

Kop 2.6 Loopbaanondersteuning voor personeel en vrijwilligers

1. Definitie

Loopbaanondersteuning voor personeel en vrijwilligers omvat verschillende mechanismen en initiatieven die door een organisatie zijn ontwikkeld om de professionele en persoonlijke ontwikkeling van haar personeel te bevorderen. Deze ondersteuning is gericht op het verbeteren van de vaardigheden en capaciteiten van personeel, vrijwilligers en functionarissen, wat uiteindelijk bijdraagt aan de efficiëntie en effectiviteit van hun werk binnen de organisatie. Training en ontwikkeling zijn specifiek gericht op het overbruggen van de kloof tussen werkelijke en gewenste prestaties, of dit nu op individueel, team- of organisatieniveau is. Deze mechanismen kunnen traineeposities, jobrotatie, leiderschaps- en managementontwikkelingsprogramma's, mentoring en coaching omvatten. Ze bestrijken verschillende ontwikkelingsonderwerpen zoals loopbaanadvies, ondersteuning van werk-privébalans en factoren die bijdragen aan de algehele ontwikkeling. Daarnaast bieden ze begeleiding, trainingsprogramma's, mentorschapsmogelijkheden en middelen om bestaande vaardigheden te versterken en nieuwe te verwerven.

Daarnaast moeten er regelmatig beoordelingen van vaardigheden en competenties worden uitgevoerd om verbeterpunten te identificeren en continu leren en ontwikkelen te stimuleren. Het is cruciaal voor organisaties om carrièreondersteuning prioriteit te geven, omdat het niet alleen individuele werknemers ten goede komt, maar ook de algehele capaciteit en prestaties van de organisatie versterkt. Sportorganisaties met goed beheerde opleidings- en ontwikkelingsprogramma's kunnen werknemers en vrijwilligers gemakkelijker behouden, ervoor zorgen dat hun personeelsbestand de strategie van de organisatie kan uitvoeren en toekomstige leiders opleiden. Investeren in werknemers blijkt de loyaliteit te vergroten en een gevoel van verplichting te creëren om iets terug te doen voor de organisatie.

Soortgelijke beleidsmaatregelen en initiatieven zouden ook moeten worden uitgebreid naar aangesloten organisaties en belanghebbenden die betrokken zijn bij de wedstrijden en evenementen van de organisatie. Zo wordt gezorgd voor een consistente aanpak van professionele ontwikkeling in de bredere sportgemeenschap.

Loopbaanondersteuning voor personeel en vrijwilligers is nauw verbonden met 'Strategisch Human Resources Management' (1.3).

2. Ideaal scenario

De organisatie heeft een intern personeelsontwikkelings- of retentiebeleid ontwikkeld dat de talent- en opvolgingsmanagementstrategie omvat. Het is gebaseerd op een wederzijdse overeenkomst tussen de partijen over kansen die toegevoegde waarde kunnen bieden voor zowel het individu als de organisatie. De organisatie is zich ervan bewust dat training en ontwikkeling zorgen voor meer werktevredenheid en moraal, lagere personeelsverloopcijfers, hogere motivatie, verbeterde procesefficiënties, een grotere capaciteit voor het adopteren van nieuwe technologieën en methodologieën en beter risicomanagement door verbeterde kennis van nalevingsvereisten.

De persoonlijke ontwikkeling van het personeel is een doelstelling van de organisatie. Dit betekent dat relevante trainingen en opleidingen worden aangemoedigd en gefaciliteerd, zowel via interne aanbiedingen als via externe programma's .

De organisatie evalueert actief de capaciteiten, sterktes en zwaktes van haar personeelsbestand en heeft een duidelijke strategie om potentiële hiaten aan te pakken en opvolging te plannen. Via haar inductieprogramma worden nieuwe werknemers naadloos geïntroduceerd in de cultuur en verwachtingen van de organisatie, wat hun integratie bevordert. De raad beoordeelt en superviseert regelmatig individuele ontwikkelingsplannen, afgestemd op prestatiebeoordelingen, om vaardigheidsvereisten aan te pakken en competenties te verbeteren. Er is een robuust prestatie- en opleidingssysteem om competenties te beoordelen, vaardigheidstekorten te identificeren en gerichte training te bieden, zodat alle leden de nodige vaardigheden en kennis hebben. Door te investeren in deze uitgebreide trainings- en ontwikkelingsprogramma's, stelt de organisatie haar personeel en vrijwilligers in staat om uit te blinken, effectief bij te dragen aan haar doelen en algeheel succes te bevorderen.

3. Risico's

- Vermindering van de betrokkenheid van het personeel vanwege het ontbreken van loopbaanontwikkeling en/of -perspectief.
- Inefficiëntie en ondermaatse prestaties van personeel, vrijwilligers en de hele organisatie.
- Verlies van vaardigheden en talenten door gebrek aan kansen.
- Gebrek aan expertise en vaardigheden op cruciale gebieden voor de ontwikkeling van de organisatie.
- Groot personeelsverloop.
- Verlies van productiviteit.
- Gebrek aan aantrekkelijkheid van de baan voor potentiële werknemers.
- Moeilijkheid om nieuwe kandidaten te vinden voor vacatures (werknemers en vrijwilligers).
- Moeilijkheden met het behouden van institutionele kennis en expertise.

4. Instrumenten en sleutelementen

<i>Instrumenten</i>	<i>Belangrijkste elementen</i>
<p>Beleid voor personeelsontwikkeling/behoudbeleid:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectief en regelmatige beoordeling (bijv. prestaties, carrière, bonus en beloning). • Jaarlijks opleidingsplan begroot en afgestemd met personeelsleden. • Bied en stimuleer mogelijkheden voor verdere opleiding en studie om nieuwe vaardigheden te leren. • Stimuleer het concept van leermobiliteit van personeel (werknemers en vrijwilligers) op nationaal, Europees en internationaal niveau en bied kansen. • Stimulering van de werving van stagiairs/stagiaires als toekomstige bron van opgeleid personeel.

	<ul style="list-style-type: none"> • Promotie van vrijwilligerswerk voor interne personeelszaken/opening/promotie van vrijwilligersposities als toekomstige potentiële bronnen van opgeleide personeelszaken. • Bied mentorschap- en leiderschapsprogramma's aan.
<p>Prestatiemanagement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creëer een robuust talentmanagementproces dat beoordeling, ontwikkeling en inzet omvat, met de nadruk op het identificeren en cultiveren van organisatietalent. • Implementeer een formeel systeem voor het stellen van doelen en het monitoren van prestaties, inclusief duidelijke procedures voor het vaststellen van consequenties en actieplannen voor personeelsverbetering. • Leg een basis voor gesprekken over loopbaanontwikkeling op de lange termijn en ondersteun medewerkers bij het plannen van hun professionele groei binnen de organisatie. • Ontwikkel een kader voor het identificeren en voorbereiden van personen op uitgebreidere verantwoordelijkheden en leiderschapsrollen. • Verbeter de opvolgingsplanning en talentmanagementpraktijken, zodat u een strategische aanpak hanteert voor het invullen van sleutelposities en het beheren van talent in de hele organisatie.

5. Voorbeelden van goede praktijken

Voorbeeld "Personeelontwikkelingsbeleid en Atletenloopbaanprogramma "

Organisatie: Internationale Hockey Federatie (FIH)

Beschrijving: De FIH heeft een FIH Hockey Academy ontwikkeld, een opleidings-, trainings- en resourcecentrum voor alle actoren die betrokken zijn bij hockey. Het doel is om een opgeleide en professionele wereldwijde hockeywerknemerspopulatie te creëren door een reeks programma's , resources en tools voor te stellen die zijn ontworpen om organisaties en individuen op alle niveaus te ondersteunen. De academie is ontwikkeld in samenwerking met externe stakeholders met de relevante expertise, Coach Logic en NottsSports .

De Academie richtte zich op vier hoofdgebieden:

- Play: programma's, bronnen en hulpmiddelen voor alle hockeyspelers, van amateur tot professional.

- Coach: programma's, hulpmiddelen en hulpmiddelen die erop gericht zijn de normen voor coaching op alle niveaus in de hockeysport te verhogen.
- Officiate: programma's, hulpmiddelen en tools ter ondersteuning van scheidsrechters en technische officials bij het ontwikkelen van hun vaardigheden en kennis gedurende hun hele scheidsrechterscarrière.
- Beheer: programma's, bronnen en tools voor sportmanagers en bestuurders die op alle niveaus van hockey werken; internationaal, continentaal, nationaal, club of community. Dit omvat evenementen- en faciliteitenbeheer, clubontwikkeling of deelnameprogramma's.

Meer informatie: [Home \(fih.hockey \)](#)

Voorbeeld "Personeelontwikkeling"

Organisatie: Belgische Olympische Academie

Beschrijving: De Belgische Olympische Academie is een prestigieus opleidingsprogramma dat is gelanceerd in samenwerking met de Universit  Catholique de Louvain (UCLouvain), de Universiteit Gent en het Belgisch Olympisch en Interfederaal Comité (BOIC), ontworpen om het managementprofessionalisme binnen sportorganisaties te verbeteren. Deze cursus van een jaar start in januari 2025 en bestaat uit vijf modules van elk twee tot drie dagen, gehouden op verschillende ADEPS en Sport Vlaanderen centra , met sessies die beginnen bij het BOIC en eindigen bij het Sportimonium . Een driedaags seminar in Lausanne omvat bezoeken aan het Internationaal Olympisch Comité, het Olympisch Museum, internationale federaties en het Wereldantidopingagentschap. Deelnemers zullen ook een uniek seminar in Papendal meemaken , waarbij ze inzicht krijgen in het Nederlands Olympisch Comité*Nederlandse Sportfederatie. Het programma combineert theoretische en praktische benaderingen, met residentiële modules die netwerken en sociale activiteiten faciliteren, en culmineert in een consultancyproject en de toekenning van 30 universitaire studiepunten (ECTS) en een universitair certificaat.

Meer informatie: [Belgische Olympische Academie | Team België](#)

Voorbeeld "Personeelontwikkeling"

Organisatie: Internationaal Olympisch Comité

Beschrijving: De Medische en Wetenschappelijke Commissie van het IOC, het IOC en Sportoracle erkennen de rol van de entourage van de atleet bij het ondersteunen van de gezondheid, het welzijn en de prestaties van de atleten en bieden diplomacursussen aan voor deze onderwerpen. Alle programma's worden online gegeven met experts van over de hele wereld. Een voordeel voor NOC's is dat certificaathouders van het programma Mental Health in Elite Sport een extra accreditatie voor de Olympische Spelen kunnen ontvangen.

Meer informatie: [Home - sportsoracle](#)

Voorbeeld “Personeelontwikkeling”

Organisatie: Duitse Olympische Sportbond (DOSB)

Beschrijving: Er zijn talrijke educatieve evenementen en kwalificaties buiten het DOSB-licentiekader. De Deutsche Sportjugend (dsj) en de drie DOSB-academies faciliteren verdere opleidings- en trainingsmogelijkheden. De DOSB heeft ook een belangrijke rol gespeeld bij de ontwikkeling van twee beroepsopleidingsprogramma's. Onderwijsinitiatieven in georganiseerde sporten strekken zich uit tot scholen via verschillende samenwerkingen tussen sportclubs en onderwijsinstellingen, evenals ondersteuning voor leraren, wat het brede spectrum van educatieve maatregelen weerspiegelt dat door de DOSB wordt gepromoot.

Nadere informatie : [Der Deutsche Olympische Sportbund \(dosb.de\)](http://dosb.de)

Voorbeeld “Personeelontwikkeling”

Organisatie: Frans Nationaal Olympisch Comité en Sportcomité

Beschrijving: Het Parcours Ambition Internationale (PAI) , dat in 2013 werd gelanceerd door het Franse Comité voor Internationale Sport en in mei 2015 werd overgenomen door de afdeling Internationale Betrekkingen van het CNOSF (Frans Nationaal Olympisch en Sportcomité), bereidt jaarlijks ongeveer twintig personen in de Franse sport voor op internationale betrokkenheid. Het programma bestaat uit vier tweedaagse seminars, die zowel in Frankrijk als in het buitenland worden gehouden en die zijn ontworpen om het begrip van de deelnemers van de internationale sportomgeving te verdiepen. Onderwerpen die aan bod komen, zijn onder meer interculturele communicatie, economische en strategische intelligentie, sportgeopolitiek, lobbyen en onderhandelen, onderdompeling in internationale sportorganisaties, Europees sportbeleid en solliciteren naar leiderschapsposities. Elk jaar bevat het programma bijdragen van erkende specialisten, experts en leiders uit de internationale sportwereld, evenals professionals uit de economische en politieke sfeer die hun inzichten en ervaringen delen. Naast de seminars profiteren deelnemers van gepersonaliseerde Engelse taaltraining, essentieel voor internationale settings. De PAI is bedoeld voor gekozen bestuurders en bestuurders van Franse sportbonden, maar ook voor topsporters en oud-sporters die allemaal het gemeenschappelijke doel hebben om hun internationale betrokkenheid of die van hun organisaties te vergroten.

Verder informatie: [Le Parcours Ambitie Internationale | CNOSF \(franceolympique.com\)](http://franceolympique.com)

6. Stappen naar het volgende niveau

Naar niveau 2 ★★ "Opkomend"	Naar niveau 3 ★★★ "Ontwikkelen"	Naar niveau 4 ★★★★ "Gevestigd"	Naar niveau 5 ★★★★★ "Ingebed"
<ul style="list-style-type: none"> Plan een speciale sessie tijdens een bestuursvergadering om het belang van 	<ul style="list-style-type: none"> Beoordeel de sterke punten, de ontwikkelpunten en de potentiële 	<ul style="list-style-type: none"> Biedt ondersteuning aan medewerkers die een opleiding of educatief programma 	<ul style="list-style-type: none"> Implementeer continue feedbackmechanismen, mentoring- en coachingprogramma's en gebruik data-analyses voor talentplanning en -

<p>loopbaanondersteuning voor personeel en vrijwilligers te bespreken.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beoordeel de potentiële voordelen van investeren in onderwijs en training en hoe deze initiatieven de effectiviteit, capaciteit en algehele prestaties van de organisatie kunnen verbeteren. • Richt een mentorprogramma op dat minder ervaren medewerkers en vrijwilligers koppelt aan ervaren mentoren. Geef hen begeleiding, advies en ondersteuning om hun professionele groei en ontwikkeling te bevorderen. 	<p>bijdragen van medewerkers en vrijwilligers om ervoor te zorgen dat deze aansluiten bij de doelstellingen van de organisatie.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bepaal welke vaardigheden en competenties nodig zijn voor personeel en vrijwilligers op basis van de strategische doelstellingen van de organisatie. • Creëer gestructureerde programma's om essentiële leiderschapsvaardigheden te ontwikkelen, waaronder strategisch denken, besluitvorming en teammanagement. • Bied managementtrainingen aan die zijn afgestemd op verschillende leiderschapsniveaus binnen de organisatie. • Ontwikkel een platform om mentorverbanden 	<p>volgen, in lijn met het personeelsbeleid en de talentmanagementstrategie.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creëer stageplaatsen met duidelijke leerdoelen, die praktische ervaring bieden in verschillende organisatorische rollen. • Stimuleer deelname aan trainingen en vervolgoopleidingen, zoals job shadowing via Erasmus+ Sport KA1, om vaardigheidstekorten binnen de organisatie aan te pakken. • Onderzoek de beschikbare trainingen van externe aanbieders, zoals sportbonden, NGO's en universiteiten. • Ontwikkel een uitgebreid proces voor het beoordelen, koesteren en inzetten van talent, waarbij de nadruk ligt op het identificeren en 	<p>werving. Bevorder een cultuur van continu leren en ontwikkeling binnen de organisatie .</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erken werknemers en vrijwilligers als waardevolle aanwinsten door mogelijkheden te bieden voor verdere opleiding en leermobiliteit. • Werk samen met het personeel om een jaarlijks opleidingsbudget en -plan vast te stellen, waarbij de inzichten uit het plan van het voorgaande jaar als leidraad dienen voor het nieuwe plan. • Bied medewerkers toegang tot professionele coaching voor persoonlijke ontwikkelingsplannen en ondersteuning bij het overwinnen van specifieke uitdagingen. • Zorg dat senior medewerkers coachingvaardigheden hebben, zodat ze anderen binnen de organisatie kunnen begeleiden en zo een cultuur van continu leren kunnen versterken. • Lanceer welzijnsinitiatieven, waaronder ondersteuning van de geestelijke gezondheid, fitnessprogramma's en hulpmiddelen voor stressbeheersing om het
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>ngen te faciliteren, kennisdeling en professionele groei binnen de organisatie mogelijk te maken .</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voer regelmatig tevredenheids gesprekken en jaarlijkse beoordelingsgesprekken met uw medewerkers om inzicht te krijgen in hun persoonlijke ontwikkelingsdoelen en individuele ontwikkelingsplannen te creëren. • Zoek proactief naar nieuwe mogelijkheden voor de ontwikkeling van personeel en vrijwilligers, waarbij u zich richt op diverse leer- en groeimogelijkheden. 	<p>laten groeien van organisatietalent.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkel en implementeer een strategie voor personeelsontwikkeling die taakverrijking, uitbreiding, rotatie en zelfsturende teams integreert om vaardigheden te verbeteren en de motivatie van personeel te behouden. Tegelijkertijd worden flexibele werkpraktijken geïntroduceerd, waaronder flexibele uren, opties voor werken op afstand en regelingen voor het delen van banen, ter ondersteuning van diverse levensstijlen en verantwoordelijkheden. • Bied mogelijkheden voor tijdelijke opdrachten in verschillende functies of projecten om het aanpassingsvermogen en de kennis te vergroten. • Wij bieden loopbaanbegeleiding aan, 	<p>algehele welzijn te ondersteunen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deel best practices, hulpmiddelen en richtlijnen met aangesloten organisaties om loopbaanondersteuningsprogramma's uit te breiden naar het bredere netwerk. • Werk samen met aangesloten organisaties aan gezamenlijke opleidings- en ontwikkelingsprogramma's om de vaardigheden en kennis binnen het netwerk te verbeteren.
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>waaronder individuele sessies met loopbaanadviseurs om doelen en carrièrepaden te bespreken.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werk samen met medewerkers en vrijwilligers om persoonlijke ontwikkelingsplannen op te stellen, duidelijke doelen te stellen en de voortgang bij te houden. • Werk samen met universiteiten en hogescholen om stage- en traineeshipmogelijkheden te bieden waarmee je praktijkervaring opdoet en studiepunten kunt verdienen. • Bied toegang tot cursussen, certificeringen en workshops voor voortdurende educatie en vaardigheidsontwikkeling. 	
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--