



Innovative Forms of Employment in Sport

ATT SKAPA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR EN MER PROFESSIONELL IDROTTSRÖRELSE

NYA METODER FÖR ATT REKRYTERA OCH BEHÅLLA KOMPETENT PERSONAL INOM IDROTTE

POLICY MED REKOMMENDATIONER

ATT SKAPA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR EN MER PROFESSIONELL IDROTTSRÖRELSE – NYA METODER FÖR ATT REKRYTERA OCH BEHÅLLA KOMPETENT PERSONAL INOM IDROTTE IN-FORMS POLICY MED REKOMMENDATIONER

IN-FORMS – Öka möjligheten att anställa och behålla kompetent personal inom idrottsrörelsen.

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

Först publicerad 2025
Av European Observatoire of Sport and Employment (EOSE)
82A, rue d'Ypres - 69004 Lyon - Frankrike
www.eose.org
eosesec@eose.org

Grafisk design:
Salomé Milet – www.studio-helioscope.com

Upphovsrätt © IN-FORMS, Lyon 2025



Återanvändning av detta dokument är tillåtet enligt Creative Commons Erkännande 4.0 International (CC-BY 4.0).
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**Medfinansieras av
Europeiska unionen**

Finansieras av Europeiska unionen. De synpunkter och åsikter som uttrycks är endast upphovsmannens [upphovsmännens] och utgör inte Europeiska unionens eller Europeiska genomförandeorganet för utbildning och kulturs (EACEA) officiella ståndpunkt. Varken Europeiska unionen eller EACEA tar något ansvar för dessa.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

»	1 - SYFTET MED DENNA POLICY	5
»	2 - UTMANINGAR OCH MÖJLIGHETER	8
	2.1 Det övergripande sammanhanget- att förbättra möjligheten att rekrytera och behålla kompetent personal inom idrotten.	9
	2.2 Evidens: en verklighetsbild- att rekrytera och behålla personal	10
	2.3 Evidens: en osäkerhet i anställningar inom idrotten	11
	2.4 Evidens: de avvikande egenskaperna hos anställda inom idrotten	11
»	3 - POTENTIELLA LÖSNINGAR	12
	3.1 Evidens: bättre anställningsförhållanden	13
	3.2 Evidens: nya tillvägagångssätt för anställning inom idrott	14
	3.3 Att övervinna hinder för nytänkande	16
»	4 - REKOMMENDATIONER TILL AKTÖRER INOM IDROTEN	17
	4.1 EU:s institutioner	18
	4.2 Internationella idrottsförbund och arbetsgivarorganisationer	18
	4.3 Nationella och regionala idrottspolitiska instanser och myndigheter	19
	4.4 Nationella/regionala idrottsförbund, olympiska kommittéer, arbetsgivarorganisationer och kommuner	20
	4.5 Fackföreningar och andra organ som företräder anställda	21
	4.6 Idrottsföreningar och andra organisationer för idrott och fysisk aktivitet	21
	4.7 Utbildnings- och fortbildningsleverantörer	21
»	5 - DE MÖJLIGA POSITIVA EFFEKTERNA AV GENOMFÖRANDET AV POLICYN	22
»	BILAGA 1 FÖRDELAR OCH RISKER MED NYA METODER FÖR ANSTÄLLNING INOM IDROTEN	24

IN-FORMS PROJECT PARTNERS



Europeiska observatoriet för
idrott och sysselsättning (EOSE)
Frankrike, Europe - Coordinator



Fédération Nationale Profession
Sport et Loisirs (FNPSL)
Frankrike



Sportwerk Vlaanderen
Belgien



LUNEX
Luxemburg



Werkgevers in de Sport
Nederländerna



Santarém Polytechnic University
/ Sport Sciences School of Rio
Maior (ESDRM)
Portugal



HELLENIC REPUBLIC
Ministry of Education,
Religious Affairs and Sports
General Secretariat of Sports

Generalsekretariatet för idrott,
ministeriet för utbildning,
religiösa frågor och idrott
Grekland



Arbetsgivaralliansen
Sverige



Institute of Sport- National
Research Institute
Polen



Portugisiska simförbundet
Portugal



Rum nska fotbolls rbundet
Rum nien



Idrottsuniversitetet i Tirana
Albanien

1

SYFTET MED DENNA POLICY

Denna policys rekommendationer kan spela en central roll när det gäller att stimulera till positiva förändringar och uppnå en bättre verksamhet för de miljontals EU-medborgare som deltar i idrott och fysisk aktivitet varje dag.

En utmaning för den europeiska idrotten är övergången från en mer ideell verksamhet till en verksamhet med mer erfaren och högkvalificerad anställd personal. I många länder är det en utmaning för idrottsorganisationerna att rekrytera personal med rätt kvalifikationer och skapa förutsättningar för hållbara och stabila anställningar för att på bästa sätt nyttja den expertis som finns tillgänglig. Samtidigt med det är majoriteten av idrottsorganisationerna små, resurssvaga och saknar ofta kunskap och vägledning för att själva hitta kreativa lösningar. Denna obalans skapar ett ökat tryck, särskilt på kritiska roller som exempelvis tränare, utbildare, instruktörer och mellanchefer.

Detta dokument sammanfattar de viktigaste resultaten och rekommendationerna från IN-FORMS, ett treårigt transnationellt Erasmus+ idrottsprojekt med 12 partners representerande arbetsgivarorganisationer, idrottsförbund, forskningsinstitut, universitet samt ett regeringsdepartement i 10 länder som undersökt utmaningarna med att rekrytera och behålla anställd personal inom europeisk idrott samt potentialen i nya anställningsstrategier för att hantera dessa utmaningar.

IN-FORMS partners hoppas att organisationer inom idrotten, på alla nivåer, genom att ta del av dessa resultat, kan få nya idéer om hur de kan förbättra och förnya arbetssätt för att främja den fortsatta professionaliseringen av sektorn.

Möjliga lösningar:

- > Att ge idrottsarbetsgivare ökad kunskap om och förståelse för de arbetsrättsliga lagar och avtal som styr och därmed se vilka alternativ som finns tillgängliga för dem,
- > Utveckla nuvarande anställningsförhållanden genom exempelvis bättre arbetsvillkor, ökad balans mellan arbete och fritid samt förbättrade karriärutvecklingsmöjligheter,

Men också...:

- > Introducera nya arbetssätt, för att kunna anställa kvalificerad personal och ge idrottsorganisationer den flexibilitet de behöver samtidigt som personalen får större stabilitet, socialt skydd och möjlighet att förbättra sina inkomster.

IN-FORMS kommer också att ge sektorn praktiskt stöd i form av "guidelines", ett digitalt verktyg och en hubb med experter i hela Europa för att hjälpa sektorn att utvärdera och implementera nya metoder. Detta stöd kommer att finnas tillgängligt från och med slutet av 2026 och vår rekommendation inkluderar att uppmuntra intressenter att sprida dem brett och använda dem på lämpligt sätt.

Kapitel 4 i detta dokument innehåller specifika rekommendationer om hur följande aktörer kan främja en fortsatt professionalisering av idrottsrörelsen:

- > EU:s generaldirektorat för utbildning, ungdom, idrott och kultur (GD EAC)
- > Internationella idrottsförbund och arbetsgivarorganisationer
- > Nationella och regionala idrottspolitiska instanser och myndigheter
- > Nationella och regionala idrottsförbund, olympiska kommittéer, arbetsgivarorganisationer och kommuner
- > Fackföreningar och andra organ som företräder anställda
- > Idrottsföreningar och andra organisationer som sysslar med idrott och fysisk aktivitet
- > Leverantörer av utbildning och fortbildning.

I dokumentet medges att det finns hinder som aktörerna kan möta när de ska förverkliga dessa lösningar, men dessa hinder kan övervinnas genom en social dialog som tar full hänsyn till regeringarnas, arbetsgivarnas och arbetstagarnas perspektiv, och genom att uppmuntra alla parter att «tänka utanför boxen» när det gäller att ta itu med sina specifika problem och använda de praktiska stödverktygen när de är redo.



2

UTMANINGAR OCH MÖJLIGHETER

> 2.1 DET ÖVERGRIPANDE SAMMANHANGET - ATT FÖRBÄTTRA MÖJLIGHETEN ATT REKRYTERA OCH BEHÅLLA KOMPETENT PERSONAL INOM IDROTTE.

I sin vitbok om idrott (2007) erkände Europeiska kommissionen officiellt idrottens roll som en växande social och ekonomisk kraft som ger ett viktigt bidrag till EU:s strategiska mål om solidaritet och välbefinnande. Kommissionen lyfte fram de bidrag som idrotten kan ge till följande

- > Folkhälsa
- > Utbildning och fortbildning
- > Social inkludering, integration och lika möjligheter
- > Bekämpa rasism och våld
- > Främja europeiska värderingar i resten av världen
- > Ekonomisk utveckling, tillväxt och jobbskapande
- > Hållbar utveckling

I vitboken betonades också vikten av evidensbaserade riktlinjer (som detta dokument kommer att behandla) och en strukturerad dialog (som detta dokument försöker främja).

Fem EU-arbetsplaner för idrott har följt efter vitboken. I handlingsplanen för idrott 2024-2027 betonas idrottens socioekonomiska och miljömässiga dimensioner vid sidan av dess traditionella kulturella och hälsomässiga roller. Viktiga prioriteringar är innovation och digitalisering, främjande av miljövänliga metoder, social inkludering, jämställdhet och att bygga upp motståndskraft. I agendan erkänns idrotten inte bara som en rekreativ och hälsofrämjande aktivitet utan också som en viktig ekonomisk sektor med en enorm tillväxtpotential.

EU:s sysselsättnings- och socialpolitik har huvudprioriteringar som omfattar följande:

- > **Förbättra lika möjligheter och tillgång till arbetsmarknaden**
- > **Främja arbetstillfällena av hög kvalitet**
- > **Öka sysselsättningsgraden på arbetsmarknaden**
- > **Åtgärder mot kompetens- och arbetskraftsbrist**
- > **Stärka den sociala dialogen**
- > **Bekämpa ojämlikhet, diskriminering och social utslagning.**

Alla dessa mål ligger i linje med FN:s globala mål för hållbar utveckling 2030, mål 8: Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt.

När det gäller EU:s konkurrenskraft betonar kommissionens kompetensunion att EU behöver utbildade och erfarna personer för att möta nya utmaningar. När arbetskraven förändras har många arbetstagare svårt att hänga med och företagen kan inte hitta rätt kompetens. Dessa kompetensklyftor hämmar den europeiska konkurrenskraften.

Dessa växande krav och bredare mål skapar ett tydligt behov av en högkvalificerad, anpassningsbar och, framför allt, en professionell arbetskraft. Tränare, ledare, utbildare och administratörer måste i allt högre grad kombinera idrottsspecifik expertis med bredare färdigheter inom områden som social inkludering, folkhälsa, hållbar utveckling och digital kompetens. För att bygga upp en sådan arbetsstyrka krävs att man förbättrar sysselsättningen inom idrotten och skapar en stabil miljö för långsiktiga karriärer och kontinuerlig kompetensutveckling, samtidigt som man främjar en större social integration inom själva arbetsstyrkan.

> 2.2 EVIDENS: EN VERKLIGHETSBILD - ATT REKRYTERA OCH BEHÅLLA PERSONAL

IN-FORMS forskningsrapport om utmaningar i att rekrytera och behålla personal samt innovativa anställningsformer inom idrotten belyser många av de svårigheter som sektorn står inför. Rapporten bygger på dokumentstudier, en enkät besvarad av 2 264 idrottsorganisationer, intervjuer med 60 anställda och arbetsgivare samt 10 nationella samråd. Svaren belyste en hel del utmaningar som tyder på att idrotten för närvarande är en bit ifrån att skapa rätt förutsättningar för att uppnå de politiska målen ovan och med det skapa en smidig väg till ökad professionalisering.

Några exempel från enkäten:

- > 62,6% av de svarande som hade försökt rekrytera medarbetare under de senaste 12 månaderna uppgav att de hade stött på svårigheter.
- > 85,7% höll med om att det är en stor utmaning för idrottsorganisationerna att behålla kompetent personal.

> 2.3 EVIDENS: EN OSÄKERHET I ANSTÄLLNINGAR INOM IDROTTE

Trots dessa utmaningar har den betalda arbetskraften vuxit snabbt (32,3 procent under perioden 2011-2023, vilket är mer än fyra gånger så mycket som tillväxttakten i EU:s ekonomi som helhet). Genom att analysera statistik från Eurostat (EU:s statistikbyrå) är det tydligt att arbetskraften inom idrotten har några mycket ovanliga egenskaper som tyder på att anställningar inom idrotten är osäkra och oförutsägbara:

- > 47,4% av de anställda inom sport och fitness arbetar deltid (jämfört med 18,9% inom alla sysselsättningssektorer)
- > 36,4% hade en tidsbegränsad anställning (jämfört med 13,1% i alla sektorer)
- > 31% var egenföretagare (jämfört med 13,1% i alla sektorer)

Dessutom visade IN-FORMS enkät att svartarbete också är ett problem:

- > 29,1% instämde i påståendet: «Många anställda inom idrottssektorn redovisar inte sina inkomster till myndigheterna».

I denna «grå ekonomi» har arbetstagare inget skydd mot uppsägning och får inga av de fördelar som en laglig anställning innebär (sjukpenning, betald semester, pensioner, arbetslöshetsersättning och rätt till utbildning) och EU anser att detta bidrar till social utslagning.

Dessa resultat ger en bild av att anställningar inom idrotten är mycket mindre stabila än anställningar inom andra sektorer och tyder inte på en miljö som kommer att attrahera och behålla en professionell arbetskraft. Mer från enkäten:

- > 82,1% instämde i att «Många arbeten inom idrottssektorn är osäkra och vi måste hitta sätt att göra anställningarna inom idrotten mer stabila».
- > 69,4% instämde i att «Deltids- och tillfälliga jobb gör det svårt för idrottsorganisationer att behålla kompetent personal».

Undersökningsresultaten visade också på en intressant tudelning. Medan 52,1% ansåg att en av deras främsta prioriteringar var «flexibilitet i bemanningen utifrån organisationens behov», ansåg 47,9% att en av deras främsta prioriteringar var «möjligheten att behålla kompetent personal trots förändrade omständigheter». Att hitta lösningar som försöker balansera dessa två konkurrerande prioriteringar undersöks i kapitel 3 nedan.

> 2.4 EVIDENS: DE AVVIKANDE EGENSKAPERNA HOS ANSTÄLLDA INOM IDROTTE

Eurostats uppgifter visar att arbetskraftens demografi avviker från andra sektorer:

- > 29,1% av de anställda inom sport och fitness var i åldern 15-24 år (jämfört med 8,7% i alla sektorer)
- > Endast 43,4% var kvinnor (jämfört med 46,7% i alla sektorer)

Oroväckande nog har både klyftan mellan könen och överrepresentationen av unga arbetstagare ökat sedan 2011.

Den relativt sett mycket höga andelen unga arbetstagare tyder på att idrotten inledningsvis är en attraktiv del av arbetsmarknaden, men idrottssektorn lyckas inte behålla dem som långsiktigt och följaktligen saknar arbetskraften den erfarenhet och mognad som förväntas av en erfaren yrkesutövare. Det framgår av undersökningen:

- > 72,8% av de svarande som hade problem med att behålla medarbetare uppgav att det var ett särskilt problem att behålla medarbetare under 30 år.
- > 43,5% instämde i påståendet «Idrottsorganisationer skulle gynnas av att ha äldre och mer erfaren personal», medan endast 16% inte instämde.

Den relativt låga andelen kvinnor tyder på att idrotten inte bygger upp en könsintegrerad arbetsstyrka och misslyckas med att tillhandahålla inspirerande förebilder.

En separat forskningsrapport som tagits fram av V4V-projektet visade att:

- > Idrotten har den största frivilligarbetskraften av alla europeiska sektorer
- > Omkring 12 miljoner europeiska medborgare engagerar sig varje år i volontärarbete inom idrotten
- > De bidrar med cirka 97 miljoner timmar obetalt arbete varje månad

Idrottssektorns beroende av volontärer underströks av resultaten från projektets undersökning med 2 723 respondenter, där 92 procent sade att «idrottsorganisationer inte skulle kunna tillhandahålla sina tjänster utan volontärer». Samtidigt som vi måste respektera volontärernas roll och erkänna de fördelar som de tillför sektorn och som de själva får, måste det ske en kontrollerad övergång till fler betalda anställda för att professionaliseringen ska bli verklighet.



3 POTENTIELLA LÖSNINGAR

I detta dokument hävdas att traditionella anställningsformer inom idrotten - ofta dåligt hanterade, osäkra, deltidsanställningar eller tillfälliga anställningar - är otillräckliga för att stödja sektorns utveckling mot en mer professionell arbetskraft. Bättre anställningsförfaranden och nya och innovativa anställningsformer, såsom delad anställning, plattformarbete, intermittent tillsvidareanställning och jobbdelning, kan ge möjligheter att hantera arbetskraftsbrist, utöka laglig anställning och öka flexibiliteten för både arbetsgivare och arbetstagare. Dessa tillvägagångssätt kan hjälpa idrottsorganisationer att minska kostnaderna, förbättra tillhandahållandet av tjänster, förenkla administrativa bördor och hjälpa sektorn att övergå från sitt traditionella beroende av volontärer. De måste dock åtföljas av tydliga lagar och regler och riktad kompetensutveckling för att säkerställa att de förbättrar, snarare än försvagar, det sociala skyddet och jobbkvaliteten.

> 3.1 EVIDENS: BÄTTRE ANSTÄLLNINGSFÖRHÅLLANDEN

Av ovanstående framgår att idrottens arbetsgivare är medvetna om de utmaningar de står inför, och många försöker redan ta itu med dessa genom bättre personalhantering. Från IN-FORMS-enkäten rapporterade följande procentandelar av de svarande att de hade använt och skulle rekommendera följande:

	Rekommenda- tionsgrad	Använd- ningsgrad
Tillhandahålla utbildnings- och fortbildningsmöjligheter Omfattande möjligheter till utbildning och karriärutveckling förbättrar inte bara personalens kompetens och främjar professionell utveckling utan bidrar också till att behålla personalen på lång sikt.	97.9%	69.2%
Förbättrade arbetsvillkor - arbetsmiljö och personalstöd Bidrar till att attrahera och behålla talanger genom att säkerställa en säker, motiverande och stödjande miljö.	97.6%	55.8%
Skapa praktikplatser/lärlingsprogram Ge yngre personer möjlighet att uppleva hur det är att arbeta inom idrotten och ge dem fortlöpande utbildning, mentorskap och stöd så att de kan behålla sina tjänster.	97.2%	40.3%
Generellt förbättrat rykte som arbetsgivare för att locka till sig anställda Arbetsgivare inför god personalpolitik och gör detta känt för potentiella anställda.	96.8%	44.4%
Främja mångfald och inkludering Säkerställer att alla individer, oavsett kön, bakgrund eller förmåga, kan bidra till och dra nytta av sektorn, breddar kandidatpoolen och utvecklar organisationens prestation och lyfter kvinnliga förebilder.	96.2%	42.7%
Förbättra HR- och rekryteringsprocesser Bättre och mer effektiva metoder för personalhantering ökar sannolikheten för att attrahera och behålla de talanger som behövs.	96.2%	33.3%
Implementering av initiativ för balans mellan arbete och fritid Gör det möjligt för medarbetarna att hantera personliga och professionella ansvarsområden, vilket minskar utbrändhet och ökar arbetstillfredsställelsen, särskilt för yngre medarbetare och personer med familj.	94.9%	52.7%

Dessa tillvägagångssätt ansågs alla ha sina fördelar. Beslutsfattare bör ta dessa i beaktande och marknadsföra dem som möjliga lösningar för idrottsarbetsgivare med lämplig vägledning om hur de ska tillämpas.

> 3.2 NYA TILLVÄGAGÅNGSSÄTT FÖR ANSTÄLLNING INOM IDROTT

Att införa det som utforskats ovan kommer att få vissa positiva effekter för rekrytering och bibehållande av professionell personal, men de tar inte direkt itu med de strukturella sysselsättningsproblem som leder till den höga andelen deltids- och tillfälliga anställningar inom idrotten och behovet av att ta itu med obalanser mellan kön och ålder. IN-FORMS-forskningen testade därför också genomförbarheten av att tillämpa några nya metoder för sysselsättning som identifierats av Eurofound, EU:s byrå som tillhandahåller forskning och kunskap för att främja bättre sociala- och arbetsrelaterade frågor. Syftet med IN-FORMS-undersökningen var att ta reda på om dessa nya anställningsformer skulle kunna bidra till att professionalisera idrottsarbetskraften, om de redan används inom idrotten och vilka fördelar och risker de kan medföra i en idrottsmiljö.

Forskningen och samrådet visade att tre av de nya metoder som lyfts fram av Eurofound skulle kunna ge vissa fördelar när det gäller att ta itu med de strukturella sysselsättningsproblem som idrotten står inför och ytterligare en metod som inte listats av Eurofound. Undersökningen av idrottsorganisationerna visade att ett antal arbetsgivare inom idrotten redan använde sig av dessa metoder och att deras rekommendationsnivå var hög eller mycket hög. Fördelarna och riskerna för både arbetsgivare och anställda utforskades ytterligare genom intervjuerna.

En fullständig beskrivning av dessa finns i bilaga 1.

> Delning av anställda (Employee sharing)

- Andel av användarna som skulle rekommendera: 76.8%
- Andel av icke-användarna som trodde att metoden kunde vara till hjälp: 45.1%

Beskrivning: En organisation anställer medarbetare och delar sedan ut dem till olika organisationer när de behövs, mot en avgift som baseras på antalet arbetade timmar.

Idrottsexempel: Ett idrottsförbund (eller en arbetsgivarorganisation) anställer en pool av kvalificerade tränare på ett permanent heltidskontrakt; alla klubbar i det förbundet kan begära en tränare för specifika sessioner och betalar en avgift till förbundet baserat på antalet timmar som tränaren arbetar för dem.

Positivt resultat: Kan omvandla deltidsanställning, frivilligt eller "svart" arbete till permanenta heltidsavtal.



> Plattformsarbete

- Andel av användarna som skulle rekommendera: 75.9%
- Andel av icke-användarna som trodde att metoden kunde vara till hjälp: 49.5%

Beskrivning: Kvalificerade arbetstagare gör sig tillgängliga på en digital plattform och arbetsgivare kan anlita deras tjänster när de behöver dem.

Idrottsexempel: Kvalificerade fitnessinstruktörer lägger upp sina profiler på en digital plattform, och gymmen kan boka deras tjänster för kommande klasser beroende på efterfrågan.

Positivt resultat: Utbud och efterfrågan på arbetskraft matchas mer effektivt; yngre, mindre erfarna arbetstagare får lätt tillgång till arbetsmarknaden, vilket kan leda till stabila fasta anställningar.

> Arbetsdelning (Job sharing)

- Andel av användarna som skulle rekommendera: 80.8%
- Andel av icke-användarna som trodde att metoden kunde vara till hjälp: 37.0%

Beskrivning: Två eller flera medarbetare delar på det ansvar och de arbetsuppgifter som en heltidsanställd har.

Idrottsexempel: Två deltidsanställda delar på en heltidstjänst exempelvis en receptionisttjänst; den ena tar förmiddagarna, den andra tar eftermiddagarna, så att receptionen kan vara bemannad hela dagen.

Positivt resultat: Utbud och efterfrågan på arbetskraft matchas mer effektivt; yngre, mindre erfarna arbetstagare får lätt tillgång till arbetsmarknaden, vilket kan leda till en stabil fast anställning.

> Intermittent tillsvidareanställning

- Andel av användarna som skulle rekommendera: 83.9%
- Andel av icke-användarna som trodde att metoden kunde vara till hjälp: 31.6%

Beskrivning: En organisation ger sin personal ett fast anställningsavtal med ett överenskommet antal timmar som ska arbetas under året. Arbetstiden per vecka/månad är oregelbunden på grund av toppar i efterfrågan eller säsongsvariationer. Trots oregelbundenheten får medarbetaren en fast månadslön som baseras på 1/12 av den totala årliga arbetstiden för att säkerställa en stabil månadslön.

Idrottsexempel: En skid- eller tennistränare är tillsvidareanställd med tillgång till sjuklön, semesterersättning, pensionsavsättningar etc. men behöver bara arbeta 600 timmar för sin arbetsgivare under ett år. Arbetsgivaren kallar in dem när det finns efterfrågan på lektioner. Varje månad under hela året får de en lön som motsvarar 1/12 av de timmar de arbetar under året. Tränaren kan arbeta för andra arbetsgivare utanför de 600 timmarna.

Positivt resultat: Kan omvandla tillfälliga jobb till fasta anställningar; mer stabilitet och flexibilitet för arbetstagaren.

> 3.3 ATT ÖVERVINNA HINDER FÖR NYTÄNKANDE

Skrivbordsundersökningar, enkäter, intervjuer och nationella rundabordssamtal bekräftade att dessa nya metoder kan medföra positiva fördelar för idrottsorganisationer och olika delar av arbetskraften. När det gäller alla dessa nya metoder var det dock tydligt att medvetenheten inom idrottssektorn är låg och att idrottsorganisationer på alla nivåer behöver mycket mer information, vägledning och stöd när det gäller att utvärdera sina egna behov för att välja och hantera metoder som maximerar fördelarna och samtidigt minskar de potentiella riskerna.

Nästan hälften av de tillfrågade (47,8%) ansåg att bristande kunskap om lämpliga anställningsalternativ utgör ett hinder för goda anställningsrutiner och innovation. Nästan lika många pekade på juridiska begränsningar (46,6%). 36,3% ansåg att det behövdes mer vägledning och 33,8% ansåg att nya anställningsformer var för komplicerade att införa eller hantera. Alla dessa resultat tyder på det:

- > Idrottssektorn måste vara mindre traditionell och mer innovativ i sin syn på anställning.
- > Sektorn behöver mer skräddarsydd information om de nya anställningsformerna för att uppmuntra till mer kreativt tänkande när det gäller att ta itu med professionaliseringen.
- > Arbetsgivare och anställda behöver mer expertrådgivning om hur de ska användas i enlighet med lagkrav etc.
- > Vissa nya metoder, i synnerhet plattformsarbete, kan innebära större risker för arbetstagarnas skydd, och dessa måste skyddas.
- > I vissa länder måste det rättsliga ramverket/kollektivavtalen anpassas för att tillåta dessa nya metoder; detta kan uppnås genom social dialog.
- > I de flesta länder saknas det uppgifter om tillgång och efterfrågan på arbetskraft, särskilt för specialistroller inom idrottssektorn, vilket hindrar beslutsfattare från att identifiera kompetensbrister, förutse nya yrkeskrav eller utforma riktade utbildnings- och omskolningsprogram.

Analysen visade också att vissa av dessa nya metoder krävde nya kunskaper för att kunna tillämpas framgångsrikt, i synnerhet:

- > Arbetsgivarna behöver utveckla större kunskaper om anställningsförhållanden/arbetsrätt i allmänhet så att de kan fatta välgrundade beslut.
- > Arbetsgivarna måste utveckla en större förmåga att hantera personal på distans.
- > Arbetstagaren måste kunna hantera sin egen arbetsbelastning på ett mer självständigt sätt.
- > Arbetstagaren måste marknadsföra sina tjänster på ett mer effektivt sätt.
- > Arbetstagare och arbetsgivare behöver mer digital kompetens.

4

REKOMMENDATIONER TILL AKTÖRER INOM IDROTTE

Aktörerna inom idrottssektorn finns på olika nivåer och har olika ansvarsområden. I detta avsnitt listar vi några rekommendationer som är lämpliga för olika aktörer att överväga.

Alla aktörer uppmuntras att:

- > Prioritera professionell och hållbar sysselsättning för idrottsorganisationer på alla nivåer, samtidigt som volontärernas roll och bidrag respekteras.
- > Utvärdera potentialen hos de listade arbetsmetoderna (avsnitt 3.1) och nya former för anställning inom idrotten (avsnitt 3.2) för att stödja ytterligare professionalisering av sektorn.
- > Ta del av "guidelines", det digitala verktyget och experthubben för sysselsättning när de blir tillgängliga i slutet av 2026 från IN-FORMS webbplats.

> 4.1 EU:S INSTITUTIONER

EU:s generaldirektorat för utbildning, ungdom, idrott och kultur (GD EAC) bör:

- > Inrätta en expertarbetsgrupp om professionalisering av idrottsarbetskraften i linje med EU:s agenda för idrott och hur bättre anställningsmetoder och nya former för anställning inom idrotten kan bidra till sektorns professionalisering.
- > Denna grupp bör samarbeta med andra relevanta generaldirektorat (GD), t.ex. GD för Sysselsättning, socialpolitik och inkludering (GD EMPL) för att bedöma om de rekommenderade nya metoderna för anställning inom idrotten i avsnitt 3.2 överensstämmer med EU:s sysselsättningsramverk och eventuella rättsliga hinder på medlemsstatsnivå.
- > Tillhandahålla en genomförbarhetsstudie om nya metoder för anställning inom idrotten för bred spridning inom sektorn.

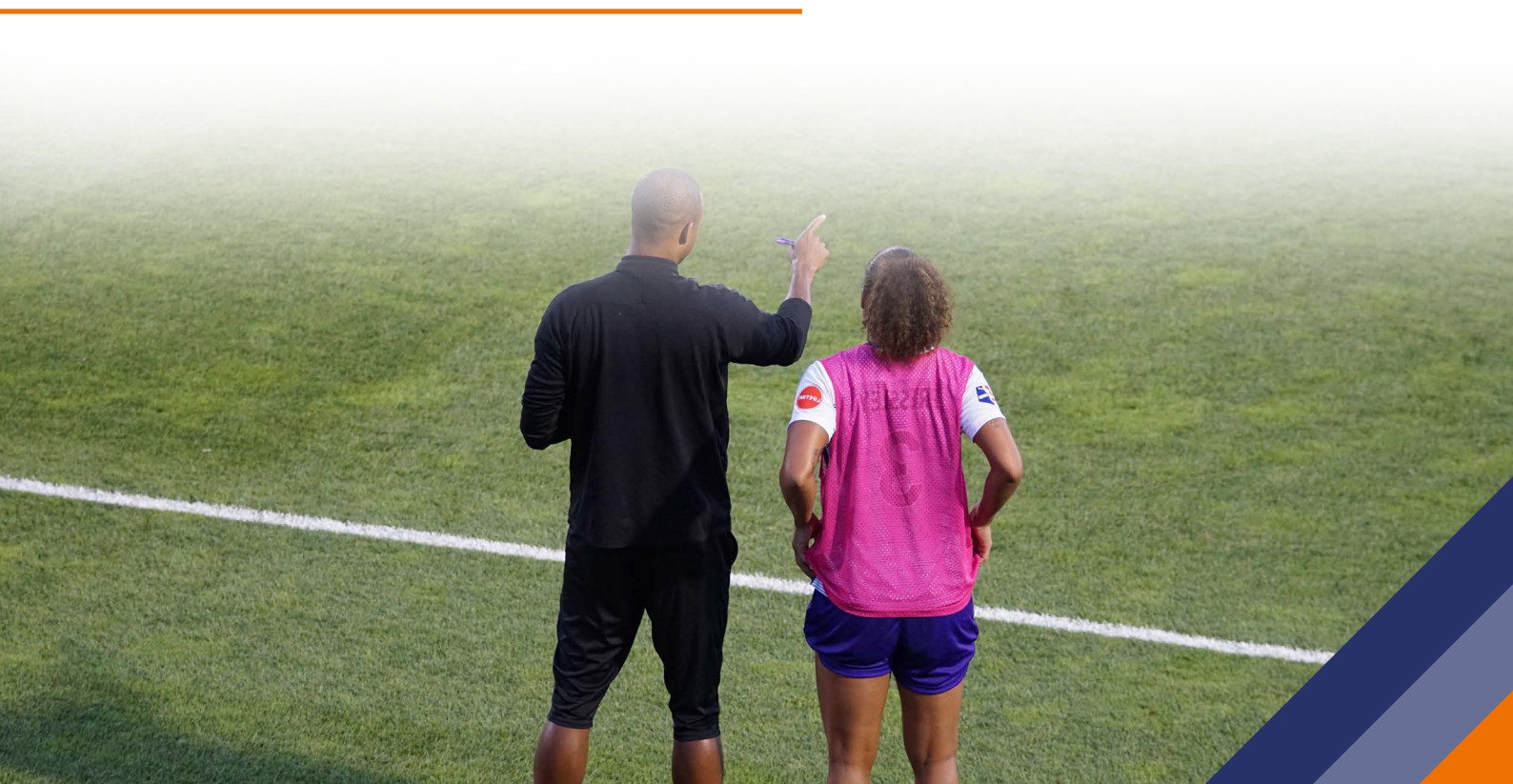
> 4.2 INTERNATIONELLA IDROTTSFÖRBUND OCH ARBETSGIVARORGANISATIONER

Internationella idrottsförbund och arbetsgivarorganisationer som European Association of Sport Employers bör:

- > Utveckla och ge information och vägledning till sina nationella federationer och medlemsgrupper om god anställningssed som identifieras i avsnitt 3.1.
- > Uppmärksamma sina nationella förbund och medlemsgrupper på förekomsten av de nya metoder för anställning inom idrotten som anges i avsnitt 3.2 och föreslå dem att ta itu med rekryterings- och behållandeutmaningar. Och mer stabila anställningar med hänvisning till könsintegrering och behållande av unga kvalificerade medarbetare.
- > Uppmuntra nationella federationer och nationella arbetsgivargrupper att genomföra en kartläggning av sina egna behov när det gäller att rekrytera, behålla och professionalisera.
- > Sprida information om IN-FORMS "guidelines", digitala verktyg och hubb för sysselsättningsexperter (klart i slutet av 2026).

4.3 NATIONELLA OCH REGIONALA IDROTTPOLITISKA INSTANSER OCH MYNDIGHETER

- > Se till att de har tillförlitliga uppgifter om arbetskraften inom idrotten och dess egenskaper.
- > Etablera metoder för att samla in data om tillgång och efterfrågan på kvalificerad arbetskraft inom idrotten.
- > Utvärdera potentialen för bättre anställningsmetoder (3.1) och nya former för anställning inom idrotten (3.2) för att förbättra verksamheten och öka professionaliseringen av arbetskraften inom idrotten.
- > Arbeta med parallella departement med ansvar för sysselsättning för att utvärdera de nya metoderna i avsnitt 3.2 för att identifiera potentiella rättsliga hinder och överväga att ta bort/ändra dessa samtidigt som man noga beaktar arbetstagarnas skydd och sociala integration.
- > Underlätta social dialog mellan aktörer som idrottens arbetsgivare och fackföreningar om frågor som rör anställningar inom idrotten och de nya metoderna i avsnitt 3.2.
- > Identifiera och ändra nationell lagstiftning för att underlätta nya metoder för anställning inom idrotten och för att säkerställa rättvis behandling av alla anställda, oavsett anställningsform.



> 4.4 NATIONELLA/REGIONALA IDROTTSFÖRBUND, OLYMPISKA KOMMITTÉER, ARBETSGIVARORGANISATIONER OCH KOMMUNER

- > Genomföra en kartläggning av sina egna behov när det gäller rekrytering, bibehållande av personal, obalans mellan kön och ålder och den övergripande professionaliseringen.
- > Tillgång till och tillhandahållande av expertinformation, råd och vägledning om anställningar inom idrotten i allmänhet till sina medlemmar i enlighet med nationell arbetslagstiftning och kollektivavtal.
- > Få tillgång till och ge expertinformation, råd och vägledning till sina medlemmar om goda anställningsförhållanden i 3.1 och de nya formerna för anställning inom idrotten i 3.2 genom IN-FORMS "guidelines", digitala verktyg och experthubb för anställning.
- > Främja god förvaltning i sina medlemsorganisationer för att säkerställa att god anställningspraxis följs.
- > Inleda en social dialog med fackföreningar och andra arbetstagarrepresentanter för att nå en överenskommelse om huruvida och hur nya metoder för anställning inom idrotten ska implementeras.
- > Främja användningen av arbetsdelning som en metod för att attrahera och behålla arbetstagare med familjeansvar, i synnerhet kvinnor.
- > Främja användningen av intermittenta fasta anställningar (i länder där detta är möjligt) som en metod för att uppnå en mer stabil arbetskraft för säsongsarbeten och tillgodose arbetstagarnas behov av stabilitet och förutsägbara inkomster, och därmed bidra till att behålla yngre arbetstagare.
- > Överväga att införa egna arrangemang för delad anställning, särskilt för arbeten där efterfrågan är hög och där det finns många deltidsanställningar eller svart arbetskraft, för att få arbetstagarna att övergå till laglig heltidsanställning.
- > Överväga att etablera egna digitala plattformar så att deras medlemmar enkelt och snabbt kan få tillgång till kvalificerad arbetskraft och göra det möjligt för yngre och mindre erfarna att komma in på arbetsmarknaden.

4.5 FACKFÖRENINGAR OCH ANDRA ORGAN SOM FÖRETRÄDER ANSTÄLLDA

- > Presentera de goda anställningsrutinerna i avsnitt 3.1 till idrottsarbetsgivare som en metod för att attrahera och behålla kvalificerad arbetskraft.
- > Utvärdera de nya metoderna för anställning inom idrotten i avsnitt 3.2 utifrån fördelar och risker samt metoder för att minska riskerna för deras medlemmar.
- > Inleda en social dialog med idrottens arbetsgivarorganisationer för att nå en överenskommelse om huruvida och hur nya metoder för anställning inom idrotten bör genomföras.
- > När så är lämpligt, få tillgång till och tillhandahålla expertinformation, råd och vägledning till sina medlemmar om de nya metoder för anställning inom idrotten som man kommit överens om att genomföra i deras land.

4.6 IDROTTSFÖRENINGAR OCH ANDRA ORGANISATIONER SOM SYSSLAR MED IDROTT OCH FYSISK AKTIVITET

- > Kartlägga och rapportera sina egna behov i förhållande till anställning inom idrotten till sina nationella förbund.
- > Utvärdera möjligheten i de anställningsrutiner som anges i 3.1 och fundera på hur de kan implementera dem.
- > Vid behov anta principer för god förvaltningssed (good governance) för att underlätta bättre anställningsförfaranden.
- > Få tillgång till expertinformation, råd och vägledning om anställning inom idrottssektorn och förbättra sina egna rekryterings- och behållarstrategier genom IN-FORMS "guidelines", digitala verktyg och experthubben för anställning när de blir tillgängliga.
- > Föra dialog med sina nationella förbund om möjligheterna med de nya formerna för anställning inom idrotten, i synnerhet delning av personal och plattformarbete där initiativet måste tas på en högre nivå.
- > Skapa större stabilitet i anställningen för deltidsanställda och tillfälligt anställda genom arbetsdelning, intermittent tillsvidareanställning och genom att påverka deras förbund att införa system för arbetsdelning.

4.7 UTBILDNINGS- OCH FORTBILDNINGSLEVERANTÖRER

- > Utvärdera sina egna utbildnings- och träningserbjudanden för att säkerställa att drivkraften för professionalisering inom sektorn och kunskap/färdigheter inom idrottsanställning hanteras på lämpligt sätt, inklusive god anställningspraxis i avsnitt 3.1.
- > Genomföra undersökningar med idrottsarbetsgivare för att se vilka program för fortbildning som kan införas för att tillgodose aktuella behov i samband med anställning inom idrotten och nya tillvägagångssätt, t.ex. distansarbete, självledarskap, personlig marknadsföring och relevanta digitala färdigheter.



5

**DE MÖJLIGA
POSITIVA
EFFEKTERNA AV
GENOMFÖRANDET
AV POLICYN**

Genomförandet av denna policy förväntas bidra till positiva effekter:

- > **Deltagare i idrott och fysisk aktivitet:** ökad social avkastning på investeringen (SROI) genom breddat deltagande och mer positiva idrotts- och hälsoresultat genom verksamhet som bedrivs av kvalificerad professionell personal.
- > **Arbetsmarknadsresultat:** bättre matchning av utbud och efterfrågan på arbetskraft, lättare tillgång till kvalificerad personal, förbättrad rekrytering och bibehållande av personal, minskat svartarbete och skapande av stabila jobb av högre kvalitet, möjligheter att överföra ideella till avlönat arbete.
- > **Sociala resultat:** starkare socialt skydd för arbetstagare, ökad jämställdhet, bättre möjligheter för unga att stanna kvar i sektorn och social integration för dem som tidigare befunnit sig i den «grå ekonomin».
- > **Ekonomiska resultat:** ökad konkurrenskraft för idrottsorganisationer, förbättrad effektivitet genom digitalisering och nya möjligheter för mikroföretagande.
- > **Fördelar för personal:** färre otrygga anställningar, förbättrade arbetsvillkor, större variation av erfarenheter, tillgång till utbildning och karriärmöjligheter, mer förutsägbara inkomster, mer flexibel anställning för att matcha livsstilsförväntningar.



BILAGA 1

FÖRDELAR OCH RISKER MED NYA METODER FÖR ANSTÄLLNING INOM IDROTTE

FÖRDELAR OCH RISKER MED NYA METODER FÖR ANSTÄLLNING INOM IDROTTE

DELNING AV ANSTÄLLDA (EMPLOYEE SHARING)

Idrottsexempel: Ett idrottsförbund (eller en arbetsgivarorganisation) anställer en pool av kvalificerade tränare på ett permanent heltidskontrakt; alla klubbar i det förbundet kan begära en tränare för specifika sessioner och betalar en avgift till förbundet baserat på antalet timmar som tränaren arbetar för dem.

Positivt resultat: Kan omvandla deltidsanställning eller svartarbete till permanenta heltidsavtal

Relevanta jobb:

- > Tränare
- > Kansli/Administration
- > Mellanchefer
- > Aktivitetsledare
- > Fitnessinstruktörer

Fördelar:

- > Arbetstagaren får fördelarna med en fast anställning
- > Klubben har flexibilitet när efterfrågan fluktuerar
- > Organisationen har tillgång till arbetstagare med garanterad kompetens
- > Förbundet/arbetsgivargruppen tar hand om anställningsadministrationen
- > Organisationen behöver inte utbilda arbetstagaren
- > Arbetstagaren har bredare erfarenhet av att arbeta i olika miljöer

Risker:

- > Svårigheter för förbundet/arbetsgivargruppen att hantera arbetstagaren på distans
- > Förbundet/arbetsgivargruppen måste fortsätta att betala arbetstagaren även om efterfrågan minskar
- > Potentiell konflikt om en tränare arbetar för konkurrerande klubbar/föreningar
- > Arbetstagaren kan ha svårt att anpassa sig till olika organisationskulturer
- > Administrationen kan vara komplicerad

FÖRDELAR OCH RISKER MED NYA METODER FÖR ANSTÄLLNING INOM IDROTTE

PLATTFORMSARBETE

Idrottsexempel: Kvalificerade fitnessinstruktörer lägger upp sina profiler på en digital plattform, och gymmen kan boka deras tjänster för kommande klasser

Positivt resultat: Utbud och efterfrågan på arbetskraft matchas mer effektivt; yngre, mindre erfarna arbetstagare får lättare tillgång till arbetsmarknaden

Relevanta jobb:

- > Tränare
- > Aktivitetsledare
- > Mellanchefer
- > Fitnessinstruktörer
- > Professionella idrottsutövare
- > Operativ personal

Fördelar:

- > Organisationer kan snabbt och enkelt hitta de kvalificerade medarbetare som behövs
- > Organisationer använder endast arbetstagaren när det behövs
- > Kvalificerade arbetstagare med liten erfarenhet får lättare tillgång till arbetsmarknaden
- > Flexibilitet kan vara attraktivt för vissa arbetstagare
- > Låg administrativ börda för organisationen

Risker:

- > Potentiell intressekonflikt eftersom medarbetaren också kan arbeta för en konkurrerande organisation
- > Ytterligare kostnad för plattformsavgift
- > Lägre motivation hos arbetstagarna
- > Mindre kontroll från ledningen
- > Bristande integration av teamet
- > Arbetstagaren kan förbli egenföretagare och saknar det fulla skydd som en fast anställning ger

FÖRDELAR OCH RISKER MED NYA METODER FÖR ANSTÄLLNING INOM IDROTTE

ARBETSDELNING (JOB SHARING)

Idrottsexempel: Två deltidsanställda delar på en heltidstjänst exempelvis en receptionisttjänst; den ena tar förmiddagarna, den andra tar eftermiddagarna, så att receptionen kan vara bemannad hela dagen.

Positivt resultat: Täcker arbetsuppgifterna för en heltidstjänst men matchar behoven hos personer med familjeansvar, särskilt kvinnor..

Relevanta jobb:

- > Kansli och administration
- > Operativ personal
- > Fitnessinstruktörer
- > Tränare
- > Mellanchefer

Fördelar:

- > Någon som kan ta fullt ansvar när någon annan är frånvarande
- > Kompetens- och erfarenhetsutbyte mellan medarbetarna
- > Bra integration i teamet
- > Rekryteringsattraktion som passar med arbetstagarens personliga omständigheter
- > Behålla kompetent personal när de personliga omständigheterna förändras
- > Ökad lojalitet hos personalen

Risker:

- > Potentiell konflikt eller konkurrens mellan jobbdelare
- > Mer komplicerat att administrera
- > Kommunikation och överlämning mellan kompetensdelare
- > Svårt att hantera två personer i samma jobb
- > Arbetstagaren kan förbli egenföretagare och saknar det fulla skydd som en fast anställning ger

FÖRDELAR OCH RISKER MED NYA METODER FÖR ANSTÄLLNING INOM IDROTTE

INTERMITTENT TILLSVIDAREANSTÄLLNING

Idrottsexempel: En ledare är tillsvidareanställd med rätt till sjuklön, semesterersättning, pensionsavsättningar etc. men behöver bara arbeta 600 timmar för sin arbetsgivare under ett år. Arbetsgivaren kallar in dem när det finns efterfrågan på träningar/lektioner. Varje månad under hela året får de en lön som motsvarar 1/12 av de timmar de arbetar under året. Ledaren kan arbeta för andra arbetsgivare utanför de 600 timmarna.

Positivt resultat: Kan omvandla tillfälliga jobb till fasta anställningar; mer stabilitet och flexibilitet för arbetstagaren.

Relevanta jobb:

- > Aktivitetsledare
- > Kontorister/administratörer
- > Operativ personal
- > Tränare
- > Mellanchefer

Fördelar:

- > Organisationen behåller bra och pålitlig personal
- > Organisationen har en mer stabil arbetsstyrka
- > Den anställda får de flesta fördelar som en fast anställning ger men med något större flexibilitet
- > Arbetstagaren har en förutsägbar inkomst
- > Bra integration i teamet

Risker:

- > Organisationen måste betala arbetstagaren när efterfrågan och arbetsbelastningen är låg
- > Komplex löneadministration
- > Oattraktivt för viss personal som föredrar ännu större flexibilitet
- > Svåra avtalsförhandlingar



INFORMS

Innovative Forms of Employment in Sport

www.informs-sport.eu



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

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

Grafisk design: Salomé Millet - www.studio-helioscope.com



**Medfinansieras av
Europeiska unionen**

Finansieras av Europeiska unionen. De synpunkter och åsikter som uttrycks är endast upphovsmannens [upphovsmännens] och utgör inte Europeiska unionens eller Europeiska genomförandeorganet för utbildning och kulturs (EACEA) officiella ståndpunkt. Varken Europeiska unionen eller EACEA tar något ansvar för dessa.