

DE SPORT- VERENIGING VAN DE TOEKOMST

DOOR ONNO VERBAAS

Wat is het effect van de economische crisis en de vergrijzing op de ontwikkeling van de vraag naar arbeid binnen de sportsector? Daarover schreven we in de december-editie van dit blad. Conclusie: de economische crisis lijkt nog weinig effect te hebben op de werkgelegenheid binnen de sportsector. Wel krijgt de sector de komende jaren te maken met een forse vervangingsvraag als gevolg van de vergrijzing. In dit artikel leest u hoe u om kunt gaan met uw personele bezetting.

De personele bezetting voor de komende jaren is in veel sectoren een belangrijk onderwerp, of het nu gaat om onbetaalde krachten of betaalde krachten. Kijk naar onderwijs, zorg en naar meer conjunctuurgevoelige sectoren als toerisme, consumentenelektronica of het MKB. Overal vraagt men zich af: Wat zijn de effecten van de demografische en economische ontwikkelingen voor mijn behoefte aan personeel?

Plan en kijk vooruit

De reactie van veel werkgevers: strategische personeelsplanning. Kritische functies worden in kaart gebracht, de kans op uitstroom wordt geraamd, opleiding en werving worden in stelling gebracht. Neem bijvoorbeeld de spoorwegen. Een machinist komt niet zo van school. Die moet door de organisatie zelf worden opgeleid. Dat vraagt vooruitkijken en plannen. Om de blik drie tot vijf jaar naar voren te verleggen in plaats van een paar weken of maanden.

Denk in scenario's

Maar werkt strategische personeelsplanning ook voor de sport? Het antwoord is "ja"! Vaak associëren we strategische personeelsplanning met complexe modellen die op basis van een groot aantal variabelen een beeld schetsen van de toekomst. Maar dat is slechts een deel van strategische personeelsplanning. Het denken in scenario's vormt de kern van strategische personeelsplanning. Welke effect heeft een bepaalde ontwikkeling of interventie? Beïnvloeden de verschillende ontwikkelingen elkaar?

Stel uzelf vragen over de toekomst

Met de naderende vergrijzing is het belangrijk dat u zichzelf vragen stelt waarmee u een beeld schetst van de toekomst van uw sportvereniging. Daarop kunt u dan vervolgens anticiperen. Stel uzelf vragen als:

- Hoe ontwikkelt het ledenbestand zich als gevolg van de vergrijzing?
- Wie van de vrijwilligers zou tussen nu en 3 jaar kunnen stoppen vanwege de leeftijd?

- Welke kennis en kunde vertrekt dan?
- Wie gaan de vertrekkende vrijwilligers vervangen?
- Wat zijn de gevolgen als bepaalde vrijwilligers niet kunnen worden vervangen en taken dus blijven liggen?
- Heeft het verschuiven van de pensioenleeftijd gevolgen voor de beschikbaarheid van vrijwilligers?

Breng uw cruciale taken in kaart

Net als bij de treinmachinist vraagt het aantrekken en het behouden van de juiste mensen voor de sportvereniging om plannen en vooruitzien. Zeker als het functies betreft waar geen beloning in de vorm van salaris tegenover staat. Beschikbaarheid en bereidwilligheid blijven dan een belangrijke rol spelen. Anders gezegd: de goede mensen liggen niet voor het oprapen. Het is dan ook belangrijk om goed in kaart te brengen wat cruciale taken zijn die nu binnen de vereniging worden uitgevoerd.

Beantwoord daarbij de volgende vragen:

- Welke kennis en kunde is nodig voor de cruciale taken binnen mijn vereniging?
- Wie heeft nu die kennis en kunde?
- Hoelang kan (nog) gebruik worden gemaakt van die kennis en kunde?
- Is alle essentiële kennis en kunde in huis?

Schets en beoordeel de scenario's

Schets, nadat u de cruciale taken heeft benoemd, een beeld van de te verwachten ontwikkelingen en de gevolgen daarvan voor de sportvereniging. Wat zijn bijvoorbeeld de gevolgen van de vergrijzing? Wat zijn de te verwachten effecten van de economische crisis voor de sport? Kortom: wat zijn de scenario's?

Beoordeel de scenario's vervolgens op realiteitswaarde. Welk scenario is het meest waarschijnlijk? Is dat er één of zijn dat er meerdere? Op basis van deze scenario's kunt u daarna de personele behoefte over



+ Het denken in scenario's vorm de kern van strategische personeelsplanning

een x-aantal jaar inschatten. Niet alleen kwantitatief, maar vooral ook kwalitatief.

Onderneem actie

De laatste stap is de confrontatie tussen de mensen die nu aan de organisatie verbonden zijn en het toekomstbeeld op basis van het scenario. Uit de confrontatie volgen de te ondernemen acties voor de komende

periode. Op korte termijn, 1 à 2 jaar, is wer-
ving vaak de enige oplossing, bijvoorbeeld bij de vervangingsvraag door pensioen. Maar voor de middellange termijn spelen ook talentontwikkeling en opleiding een belangrijke rol.

Stel uw scenario's bij

Wilt u vijf jaar of langer vooruitkijken? Dan

is het vooral van belang een visie op de toekomst te ontwikkelen en te onderhouden. Bijvoorbeeld door jaarlijks de geformuleerde scenario's weer eens tegen het licht te houden en bij te stellen waar nodig. Dat maakt het mogelijk om dan eerder met gerichte interventies te anticiperen.

Conclusie

Strategische personeelsplanning is vooral een kwestie van steeds maar weer een beeld van de toekomst te maken en dat om te zetten in consequenties voor de koers van de organisatie. Vervolgens vertaalt u dat door naar consequenties voor de personele behoefte van uw organisatie. Of dat nu een sportvereniging of een sportbond is. Of het nu gaat om betaalde krachten of om vrijwilligers.

Strategische personeelsplanning in de sport, en zeker in "verenigingsland", is ook iets wat heel goed gezamenlijk kan worden opgepakt. Zo kan gebruik worden gemaakt van elkaars capaciteiten en faciliteiten. De sportbonden kunnen hierbij een initiërende, coördinerende en faciliterende rol spelen. Zo leidt een gezamenlijke strategische aanpak tot het waarborgen van een professionele sportsector voor de toekomst. ●

Strategische personeelsplanning cruciaal voor sportverenigingen

Misschien denkt u dat strategische personeelsplanning alleen iets is voor grote professionele organisaties die werken met beroepskrachten. Maar wat ons betreft is deze tak van sport juist cruciaal in een sportvereniging – waar het merendeel van de arbeid wordt verricht door onbetaalde vrijwilligers. Neem bijvoorbeeld de bestuurders en penningmeesters van verenigingen. Zij hebben vaak een enorme financiële verantwoordelijkheid, groter dan die van een organisatie in het MKB. De impact van hun handelingen is daarmee groot. Strategische personeelsplanning biedt dan handvatten om grip op het grotere geheel te houden. Nu en in de toekomst.

Nieuwe rol vrijwilligers

Ook op het niet-financiële vlak wordt

veel professionaliteit van de verenigingen verwacht. Met het open karakter van de sport komen ook de maatschappelijke problemen met de sportvelden op. Na de laatste geweldsincidenten eind 2012 op de voetbalvelden wordt toch vooral naar de vereniging gekeken om hier iets aan te doen. Natuurlijk spelen ook de bond, gemeenten en andere betrokken spelen een belangrijke rol. Maar de vereniging en haar vrijwilligers worden feitelijk en in levende lijve met de problematiek geconfronteerd en moeten daarop kunnen reageren. Dat vraagt om een verschuiving in de selectie van vrijwilligers. Naast beschikbaarheid en bereidwilligheid worden kennis, vaardigheden en competenties van steeds groter belang. Ook hierin kan strategische personeelsplanning een sleutelrol vervullen.



Onno Verbaas is Senior Adviseur bij PGGM HR Advies. onno.verbaas@pggm.nl, tel. 030-277 2199