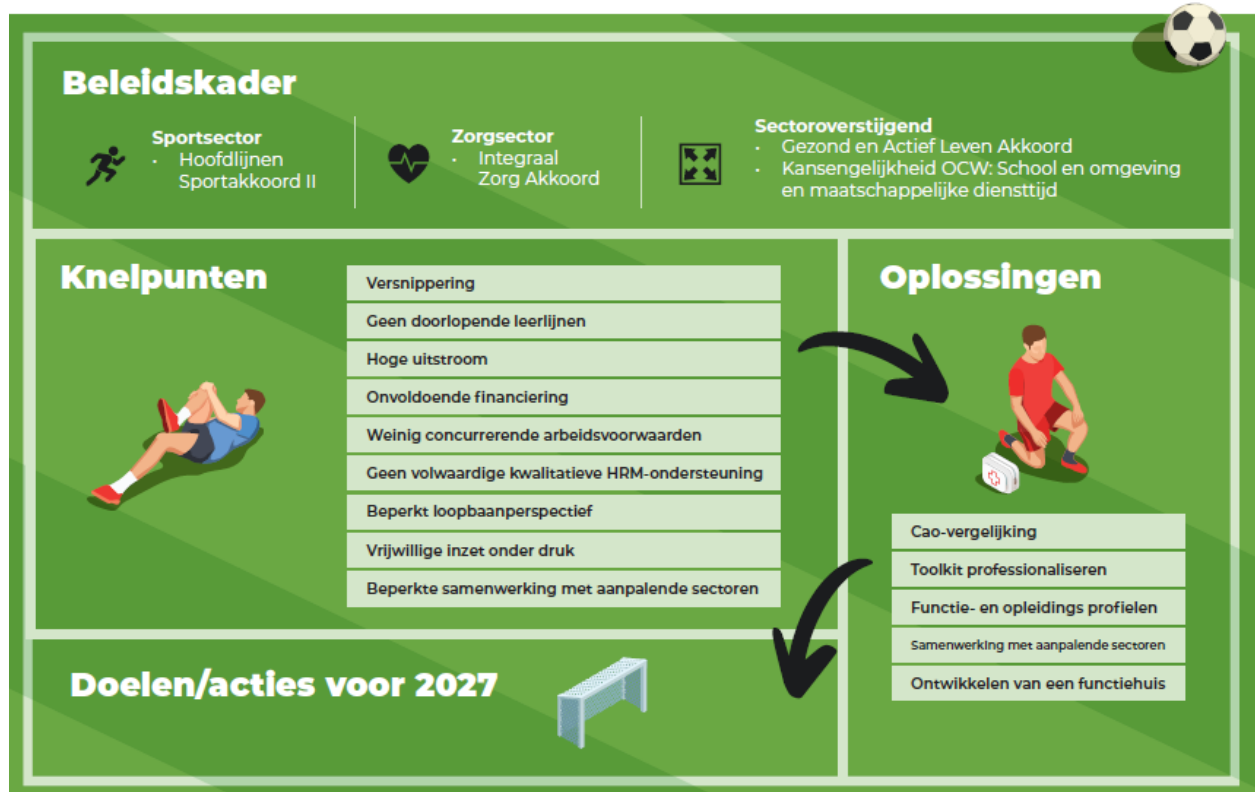


# Visie op Arbeidsmarkt Sport en Bewegen

In 2022 is de sector sport en bewegen, met ondersteuning van het ministerie van VWS, gestart met het ontwikkelen van de **Human Capital Agenda Sport en Bewegen**. Een belangrijk richtinggevend onderdeel daarbinnen is de visie op de arbeidsmarkt sport en bewegen voor de komende jaren. Deze treft u in dit document aan. In de visual hieronder wordt de visie schematisch weergegeven. Daarna volgt een toelichting. Aan de **HCA tafel** zitten de volgende organisaties:

- Werkgevers in de Sport
- FNV Sport en Bewegen
- Netwerk in de Sport
- Platform Ondernemende Sportaanbieders
- Hogescholen Sport Overleg
- Mbo Sport en Bewegen
- Sportkracht 12
- Landelijke Academie Buurtsportcoaches
- NOC\*NSF
- WIJ Buurtsportcoaches
- Het Ministerie van VWS, directie sport

## VISIE HUMAN CAPITAL AGENDA SPORT EN BEWEGEN



## 1. Inleiding



Het belang van sport en bewegen wordt steeds breder onderkend. Of het nu is via het sector overstijgende **beleidsakkoord GALA** (het Gezond en Actief Leven Akkoord waarin aandacht is voor sport & bewegen, preventie & gezondheid en de sociale basis), of het programma School en Omgeving, of juist via het 'eigen' akkoord van de sector, het Sportakkoord II, de sport- en beweegsector heeft de potentie om nog meer maatschappelijke impact te hebben dan nu al het geval is. Ook de Beweegalliantie en het Zorgakkoord zijn goede voorbeelden van sector overstijgende beleidsinitiatieven met een prominente plaats voor Sport en Bewegen. Het doel van de sector zelf daarbij is (dagelijks) sport en bewegen voor iedereen.

Dit alles vraagt het nodige van de mensen die in sport- en bewegen werken. Beleidsdoelen op het gebied van sport- en bewegen kunnen niet gerealiseerd worden zonder een vitale arbeidsmarkt op dit vlak. Daarom werken we als partners uit de sector, met ondersteuning door VWS, al enige tijd aan de **Human Capital Agenda (HCA) Sport en Bewegen**. In de achter ons liggende periode hebben we de knelpunten in onze sector in kaart gebracht. Elementen als versnippering en hoge uitstroom van jonge medewerkers sprongen daarbij in het oog. Net als de samenwerking met aanpalende sectoren die een vergelijkbare professionaliteit vragen van de sector sport en bewegen. Een uitdaging ligt er ook rond de grote vrijwillige inzet bij een deel van de sector. Deze blijkt, door diverse maatschappelijke factoren steeds zwaarder onder druk te staan wat zich vertaalt in terugloop in het totale aantal vrijwilligers waar het gaat om de invulling van structurele functies binnen sportorganisaties. De HCA moet daarom ook gericht zijn op verdere professionalisering van de sector en versterking van onze professionals. Niet alleen in plaats van de vrijwillige inzet, maar juist om al die belangrijke vrijwilligers optimaal in hun kracht te zetten.

In dit document wordt onze **visie** geschetst voor het verder ontwikkelen van de arbeidsmarkt sport en bewegen. Welke doelen streven we na en hoe willen we die bereiken? Aan welke koers willen we ons als gezamenlijke arbeidsmarktpartners committeren? Vragen waar we nu voor staan en die in deze visie een eerste antwoord krijgen.

## 2. Werken in de sector Sport en Bewegen



De sector is in haar aard uniek. De sector heeft een jong en dynamisch karakter. Mensen in de sector werken gedreven en energiek, vanuit een passie voor sport en een intrinsieke motivatie. Vanuit die gedrevenheid en de verbindende kracht van sport en bewegen zijn onze professionals vaak ook een bron van inspiratie voor andere sectoren waarmee samengewerkt wordt. Wat we helaas wel zien is dat veel van die jonge enthousiaste werknemers zich te vroeg in hun loopbaan genoodzaakt zien de sector weer te verlaten. Gebrek aan perspectief, weinig concurrerende arbeidsvoorwaarden en het gegeven dat de sector zich kenmerkt door veel snipperbanen zijn hierbij de belangrijkste factoren. Een belangrijk doel is dan ook om toe te werken naar meer volwaardige banen met doorgroeimogelijkheden binnen sport en bewegen, een sector die werknemers weet te boeien, maar die ze ook aan zich moet zien te binden.

Ook in de sector Sport en Bewegen is een steeds grotere inzet door ZZP'ers zichtbaar. De inzet van ZZP'ers biedt ruimte voor flexibiliteit en inzet buiten vastomlijnde functieprofielen. Een belangrijk aandachtspunt is daarbij wel dat deze ZZP'ers onder de juiste voorwaarden hun werk kunnen doen.

Er liggen **uitdagingen** genoeg op ons pad. Uitdagingen waar de sector sport en bewegen niet alleen voor hoeft te staan. Er liggen veel kansen en er is alle reden om -nog intensiever- samen te werken met aanpalende sectoren zoals onderwijs, zorg en welzijn en met overheden. Deze partners hebben belang bij een goed functionerende sport- en beweegsector als beleids- en uitvoeringspartner. Voor

onze sector liggen hier **kansen** voor het komen tot meer werkuren voor sport- en beweegprofessionals. Bijvoorbeeld, door sport en bewegen in te zetten voor preventie in samenwerking met het onderwijs en de kinderopvang. Zo creëren we meer **robuuste banen** voor sport- en beweegprofessionals. De gewenste schaalprong (professionalisering) voor de sport- en beweegsector gaat alleen gerealiseerd worden wanneer er goed samengewerkt wordt met andere sectoren. Immers, dit vraagt een stevige plek voor sport en bewegen op de beleidsagenda's van deze **aanpalende sectoren**. Deze raken al steeds meer overtuigd van het belang van sport en bewegen, maar zijn nog niet voldoende doordrongen van (de noodzaak om te investeren in) het vakmanschap dat gevraagd wordt voor het realiseren van kwalitatief sterk sport- en beweegaanbod.

Een groot deel van de activiteiten op het gebied van sport en bewegen dient uiteindelijk een **publiek belang**. Dat maakt het logisch dat bij het financieren van de opgaven waar de sector voor staat naar de overheid wordt gekeken. Hierover zijn door de **landelijke en lokale overheden** aan verschillende tafels -en met verschillende sectoren- belangrijke afspraken gemaakt voor deze regeerperiode, denk hierbij onder andere aan Sportakkoord II en het Gezond en Actief Leven Akkoord. Afstemming hierbij tussen landelijk en lokaal, waar immers de uitvoering plaatsvindt, is cruciaal.



### 3. Verantwoordelijkheid van de sector zelf

We moeten als **sector** echter ook zelf bereid zijn middelen in te zetten ter verbetering van onze arbeidsmarkt. Dus waar het vanwege het publiek belang gerechtvaardigd is, werken we samen met de overheid, maar waar nodig moeten we ook zelf de kwaliteit van onze professionals durven door te berekenen aan de afnemers. Het spreekt voor zich dat we, bijvoorbeeld door het lokaal bundelen van werkgeverschap, kosten in de hand proberen te houden om de betaalbaarheid en toegankelijkheid van sport en bewegen zo veel mogelijk te waarborgen. De sector is door het initiëren van onderzoek en innovatie ook actief gericht op het creëren van nieuwe perspectieven op dit weerbarstige thema.

Een **volwassen sector** vraagt om dito **arbeidsvoorwaarden**. Als we professionals langer aan onze sector willen binden, of juist bewust willen laten doorstromen van en naar andere sectoren, dan vraagt dit om een volwassener pakket van arbeidsvoorwaarden – bijvoorbeeld op het gebied van opleiding en pensioenvoorziening -en een verbeterd loopbaanperspectief. De arbeidsvoorwaarden moeten zich goed verhouden tot aanpalende sectoren zodat uitwisseling van professionals wordt bevorderd. Ook moet er beter zicht zijn op mogelijkheden voor een volwaardige carrière binnen de sport en beweegsector. Dit betekent dat op veel plekken in de sector zaken als pensioen en opleidingsbudgetten geregeld of opgewaardeerd moeten worden. De invulling hiervan moet nog verder vorm krijgen, maar helder is wel dat het mbo- en hbo-onderwijs een belangrijke rol hebben als opleidingspartner gedurende de gehele loopbaan. Ook andere onderwijstypen, waaronder bijvoorbeeld het wo-onderwijs en opleidingsorganisaties in de sport zelf (o.a. sportbonden en brancheorganisaties), hebben een wezenlijke rol.

Een belangrijke uitdaging ligt er ook op het gebied van de grote **versnippering van de sector**. De vele organisatievormen en de grote hoeveelheid kleine werkgevers hebben impact op de HRM-functie, die bij de meeste grotere sportorganisaties goed ingevuld is. Een gezamenlijke arbeidsmarktinfrastructuur zou in de komende jaren moeten worden ontwikkeld. Met oog voor de verscheidenheid en de verschillende belangen bij stakeholders, maar wel met op punten meer eenduidigheid zodat de kwaliteit en kwantiteit van de HRM-ondersteuning voor de sector in de volle breedte kan worden verbeterd. We moeten ervoor zorgen dat alle afnemers (werkgevers binnen de sector sport en bewegen) het belang en de waarde van de HRM-functie helder hebben, zodat de bereidheid hierin te investeren toeneemt. Hier heeft de sector ondersteuning bij nodig.

De huidige **verscheidenheid** in stelsels van arbeidsvoorwaarden (CAO's) binnen de sector werkt belemmerend op vele fronten. Het staat het combineren van verschillende deeltijdposities tot één

volwaardige aanstelling in de weg. Doorstroming binnen de sector wordt bemoeilijkt, net als uitwisseling met aanpalende sectoren. Meer uniformiteit op dit gebied is van cruciaal belang. Een gezamenlijke CAO met een functiehuis waarin alle huidige functies in te passen zijn, zou een gezamenlijke stip op de horizon kunnen zijn. Dat gaan we de komende tijd nader verkennen. Ook naar de wijze waarop organisaties binnen de sport nu zijn georganiseerd en gefinancierd en wat dat betekent voor mogelijkheden om de arbeidsvoorwaarden breed in de sector te verbeteren. Met het vergroten van de dekkingsgraad van de bestaande CAO's in de sector -er zijn nu nog veel mensen werkzaam die helemaal niet onder een CAO vallen- kan al een belangrijke eerste stap worden gezet. Het zijn de (koepels van) **sportwerkgevers en werknemers** die hier in eerste instantie aan zet zijn. Met de invulling van de HCA Sport en Bewegen en een faciliterende rol op het ontwikkelen van een gezamenlijk functiehuis, kan het Rijk wel een belangrijke impuls geven aan het proces dat hiervoor nodig is.

Alle soorten aanbieders zijn van belang in de sportinfrastructuur en hebben hun eigen specifieke rol bij het stimuleren van sport en bewegen en het ondersteunen van vrijwilligers in de sport. **Mobiliteit** tussen de verschillende soorten sportaanbieders vergroot het arbeidsmarktperspectief van professionals in de sector. Zodra cross-sectorale mobiliteit makkelijker wordt (wederom onder andere door het beter aansluiten van arbeidsvoorwaarden) wordt dit arbeidsmarktperspectief ook verbreed richting sectoren als onderwijs, kinderopvang en zorg.

De **vrijwillige inzet**, kenmerkend voor de sector, speelt een bijzondere rol in de HCA. Professionals begeleiden vrijwilligers en hebben belang bij gekwalificeerd vrijwillig kader. De HCA richt zich ook op de wijze waarop vrijwillige inzet (instrumenteel) als integraal onderdeel kan worden gezien van een loopbaan binnen de sector sport en bewegen. Sport is een prachtige plek om werkervaring op te doen. Op jonge leeftijd kan er al worden kennisgemaakt met verschillende functies als vrijwilliger, waarin je competenties opdoet die van pas komen in een professionele loopbaan. Zij-instromers kunnen in de aanloop naar betaald werk waardevolle ervaring opdoen in de sector. Ook naast je werk of na je actieve carrière kan een vrijwillige functie in de sport zorgen voor maatschappelijke meerwaarde, nieuwe inzichten en / of het trainen van nieuwe vaardigheden.

#### 4. Stip op de horizon



In **2027** heeft de sector sport en bewegen een collectief en goed functionerend **arbeidsmarktbeleid**. Werkgevers, werknemers en het onderwijs werken intensief en constructief samen. Een samenhangend **functiehuis en opleidingsstelsel** vormen de basis voor de samenwerking. De gemiddelde **omvang van de banen** is toegenomen en de **arbeidsvoorwaarden** zijn verbeterd. Voor werknemers is er een goed **carrièreperspectief**. De HR-functie is in de volle breedte van de sector verbeterd. Volwaardige cross-over banen in meerdere sectoren zijn gemeengoed. Er wordt daartoe optimaal samengewerkt met de overheden; landelijk, provinciaal en lokaal. Waar relevant, zijn professionals in staat om vrijwilligers in hun kracht te zetten. Door maatschappelijke investeringen en bijdragen van werkgevers en van de sporters zelf zijn de **beschikbare middelen** voor professionals in de sector fors toegenomen. Sport en bewegen maken structureel onderdeel uit van de programmering in **onderwijs, kinderopvang, zorg, welzijn en vitaliteitsbeleid** voor werknemers. De sector is een broedplaats voor het opdoen van nieuwe competenties en ervaringen voor **jongeren** en **doorstromers**. Voor **ouderen** is de sector een fijne plek om maatschappelijk actief te blijven. En de sector is qua **inkomstestructuur** sterk genoeg ontwikkeld om betere arbeidsvoorwaarden te kunnen bieden.

## 5. Specifieke doelstellingen



Als partners werken we gezamenlijk aan een aantal streefdoelen voor 2027 en we gaan dat ook nauwgezet monitoren en waar nodig bijsturen. Die streefdoelen zijn de volgende.

Uiterlijk in 2027 en eerder waar mogelijk:

- Is er één **functiehuis** voor de sportsector;
- Is een verkenning naar de meerwaarde en haalbaarheid van één **overkoepelende CAO** voor de sector sport en bewegen afgerond;
- Is de gemiddelde **omvang van een aanstelling** in de sector toegenomen van 0,5fte naar 0,75fte. Meer mensen -die dat willen- hebben een fulltime aanstelling in de sector en daarmee is het aantal mensen dat meerdere deeltijdfuncties in de sport combineert afgenomen. Dit kan bijvoorbeeld door het samenvoegen van functies (binnen en buiten de sector);
- Is er een breder palet aan **loopbaanmogelijkheden** in de gehele sector Sport en Bewegen, en is de uitwisseling met andere sectoren vereenvoudigd;
- Is de **vrijwillige inzet** in de sport toegenomen, vrijwilligers halen meer plezier uit hun rol en vrijwillige inzet wordt gezien als mogelijke voorbereiding op een baan in de sport;
- Heeft iedere **arbeidsmarktregio** een lokale vertaling van de HCA Sport en Bewegen;
- Is de **samenwerking** binnen het werkveld en met het onderwijs versterkt met het functiehuis en het opleidingsstelsel als fundament.

## 6. In actie!



Om die doelstellingen te realiseren gaan we volop aan de slag met een aantal acties, waar alle partners bij de HCA zich aan committeren. Die acties versterken elkaar en hebben de gewenste samenhang. De versnippering binnen de sector, zowel voor wat betreft **functies** als **arbeidsvoorwaarden**, pakken we met kracht aan. We ontwikkelen een gezamenlijke **visie op functies en opleidingen**. We brengen loopbaanpaden in beeld. We brengen belemmerende en bevorderende factoren op het **loopbaanpad** binnen de huidige CAO's in kaart. We werken toe naar één **functiehuis** binnen de sport. We gaan met een **roadmap professionalisering** volop aan de slag om kennis te delen over bijvoorbeeld hoe in regio's werkgeverschap kan worden vormgegeven. We versterken de HR-functie in de volle breedte van de sector. We gaan netwerken versterken, niet alleen binnen de sector Sport en Bewegen, maar ook met de **andere sectoren** die profiteren van sport en bewegen en van onze professionals. We zoeken op landelijk en lokaal niveau ten volle samenwerking met de overheden en andere sectoren op, zoals de zorg en het onderwijs. Bij ontwikkelingen waar de sector bij betrokken is, zoals de uitwerking van **Sportakkoord II** en de uitvoering van de **lokale sportakkoorden** binnen de landelijke kaders, zetten we in op maximale aandacht voor Human Capital en de verbinding met de HCA.

De HCA is geen statisch, maar een **levend document**. De acties en de ervaringen daarmee zullen invloed hebben. En ook ontwikkelingen in de omgeving van de HCA kunnen leiden tot aanpassingen en aanscherpingen. Daarmee is de HCA een agenda die met de sector en de ontwikkelingen in de samenleving **meegroeit**.