillende aspecten van bevlogenheid beduidend hoger dan het Nederlandse gemiddelde. Zij beschouwen zichzelf als vitaal (gemiddelde score sportsector 4,8 versus landelijk gemiddelde 4,0), toegewijd (5,0 versus 3,9) en gaan op een prettige manier op in hun werk (4,5 versus 3,7).
- Als we naar de afzonderlijke stellingen kijken in figuur 5.5 kijken, dan is de score op ‘mijn werk brengt mij in vervoering’ duidelijk lager dan de scores op de andere stellingen.
- Tussen werknemers van sportbonden en overige sportorganisaties zijn nauwelijks verschillen in gemiddelde scores op de thema’s en stellingen geconstateerd.

*Figuur 5.5: De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe je je werk beleeft en je je daarbij voelt. Kun je aangeven hoe vaak iedere uitspraak op jou van toepassing is? (werknemers, N=186)*



Toelichting: Op alle stellingen hebben de respondenten aangegeven hoe vaak het bij hun van toepassing is. De uitkomsten zijn gescoord van 0 (nooit van toepassing) tot en met 6 (dagelijks van toepassing). Op deze manier zijn gemiddelde scores berekend. Geel=vitaliteit, Groen=toewijding, Blauw=absorptievermogen.

### **Twee op de vijf werknemers weet welke loopbaanstappen te zetten en bepaalt vervolgstappen**

- Ongeveer twee op de drie werknemers (68%) zorgt ervoor de eigen waarde op de arbeidsmarkt te behouden, maar een kleiner deel (42%) weet welke stappen te zetten voor hun loopbaan en bepaalt daar vervolgstappen voor (figuur 5.6).
- Bijna 60% verwacht indien nodig snel een andere baan te vinden.

<sup>10</sup> Bevlogenheid omvat de aspecten vitaliteit, toewijding en absorptie (op een prettige manier opgaan in je werk) en is in de vragenlijst voor werknemers in de sport opgenomen volgens de Utrechtse Bevlogenheids-schaal (UBES, zie ook Schaufeli en Bakker (2003)). Bevlogenheid wordt negatief beïnvloed door mentale, fysieke en emotionele taakeisen. Hulpbronnen vormen een buffer tegen deze negatieve effecten. Hulpbronnen kunnen werkgerelateerd (autonomie, feedback, steun, coaching, etc.) of persoonlijk (optimisme, stressbestendigheid, eigenwaarde, etc.) van aard zijn.



- Zoals valt te verwachten, werken de meeste werknemers (81%) aan hun eigen ontwikkeling om te kunnen meebewegen met de vragen vanuit de organisatie en sector.
- Er zijn verschillen op deze punten tussen sportbonden en overige organisaties. Werknemers bij sportbonden vinden vaker dat zij aan hun ontwikkeling werken en meebewegen en weten en bepalen hun loopbaanstappen. Andersom geven werknemers bij overige organisaties aan hun waarde op de arbeidsmarkt te behouden en als het nodig is snel een andere baan te vinden.

### ***Beperkte loopbaanmogelijkheden bij sportorganisaties***

Uit zowel de interviews als de bijeenkomst met werkgevers en werknemers wordt het beeld bevestigd dat sportorganisaties vaak klein zijn met daarmee beperkte mogelijkheden om door te groeien naar een hogere functie. Een van de geïnterviewde werknemers zegt bijvoorbeeld:

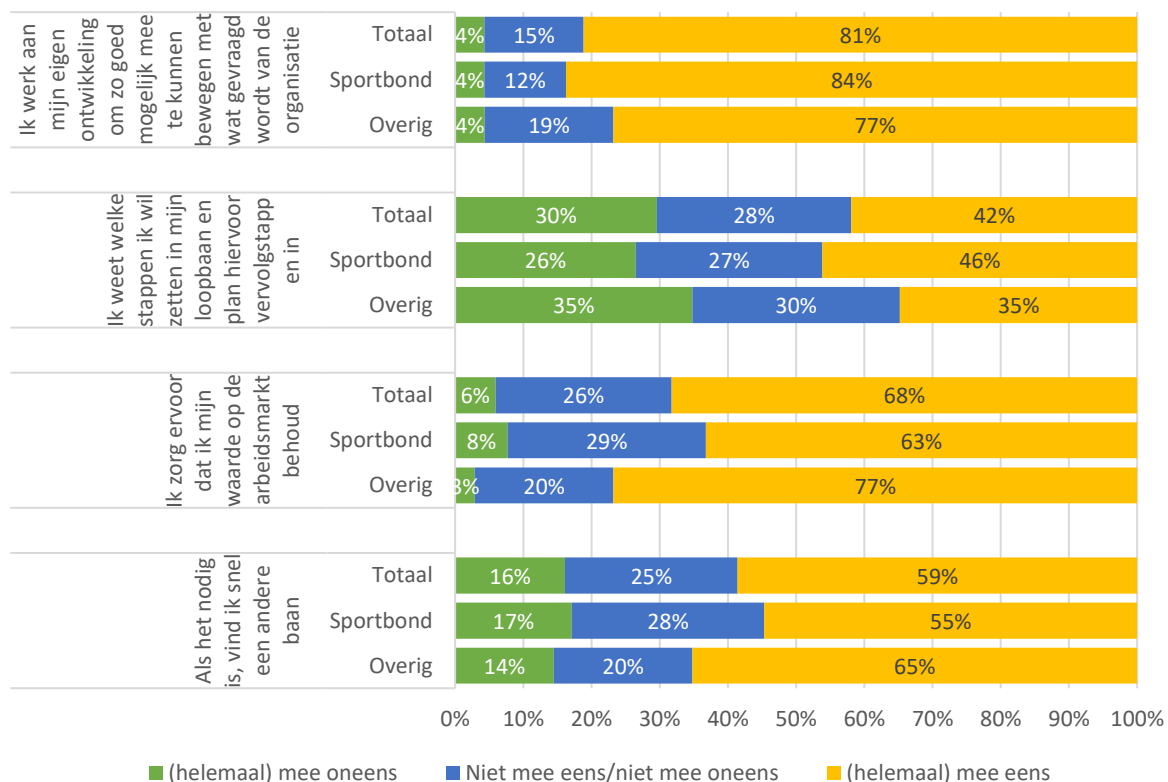
*“De mogelijkheden om je loopbaan te plannen zijn beperkt. Organisaties zijn plat georganiseerd met veel afdelingen. Als je wat meer onderin begint heb je wel mogelijkheden, maar voor specifiekere hogere functies zijn de kansen beperkt.”*

### ***Bredere kijk op loopbaanontwikkeling***

En een werkgever die deelnam aan de bijeenkomst geeft aan dat er in de organisatie maar drie lagen zijn: junior, senior of directeur. Dat betekent dat er beperkte mogelijkheden zijn om stappen in de loopbaan te zetten. Maar medewerkers kunnen zich volgens deze deelnemer voldoende ontwikkelen en er zou voldoende uitdaging zijn, die belangrijk is voor het behoud van personeel: *“Als ik kijk naar ons verloop is dat heel beperkt, mensen zijn heel tevreden en in hun rol groeien ze wel qua verantwoordelijkheden. Werken in de sport is leuk omdat je elke keer wat anders kan doen, en dat faciliteren we. Maar als je echt stappen wilt maken in hoogte dan is dat beperkt. Daar kun je maar beter duidelijk over zijn.”*

En een andere werkgever sluit hier op aan door te stellen dat loopbaanontwikkeling ook gaat om ontwikkeling van kwaliteiten en competenties. Medewerkers worden door de organisatie gestimuleerd te kijken naar hun ontwikkeling en relevantie: *“Als ik werknemers vraag waarom ze in de sportsector willen werken, krijg ik het antwoord: ik vind het leuk. Dat is niet voldoende. De vraag is ‘Wat is je toegevoegde waarde en relevantie in deze organisatie?’ Daar stimuleren wij mensen op om goed naar te kijken.”* Deze deelnemer vervolgt: *“Loopbaanontwikkeling gaat veel meer over wie je bent en waar je je kan ontwikkelen als mens zijnde. Deze vorm van ontwikkeling kan de sportsector wél goed bieden. [...] Jezelf ontwikkelen is essentieel om passievol te blijven.”*

**Figuur 5.6: In hoeverre ben je het eens of oneens met de volgende stellingen? (werknemers N=186, sportbond N=117, overig N=69)**



## 5.5 Conclusies

Uit dit hoofdstuk komen de volgende hoofdpunten:

- De mogelijkheden om door te groeien naar een hogere functie zijn beperkt: een klein deel van de werkgevers en werknemers vindt deze mogelijkheden voldoende.
- Werkgevers zijn positief over de mogelijkheden die werknemers hebben om zich te ontwikkelen en bij te scholen. Een meerderheid van de werknemers is eveneens positief, maar er is ook een vrij grote groep die hier neutraal of kritisch tegenaan kijkt.
- Werknemers ervaren over het algemeen steun en waardering van hun leidinggevenden en collega's.
- Van alle werknemers heeft 84% het afgelopen jaar deelgenomen aan een of meerdere scholingsactiviteiten, dit betrof voornamelijk kortdurende trainingen, opleidingen of cursussen van een dag(deel).
- In de sportsector is over het algemeen sprake van een vrij positieve leercultuur binnen de organisaties, maar er is ook ruimte voor verbetering als het gaat om het delen van positieve prestaties en tijd voor ontwikkeling. Op deze laatste twee onderwerpen zijn werknemers kritischer dan werkgevers.
- Veel werknemers in de sportsector zijn bevolgen; ze zijn vitaal, toegewijd aan het werk en gaan op een prettige manier op in hun werk. Ongeveer twee op de drie werknemers zorgt er volgens eigen zeggen voor om hun waarde op de arbeidsmarkt te behouden, maar slechts 42% weet welke stappen ze moeten zetten in hun loopbaan en plannen actief vervolgstappen daarvoor in.

## 6. Strategisch personeelsbeleid: opleidingsbeleid, organisatiedoelen en externe ontwikkelingen

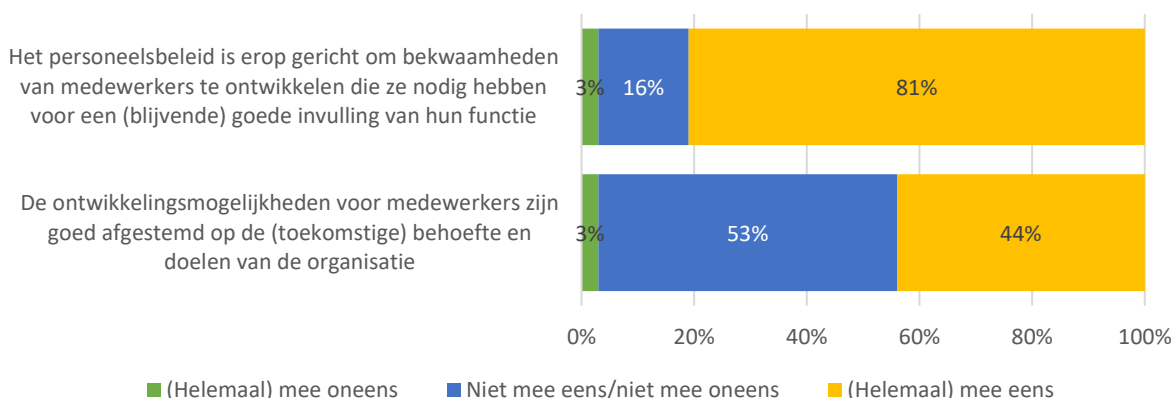
Dit hoofdstuk beschrijft de stand van zaken ten aanzien van het strategisch personeelsbeleid (SPB)<sup>11</sup> en – planning (SPP) in de context van de organisatiedoelen en externe ontwikkelingen. Ook komt de behoefte aan ondersteuning bij het SPB aan de orde.

### 6.1 SPB en ontwikkeling werknemers

#### **Minder dan de helft van de sportorganisaties heeft ontwikkelmogelijkheden goed afgestemd op organisatiedoelen**

- 81% van de werkgevers uit de enquête geeft aan dat het personeelsbeleid gericht is op het ontwikkelen van bekwaamheden van werknemers om hen de eigen functie goed te kunnen blijven invullen (figuur 6.1).
- Een kleiner deel (44%) vindt dat de ontwikkelmogelijkheden voor werknemers goed zijn afgestemd op de organisatiedoelen en huidige en toekomstige behoefte vanuit de organisatie.

*Figuur 6.1: In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen over het opleidingsbeleid (werkgevers N=32)*



### 6.2 SPB en organisatiedoelen

#### **Minder dan de helft van de sportorganisaties vindt het SPB op orde**

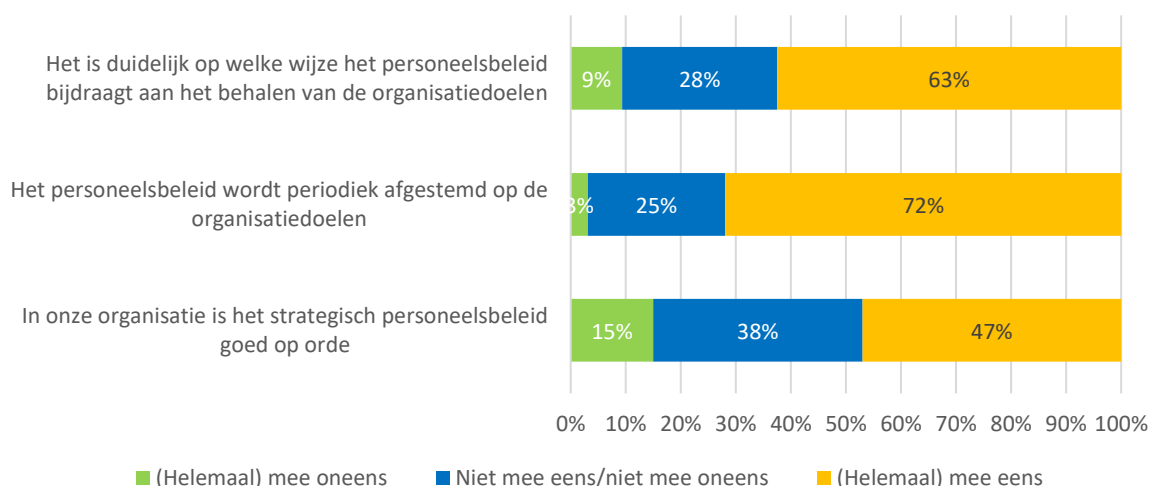
- 47% van de sportorganisaties vindt dat het strategisch personeelsbeleid goed op orde is (figuur 6.2). Voor de sportbonden is dit ruim de helft, terwijl dit voor de overige sportorganisaties voor een op de drie werkgevers uit de enquête geldt.

<sup>11</sup> Bij SPB wordt het personeelsbeleid zoveel mogelijk afgestemd op de strategie, structuur en cultuur van de organisatie. Het in- door- en uitstroombesluit is erop gericht om personeel met de juiste kwaliteiten op de juiste plek te krijgen. Daarbij wordt rekening gehouden met externe ontwikkelingen en kan ondersteuning van medewerkers en afdelingen nodig zijn op o.a. leren en ontwikkelen. (tekst bewerkt en overgenomen uit Van Hassel en Kools, 2021b, p.9, gebaseerd op: <https://www.odyssee.nl/nl/medezeggenschap/actueel/hoe-je-als-or-strategisch-personeelsbeleid-oppakt> en <https://www.multiraedt.nl/strategisch-personeelsmanagement/> (beide bronnen geraadpleegd augustus 2023).

### SPB goed afgestemd op organisatiedoelen, vooral bij sportbonden

- Bij driekwart van de organisaties is het strategisch personeelsbeleid volgens werkgevers goed afgestemd op de organisatiedoelen (figuur 6.2). Door sportbonden (80%) wordt dit vaker aangegeven dan door overige sportorganisaties (58%) (niet in figuur, percentages gebaseerd op beperkte aantallen).
- De meeste organisaties (63%) weten op welke wijze het SPB bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelen.

Figuur 6.2: In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen over het strategisch personeelsbeleid en de afstemming daarvan (werkgevers, N=32)



### 6.3 SPB en externe ontwikkelingen

#### Samenwerking met andere sectoren en professionalisering vaakst genoemd als invloedrijke ontwikkelingen

- De meeste organisaties (75%) hebben goed zicht op relevante externe ontwikkelingen, 19% is daar neutraal over en 6% geeft aan daar geen goed zicht op te hebben.
- In de enquête is vervolgens aan alle werkgevers gevraagd hoe zij de mate van invloed van een aantal ontwikkelingen op de uitvoering van het werk beoordelen. Samenwerking met andere sectoren (69%) is daarbij het vaakst als (zeer) invloedrijk beoordeeld, terwijl concurrentie met andere aanbieders (38%) veel minder vaak als invloedrijk worden gezien (figuur 6.3, hierna). Ook professionalisering van werknemers (69%) is volgens werkgevers voor de komende periode een belangrijk aandachtspunt.

#### Ervaringen uit de praktijk: samenwerking met andere sportorganisaties en sectoren

Uit zowel de interviews als bijeenkomsten komen voorbeelden van de wijze waarop wordt samengewerkt met andere sportbonden. Zo stelt een geïnterviewde werknemer: "We zitten met een verwante sportbond in hetzelfde gebouw, we gaan de samenwerking de komende periode versterken."

Ook geven meerdere deelnemers aan de bijeenkomst voor dit onderzoek aan nauw samen te werken met gemeenten. Twee van de deelnemers sluiten geregeld aan bij verengingsoverleggen. Hierbij wordt tevens ervaren dat vooral bonden ervoor open staan om informatie te delen. Een van deze werkgevers zegt hierover: "Wij [...] doen verenigingsoverleg met alle bonden. Als we onderwerpen hebben dan polsen we bij andere bonden hoe zij dat hebben geregeld. Een voorbeeld is het beleid rondom de vertrouwenspersoon. Hoe kunnen we van elkaar leren en hoe kunnen we daar samen iets mee doen?"

- Naast de concurrentie met andere aanbieders worden ontwikkeling van een baanperspectief (31%), diversiteit in de personeelsformatie (34%) en een terugloop van financiële middelen (41%) door minder dan de helft van de werkgevers als invloedrijk gezien.
- Andere invloedrijke ontwikkelingen die in een open antwoord worden genoemd, hebben betrekking op regeldruk, veranderende bevolkingsopbouw (vergrijzing) en technologische ontwikkelingen/digitalisering en maatschappelijke vraagstukken. De organisaties anticiperen hierop vooral door (interne en externe) samenwerking, herpositionering (wat zijn kerntaken, hoe bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken), en investeren in personeel en digitalisering. De mate van behoefte aan ondersteuning varieert per organisatie.

### Ervaringen uit de praktijk: andere ontwikkelingen die van invloed zijn op werken in de sport

#### **Binden en boeien van medewerkers**

Uit de bijeenkomst voor dit onderzoek komt terug dat binden en boeien van medewerkers belangrijk is. Dit wordt zelfs gezien als een van de grootste uitdagingen. Om dit te realiseren is het bieden van baanperspectief, ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden nodig. Een van de werkgevers stelt: *“Het is makkelijk om mensen in te laten stromen, maar moeilijk om mensen vast te houden. Het ligt voornamelijk in doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden. [...] daar moeten we als sector aan werken.”*

En een andere werkgever zegt hierover: *“Er kan binnen de organisatie veel meer gedaan worden op het vlak van binden en boeien. Welk carrièrepad kan je bewandelen? Welke doorgroeimogelijkheden zijn er? [...] we gaan hiermee langzaam omhoog.”*

#### **Afhankelijkheid subsidieregelingen**

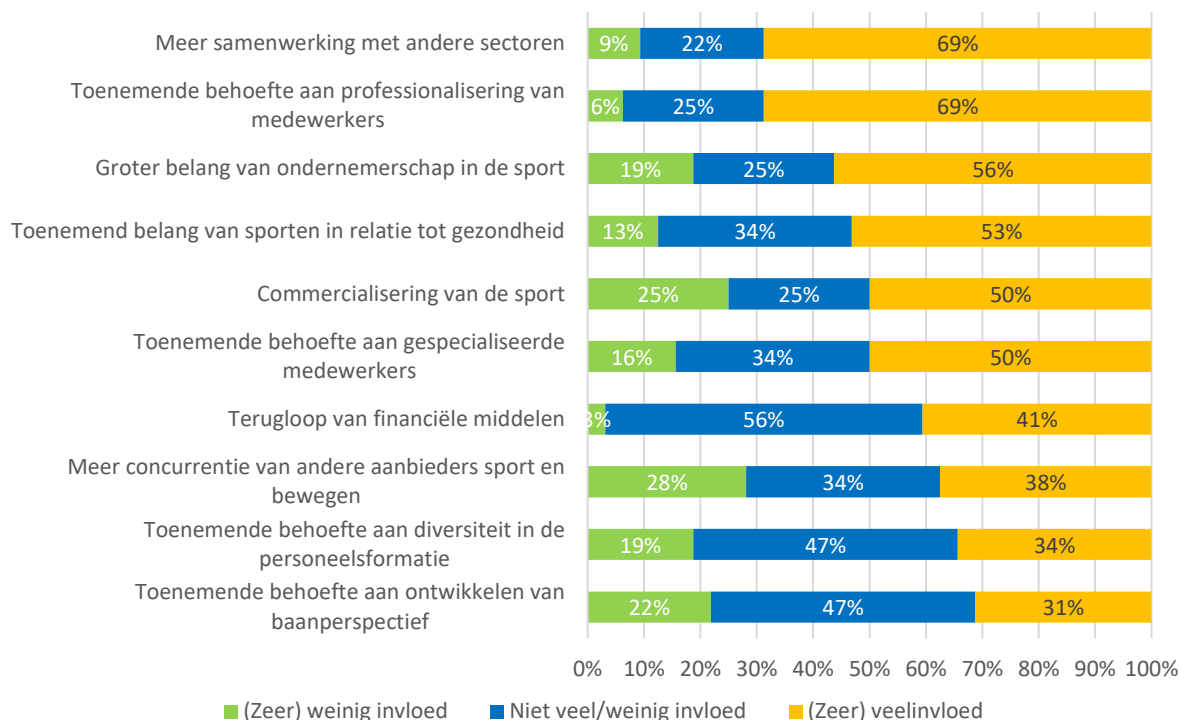
In de bijeenkomst zijn ook onder meer de afhankelijkheid van subsidieregelingen en de rol van de overheid genoemd als relevante ontwikkelingen. Een van de werkgevers stelt: *“De overheid dicht de sportsector een grote rol toe, maar dat zie je niet terug in de facilitering. Er is constante afhankelijkheid van subsidieregelingen die niet duurzaam zijn.”*

#### **Veranderingen rond vrijwilligers**

Ook komt in de bijeenkomst terug dat sportorganisaties soms zoekende zijn hoe zij met veranderingen rond vrijwilligers om moeten gaan. Veel sportorganisaties maken voor een belangrijk deel gebruik van de inzet van vrijwilligers. Een werkgever geeft aan dat het moeilijker is om aan vrijwilligers te komen en dat er hiermee samenhangend ook meer eisen aan hen gesteld worden:

*“Er is een tendens dat het aantal vrijwilligers minder wordt, terwijl de oude stijl van vrijwilligerswerk niet meer kan. Ervaren vrijwilligers haken af vanwege vernieuwing, maar er zijn geen jongere vrijwilligers.”*

**Figuur 6.3: Kunt u aangeven in welke mate onderstaande ontwikkelingen naar uw inschatting in de toekomst van invloed zullen zijn op de uitvoering van het werk in uw organisatie? (werkgevers, N=32)**



## 6.4 Strategische personeelsplanning

### Samenwerking en gebruik tools bij SPP komt beperkt voor

- Volgens bijna de helft (47%) van de werkgevers uit de enquête wordt de ontwikkeling van de personeelsformatie berekend (figuur 6.4). Samenwerking tussen organisaties op strategische personeelsplanning (16%), het gebruik van tools (13%) en de inzet van externe ondersteuning (6%) komt beperkt voor in de sportsector.
- Een ruime meerderheid van de werkgevers heeft inzicht in de relatie tussen de strategie en de omvang (72%) en samenstelling (66%) van het personeel.

#### Ervaringen uit de praktijk: aantrekken personeel en strategische personeelsplanning

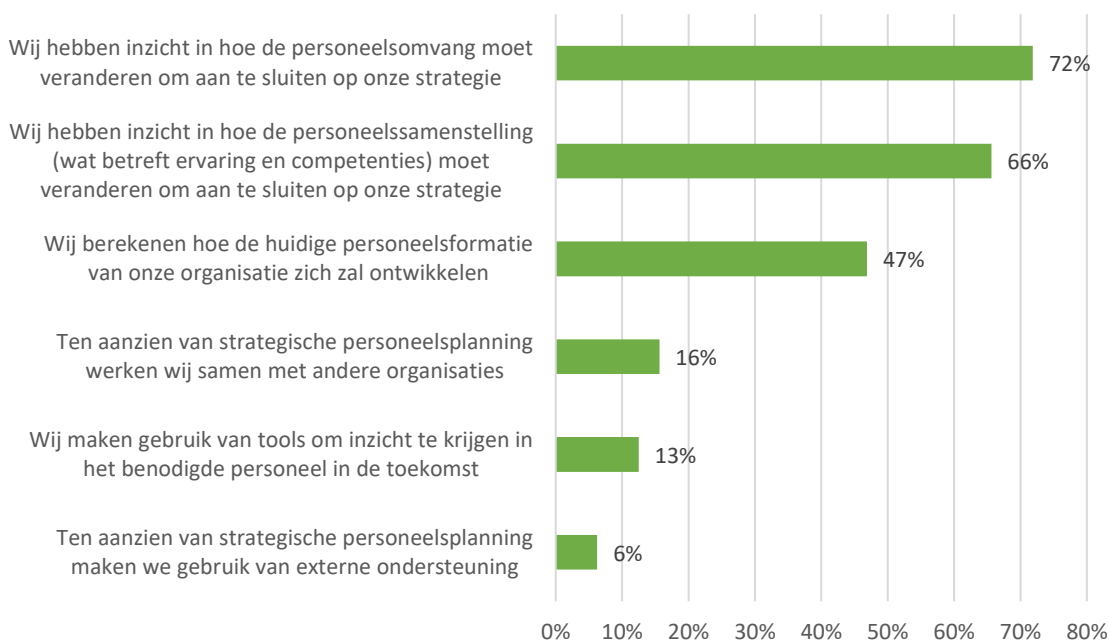
In de bijeenkomst voor het onderzoek is door meerdere deelnemers aangegeven dat er uitdagingen zijn voor het aantrekken van personeel. Een van de werkgevers stelt:

*“Bij een openstaande vacature had je vier jaar terug 30 man en kon je kiezen en nu hoop je dat je één sollicitant hebt en dat die persoon geschikt is.”*

In relatie daarmee zou ook strategische personeelsplanning aandacht behoeven. Dezelfde werkgever vervolgt: *“Op strategische personeelsplanning moeten wij nog een hele slag maken, want daar hebben we nog een hele ontwikkeling in te gaan.”*

Twee andere werkgevers aan de bijeenkomst geven aan dat het belangrijk is om eerst te kijken naar de eigen medewerkers en hun competenties en mogelijkheden. Een van hen: *“Laat je verrassen wat je al in huis hebt: wat zit er voor verborgen talent in je team? Wat is er voor competenties in huis versus wat heb ik nodig?”*

**Figuur 6.4: Zijn de stellingen over de inzet van SPB van toepassing op je organisatie? (werkgevers, N=32)**



## 6.5 Behoeftte aan ondersteuning

### **Werkgevers hebben op uiteenlopende thema's behoefte aan ondersteuning in het SPB**

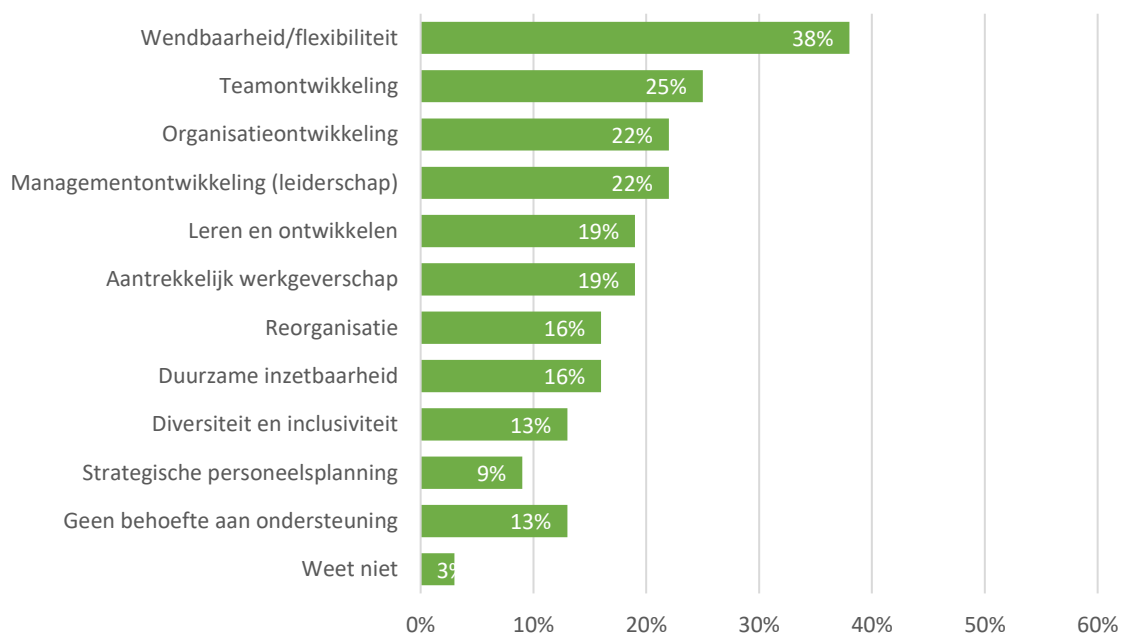
- 87% van de werkgevers heeft aangegeven behoefte aan ondersteuning te hebben, waarbij 3% aangeeft niet te weten op welk thema dit precies is.
- De vaakst genoemde behoefte aan externe ondersteuning heeft betrekking op de wendbaarheid van de organisatie waar werknemers een belangrijke rol in spelen (38%) (figuur 6.5). Door een kwart van de werkgevers wordt teamontwikkeling genoemd als thema waarbij ondersteuning wenselijk is.
- Ongeveer een vijfde vindt ondersteuning wenselijk bij de ontwikkeling van de organisatie, leiderschap, het zorgdragen voor leren en ontwikkelen van werknemers en aantrekkelijk werkgeverschap.
- In de voorgaande paragraaf zagen we dat een beperkt deel van de werkgevers tools en ondersteuning bij strategische personeelsplanning gebruikt. Uit onderstaande figuur blijkt dat op het gebied van strategische personeelsplanning maar door een beperkt deel van de organisaties (9%) ondersteuning gewenst is.

#### **Ervaringen uit de praktijk: behoefte ondersteuning vanuit Samen Presteren**

In de bijeenkomst voor dit onderzoek is afsluitend aan de deelnemers gevraagd op welke gebieden Samen Presteren, het arbeidsmarktfonds voor de sector, nog meer ondersteuning kan bieden. Daaruit komen de volgende punten:

- Ondersteuning op het vlak van innovatie.
- Handvatten bieden die laagdrempelig zijn voor sportorganisaties om door te geven aan verenigingen en die daardoor weinig tijd kosten. Bijvoorbeeld een concept poster, concept persbericht, *toolkit*.
- Digitale ondersteuning.
- Meer toekomstgerichte Informatievoorziening naar bonden.

*Figuur 6.5: Aan welke van de onderstaande thema's heeft uw organisatie het meeste behoefte aan ondersteuning? (werkgevers, N=32)*



## 6.6 Conclusies

Uit dit hoofdstuk komen de volgende hoofdpunten op basis van de respons op de enquêtes:

- Een minderheid van de organisaties heeft het SPB op orde.
- Het personeelsbeleid wordt volgens werkgevers over het algemeen regelmatig afgestemd op organisatiedoelen en er is goed zicht op externe ontwikkelingen.
- Van die externe ontwikkelingen hebben de samenwerking met andere sectoren en professionalisering de grootste invloed op de uitvoering van het werk, volgens de werkgevers uit de enquête.
- Werkgevers hebben gevarieerde behoefte aan externe ondersteuning bij de uitvoering van het SPB. Meerdere thema's worden regelmatig genoemd, het vaakst wendbaarheid.



## 7. Conclusies en aanbevelingen

In dit afsluitende hoofdstuk beantwoorden we de hoofdvragen, op basis van de resultaten uit de voorgaande hoofdstukken. We sluiten af met de belangrijkste aandachtspunten en oplossingsrichtingen voor de sector om organisaties te ondersteunen bij het omgaan met een veranderende omgeving.

### 7.1 Beantwoording onderzoeksvragen

#### ***Hoe heeft de samenstelling (persoons- en baankenmerken) van de werkgelegenheid zich in de afgelopen jaren ontwikkeld en wat zijn de verwachtingen voor de toekomst?***

Sportorganisaties zijn over het algemeen klein. Een kwart van de werknemers werkt in een organisatie met minder dan 25 werknemers. De werkgelegenheid is in de periode 2014-2021 geleidelijk toegenomen tot ruim 4.800 werknemers en 3.400 FTE. De groei is toe te schrijven aan de stijging van het aantal werknemers bij overige sportorganisaties, het aantal werknemers bij sportbonden neemt daarentegen al enige jaren af. Dit betekent dat het aandeel werknemers bij sportbonden door de jaren lager is komen te liggen, hoewel het nog steeds om een ruime meerderheid (circa twee derde van de werkgelegenheid) gaat.

Gebaseerd op de antwoorden van de werkgevers in de enquête wordt er voor de komende drie jaar wat vaker een groei dan krimp van het personeelsbestand verwacht. Dit zou betekenen dat de lichte groei van de werkgelegenheid in de afgelopen jaren zich ook de komende jaren gaat doorzetten. In hoeverre dit daadwerkelijk gebeurt en de mate waarin is echter op basis van dit onderzoek niet te zeggen en afhankelijk van verschillende factoren die van invloed zijn op vraag en aanbod. Zo wordt een verandering van het personeelsbestand in de enquête onder meer toegeschreven aan het aantal activiteiten en professionalisering van de organisatie.

Een beperking van de analyse op basis van de PFZW-data is dat we geen inzicht kunnen geven in de samenstelling en ontwikkeling van de werkgelegenheid naar functie. Wel blijkt dat werknemers gemiddeld meer FTE zijn gaan werken, minder vaak een nulurencontract hebben en het aandeel met een contract voor onbepaalde tijd nauwelijks is veranderd. Ook is de man-vrouw verhouding in de sportsector al jaren bijna gelijk en de gemiddelde leeftijd ligt op 40,9 jaar. In vergelijking met diverse andere sectoren<sup>12</sup> is de sportsector nog altijd een relatief jonge sector. We zien dan ook dat in de afgelopen jaren maar een beperkt deel van de werknemers de sector heeft verlaten vanwege pensioen. De komende vijf jaar neemt het absolute aantal werknemers dat de pensioenleeftijd bereikt wel toe, maar naar verwachting gaat dit nog steeds om een beperkt deel.

#### ***In hoeverre sluiten functies aan op de gevraagde competenties van werknemers in de praktijk?***

#### ***Wat zijn de verwachtingen en behoeften voor de functies en competenties in de komende jaren?***

Werkgevers zijn over het algemeen positief als het gaat om de toerusting van werknemers voor hun taken. Ze beoordelen de beroepshouding van werknemers, hun kennis, vaardigheden en motivatie gemiddeld met ruim voldoende tot goed. Ook werknemers beoordelen deze aspecten zelf relatief hoog.

Door de ontwikkelingen in de sector (maatschappelijke rol van sport, individualisering, samenwerking, digitalisering, veiligheid) zullen de komende periode echter andere eisen worden gesteld aan de vaardigheden en competenties van de werknemers. Volgens zowel werkgevers en werknemers zijn vooral

---

<sup>12</sup> Bijvoorbeeld in 2021 in het po en vo is de gemiddelde leeftijd voor leraren respectievelijk 42,6 jaar en 43,2 jaar (OCW, 2022). In zorg en welzijn ligt de gemiddelde leeftijd in het eerste kwartaal van 2023 op 42,5 jaar (AZW/CBS statline, 2023).

communicatieve vaardigheden, plannen & organiseren, samenwerken en zelfstandig werken relevante competenties voor de komende vijf jaren. Om goed in te spelen op de veranderende eisen aan werknemers is het nodig dat meer aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van deze competenties.

Uit het onderzoek komt naar voren dat werkgeversbehoefte hebben aan personeel voor verschillende functies, met name aan werknemers communicatie & PR, waarbij door meerdere respondenten ook gewezen wordt op het toenemende belang van digitale communicatie. Ook blijkt dat vooral bij sportbonden in de toekomst behoefte is aan meer werknemers in de functiegebieden ICT, projecten, commercie en sportstimulering en financiën. Bij de overige sportorganisaties is juist vaker dan bij sportbonden meer behoefte aan beleidsmedewerkers.

***In hoeverre is er aandacht voor de ontwikkeling van werknemers, zowel vanuit de organisatie als vanuit werknemers zelf?***

Het antwoord op deze vraag is genuanceerd. In de enquêtes hebben we deze vraag gesteld aan werkgevers en werknemers. Werkgevers zijn positief over de mogelijkheden die werknemers hebben om zich te ontwikkelen en bij te scholen en ook een meerderheid van de werknemers is hier positief over. Werknemers ervaren over het algemeen ook veel steun en waardering van hun leidinggevenden en collega's.

Professionele ontwikkeling wordt ook bevorderd doordat de sportsector zich kenmerkt door een positieve leercultuur en het feit dat veel werknemers erg toegewijd en vitaal zijn en op een prettige manier opgaan in hun werk. Een ruime meerderheid heeft het afgelopen jaar deelgenomen aan scholingsactiviteiten.

Van de andere kant moet worden gerealiseerd dat vragenlijsten zelfrapportages zijn, dus niet per se hoeven overeen te komen met objectieve waarnemingen. Weliswaar is een meerderheid van de werknemers tevreden over de mogelijkheden zich te ontwikkelen, toch is ook een vrij grote groep hier neutraal of kritisch over. Datzelfde geldt voor de tijd die werknemers hebben voor ontwikkeling. De gevolgde scholing betrof verder voornamelijk kortdurende trainingen van hooguit een dag, het effect van deze eenmalige korte trainingen is vaak beperkt. De mogelijkheden om door te groeien in de sector zijn eveneens beperkt, wat een deel kan worden verklaard door de geringe omvang van de meeste organisaties. Hoewel een meerderheid van de werknemers bezig zegt te zijn om hun waarde op de arbeidsmarkt te behouden, bepaald een minderheid de vervolgstappen in de loopbaan.

***In hoeverre wordt er binnen de sportsector al nagedacht over strategisch personeelsbeleid (SPB), gegeven de landelijke ontwikkelingen?***

Een minderheid van de werkgevers geeft aan dat het SPB op orde is. Dit aandeel is vergelijkbaar met de uitkomst van een eerder onderzoek in de sportsector (Van Hassel 2019) en werd eveneens voor de bibliotheeksector geconstateerd (Van Hassel en Kools 2021a). Als we hier nader op inzoomen dan blijkt dat er op diverse uiteenlopende thema's behoefte is aan ondersteuning. Het vaakst genoemd is wendbaarheid van de organisatie en ook teamontwikkeling. Maar ook is relatief vaak ondersteuning wenselijk bij de ontwikkeling van de organisatie, leiderschap, het zorgdragen voor leren en ontwikkelen van werknemers en aantrekkelijk werkgeverschap.

Circa twee derde van de werkgevers vindt dat het personeelsbeleid goed is afgestemd op de doelen van de organisatie. Over de aansluiting van de doelen van de organisatie op de ontwikkeling van werknemers zijn de respondenten echter kritischer. Zoals hiervoor aangegeven is daarbij een relevante uitkomst dat de mogelijkheden voor ontwikkeling, steun bij toekomstige ontwikkeling en tijd voor ontwikkeling een drempel zijn.

Werkgevers geven verder aan goed op de hoogte te zijn van externe ontwikkelingen. Hierbij worden diverse ontwikkelingen als invloedrijk gezien, maar professionalisering en samenwerking worden het vaakst als invloedrijke ontwikkelingen gezien. Andere ontwikkelingen die in een open antwoord worden genoemd, hebben betrekking op regeldruk, veranderende bevolkingsopbouw (vergrijzing) en technologische ontwikkelingen/digitalisering en maatschappelijke vraagstukken. De organisaties anticiperen hierop vooral door (interne en externe) samenwerking, herpositionering (wat zijn kerntaken, hoe bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken), en investeren in personeel en digitalisering.

Als het gaat om strategische personeelsplanning (SPP) heeft de meerderheid van de werkgevers een goed beeld van hoe de personeelsomvang en samenstelling moet veranderen om aan te sluiten op de organisatiestrategie. Het is echter de vraag in hoeverre organisaties een idee hebben hoe zij het aantrekken en/of ontwikkelen van deze werknemers kunnen realiseren. Uit ons onderzoek blijkt in ieder geval dat maar een beperkt deel van de werkgevers ondersteuning nodig heeft bij SPP. Ook geeft maar een klein deel aan tools en ondersteuning te gebruiken of samen te werken op het gebied van SPP. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de sportorganisaties over het algemeen maar een beperkte personeelsomvang hebben en daardoor minder behoefte hebben aan SPP.

## 7.2 Aandachtspunten en oplossingsrichtingen

Op het gebied van SPB is nog de nodige ruimte voor verbetering. In de vorige paragraaf is een aantal aandachtspunten beschreven, die een relatie hebben met SPB. Hieronder geven we per aandachtspunt oplossingsrichtingen. Enkele aandachtspunten en oplossingsrichtingen zijn reeds beschreven in de sectoranalyse sport (Van Hassel en Kools 2021a) en/of opgenomen in het activiteitenplan dat door het arbeidsmarktfonds is ontwikkeld vanuit de MDIEU-regeling.

### **Functies en competenties: anticiperen op ontwikkelingen in de sector**

- **Behoeft aan personeel voor diverse functies, met name communicatiemedewerkers** - Veel sportorganisaties verwachten een grotere behoefte aan personeel voor diverse functies, met name voor communicatiemedewerkers. Ook zijn communicatieve vaardigheden een van de vaakst genoemde competenties, die in de komende jaren belangrijk zijn.

*Oplossingsrichtingen: Verken mogelijkheden voor ontwikkeling van personeel naar de gewenste functie(s) en/of ontwikkeling op communicatievaardigheden. Daarbij kan ook gedacht worden aan een opleidingsmogelijkheid, met meerdere sportorganisaties gezamenlijk aan te bieden.*
- **Behoeft aan diverse competenties, waaronder samenwerken.** Het is de vraag of de aansluiting tussen functie en competenties van werknemers ook in de toekomst zo goed wordt ervaren als nu het geval is. De ontwikkelingen in de sector doen een beroep op andere competenties. Naast communicatieve vaardigheden is ook samenwerken een competentie die vaak genoemd is als relevant voor de komende jaren. Bij samenwerken kan het gaan om collega's onderling binnen organisaties, met werknemers van andere organisaties in de sportsector, maar ook organisaties uit andere (aanpalende) sectoren. Met name op de samenwerking tussen sectoren wordt vanuit de sportsector meer ingezet. Een uitdaging is hoe deze vorm van samenwerking versterkt kan worden.

*Oplossingsrichtingen: Haal goede voorbeelden op van samenwerkingsverbanden tussen (sport)sectoren, die hebben geleid tot waardevolle opbrengsten. Geef daarbij ook aandacht aan evt. knelpunten en deel deze in de sector om andere organisaties en werknemers hierop te stimuleren. Ondersteunen van organisaties hoe ze kunnen anticiperen op veranderende omstandigheden in de sector, bijvoorbeeld door een tool en infographic beschikbaar te stellen.*

## Loopbaan en ontwikkeling

- **Mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling.** Op sectorniveau wordt er meer ingezet op het bieden van baanperspectief. Echter, in lijn met wat uit de sectoranalyse sport 2021 naar voren kwam, hebben werknemers in de sportsector beperkte loopbaanmogelijkheden. Dit heeft o.a. te maken met de vaak beperkte omvang van sportorganisaties. Om loopbaanontwikkeling te stimuleren kan ingezet worden op uitwisseling van personeel met andere (sport)organisaties, waarmee direct samenwerking wordt versterkt. Deze mogelijkheden zijn echter nu beperkt aanwezig.

*Oplossingsrichtingen: Bestaande activiteiten op dit vlak doorzetten. Delen van goede voorbeelden van uitwisseling van personeel. Kijk ook naar mogelijkheden voor werknemers om zich te ontwikkelen in hun eigen functie en daarin stappen te zetten. Jobcrafting, stimuleren sterke punten benadering, ontwikkelingsgerichte personeelsontwikkeling. Ook aandacht geven voor professionalisering leidinggevende, omdat zij een belangrijke rol vervullen. Monitoren/meten ontwikkeling en -behoefte, bijvoorbeeld via een periodieke vragenlijst.*

- **Mogelijkheden, ondersteuning en tijd voor ontwikkeling** Over het algemeen zijn er volgens werkgevers voldoende ontwikkelmogelijkheden binnen sportorganisaties zijn. Maar werknemers zijn daar kritischer op, ook als het gaat om de ervaren steun vanuit de organisatie richting de toekomst en de tijd die ze daarvoor hebben. Een potentieel knelpunt is dat werknemers vaak op relatief jonge leeftijd uitstromen, waardoor kennis die met opleiding is verkregen, verloren gaat. *Oplossingsrichtingen: Leidinggevendens ondersteunen bij het voeren van het “goede gesprek”. Ook inzicht krijgen in wat precies de ontwikkelbehoefte is om het juiste aanbod te bepalen. Stimuleren dat organisaties daar bijvoorbeeld in hun personeelsgesprekken aandacht aan besteden en een format/werkwijze beschikbaar stellen.*
- **Ondersteuning organisaties bij SPB in relatie tot leren en ontwikkelen.** In algemene zin lijken organisaties ook zoekende in hoe ze de ontwikkeling van werknemers kunnen structureren en koppelen aan het SPB. Zo geeft maar een beperkt deel van de werkgevers aan dat de ontwikkeling van werknemers goed aansluit op de organisatiedoelen. En ondersteuning op het gebied van leren en ontwikkelen is een relatief vaak genoemd thema. *Oplossingsrichtingen: Trainingen laten verzorgen, inspirerende bijeenkomsten organiseren (bij voorkeur door rolmodellen/bekende sporters, samenwerken op dit thema.*

## SPB en externe ontwikkelingen

- **Ondersteuning op diverse thema's SPB, met name wendbaarheid.** Werkgevers hebben naar eigen zeggen goed zicht op externe ontwikkelingen en hebben behoefte aan ondersteuning. De deelnemers aan de enquête verschillen in de thema's waar deze behoefte aan ondersteuning zit. Het meest genoemde thema is de wendbaarheid van de organisatie. *Oplossingsrichtingen: Zie oplossingsrichtingen rond ontwikkeling personeel, die bijdragen aan wendbaarheid van organisaties. Doorzetten bestaande activiteiten vanuit o.a. MDIEU, die gerelateerd zijn aan de diverse genoemde thema's.*

## SPP

- **Aandacht voor SPP en planningstools** – Werkgevers hebben over het algemeen goed zicht op personeelsomvang en samenstelling in de toekomst. Opvallend is dat SPP nauwelijks aandacht lijkt te hebben. Zo is daar veelal geen ondersteuningsbehoefte, worden planningstools niet ingezet of gebruikgemaakt van externe ondersteuning. Mogelijk speelt de beperkte omvang van de organisaties een rol. Toch is het de vraag of organisaties hier niet bewuster mee om moeten gaan. Ongeacht de omvang van de organisatie hebben externe factoren invloed op wat er gevraagd wordt van personeel in de toekomst en is nadenken over de wijze waarop het personeel zich moet ontwikkelen of aangetrokken moet worden daarbij belangrijk.

*Oplossingsrichtingen: De meerwaarde van SPP en evt. planningstools kan meer onder de aandacht gebracht worden. Dit kan door organisaties die hier al ervaringen mee hebben inzichten te laten delen met andere organisaties waar nog niet of nauwelijks aandacht is voor het onderwerp.*

Bovengenoemde aandachtspunten en oplossingsrichtingen zijn handvatten om sportorganisaties te ondersteunen bij de ontwikkeling in aansluiting op de uitdagingen waar de sector mee te maken heeft.

## Literatuur

- Functieniveaumatrix sportsector (FNM), <https://fnm.sportwerkgever.nl/functieniveaumatrix>, geraadpleegd maart 2023.
- Lucassen, J., Hoogendam A. en Van Eldert P. (2021). Toekomstverkenning arbeidsmarkt sport en bewegen. Trendanalyse en beredeneerde vooruitblik. Utrecht: Mulier instituut.
- Ministerie van OCW (2022). Trendrapportage Arbeidsmarkt Leraren po, vo en mbo 2022. Den Haag: Ministerie van OCW.
- Schaufeli, BW en Bakker, AB. Bevlogenheid: een begrip gemeten. Gedrag & Organisatie 17.2: 2004.
- Sociaal-economische raad (2022). Advies Hybride werken. Den Haag: SER, commissie Hybride Werken.
- VWS/VNG/VSG/NOC\*NSF/POS (2022). Hoofdlijnen Sportakkoord II: Sport versterkt. Via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/12/14/hoofdlijnen-sportakkoord-ii>, geraadpleegd augustus 2023.
- Van Hassel, D. (2019). Arbeidsmarktanalyse Sport 2019: Stand van zaken en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van de sportsector. Den Haag: CAOP, in opdracht van Samen Presteren.
- Van Hassel, D. en Kools M (2021a). Sectoranalyse: duurzame inzetbaarheid in de sportsector. Den Haag: CAOP, in opdracht van Samen Presteren.
- Van Hassel D. en Kools M. (2021b). Strategisch personeelsbeleid in openbare bibliotheken. Stand van zaken, (verwachte) ontwikkelingen en ondersteuningsbehoefte. Den Haag: CAOP, in opdracht van BibliotheekWerk.

### **Gebruikte websites:**

- <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2021/06/11/human-capital-agenda-sport>, geraadpleegd augustus 2023.
- <https://www.odyssee.nl/nl/medezeggenschap/actueel/hoe-je-als-or-strategisch-personeelsbeleid-oppakt>, geraadpleegd augustus 2023.
- <https://www.multiraedt.nl/strategisch-personeelsmanagement/>, geraadpleegd augustus 2023.
- <https://www.nederlandse-sportraad.nl/adviezen/organisatie-en-financiering-van-de-sport>, geraadpleegd augustus 2023.
- <https://sportindebuurt.nl/buurtsportcoach/wat-is-een-buurtsportcoach/>, geraadpleegd augustus 2023.
- <https://www.samenpresteren.nu/opbrengsten-esf-programma-voor-de-sport-van-morgen/>, geraadpleegd augustus 2023.

## Bijlage A: Responsanalyse en tabellen

### De kracht en beperkingen van het onderzoek: respons en representativiteit van de enquêtes

Het onderzoek is voor een groot deel gebaseerd op bestaande data van het pensioenfonds. Hier zijn alle werknemers in de sector ingeschreven en kan een goed landelijke beeld van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van de sector worden gegeven.

De enquêtes voor werknemers is gebaseerd op 3,9% van de het totaal aantal werknemers, maar betreft een substantiële groep van bijna 200 respondenten. De verdeling van de respons op de werknemers enquête komt wat betreft geslacht en het type organisatie (sportbond of overig) nagenoeg overeen met de populatie. Ook is de totale respons representatief voor leeftijd. Bij het onderscheid tussen sportbond en overig is met name bij het laatste type organisatie te zien dat de jongste leeftijdsgroep (jonger dan 40 jaar) vaker en de oudste leeftijdsgroep (60 jaar of ouder) minder vaak in de responsgroep is vertegenwoordigd in vergelijking met de populatie. Verder zijn er verschillen te zien in de verdelingen naar de provincie waar de werknemers werken. De resultaten uit de werknemersenquête zijn daarmee niet representatief voor regio. Bedacht moet worden dat werknemers uit de enquête in diverse functies werken en dat de ervaringen tussen deze functies kunnen verschillen.

De enquête werkgevers is door een relatief beperkte groep ingevuld, waardoor de resultaten vooral indicatief zijn. Wel is de respons representatief voor het type organisatie (sportbond of overig). Maar grotere organisaties zijn vaker vertegenwoordigd en niet alle provincies waar de organisaties zijn gevestigd, zijn ook vertegenwoordigd in de respons. De resultaten uit de werkgeversenquête zijn daarmee niet representatief voor organisatiegrootte en regio.

Tot slot moet bedacht worden dat de respons van werkgevers en werknemers op verschillende manieren is verkregen. De werknemers uit de enquête komen dus niet per definitie uit dezelfde organisaties als de respons van de werkgevers.

### Responstabellen enquête werknemers

*Tabel A1: Persoonskenmerken, verdeling geslacht en leeftijd voor respons enquête werknemers en populatie<sup>1</sup>, totaal en naar sportbond en overig.*

	Sportbond			Overig			Totaal		
	Respons	Pop		Respons	Pop		Respons	Pop	
	N	%	%	N	%	%	N	%	%
<b>Geslacht</b>									
<b>Man</b>	64	55%	<b>55%</b>	32	46%	<b>48%</b>	96	52%	<b>53%</b>
<b>Vrouw</b>	53	45%	<b>45%</b>	37	54%	<b>52%</b>	90	48%	<b>47%</b>
<b>Totaal</b>	117	100%	<b>100%</b>	69	100%	<b>100%</b>	186	100%	<b>100%</b>
<b>Leeftijd</b>									
<b>Jonger dan 40 jaar</b>	62	54%	<b>60%</b>	39	57%	<b>48%</b>	101	55%	<b>52%</b>
<b>40 t/m 49 jaar</b>	23	20%	<b>17%</b>	14	21%	<b>22%</b>	37	20%	<b>20%</b>
<b>50 t/m 59 jaar</b>	18	16%	<b>16%</b>	12	18%	<b>22%</b>	30	16%	<b>19%</b>
<b>60 jaar of ouder</b>	13	11%	<b>8%</b>	3	4%	<b>9%</b>	16	9%	<b>9%</b>
<b>Totaal</b>	116	100%	<b>100%</b>	68	100%	<b>100%</b>	184	100%	<b>100%</b>

<sup>1</sup> Populatiegegevens per 31 december 2021. Bron: PFZW, bewerking CAOP.

Tabel A2: Baankenmerken, verdeling werknemers werkzaam bij sportbond of andere sportorganisatie voor respons enquête werknemers en populatie<sup>1</sup>

	Respons		Pop
	N	%	%
<b>Sportbond</b>	117	63%	64%
<b>Overig</b>	69	37%	36%
<b>Totaal</b>	186	100%	100%

<sup>1</sup> Populatiegegevens per 31 december 2021. Bron: PFZW, bewerking CAOP.

Tabel A3: Baankenmerken, verdeling werknemers naar functie, werkervaring en werkuren voor respons enquête werknemers, totaal en naar sportbond en overig.

	Sportbond		Overig		Totaal	
	N	%	N	%	N	%
<b>Functiegroep</b>						
<b>Financieel</b>	10	9%	1	1%	11	6%
<b>Facilitair</b>	1	1%	1	1%	2	1%
<b>Communicatie en PR</b>	7	6%	7	10%	14	8%
<b>Beleid (beleidsmedewerker, -adviseur)</b>	8	7%	9	13%	17	9%
<b>Secretarieel en ondersteuning</b>	4	3%	3	4%	7	4%
<b>ICT</b>	6	5%	2	3%	8	4%
<b>Commercie</b>	2	2%	1	1%	3	2%
<b>Sportstimulering</b>	3	3%	13	19%	16	9%
<b>Competitie en wedstrijdzaken</b>	16	14%	0	0%	16	9%
<b>Service en advies</b>	13	11%	3	4%	16	9%
<b>Projecten (projectmedewerker/-leider)</b>	7	6%	11	16%	18	10%
<b>Training</b>	7	6%	4	6%	11	6%
<b>Management (teamleiders e.a.)</b>	18	15%	7	10%	25	13%
<b>Anders, namelijk</b>	15	13%	7	10%	22	12%
<b>Totaal</b>	117	100%	69	100%	186	100%
<b>Werkervaring functie</b>						
<b>Korter dan een half jaar</b>	6	5%	8	12%	14	8%
<b>Een half tot 1 jaar</b>	9	8%	9	13%	18	10%
<b>1 t/m 2 jaar</b>	19	16%	12	17%	31	17%
<b>3 t/m 5 jaar</b>	38	32%	17	25%	55	30%
<b>6 t/m 10 jaar</b>	20	17%	8	12%	28	15%
<b>11 t/m 15 jaar</b>	9	8%	5	7%	14	8%
<b>Langer dan 15 jaar</b>	16	14%	10	14%	26	14%
<b>Totaal</b>	117	100%	69	100%	186	100%



Tabel A3: Baankenmerken, verdeling werknemers naar functie, werkervaring en werkuren voor respons enquête werknemers, totaal en naar sportbond en overig (vervolg).

	Sportbond		Overig		Totaal	
	N	%	N	%	N	%
<b>Werkervaring sportsector</b>						
Korter dan een half jaar	3	3%	5	7%	8	4%
Een half tot 1 jaar	4	3%	3	4%	7	4%
1 t/m 2 jaar	6	5%	3	4%	9	5%
3 t/m 5 jaar	26	22%	12	17%	38	20%
6 t/m 10 jaar	23	20%	11	16%	34	18%
11 t/m 15 jaar	22	19%	16	23%	38	20%
Langer dan 15 jaar	33	28%	19	28%	52	28%
<b>Totaal</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>
<b>Werkuren per week<sup>1</sup></b>						
Minder dan 24 uur	3	3%	5	7%	8	4%
24 t/m 31 uur	9	8%	11	16%	20	11%
32 t/m 39 uur	85	74%	51	74%	136	74%
40 uur of meer	18	16%	2	3%	20	11%
<b>Totaal</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>	<b>184</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> Van 2 werknemers bij sportbond is aantal werkuren onbekend.

Tabel A3: Verdeling werknemers hoogst voltooide opleidingsniveau en sportgerelateerde opleiding of niet voor respons enquête werknemers, totaal en naar sportbond en overig

	Sportbond		Overig		Totaal	
	N	%	N	%	N	%
<b>Opleiding</b>						
Basisonderwijs, lagere school	0	0%	0	0%	0	0%
Lager beroepsonderwijs <sup>1</sup>	1	1%	0	0%	1	1%
Mavo, vmbo-theorie, mulo	3	3%	1	1%	4	2%
Havo, vwo, hbs	1	1%	1	1%	2	1%
MBO	16	14%	8	12%	24	13%
HBO	58	50%	39	57%	97	52%
WO (bachelor, master)	34	29%	19	28%	53	28%
WO (gepromoveerd)	2	2%	1	1%	3	2%
Anders ...	2	2%	0	0%	2	1%
<b>Totaal</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>
<b>Sportgerelateerde opleiding</b>						
Ja	52	44%	44	64%	96	52%
Nee	65	56%	25	36%	90	48%
<b>Totaal</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> lbo, lts, vbo, lto, lhno, leao, vmbo-praktijk e.d.

Tabel A4: Verdeling provincie van de organisaties waar werknemers werken en de grootte van de organisatie voor respons enquête werknemers en populatie (provincie)<sup>1</sup>, totaal en naar sportbond en overig

	Sportbond			Overig			Totaal		
	Respons	Pop		Respons	Pop		Respons	Pop	
	N	%	%	N	%	%	N	%	%
<b>Provincie organisatie</b>									
Friesland	1	1%	3%	0	0%	1%	1	1%	2%
Groningen	0	0%	2%	7	10%	1%	7	4%	2%
Drenthe	0	0%	1%	11	16%	4%	11	6%	2%
Overijssel	4	3%	2%	1	1%	4%	5	3%	3%
Flevoland	0	0%	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
Gelderland	40	34%	24%	22	32%	11%	62	33%	19%
Limburg	0	0%	1%	1	1%	4%	1	1%	2%
Noord-Brabant	6	5%	3%	15	22%	8%	21	11%	5%
Utrecht	59	50%	55%	5	7%	11%	64	34%	40%
Zuid-Holland	0	0%	3%	4	6%	19%	4	2%	9%
Noord-Holland	6	5%	6%	3	4%	33%	9	5%	15%
Zeeland	1	1%	0%	0	0%	4%	1	1%	1%
<b>Totaal</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Aantal werknemers in organisatie</b>									
Minder dan 5	1	1%		2	3%		3	2%	
5 t/m 9	8	7%		9	13%		17	9%	
10 t/m 24	19	16%		9	13%		28	15%	
25 t/m 49	25	21%		6	9%		31	17%	
50 t/m 99	9	8%		18	26%		27	15%	
100 of meer	53	45%		22	32%		75	40%	
Weet niet	2	2%		3	4%		5	3%	
<b>Totaal</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>		<b>69</b>	<b>100%</b>		<b>186</b>	<b>100%</b>	

<sup>1</sup> Populatiegegevens per 31 december 2021. Bron: PFZW, bewerking CAOP.

#### Responstabellen enquête werkgevers

Tabel A5: Verdeling werkgevers sportbond en andere typen sportorganisaties voor respons enquête werkgevers en populatie<sup>1</sup>

	Respons <sup>1</sup>		Pop	
	N	%	N	%
Een sportbond	20	63%	143	62%
Overig	12	41%	89	38%
<b>Totaal</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> Populatiegegevens per 31 december 2021. Bron: PFZW, bewerking CAOP.

Tabel A6: Verdeling werkgevers naar provincie voor respons enquête werkgevers

	Sportbond		Overig		Totaal	
	N	%	N	%	N	%
<b>Utrecht</b>	10	50%	4	33%	14	44%
<b>Gelderland</b>	6	30%	2	17%	8	25%
<b>Zuid-Holland</b>	0	0%	3	25%	3	9%
<b>Noord-Holland</b>	2	10%	1	8%	3	9%
<b>Noord-Brabant</b>	1	5%	1	8%	2	6%
<b>Zeeland</b>	0	0%	1	8%	1	3%
<b>Overijssel</b>	1	5%	0	0%	1	3%
<b>Totaal</b>	20	100%	12	100%	32	100%

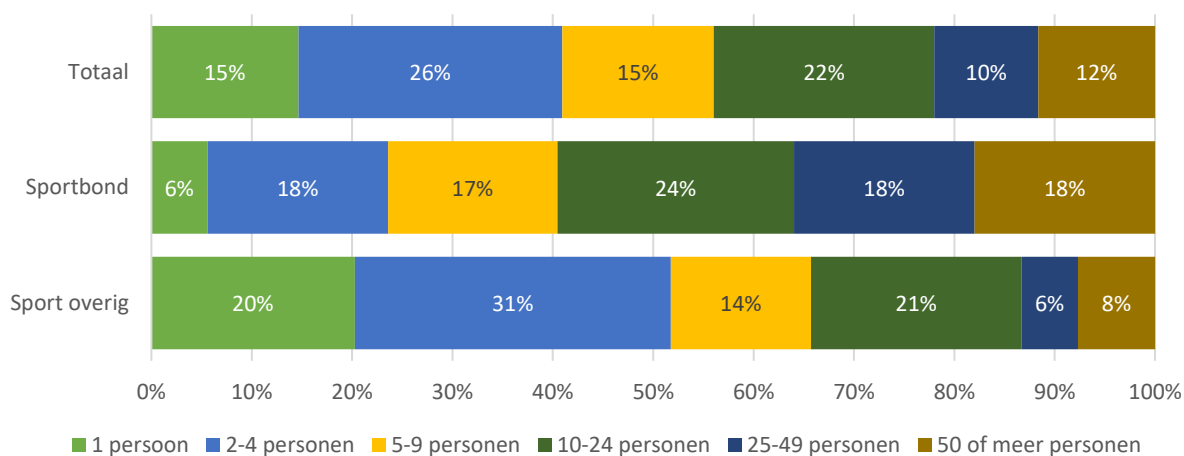
Tabel A7: Verdeling werkgevers aantal werknemers in dienst, respons enquête werkgevers en populatie

	Respons		Pop <sup>1</sup>
	N	%	%
<b>&lt; 10 werknemers</b>	12	38%	60%
<b>10 – 50 werknemers</b>	13	41%	30%
<b>&gt; 50 werknemers</b>	7	22%	10%
<b>Totaal</b>	32	100%	100%

<sup>1</sup>Populatiegegevens per 31 december 2020. Bron: PFZW, bewerking CAOP.

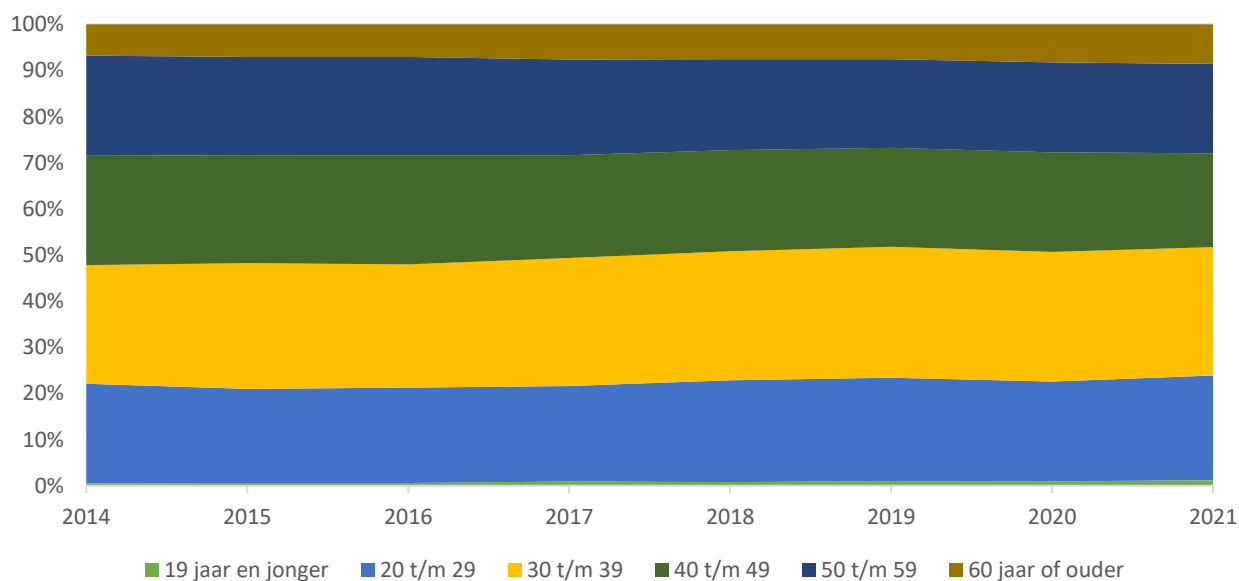
## Bijlage B: aanvullende figuren

*Figuur B1: Verdeling aantal sportorganisaties naar aantal werknemers, op 31 december 2021.*



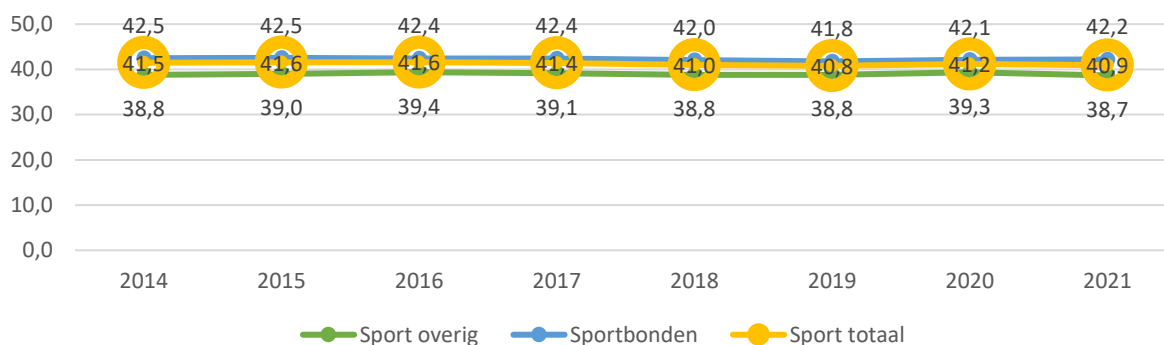
Bron: PFZW, bewerking CAOP.

*Figuur B2: Leeftijdsverdeling werknemers in de sportsector, 31 december 2014-2021*



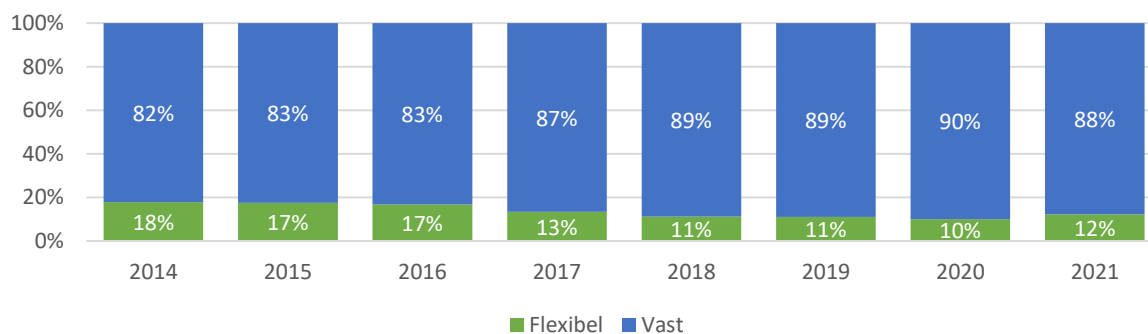
Bron: PFZW, bewerking CAOP.

**Figuur B3: Gemiddelde leeftijd werknemers in de sportsector naar sportbond en sport overig, 31 december 2014-2021.**



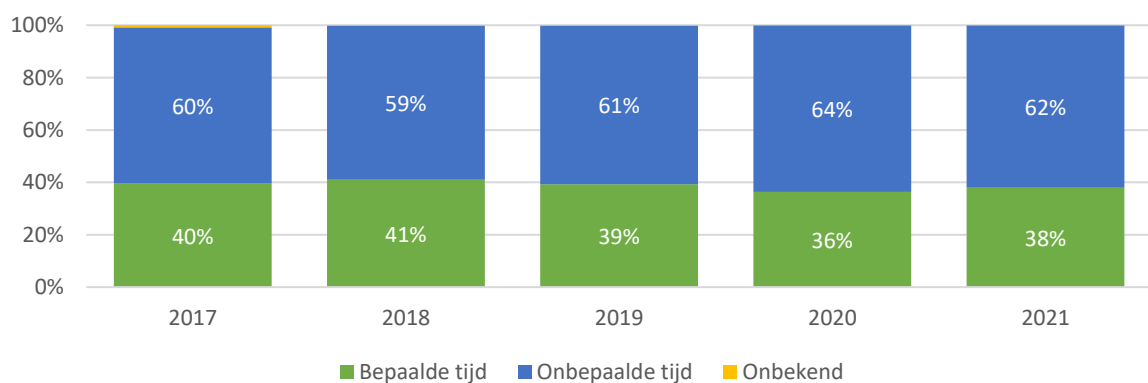
Bron: PFZW, bewerking CAOP.

**Figuur B4: Aandeel personen sportsector met een flexibel (0-urencontract) of vast dienstverband (vast aantal uren), 31 december 2014-2021**



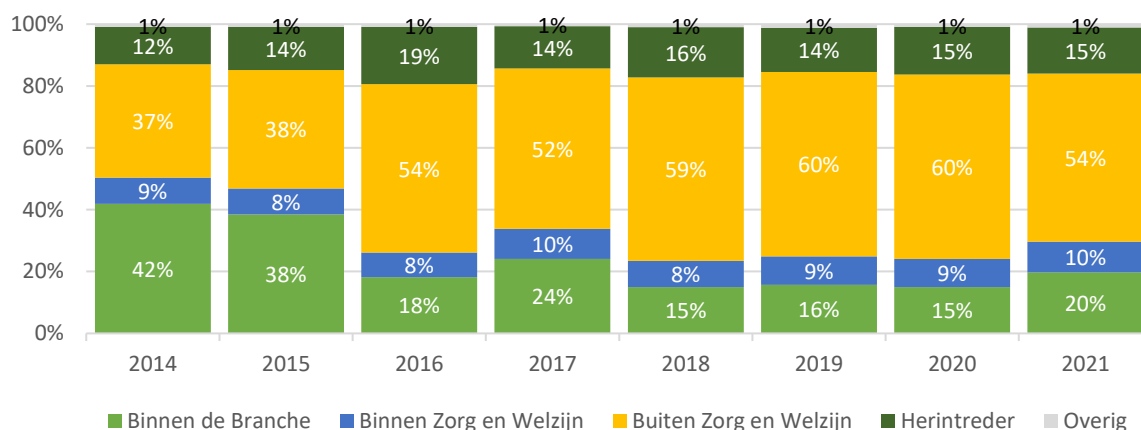
Bron: PFZW, bewerking CAOP.

**Figuur B5: Aandeel personen sportsector met een contract voor bepaalde en onbepaalde tijd, 31 december 2017-2021**



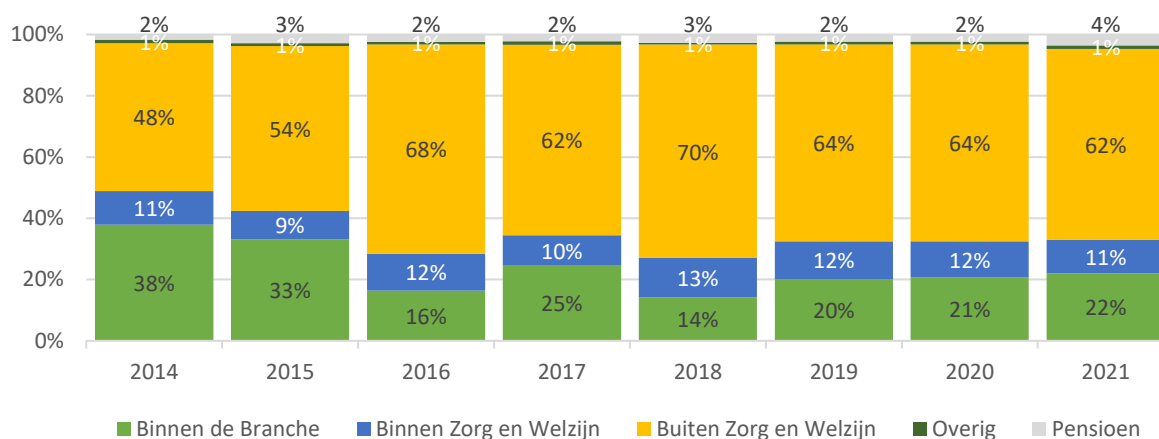
Bron: PFZW, bewerking CAOP.

**Figuur B6: Ontwikkeling herkomst instroom in aandeel personen, 31 december 2014-2021**



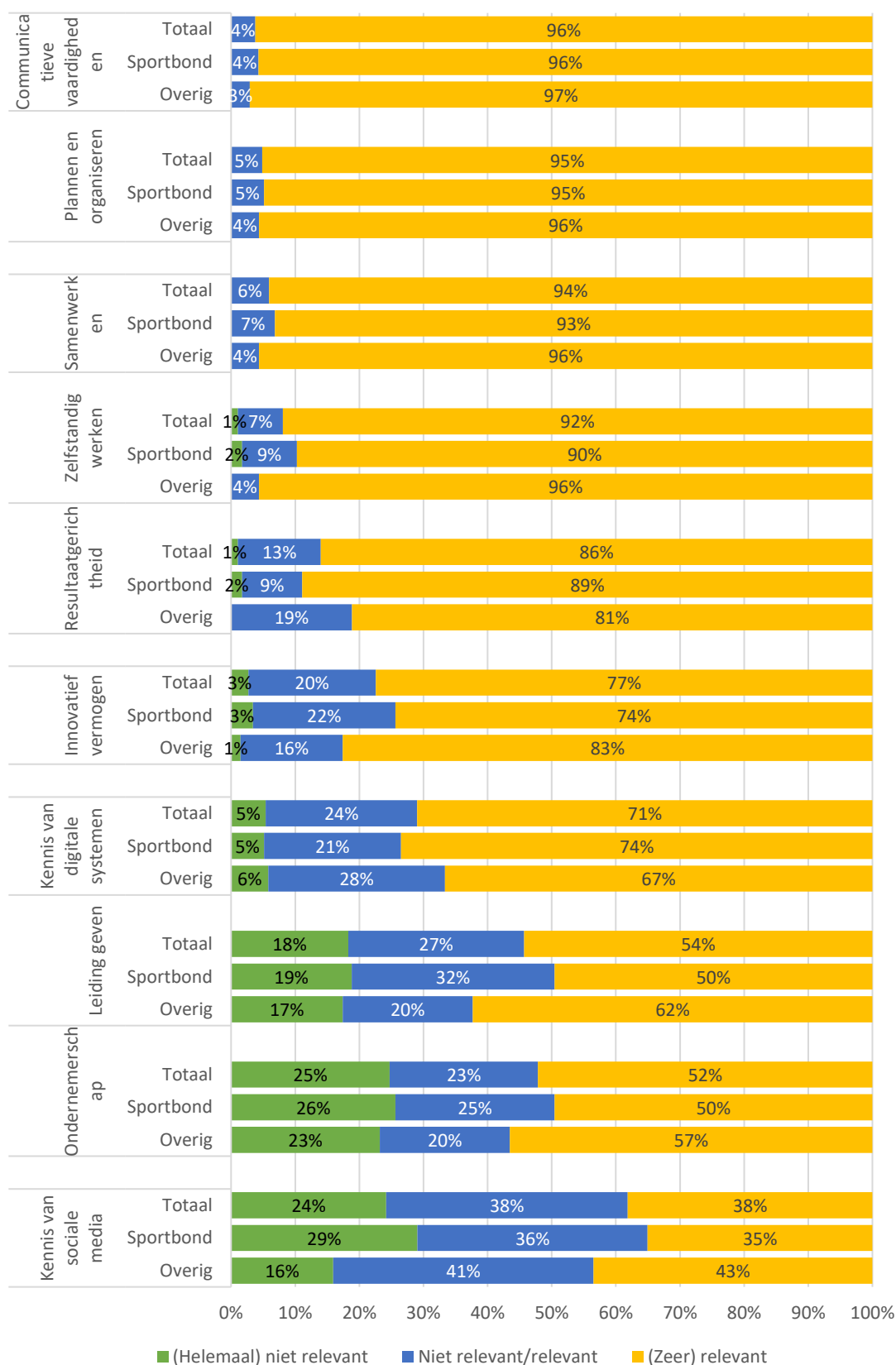
Bron: PFZW, bewerking CAOP.

**Figuur B7: Ontwikkeling uitstroombestemming in aandeel personen, 31 december 2014-2021**

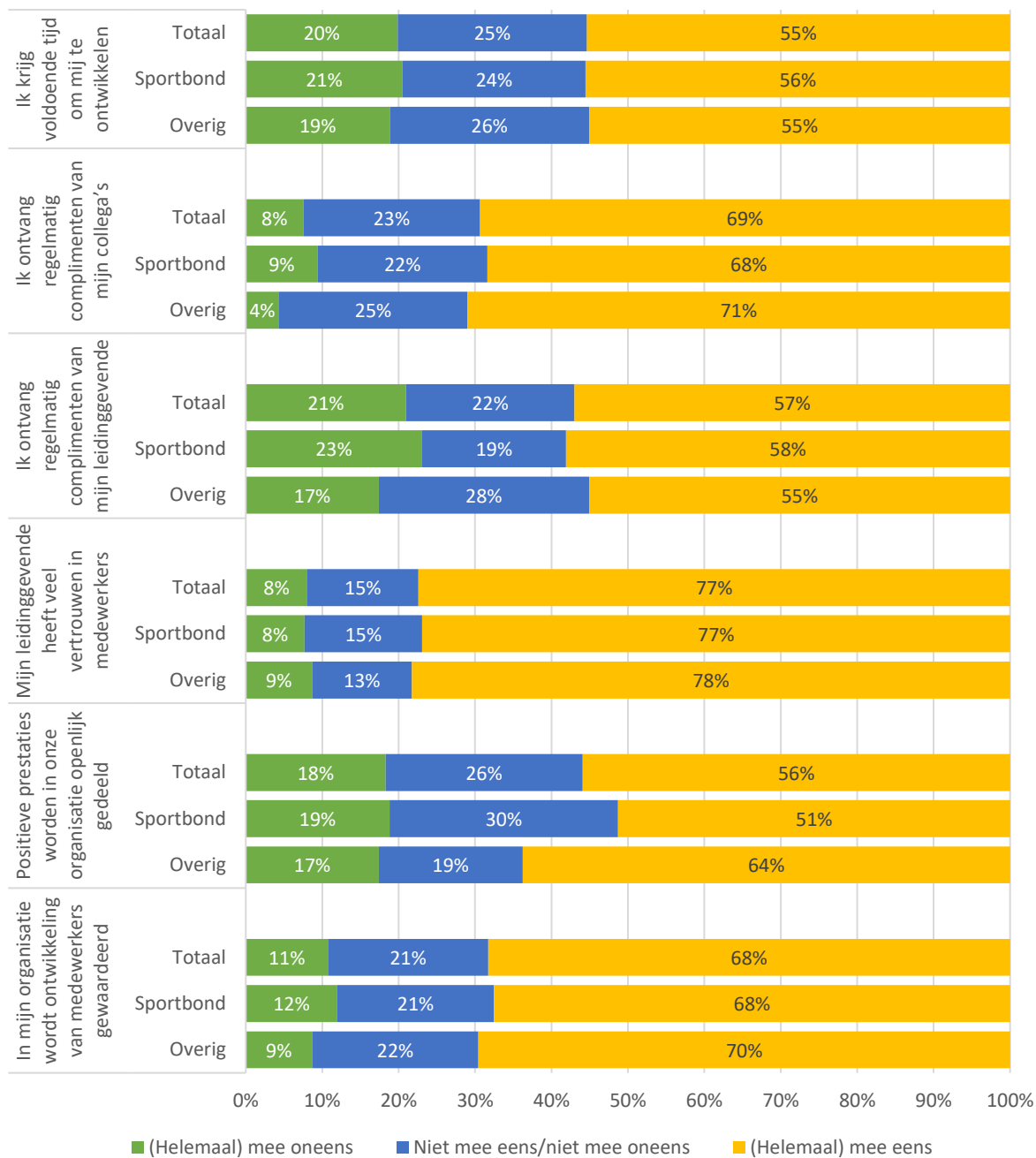


Bron: PFZW, bewerking CAOP.

**Figuur B8: Kun je voor de volgende competenties aangeven in welke mate deze naar jouw inschatting in de komende 5 jaar relevant zullen zijn voor de uitoefening van jouw functie? (werknemers N=186, sportbond N=117, sport overig N=69)**



**Figuur B9: Onderstaande stellingen hebben betrekking op de leercultuur binnen je organisatie. In hoeverre ben je het eens of oneens met de volgende stellingen? (werknemers N=186, sportbond N=117, sport overig N=69)**





**Figuur B10: De volgende stellingen gaan over de ondersteuning voor ontwikkeling van medewerkers binnen de organisatie. In hoeverre ben je het eens met deze uitspraken? (werknemers N=186, sportbond N=117, sport overig N=69)**

