

HR-INVULLING EN HR-BEHOEFTEN IN DE SPORTSECTOR


Onderzoek onder aangesloten leden bij de WOS

Eindrapport

Yvonne Prince

Kees Zandvliet

Rotterdam, 13 juni 2022



COLOFON

DIT IS EEN UITGAVE VAN

SEOR BV

© SEOR BV / ROTTERDAM, 13 JUNI 2022

Niets van deze uitgave mag op welke wijze dan ook worden verveelvoudigd zonder de voorafgaande toestemming van de uitgever en andere auteursrechthebbenden. SEOR is niet aansprakelijk voor gegevens die door derden werden verstrekt.

HR-INVULLING EN HR-BEHOEFTEN IN DE SPORTSECTOR

EINDRAPPORT

CONTACTPERSOON

Naam	Yvonne Prince
Adres	Marconistraat 16, 11 ^e etage 3029 AK Rotterdam
Telefoon	010 302 0500
Mobiel	06 4052 7014
Email	prince@seor.eur.nl

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING, CONCLUSIES EN ADVIES	1
1 INLEIDING	4
1.1 Achtergrond en aanleiding	4
1.2 Gebruiksdoel, centrale vraag en onderzoeksvragen	5
1.3 Analyse kader	6
1.4 Onderzoeksaanpak	7
1.5 Leeswijzer	8
2 OMVANG, INVULLING HR-FUNCTIE EN HR-ACTIVITEITEN	9
2.1 Omvang sportorganisaties en invulling HR-functie	9
2.2 HR-activiteiten in de afgelopen jaren	11
3 INVULLING HR-BEHOEFTEN, MATCH MET DE WOS EN MOGELIJKE VERBETERPUNTEN	13
3.1 Gevonden oplossingen voor HR-behoeften	13
3.2 Match met de WOS	14
3.3 Genoemde verbeterpunten	17
BIJLAGE 1: GEÏNTERVIEWDE WOS-LEDEN	20
BIJLAGE 2: GEHANTEERDE GESPREKSPUNTENLIJST	21

SAMENVATTING, CONCLUSIES EN ADVIES

AANLEIDING EN AANPAK

De werkgeversvereniging Werkgevers in de Sport (kortweg de WOS) ondersteunt haar leden op het brede terrein van arbeidsverhoudingen in de sportsector. De WOS wil bevorderen dat HR-beleid en HR-activiteiten binnen de sportorganisaties zo goed mogelijk opgepakt en uitgevoerd worden. Daartoe is inzicht in de HR-invulling en de HR-behoeften van de diverse leden van de WOS gewenst. SEOR is gevraagd hiernaar onderzoek te doen, en vervolgens advies te geven over hoe de match tussen de behoeften in het veld en de WOS verbeterd zou kunnen worden om HR in de sportsector verder te bevorderen.

Daartoe heeft onderzoeksbureau SEOR in het voorjaar van 2022 veertien diepte-interviews verricht onder diverse soorten leden van de WOS die variëren naar activiteit en naar omvang. Het betreft negen sportbonden, drie sportserviceorganisaties/sportbedrijven en twee andere type sportorganisaties die variëren van 3 tot 80 medewerkers. Vijf geïnterviewde sportorganisaties kunnen aangeduid worden als klein met circa 3-10 werknemers, vier als middelgrote organisaties met circa 20-30 medewerkers, en vijf als grote organisaties met circa 50 of meer medewerkers. De gesprekken zijn uitgevoerd aan de hand van een gesprekspuntenlijst waardoor semigestructureerde interviews zijn afgenomen. Tijdens een strategisch overleg met de WOS is van gedachten gewisseld over de bevindingen en concept aanbevelingen. Daarna is dit eindrapport definitief gemaakt.

CONCLUSIE

De WOS is een logische partner bij cao-gerelateerde vraagstukken waarbij er ruimte is voor verbreding en verdieping van de relaties met de WOS-leden, ongeacht de omvang of HR-invulling van de sportorganisaties

De WOS wordt gezien als een logische en goede partner en vraagbaak op het terrein van de cao en daaraan gerelateerde vraagstukken. Een deel van de geïnterviewde leden ziet de WOS alleen als zodanig en kan daarom worden getypeerd als cao-gebruiker. Een ander deel kan gekenmerkt worden als actief lid van de WOS; zij raadplegen de WOS ook voor andere HR-issues en wisselen via de WOS onderling kennis uit waardoor zij meer uit het lidmaatschap met de WOS halen. Er is voor de WOS ruimte voor verbreding en verdieping van de relaties met de leden omdat zowel cao-gebruikers als actieve deelnemers aangeven niet goed te overzien wat het aanbod van de WOS is, zij graag zien dat de WOS invulling geeft aan accountmanagement onder meer via een vaste contactpersoon, en de WOS een mogelijke rol kan pakken in strategische discussies op het terrein van organisatie- en personeelsontwikkeling en externe marktontwikkelingen.

BEVINDINGEN

Het onderzoek heeft de onderstaande bevindingen opgeleverd.

Ondanks verschillende HR-invulling is HR wel in alle organisaties verankerd

De tijd die aan HR wordt besteed laat grote verschillen zien, van een paar uur tot 2,5 dag per week als geen sprake is van een aparte of ingehuurde functionaris, tot twee-vier dagen per week als dat wel het geval is. Kleine sportorganisaties besteden naar schatting gemiddeld een paar uur per week aan HR-zaken; bij een groot deel van hen bestaat behoefte aan meer HR-ondersteuning maar hun financiële middelen zijn beperkt.

Ondanks dat de omvang en de invulling van de HR-functie tussen de sportorganisaties enorm varieert is HR wel in iedere organisatie verankerd, ofwel bij de directeur, ofwel bij een andere functionaris in combinatie met de directeur ofwel via een aparte (extern ingehuurde) HR-functionaris. Grotendeels daaraan gelieerd, verschilt ook de tijdsbesteding aan HR.

Er speelden m.n. gebruikelijke HR-issues en bij de helft organisatieontwikkelingen met personele gevolgen

In de afgelopen jaren is door de sportorganisaties vanzelfsprekend aandacht besteed aan diverse gebruikelijke personeelszaken op het gebied van instroom, behoud, ontwikkeling, ziekte, pensionering en uitstroom van medewerkers. Vrijwel alle organisaties hebben thuiswerkbeleid opgezet. Bij circa de helft is sprake geweest van organisatieveranderingen met bijbehorende vernieuwing van functies, functiebeschrijvingen en -waardering en ook ontslagen. Een deel van de organisaties heeft ingezet op een kleiner aantal vaste medewerkers en meer medewerkers met een tijdelijk contract. Cultuurverandering stond of staat ook op de agenda van een deel van de sportorganisaties. Ook worden enkele strategische HR-aspecten genoemd zoals hoe een aantrekkelijke werkgever te blijven.

Make or buy beslissing op HR-gebied is duidelijk

Voor de verschillende HR-vraagstukken die zich voordoen maken de geïnterviewde sportorganisaties een duidelijk onderscheid naar wat ze zelf oppakken en uitzoeken of waarvoor ze gespecialiseerde bureaus inschakelen. De gebruikelijke HR-issues handelen ze zelf af al dan niet na raadpleging van de WOS of andere sportorganisaties waarbij de WOS voor alle cao-gerelateerde vraagstukken de eerste bron van informatie is. Voor ingewikkelde juridische of arbeidsrechtelijke gevallen neemt men gespecialiseerde juristen of advocaten in de hand. Ook voor meer omvangrijke HR- of organisatorische trajecten kijkt men naar externe bureaus. Deels komen de sportorganisaties aan de externe specialisten op advies van de WOS maar ook vaak via hun eigen netwerk. Bij strategische vraagstukken lijkt er ruimte voor de WOS om daarop in te springen.

Zowel cao-gebruikers als actieve relaties onderbenutten mogelijk de WOS

Het blijkt dat de helft van de geïnterviewde sportorganisaties de WOS alleen ziet als partner bij de cao en alle aanpalende cao-issues (de cao-gebruikers) en de andere helft een actieve relatie met de WOS heeft (actieve deelnemers). De groep *cao-gebruikers* bevat zowel sportorganisaties die daar bewust voor hebben gekozen deels omdat het aanbod in hun ogen onvoldoende aansluit, als kleine sportorganisaties die vanwege tijdgebrek tot deze groep behoren. De groep *actieve deelnemers* benadert de WOS ook met bredere HR-vragen en wisselt regelmatig onderling kennis uit in bijeenkomsten die de WOS organiseert.

Opvallend is dat de WOS door beide groepen mogelijk onderbenut wordt omdat bij een deel van hen niet duidelijk is wat de WOS voor hen zoal kan betekenen (naast informatiebron bij cao-vraagstukken). Hierop kan ingespeeld worden door betere communicatie over het aanbod van de WOS en ook door invulling te geven aan accountmanagement en aan elke sportorganisatie een vast contactpersoon te koppelen. Verder geven met name kleine bonden en sportserviceorganisaties/sportbedrijven aan dat ze graag zien dat de dienstverlening meer afgestemd wordt op hun organisaties.

ADVIES

De bevindingen van dit onderzoek geven aanleiding tot de volgende aanbevelingen:

1. Communiceer duidelijker welke dienstverlening de WOS te bieden heeft naast hulp bij cao-gerelateerde vraagstukken.
2. Ga na welke overlap er is tussen de dienstverlening van de WOS en die van de externe partijen die nu tegen kosten ingeschakeld worden. In hoeverre kunnen deze diensten ook (gratis of tegen concurrerende tarieven) door de WOS geleverd worden?
3. Onderzoek of er bij kleinere sportorganisaties behoefte is aan een relatief goedkoop service-abonnement om af en toe een wat zwaarder beroep op HR- en/of juridische kennis bij de WOS te kunnen doen.
4. Geef ieder lid een vast contactpersoon en geef invulling aan het accountmanagement d.m.v. een (online) bijpraatgesprek elk (half) jaar.
5. Benut de (latente) behoefte om in te spelen op strategische vraagstukken op het gebied van organisatieontwikkeling (zoals marktgerichtheid, kleinere kern plus meer flexibele contracten, cultuurverandering, samenwerking), goed werkgeverschap, duurzame inzetbaarheid en

ontwikkelmogelijkheden voor personeel, en inspelen op externe marktontwikkelingen (zoals onzekere of afnemende financiering, krappe arbeidsmarkt).

6. Organiseer jaarlijks een aparte strategische bijeenkomst voor sportserviceorganisaties en sportbedrijven. Hier kunnen de organisaties van evenementen ook bij aansluiten vanwege vergelijkbare vraagstukken rond bijvoorbeeld financiering en marketing.
7. Organiseer jaarlijks een online meeting voor kleine bonden, met op de agenda enkele onderwerpen waarover zij graag horen hoe anderen dat hebben aangepakt. Onderlinge samenwerking zou ook een onderwerp van gesprek kunnen zijn.
8. Stem voor zover mogelijk het aanbod op HR-issues af met NOC NSF (zoals inclusie en diversiteit).

Hierdoor kan de benutting van het aanbod van de WOS toenemen, kan beter ingespeeld worden op de diverse behoeften, kan waarschijnlijk meer maatwerk geleverd worden en zal de relatie tussen de leden en de WOS verbeterd worden. Niet voor alle leden ligt overigens een actieve deelname voor de hand gezien hun kleine omvang of de keuze die ze zelf maken om alleen cao-gebruiker te blijven, maar via het accountmanagement kan vinger aan de pols gehouden worden en wordt toch over en weer meer inhoud aan de relatie gegeven.

1 INLEIDING

De werkgeversvereniging Werkgevers in de Sport (kortweg de WOS) ondersteunt haar leden op het brede terrein van arbeidsverhoudingen in de sportsector. De WOS wil bevorderen dat HR-beleid en HR-activiteiten binnen de sportorganisaties zo goed mogelijk opgepakt en uitgevoerd worden. Daartoe is inzicht in de HR-invulling en de HR-behoeften van de diverse leden van de WOS gewenst. SEOR is gevraagd hiernaar onderzoek te doen, en vervolgens advies te geven over hoe de match tussen de behoeften in het veld en de WOS verbeterd zou kunnen worden om HR in de sportsector verder te bevorderen. Daartoe heeft SEOR veertien diepte-interviews verricht onder diverse soorten leden van de WOS die variëren naar activiteit en naar omvang.

1.1 ACHTERGROND EN AANLEIDING

De WOS en haar kerntaken¹

De werkgeversvereniging Werkgevers in de Sport (WOS) behartigt de belangen van haar leden op het brede terrein van arbeidsverhoudingen in de sportsector. In het vervolg van dit rapport duiden we de werkgeversvereniging Werkgevers in de Sport kortweg aan met de WOS.

De WOS voert ten behoeve van haar leden de volgende kerntaken uit:

1. Totstandkoming van de cao Sport en regie op de uitvoering daarvan.
2. Het leveren van kennis en informatie aan leden, en het makelen en schakelen tussen de leden over het benutten van de in de sector aanwezige kennis en kunde.
3. Beïnvloeden van opinies en het uitvoeren van een actieve lobby op nationaal en internationaal niveau gericht op de (politieke) besluitvorming op arbeidsvoorwaardelijk terrein voor de sector sport en bewegen.

De WOS wil goed werkgeverschap bevorderen en daartoe wordt via de cao Sport gezorgd voor goede arbeidsverhoudingen in de sector sport en bewegen. Via haar medewerkers, de website www.sportwerkgever.nl, nieuwsbrieven en mails, en bijeenkomsten en workshops stelt de WOS kennis, inzichten en informatie ter beschikking. Het betreft informatie, adviezen, regelingen, instrumenten en modellen die helpen om het werkgeverschap binnen diverse soorten sportorganisaties op een goede manier te regelen.

De belangrijkste thema's waarop de WOS actief is, zijn de volgende:

- Goed werkgeverschap.
- Gezondheid, vitaliteit en hybride werken.
- Een sociaal veilige werkomgeving.
- Loopbaan en ontwikkelen.
- Motivatie en betrokkenheid.
- Mobiliteit en flexibiliteit.

¹ Deze informatie is ontleend aan de website van de WOS: www.sportwerkgever.nl.

Aangesloten leden

Bij de WOS zijn meer dan 90 leden aangesloten. Alle leden zijn organisaties die actief zijn op het gebied van sport en bewegen. Het betreft diverse soorten sportorganisaties waaronder voornamelijk sportbonden (zoals bijvoorbeeld Nederlands Handbal Verbond, Judobond Nederland, Koninklijke Nederlandse Dambond), en daarnaast regionale sportorganisaties (zoals bijvoorbeeld Alphen Vitaal, Sport Fryslân), regionale sportserviceorganisaties (zoals Sportservice Noord-Brabant), sportorganisaties gericht op specifieke doelgroepen (zoals Gehandicapten Sport Nederland) en evenementorganisaties (zoals De4Daagse). Zie www.sportwerkgever.nl/over-wos/aangesloten-leden voor meer informatie over de aangesloten leden.

De leden zijn behoorlijk divers in omvang wat betreft het aantal bureaumedewerkers: variërend van kleine organisaties met 3-10 medewerkers tot middelgrote met 20-30 medewerkers tot grote organisaties met circa 50 of meer medewerkers. Ook de wijze waarop Human Resources (HR) in de diverse sportorganisaties is belegd verschilt daarmee. Zo heeft bijvoorbeeld een sportbond als de KNVB een eigen HR-afdeling, terwijl bij een kleine bond of sportorganisatie HR vaak beleidsmatig belegd is bij de directeur en de uitvoering is ondergebracht bij een medewerker met een andere hoofdtaak (financiën, office manager).

Naast een groep vaste medewerkers op het bureau is vaak sprake van een flexibele schil aan medewerkers zoals bondscoaches, trainers en projectmedewerkers. Voorts maken alle sportorganisaties gebruik van een groot aantal vrijwilligers.

Aanleiding onderzoek

Bij de WOS bestaat de indruk dat de sportsector de mogelijkheden die er zijn om beleid en uitvoering op HR-gebied te verbeteren nog onvoldoende worden benut, onder meer doordat in onvoldoende mate gebruik wordt gemaakt van de geleverde informatie en dienstverlening door de WOS. Dit geldt niet voor alle aangesloten leden in dezelfde mate, zodat het voor de WOS lastig is vast te stellen waarmee de mogelijke onderbenutting verband houdt. De gedachte was dat mogelijke redenen zouden kunnen zijn:

- Leden hebben mogelijk geen adequaat beeld van hun eigen onbenut HR-potentieel en de voor- en nadelen van ondersteuning daarbij. Men kan bijvoorbeeld tevreden zijn over de gang van zaken op HR-gebied, maar onvoldoende oog hebben voor het inschakelen van hulp en ondersteuning waardoor de HR-activiteiten mogelijk effectiever of efficiënter kunnen worden uitgevoerd.
- Het aanbod en de diensten van de WOS sluiten mogelijk onvoldoende aan bij de wijze waarop HR in de diverse kleine(re) en grote(re) ledenorganisaties is belegd en/of bij hun huidige en toekomstige HR-behoeften.
- Daarnaast kan het zijn dat leden onvoldoende zicht hebben op wat de WOS in diverse HR-activiteiten voor hen kan betekenen, waardoor HR-mogelijkheden mogelijk onderbenut worden.

De WOS heeft beleidsonderzoeksbureau SEOR daarom gevraagd om onderzoek te verrichten naar de HR-invulling en behoeften aan HR-ondersteuning bij hun leden, naar welke HR-activiteiten zij zoal verrichten en welke partijen zij daarbij inschakelen, en wat de match met de WOS is en wat daarin mogelijk zou kunnen verbeteren.

1.2 GEBRUIKSDOEL, CENTRALE VRAAG EN ONDERZOEKSVRAGEN

Gebruiksdoel

De WOS wil graag weten hoe zij met hun informatie, adviezen en dienstverlening de leden van de WOS beter kunnen helpen en ondersteunen op HR-gebied, om zodoende het HR-potentieel in de sportsector beter te kunnen benutten.

Centrale vraag en onderliggende onderzoeksvragen

Dit gebruiksdoel leidt tot de volgende centrale vraag voor het onderzoek:

Hoe kunnen de HR-activiteiten van de aangesloten leden in de sportsector versterkt en beter ondersteund worden gebruikmakende van de informatie, adviezen en dienstverlening door de WOS. Welke organisatiekenmerken en HR-inbedding, HR-knelpunten en oplossingen, en feitelijke en toekomstige HR-behoeften spelen daarbij een rol?

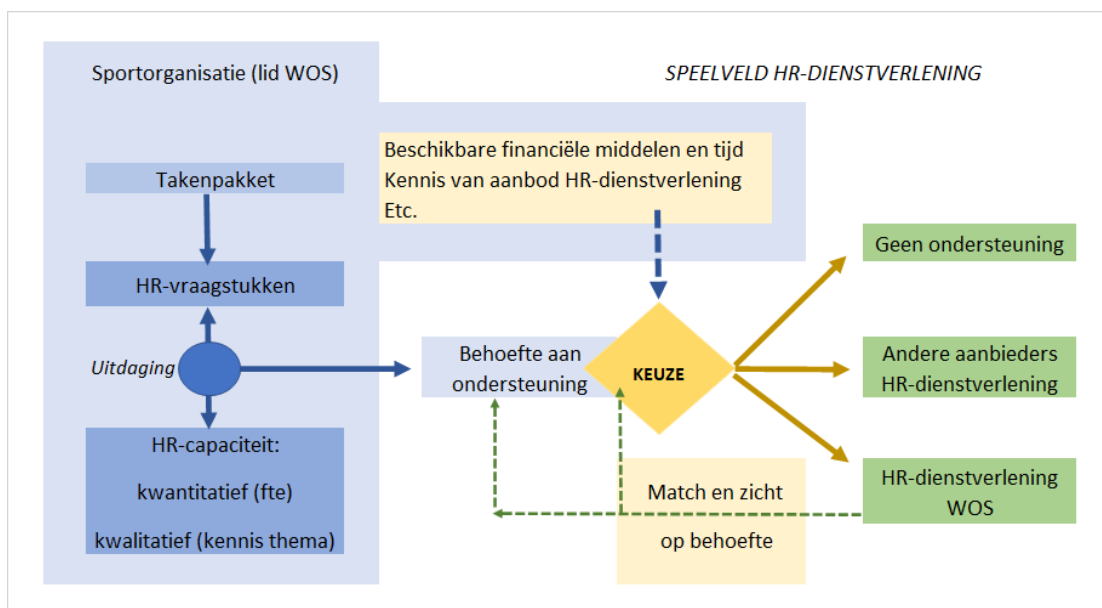
Op basis van het gebruiksdoel voor de WOS en de centrale vraag is het onderzoek gericht op het beantwoorden van de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe is HR bij de diverse ledenorganisaties belegd?
2. Welke HR-activiteiten worden zoal uitgevoerd?
3. Welke externe hulp wordt daarbij gezocht en ingeschakeld?
4. Welke behoefte is er aan ondersteuning op HR-gebied?
5. In welke mate sluit dit aan bij de HR-dienstverlening van de WOS?
6. Hoe zou de match tussen de behoefte van de leden en het aanbod van de WOS beter kunnen?
7. Wat is de invloed van omvang en de HR-inbedding van de sportorganisaties daarbij?

1.3 ANALYSEKADER

In figuur 1.1 wordt de probleemstelling van het onderzoek schematisch weergegeven. De hiervoor geformuleerde onderzoeksvragen zijn hierin in hun onderlinge verband weergegeven. Het analysekader is opgesteld vanuit een praktische invalshoek. We nemen de reguliere gang van zaken in de praktijk als uitgangspunt. Daaruit komt dan naar voren welke HR-activiteiten en -thema’s zoal spelen en vragen om oplossingen. HR is voor een sportorganisatie een middel, niet een doel op zich; de invulling van HR moet afgestemd zijn op wat er nodig is.

Figuur 1.1 Analyse kader voor het onderzoek



Bron: SEOR, 2022.

Elke sportorganisatie heeft vanuit haar doel, missie en visie namelijk een bepaald takenpakket. Vanuit dit takenpakket is er behoefte aan gekwalificeerde medewerkers om de taken zo goed mogelijk te vervullen. Daaraan verbonden is een proces van selectie, werving en onderhoud van dit personeelsbestand, dat gepaard gaat met beleidsmatige, structurele en incidentele HR-vraagstukken.

Tegelijkertijd beschikt de organisatie over een bepaalde capaciteit aan HR-deskundigheid, in termen van wel of geen specifieke HR-medewerker en een bepaalde kwaliteit voor wat betreft kennis en kunde op HR-gebied. Deze deskundigheid zal in veel gevallen voldoende zijn om de benodigde werkzaamheden uit te voeren en goede oplossingen te vinden maar in wisselende mate kan er sprake zijn van behoefte aan specifieke HR-ondersteuning zoals aangeboden door de WOS of andere aanbieders.

1.4 ONDERZOEKSAANPAK

De onderzoeksvragen zijn beantwoord door middel van de uitvoering van diepte-interviews met aangesloten leden van de WOS. In het onderzoek zijn daartoe achtereenvolgens de volgende activiteiten uitgevoerd:

1. Opstellen van de gesprekspuntenlijst voor de diepte-interviews.
2. Uitvoering 1^e ronde van acht diepte-interviews.
3. Terugkoppeling en bespreking van de tussentijdse bevindingen met de WOS.
4. Uitvoering 2^e ronde van zes diepte-interviews.
5. Opstellen concept eindrapport met eerste ideeën voor het advies.
6. Strategiesessie met de WOS en definitief maken van het eindrapport.

Deze activiteiten zijn uitgevoerd in de periode januari-juni 2022.

Selectie gesprekspartners

In overleg met de WOS zijn de te interviewen sportorganisaties geselecteerd. Het was niet de bedoeling een representatief beeld van de aangesloten sportorganisaties te krijgen maar veeleer een kwalitatief verdiepend inzicht in de HR-invulling en -behoeften van diverse sportorganisaties, de gekozen oplossingen, en de match met de WOS. Er is gekozen voor een variëteit van aangesloten leden zowel wat betreft omvang als activiteit.

In totaal zijn veertien sportorganisaties die aangesloten zijn bij de WOS geïnterviewd. Het betreft negen sportbonden, drie sportserviceorganisaties/sportbedrijven en twee andere type sportorganisaties. De interviews zijn door senioronderzoekers van SEOR uitgevoerd aan de hand van een gesprekspuntenlijst (zie hieronder daarover meer) waardoor semigestructureerde diepte-interviews afgenomen zijn. Bijlage 1 bevat een overzicht van de geïnterviewde sportorganisaties.

In dit rapport zijn ter illustratie van de bevindingen geanonimiseerde quotes uit de gesprekken opgenomen.

Gehanteerde gesprekspuntenlijst

In de diepte-interviews met de sportorganisaties is ingegaan op de volgende onderwerpen:

1. Relevante kenmerken van de sportorganisatie en de positionering van HR.
2. Knelpunten/aandachtspunten op HR-gebied in de afgelopen paar jaar.
3. Met welke externe partijen zijn de betreffende knelpunten of aandachtspunten opgelost.
4. Welke HR-activiteiten zijn blijven liggen of de organisatie in de toekomst op zou willen pakken.
5. De match tussen de HR-behoefte van de sportorganisatie en de HR-dienstverlening door de WOS, en hoe dit verbeterd zou kunnen worden.

6. Een laatste boodschap aan de WOS.

De gehanteerde gesprekspuntenlijst is opgenomen in bijlage 2.

1.5 LEESWIJZER

Hoofdstuk 2 bespreekt de invulling van de HR-functie binnen de geïnterviewde organisaties en welk soort HR-activiteiten de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden.

Hoofdstuk 3 laat zien welk soort partijen de sportorganisaties inschakelen voor hun behoeften op HR-gebied, hoe deze matchen met de dienstverlening door de WOS, en wat daarin verbeterd zou kunnen worden.

Aan het begin van dit rapport staat de samenvatting met de conclusies en onze aanbevelingen.

2 OMVANG, INVULLING HR-FUNCTIE EN HR-ACTIVITEITEN

In het onderzoek is een variëteit aan sportorganisaties geïnterviewd zowel qua type als omvang van de organisatie. In de meeste gevallen wordt de HR-functie niet ingevuld door een aparte HR-functionaris, maar door een andere functionaris die meerdere taken heeft. Daarbij vindt wel veelvuldig overleg met de directeur (of een MT-lid) plaats. Soms wordt een HR-expert ingehuurd. De tijd die aan HR wordt besteed laat grote verschillen zien van een paar uur tot 2,5 dag per week als geen sprake is van een aparte of ingehuurde functionaris, tot twee-vier dagen per week als dat wel het geval is. Kleine sportorganisaties besteden naar schatting gemiddeld een paar uur per week aan HR-zaken; bij een groot deel van hen bestaat behoefte aan meer HR-ondersteuning maar hun financiële middelen zijn beperkt.

In de afgelopen jaren is door de sportorganisaties vanzelfsprekend aandacht besteed aan diverse gebruikelijke personeelszaken op het gebied van instroom, behoud, ontwikkeling, ziekte, pensionering en uitstroom van medewerkers. Vrijwel alle organisaties hebben thuiswerkbeleid opgezet. Bij circa de helft is sprake geweest van organisatieveranderingen met bijbehorende vernieuwing van functies, functiebeschrijvingen en -waardering en ook ontslagen. Een deel van de organisaties heeft ingezet op een kleiner aantal vaste medewerkers en meer medewerkers met een tijdelijk contract. Cultuurverandering stond of staat ook op de agenda van een deel van de sportorganisaties. Ook worden enkele strategische HR-aspecten genoemd zoals hoe een aantrekkelijke werkgever te blijven.

2.1 OMVANG SPORTORGANISATIES EN INVULLING HR-FUNCTIE

Verschillende typen sportorganisaties geïnterviewd

Zoals eerder aangegeven zijn in totaal veertien sportorganisaties die aangesloten zijn bij de WOS geïnterviewd over hun activiteiten op HR-gebied en de gezochte en gewenste ondersteuning daarbij. Het betreft negen sportbonden, drie sportserviceorganisaties/sportbedrijven en twee andere type sportorganisaties.

Omvang van het bureau varieert van 3 tot 80 medewerkers

De omvang van de geïnterviewde organisaties varieert van 3 tot 80 medewerkers die op het bureau actief zijn. Bij vrijwel alle sportorganisaties ligt het aantal fte een stuk lager, waaruit blijkt dat veel medewerkers parttime werken. In totaal kunnen vijf geïnterviewde sportorganisaties aangeduid worden als klein met circa 3-10 werknemers, vier als middelgrote organisaties met circa 20-30 medewerkers, en vijf als grote organisaties met circa 50 of meer medewerkers.

Veelal geen aparte HR-functionaris, beleidsmatig is directeur of MT altijd betrokken, tijdsbesteding varieert enorm van 0,8 fte tot een paar uur per week

Bij twee van de geïnterviewde organisaties, een middelgrote en een grote, is sprake van een aparte HR-functionaris. Bij twee grote sportorganisaties wordt HR extern ingehuurd waarbij de verantwoordelijkheid bij het MT ligt. Naar schatting beslaat de HR-functie bij deze organisaties tussen de 0,4-0,8 fte.

“Uiteraard worden de werkzaamheden van de ingehuurde HR-expert in nauw overleg met het managementteam en leiding van de bond uitgevoerd. Het gaat er ook om HR in de bond op een hoger niveau te brengen en dat HR hoog op de agenda staat.” (respondent van een grote sportorganisatie)

Bij twee kleine sportorganisaties ligt de HR-functie alleen bij de directeur, die naast zijn gehele takenpakket HR ook in portefeuille heeft.

“Toen we nog 13 medewerkers hadden, was HR ondergebracht in het takenpakket van een van de andere medewerkers.” (respondent van een kleine sportorganisatie)

Bij alle andere sportorganisaties die we gesproken hebben, is sprake van een gecombineerde invulling van de HR-functie waarbij de beleidsmatige- en eindverantwoordelijkheid bij de directeur (of soms een MT-lid) ligt en de uitvoering belegd is bij diverse andere functionarissen zoals een officemanager, een directiesecretaresse, een senior medewerker Planning & Control, een manager Financiën en Facilitair, en een medewerker Financiën. In al deze gevallen komen HR-activiteiten in onderling overleg tot stand. In deze organisaties wordt in verschillende mate tijd besteed aan de HR-functie, variërend van een paar uur per week tot 0,3-0,5 fte. Als we kijken naar de kleine sportorganisaties dan bedraagt de tijdsbesteding aan HR-taken naar schatting gemiddeld een paar uur per week.

“Er spelen geen ingewikkelde HR-zaken bij onze organisatie. Op jaarbasis gaat het om een relatief beperkte tijdsbesteding. Zeg vijf specifieke vragen op jaarbasis, dus misschien een halve dag per maand” (respondent van een kleine sportorganisatie)

“Werkzaamheden op HR-terrein worden door mij uitgevoerd, in overleg met de directeur. De omvang van deze activiteit is moeilijk te becijferen, omdat het voor een deel gaat om zaken die steeds kort spelen. Op jaarbasis kun je zeggen dat er wekelijks gemiddeld een paar uur per week wordt besteed aan HR-gerelateerde zaken.” (respondent van een kleine sportorganisatie)

“De directiesecretaresse en ik hebben veel meer in ons takenpakket zitten dan alleen HR; we besteden - afgezien van intensieve trajecten zoals sollicitatiegesprekken - tezamen gemiddeld 1,5 dag per week aan HR.” (respondent van een middelgrote sportorganisatie)

Behoefte aan meer HR-ondersteuning bij m.n. kleine sportorganisaties maar financiën zijn beperkt

Bij een groot deel van de geïnterviewde kleine sportorganisaties lijkt er behoefte te zijn aan meer HR-ondersteuning, zoals blijkt uit de volgende uitspraken, maar de financiële middelen daartoe zijn beperkt. Ook een enkele grotere organisatie geeft mogelijke uitbreiding van de HR-functie aan.

“Wat ideaal zou zijn is: als er behoefte is dan een beroep op een HR-functionaris kunnen doen en dan betalen. Dan is de drempel veel lager dan iemand bijvoorbeeld structureel 1 dag per week betalen. (...) Naar behoefte HR-ondersteuning inkopen bij, of regelen via de WOS zou ook prima zijn. Dat kan ook breder dan HR.” (respondent van een kleine sportorganisatie)

“Overwogen wordt om HR-ondersteuning uit te besteden. Daarbij is ook gekeken naar het aanbod van Nederland Sport (Shared Service Organisatie). Maar dit aanbod is financieel niet aantrekkelijk.” (respondent van een kleine sportorganisatie)

“We zijn wel bezig met het vraagstuk van uitbesteding, ook in samenwerking met anderen. Er is natuurlijk al Nederland Sport, een serviceorganisatie die tegen betaling bijvoorbeeld ledenadministratie en financiële administratie levert (via gespecialiseerde bedrijven) en deze is bezig met de ontwikkeling van vergelijkbare dienstverlening op juridisch gebied en HR-gebied. Punt is echter dat het prijskaartje zodanig is, dat dit voor ons nog niet aantrekkelijk of effectief (genoeg) is en het kosten/baten plaatje nog uitvalt in het voordeel van zelf doen. Ook binnen NOC NSF is de wijze waarop ondersteunende diensten kunnen worden geleverd een punt van bespreking.” (respondent van een kleine sportorganisatie)

“(...) er zijn circa 40 kleine bonden die niet de financiële ruimte voor een HR-medewerker hebben. Een HR-medewerker vanuit de WOS delen met meerdere kleine bonden zou eigenlijk gratis moeten zijn.” (respondent van een kleine sportorganisatie)

“Ik schat in dat HR-activiteiten 4 tot 6 uur per week vragen. Vanwege de recente uitbreiding van de organisatie wordt het inrichten van een HR-functie (op termijn) wel overwogen, maar dan vooral denkend aan gezamenlijke inhuur (samen met andere sportorganisaties)” (respondent van een grote sportorganisatie)

2.2 HR-ACTIVITEITEN IN DE AFGELOPEN JAREN

Hieronder beschrijven we welke HR-activiteiten binnen de sportorganisaties in de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden. We beginnen met de meest voorkomende HR-issues die genoemd zijn, en eindigen met de HR-issues die door een kleiner deel van de sportorganisaties zijn aangegeven. Dit overzicht geeft een goede impressie van wat er zoal in de afgelopen jaren op HR-gebied in de sportorganisaties gespeeld heeft maar vanwege het karakter van de verdiepende semigestructureerde interviews geen volledig of representatief beeld.

Gebruikelijke personeelszaken

Alle sportorganisaties hebben vanzelfsprekend te maken met de gebruikelijke personeelszaken op het gebied van instroom, behoud en uitstroom van medewerkers, zoals werving en selectie van nieuwe medewerkers, personeelsgesprekscyclus, (online) opleidingen, salariëring, beloning en waardering, ziekte, pensionering etc. Af en toe had men ook te maken met langdurige ziekten, arbeidsongeschiktheid en re-integratie-trajecten.

Enkele organisaties hebben de traditionele gesprekscyclus (doelstellingen, functioneren, beoordelen) omgebouwd naar persoonlijke ontwikkelplannen waarbij de regie bij de medewerkers zelf ligt.

“Twee jaar geleden zijn we gestopt met de traditionele persoonlijke gesprekscyclus met medewerkers. We pakken dat nu beet aan de hand van een door de medewerkers zelf opgesteld persoonlijk plan, dat ook doorlopend aangepast kan worden. De lead voor de uitvoering van dit plan ligt bij de medewerker.”

(respondent van een grote sportorganisatie)

Thuiswerkbeleid en hybride werken in gang gezet in de coronatijd

Vrijwel alle organisaties geven spontaan aan dat zij als gevolg van de coronapandemie beleid en maatregelen – ook vaak informeel - hebben genomen op het gebied van thuiswerken en hybride werken, met eveneens bijbehorende instrumenten (faciliteiten, vergoedingen, thuiswerkovereenkomsten, e.d.).

“Door corona bezig geweest en nog steeds bezig met thuiswerkovereenkomsten. Hoe zit dat met percentage thuiswerken en hoe gaat het dan met (reiskosten)vergoedingen, e.d.” (respondent van een middelgrote sportorganisatie)

Bij circa de helft organisatieveranderingen met bijbehorende vernieuwing van functies en meer tijdelijke contracten

In verschillende bewoordingen zegt ongeveer de helft van de gesprekspartners dat er de afgelopen jaren sprake is geweest van herstructurering, reorganisatie, modernisering of heroverweging van de organisatie en in samenhang daarmee actualisering en vernieuwing van het functiehuis, functiebeschrijvingen, en functiewaardering. Dit proces is bij een deel van de organisaties ook gepaard gegaan met reductie van de vaste staf en toename van de flexibele schil. Deze laatste omvat medewerkers op projectbasis (veelal verbonden aan een specifieke (meerjarige) subsidie) en tijdelijke medewerkers verbonden aan evenementen en incidentele activiteiten. De herstructurering is ook gepaard gegaan met functiewijzigingen en ontslagen. Regelmatig leidde dit tot vaststellingsovereenkomsten en af en toe tot ingewikkelde ontslagzaken.

“We zitten als sportorganisatie in een traject van organisatieontwikkeling. (...) De tussenlaag van de afdelingen willen we er tussenuit halen. Er komen daardoor nieuwe functieprofielen voor de medewerkers van het bureau.” (respondent van een kleine sportorganisatie)

“Voor ons betekent dit een ontwikkeling van een organisatie met een relatief omvangrijke vaste personeelsbezetting overgaan naar een organisatie met een kleine vaste kern en een grotere flexibele schil van tijdelijke arbeidsovereenkomsten. Op korte termijn betekent dit ook dat afscheid moest en moet worden genomen van een deel van de mensen die al lange tijd bij ons werkzaam waren of zijn.” (respondent van een grote sportorganisatie)

Regelmatig werd de organisatieverandering ingegeven vanuit financiële redenen door minder budget door afname van het aantal leden – o.a. door corona - bij bonden of onzekere budgettoekenning achteraf door gemeenten bij sportserviceorganisaties.

“De structurele capaciteit was te groot en financieel konden we de bijbehorende personeelskosten niet meer dragen. (...) De reorganisatie hield ook verband met de omvorming van een traditionele bond tot een moderne bond (...) Het gaat dan deels om aanpassing in termen van tijdelijk meer (flexibel) personeel in dienst (...) Dus omvorming tot een kleine kern van vaste mensen aangevuld met ingehuurd projectleiders e.d.” (respondent van een middelgrote sportorganisatie)

Bij een deel is een cultuurverandering in gang gezet of gewenst

Bij een deel van de sportorganisaties bestond of bestaat de wens om de organisatiecultuur – al dan niet tezamen met een organisatiewijziging - verder te ontwikkelen, zoals zakelijker, klantgerichter, commerciëler te maken, verschillende organisatieculturen te integreren, of meer in te richten op samenwerking én autonoom functioneren. Het gaat in feite om een cultuurverandering in de gehele organisatie waarbij ook de functies van de medewerkers tegen het licht gehouden zijn en aangepast zijn.

“We willen namelijk een meer markt gedreven en proactieve organisatie worden. (...) We zijn van traditionele functioneringsgesprekken naar ontwikkelgesprekken gegaan. We hebben daar een format voor opgesteld. We willen daar dynamiek inbrengen en de klantgerichte/commerciële aspecten zijn daarin opgenomen.” (respondent van een middelgrote sportorganisatie)

“Cultuurgebonden aspecten, het gaat dan vooral om het introduceren van een iets meer zakelijke houding in het (vrijwilligers)werk van en voor de sportorganisatie, alhoewel zakelijk misschien niet het goede woord is.” (respondent van een grote sportorganisatie)

Klein deel geeft strategische HR-aandachtspunten aan

Verder worden nog enkele meer strategische aandachtspunten op HR-gebied genoemd: hoe een aantrekkelijke werkgever te zijn op de huidige concurrerende arbeidsmarkt, aandacht voor verlaging van de werkdruk, ‘binden en boeien’ en duurzame inzetbaarheid van personeel, beperkte ruimte voor persoonlijke ontwikkeling van medewerkers gezien de geringe omvang van de organisatie, en strategische personeelsplanning.

“Mede onder druk van de toenemende spanning op de arbeidsmarkt was en is het noodzakelijk om je als werkgever goed te positioneren op de arbeidsmarkt. Daarvoor is ook waardering (beloning, etc.) van belang.” (respondent van een grote sportorganisatie)

“De doorgroeimogelijkheden van medewerkers zijn bij een kleine sportorganisatie beperkt maar we hebben wel de takenpakketten in de afgelopen jaren aangepast.” (respondent van een kleine sportorganisatie)

“(…) komt steeds duidelijker een wens tot ontwikkeling naar voren: hoe kan ik mij ontwikkelen in de organisatie, wat kunnen we daarover afspreken en wat kan de organisatie daaraan doen? Dat is nog niet voldoende ontwikkeld binnen de organisatie. Dan wordt gedacht aan (meer) opleidingsmogelijkheden, toekennen van extra taken, verschillende vormen van waardering, etc.” (respondent van een grote sportorganisatie)

3 INVULLING HR-BEHOEFTEN, MATCH MET DE WOS EN MOGELIJKE VERBETERPUNTEN

Voor de verschillende HR-vraagstukken die zich voordoen maken de geïnterviewde sportorganisaties een duidelijk onderscheid naar wat ze zelf oppakken en uitzoeken of waarvoor ze gespecialiseerde bureaus inschakelen. De gebruikelijke HR-issues handelen ze zelf af al dan niet na raadpleging van de WOS of andere sportorganisaties waarbij de WOS voor alle cao-gerelateerde vraagstukken de eerste bron van informatie is. Voor ingewikkelde juridische of arbeidsrechtelijke gevallen neemt men gespecialiseerde juristen of advocaten in de hand. Ook voor meer omvangrijke HR- of organisatorische trajecten kijkt men naar externe bureaus. Deels komen de sportorganisaties aan de externe specialisten op advies van de WOS maar ook vaak via hun eigen netwerk. Bij strategische vraagstukken lijkt er ruimte voor de WOS om daar op in te springen.

Het blijkt dat de helft van de geïnterviewde sportorganisaties de WOS alleen ziet als partner bij de cao en alle aanpalende cao-issues (de cao-gebruikers) en de andere helft een actieve relatie met de WOS heeft (actieve deelnemers). Deze laatste groep benadert de WOS ook met bredere HR-vragen en wisselt regelmatig onderling kennis uit in bijeenkomsten die de WOS organiseert. Opvallend is dat de WOS door beide groepen mogelijk onderbenut wordt omdat bij een deel van hen niet duidelijk is wat de WOS voor hen zoal kan betekenen naast de cao-vraagstukken. Hierop kan ingespeeld worden door betere communicatie over het aanbod van de WOS en ook door invulling te geven aan accountmanagement en aan elke sportorganisatie een vast contactpersoon te koppelen. Verder geven met name kleine bonden en sportserviceorganisaties/sportbedrijven aan dat ze graag zien dat de dienstverlening meer afgestemd wordt op hun organisaties.

3.1 GEVONDEN OPLOSSINGEN VOOR HR-BEHOEFTEN

Gebruikelijke HR-issues pakt men zelf op, al dan niet na raadpleging WOS of andere sportorganisaties

De sportorganisaties pakken de gebruikelijke personeelszaken zelf op (of via de ingehuurde HR-expert), al dan niet na raadpleging van de WOS of andere sportorganisaties. Het betreft zaken als werving en selectie, (modernere vormen van) de personeelsgesprekscyclus, beloning en waardering, opleidingen, ziekte en pensionering, en zoals onlangs het thuiswerkbeleid. Soms heeft men te maken met lastigere zaken zoals langdurig zieken en re-integratie. Voor cao-gerelateerde vragen zoals vaste en tijdelijke contracten, modelovereenkomsten, functiebeschrijvingen, -inschalingen, beloningen en vergoedingen wordt vrijwel altijd als eerste de (informatie van de) WOS als bron gehanteerd.

Enkele organisaties zoeken deze zaken liefst helemaal zelf uit en leggen geen contact met de WOS maar raadplegen wel de beschikbare informatie van de WOS (mailberichten plus website). Anderen benaderen de WOS met enige regelmaat met specifieke vragen hieromtrent. Ook geeft men nogal eens aan dat andere sportorganisaties benaderd worden om na te gaan hoe zij dergelijke zaken aanpakken. Bij arbeidsongeschiktheidszaken is af en toe contact met de arbodienst.

“Bij vragen aan de WOS krijg je eigenlijk altijd antwoord en als het antwoord er niet direct is, dan word je doorverwezen naar een deskundige partij of informatiebron. Sterker, als je niet zeker weet waar te beginnen met informatieverzameling of hulp, dan is WOS veelal een goed startpunt.” (respondent van een kleine sportorganisatie)

Voor juridische en arbeidsrechtelijke vragen schakelt men gespecialiseerde juristen of advocaten in

Voor de meer juridische en arbeidsrechtelijke vragen en ingewikkelde casussen wordt eigenlijk altijd een beroep gedaan op een jurist/juridisch bureau of een advocaat/advocatenkantoor. Het betreft veelal vragen op het gebied van reorganisatie, ontslag en vaststellingsovereenkomsten, aanpassing van arbeidscontracten, en specifieke arbeidsgeschillen. Ook pensioenvraagstukken worden nogal eens genoemd.

Hoe men aan de gespecialiseerde jurist of advocaat komt verschilt nogal. De een via raadpleging van de WOS, en ook vaak via het relatienetwerk van de directeur of de sportorganisatie. Enkele sportorganisaties geven aan een specifiek abonnement op een HR/juridische dienstverlener te hebben zoals Xpert HR (zie www.xperthr.nl/) of de serviceorganisatie Nederland Sport (zie www.nederlandsport.org/services/juridisch/juridische-dienstverlening). Het betreft organisaties die overigens meerdere HR-diensten aanbieden.

Bij omvangrijkere trajecten doet men ook regelmatig een beroep op externe dienstverleners

Voor trajecten op het gebied van HR die meer tijd en aandacht vragen - zoals die zich bij een deel van de organisaties voordoen - doet men regelmatig een beroep op externe dienstverleners, of overweegt men dat te doen. Het gaat dan om trajecten als reorganisatie en organisatieontwikkeling, herinrichting van het functiehuis en nieuwe functieprofielen, en cultuurverandering. Dit gebeurt bij een deel nadat er contact is gelegd met de WOS; regelmatig verwijst de WOS ook door naar een mogelijk in te schakelen partij.

Bij strategische vraagstukken is WOS nog geen partner behalve bij strategische personeelsplanning

Strategische HR-vraagstukken zoals diverse aspecten van goed werkgeverschap liggen vanzelfsprekend hoofdzakelijk bij de sportorganisaties zelf om op te pakken; behalve bij strategische personeelsplanning waar de WOS wordt aangegeven als kennisbron. Een deel van de sportorganisaties geeft aan dat ze op dit soort onderwerpen best graag geïnspireerd zouden willen worden door de WOS en andere sportorganisaties. Als het daarna gaat om het in gang zetten en uitvoeren van omvangrijkere trajecten dan schakelt men zoals hierboven aangegeven derde partijen in.

3.2 MATCH MET DE WOS

In het bovenstaande is al een paar keer aangegeven waartoe de sportorganisaties een beroep op de WOS doen. Hieronder gaan we daar nader op in.

De WOS is een natuurlijke partner voor cao-gerelateerde vraagstukken

Zonder uitzondering melden de geïnterviewde sportorganisaties dat de WOS een natuurlijke en logische partner is als het cao-gerelateerde vraagstukken betreft. Een enkeling geeft aan zelfs alleen lid te zijn voor de cao en uit solidariteit. Over de informatie en dienstverlening van de WOS op dit gebied zijn de sportorganisaties bijna zonder uitzondering (zeer) goed te spreken; enkelen zijn wat kritischer maar dan betreft het met name de te gunstige inhoud van de cao. Ook over het beantwoorden van vragen of advisering daaromtrent wordt (grote) tevredenheid uitgesproken.

“De dingen die ze doen, doen ze goed, zoals hun rol in de totstandkoming van de cao.” (respondent van een grote sportorganisatie)

“Alle zaken rond de cao en cao-onderhandelingen worden ook goed geregeld door de WOS en zijn ook (op de website) toegankelijk en inzichtelijk beschikbaar.” (respondent van een grote sportorganisatie)

“Er is zeer veel waardering voor de wijze waarop de WOS opereert, zowel op het terrein van de belangenbehartiging en cao, maar ook proactief via het volgen van ontwikkelingen, en het goede aanbod van trainingen, clinics, themabijeenkomsten, masterclasses of rondetafelgesprekken, onder meer op HR-gebied.” (respondent van een middelgrote sportorganisatie)

Geïnterviewde sportorganisaties zijn voor de helft cao-gebruikers en voor de helft actieve deelnemers

De sportorganisaties die we in dit onderzoek geïnterviewd hebben vallen grofweg uiteen in leden die getypeerd kunnen worden als cao-gebruikers en als actieve deelnemers. De ene helft valt onder de cao-gebruikers en de andere helft betreft actieve leden. Omdat dit geen representatief onderzoek betreft kan niet gesteld worden dat deze verdeling ook geldt voor het gehele ledenbestand van de WOS.

De groep **cao-gebruikers** zijn leden van de WOS die vrijwel alleen gebruik maken van de cao en daaraan direct gerelateerde zaken. Zij bekijken wel bijna alle informatie van de WOS, selecteren op relevantie, en gaan niet vaak naar een bijeenkomst van de WOS. Deze groep bevat zowel sportorganisaties die daar bewust voor hebben gekozen deels omdat het aanbod in hun ogen onvoldoende aansluit, als kleine sportorganisaties die vanwege tijdgebrek tot deze groep behoren. De bewust daarvoor gekozen ontvangers pakken HR-zaken liefst zelf op en zoeken van alles uit via raadpleging van diverse bronnen waaronder de WOS, en stellen af en toe een specifieke vraag aan de WOS met name over cao-gerelateerde onderwerpen. Enkele sportserviceorganisaties geven aan dat zij weinig met de WOS doen omdat zij het beeld hebben dat de WOS eerder relevant is voor bonden, en niet zozeer inspeelt op de thema's die bij hen spelen. De kleine organisaties die met name door tijdgebrek weinig met de WOS doen zouden dit eigenlijk wel anders ingericht willen zien. De sportorganisaties die als cao-gebruiker getypeerd kunnen worden lijken geen van allen een vaste contactpersoon bij de WOS te hebben. Het betreft zowel grote als kleine sportorganisaties.

“Naast de cao Sport, gebruik ik de WOS voor dingen die in het verlengde van deze cao liggen zoals functie-inschalingen/functiematrix en modelovereenkomsten voor tijdelijk personeel, daar is de WOS handig voor. Ik pak soms iets op uit de mails met informatie van de WOS, ook vaak cao-gerelateerd.” (respondent van een kleine sportorganisatie)

“We zijn lid van de WOS omdat het goed is om je als sportbonden te verenigen, ook voor de cao. We zijn een kleine bond en dan heb je behoefte aan een service-achtige organisatie.” (respondent van een kleine sportorganisatie)

“Eigenlijk wordt de WOS alleen geraadpleegd (en dan vooral op basis van de beschikbare informatie en niet zozeer via direct of telefonisch contact) voor alle zaken rond de cao en de cao-onderhandelingen.” (respondent van een grote sportorganisatie)

“Wij doen niet of nauwelijks mee aan bijeenkomsten die voor werkgevers worden georganiseerd. Vooral omdat deze in het algemeen niet of nauwelijks van belang zijn voor de organisatie. Dit heeft ook te maken met het feit dat de WOS en haar activiteiten meer zijn afgestemd op sportbonden en hun activiteiten. Dat zie je ook terug in functiematrix, functiebeschrijvingen, etc. Dus in die zin is het aanbod van de WOS niet afgestemd op de structuur en het werkkterrein van een organisatie op het gebied van sportservice.” (respondent van een sportserviceorganisatie)

De andere groep leden van de WOS betreft **actieve deelnemers**. Zij maken uiteraard ook gebruik van de cao en de daaraan gelieerde aspecten, hebben over en weer regelmatig contact met de WOS, stellen ook vragen of advies over issues die verder gaan dan de cao-gerelateerde zaken, en nemen deel aan (enkele) bijeenkomsten waaronder de HR-overleggen. Zij hebben in de regel een vast contactpersoon bij de WOS. Het betreft met name middelgrote sportorganisaties maar ook een grote en twee kleine.

“Wij zijn overigens regelmatig bezoeker van de bijeenkomsten die door de WOS worden georganiseerd, onder meer in het kader van de cao-besprekingen, maar ook andere thematische bijeenkomsten. Op verschillende thema's is de WOS wat dit betreft proactief goed bezig, bijvoorbeeld met een themabijeenkomst over en verdere uitwerking via een werkgroep rond nieuwe vormen van beoordeling.” (respondent van een kleine sportorganisatie)

“Een belangrijk instrument is de HR-cirkel. Drie à vier keer per jaar organiseert de WOS een bijeenkomst voor HR-mensen vanuit de verschillende aangesloten organisaties. Dit is een gremium waar je ook vragen kunt

droppen, zoals 'We zitten hiermee, is er iemand die hier al eens mee te maken heeft gehad en zo ja, hoe opgelost', e.d.' (respondent van een middelgrote sportorganisatie)

"Dit is natuurlijk een terugkerend punt, dat bijeenkomsten vaak door een klein aantal leden worden bijgewoond (omdat je als kleine bond natuurlijk niet eindeloos tijd beschikbaar hebt voor deze bijeenkomsten). Dit is ook een uitdaging. Zo waren er bij de laatste voorbereidende besprekingen rond de cao een klein aantal bonden vertegenwoordigd. In de bijeenkomst werd een voorstel geformuleerd voor een salarisverhoging, maar die moet via de ALV (schriftelijke ronde) worden geaccordeerd. De meerderheid ging niet akkoord, maar zij waren dus niet aanwezig bij de bespreking." (respondent van een middelgrote sportorganisatie)

De WOS levert eerder te veel dan te weinig informatie

De sportorganisaties geven aan dat zij veel informatie van de WOS ontvangen, van veel zaken op de hoogte worden gehouden en dat zij zelf veel nuttige en bruikbare informatie op de website kunnen vinden. Opvallend is dat zowel kleine als (middel)grote sportorganisaties melden dat het eerder te veel dan te weinig informatie is, en dat zij zelf een selectie daarvan maken omdat ze niet alles op kunnen pakken. Uiteraard is het lastig voor de WOS om te weten wat er precies bij welke sportorganisatie op welk moment speelt zodat meer maatwerk daarin vooralsnog lastig lijkt.

"Misschien zou de WOS enigszins kunnen filteren in de informatie die wordt aangeleverd. (...) Kleine bonden zouden dus geholpen zijn als deze niet zelf meer de schifting zouden hoeven maken van wel of niet relevant aanbod van producten en diensten (dat geldt dus voor WOS, maar evenzeer voor NOC-NSF en genoemde Nederland Sport). Meer maatwerk dus." (respondent van een kleine sportorganisatie)

"Relatie met WOS is goed, mede omdat beide organisaties niet groot zijn. De lijnen zijn kort en het contact is goed. De informatie vanuit de WOS is ook zeer goed. Er is eerder sprake van te veel informatie dan van te weinig." (respondent van middelgrote sportorganisatie)

"Het is goed dat de WOS een en ander aanbiedt. We kiezen daarbij wel uit het aanbod; want zoveel HR-capaciteit hebben we niet als organisatie. We denken wel dat de WOS met het brede aanbod beter past bij de grotere sportorganisaties. We zijn selectief in wat we oppakken. En er is bij de WOS ook wat te kiezen!" (respondent van een middelgrote sportorganisatie)

"Het loopt zo eigenlijk wel goed. Het aanbod van de WOS is veel groter dan waar we gebruik van maken. We filteren eruit wat we als organisatie nodig hebben." (respondent van een grote sportorganisatie)

Ondanks veel informatie lijkt er sprake van onderbenutting van de WOS

Ondanks dat de WOS veel bruikbare informatie levert en men veelal goed met de informatie op de website uit de voeten kan, is uit de interviews ook af te leiden dat bij iets meer dan de helft van de sportorganisaties niet goed bekend is waartoe zij een beroep op de WOS kunnen doen. Dat men bij de WOS terecht kan voor de cao en direct daaraan gelieerde zaken is voor iedereen duidelijk maar welke dienstverlening of adviezen biedt men op andere HR-thema's? Daardoor zou er sprake van onderbenutting van het aanbod van de WOS kunnen zijn. Dit geldt opmerkelijk genoeg zowel bij een deel van de groep cao-gebruikers als actieve deelnemers.

"Blijft staan dat het voor ons buiten de werkzaamheden rond de cao en advisering op juridisch gebied niet helemaal duidelijk is wat de WOS precies doet op het gebied van HR." (respondent van een kleine sportorganisatie)

"Als het gaat om zaken die te maken hebben met contracten (cao-gerelateerde zaken) wordt altijd contact opgenomen met de WOS. Bij andere onderwerpen is dit niet vanzelfsprekend en wij sluiten niet uit dat we soms geen beroep hebben gedaan op de WOS, terwijl dit misschien wel heel goed mogelijk was geweest en naar verwachting ook nuttig." (respondent van een middelgrote sportorganisatie)

“Ik heb onvoldoende goed zicht op welke juridische diensten vanuit de WOS kosteloos zijn en waar je extra voor moet betalen. Misschien kan het voorleggen van een vaststellingsovereenkomst - waar ik nu een jurist via Nederland Sport voor inhuur - ook wel gratis via de WOS.” (respondent van een kleine sportorganisatie)

“Ik heb ook het beeld dat de WOS voor allerlei vraagstukken rond cao en HR kan worden geraadpleegd, maar ik heb geen concreet beeld van wat de WOS dan precies te bieden heeft (dus naast de informatie op de website).” (respondent van een grote sportorganisatie)

Mogelijke behoefte aan ondersteuning bij strategische vraagstukken

Bij een klein deel van de (middel)grote sportorganisaties is naar voren gekomen dat er behoefte is aan meer strategische voeding en discussie waarbij de WOS mogelijk een rol zou kunnen spelen. Het betreft dan onderwerpen zoals:

- Organisatieontwikkeling: hoe kan de eigen organisatie beter ontwikkeld worden of moet de organisatie anders ingericht worden?
- Concurrerende arbeidsmarkt: de toenemende concurrentie op de arbeidsmarkt en hoe daar op ingespeeld kan worden.
- Goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid van werknemers.
- Ontwikkelmogelijkheden voor (jong) personeel gezien soms de geringe omvang van organisaties.

“De WOS zou meer ruimte kunnen bieden voor inhoudelijke discussie. Waar staan we als werkgevers voor? Wij moeten als werkgevers onze eigen organisaties beter ontwikkelen, of de organisatie anders inrichten, of een reorganisatie doen, zodat we niet in hoeven te zetten op loonmatiging. Discussie over hoe je dat dan doet, zou de WOS aan kunnen bieden. Bijvoorbeeld in de vorm van strategische workshops.” (respondent van een grote sportorganisatie)

“Hoe omgaan met de veranderingen in de arbeidsmarkt (als werkgever), maar dan veel meer op basis van maatwerk, niet in algemene zin (voor de hele sportsector). Er is wat dit betreft dus een min of meer latente behoefte aan meer specifieke - op sportservice en daarbinnen elke specifieke werkgever - ondersteuning.” (respondent van een grote sportorganisatie)

“Behouden, binden en boeien van medewerkers zal de komende jaren vanzelfsprekend hoog op de agenda staan. Als gevolg van de huidige arbeidsmarktsituatie wordt het merkbaar moeilijker om goede mensen te vinden voor openstaande vacatures (instroom wordt moeilijker) en tegelijkertijd krijgen medewerkers steeds meer mogelijkheden om elders werk te vinden (uitstroom neemt toe).” (respondent van een grote sportorganisatie)

“Een mogelijk interessant onderwerp is ‘Ontwikkelmogelijkheden voor jong talent’. Voor jong talent binnen de bonden zijn weinig doorgroei mogelijkheden. Hoe blijf je dan interessant als bond? Ik zou wel ideeën uit willen wisselen met hoe andere bonden dat doen.” (respondent van een grote sportorganisatie)

“Ik zie de toegevoegde waarde van de WOS met name op het gebied van de cao-onderhandelingen en voor het strategische HR-beleid.” (respondent van een grote sportorganisatie)

3.3 GENOEMDE VERBETERPUNTEN

In het algemeen zijn de geïnterviewde sportorganisaties behoorlijk tevreden en veelal positief over de dienstverlening door de WOS. Uiteraard zijn er ook kritische opmerkingen, zoals bijvoorbeeld:

“In de contacten met de WOS gaat het vaak om bevestiging van zaken die we zelf hebben uitgezocht via onder meer de website van de WOS, maar ook eigen uitzoekwerk via andere kanalen. Aanvullend telefonisch contact levert veelal geen nieuwe inzichten op. Dit zegt iets over de (goede) kwaliteit van de

informatie op de website van de WOS, maar als kleine organisatie verwacht je iets meer van zo'n telefoongesprek.” (respondent van een kleine sportorganisatie)

“Ik vind de CAO teveel naar het voordeel van medewerkers toegeschreven en minder naar dat van werkgevers, de CAO is te mooi. Bijvoorbeeld toen er een 13^e maand werd ingevoerd.” (respondent van een kleine sportorganisatie)

Hieronder bespreken we een aantal mogelijke verbeterpunten die in meerdere interviews in verschillende bewoordingen genoemd zijn.

Invulling geven aan accountmanagement en een vast contactpersoon

Twee derde van de ondervraagde sportorganisaties geeft aan dat de relatie met de WOS en mogelijk daardoor de benutting van de dienstverlening van de WOS kan verbeteren door op een of andere manier invulling te geven aan accountmanagement. Een deel merkt op dat ze bij NOC NSF wel aan accountmanagement doen. Ook heeft lang niet elke sportorganisatie een vast contactpersoon bij de WOS.² De een vindt dat minder erg dan de ander maar dan moet wel de telefonische bereikbaarheid goed verzorgd zijn (twee organisaties hebben daar problemen mee gehad). Het hebben van een vast contactpersoon is overigens niet voldoende want er zijn ook organisaties mét een vaste contactpersoon die de wens hebben om meer contact te hebben om elkaar bij te praten en uit te wisselen wat er zoal bij hun sportorganisatie speelt.

“Iets meer contact. Al is het maar een half uurtje, om 1 op 1 even bij te praten. (...) We herinneren ons dat er een aantal jaar geleden wel een vorm van accountmanagement was en een vaste contactpersoon bij de WOS. Dit is in de laatste jaren verwaterd, vermoedelijk ook door personeelwisselingen bij de WOS. (...) Een vorm van accountmanagement zou gewaardeerd worden. Dat wil zeggen dat er een vaste contactpersoon is bij de WOS voor onze organisatie en dat er jaarlijks een kort gesprek is om elkaar over en weer bij te praten over de gang van zaken en belangrijke onderwerpen die spelen.” (respondent van een kleine sportorganisatie)

“Ook kan de WOS één keer per jaar zo'n soort gesprek als dit interview doen. Informeel half uurtje bijpraten over wat er speelt en waar mogelijk behoefte aan is. In een gesprek hoor je waar een kleine sportorganisatie mee zit.” (respondent van een kleine sportorganisatie)

“Ik vraag me af of de WOS aan accountmanagement doet. Het is wel het onderzoeken waard of we meer gebruik van de WOS zouden kunnen maken.” (respondent van een kleine sportorganisatie)

“Ik zou graag zien dat de WOS ophaalt waar de bonden mee zitten en daar strategische workshops over organiseert. Wat speelt er bij de bonden, en onderling uitwisselen wat er bij de andere bonden speelt. Bijvoorbeeld door in te gaan op vragen zoals: ‘Welke uitdagingen komen er de komende tijd op jullie bond af?’ (respondent van een grote sportorganisatie)

“Een vorm van accountmanagement en vast aanspreekpunt bij de WOS is zeker wenselijk. We hebben geleerd dat dit online goed is te organiseren. En een regelmatig gesprek (bijvoorbeeld elk kwartaal) is heel nuttig voor uitwisselen van wat er speelt (bij de eigen organisatie) en wat er uit de omgeving op de organisatie afkomt (aan te duiden door de WOS). Dat hoeft niet heel diepgaand en gestructureerd te zijn, maar open en vooral signalerend, informerend en (zo nodig) adviserend.” (respondent van een grote sportorganisatie)

² Hierbij dient opgemerkt te worden dat er vanuit de leden – vaak om praktische redenen - ook niet altijd een vast contactpersoon contact met de WOS opneemt of deelneemt aan de bijeenkomsten.

Dienstverlening afstemmen op type en omvang van de organisaties

Met name kleine bonden wijzen erop dat het aanbod te veel afgestemd lijkt op grotere bonden, en sportserviceorganisaties/sportbedrijven geven aan de indruk te hebben dat het aanbod te veel op sportbonden gericht is en minder op marktontwikkelingen en thema's waar sportserviceorganisaties mee hebben te maken. Daarvoor worden verschillende suggesties gegeven: doelgroepen onderscheiden, clustergericht werken (bijvoorbeeld horeca-, denksport- etc. gerelateerd), en aparte sessies voor kleine bonden en voor sportserviceorganisaties.

“Probeer met name ook de kleine bonden te blijven bedienen. Dat zou mogelijk kunnen door hen zelf proactief te bellen, met vragen zoals: hoe kunnen we jullie helpen, wat houdt jullie bezig? Misschien als WOS invulling geven aan ‘accountmanagement’?” (respondent van een middelgrote sportorganisatie)

“Verder zou de WOS meer rekening moeten houden met de verschillende leden en dan vooral het verschil tussen enerzijds bonden en anderzijds sportbedrijven. De WOS is mogelijk nu te veel gericht op de sportbonden. Maar agenda's en thema's die voor sportbonden van belang zijn, zijn niet altijd in dezelfde mate van belang voor andere organisaties. Omgekeerd zijn er thema's waar sportbonden nauwelijks mee te maken hebben, maar sportbedrijven en sportserviceorganisaties wel. Bij dit laatste gaat het bijvoorbeeld om combinatiefuncties. Sportbedrijven/sportserviceorganisaties raken daardoor gekwalificeerd personeel (jonge mensen met een HALO opleiding) kwijt.” (respondent van een sportserviceorganisatie)

Enkele organisaties geven aan dat dit echter geen eenvoudige opgave voor de WOS is:

“Als laatste boodschap wil ik meegeven dat het voor de WOS ook niet makkelijk is om het voor alle bonden met verschillende grootte goed te doen. Maatwerk leveren is dan lastig. Overall doen ze het goed.” (respondent van een kleine sportorganisatie)

“Meer in het algemeen zijn er relevante verschillen tussen de 76 sportbonden en andere bij WOS aangesloten organisaties. Dit heeft consequenties voor de mogelijkheden van de WOS en de positie die zij willen innemen.” (respondent van een middelgrote sportorganisatie)

Enkele keren genoemd: afstemmen met NOC NSF en mogelijke rol bij strategische vraagstukken

Enkele sportorganisaties geven aan dat er hier en daar overlap is met de activiteiten die ook de NOC NSF aanbiedt zoals bijvoorbeeld op het gebied van inclusie en diversiteit. Daarnaast geven enkele sportorganisaties aan dat ze behoefte hebben aan voeding en discussie over meer strategische vraagstukken op het gebied van organisatie en personeel en externe marktontwikkelingen zoals hierboven reeds aan de orde is gekomen.

BIJLAGE 1: GEÏNTERVIEWDE WOS-LEDEN

De volgende organisaties zijn in het kader van dit onderzoek geïnterviewd:

1. Atletiekunie
2. Basketballbond (Nederlandse Basketball Bond - NBB)
3. Biljartbond (Koninklijke Nederlandse Biljartbond – KNBB)
4. Bridgebond (Nederlandse Bridge Bond - NBB)
5. Dartsbond (Nederlandse Dartsbond - NBD)
6. Korfbalverbond (Koninklijke Nederlandse Korfbalverbond – KNKV)
7. Reddingsbrigade Nederland
8. Rugbybond (Nederlandse Rugby Bond – Rugby Nederland)
9. Sportief Capelle
10. Sportservice Veenendaal
11. Stichting Werkgever Sportclubs Den Haag (WSDH)
12. Stichting Zevenheuvelenloop
13. Tafeltennisbond (Nederlandse Tafeltennisbond – NTTB)
14. Wielrenunie (Koninklijke Nederlandse Wielrenunie – KNWU)

BIJLAGE 2: GEHANTEERDE GESPREKSPUNTENLIJST

Toelichting

De WOS wil graag meer inzichten verkrijgen in hoe zij haar dienstverlening optimaal kan laten aansluiten bij de wensen en behoeften van haar leden. Daarbij is kennis over de wijze waarop HR bij haar leden is geregeld van cruciaal belang, evenals inzicht in welke HR-aandachtspunten bij de leden spelen en wat de HR-behoefte daarbij is, en tot slot wat de WOS mogelijk kan doen om beter in te spelen op die behoefte.

Daartoe voert onderzoeksbureau SEOR in opdracht van de WOS een studie uit naar de HR-behoefte bij de WOS-leden. De onderzoekers van SEOR nemen graag een interview met u af, waarbij onderstaande gesprekspuntenlijst als leidraad dient.

Gesprekspunten

1. **Relevante kenmerken van de organisatie en de positionering van HR.**
 - a. Korte duiding van de type activiteiten en taken (competitie, evenementen, lobby, PR en marketing, ondersteuning aangesloten verenigingen, internationale betrekkingen, e.d.)
 - b. Totaal aantal medewerkers (betaalde professionals)
 - c. Omvang van de HR-capaciteit en hoe is dit in de organisatie belegd (welke functionaris is verantwoordelijk voor het beleid, en welke functionaris voert uit)
 - d. Wat is de reden dat HR op deze wijze is ingericht, en wat zijn de voor- en nadelen hiervan?

2. **Knelpunten/aandachtspunten op HR-gebied in afgelopen paar jaar.**
 - a. Welke *belangrijkste* HR-activiteiten (operationeel, beleid of strategie) op welke thema's (arbeidsvoorwaarden, opleiding/scholing, werving/ontslag,....) hebben in uw organisatie gespeeld?
 - b. In hoeverre heeft u deze activiteiten zelf geïnitieerd? Of was er (ook) sprake van een externe impuls (via een gelieerde organisatie, via de WOS,)?
 - c. In hoeverre betreft het terugkerende of incidentele onderwerpen?

3. **Oplossingen: hoe zijn de betreffende knelpunten of aandachtspunten opgelost of aangepakt?**
 - a. Zelfstandig, met inzet eigen mensen en deskundigheid
 - b. Met hulp van een gelieerde organisatie; welke?
 - c. Met inzet van een externe deskundige, welk soort deskundige?
 - d. Hoe tevreden bent u achteraf met deze oplossing? Kosten versus baten?
 - e. Heeft u overwogen de WOS te betrekken? Waarom wel/niet?

4. **Welke HR-activiteiten of HR-beleidsmatige aspecten had of zou uw organisatie ook op willen pakken?**
 - a. Hoe zou u in algemene zin uw HR-beleid kunnen verbeteren? Wilt u dat ook?
Indien niet: waarom niet?
 - b. Welke aspecten blijven in uw ogen liggen?
 - c. Welke belemmeringen houden u tegen?
 - d. Wat als u extra HR-capaciteit zou hebben/kunnen betalen, wat zou u meer/beter/anders doen?

5. **In welke mate is er een match tussen jullie HR-behoefte en de HR-dienstverlening door WOS?**
- a. Hoe zou u in het algemeen (los van HR-onderwerpen) uw relatie met de WOS beschrijven?
 - b. In welke mate bent u op de hoogte van de HR-dienstverlening van WOS?
 - c. Hoe beoordeelt u deze HR-dienstverlening?
 - o Wat sluit goed aan en waarom? Hoe gebruikt u dat?
 - o Wat sluit niet aan en waarom niet?
 - d. Hoe kan de match tussen uw HR-behoefte en het HR-aanbod van WOS verbeterd worden?
6. **Welke laatste boodschap zou u ons of de WOS nog mee willen geven?**

Dit rapport doet verslag van onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van de Werkgevers in de Sport (WOS).

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij SEOR BV. Het gebruik van het materiaal in dit rapport is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldiging en/of openbaarmaking in welke vorm dan ook is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van SEOR BV.

Het onderzoek is uitgevoerd door SEOR BV.

Dit rapport is een uitgave van SEOR BV, Marconistraat 16, 3029 AK Rotterdam.

www.seor.nl