

# **Update sectoranalyse sport: Wat zijn de aandachtspunten voor duurzame inzetbaarheid in de sportsector, anno 2024?**

Michiel van Rijn en Daniël van Hassel

Onderzoekers CAOP, in opdracht van Samen Presteren

Den Haag, juni 2024

## Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Inleiding.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Thema: Visie en beleidsontwikkeling voor DI .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Thema: Strategisch en wendbaar leiderschap .....</b>	<b>8</b>
<b>4. Thema: Governance in de sport.....</b>	<b>10</b>
<b>5. Thema: Communicatie en voorlichting DI.....</b>	<b>12</b>
<b>6. Thema: Werkdruk.....</b>	<b>13</b>
<b>7. Thema: Ontwikkelaanbod young professionals (first time managers).....</b>	<b>15</b>
<b>8. Thema: Integriteit en sociaal veilige werkomgeving.....</b>	<b>17</b>
<b>9. Thema: Diversiteit en inclusie .....</b>	<b>18</b>
<b>10. Thema: Omgaan met generatieverschillen .....</b>	<b>19</b>
<b>11. Tot slot: andere aandachtspunten voor DI en het arbeidsmarktplatform .....</b>	<b>20</b>

## Managementsamenvatting

Dit rapport geeft een update van de sectoranalyse sport, die Samen Presteren in 2021 liet uitvoeren. Het doel is de aandachtspunten uit de sectoranalyse te actualiseren met het oog op het vervolg op een activiteitenplan om duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de sector te bevorderen. Voor deze update is een *quick scan* gedaan van eerdere arbeidsmarktanalyses van de sportsector. Daarnaast zijn acht interviews afgenomen met vertegenwoordigers van verschillende sportbonden en de sociale partners in de sportsector. In dit rapport is per thema op basis van eerdere analyses een beeld gegeven van de achtergronden van deze thema's en waarom deze van belang zijn. Vervolgens is op basis van de interviews een (indicatief en verdiepend) inzicht gegeven in hoe deze aandachtspunten er nu voor staan.

Op basis van de interviews zijn voor elk thema onder meer de volgende uitkomsten van belang:

- Visie en beleidsontwikkeling voor DI - Visie en beleidsontwikkeling lijkt sterk afhankelijk van de omvang van de organisatie of bond. Hoe meer personeel, hoe groter de kans dat er een HR-afdeling is waarmee beleid voor DI versterkt kan worden.
- Strategisch en wendbaar leiderschap – De top-down organisatie en leiderschapsstijl zou vaak als een probleem worden ervaren voor DI van medewerkers. Dit staat het “goede gesprek” over DI in de weg.
- Governance in de sport - Door maatschappelijke veranderingen is een ander model van besturen nodig.
- Communicatie en voorlichting DI - De geïnterviewden zijn positief over communicatie en voorlichting over DI en benadrukken het belang van herhaling.
- Werkdruk – Er is meer bewustwording onder werkgevers en werknemers nodig van de (negatieve) gevolgen van (langdurige) hoge werkdruk en wat tot hoge werkdruk leidt.
- Ontwikkelaanbod *young professionals* - De sector is gebaat bij het waarborgen en continu aandacht geven aan de begeleiding van jonge professionals. Er bestaan zorgen dat een tekort aan ontwikkelingsmogelijkheden en leiderschapskwaliteiten de uitstroom van jongeren uit de sector voeden.
- Integriteit en sociaal veilige werkomgeving - Integriteit en sociale veiligheid is een aandachtspunt waar ook de sportsector in moet investeren.
- Diversiteit en inclusie - De sector lijkt zich bewust van het thema diversiteit en inclusie. Het blijft echter in de praktijk onduidelijk hoe dit het beste vorm gegeven kan worden.
- Omgaan met generatieverschillen – De grootste uitstroom zou plaatsvinden onder jongeren, omdat het werk voor hen vaak niet aansluit bij hun wensen en behoeften.

Naast onder meer deze aandachtspunten geeft het onderzoek een beter beeld van hoe de sector hiermee aan de slag kan gaan. Voor deze aanbevelingen en alle resultaten verwijzen we naar de volgende hoofdstukken 2 t/m 10, waarin per thema de hoofdpunten zijn opgenomen.

Tot slot komen uit de interviews voor Samen Presteren drie algemene aanbevelingen als het gaat om DI (hoofdstuk 11): 1) geef duidelijkheid over *quick-wins* op korte termijn en strategische visie op DI voor de lange termijn, 2) zorg dat iedere organisatie het arbeidsmarktplatform Samen Presteren weet te vinden en 3) breng DI herhaaldelijk onder de aandacht.

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding en doel

In 2021 is een sectoranalyse voor de sportsector uitgevoerd<sup>1</sup>. Hieruit komt naar voren dat werkgevers en werknemers de georganiseerd sportsector positief waarderen<sup>2</sup>. Er is met name vaak tevredenheid over arbeidsomstandigheden, de inhoud van het werk en een aantal arbeidsvoorwaarden (o.a. flexibele werktijden en werkzekerheid). Maar ook scoren werknemers hoog op bevlogenheid. Tegelijkertijd zijn er aandachtspunten en uitdagingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid (DI) van werknemers. DI betekent dat medewerkers gezond, gemotiveerd en productief aan het werk kunnen blijven<sup>3</sup>.

Het arbeidsmarktplatform Samen Presteren heeft na de sectoranalyse op basis van de uitkomsten een activiteitenplan op het gebied van DI ontwikkeld en uitgevoerd. De activiteiten zijn o.a. gericht op leiderschap, *governance*, ontwikkelmogelijkheden, visie en strategisch personeelsbeleid. Begin 2024 is naar aanleiding van de ervaringen en opbrengsten van dit activiteitenplan de wens ontstaan om bestaande en nieuwe activiteiten verder te ontwikkelen en uit te voeren. Om dit te realiseren zijn negen huidige en nieuwe thema's uit de sectoranalyse en het activiteitenplan onderzocht (zie kader). Het doel hierbij is om bij deze thema's het beeld van de aandachtspunten voor DI te actualiseren en aanbevelingen te doen aan de hand van gesprekken met verschillende betrokkenen. Dit moet het arbeidsmarktplatform ondersteunen bij de ontwikkeling van het activiteitenplan, waarvoor nieuwe subsidie vanuit de MDIEU-regeling<sup>4</sup> wordt aangevraagd. Deze rapportage bouwt voort op de eerdere arbeidsmarktanalyses<sup>5</sup> en betreft een update van de sectoranalyse voor de sportsector uit 2021.

De onderzochte thema's rond DI: 1. Visie en beleidsontwikkeling voor DI, 2. Strategisch en wendbaar leiderschap, 3. Governance in de sport, 4. Communicatie en voorlichting DI, 5. Werkdruk 6. Ontwikkelaanbod young professionals (first time managers), 7. Integriteit en sociaal veilige werkomgeving, 8. Diversiteit en inclusie en 9. Omgaan met generatieverschillen.

## 1.2 Aanpak

Deze update van de sectoranalyse DI is allereerst gebaseerd op een *quick scan* van eerdere arbeidsmarktanalyses. Daarnaast zijn acht interviews afgenomen met vertegenwoordigers van verschillende sportbonden en de sociale partners (de werkgeversorganisatie WOS en vakbonden) in de sportsector. De interviews zijn begin maart online via Teams afgenomen en duurden circa een uur. Tijdens de interviews zijn thema's besproken, die door Samen Presteren zijn aangedragen. Hierbij is per thema gevraagd hoe en waarom zij dit als aandachtspunt zien en wat de ondersteuningsbehoefte is. De resultaten van het onderzoek zijn verdiepend en indicatief voor aandachtspunten bij DI van medewerkers in de sector.

<sup>1</sup> Van Hassel, D., & Kools, M. (2021). Sectoranalyse: duurzame inzetbaarheid in de sportsector. CAOP. Iov Samen Presteren.

<sup>2</sup> De georganiseerde sportsector bestaat voor een groot deel uit sportbonden, maar ook uit andere lokale en sportondersteunende organisaties, bijvoorbeeld sportservicebureaus.

<sup>3</sup> SZW (2023). MENUKAART Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU) 2021 t/m 2025 Onderdeel Duurzame Inzetbaarheid, pagina 2.

<sup>4</sup> De Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU) is een subsidieregeling vanuit het ministerie van SZW om duurzame inzetbaarheid van medewerkers in sectoren te bevorderen. Zie ook: <https://www.uitvoeringvanbeleidszw.nl/subsidies-en-regelingen/maatwerkregeling-duurzame-inzetbaarheid--eerder-uit treden-mdieu>, geraadpleegd juni 2024.

<sup>5</sup> Zie naast de sectoranalyse bijvoorbeeld ook: Van Hassel, D., & Hesseling, M. (2023). Veranderingen op de arbeidsmarkt van de sportsector. Werknemers en werkgevers klaar voor de toekomst? CAOP. Iov Samen Presteren.

### 1.3 Opbouw

In de volgende hoofdstukken 2 t/m 10 lichten we eerst de thema's toe aan de hand van informatie uit voorgaande sector- en arbeidsmarktanalyses<sup>1,2</sup>. Daarna vatten we in deze hoofdstukken per thema op basis van de interviews de belangrijkste aandachtspunten en aanbevelingen puntsgewijs samen. Tot slot gaan we in hoofdstuk 11 in op enkele overige aandachtspunten voor DI en het arbeidsmarktplatform Samen Presteren.

## 2. Thema: Visie en beleidsontwikkeling voor DI

### **Waarom is “visie en beleidsontwikkeling” een aandachtspunt voor DI?<sup>6</sup>**

Eerdere analyses constateren dat het vaak ontbreekt aan visie en strategisch personeelsbeleid in de (georganiseerde) sportsector. Dat leidt ertoe dat maatregelen op het gebied van DI, gezondheid en vitaliteit vaak ad hoc tot stand komen. Om dit te verbeteren is bewustwording en een activatie vanuit de top van de organisatie (directie) en middenkader (leidinggevenden) nodig over het nut en noodzaak van visie en beleid op die thema's. Met het ontwikkelen van een visie op wat belangrijk is bij gezond en vitaal werken kan doordacht beleid ontwikkeld worden. Het vergroten van kennis over de thema's en het beleggen van de kennis bij experts in de organisatie speelt daarbij een belangrijke rol.

Naast het ontbreken van visie op thema's aangaande DI, constateren de eerdere analyses dat er meer visie – en reflectie - vanuit de directie nodig is op het eigen leiderschap en gewenste leiderschap binnen de organisatie en welke maatregelen daarbij een rol kunnen spelen. Het ontbreken van visie wordt in eerdere analyses vaak gekoppeld aan de omvang van de organisatie. Bij werkgevers van organisaties met relatief weinig medewerkers ontbreekt het vaak aan visie en beleid door beperkte capaciteit en interventiemogelijkheden op het gebied van leven lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit. Deze organisaties zijn geholpen met het bevorderen van kennisuitwisseling in de sector. Goede voorbeelden in de sector op het gebied van strategische personeelsplanning en visie op de professionele ontwikkeling van personeel kunnen dan ter inspiratie dienen. Het hebben van een visie wordt in algemene zin in de sportsector als wenselijk gezien om succesvol beleid op DI te kunnen ontwikkelen.

### **Aandachtspunten visie en beleidsontwikkeling, gebaseerd op de interviews**

- Visie en beleidsontwikkeling lijken sterk afhankelijk van de omvang van de organisatie of bond. Hoe meer personeel er in de organisatie werkt, hoe waarschijnlijker het is dat er een professionele HR-afdeling actief is, die deze visie en beleidsontwikkeling kan versterken. Het is belangrijk dat de organisatie de personele capaciteit en financiële ruimte heeft om beleid te kunnen ontwikkelen op basis van een gedegen visie.
- Kleinere organisaties en bonden kunnen ook een visie en beleid op DI hebben, maar het personeel heeft meerdere taken om uit te voeren. Het gevolg is dat er minder tijd is om te investeren in een strategische visie en beleid over DI.
- Het is van belang te beseffen dat een *'one size fits all'* oplossing mogelijk niet de oplossing is. De sportsector is divers en organisaties behoeven maatwerk. Wat wel overstijgend lijkt, is met name dat organisaties (waarvan directie, leidinggevenden, HR en ook medewerkers) goed op de hoogte moeten zijn van wat DI inhoudt voor zowel de werkgever als werknemer. 'DI' is niet bij iedereen bekend en vanzelfsprekend belangrijk.

---

<sup>6</sup> Bronnen: Van Hassel en Hesseling (2023). Veranderingen op de arbeidsmarkt van de sportsector. Den Haag: CAOP, in opdracht van Samen Presteren. Van Hassel, D., & Kools, M. (2021). Sectoranalyse: duurzame inzetbaarheid in de sportsector. CAOP. Iov Samen Presteren. Van Hassel (2019). Arbeidsmarktanalyse Sport 2019: Stand van zaken en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van de sportsector. CAOP. Iov Samen Presteren.

### ***Aanbevelingen***

- Zorg voor actieve uitwisseling van ervaringen en kennis op het gebied van DI. Organisaties en bonden die de visie en beleidsontwikkeling goed op orde hebben, kunnen als voorbeeld dienen voor organisaties en bonden die daar ondersteuning bij nodig hebben. Dit voorkomt dat organisaties tijd verliezen, terwijl er al kennis en ervaring binnen de sector aanwezig is. Het actief uitwisselen van kennis en ervaring op dit gebied draagt dan naar verwachting positief bij aan visie en beleidsontwikkeling over DI in de gehele sector.
- Creëer meer bewustwording over het thema DI en zorg voor toewijding van zowel leidinggevenden als medewerkers.
- Houd in de visie over DI rekening met maatschappelijke veranderingen. Deze kunnen ervoor zorgen dat 'oude ledenmodellen' mogelijk achterhaald zijn en niet houdbaar zijn voor de toekomst.

### 3. Thema: Strategisch en wendbaar leiderschap

#### ***Waarom is “strategisch en wendbaar leiderschap” een aandachtspunt voor DI?<sup>7</sup>***

Leiderschap in de sport vormt een aandachtspunt en de rode draad in aandachtspunten die behoren tot verschillende thema's van de MDIEU-subsidieregeling. Leiderschap valt binnen het thema goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap. Uit de sectoranalyse 2021 komt naar voren dat organisaties in de sportsector vaak *top down* zijn georganiseerd. Dit staat de gewenste eigen regie, ontwikkeling en persoonlijk leiderschap van medewerkers in de organisatie in de weg. Vervolgens vinden zowel directie als leidinggevendenden dit onwenselijk. Ook zouden er verschillen in de vertrouwensband tussen de leidinggevende en werknemer waarneembaar zijn.

Werkgevers geven aan dat de grootste ondersteuningsbehoefte ligt op het gebied van leiderschap, mede doordat maatregelen op het gebied van strategisch en wendbaar leiderschap vaak ad hoc zijn en dat het ontbreekt aan visie of strategie over leiderschap. De gevolgen van een top down structuur uiten zich in dat het “goede gesprek” over vitaliteit en gezondheid, maar ook professionele ontwikkeling niet goed gevoerd wordt. Tegelijkertijd geven werkgevers aan dat er beperkt initiatief vanuit werknemers plaatsvindt. Desondanks hebben (voornamelijk jongere) werknemers behoefte aan ruimte om ideeën te ontwikkelen en om te experimenteren. Wanneer zij daar geen ruimte in ervaren, staat dat ook de wendbaarheid van de organisatie in de weg. Werknemers ervaren niet altijd het leiderschap en de randvoorwaarden om meer eigen regie te nemen.

Een oplossingsrichting richt zich op het versterken van bestaande maatregelen, zoals een leiderschapsprogramma. Ook is het belangrijk om meer bewustwording over het belang van het goede gesprek, en hoe dit te voeren, te creëren. Het kan daarbij helpen om goede voorbeelden te delen met de sector.

#### **Aandachtspunten strategisch en wendbaar leiderschap, gebaseerd op de interviews**

- De top-down organisatie en leiderschapsstijl wordt in de sector vaak als een probleem ervaren voor DI van medewerkers. Dit staat het “goede gesprek” over DI in de weg.
- Een strikt hiërarchische leiderschapsstijl is niet bevorderlijk voor sociale veiligheid. Een werknemer moet zich veilig kunnen voelen in het uitvoeren van zijn werkzaamheden. De wens bestaat dan ook om de cultuur van hiërarchisch leiderschap te doorbreken.
- Organisaties moeten kijken naar welke leiderschapsstijl het beste aansluit bij de wensen en behoeften van werknemers.
- De geïnterviewden zijn positief over het bestaande aanbod leiderschapstrainingen in de sector.

#### **Aanbevelingen**

- Geef het thema leiderschap en DI meer aandacht. NOC\*NSF en het ministerie van VWS kan het voortouw nemen, waarna de sector volgt.
- Verken de mogelijkheden om het aanbod van leiderschapstrainingen een meer verplicht karakter te geven, zodat aanstaande en huidige leidinggevendenden beter in staat zullen zijn om o.a. het

---

<sup>7</sup> Bronnen: Van Hassel en Hesseling (2023). Veranderingen op de arbeidsmarkt van de sportsector. Den Haag: CAOP, in opdracht van Samen Presteren. Van Hassel, D., & Kools, M. (2021). Sectoranalyse: duurzame inzetbaarheid in de sportsector. CAOP. Iov Samen Presteren. Van Hassel (2019). Arbeidsmarktanalyse Sport 2019: Stand van zaken en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van de sportsector. CAOP. Iov Samen Presteren.



goede gesprek over DI te voeren, maar ook de personeelsplanning kunnen verbeteren. Investeer 'aan de voorkant'.

- Leiderschap behoort niet alleen tot leidinggevend, ook bij alle werknemers, van uitvoerend tot ondersteunend. Houd dus een brede doelgroep aan als het gaat om ontwikkeling van leiderschap.

## 4. Thema: Governance in de sport

### **Waarom is governance in de sport een aandachtspunt voor DI?<sup>8</sup>**

*Governance* gaat verder dan alleen leiderschap. Het betreft in het algemeen de manier waarop een organisatie wordt bestuurd. *Governance* in de sport is belangrijk en krijgt, mede door de publieke functie van sport, veel aandacht. Door falend handelen zijn onwenselijke situaties en ongewenste schade voor sportorganisaties en betrokkenen ontstaan<sup>9</sup>. De sector biedt voor directie, besturen en toezicht een ontwikkelprogramma aan om de *governance* te versterken. Hierbij gaat het om het geheel van vakkennis, beroepsvaardigheden, houding en gedrag dat nodig is om de verantwoordelijkheden en taken als bestuurder of toezichthouder effectief te kunnen uitvoeren. Andere geledingen binnen de organisatie, zoals HR en MR hebben ook een prominente rol om de *governance* in goede banen te leiden. HR kan hierbij faciliterend optreden, door DI goed op de kaart te zetten en ervoor te zorgen dat leidinggevendenden voldoende toegerust zijn om het “goede gesprek” te voeren. De MR kan, indien goed getraind, een signalerende functie uitvoeren door signalen vanuit de achterban op het gebied van DI te agenderen met de bestuurder. Echter, het blijkt dat kleinere organisaties vaak geen gedegen HR-afdeling en een opererende ondernemingsraad hebben. Het zou daarbij vaak aan capaciteit en kennis ontbreken.

Een oplossingsrichting op het gebied van *governance* is om de rol van leidinggevendenden te versterken en de ondersteuning te bieden op het gebied van het goede gesprek over loopbaan en ontwikkeling. Daarnaast is het belangrijk dat HR en MR hierbij ook hun rol goed kunnen uitvoeren. Daar waar het ontbreekt aan capaciteit, voornamelijk bij kleinere organisaties, kan ingezet worden op kennisuitwisselingen en het bevorderen van korte opleidingen. In algemene zin is bewustwording van de impact van *governance* op DI van belang.

### **Aandachtspunten *governance* in de sport, gebaseerd op de interviews**

- Het is belangrijk dat bestuurders, directeuren weten hoe zij belangenverstrengeling kunnen voorkomen, het gesprek over DI kunnen voeren en leren hoe zij om kunnen gaan met sociale veiligheid en diversiteit en inclusie.
- Een terugkerend aandachtspunt in de interviews is dat door maatschappelijke veranderingen een ander model van besturen nodig is.
- In aansluiting hierop levert het WOS Governance Programma een bijdrage aan het versterken van *governance* in de sportsector.
- Een professionele HR-afdeling speelt een belangrijke rol bij de ontwikkeling van *governance* in de sportsector. Met name bij kleine organisaties is een HR-afdeling vaak niet aanwezig en heeft dit thema extra aandacht.
- Het is belangrijk dat werknemers zich durven te uiten en werken in een omgeving waar zij zich gezien en gehoord voelen.

<sup>8</sup> Bronnen: Van Hassel en Hesseling (2023). Veranderingen op de arbeidsmarkt van de sportsector. Den Haag: CAOP, in opdracht van Samen Presteren. Van Hassel, D., & Kools, M. (2021). Sectoranalyse: duurzame inzetbaarheid in de sportsector. CAOP. Iov Samen Presteren. Van Hassel (2019). Arbeidsmarktanalyse Sport 2019: Stand van zaken en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van de sportsector. CAOP. Iov Samen Presteren.

<sup>9</sup> <https://www.sportwerkgever.nl/governance-in-de-sport/>

### ***Aanbevelingen***

- Train de medezeggenschap, zodat zij volwaardig gesprekspartner zijn in de uitvoering van beleid rond DI.
- Zorg voor (financiële) bereidheid van werkgevers om te investeren in werknemers op het gebied van DI.
- Zorg dat werkgevers de belevingswereld van werknemers begrijpen, waardoor er een betere afstemming tussen beide kan ontstaan.
- Ondersteun de werknemers in hun wensen en behoeften op het gebied van DI.
- Investeer in programma's zoals het WOS Governance Programma om *governance* in de sector te versterken; geef ook aparte aandacht aan kleinere organisaties waar vaak een HR-afdeling ontbreekt.

## 5. Thema: Communicatie en voorlichting DI

### ***Waarom is communicatie en voorlichting een aandachtspunt voor DI?*<sup>10</sup>**

Uit diverse onderzoeken blijkt dat organisaties niet goed weten welke partijen zij kunnen benaderen voor advies of ondersteuning voor DI. Binnen de sector bestaat de behoefte aan netwerkvorming en kennisdeling. Ook zou er onvoldoende bewustwording en activatie vanuit de top van de organisatie (directie) en middenkader (leidinggevenden) zijn over het nut en noodzaak van beleid op het gebied van DI.

Een oplossingsrichting is het delen van kennis op het gebied van DI via een landelijk platform.

### **Aandachtspunten communicatie en voorlichting DI, gebaseerd op de interviews**

- De gedachte is dat nog lang niet alle organisaties in de sportsector de weg naar het Arbeidsmarktplatform Samen Presteren weten te vinden.
- De geïnterviewden zijn positief over communicatie en voorlichting vanuit Samen Presteren en benadrukken het belang van herhaling.

### **Aanbevelingen**

- Zorg voor een verwijzing naar het platform op het intranet van de organisaties (verwijzing naar cursussen, thema's, inhoudelijk, nieuws, kennis over (gevolgen van) DI).
- Het is belangrijk dat het platform het professioneel netwerk behoudt en uitbreidt. Zorg voor meer zichtbaarheid, denk ook aan fysieke aanwezigheid bij evenementen (of geven van seminars, lezingen).
- Blijf herhalen wat je doet. Zorg dat DI, als thema en begrip, gaat leven bij de organisatie (werkgever) en werknemer.

---

<sup>10</sup> Bronnen: Van Hassel en Hesseling (2023). Veranderingen op de arbeidsmarkt van de sportsector. Den Haag: CAOP, in opdracht van Samen Presteren. Van Hassel, D., & Kools, M. (2021). Sectoranalyse: duurzame inzetbaarheid in de sportsector. CAOP. Iov Samen Presteren. Van Hassel (2019). Arbeidsmarktanalyse Sport 2019: Stand van zaken en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van de sportsector. CAOP. Iov Samen Presteren.

## 6. Thema: Werkdruk

### ***Waarom is werkdruk een aandachtspunt voor DI?<sup>11</sup>***

Hoewel er vanuit werknemers positieve waardering is voor de sportsector als het gaat om tevredenheid over arbeidsomstandigheden, de inhoud van het werk en arbeidsvoorwaarden, is er ook sprake van hoge werkdruk. Dit vormt een belangrijk aandachtspunt als het gaat om het bevorderen van DI. De hoge ervaren werkdruk kan leiden tot vermoeidheid bij oudere werknemers en dat draagt bij aan het eerder uittreden van deze werknemers in hogere leeftijdscategorieën. In de sport werken relatief veel jonge mensen die veelal door passie zijn gedreven. De werkzaamheden in de sportsector maken dat er regelmatig in het weekend wordt gewerkt. Ook is er sprake van piekbelasting rondom en tijdens sportevenementen. De combinatie van jonge gedreven werknemers met passie voor hun werk en de piekbelasting rondom sportevenementen maken een goede werk-/privébalans ingewikkeld. Er zou weinig verschil zitten in de ervaren werkdruk tussen verschillende functies. Opvallend is dat werkgevers meer tevreden zijn over de aandacht die de organisatie heeft voor de werk-privébalans van werknemers dan werknemers zelf als het gaat over hun eigen werk-privébalans.

Een oplossingsrichting is om leidinggevendenden te faciliteren om werkdruk met werknemers bespreekbaar te maken en om afspraken te maken over de compensatie van overwerk. Artikel 17 (Overwerkregeling) van de CAO Sport 2024-2025 verwijst naar specifieke afspraken over overwerk<sup>12</sup>.

### **Aandachtspunten werkdruk, gebaseerd op de interviews**

- Werkdruk blijft een uitdaging in de sportsector.
- Vanuit de Arboret hebben werkgevers de plicht om goed te zorgen voor werknemers, ook als het gaat om het voorkomen of beperken van psychosociale arbeidsbelasting. Zij kunnen verschillende instrumenten gebruiken, waaronder medewerker(tevredenheid)onderzoeken om te peilen hoe het personeel de werkdruk ervaart.
- De sportsector doet meer dan alleen het aanbieden van sport. Het strijdt door haar activiteiten ook tegen eenzaamheid, zorgt voor verbinding en heeft vaker een commerciële functie dan waar de organisatie in eerste instantie voor is opgericht. Dit kan leiden tot het uitvoeren van meerdere taken die tot hogere ervaren werkdruk kunnen leiden.
- Veel organisaties zijn afhankelijk van meerdere inkomstenbronnen. Dat kan ertoe leiden dat er met veel verschillende taken tegelijkertijd wordt gewerkt. De tendens is om in te stemmen met alle verzoeken van verschillende stakeholders, wat de werkdruk kan doen oplopen.

### **Aanbevelingen**

- Zorg voor bewustwording onder werkgevers en werknemer over de (negatieve) gevolgen van (langdurige) hoge werkdruk en wat tot hoge werkdruk leidt.
- Maak inzichtelijk wat de oplossingen zijn om werkdruk te verlichten, geef goede voorbeelden.
- Geef aandacht aan specifieke doelgroepen, zoals mantelzorgers.

<sup>11</sup> Bronnen: Van Hassel en Hesseling (2023). Veranderingen op de arbeidsmarkt van de sportsector. Den Haag: CAOP, in opdracht van Samen Presteren. Van Hassel, D., & Kools, M. (2021). Sectoranalyse: duurzame inzetbaarheid in de sportsector. CAOP. Iov Samen Presteren. Van Hassel (2019). Arbeidsmarktanalyse Sport 2019: Stand van zaken en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van de sportsector. CAOP. Iov Samen Presteren.

<sup>12</sup> Bron: CAO sport 2024-2025, <https://www.sportwerkgever.nl/wp-content/uploads/2023/12/DEF-WOS-CAO-Sport-2024-2025-WEB-1.pdf>, geraadpleegd juni 2024.

- Na piekbelasting kan het rooster rekening houden met de inzet van personeel.
- Zorg dat medewerkers zich tegen zichzelf kunnen beschermen. Bevlogenheid en passie kunnen paradoxaal werken. Borg een goede werk-privébalans, wat uitdagend is in de sportsector, zeker wanneer werk en privé beide rondom de sportbeoefening draaien.
- Durf als werkgevers en leidinggevende keuzes te maken in welke activiteiten en stakeholders op een specifiek moment bediend gaan worden.
- De sportsector kan leren van interventies voor DI en werkdruk in andere sectoren, zoals de bibliotheeksector.

## 7. Thema: Ontwikkelaanbod young professionals (first time managers)

### **Waarom is het ontwikkelaanbod voor young professionals een aandachtspunt voor DI?<sup>13</sup>**

Voor het stimuleren van leven lang ontwikkelen van werkenden bestaan binnen organisaties vaak diverse scholingsmogelijkheden. Samen Presteren heeft verschillende scholingsmogelijkheden ontwikkeld om werkgevers en werknemers hierbij te helpen. De budgetten die beschikbaar zijn voor scholing zijn vanuit de cao geregeld.

Aandachtspunten zijn dat werkgevers relatief vaker tevreden zijn over de scholingsmogelijkheden, terwijl werknemers hier kritischer over zijn. Werknemers hebben vooral behoefte aan korte opleidingen, kennisuitwisseling met andere werknemers en *learning on the job*. Ook zouden jonge werknemers onvoldoende ruimte krijgen om ideeën te ontwikkelen en te experimenteren. Wederom speelt de omvang van een organisatie een rol. Bij kleinere organisaties zou het vaker ontbreken aan visie, beleid, capaciteit en interventiemogelijkheden op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen (en daarmee ook professionele ontwikkeling).

Oplossingsrichtingen zijn om leidinggevenden te trainen in het voeren van het goede gesprek over loopbaan en ontwikkeling. Het is belangrijk dat HR en MR ook hierin kunnen faciliteren. Kleinere organisaties kunnen ondersteund worden op strategische personeelsplanning en visie op ontwikkeling van personeel. Ook kunnen korte opleidingen en kennisuitwisseling tussen werknemers bevorderd worden.

### **Aandachtspunten ontwikkelaanbod young professionals, gebaseerd op de interviews**

- De sector is gebaat bij het waarborgen en continu aandacht geven aan de begeleiding van jonge professionals. Er bestaan zorgen dat een tekort aan ontwikkelingsmogelijkheden en leiderschapskwaliteiten de uitstroom van jongeren uit de sector voeden.
- Het is de vraag of het ontwikkelaanbod voor jonge professionals voldoende maatwerk gericht is.
- Het is belangrijk dat werknemers weten wat het werken in de sport betekent. Het vraagt om andere competenties, vaardigheden en (werk)houding. Een typische “9 tot 5 baanmentaliteit” heeft weinig kans van slagen in de sportsector. Ook hebben werkenden in de sector vanuit hun functie vaak met emotie te maken.

### **Aanbevelingen**

- Investeer in de weerbaarheid van personeel, zodat zij niet te snel gedemotiveerd raken bij tegenslag. Het ervaren van tegenslagen en hier niet constructief mee omgaan, vergroot de kans op uitstroom.
- Zorg voornamelijk bij jonge professionals, maar ook in de algehele linie, voor duidelijkheid over wat onder DI wordt verstaan. Maak het persoonlijk, zodat werknemers weten wat hun persoonlijk belang is bij DI.

---

<sup>13</sup> Bronnen: Van Hassel en Hesseling (2023). Veranderingen op de arbeidsmarkt van de sportsector. Den Haag: CAOP, in opdracht van Samen Presteren. Van Hassel, D., & Kools, M. (2021). Sectoranalyse: duurzame inzetbaarheid in de sportsector. CAOP. Iov Samen Presteren. Van Hassel (2019). Arbeidsmarktanalyse Sport 2019: Stand van zaken en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van de sportsector. CAOP. Iov Samen Presteren.

- Onderzoek de mogelijkheden om te werken met een vouchersysteem voor ontwikkeling. Ga na of organisaties en het platform voldoende financieel krachtig zijn om hieraan bij te dragen.
- Zorg voor een *bottom-up* aanpak bij het ontwikkelaanbod door inbreng van werknemers te vragen. Dit kan ertoe leiden dat de gekozen ontwikkeling het beste aansluit bij hun persoonlijke behoeften en voorkeuren.



## 8. Thema: Integriteit en sociaal veilige werkomgeving

### ***Waarom is integriteit en sociaal veilige werkomgeving een aandachtspunt voor DI?<sup>14</sup>***

Integriteit en sociale veiligheid krijgt veel aandacht in Nederland. Met behulp van NOC\*NSF is het voor sportorganisaties mogelijk om een vertrouwenspersoon aan te stellen. Organisaties doen hun best om een veilig werkklimaat te creëren, waarin de ruimte gevoeld wordt om fouten te kunnen maken, je vrij te voelen en een andere mening te hebben. In de sportsector ervaart een grote meerderheid van de werknemers vaak waardering van leidinggevenden en collega's.

Het ervaren van een sociaal veilige werkomgeving hangt sterk af van de leidinggevende. Een oplossingsrichting is om leidinggevenden te ondersteunen met richtlijnen om een cultuur van vertrouwen tussen werkgever en werknemer te versterken. Ook HR en MR kunnen hierbij een rol spelen. Maar het blijkt dat er verschil tussen leidinggevenden bestaat in hoe zij daar mee om gaan.

### **Aandachtspunt integriteit en sociaal veilige werkomgeving, gebaseerd op de interviews**

- Integriteit en sociale veiligheid blijft een aandachtspunt, ook gezien de maatschappelijke focus op het onderwerp. Er zijn verschillende mogelijkheden voor maatregelen op dit thema.

### ***Aanbevelingen***

- Zorg dat het duidelijk is wie de interne en/of externe vertrouwenspersoon is en hoe daar mee in contact te komen is.
- Zorg dat medezeggenschap goed getraind is bij grotere organisaties (en personeelsvertegenwoordiging bij kleinere organisaties), zodat zij ook goed signalen kunnen ophalen en bespreken met de directie. Dit geldt ook voor werkdruk en loopbaanontwikkeling.
- Creëer bewustwording dat leidinggevenden het goede voorbeeld moeten geven.
- Geef aandacht aan het thema bij *onboarding* in de vorm van cursussen over sociale veiligheid.
- Zorg voor een gesprek tussen leidinggevenden en werknemers, waarin centraal staat dat de werknemer in een veilige setting kan aangeven hoe hij of zij zich voelt.

---

<sup>14</sup> Bronnen: Van Hassel en Hesseling (2023). Veranderingen op de arbeidsmarkt van de sportsector. Den Haag: CAOP, in opdracht van Samen Presteren. Van Hassel, D., & Kools, M. (2021). Sectoranalyse: duurzame inzetbaarheid in de sportsector. CAOP. Iov Samen Presteren. Van Hassel (2019). Arbeidsmarktanalyse Sport 2019: Stand van zaken en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van de sportsector. CAOP. Iov Samen Presteren.

## 9. Thema: Diversiteit en inclusie

### ***Waarom is diversiteit en inclusie een aandachtspunt voor DI?<sup>15</sup>***

Een relatief klein deel van de werkgevers geeft aan dat zij ondersteuning nodig hebben op het gebied van diversiteit en inclusief of vindt het van belang voor strategisch personeelsbeleid. Uit de sectoranalyse 2021 blijkt dat het ontbreekt aan visie op diversiteit en inclusie en zou er voornamelijk sprake zijn van een wit en grijs personeelsbestand.

### **Aandachtspunten diversiteit en inclusie, gebaseerd op de interviews**

- De sector lijkt zich bewust van het thema diversiteit en inclusie. Het blijft echter onduidelijk hoe dit het beste vorm gegeven kan worden.
- De man-vrouw verdeling wordt als goed bevonden, maar er is nog veel te winnen als het gaat om werkvoorziening voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of om meer culturele verscheidenheid binnen de organisatie te krijgen.
- De samenstelling van leden of beoefenaars van bepaalde sporten is niet 'divers', de organisatie is daar vaak een logische afspiegeling van.
- Diversiteit en inclusie zou vaker geaccepteerd zijn in de ondersteunende diensten dan in de managementlagen van een organisatie.
- Er is veel onduidelijkheid en terughoudendheid rond diversiteit en inclusie. Er bestaan zorgen dat het leidt tot een vermindering van de kwaliteit.

### **Aanbevelingen**

- Ga op zoek naar een goede afstemming tussen activiteiten of werk en de competenties van een persoon met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Het Arbeidsmarktplatform Samen Presteren kan ervoor zorgen dat zij goede voorbeelden over diversiteit en inclusie delen met de sector. Informatie moet makkelijk te vinden zijn.
- Creëer een welkome cultuur voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, en borg tegelijkertijd de kwaliteit van de output van de organisatie.
- Er bestaan zorgen dat diversiteit en inclusie teveel een doel op zich is. Kijk naar de meerwaarde voor bestaande activiteiten waar je maatschappelijk impact kan maken.

---

<sup>15</sup> Bronnen: Van Hassel en Hesseling (2023). Veranderingen op de arbeidsmarkt van de sportsector. Den Haag: CAOP, in opdracht van Samen Presteren. Van Hassel, D., & Kools, M. (2021). Sectoranalyse: duurzame inzetbaarheid in de sportsector. CAOP. Iov Samen Presteren. Van Hassel (2019). Arbeidsmarktanalyse Sport 2019: Stand van zaken en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van de sportsector. CAOP. Iov Samen Presteren.

## 10. Thema: Omgaan met generatieverschillen

### ***Waarom is omgaan met generatieverschillen een aandachtspunt voor DI?*<sup>16</sup>**

Er is een relatief beperkte groep oudere werknemers in de (georganiseerde) sportsector. In 2021 bestond volgens onderzoek van Van Hassel en Hesseling 4 % van de werkgelegenheid uit personen van 63 jaar en ouder. Ruim een kwart van de werkenden in de (georganiseerde) sportsector is 50 jaar of ouder. Zo'n 20% van de werknemers heeft de leeftijd tussen de 20 en 29 jaar en zo'n 50% is 40 jaar of ouder. Naar verwachting zal zo'n 6% de komende jaren door pensioen uitstromen.

De leeftijdsverschillen vinden een weerslag in de aanwezige competenties van de werkenden. Ouderen zouden met name de transitie van papier naar digitaal (voor 55-plus) lastig vinden, waarbij zij aanspraak moeten maken op digitale vaardigheden. Voor jongeren geldt dat zij met name de ruimte willen hebben om ideeën te ontwikkelen en om te experimenteren.

Verschillende ontwikkelingen in de sector, zoals individualisering, samenwerking, digitalisering, veiligheid en de maatschappelijke rol in de sport, zorgen voor een verandering van de eisen die worden gesteld aan de vaardigheden en competenties van de werknemers. Voornamelijk communicatievaardigheden, plannen en organiseren, samenwerken en zelfstandig werken, worden als relevante competenties bevonden voor de komende vijf jaar. Om goed in te spelen op deze veranderingen is het nodig dat meer aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van deze competenties.

Een oplossingsrichting om rekening te houden met generatieverschillen en de aansluiting op de gestelde eisen aan de vaardigheden en competenties is dat leidinggevenden, HR en MR goed zicht hebben op de wensen en behoeften van de werknemers.

### **Aandachtspunten omgaan met generatieverschillen, gebaseerd op de interviews**

- Werkgevers kunnen er niet vanuit gaan dat jongeren een aanstelling van 1 fte willen vervullen, maar eerder een aanstelling van 0,6 of 0,8 fte.
- Jongeren zouden meer behoefte hebben aan een sturende leiderschapstijl, met de focus op ontwikkeling.
- Grootste uitstroom vindt plaats onder jongeren, omdat het werk voor hen dan vaak niet aansluit bij hun wensen en behoeften.

### **Aanbevelingen**

- Zet in op 'levensfasebewust personeelsbeleid'. Creëer profielen van medewerkers met verschillende leeftijdscategorieën en geef aan wat hun algemene behoeften en ontwikkelingsstappen zijn.
- Zorg dat jongere medewerkers 'leren werken', en zo de werkcultuur ontdekken. Zet daarna in op *soft skills*, zoals gespreksvaardigheden.
- Sla een brug tussen verschillende generaties en zet in op de gedeelde impact en win-win situaties. Vergroot de kans dat medewerkers hun hele loopbaan zo optimaal mogelijk blijven werken.

---

<sup>16</sup> Bronnen: Van Hassel en Hesseling (2023). Veranderingen op de arbeidsmarkt van de sportsector. Den Haag: CAOP, in opdracht van Samen Presteren. Van Hassel, D., & Kools, M. (2021). Sectoranalyse: duurzame inzetbaarheid in de sportsector. CAOP. Iov Samen Presteren. Van Hassel (2019). Arbeidsmarktanalyse Sport 2019: Stand van zaken en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van de sportsector. CAOP. Iov Samen Presteren.

## 11. Tot slot: andere aandachtspunten voor DI en het arbeidsmarktplatform

### **Wat zijn andere aandachtspunten voor DI?**

De geïnterviewden is ook gevraagd of er nog andere onderwerpen van belang zijn voor het borgen van DI die niet ter sprake zijn gekomen tijdens het interview. Zij gaven aan dat het fonds, maar ook de werkgevers, de verantwoordelijkheid hebben (en moeten nemen) om te doen wat zij verkondigen (“*practice what you preach*”). De sportsector heeft een voorbeeldfunctie op het gebied van gezondheid en vitaliteit.

Daarnaast kan er meer ingezet worden op collectiviteit. Dit zou binnen de sportbonden over het algemeen goed op orde zijn, maar tussen de bonden is daar geen of weinig sprake van. De bonden (en organisaties) kunnen van de uitdagingen en probleemoplossingen van anderen leren. Mogelijk kan Nederland ook leren van andere landen. Een inventarisatie van hoe de sportsector in andere landen op het gebied van DI is georganiseerd kan daarbij helpen.

Ook is het van belang dat losse interventies op het gebied van gezondheid en vitaliteit vermeden worden en juist worden verankerd in het organisatiebeleid. De geïnterviewden vinden het belangrijk dat er een werkomgeving wordt gecreëerd waarin medewerkers met elkaar en met de werkgever in gesprek over DI durven en kunnen.

### **Wat zijn aanbevelingen voor het arbeidsmarktplatform?**

Een van de doelen van het Arbeidsmarktplatform Samen Presteren is het versterken van DI. De geïnterviewden oordelen in zijn algemeenheid positief over het platform. Verder geven zij de volgende algemene aanbevelingen als het gaat om DI:

- Maak verschil door duidelijkheid tussen *quick-wins* op korte termijn en strategische visie op lange termijn te scheppen. Zorg dat impact plaatsvindt.
- Zorg dat iedere organisatie het arbeidsmarktplatform weet te vinden.
- Breng DI herhaaldelijk onder de aandacht.