



Innovative Forms of Employment in Sport

BOUWEN AAN EEN MEER PROFESSIONELE SPORTARBEIDSMARKT NIEUWE VORMEN VAN TEWERKSTELLING IN DE SPORT

DOCUMENT MET BELEIDSAANBEVELINGEN

BOUWEN AAN EEN MEER PROFESSIONELE SPORTARBEIDSMARKT

NIEUWE VORMEN VAN TEWERKSTELLING IN DE SPORT

DOCUMENT MET BELEIDSAANBEVELINGEN

IN-FORMS - Verbetering van de werkgelegenheid in de sport door het onderzoeken, bevorderen en ondersteunen van innovatieve vormen van tewerkstelling in Europa

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

Voor het eerst gepubliceerd 2025
Door Europees Waarnemingscentrum voor Sport en Tewerkstelling (EOSE)
82A, rue d'Ypres - 69004 Lyon - Frankrijk
www.eose.org
eosesec@eose.org

Grafisch ontwerp:
Salomé Milet – www.studio-helioscope.com

Copyright © IN-FORMS, Lyon 2025



Het hergebruik van dit document is toegestaan onder de naamsvermelding Creative Commons 4.0 Internationaal (CC-BY 4.0) licentie.
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**Medegefinancierd door
de Europese Unie**

Gefinancierd door de Europese Unie. De hier geuite ideeën en meningen komen echter uitsluitend voor rekening van de auteur(s) en geven niet noodzakelijkerwijs die van de Europese Unie of het Europese Uitvoerende Agentschap onderwijs en cultuur (EACEA) weer. Noch de Europese Unie, noch het EACEA kan ervoor aansprakelijk worden gesteld.

INHOUDSOPGAVE

»	1 - DOEL VAN DIT BELEIDSDOCUMENT	5
»	2 - DE KERN VAN DE UITDAGING	8
	2.1 Het beleidskader – professionalisering van de sportarbeidsmarkt via betere tewerkstelling	9
	2.2 Bewijs: de realiteit van werving en retentie	10
	2.3 Bewijs: het precaire karakter van werkgelegenheid in de sport	11
	2.4 Bewijs: de atypische kenmerken van de beroepsbevolking in de sport	11
»	3 - MOGELIJKE OPLOSSINGEN	12
	3.1 Bewijs: betere tewerkstellingspraktijken	13
	3.2 Bewijs: nieuwe vormen van tewerkstelling in de sport	14
	3.3 Obstakels voor nieuw denken overwinnen	16
»	4 - AANBEVELINGEN VOOR STAKEHOLDERS IN DE SPORTSECTOR	17
	4.1 EU-instellingen	18
	4.2 Internationale sportfederaties en werkgeversorganisaties	18
	4.3 Nationale en regionale sportministeries en agentschappen voor de sport	19
	4.4 Nationale/regionale sportfederaties, Olympische comités, werkgeversgroepen en lokale overheden	20
	4.5 Vakbonden en andere werknemersvertegenwoordigende organen	21
	4.6 Sportclubs en andere organisaties voor sport en lichaamsbeweging	21
	4.7 Onderwijs- en opleidingsinstellingen	21
»	5 - DE POTENTIËLE POSITIEVE EFFECTEN VAN BELEIDSIMPLEMENTATIE	22
»	BIJLAGE 1: VOORDELEN EN RISICO'S VAN NIEUWE VORMEN VAN TEWERKSTELLING IN DE SPORT	24

IN-FORMS PROJECT PARTNERS



Europees Observatorium voor
Sport en Werkgelegenheid (EOSE)
Frankrijk, Europe - Coordinator



Fédération Nationale Profession
Sport et Loisirs (FNPSL)
Frankrijk



Sportwerk Vlaanderen
België



LUNEX
Luxemburg



Werkgevers in de Sport
Nederland



Polytechnische Universiteit van
Santarém / Sport Sciences School
of Rio Maior (ESDRM)
Portugal



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

Algemeen Secretariaat voor
Sport, Ministerie van Onderwijs,
Religieuze Zaken en Sport
Griekenland



Arbetsgivaralliansen
Zweden



Institute of Sport- National
Research Institute
Polen



Portugese Zwemfederatie
Portugal



Roemeense Voetbalbond
Roemenië



Sportuniversiteit van Tirana
Albanië

1

DOEL VAN DIT BELEIDSDOCUMENT

Beleidsaanbevelingen voor sport kunnen een belangrijke rol spelen in het stimuleren van positieve verandering en het behalen van betere resultaten voor de miljoenen Europese burgers die elke dag aan sport en beweging doen.

Een belangrijke uitdaging voor de Europese sportsector is de overgang van een voornamelijk vrijwilligers gedreven werking naar een meer professioneel tewerkgesteld, ervaren en hooggekwalificeerd personeelsbestand. In veel landen slagen sportorganisaties er moeilijk in om gekwalificeerd personeel met de juiste competenties aan te trekken en duurzame, stabiele tewerkstelling te garanderen die optimaal gebruikmaakt van beschikbare expertise. Tegelijkertijd zijn de meeste sportorganisaties klein, beschikken ze over beperkte middelen en missen ze informatie en begeleiding om zelfstandig creatieve oplossingen te vinden. Deze wanverhouding zorgt voor verhoogde druk, vooral op cruciale functies op het terrein zoals coaches, trainers en instructeurs, en op middenkaderfuncties.

Deze nota vat de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen samen van IN-FORMS, een driejarig Europees Erasmus+-sportproject met 12 partners, waaronder werkgevers in de sport, sportfederaties, een overheidsdepartement, onderzoeksinstellingen en universiteiten uit 10 landen, die de uitdagingen onderzocht rond het aantrekken en behouden van betaald personeel in de Europese sportsector en het potentieel van nieuwe tewerkstellingsvormen om aan deze uitdagingen tegemoet te komen.

De IN-FORMS-partners hopen oprecht dat sportactoren op alle niveaus deze bevindingen zullen meenemen en verder zullen onderzoeken hoe zij tewerkstelling in de sport kunnen verbeteren en innoveren, om zo de verdere professionalisering van de sector te ondersteunen.

Mogelijke oplossingen zijn onder andere:

- > Werkgevers in de sport een beter inzicht geven in tewerkstelling en de opties die voor hen beschikbaar zijn,
- > Het verbeteren van huidige tewerkstellingspraktijken, bijvoorbeeld door betere arbeidsomstandigheden, een gezondere werk-privébalans en loopbaanontwikkelingstrajecten.

Maar ook:

- > We stellen nieuwe manieren voor om vakbekwame werknemers in te zetten zodat sportorganisaties de nodige flexibiliteit krijgen, terwijl het personeel meer stabiliteit, sociale bescherming en betere inkomenskansen geniet.

IN-FORMS biedt vanaf eind 2026 praktische ondersteuning aan de sector via een stappenplan, een digitale tool en een netwerk van arbeidsexperten in heel Europa. Deze hulpmiddelen helpen sportorganisaties bij het invoeren en evalueren van nieuwe vormen van tewerkstelling. We raden belanghebbenden aan om deze middelen ruim te verspreiden en in te zetten waar relevant.

Hoofdstuk 4 van deze nota bevat specifieke aanbevelingen voor de volgende betrokken partijen om de professionalisering van de sportarbeidsmarkt te versterken:

- > EU Directoraat-generaal Onderwijs, Jeugdzaken, Sport en Cultuur (DG EAC)
- > Internationale sportfederaties en werkgeversorganisaties
- > Nationale en regionale sportministeries en agentschappen voor de sport
- > Nationale en regionale sportfederaties, Olympische comités, werkgeversgroeperingen en lokale overheden
- > Vakbonden en andere organisaties die werknemers vertegenwoordigen
- > Sportclubs en andere organisaties voor sport en beweging
- > Onderwijs- en opleidingsinstellingen

Deze nota erkent dat betrokkenen hindernissen kunnen tegenkomen bij het realiseren van deze oplossingen, maar benadrukt dat deze kunnen worden overwonnen via sociaal overleg dat de standpunten van overheden, werkgevers en werknemers samenbrengt, door brede verspreiding en begeleiding, en vooral door iedereen aan te moedigen om 'out-of-the-box' te denken en de praktische hulpmiddelen te gebruiken zodra deze beschikbaar zijn.



2

DE KERN VAN DE UITDAGING

> 2.1 HET BELEIDSKADER – PROFESSIONALISERING VAN DE SPORTARBEIDSMARKT VIA BETERE TEWERKSTELLING

In haar **Witboek over Sport (2007)** erkende de Europese Commissie de rol van sport als een groeiend sociaal en economisch fenomeen dat bijdraagt aan de strategische EU-doelstellingen van solidariteit en welvaart. Het benadrukte de bijdrage van sport aan:

- > Volksgezondheid
- > Onderwijs en opleiding
- > Sociale inclusie, integratie en gelijke kansen
- > De strijd tegen racisme en geweld
- > Het uitdragen van Europese waarden wereldwijd
- > Economische ontwikkeling, groei en werkgelegenheid
- > Duurzame ontwikkeling

Het Witboek onderstreepte ook het belang van bewijsgericht sportbeleid (waar deze nota op inspeelt) en gestructureerde dialoog (die deze nota wil stimuleren).

Sindsdien zijn vijf EU-werkplannen voor sport gevolgd. Het **Actieplan Sport 2024-2027** legt de nadruk op de socio-economische en ecologische dimensies van sport, naast de traditionele culturele en gezondheidsrollen. Belangrijke prioriteiten zijn: innovatie en digitalisering, het bevorderen van duurzame praktijken, sociale inclusie, gendergelijkheid en weerbaarheid. Het plan erkent sport niet alleen als recreatieve en gezondheid bevorderende activiteit, maar ook als een belangrijke economische sector met aanzienlijk groeipotentieel.

Het Europees werkgelegenheids- en sociaal beleid legt de nadruk op prioriteiten zoals:

- > **Gelijke kansen en betere toegang tot de arbeidsmarkt**
- > **Het promoten van kwaliteitsvolle jobs**
- > **Verhogen van de arbeidsparticipatiegraad**
- > **Aanpakken van vaardigheden- en arbeidstekorten**
- > **Versterken van de sociale dialoog**
- > **Bestrijden van ongelijkheid, discriminatie en sociale uitsluiting**

Elk van deze doelstellingen sluit aan bij duurzame ontwikkelingsdoelstelling 8 van de Verenigde Naties voor 2030: Eerlijk werk en economische groei.

Wat het concurrentievermogen van de EU betreft, benadrukt de Commissie in haar «Unie van Vaardigheden» dat de EU geschoolde mensen nodig heeft om het hoofd te bieden aan nieuwe uitdagingen. Naarmate de functievereisten veranderen hebben veel werknemers moeite om bij te blijven en kunnen bedrijven vaak niet het juiste talent vinden. Deze kloof in vaardigheden en arbeidskrachten remt de Europese concurrentiekracht.

De stijgende beleidsverwachtingen maken duidelijk dat er nood is aan een hooggekwalificeerde, wendbare en professionele sportarbeidsmarkt. Coaches, managers, trainers en administratieve medewerkers moeten sportexpertise combineren met bredere competenties zoals sociale inclusie, volksgezondheid, duurzaamheid en digitale geletterdheid. Dit vraagt om betere tewerkstellingsvoorwaarden en een stabiel kader voor duurzame loopbanen en permanente professionele ontwikkeling, met bijzondere aandacht voor sociale inclusie binnen de sector zelf.

> 2.2 BEWIJS: DE REALITEIT VAN WERVING EN RETENTIE

Het IN-FORMS-onderzoeksrapport over tewerkstellingsuitdagingen en innovatieve vormen van tewerkstelling in de sportsector brengt tal van knelpunten aan het licht. De bevindingen zijn gebaseerd op literatuuronderzoek, een online enquête bij 2.264 sportorganisaties, interviews met 60 werknemers en werkgevers en 10 nationale rondetafelgesprekken. Samen schetsen ze een duidelijk beeld van de structurele hindernissen die de professionalisering van de sector vertragen.

Enkele bevindingen uit de enquête:

- > 62,6% van de organisaties die het afgelopen jaar betaald personeel probeerden aan te werven ondervond problemen hiermee.
- > 85,7% was het eens dat het behouden van gekwalificeerd personeel een grote uitdaging is.

> 2.3 BEWIJS: HET PRECAIRE KARAKTER VAN WERKGELEGENHEID IN DE SPORT

Ondanks deze uitdagingen groeide het aantal betaalde sportmedewerkers sterk (+32,3% tussen 2011–2023, vier keer sneller dan de totale EU-arbeidsmarkt). Uit een analyse van statistieken geleverd door Eurostat (het statistische bureau van de EU) blijkt duidelijk dat de beroepsbevolking in de sport enkele zeer ongebruikelijke kenmerken heeft, die suggereren dat werkgelegenheid in de sport precair en onvoorspelbaar is:

- > 47,4% van de sport- en fitnessmedewerkers heeft een deeltijdscontract (vergeleken met 18,9% in alle sectoren).
- > 36,4% heeft een tijdelijk contract (vergeleken met 13,1% in alle sectoren)
- > 31% werkt als zelfstandige (vergeleken met 13,1% in alle sectoren)

Daarnaast toont de IN-FORMS enquête ook aan dat zwartwerk een rol speelt:

- > 29,1% was het eens met de stelling: «Veel werknemers in de sportsector geven hun inkomsten niet aan bij de autoriteiten».

In deze 'grijze economie' hebben zwartwerkers nauwelijks bescherming tegen ontslag en missen zij alle voordelen van legale tewerkstelling, zoals sociale zekerheid, betaald verlof, pensioen, werkloosheidsuitkering en gewaarborgd loon bij ziekte en andere wettelijke bescherming. De EU beschouwt dit als een belangrijke factor die bijdraagt aan sociale uitsluiting.

Deze bevindingen schetsen een beeld van werkgelegenheid in de sport die veel minder stabiel is dan werkgelegenheid in andere sectoren en wijzen niet op een omgeving die professionele arbeidskrachten zal aantrekken en behouden. Onderstaande cijfers bevestigen dit:

- > 82,1% was het ermee eens dat «veel werk in de sportsector onzeker is en dat we manieren moeten vinden om werkgelegenheid in de sport stabiel te maken».
- > 69,4% was het ermee eens dat «deeltijdse en tijdelijke banen het voor sportorganisaties moeilijk maken om geschoold personeel te behouden».

Tegelijk ervaart de sector een spanningsveld. 52,1% gaf als een van hun belangrijkste prioriteiten 'flexibiliteit in personeelsbezetting op basis van organisatorische behoeften' aan, 47,9% duidde 'het vermogen om geschoold personeel te behouden ondanks veranderende omstandigheden' aan. Het vinden van oplossingen die een evenwicht proberen te vinden tussen deze twee concurrerende prioriteiten wordt onderzocht in hoofdstuk 3 hieronder.

> 2.4 BEWIJS: DE ATYPISCHE KENMERKEN VAN DE BEROEPSBEVOLKING IN DE SPORT

De gegevens van Eurostat tonen ook aan dat de demografische kenmerken van de beroepsbevolking afwijkt van die in andere sectoren:

- > 29,1% van de werknemers in de sport- en fitnesssector is tussen de 15 en 24 jaar oud (vergeleken met 8,7% in alle sectoren)
- > Slechts 43,4% is vrouw (vergeleken met 46,7% in alle sectoren)

Zorgwekkend is dat zowel de genderkloof als de oververtegenwoordiging van jonge werknemers sinds 2011 is toegenomen.

Het relatief zeer hoge percentage jonge werknemers wijst erop dat sport in eerste instantie een aantrekkelijke werkgelegenheidsbestemming is, maar de sportsector slaagt er niet in om hen op duurzame wijze als professionals voor lange termijn aan zich te binden. Bijgevolg ontbreekt het de beroepsbevolking veelal aan ervaring die van een professional mag worden verwacht. Uit het onderzoek blijkt zelfs dat:

- > 72,8% van de respondenten die problemen hadden met het behouden van werknemers, gaf aan dat het behouden van werknemers jonger dan 30 jaar een bijzonder probleem was.
- > 43,5% was het eens met de stelling 'Sportorganisaties zouden baat hebben bij ouder en meer ervaren personeel' en slechts 16% was het daar niet mee eens.

Het relatief lage percentage vrouwen toont dat de sector geen genderspecifiek personeelsbestand opbouwt en weinig rolmodellen biedt.

Een apart onderzoeksrapport van het V4V-project onthulde dat:

- > Sport het grootste aantal vrijwilligers heeft van alle Europese sectoren
- > Jaarlijks 12 miljoen Europeanen vrijwilligerswerk in sport doen
- > Vrijwilligers samen 97 miljoen uur onbetaald werk per maand leveren

De afhankelijkheid van de sportsector van vrijwilligers werd onderstreept door de bevindingen van de enquête van het project onder 2.723 respondenten, waarin 92% zei dat «sportorganisaties hun diensten niet zouden kunnen leveren zonder vrijwilligers». Hoewel we de rol van vrijwilligers moeten respecteren en de voordelen ervan die ze sector brengen en voor zichzelf brengen moeten erkennen, is een gecontroleerde overgang naar meer betaalde werknemers noodzakelijk om professionalisering waar te maken.



3 MOGELIJKE OPLOSSINGEN

Dit artikel stelt dat traditionele vormen van tewerkstelling in de sport – vaak slecht georganiseerd, onzeker, deeltijds of tijdelijk – onvoldoende zijn om de sector te ontwikkelen tot een professionele arbeidsmarkt. Betere werkpraktijken en innovatieve tewerkstellingsvormen zoals gedeeld werkgeverschap, platformwerk, plus-minus conto en duobanen bieden kansen om personeelstekorten aan te pakken, legale werkgelegenheid uit te breiden en flexibiliteit te vergroten voor zowel werkgevers als werknemers. Deze benaderingen kunnen sportorganisaties helpen kosten te verlagen, de dienstverlening te verbeteren, administratieve lasten te verminderen en de overgang weg van de traditionele afhankelijkheid van vrijwilligers te ondersteunen. Ze moeten echter gepaard gaan met strikte arbeidsnormen, duidelijke regelgeving en gerichte vaardigheidsontwikkeling om ervoor te zorgen dat ze de sociale bescherming en de kwaliteit van het werk verbeteren in plaats van verzwakken.

> 3.1 BEWIJS: BETERE TEWERKSTELLINGSPRAKTIJKEN

Uit bovenstaande blijkt duidelijk dat werkgevers in de sport zich bewust zijn van de uitdagingen waarmee ze worden geconfronteerd en dat veel werkgevers deze al proberen aan te pakken door middel van beter personeelsmanagement. Uit de IN-FORMS-enquête blijkt dat sportorganisaties de volgende goede praktijkvoorbeelden hebben gebruikt en zouden aanbevelen:

	Aanbevelings- percentage	Gebruik
Opleidings- en trainingsmogelijkheden aanbieden Het aanbieden van opleidings- en trainingsmogelijkheden versterkt niet alleen de vaardigheden van medewerkers en stimuleert hun professionele groei, maar draagt ook bij aan het langdurig behoud van personeel.	97.9%	69.2%
Het verbeteren van arbeidsomstandigheden – zoals een gezonde werkomgeving en goede ondersteuning van personeel Helpt niet alleen om talent aan te trekken en te behouden, maar zorgt ook voor een veilige, motiverende en stimulerende werkplek.	97.6%	55.8%
Het opzetten van stages en leerlingprogramma's Dit geeft jonge talenten de kans om kennis te maken met de realiteit van werken in de sport. Door hen voortdurende training, begeleiding en ondersteuning te bieden, vergroot je de kans dat ze hun expertise blijven inzetten voor de organisatie.	97.2%	40.3%
Over het algemeen de reputatie als werkgever verbeteren om werknemers aan te trekken Werkgevers introduceren sterke HR-praktijken en communiceren deze actief naar potentiële kandidaten.	96.8%	44.4%
Diversiteit en inclusie bevorderen Zorgt ervoor dat iedereen – ongeacht geslacht, achtergrond of bekwaamheid – kan bijdragen aan én profiteren van de sector. Dit vergroot de talentenpool, versterkt de organisatieprestaties en creëert meer vrouwelijke rolmodellen.	96.2%	42.7%
Verbeteren van HR- en wervingsprocessen Met betere en efficiëntere HR-praktijken vergroot je de kans om het juiste talent aan te trekken én te behouden.	96.2%	33.3%
Het implementeren van initiatieven voor een gezonde werk-privébalans Dit helpt werknemers hun persoonlijke en professionele verantwoordelijkheden beter te combineren, vermindert burn-out en verhoogt de werktevredenheid, vooral bij jonge medewerkers en werknemers met een gezin.	94.9%	52.7%

Elk van deze maatregelen biedt duidelijke voordelen. Beleidsmakers moeten hiermee rekening houden en ze actief promoten als mogelijke oplossingen voor sportwerkgevers, met duidelijke richtlijnen voor een correcte toepassing.

> 3.2 NIEUWE VORMEN VAN TEWERKSTELLING IN DE SPORT

Het invoeren van de hierboven beschreven goede praktijken kunnen positieve effecten hebben op de werving en het behoud van professioneel personeel. Toch bieden ze geen directe oplossing voor structurele problemen zoals het hoge aandeel deeltijdse- en tijdelijke banen in de sport en de noodzaak om ongelijkheden op basis van gender en leeftijd aan te pakken. Daarom onderzocht het IN-FORMS-project ook de haalbaarheid van nieuwe tewerkstellingsvormen die door Eurofound zijn geïdentificeerd, het EU-agentschap dat onderzoek en kennis levert voor een beter sociaal- en werkgelegenheidsbeleid. Het doel was om na te gaan of deze innovatieve vormen kunnen bijdragen aan de professionalisering van de sportarbeidsmarkt, of ze al worden toegepast in de sector en welke voordelen en risico's ze met zich meebrengen in een sportcontext.

Uit het onderzoek en de raadpleging blijkt dat drie van de door Eurofound geïdentificeerde nieuwe tewerkstellingsvormen voordelen kunnen bieden bij het aanpakken van structurele uitdagingen in de sportsector, aangevuld met één extra benadering die niet door Eurofound werd genoemd. De enquête onder sportorganisaties toont aan dat sommige werkgevers deze vormen al toepassen en ze in hoge tot zeer hoge mate zouden aanbevelen. De voordelen en risico's voor zowel werkgevers als werknemers zijn verder uitgediept in de interviews.

Een volledige beschrijving hiervan is te vinden in Bijlage 1.

> Gedeeld werkgeverschap

- Aandeel gebruikers dat dit zou aanbevelen: 76.8%
- Aandeel niet-gebruikers dat aangeeft dat de aanpak nuttig zou kunnen zijn: 45.1%

Beschrijving: Een groep werkgevers neemt 1 werknemer in dienst en is gezamenlijk verantwoordelijk voor hem.

Voorbeeld voor de sport: Drie sportfederaties stellen gezamenlijk een beleidsmedewerker aan en zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor hem.

Positief resultaat: Kan deeltijdswerk, vrijwilligerswerk of zwartwerk omzetten in vaste voltijdse contracten.



> Platformwerk

- Aandeel gebruikers dat dit zou aanbevelen: 75.9%
- Aandeel niet-gebruikers dat dacht dat de aanpak nuttig zou kunnen zijn: 49.5%

Beschrijving: Alle vormen van betaalde arbeid die geleverd worden op, via, of bemiddeld worden door een online platform waar vraag en aanbod van diensten (of arbeid) op elkaar worden afgestemd via digitale technologieën die eigendom zijn van en/of geëxploiteerd worden door een onderneming.

Voorbeeld voor de sport: Gekwalificeerde fitnessinstructeurs plaatsen hun profiel op een digitaal platform, waar fitnesscentra hen eenvoudig kunnen boeken voor lessen op basis van hun actuele behoefte.

Positief resultaat: Vraag en aanbod op de arbeidsmarkt worden efficiënter op elkaar afgestemd. Jongere en minder ervaren werknemers krijgen zo gemakkelijker toegang tot de arbeidsmarkt, wat kan uitmonden in een stabiele, vaste baan.

> Duobanen

- Aandeel gebruikers dat dit zou aanbevelen: 80.8%
- Aandeel niet-gebruikers dat dacht dat de aanpak nuttig zou kunnen zijn: 37.0%

Beschrijving: Twee personeelsleden delen de verantwoordelijkheden en taken van één voltijdse functie.

Voorbeeld voor de sport: Een club heeft een voltijdse coachfunctie in duobaan die wordt ingevuld door twee verschillende personen, een coach gespecialiseerd in technische vaardigheden en een andere coach met eerder pedagogische en didactische vaardigheden.

Positief resultaat: De taken en verantwoordelijkheden van een voltijdse functie wordt gedeeld door twee medewerkers. Dit creëert een betere werk-privébalans en biedt tegelijk de kans om elkaar te versterken, kennis uit te wisselen en continuïteit te verzekeren wanneer één van beide afwezig is.

> Plus-minus conto

- Aandeel gebruikers dat dit zou aanbevelen: 83.9%
- Aandeel niet-gebruikers dat dacht dat de aanpak nuttig zou kunnen zijn: 31.6%

Beschrijving: Een organisatie geeft hun medewerker een vast arbeidscontract met een overeengekomen aantal te werken uren per jaar. De wekelijkse / maandelijkse werkuren zijn onregelmatig door pieken in de vraag of seizoensgebondenheid. Ondanks de onregelmatigheid krijgt de medewerker een vast maandsalaris gebaseerd op 1/12 van de totale jaarlijkse werktijd om een stabiel maandsalaris te garanderen.

Voorbeeld voor de sport: Een ski- of tennisinstructeur heeft een vaste aanstelling met voordelen zoals ziekteuitkering, vakantiegeld en pensioenopbouw, maar werkt slechts 600 uur per jaar voor de werkgever. De werkgever zet de instructeur in wanneer er vraag is naar lessen. Elke maand ontvangt de instructeur een vast salaris, berekend als 1/12 van het totale jaarloon. Buiten deze 600 uur kan de instructeur ook voor andere werkgevers werken.

Positief resultaat: Kan tijdelijke banen omzetten in vaste banen; meer stabiliteit en flexibiliteit voor de werknemer.

> 3.3 OBSTAKELS VOOR NIEUW DENKEN OVERWINNEN

Literatuuronderzoek, de enquête, interviews en nationale rondetafelgesprekken bevestigden dat deze nieuwe vormen van tewerkstelling aanzienlijke voordelen kunnen opleveren voor sportorganisaties en diverse segmenten van de beroepsbevolking. Tegelijkertijd is duidelijk dat het bewustzijn binnen de sportsector laag blijft. Sportorganisaties op alle niveaus hebben nood aan meer informatie, begeleiding en ondersteuning om hun eigen behoeften te evalueren en geschikte implementatiemethoden te kiezen en te beheren, zodat de voordelen worden gemaximaliseerd en de potentiële risico's beperkt.

Bijna de helft van de respondenten (47,8%) ziet een gebrek aan kennis over geschikte tewerkstellingsmogelijkheden als een belangrijke belemmering voor goede werkgelegenheidspraktijken en innovatie. Een vergelijkbaar aandeel (46,6%) wijst op de wettelijke beperkingen. Daarnaast geeft 36,3% aan dat er meer begeleiding nodig is, terwijl 33,8% vindt dat nieuwe vormen van tewerkstelling te complex zijn om toe te passen of te beheren. Bovenstaande bevindingen suggereren:

- > De sportsector moet evolueren naar een minder traditionele en meer innovatieve aanpak van tewerkstelling.
- > Er is nood aan op maat gemaakte informatie over nieuwe tewerkstellingsvormen om creatief denken te stimuleren bij het realiseren van de professionaliseringsagenda.
- > Werkgevers en werknemers hebben deskundige begeleiding nodig om deze vormen correct toe te passen binnen de wettelijke kaders.
- > Sommige nieuwe benaderingen, zoals bijvoorbeeld platformwerk, kunnen grotere risico's inhouden voor de bescherming van werknemers en deze moeten worden gewaarborgd.
- > In bepaalde landen is een aanpassing van het wettelijk kader en zijn collectieve arbeidsovereenkomsten noodzakelijk om deze nieuwe vormen mogelijk te maken, dit kan worden bereikt via sociaal overleg.
- > Daarnaast ontbreekt in veel landen betrouwbare data over vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, vooral voor gespecialiseerde functies in de sportsector. Dit belemmert beleidsmakers bij het identificeren van tekorten aan vaardigheden, het voorspellen van opkomende beroepsbehoeften en het ontwerpen van gerichte opleidings- en herscholingsprogramma's.

Daarnaast toonde de analyse ook aan dat sommige van deze nieuwe vormen van tewerkstelling extra vaardigheden vereisen om succesvol te kunnen worden toegepast, zoals:

- > Werkgevers moeten meer kennis ontwikkelen over tewerkstellingspraktijken in het algemeen, zodat ze weloverwogen beslissingen kunnen nemen.
- > Werkgevers moeten een grotere capaciteit ontwikkelen om personeel op afstand te beheren.
- > Werknemers moeten in staat zijn hun eigen werkbelasting autonomer te beheren.
- > Werknemers moeten hun diensten effectiever kunnen promoten en vermarkten.
- > Zowel werknemers als werkgevers hebben nood aan sterkere digitale vaardigheden.

4

AANBEVELINGEN VOOR STAKEHOLDERS IN DE SPORTSECTOR

Stakeholders in de sportsector opereren op verschillende niveaus en dragen uiteenlopende verantwoordelijkheden. In dit hoofdstuk formuleren we aanbevelingen die inspelen op hun specifieke rol.

Alle stakeholders worden aangemoedigd om:

- > Professionele en duurzame tewerkstelling tot een prioriteit te maken voor sportorganisaties op alle niveaus, met respect voor de rol en bijdragen van vrijwilligers.
- > Het potentieel te evalueren van de opgesomde goede praktijkvoorbeelden inzake tewerkstelling (sectie 3.1) en nieuwe vormen van tewerkstelling in de sport (sectie 3.2) om de professionalisering van de sector te ondersteunen.
- > Het stappenplan, de digitale tool en het expertisecentrum voor tewerkstelling in de sport te raadplegen zodra deze beschikbaar zijn eind 2026 via de IN-FORMS-website.

> 4.1 EU-INSTELLINGEN

Het Directoraat-Generaal voor Onderwijs, Jeugdzaken, Sport en Cultuur (DG EAC) van de EU zou:

- > Een expertengroep moeten oprichten rond de professionalisering van sportpersoneel, in lijn met de EU-agenda voor sport, en onderzoeken hoe betere tewerkstellingspraktijken en nieuwe vormen van tewerkstelling kunnen bijdragen aan de professionalisering van de sector.
- > Moeten kunnen samenwerken met andere relevante DG's, zoals Werkgelegenheid, Sociale Zaken en Inclusie (DG EMPL), om te beoordelen hoe de aanbevolen nieuwe tewerkstellingsvormen (sectie 3.2) aansluiten bij het EU-werkgelegenheidskader en om mogelijke juridische hindernissen op lidstaatsniveau in kaart te brengen.
- > Een haalbaarheidsstudie moeten uitvoeren over nieuwe tewerkstellingsvormen in de sport en zorgen voor een brede verspreiding van de resultaten binnen de sector.

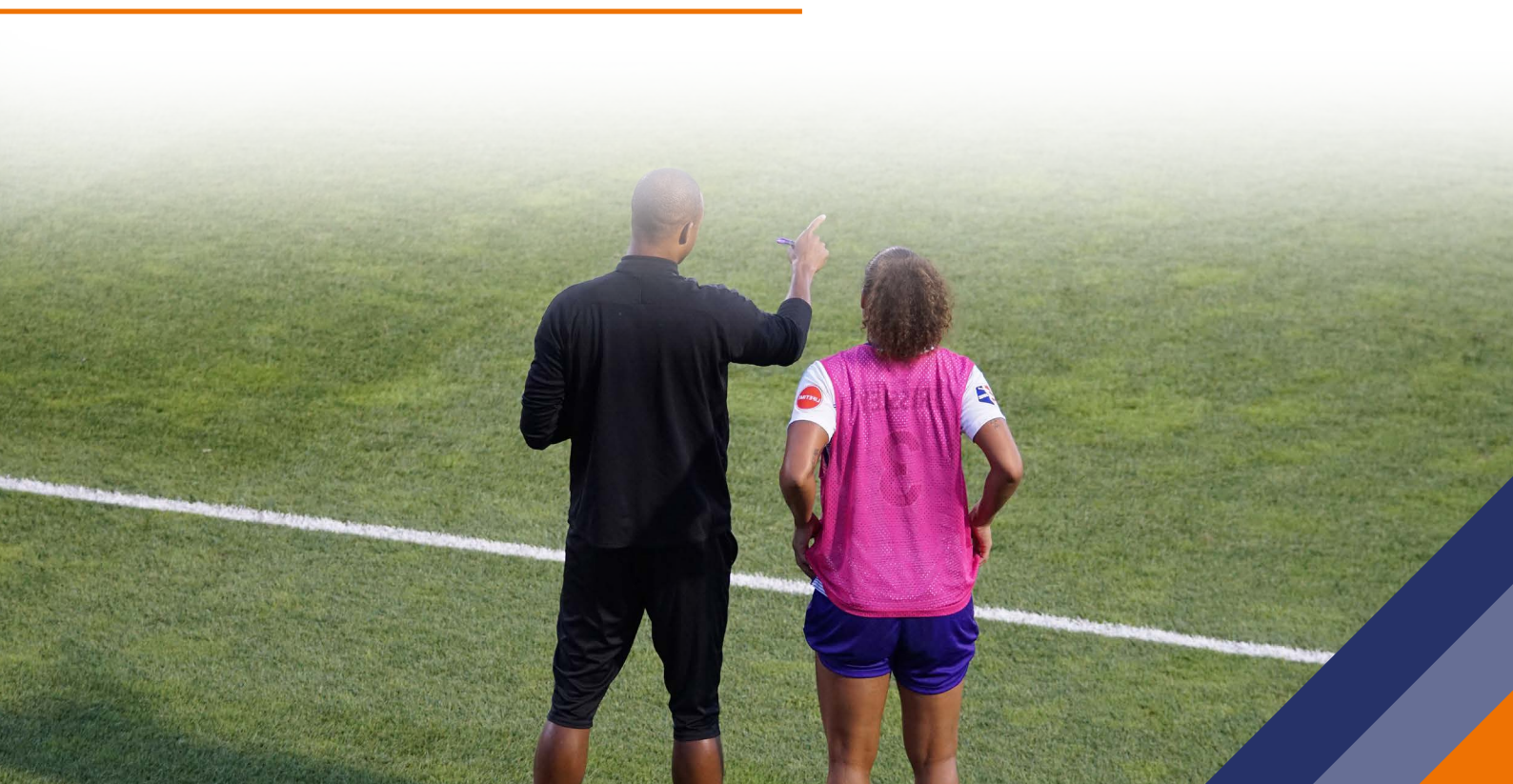
> 4.2 INTERNATIONALE SPORTFEDERATIES EN WERKGEVERSORGANISATIES

Internationale sportfederaties en werkgeversorganisaties zoals de Europese Vereniging van Sportwerkgevers (European Association of Sport Employers), zouden:

- > Informatie en richtlijnen moeten ontwikkelen en verspreiden aan hun nationale federaties en ledengroepen over goede tewerkstellingspraktijken, zoals geïdentificeerd in sectie 3.1.
- > Hun nationale federaties en ledengroepen moeten informeren over de nieuwe tewerkstellingsvormen in de sportsector (sectie 3.2) en hun potentieel om uitdagingen rond werving en behoud van personeel aan te pakken, evenals om meer stabiele werkgelegenheid te creëren, met de juiste aandacht voor genderinclusie en het behoud van jonge, gekwalificeerde werknemers.
- > Nationale federaties en werkgeversgroepen moeten aanmoedigen om hun eigen behoeften te analyseren met betrekking tot werving, behoud van personeel en professionalisering.
- > Informatie moeten verspreiden over de IN-FORMS stappenplannen, de digitale tool en het expertisecentrum voor tewerkstelling in de sport (beschikbaar eind 2026).

> 4.3 NATIONALE EN REGIONALE SPORTMINISTERIES EN AGENTSCHAPPEN VOOR DE SPORT

- > Zorg voor betrouwbare gegevens over de sportarbeidsmarkt en haar kenmerken.
- > Ontwikkel methoden om gegevens te verzamelen over vraag en aanbod van gekwalificeerde arbeidskrachten in de sport.
- > Evalueer het potentieel van betere tewerkstellingspraktijken (sectie 3.1) en nieuwe tewerkstellingsvormen (sectie 3.2) om de werking van nationale sportarbeidsmarkten te verbeteren en de professionalisering van sportpersoneel te stimuleren.
- > Werk samen met ministeries voor werkgelegenheid om nieuwe tewerkstellingsvormen (sectie 3.2) te beoordelen, mogelijke juridische hindernissen te identificeren en waar nodig aan te passen, met aandacht voor werknemersbescherming en sociale inclusie.
- > Faciliteer sociaal overleg tussen sportwerkgevers en vakbonden over kwesties rond sporttewerkstelling en nieuwe tewerkstellingsvormen (sectie 3.2).
- > Evalueer en pas indien nodig de nationale arbeidswetgeving aan om nieuwe tewerkstellingsvormen mogelijk te maken en eerlijke behandeling van alle werknemers te waarborgen, ongeacht hun contractvorm.



> 4.4 NATIONALE/REGIONALE SPORTFEDERATIES, OLYMPISCHE COMITÉS, WERKGEVERS GROEPEN EN LOKALE OVERHEDEN ZOUDEN:

- > Hun eigen behoeften moeten analyseren op het vlak van werving, retentie, gendergelijkheid, leeftijdsdiversiteit en de bredere professionaliseringsagenda.
- > Toegang moeten bieden tot deskundige informatie, advies en begeleiding over sporttewerkingstelling in overeenstemming met de nationale arbeidswetgeving en collectieve arbeidsovereenkomsten.
- > Goed bestuur kunnen bevorderen bij hun ledenorganisaties om naleving van goede tewerkingstellingspraktijken te garanderen.
- > Actief kunnen deelnemen aan sociaal overleg met vakbonden en werknemersvertegenwoordigers over de implementatie van nieuwe tewerkingstellingsvormen.
- > Het gebruik van duobanen kunnen stimuleren om werknemers met gezinsverantwoordelijkheden, in het bijzonder vrouwen, aan te trekken en te behouden.
- > Het Plus-minus conto (in landen waar dit wetelijk mogelijk is) kunnen promoten om een stabiel personeelsbestand te creëren voor seizoensarbeid en voorspelbare inkomens te bieden, wat helpt om jongere werknemers te behouden.
- > Kunnen overwegen om eigen regelingen voor gedeeld werkgeverschap op te zetten, met name voor functies waar veel vraag naar is en waar veel deeltijdswerk of niet-geregistreerde arbeid voorkomt, zodat werknemers kunnen overstappen naar voltijdse legale tewerkingstelling.
- > Kunnen overwegen hun eigen digitale platform te ontwikkelen, zodat hun leden gemakkelijk en snel toegang krijgen tot gekwalificeerde werknemers en jongere, minder ervaren kandidaten gemakkelijker de arbeidsmarkt kunnen betreden.

> 4.5 VAKBONDEN EN ANDERE ORGANISATIES DIE WERKNEMERS VERTEGENWOORDIGEN

- > Promoot de goede tewerkstellingspraktijken uit sectie 3.1 bij sportwerkgevers als middel om geschoolde werknemers aan te trekken en te behouden.
- > Evalueer de nieuwe vormen van tewerkstelling in de sport (paragraaf 3.2) vanuit het perspectief van voordelen, risico's en manieren om deze risico's te beperken voor hun leden.
- > Voer sociaal overleg in met werkgeversorganisaties in de sport om overeenstemming te bereiken over de vraag of en hoe nieuwe tewerkstellingsvormen moeten worden geïmplementeerd.
- > Zorg, waar nodig, voor toegang tot deskundige informatie, advies en begeleiding voor leden over nieuwe tewerkstellingsvormen die in hun land kunnen worden toegepast.

> 4.6 SPORTCLUBS EN ANDERE ORGANISATIES VOOR SPORT EN BEWEGING

- > Breng eigen behoeften rond sporttewerkstelling in kaart en rapporteer deze aan nationale federaties of verenigingen.
- > Evalueer het potentieel van goede tewerkstellingspraktijken uit sectie 3.1 en overweeg hoe deze kunnen worden geïmplementeerd.
- > Pas, waar nodig, principes van goed bestuur toe om betere tewerkstellingspraktijken te faciliteren.
- > Raadpleeg deskundige informatie, advies en begeleiding om werkgelegenheid en personeelsbeheer te verbeteren via IN-FORMS-stappenplannen, de digitale tool en het expertisecentrum voor tewerkstelling in de sport zodra deze beschikbaar zijn.
- > Bespreek met nationale federaties/verenigingen het potentieel van nieuwe tewerkstellingsvormen, zoals gedeeld werkgeverschap en platformwerk, waarbij het initiatief op hoger niveau moet plaatsvinden.
- > Zorg voor meer werkstabiliteit voor deeltijds- en tijdelijk personeel via duobanen, tijdelijke vaste contracten en lobby bij bonden en verenigingen voor duobanen.

> 4.7 ONDERWIJS- EN OPLEIDINGSINSTELLINGEN

- > Evalueer het eigen onderwijs- en opleidingsaanbod om ervoor te zorgen dat het streven naar professionalisering in de sector en kennis/vaardigheden in de sport op de juiste manier aan bod komen, met inbegrip van de goede werkpraktijken in sectie 3.1.
- > Voer samen met werkgevers in de sport onderzoek uit om te zien welke programma's voor voortdurende professionele ontwikkeling kunnen worden geïntroduceerd om te voorzien in de huidige behoeften met betrekking tot werkgelegenheid in de sport en nieuwe vormen van tewerkstelling, bijvoorbeeld afstandswerk, zelfstandige opdrachten, persoonlijke marketing en relevante digitale vaardigheden.



5

**DE POTENTIËLE
POSITIEVE
EFFECTEN VAN
BELEIDSIMPLE-
MENTATIE**

De uitvoering van dit beleid zal naar verwachting positieve effecten opleveren:

- > **Voor deelnemers aan sport en lichaamsbeweging.**
- > **Voor de arbeidsmarkt:** Betere afstemming tussen vraag en aanbod; eenvoudigere toegang tot gekwalificeerd personeel; verbeterde werving en behoud van medewerkers; minder zwartwerk en meer stabiele, kwalitatieve banen; kansen om vrijwilligers door te laten stromen naar betaald werk.
- > **Voor de samenleving:** Sterkere sociale bescherming voor werknemers, meer gendergelijkheid, betere kansen voor jongeren om in de sector te blijven en sociale inclusie voor mensen die eerder actief waren in de 'grijze economie'.
- > **Voor de economie:** Grotere concurrentiekracht van sportorganisaties en de bredere sector, meer efficiëntie door digitalisering en nieuwe mogelijkheden voor micro-ondernemerschap.
- > **Voor medewerkers:** Minder onzeker werk, betere arbeidsomstandigheden, meer variatie in ervaring, toegang tot opleiding en loopbaanontwikkeling, meer voorspelbare inkomens en flexibelere werkvormen die aansluiten bij ieders specifieke levensstijl.



BIJLAGE 1

VOORDELEN EN RISICO'S VAN NIEUWE VORMEN VAN TEWERKSTELLING IN DE SPORT

VOORDELEN EN RISICO'S VAN NIEUWE VORMEN VAN TEWERKSTELLING

GEDEELD WERKGEVERSCHAP

Voorbeeld voor de sport: Drie sportfederaties stellen gezamenlijk een beleidsmedewerker aan en zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor hem.

Positief resultaat: Kan deeltijdse tewerkstelling of zwartwerk omzetten in vaste voltijdse contracten.

Relevante functies:

- > Coaches
- > Administratieve ondersteuners
- > Middenkader
- > Outdoorbegeleiders
- > Fitnessinstructeurs

Voordelen:

- > De werknemer geniet van voordelen van een vast contract.
- > De club heeft flexibiliteit wanneer de vraag fluctueert.
- > De organisatie heeft toegang tot gekwalificeerde medewerkers.
- > De federatie/werkgeversgroep regelt alle administratieve verplichtingen rond tewerkstelling.
- > De organisatie hoeft de werknemer niet zelf op te leiden.
- > De werknemer doet bredere ervaring op door te werken in verschillende omgevingen.

Risico's:

- > Moeilijkheden voor de federatie/werkgeversgroep om de werknemer op afstand te beheren.
- > Federatie/werkgeversgroep moet de werknemer blijven betalen, ook bij dalende vraag.
- > Mogelijke belangenconflicten als coaches werken voor concurrerende clubs.
- > Werknemer kan moeite hebben om zich aan te passen aan verschillende organisatieculturen.
- > Administratie kan complex zijn.

VOORDELEN EN RISICO'S VAN NIEUWE VORMEN VAN TEWERKSTELLING

PLATFORMWERK

Voorbeeld voor de sport: Gekwalificeerde fitnessinstructeurs plaatsen hun profiel op een digitaal platform, waar fitnesscentra hen eenvoudig kunnen boeken voor lessen op basis van hun actuele behoefte.

Positief resultaat: Efficiëntere afstemming tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt; jonge, minder ervaren werknemers krijgen gemakkelijker toegang tot werk.

Relevante functies:

- > Coaches
- > Outdoor-activiteitenbegeleiders
- > Middenkader
- > Fitnessinstructeurs
- > Professionele atleten
- > Operationeel personeel

Voordelen:

- > Organisaties kunnen snel en eenvoudig gekwalificeerde medewerkers vinden.
- > Organisaties zetten werknemers alleen in wanneer nodig.
- > Gekwalificeerde werknemers met weinig ervaring krijgen gemakkelijker toegang tot de arbeidsmarkt.
- > Flexibiliteit kan aantrekkelijk zijn voor sommige werknemers.
- > Lage administratieve last voor de organisatie.

Risico's:

- > Mogelijke belangenconflicten omdat de werknemers ook voor concurrenten kunnen werken.
- > Extra kosten door platformvergoeding.
- > Lagere motivatie bij werknemers.
- > Minder managementcontrole.
- > Gebrek aan teamintegratie.
- > De werknemer kan zelfstandig blijven en mist daardoor de volledige bescherming van een vaste betrekking.

VOORDELEN EN RISICO'S VAN NIEUWE VORMEN VAN TEWERKSTELLING

DUOBANEN

Voorbeeld voor de sport: Een club heeft een voltijdse coachfunctie in duobaan die wordt ingevuld door twee verschillende personen, een coach gespecialiseerd in technische vaardigheden en een andere coach met eerder pedagogische en didactische vaardigheden.

Positief resultaat: De taken en verantwoordelijkheden van een voltijdse functie wordt gedeeld door twee medewerkers. Dit creëert mogelijkheden voor een betere werk-privébalans en biedt tegelijk de kans om elkaar te versterken, kennis uit te wisselen en continuïteit te verzekeren wanneer één van beide afwezig is.

Relevante functies:

- > Administratief personeel
- > Operationeel personeel
- > Fitnessinstructeurs
- > Coaches
- > Middenkader

Voordelen:

- > Er is altijd iemand beschikbaar om verantwoordelijkheid te nemen bij afwezigheid van de ander.
- > Uitwisseling van vaardigheden en ervaring tussen de medewerkers.
- > Goede teamintegratie.
- > Aantrekkelijk voor aanwerving, passend bij persoonlijke omstandigheden van werknemers.
- > Behoud van gekwalificeerd personeel wanneer persoonlijke omstandigheden veranderen.
- > Verhoogde loyaliteit van medewerkers.

Risico's:

- > Mogelijke conflicten of competitie tussen duobaanmedewerkers.
- > Complexere administratie.
- > Communicatie en overdracht tussen medewerkers.
- > Moeilijkheden bij het aansturen van twee personen in dezelfde functie.
- > De werknemer kan zelfstandig blijven en mist daardoor de volledige bescherming van een vaste betrekking.

VOORDELEN EN RISICO'S VAN NIEUWE VORMEN VAN TEWERKSTELLING

PLUS-MINUS CONTO

Voorbeeld van sport: Een ski- of tennisinstructeur heeft een vaste aanstelling met voordelen zoals ziekteuitkering, vakantiegeld en pensioenopbouw, maar werkt slechts 600 uur per jaar voor de werkgever. De werkgever zet de instructeur in wanneer er vraag is naar lessen. Elke maand ontvangt de instructeur een vast salaris, berekend als 1/12 van het totale jaarloon. Buiten deze 600 uur kan de instructeur ook voor andere werkgevers werken.

Positief resultaat: Kan tijdelijke banen omzetten in vaste banen; meer stabiliteit en flexibiliteit voor de werknemer.

Relevante functies:

- > Outdoor-activiteitenbegeleiders > Administratief personeel > Operationeel personeel
- > Coaches > Middenkader

Voordelen:

- > De organisatie behoudt goed en betrouwbaar personeel.
- > Meer stabiliteit in het personeelsbestand.
- > De werknemer geniet alle voordelen van een vast contract met enige flexibiliteit.
- > De werknemer heeft een voorspelbaar inkomen.
- > Goede teamintegratie.

Risico's:

- > De organisatie moet de werknemer blijven betalen wanneer de vraag en werkdruk laag zijn.
- > Complexe loonadministratie.
- > Minder aantrekkelijk voor personeel dat nog meer flexibiliteit verkiest.
- > Moeilijke contractonderhandelingen.



INFORMS

Innovative Forms of Employment in Sport

www.informs-sport.eu



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

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

Grafisch ontwerp: Salomé Millet - www.studio-helioscope.com



**Medegefinancierd door
de Europese Unie**

Gefinancierd door de Europese Unie. De hier geuite ideeën en meningen komen echter uitsluitend voor rekening van de auteur(s) en geven niet noodzakelijkerwijs die van de Europese Unie of het Europese Uitvoerende Agentschap onderwijs en cultuur (EACEA) weer. Noch de Europese Unie, noch het EACEA kan ervoor aansprakelijk worden gesteld.