IN-FORMS

Innovative Forms of Employment in Sport

DEZVOLTAREA UNEI FORȚE DE MUNCĂ MAI PROFESIONISTE ÎN DOMENIUL SPORTULUI

NOI ABORDĂRI ALE ANGAJĂRII ÎN SPORT

DOCUMENT IN-FORMS CU RECOMANDĂRI DE POLITICI

DEZVOLTAREA UNEI FORȚE DE MUNCĂ MAI PROFESIONISTE ÎN DOMENIUL SPORTULUI NOI ABORDĂRI ALE ANGAJĂRII ÎN SPORT

DOCUMENT IN-FORMS CU RECOMANDĂRI DE POLITICI

IN-FORMS - Îmbunătățirea capacității de inserție profesională în sport prin explorarea, promovarea și sprijinirea formelor inovatoare de angajare în Europa

Numărul proiectului: 101134383 (ERASMUS-SPORT-2023-SCP)
www.informs-sport.eu

Prima ediție 2025
De Observatorul European al Sportului și Ocupării Forței de Muncă (EOSE)
82A, rue d'Ypres - 69004 Lyon - Franța
www.eose.org
eosesec@eose.org

Design grafic:
Salomé Milet – www.studio-helioscope.com

Copyright © IN-FORMS, Lyon 2025

Reutilizarea acestui document este autorizată în baza licenței Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0).
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Finanțat de Uniunea Europeană. Punctele de vedere și opiniile exprimate aparțin exclusiv autorului (autorilor) și nu reflectă neapărat punctele de vedere și opiniile Uniunii Europene sau ale Agenției Executive Europene pentru Educație și Cultură (EACEA). Nici Uniunea Europeană și nici EACEA nu pot fi considerate răspunzătoare pentru acestea.

Cofinanțat de Uniunea Europeană

CONȚINUT

1 - SCOPUL ACESTUI DOCUMENT DE POLITICI 5

2 - NATURA PROVOCĂRII 8

2.1 Contextul politic general- profesionalizarea forței de muncă din domeniul sportului prin îmbunătățirea ocupării forței de muncă 9
2.2 Dovezi: realitățile în materie de recrutare și retenție 10
2.3 Dovezi: natura precară a muncii în sport 11
2.4 Dovezi: caracteristicile atipice ale forței de muncă din sport 11

3 - SOLUȚII POTENȚIALE 12

3.1 Dovezi: practici de angajare mai bune 13
3.2 Dovezi: noi abordări ale ocupării forței de muncă în sport 14
3.3 Depășirea obstacolelor în calea unei noi gândiri 16

4 - RECOMANDĂRI PENTRU PĂRȚILE INTERESATE DIN DOMENIUL SPORTULUI 17

4.1 Instituțiile UE 18
4.2 Confederații sportive internaționale și asociații patronale 18
4.3 Ministerele și agențiile naționale și regionale pentru sport 19
4.4 Federații sportive naționale/regionale, comitete olimpice, grupuri de angajatori și municipalități 20
4.5 Sindicate și alte organisme reprezentative ale angajaților 21
4.6 Cluburi sportive și alte organizații de sport și activitate fizică 21
4.7 Educație și formare Providers 21

5 - POTENȚIALELE EFECTE POZITIVE ALE PUNERII ÎN APLICARE A POLITICILOR 22

ANEXA 1 : AVANTAJE AND RISCURI OF NOI ABORDĂRI ALE ANGAJĂRII ÎN SPORT 24

PARTENERI AI PROIECTULUI IN-FORMS

Observatorul European al Sportului și Ocupării Forței de Muncă (EOSE)
Franța, Europe - Coordinator

Fédération Nationale Profession Sport et Loisirs (FNPSL)
Franța

Sportwerk Vlaanderen
Belgia

LUNEX
Luxemburg

Werkgevers in de Sport
Țările de Jos

Universitatea Politehnică din Santarém / Sport Sciences School of Rio Maior (ESDRM)
Portugalia

Secretariatul General al Sportului, Ministerul Educației, Cultelor și Sportului
Grecia

Arbetsgivaralliansen
Suedia

Institute of Sport- National Research Institute
Polonia

Federația Portugheză de Natație
Portugalia

Federația Română de Fotbal
România

Universitatea de Sport din Tirana
Albania

1 SCOPUL ACESTUI DOCUMENT DE POLITICI

1 SCOPUL ACESTUI DOCUMENT DE POLITICI

Recomandările privind politicile în domeniul sportului pot juca un rol important în promovarea schimbărilor pozitive și în obținerea unor rezultate mai bune pentru milioanele de cetățeni europeni care participă zilnic la sport și activități fizice.

O provocare presantă, cu care se confruntă sportul european este tranziția de la o forță de muncă formată în principal din voluntari la una angajată în mod profesionist, cu experiență și înaltă calificare. Cu toate acestea, în multe țări, organizațiile sportive se străduiesc să recruteze personal calificat corespunzător și să creeze condițiile pentru locuri de muncă stabile și durabile, în care salariații să-și poată folosi la maximum expertiza de care dispun. În același timp, majoritatea organizațiilor sportive nu au dimensiunile necesare, nu dispun de resurse suficiente și nu sunt informate și îndrumate pentru a găsi soluții de adaptare pe cont propriu. Această inadvertență creează o presiune crescută, în special asupra posturilor critice din prima linie de efort, cum ar fi antrenorii, formatorii și instructorii, precum și asupra managerilor de nivel intermediar.

Acest document sintetizează principalele rezultate de cercetare și recomandări ale IN-FORMS, un proiect transnațional Erasmus+ de trei ani în domeniul sportului, la care au participat 12 parteneri - organizații patronale, federații sportive, un minister, institute de cercetare și universități din 10 țări - și care a examinat provocările legate de recrutarea și retenția personalului salariat în sportul european, precum și potențialul noilor abordări privind ocuparea forței de muncă, de a aborda aceste provocări.

Partenerii IN-FORMS speră sincer că părțile interesate din sport la toate nivelurile vor lua în considerare aceste constatări și vor explora în continuare modul în care pot îmbunătăți și inova ocuparea forței de muncă în sport pentru a promova profesionalizarea continuă a acestui sector.

Soluțiile potențiale includ:

- Oferirea înțelegeri mai bine informată angajatorilor din domeniul sportului asupra opțiunilor de angajare pe care le au la dispoziție,
- Îmbunătățirea practicilor actuale de ocupare a forței de muncă prin, de exemplu, condiții de muncă mai bune, echilibru între viața profesională și cea privată și căi de dezvoltare profesională,

Dar, de asemenea:

- Introducerea unor noi metode de angajare a personalului calificat, care să ofere organizațiilor sportive flexibilitatea de care au nevoie, oferind în același timp salariaților o mai mare stabilitate, protecție socială și posibilitatea de a-și îmbunătăți veniturile.

IN-FORMS va oferi, de asemenea, sprijin practic sectorului sub forma unor foi de parcurs, a unui instrument digital și a unui centru de experți în ocuparea forței de muncă din întreaga Europă pentru a ajuta sectorul să evalueze și să pună în aplicare aceste noi abordări. Acestea vor fi disponibile la sfârșitul anului 2026, iar recomandările noastre includ încurajarea părților interesate să le disemineze pe scară largă și să le utilizeze după caz.

1 SCOPUL ACESTUI DOCUMENT DE POLITICI

Secțiunea 4 din prezentul document include, de asemenea, recomandări specifice privind modul în care următoarele părți interesate pot progresa în profesionalizarea forței de muncă:

- Direcția Generală Educație, Tineret, Sport și Cultură a UE (DG EAC)
- Confederații sportive internaționale și asociații patronale
- Ministerele și agențiile naționale și regionale pentru sport
- Federații sportive naționale și regionale, comitete olimpice, grupuri de angajatori și municipalități
- Sindicate și alte organisme reprezentative ale angajaților
- Cluburi sportive și alte organizații de sport și activitate fizică
- Furnizori de educație și formare.

Documentul recunoaște că există obstacole cu care părțile interesate se pot confrunta în transformarea acestor soluții în realitate, dar susține că acestea pot fi depășite prin dialog social, care ia în considerare pe deplin perspectivele guvernelor, angajatorilor și angajaților, prin diseminare și îndrumare pe scară largă și, mai presus de toate, prin încurajarea tuturor părților să «gândească altfel» în abordarea problemelor lor specifice și să utilizeze instrumentele practice de sprijin atunci când sunt pregătite.

2 NATURA PROVOCĂRII

2 NATURA PROVOCĂRII

2.1 CONTEXTUL POLITIC GENERAL - PROFESIONALIZAREA FORȚEI DE MUNCĂ DIN DOMENIUL SPORTULUI PRIN ÎMBUNĂTĂȚIREA OCUPĂRII FORȚEI DE MUNCĂ

În Car**tea Albă pentru Sport (2007),** Comisia Europeană a recunoscut oficial rolul sportului ca fenomen social și economic în creștere, care dă un aport important la atingerea obiectivelor strategice ale UE, de solidaritate și prosperitate. Aceasta a subliniat contribuțiile pe care sportul le poate aduce la:

- Sănătate publică
- Educație și formare
- Incluziune socială, integrare și egalitate de șanse
- Lupta împotriva rasismului și a violenței
- Promovarea valorilor europene în restul lumii
- Dezvoltare economică, creștere și crearea de locuri de muncă
- Dezvoltare durabilă

Cartea albă a subliniat, de asemenea, importanța politicilor sportive bazate pe date concrete (pe care le va aborda prezentul document) și a dialogului structurat (pe care prezentul document încearcă să îl promoveze).

Au urmat cinci planuri de lucru ale UE pentru sport. Planul de acțiune pentru sport 2024-2027 pune accentul pe dimensiunile socio-economice și de mediu ale sportului, alături de rolurile sale culturale și de sănătate tradiționale. Prioritățile-cheie includ inovarea și digitalizarea, promovarea practicilor ecologice, incluziunea socială, egalitatea de gen și consolidarea rezilienței. Agenda recunoaște sportul nu numai ca o activitate recreativă și de promovare a sănătății, ci și ca un sector economic important, cu un potențial uriaș de creștere.

Politica socială și de ocupare a forței de muncă a UE are priorități-cheie care includ:

- **Îmbunătățirea egalității de șanse și a accesului la piața muncii**
- **Promovarea locurilor de muncă de calitate**
- **Creșterea accesului la piața muncii**
- **Abordarea deficitului de competențe și de forță de muncă**
- **Consolidarea dialogului social**
- **Combaterea inegalității, discriminării și excluziunii sociale.**

Fiecare dintre acestea se aliniază la Obiectivul 8 de dezvoltare durabilă 2030 al Organizației Națiunilor Unite: Muncă decentă și creștere economică.

În ceea ce privește competitivitatea UE, Uniunea **Competențelor a** Comisiei Europene subliniază faptul că UE are nevoie de persoane calificate pentru a răspunde noilor provocări. Pe măsură ce cerințele profesionale se schimbă, mulți angajați se străduiesc să țină pasul, iar întreprinderile nu pot găsi persoanele potrivite. Aceste deficite de competențe și de forță de muncă împiedică competitivitatea europeană.

Aceste cerințe politice în creștere și obiectivele în extindere creează o nevoie clară pentru o forță de muncă cu înaltă calificare, adaptabilă și, mai presus de toate, profesionistă. Antrenorii, managerii, instructorii sportivi și administratorii trebuie să combine din ce în ce mai mult expertiza specifică sportului cu competențe mai largi în domenii precum incluziunea socială, sănătatea publică, dezvoltarea durabilă și alfabetizarea digitală. Crearea unei astfel de forțe de muncă necesită îmbunătățirea gradului de ocupare a forței de muncă în sport, crearea unui mediu stabil pentru cariere pe termen lung și dezvoltare profesională continuă, promovând în același timp o mai mare incluziune socială în cadrul forței de muncă înseși.

2 NATURA PROVOCĂRII

2.2 DOVEZI: REALITĂȚILE ÎN MATERIE DE RECRUTARE ȘI RETENȚIE

Raportul de c**ercetare IN-FORMS privind provocările legate de ocuparea forței de muncă și formele ino**vatoare de ocupare a forței de muncă în sport evidențiază multe dintre dificultățile cu care se confruntă sectorul. Raportul utilizează dovezi extrase din cercetări documentare, un sondaj online în rândul a 2 264 de organizații sportive, interviuri cu 60 de angajați și angajatori și 10 consultări naționale. Acestea au scos la iveală multe realități care sugerează că ocuparea forței de muncă în sport este în prezent departe de a crea condițiile potrivite pentru a atinge obiectivele politice de mai sus și pentru a crea o cale ușoară către profesionalizare.

De exemplu, din sondaj:

- 62,6% dintre respondenții care au încercat să recruteze angajați plătiți în ultimele 12 luni au raportat că au întâmpinat dificultăți.
- 85,7% au fost de acord că retenția personalului calificat este o provocare semnificativă pentru organizațiile sportive.

2.3 DOVEZI: NATURA PRECARĂ A MUNCII ÎN SPORT

În ciuda acestor provocări, forța de muncă remunerată a crescut rapid (32,3% în perioada 2011-2023, de peste patru ori mai mult decât rata de creștere a e**conomiei UE în ansamblu). Analizând stati**sticile furnizate de Eurostat (agenția de statistică a UE), este clar că forța de muncă din sport are unele caracteristici din cele mai neobișnuite, care sugerează că ocuparea forței de muncă în sport este precară și imprevizibilă:

- 47,4% dintre lucrătorii din domeniul sportului și fitnessului au contracte cu timp parțial (comparativ cu 18,9% în toate sectoarele de ocupare a forței de muncă)
- 36,4% aveau un loc de muncă pe durată determinată (temporară) (față de 13,1% în toate sectoarele)
- 31% erau lucrători independenți (față de 13,1% în toate sectoarele)

În plus, sondajul IN-FORMS a sugerat, de asemenea, că munca nedeclarată este, și ea, o problemă:

- 29,1% au fost de acord cu afirmația: «Mulți lucrători din sectorul sportului nu își declară veniturile la autorități».

În această «economie gri», lucrătorii nedeclarați au puține protecții împotriva concedierii și nu beneficiază de niciunul dintre avantajele unui loc de muncă legal (asigurare de sănătate, concediu plătit, pensii, indemnizații de șomaj și dreptul la formare), iar UE consideră că acest lucru contribuie la excluziunea socială.

Aceste constatări descriu o imagine a ocupării forței de muncă în sport care este mult mai puțin stabilă decât ocuparea forței de muncă în alte sectoare și nu sugerează un mediu care va atrage și reține o forță de muncă profesionistă. Într-adevăr, dintre participanții la sondaj:

- 82,1% au fost de acord că «O mare parte din munca din sectorul sportului este precară și trebuie să găsim modalități de a face ca ocuparea forței de muncă în sport să fie mai stabilă».
- 69,4% au fost de acord că «locurile de muncă cu normă parțială și cele temporare fac dificilă păstrarea personalului calificat de către organizațiile sportive».

Rezultatele sondajului au arătat, de asemenea, o dihotomie interesantă. În timp ce 52,1% au identificat una dintre principalele lor priorități ca fiind «flexibilitatea personalului în funcție de nevoile organizaționale», 47,9% au identificat «capacitatea de a păstra personalul calificat în ciuda circumstanțelor în schimbare». Găsirea de soluții care să încerce să echilibreze aceste două priorități concurente este analizată în secțiunea 3 de mai jos.

2.4 DOVEZI: CARACTERISTICILE ATIPICE ALE FORȚEI DE MUNCĂ DIN SPORT

Datele Eurostat arată, de asemenea, că demografia forței de muncă deviază de la alte sectoare:

- 29,1% dintre lucrătorii din domeniul sportului și fitnessului aveau vârsta cuprinsă între 15 și 24 de ani (comparativ cu 8,7% în toate sectoarele)
- Doar 43,4% erau femei (comparativ cu 46,7% în toate sectoarele)

Îngrijorător este faptul că atât diferența de gen, cât și suprareprezentarea lucrătorilor tineri au crescut începând cu 2011.

Procentul relativ foarte ridicat de lucrători tineri sugerează că sportul este inițial o destinație de angajare atractivă, dar sectorul sportului nu reușește să îi rețină într-un mod durabil ca profesioniști pe termen lung și, prin urmare, forța de muncă nu are experiența și maturitatea așteptate de la un profesionist. Într-adevăr, rezultă din sondaj că:

- 72,8% dintre respondenții care au avut probleme cu păstrarea angajaților au declarat că păstrarea angajaților sub 30 de ani a fost o problemă deosebită.
- 43,5% au fost de acord cu afirmația: «Organizațiile sportive ar avea de câștigat dacă ar avea personal mai în vârstă și mai experimentat», doar 16% nefiind de acord.

Procentul relativ scăzut de femei sugerează că sportul nu creează o forță de muncă favorabilă incluziunii de gen și nu reușește să ofere modele inspiraționale.

Un raport de cercetare separat elaborat de proiectul V4V (desfășurat anterior proiectului IN-FORMS) a arătat că:

- Sportul are cea mai mare forță de muncă voluntară dintre toate sectoarele economice europene
- În fiecare an, aproximativ 12 milioane de cetățeni europeni se implică în activități de voluntariat sportiv
- Ei contribuie cu aproximativ 97 de milioane de ore de muncă neremunerată în fiecare lună

Dependența sectorului sportului de voluntari a fost subliniată de rezultatele sondajului realizat în cadrul proiectului V4V în rândul a 2 723 de respondenți, 92% dintre aceștia declarând că «organizațiile sportive nu și-ar putea oferi serviciile fără voluntari». În timp ce trebuie să respectăm rolul voluntarilor și să recunoaștem beneficiile pe care aceștia le aduc sectorului și le obțin pentru ei înșiși, pentru ca profesionalizarea să devină o realitate, trebuie să aibă loc o tranziție gestionată către mai mulți angajați plătiți.

3 SOLUȚII POTENȚIALE

3 SOLUȚII POTENȚIALE

Această lucrare susține că abordările tradiționale ale ocupării forței de muncă în sport - adesea prost gestionate, precare, cu timp parțial sau temporare - sunt insuficiente pentru a sprijini evoluția sectorului către o forță de muncă profesionistă. Practici de angajare mai bune și abordări noi și inovatoare ale angajării, cum ar fi partajarea angajaților, munca pe platformă, angajarea permanentă intermitentă și partajarea locurilor de muncă, pot oferi oportunități de a aborda deficitul de forță de muncă, de a extinde angajarea legală și de a crește flexibilitatea atât pentru angajatori, cât și pentru angajați. Aceste abordări pot ajuta organizațiile sportive să reducă costurile, să îmbunătățească furnizarea de servicii, să simplifice sarcinile administrative și să ajute sectorul să facă tranziția de la dependența sa tradițională de voluntari. Cu toate acestea, ele trebuie să fie însoțite de standarde solide de ocupare a forței de muncă, de reglementări clare și de dezvoltarea competențelor specifice, pentru a se asigura că acestea consolidează, și nu slăbesc, protecția socială și calitatea locurilor de muncă.

3.1 DOVEZI: PRACTICI DE ANGAJARE MAI BUNE

Din dovezile de mai sus, este clar că angajatorii din domeniul sportului sunt conștienți de provocările cu care se confruntă și mulți încearcă deja să le abordeze prin intermediul unei mai bune gestionări a resurselor umane. Din sondajul IN-FORMS, următoarele procente de o**rganizații sportive au raportat c**ă au utilizat și ar recomanda următoarele bune practici:

	Rata de recomandare	Utilizare
Oferirea de oportunități de educație și formare Oportunitățile cuprinzătoare de formare și de dezvoltare a carierei nu numai că îmbunătățesc competențele personalului și favorizează creșterea profesională, dar sprijină și menținerea pe termen lung.	**97.9%**	**69.2%**
Îmbunătățirea condițiilor de muncă - mediul de lucru și sprijinul acordat personalului Contribuie la atragerea și păstrarea talentelor, asigurând în același timp un mediu sigur, motivant și favorabil.	**97.6%**	**55.8%**
Crearea de programe de practică / ucenicie Oferirea tinerilor angajați a oportunității de a experimenta realitățile muncii în sport și oferirea de formare continuă, mentorat și sprijin pentru a-și păstra locurile de muncă.	**97.2%**	**40.3%**
În general, îmbunătățirea reputației ca angajator pentru a atrage angajați Angajatorii introduc bune practici de resurse umane și fac acest lucru cunoscut potențialilor noi angajați.	**96.8%**	**44.4%**
Promovarea diversității și incluziunii Garantează că toți indivizii, indiferent de sex, pregătire sau capacitate, pot contribui și beneficia de pe urma sectorului, extinzând bazinul de talente și îmbunătățind performanța organizațională și modelele feminine.	**96.2%**	**42.7%**
Îmbunătățirea proceselor de resurse umane și de recrutare Practicile mai bune și mai eficiente de gestionare a resurselor umane au mai multe șanse de a atrage și păstra talentele necesare.	**96.2%**	**33.3%**
Punerea în aplicare a inițiativelor privind echilibrul între viața profesională și cea privată Permite angajaților să echilibreze responsabilitățile personale și profesionale, reducând epuizarea și crescând satisfacția la locul de muncă, în special pentru angajații tineri și cei cu familii.	**94.9%**	**52.7%**

Fiecare dintre acestea a fost considerată ca având beneficii, iar factorii de decizie politică ar trebui să le ia în considerare și să le promoveze ca potențiale soluții pentru angajatorii din domeniul sportului, cu orientări adecvate privind aplicarea lor.

3.2 NOI ABORDĂRI ALE OCUPĂRII FORȚEI DE MUNCĂ ÎN SPORT

Introducerea bunelor practici explorate mai sus va avea unele rezultate pozitive în ceea ce privește recrutarea și menținerea personalului profesionist, însă acestea nu abordează în mod direct problemele structurale de ocupare a forței de muncă care conduc la procentajele ridicate de posturi cu normă parțială și temporare în sport și la necesitatea de a aborda dezechilibrele de gen și vârstă. Prin urmare, cercetarea IN-FORMS a testat, de asemenea, f**ezabilita**tea aplicării unor noi abordări privind ocuparea forței de muncă identificate de Eurofound, agenția UE care furnizează cercetare și cunoștințe pentru a promova politici sociale, de ocupare a forței de muncă și legate de muncă mai bune. Cercetarea IN-FORMS a urmărit să descopere dacă aceste noi abordări ale ocupării forței de muncă ar putea contribui la profesionalizarea forței de muncă din sport, să afle dacă acestea sunt deja utilizate în sport și care ar putea fi avantajele și riscurile într-un mediu sportiv.

Cercetarea și consultarea au identificat faptul că trei dintre noile abordări evidențiate de Eurofound ar putea oferi unele beneficii în abordarea dificultăților structurale de ocupare a forței de muncă cu care se confruntă sportul și o abordare suplimentară care nu a fost enumerată de Eurofound. Sondajul realizat în rândul organizațiilor sportive a identificat un număr de angajatori din domeniul sportului care utilizau deja aceste abordări, iar nivelul lor de recomandare a fost ridicat sau foarte ridicat. Avantajele și riscurile, atât pentru angajatori, cât și pentru angajați, au fost explorate în continuare prin intermediul interviurilor.

O descriere completă a acestora este prezentată în anexa 1.

Leasing de personal

- **Ponderea utilizatorilor care ar recomanda: 76.8%**
- **Ponderea neutilizatorilor care au considerat că abordarea ar putea fi utilă: 45.1%**

Descriere: O organizație angajează lucrători și apoi îi partajează cu diferite organizații atunci când este nevoie de ei, în schimbul unei taxe bazate pe numărul de ore lucrate.

Exemplu de sport: O federație sportivă (sau un grup de angajatori) angajează un grup de antrenori calificați cu un contract permanent cu normă întreagă; orice club din federația respectivă poate solicita un antrenor pentru anumite sesiuni și plătește o taxă federației în funcție de numărul de ore în care antrenorul lucrează pentru el.

Rezultat pozitiv: Poate transforma munca cu normă parțială, munca voluntară sau nedeclarată în contracte permanente cu normă întreagă.

3 SOLUȚII POTENȚIALE

Platformă de lucru

- **Ponderea utilizatorilor care ar recomanda: 75.9%**
- **Ponderea neutilizatorilor care au considerat că abordarea ar putea fi utilă: 49.5%**

Descriere: Lucrătorii calificați sunt disponibili pe o platformă digitală, iar angajatorii pot apela la serviciile lor atunci când au nevoie de ele.

Exemplu de sport: Instructorii de fitness calificați își pun profilurile pe o platformă digitală, iar sălile de sport le pot rezerva serviciile pentru cursurile viitoare în funcție de cerere.

Rezultat pozitiv: Corelarea mai eficientă a cererii și ofertei de forță de muncă; lucrătorii mai tineri și mai puțin experimentați au acces ușor la piața forței de muncă, ceea ce ar putea duce la un loc de muncă stabil și permanent.

Partajarea locurilor de muncă

- **Ponderea utilizatorilor care ar recomanda: 80.8%**
- **Ponderea neutilizatorilor care au considerat că abordarea ar putea fi utilă: 37.0%**

Descriere: Doi sau mai mulți membri ai personalului împart responsabilitățile și sarcinile unui post cu normă întreagă.

Exemplu de sport: Două persoane cu normă parțială împart postul de recepționer cu normă întreagă la un centru de agrement; una acoperă dimineațile, cealaltă acoperă după-amiezile, astfel încât recepția să poată fi acoperită pe tot parcursul zilei.

Rezultat pozitiv: Corelarea mai eficientă a cererii și ofertei de forță de muncă; lucrătorii mai tineri și mai puțin experimentați au acces ușor la piața forței de muncă, ceea ce ar putea duce la un loc de muncă stabil și permanent.

Angajare permanentă cu program variabil

- **Ponderea utilizatorilor care ar recomanda: 83.9%**
- **Ponderea neutilizatorilor care au considerat că abordarea ar putea fi utilă: 31.6%**

Descriere: O organizație oferă unui membru al personalului său un contract de muncă pe durată nedeterminată, cu un număr convenit de ore de lucru pe parcursul anului. Orele de lucru săptămânale/lunare sunt variabile din cauza vârfurilor de cerere sau a sezonalității. În ciuda acestei neregularități, membrul personalului primește un salariu lunar fix bazat pe 1/12 din totalul orelor de lucru anuale, pentru a asigura un salariu lunar stabil.

Exemplu de sport: Un instructor de schi sau de tenis este angajat permanent și are acces la asigurare de sănătate, indemnizație de concediu, contribuții la sistemul de pensii etc., dar este obligat să lucreze doar 600 de ore pentru angajatorul său pe parcursul unui an. Angajatorul va apela la serviciile sale atunci când există cerere pentru cursuri. În fiecare lună a anului, acesta primește un salariu egal cu 1/12 din orele lucrate pe parcursul anului. Instructorul poate lucra pentru alți angajatori în afara celor 600 de ore.

Rezultat pozitiv: Poate transforma locurile de muncă temporare în locuri de muncă permanente; mai multă stabilitate și flexibilitate pentru lucrător.

3.3 DEPĂȘIREA OBSTACOLELOR ÎN CALEA UNEI NOI GÂNDIRI

Cercetarea documentară, sondajul, interviurile și mesele rotunde naționale de consultare au confirmat că aceste noi abordări pot aduce beneficii pentru organizațiile sportive și pentru diferite segmente ale forței de muncă. Cu toate acestea, în cazul tuturor acestor noi abordări, a fost clar că nivelurile de conștientizare în sectorul sportului sunt scăzute și că organizațiile sportive de la toate nivelurile au nevoie de mult mai multe informații, îndrumare și sprijin în ceea ce privește evaluarea propriilor nevoi și selectarea și gestionarea metodelor de implementare care maximizează beneficiile, reducând în același timp riscurile potențiale.

Aproape jumătate dintre respondenții la sondaj (47,8%) au identificat lipsa de cunoștințe cu privire la opțiunile de angajare adecvate drept o barieră în calea bunelor practici de angajare și a inovării. Aproape la fel de mulți au identificat restricțiile legale (46,6%). 36,3% au selectat nevoia de mai multă îndrumare și 33,8% au considerat că noile forme de angajare sunt prea complicate de pus în aplicare sau de gestionat. Toate aceste constatări sugerează:

- Sectorul sportului trebuie să fie mai puțin tradițional și mai inovator în abordarea sa față de ocuparea forței de muncă.
- Sectorul are nevoie de mai multe informații adaptate cu privire la noile abordări în materie de ocupare a forței de muncă pentru a încuraja o gândire mai creativă în abordarea agendei de profesionalizare.
- Angajatorii și angajații au nevoie de mai multă îndrumare de specialitate cu privire la modul de utilizare a acestora în conformitate cu cerințele legale.
- Unele abordări noi, în special munca pe platformă, pot prezenta riscuri mai mari pentru drepturile lucrătorilor, iar acestea trebuie să fie protejate.
- În unele țări, cadrul juridic/acordurile colective trebuie să fie adaptate pentru a permite aceste noi abordări; acest lucru se poate realiza prin dialog social.
- În majoritatea țărilor, există o lipsă de date privind oferta și cererea de forță de muncă, în special pentru rolurile specializate din sectorul sportului, ceea ce împiedică factorii de decizie politică să identifice deficitele de competențe, să prevadă cerințele profesionale emergente sau să elaboreze programe de formare și recalificare specifice.

În plus, analiza a arătat, de asemenea, că unele dintre aceste noi abordări necesită noi seturi de competențe pentru a fi aplicate cu succes, în special:

- Angajatorii trebuie să dobândească o mai mare expertiză în domeniul practicilor de angajare în general, astfel încât să poată lua decizii în cunoștință de cauză.
- Angajatorii trebuie să dezvolte o capacitate mai mare de a gestiona personalul de la distanță.
- Lucrătorul trebuie să fie capabil să își gestioneze mai autonom volumul de muncă.
- Lucrătorul trebuie să își vândă și să își promoveze serviciile mai eficient.
- Lucrătorii și angajatorii au nevoie de mai multe competențe digitale.

4 RECOMANDĂRI PENTRU PĂRȚILE INTERESATE DIN DOMENIUL SPORTULUI

4 RECOMANDĂRI PENTRU PĂRȚILE INTERESATE DIN DOMENIUL SPORTULUI

Părțile interesate din sectorul sportului există la diferite niveluri, cu diferite sfere de responsabilitate. În această secțiune, enumerăm câteva recomandări adecvate diferitelor părți interesate pentru a fi luate în considerare.

Toate părțile interesate sunt încurajate:

> Să facă din ocuparea profesională și durabilă a forței de muncă o prioritate pentru organizațiile sportive la toate nivelurile, respectând în același timp rolul și contribuțiile voluntarilor.

> Să evalueze potențialul bunelor practici de ocupare a forței de muncă enumerate (secțiunea 3.1) și al noilor abordări privind ocuparea forței de muncă în sport (secțiunea 3.2) pentru a sprijini profesionalizarea sectorului.

> Să acceseze foile de parcurs, instrumentul digital și centrul de experți în ocuparea forței de muncă atunci când vor fi disponibile la sfârșitul anului 2026, de pe site-ul web IN-FORMS.

4.1 INSTITUȚIILE UE

Direcția Generală Educație, Tineret, Sport și Cultură a UE (DG EAC) ar trebui:

> Să înființeze un grup de lucru de experți privind profesionalizarea forței de muncă din domeniul sportului, în conformitate cu agenda UE pentru sport și modul în care practicile mai bune de angajare și noile abordări privind ocuparea forței de muncă în sport pot contribui la profesionalizarea sectorului.

> Acest grup ar trebui să colaboreze cu alte direcții generale relevante, de exemplu, Direcția Generală Ocuparea Forței de Muncă, Afaceri Sociale și Incluziune (DG EMPL), pentru a evalua conformitatea noilor abordări recomandate pentru ocuparea forței de muncă în sport în secțiunea 3.2 cu cadrul UE privind ocuparea forței de muncă și eventualele obstacole juridice la nivelul statelor membre.

> Furnizarea unui studiu de fezabilitate privind noile abordări ale ocupării forței de muncă în domeniul sportului, în vederea difuzării pe scară largă în sector.

4.2 CONFEDERAȚII SPORTIVE INTERNAȚIONALE ȘI ASOCIAȚII PATRONALE

Confederații sportive internaționale și asociații patronale, cum ar fi Asociația Europeană a Angajatorilor din Sport, ar trebui:

> Să elaboreze și să transmită federațiilor naționale și grupurilor membre informații și orientări privind bunele practici de angajare identificate în secțiunea 3.1.

> să avertizeze federațiile naționale și grupurile membre ale acestora cu privire la existența noilor abordări privind ocuparea forței de muncă în sport enumerate în secțiunea 3.2 și să sugereze potențialul acestora de a soluționa problemele legate de recrutare și retenție a forței de muncă și de a crea locuri de muncă mai stabile, cu referire adecvată la incluziunea femeilor și la retenția tinerilor lucrători calificați.

> Să încurajeze federațiile naționale și grupurile naționale de angajatori să realizeze o cartografiere a propriilor nevoi în ceea ce privește recrutarea, retenția și profesionalizarea.

> Să disemineze informații privind foile de parcurs IN-FORMS, instrumentul digital și centrul de experți în ocuparea forței de muncă (gata la sfârșitul anului 2026).

4.3 MINISTERELE ȘI AGENȚIILE NAȚIONALE ȘI REGIONALE PENTRU SPORT

- Să se asigure că dispun de date fiabile privind forța lor de muncă sportivă și caracteristicile acesteia.
- Să stabilească metode de colectare a datelor privind oferta și cererea de forță de muncă calificată în sport.
- Să evalueze potențialul unor practici mai bune de ocupare a forței de muncă (3.1) și al unor noi abordări ale ocupării forței de muncă în sport (3.2) în vederea îmbunătățirii funcționării piețelor lor naționale ale forței de muncă în sport și a stimulării profesionalizării forței de muncă în sport.
- Să colaboreze cu ministerele paralele responsabile cu ocuparea forței de muncă pentru a evalua noile abordări din secțiunea 3.2, pentru a identifica potențialele obstacole juridice și pentru a lua în considerare eliminarea/modificarea acestora, acordând în același timp o atenție deosebită protecției lucrătorilor și incluziunii sociale.
- Să faciliteze dialogul social între angajatorii din domeniul sportului și sindicate cu privire la aspectele legate de ocuparea forței de muncă în sport și noile abordări din secțiunea 3.2.
- Să identifice modificările necesare legislației naționale pentru a facilita noi abordări privind ocuparea forței de Muncă în sport și pentru a asigura tratamentul echitabil al tuturor angajaților, indiferent de forma lor de angajare.

4.4 FEDERAȚII SPORTIVE NAȚIONALE/REGIONALE, COMITETE OLIMPICE, GRUPURI DE ANGAJATORI ȘI MUNICIPALITĂȚI

- Să realizeze o cartografiere a propriilor nevoi în ceea ce privește recrutarea, retenția, dezechilibrele de gen și vârstă și agenda generală de profesionalizare.
- Să acceseze și să furnizeze membrilor lor informații de specialitate, consiliere și orientare privind ocuparea forței de muncă în sport în general, în conformitate cu legislația națională privind ocuparea forței de muncă și cu contractele colective.
- Să promoveze buna guvernanță în cadrul organizațiilor membre pentru a asigura respectarea bunelor practici de angajare.
- Să se angajeze în dialogul social cu sindicatele și alte organisme reprezentative ale angajaților pentru a ajunge la un acord cu privire la oportunitatea și modul de punere în aplicare a noilor abordări privind ocuparea forței de muncă în sport.
- Să promoveze utilizarea partajării locurilor de muncă ca metodă de atragere și retenție a lucrătorilor cu responsabilități familiale, în special a femeilor.
- Să promoveze utilizarea de locuri de muncă permanente cu program variabil (în țările în care acest lucru este posibil) ca metodă de a obține o forță de muncă mai stabilă pentru locurile de muncă sezoniere și de a satisface nevoile lucrătorilor de stabilitate și venituri previzibile, contribuind astfel la păstrarea lucrătorilor tineri.
- Să ia în considerare stabilirea propriilor acorduri de partajare a angajaților, în special pentru locurile de muncă în care există un nivel ridicat al cererii și un număr semnificativ de locuri de muncă cu normă parțială sau de muncă nedeclarată, pentru a asigura tranziția lucrătorilor către locuri de muncă legale cu normă întreagă.
- Să ia în considerare crearea propriilor platforme digitale, astfel încât membrii lor să poată accesa cu ușurință și rapiditate lucrători calificați și să le permită celor mai tineri și mai puțin experimentați să acceseze piața muncii.

4.5 SINDICATE ȘI ALTE ORGANISME REPREZENTATIVE ALE ANGAJAȚILOR

- Să promoveze bunele practici de ocupare a forței de muncă din secțiunea 3.1 în rândul angajatorilor sportivi, ca metodă de atragere și păstrare a lucrătorilor calificați.
- Să evalueze noile abordări privind ocuparea forței de muncă în sport din secțiunea 3.2 din perspectiva beneficiilor și riscurilor și a metodelor de atenuare a acestora pentru membrii lor.
- Să se angajeze în dialogul social cu organizațiile de angajatori din domeniul sportului pentru a ajunge la un acord cu privire la oportunitatea și modul de punere în aplicare a noilor abordări privind ocuparea forței de muncă în sport.
- După caz, să acceseze și să furnizeze informații de specialitate, consultanță și îndrumare membrilor lor cu privire la noile abordări privind ocuparea forței de muncă în sport convenite pentru punerea în aplicare în țara lor.

4.6 CLUBURI SPORTIVE ȘI ALTE ORGANIZAȚII DE SPORT ȘI ACTIVITATE FIZICĂ

- Să cartografieze și să raporteze federațiilor sau asociațiilor lor naționale propriile nevoi în ceea ce privește ocuparea forței de muncă în sport.
- Să evalueze potențialul bunelor practici de angajare enumerate la punctul 3.1 și să analizeze modul în care le pot pune în aplicare.
- Să asigure adoptarea, acolo unde este necesar, a principiilor bunei guvernanțe pentru a facilita îmbunătățirea practicilor de angajare.
- Să acceseze informații, sfaturi și îndrumări de specialitate privind ocuparea forței de muncă în sectorul sportului și să își îmbunătățească propriile măsuri de recrutare și retenție a forței de muncă prin intermediul foilor de parcurs IN-FORMS, al instrumentului digital și al hub-ului de experți în ocuparea forței de muncă, atunci când acestea vor fi disponibile.
- Să discute cu federațiile/asociațiile lor naționale despre potențialul noilor abordări privind ocuparea forței de muncă în sport, în special partajarea angajaților și munca pe platformă, în cazul în care inițiativa trebuie să aibă loc la un nivel superior.
- Să contribuie la asigurarea unei mai mari stabilități a locurilor de muncă pentru personalul cu fracțiune de normă și temporar, prin partajarea locurilor de muncă, angajarea permanentă intermitentă și exercitarea de presiuni asupra federațiilor și asociațiilor lor în vederea obținerii unor sisteme de partajare a locurilor de muncă.

4.7 EDUCAȚIE ȘI FORMARE PROVIDERS

- Să-și evalueze propriile oferte de educație și formare pentru a se asigura că se abordează în mod corespunzător tendința de profesionalizare a sectorului și cunoștințele/competențele în domeniul sportului, inclusiv bunele practici de angajare din secțiunea 3.1.
- Să efectueze cercetări cu angajatorii din domeniul sportului pentru a vedea ce programe de dezvoltare profesională continuă pot fi introduse pentru a răspunde nevoilor actuale în ceea ce privește ocuparea forței de muncă în sport și noile abordări, de exemplu, gestionarea la distanță, autogestionarea, marketingul personal și competențele digitale relevante.

5 POTENȚIALELE EFECTE POZITIVE ALE PUNERII ÎN APLICARE A POLITICILOR

5 POTENȚIALELE EFECTE POZITIVE ALE PUNERII ÎN APLICARE A POLITICILOR

Se așteaptă ca punerea în aplicare a acestei politici să genereze potențiale efecte pozitive:

- **Participanți la activități sportive și fizice:** creșterea beneficiului social al investiției (SROI) prin extinderea participării și rezultate sportive și de sănătate mai pozitive prin servicii furnizate de personal profesionist calificat.
- **Rezultate pe piața muncii:** o mai bună corelare a cererii și ofertei de forță de muncă; un acces mai ușor la personal calificat; o mai bună recrutare și retenție a personalului, reducerea muncii nedeclarate și crearea de locuri de muncă stabile și de calitate superioară; oportunități de tranziție a voluntarilor către locuri de muncă remunerate.
- **Rezultate sociale:** o protecție socială mai puternică pentru lucrători, o mai mare egalitate de gen și oportunități mai bune pentru tineri de a rămâne în sector și incluziune socială pentru cei care au lucrat anterior în «economia gri».
- **Rezultate economice:** creșterea competitivității organizațiilor sportive și a sectorului în general, îmbunătățirea eficienței prin digitalizare și noi oportunități pentru microîntreprinderi.
- **Rezultatele pentru personal:** locuri de muncă mai puțin precare; condiții de muncă mai bune; experiență mai variată; acces la oportunități de formare și de dezvoltare a carierei; venituri mai previzibile; locuri de muncă mai flexibile pentru a se potrivi cu stilul de viață.

INFORMS
Innovative Forms of Employment in Sport

ANEXA 1
AVANTAJE ȘI RISCURI ALE NOILOR ABORDĂRI ALE ANGAJĂRII ÎN SPORT

LEASING DE PERSONAL

Exemplu de sport: O federație sportivă (sau un grup de angajatori) angajează un grup de antrenori calificați cu un contract permanent cu normă întreagă; orice club din federația respectivă poate solicita un antrenor pentru anumite sesiuni și plătește o taxă federației în funcție de numărul de ore în care antrenorul lucrează pentru el.

Rezultat pozitiv: Poate face tranziția de la angajarea cu fracțiune de normă sau munca nedeclarată la contracte permanente cu normă întreagă

Locuri de muncă relevante:

> Antrenori
> Personal TESA/Administrație
> Manageri intermediari
> Lideri în aer liber
> Instructorii de fitness

Avantaje:

> Lucrătorul beneficiază de avantajele unui loc de muncă permanent
> Clubul are flexibilitate atunci când cererea fluctuează
> Organizația are acces la lucrători cu competențe garantate
> Federația/grupul de angajatori se ocupă de administrarea locurilor de muncă
> Organizația nu trebuie să instruiască lucrătorul
> Lucrătorul are o experiență mai vastă de lucru în diferite contexte

Riscuri:

> Dificultăți pentru federație/grupul de angajatori care gestionează lucrătorul la distanță
> Federația/grupul de angajatori trebuie să continue să plătească lucrătorul chiar dacă cererea scade
> Potențial conflict de interese dacă antrenorii lucrează pentru cluburi concurente
> Lucrătorului i se poate părea dificil să se adapteze la o varietate de culturi organizaționale
> Administrarea poate fi complexă

PLATFORMĂ DE LUCRU

Exemplu de sport: Instructorii de fitness calificați își pun profilurile pe o platformă digitală, iar sălile de sport le pot rezerva serviciile pentru cursurile viitoare

Rezultat pozitiv: Corelarea mai eficientă a cererii și ofertei de forță de muncă; lucrătorii mai tineri și mai puțin experimentați au acces ușor la piața muncii

Locuri de muncă relevante:

> Antrenori

> Instructorii de fitness

> Conducători de activități în aer liber

> Sportivi profesioniști

> Management intermediar

> Personal operațional

Avantaje:

> Organizațiile pot găsi rapid și ușor lucrătorii calificați necesari

> Organizațiile utilizează lucrătorul doar atunci când este necesar

> Lucrătorii calificați cu experiență redusă au acces mai ușor la piața muncii

> Flexibilitatea poate fi atractivă pentru unii lucrători

> Sarcină administrativă redusă pentru organizație

Riscuri:

> Potențial conflict de interese, deoarece lucrătorul poate lucra și pentru o organizație concurentă

> Cost suplimentar al taxei de platformă

> Motivația mai scăzută a lucrătorilor

> Mai puțin control din partea conducerii

> Lipsa de integrare în echipe

> Lucrătorul poate rămâne liber profesionist și nu beneficiază de toate protecțiile unui loc de muncă permanent

PARTAJAREA LOCURILOR DE MUNCĂ

Exemplu de sport: Două persoane cu fracțiune de normă împart postul de recepționer cu normă întreagă la un centru de agrement; una acoperă diminețile, cealaltă acoperă după-amiezile, astfel încât recepția poate fi acoperită pe tot parcursul zilei

Rezultat pozitiv: Acoperă sarcinile unui post cu normă întreagă, dar corespunde nevoilor persoanelor cu responsabilități familiale, în special ale femeilor.

Locuri de muncă relevante:

> Clerici și administratori
> Personal operațional
> Instructorii de fitness
> Antrenori
> Management intermediar

Avantaje:

> O persoană disponibilă care să își asume întreaga responsabilitate atunci când ceilalți sunt absenți

> Schimbul de competențe și experiență între lucrători

> O bună integrare a echipei

> Atracția recrutării pentru a se potrivi cu circumstanțele personale ale lucrătorului

> Păstrarea personalului calificat atunci când circumstanțele personale se schimbă

> Loialitatea crescută a personalului

Riscuri:

> Potențial conflict sau concurență între persoanele care împart locurile de muncă

> Mai complex de administrat

> Comunicarea și transferul între persoanele care își împart competențele

> Dificultatea de a gestiona două persoane în același loc de muncă

> Lucrătorul poate rămâne liber profesionist și nu beneficiază de toate protecțiile unui loc de muncă permanent

ANGAJARE PERMANENTĂ CU PROGRAM VARIABIL

Exemplu de sport: Un instructor de activități în aer liber este angajat permanent cu acces la asigurare de sănătate, indemnizație de concediu, contribuții la sistemul de pensii etc., dar este obligat să lucreze doar 600 de ore pentru angajatorul său pe parcursul anului. Angajatorul va apela la serviciile sale atunci când există cerere pentru cursuri. În fiecare lună a anului, acesta primește un salariu egal cu 1/12 din orele lucrate pe parcursul anului. Instructorul poate lucra pentru alți angajatori în afara celor 600 de ore.

Rezultat pozitiv: Poate transforma locurile de muncă temporare în locuri de muncă permanente; mai multă stabilitate și flexibilitate pentru lucrător.

Locuri de muncă relevante:

> Conducători de activități în aer liber

> Antrenori

> Personal TESA/Administrație

> Management intermediar

> Personal operațional

Avantaje:

> Organizația reține personal bun și de încredere

> Organizația are o forță de muncă mai stabilă

> Lucrătorul beneficiază de toate avantajele unui loc de muncă permanent, cu o anumită flexibilitate

> Lucrătorul are un venit previzibil

> O bună integrare a echipei

Riscuri:

> Organizația trebuie să plătească lucrătorul atunci când cererea și volumul de muncă sunt scăzute

> Administrarea complexă a salariilor

> Neatractiv pentru unii angajați care preferă o flexibilitate și mai mare

> Negocieri contractuale dificile

INFORMS

Innovative Forms of Employment in Sport

www.informs-sport.eu

EUROPEAN OBSERVATOIRE OF SPORT AND EMPLOYMENT

EOSE Secretariat
82A, rue d'Ypres
69004 Lyon – Franța

Tel.: +33 (0) 437 431 939
Mail: eosesec@eose.org
Web: www.eose.org

Design grafic: Salomé Milet- www.studio-helioscope.com

Cofinanțat de Uniunea Europeană

Finanțat de Uniunea Europeană. Punctele de vedere și opiniile exprimate aparțin exclusiv autorului (autorilor) și nu reflectă neapărat punctele de vedere și opiniile Uniunii Europene sau ale Agenției Executive Europene pentru Educație și Cultură (EACEA). Nici Uniunea Europeană și nici EACEA nu pot fi considerate răspunzătoare pentru acestea.