

OPLEIDING VOOR VRIJWILLIGERSMANAGERS IN DE SPORT

| UVMIS

Beleidsnota



NEDERLANDS

Het project „Opleiding voor vrijwilligersmanagers in de sport” (UVMIS) heeft als doel een volledig curriculum te ontwikkelen op hoger onderwijsniveau waarin wordt beschreven wat en hoe professionals moeten leren om huidige en toekomstige uitdagingen aan te pakken. Hierdoor komt het aanbod van opleidingen voor vrijwilligersmanagement in de sport in Europa op een hoger niveau.

Het project wordt geleid door de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit, in samenwerking met partner: het Centre for European Volunteering, de Nederlandse Hockeybond, ENGSO, NR Sports Volunteering Solutions, IGNITX, de Franse Federatie voor Sport- en Vrijtijdsprofessies, CSV Trentino en de Vytautas Magnus Universiteit.

UVMIS-BELEIDSNOTA

Over het UVMIS-project

Upskilling Volunteer Managers in Sport (UVMIS) is een Erasmus+-project dat tot doel heeft de kwaliteit en erkenning van vrijwilligersmanagement te verbeteren door geavanceerde opleidings- en leermiddelen te ontwikkelen die zijn afgestemd op degenen die reeds actief (of voorheen actief) zijn in dit vakgebied.

Definitie van belangrijke termen

Professionalisering

Dit is een proces waarbij personen die vrijwilligersmanagementfuncties vervullen toegang krijgen tot de juiste kennis, vaardigheden, ondersteuning en erkenning. Het doel is om de kwaliteiten van vrijwilligersmanagement in het algemeen en de capaciteiten van de vrijwilligersmanagers in de sport te verhogen.

Erkenning

Dit houdt in dat het belang van vrijwilligersmanagers in de sport wordt erkend en dat hun bijdrage, expertise, verantwoordelijkheden en impact op organisaties worden gewaardeerd door middel van formele kwalificaties, certificeringen, loopbaantrajecten, onderscheidingen, organisatorische status, erkenning door collega's of publieke erkenning.

1. De projectpartners van UVMIS merken het volgende op:

Met verwijzing naar het [UVMIS State of the Art-rapport](#) over vrijwilligersmanagement in de sport;

1.1. De rol en het belang van vrijwilligers in de Europese sport

- 1.1.1. De Europese sportsector wordt fundamenteel ondersteund door vrijwilligersparticipatie, waardoor deze de grootste vrijwillige, niet-gouvernementele organisatorische beweging in Europa vormt.
- 1.1.2. Solidariteit is een belangrijke drijfveer voor vrijwilligerswerk in de sport en bevordert eenheid en een gemeenschappelijk doel onder vrijwilligers.



1.2. Opleiding van vrijwilligersmanagers in Europa: huidige stand van zaken en regionale verschillen;

- 1.2.1. Er is een gebrek aan gestructureerde opleidingen voor sportvrijwilligersmanagers in Europa. Sommige van de bestaande opleidingen zijn van korte duur, informeel, gericht op evenementen of maken deel uit van een opleiding in sportmanagement waarin vrijwilligersmanagement slechts terloops aan bod komt.
- 1.2.2. De opleiding of training voor vrijwilligersmanagement in de sport verschilt per land in Europa. Noord-Europese landen zoals België en Denemarken beschikken over relatief geavanceerde kaders, terwijl opleidingen in Oost- en Zuid-Europa meestal informeel en projectgericht zijn.
- 1.2.3. De bestaande verschillen in opleidingen voor sportvrijwilligersmanagement in Europa zijn te wijten aan de verschillen in socialezekerheidsstelsels, modellen voor overheidsfinanciering, vrijwilligersculturen, wettelijke kaders en tradities op het gebied van sportbestuur die in elk land bestaan.
- 1.2.4. Ook de verschillen tussen de landen wat betreft de omvang en intensiteit van vrijwilligerswerk in de sport beïnvloeden de behoefte aan gestructureerde opleidingen voor vrijwilligersmanagement in de sport, evenals de institutionele capaciteit om deze te ontwikkelen en in stand te houden.
- 1.2.5. Geen enkel Europees land biedt momenteel uitgebreide, langdurige opleidingsprogramma's aan die uitsluitend gericht zijn op vrijwilligersmanagement binnen de sportsector; relevante vaardigheden zijn vaak ingebed in bredere kaders voor sportmanagement of kortlopende initiatieven.
- 1.2.6. De grote afhankelijkheid van sportvrijwilligersmanagers van niet-formele leer- en opleidingsprogramma's leidt tot een gebrek aan consistentie, erkenning en borging.
- 1.2.7. Er is in heel Europa een algemeen gebrek aan middelen voor de opleiding van sportvrijwilligersmanagers. Daarom zijn dergelijke opleidingsprogramma's vaak afhankelijk van kortetermijnfinanciering op projectbasis, wat leidt tot instabiliteit en beperkte curriculumontwikkeling.

1.3. Lacunes in de professionalisering van vrijwilligersmanagers

- 1.3.1. Er is een kritieke structurele kloof in de professionalisering en formele erkenning van vrijwilligersmanagers in de sport in heel Europa.



- 1.3.2. Het ontbreken van formele opleidings- en certificeringstrajecten beperkt de professionele erkenning en carrièremogelijkheden voor personen die een loopbaan nastreven als vrijwilligersmanager in de sport.

1.4. Kansen door technologie

- 1.4.1. Technologie-gestuurd leren kan een nuttige aanvulling vormen op opleidingen voor vrijwilligersmanagers in de sport, met name wat betreft het verbreden van de toegang en het ondersteunen van kennisuitwisseling. Echter aangezien de ontwikkeling van competenties op het gebied van vrijwilligersmanagement vereist vaak ook praktijkgerichte, interactieve en contextgebonden leervormen.

1.5. Europese waarden in sportvrijwilligerswerk

- 1.5.1. De zes Europese kernwaarden (eerbiediging van de menselijke waardigheid, vrijheid, democratie, gelijkheid, de rechtsstaat en eerbiediging van de mensenrechten) vormen de basis voor zowel de EU als de praktijk van sportvrijwilligerswerk.
- 1.5.2. Bedreigingen voor de Europese waarden in sportvrijwilligerswerk zijn onder meer discriminatie, gebrek aan transparantie, uitsluiting en schendingen van de privacy of waardigheid.
- 1.5.3. De toepassing van Europese waarden in vrijwilligersmanagement versterkt de solidariteit en motivatie onder vrijwilligers.

1.6. Modellen en praktijk voor vrijwilligersmanagement

- 1.6.1. Het vrijwilligersmanagement in de sport werkt volgens twee hoofdmodellen: ledenmanagement (*member management*, MM) en programmamanagement (PM), die elk hun eigen uitdagingen en kansen met zich meebrengen.
- 1.6.2. De werving van vrijwilligers in de sport verloopt vaak informeel en is sterk afhankelijk van persoonlijke netwerken, wat de diversiteit en het bereik kan beperken.
- 1.6.3. Effectief vrijwilligersmanagement is essentieel voor het succes en de blijvende impact van sportevenementen en vereist strategische planning, van werving tot betrokkenheid na afloop van het evenement.
- 1.6.4. Er wordt vaak geen aandacht besteed aan de blijvende impact van vrijwilligersprogramma's, wat leidt tot een verlies aan momentum en maatschappelijke waarde nadat evenementen zijn afgelopen.



1.7. Erkenning en behoud

- 1.7.1. Erkenning en oprechte waardering van vrijwilligers zijn van cruciaal belang voor behoud en langdurige betrokkenheid van vrijwilligers.

2. De projectpartners van UVMIS begrijpen dat:

2.1. Professionalisering van sportvrijwilligersmanagers

- 2.1.1. Professionalisering van sportvrijwilligersmanagers moet niet alleen worden opgevat als opleiding of certificering. Het vereist ook systemen, duidelijke functiebeschrijvingen, beslissingsbevoegdheid, ethische normen, begeleiding, middelen en institutionele erkenning binnen sportorganisaties
- 2.1.2. Om toekomstige uitdagingen in het vrijwilligersmanagement in de sport aan te pakken, zijn beter opgeleide, gekwalificeerde en erkende vrijwilligersmanagers nodig die strategisch en ethisch kunnen handelen.
- 2.1.3. Vrijwilligersmanagers in de sport hebben zowel theoretische kennis als praktische soft skills nodig, waaronder strategisch denken, verandermanagement en het vermogen om een evenwicht te vinden tussen professionele grenzen en de betrokkenheid van vrijwilligers.
- 2.1.4. Er zijn mogelijkheden om op Europees niveau gestandaardiseerde opleidingskaders en competentiemodellen te ontwikkelen, wat de professionalisering en mobiliteit van vrijwilligersmanagers in de lidstaten en regio's zou bevorderen.

2.2. Opleiding en ontwikkeling

- 2.2.1. Opleiding en ontwikkeling zijn noodzakelijk om vrijwilligersmanagers in staat te stellen vrijwilligers voor te bereiden op hun rol en een gevoel van verbondenheid te bevorderen. Onder opleiden wordt verstaan introductieprogramma's, functiespecifieke en inclusieve trainingen.
- 2.2.2. Vrijwilligersmanagers moeten over de kwaliteiten beschikken om ervoor te zorgen dat het vrijwilligerstraject holistisch wordt benaderd, waarbij clubs en organisaties de overstap maken van tactische, kortetermijnbenaderingen naar strategische, langetermijnwaardcreatie voor sporters, gemeenschappen, vrijwilligers en organisaties.
- 2.2.3. Samenwerking tussen onderwijsinstellingen, sportorganisaties, vrijwilligersverenigingen en beleidsmakers is essentieel voor het creëren van relevante en duurzame opleidingstrajecten voor vrijwilligersmanagers.



- 2.2.4. Regionale, Europese en nationale benaderingen van opleidingen voor sportvrijwilligersmanagement kunnen gemeenschappelijke normen bieden en tegelijkertijd aanpasbaar blijven aan lokale contexten, wat met name belangrijk is voor terugkerende sportevenementen.
- 2.2.5. Het Europese competentiekader moet gepaard gaan met nationale en lokale implementatietrajecten. Het management van sportvrijwilligers hangt sterk af van nationale vrijwilligersculturen, wettelijke kaders, financieringssystemen, onderwijssystemen en tradities op het gebied van sportbestuur; daarom moeten Europese normen aanpasbaar blijven aan verschillende contexten.

2.3. Bevordering en bescherming van Europese waarden

- 2.3.1. Vrijwilligersmanagers spelen een cruciale rol bij het bevorderen en waarborgen van Europese waarden binnen hun organisaties door gedragscodes op te stellen en een inclusieve omgeving te bevorderen.
- 2.3.2. De omvang, structuur en diversiteit van vrijwilligersgroepen zijn van invloed op de strategieën die nodig zijn om waarden als waardigheid, vrijheid en gelijkheid te waarborgen.
- 2.3.3. Transparante communicatie, duidelijk beleid en inclusieve besluitvorming zijn essentieel voor het handhaven van democratie en de rechtsstaat in sportorganisaties. Vrijwilligersmanagers moeten hiervan een duidelijk inzicht krijgen.
- 2.3.4. Discriminatie en uitsluiting kunnen zowel expliciet als impliciet zijn en zijn vaak geworteld in onbewuste vooroordelen of structureel handelen; vrijwilligersmanagers moeten toegang hebben tot opleidingsmogelijkheden om dit beter te begrijpen.
- 2.3.5. Vrijwilligersmanagers moeten worden toegerust om mensenrechten, vrijheid en gelijkheid te bevorderen, in het besef dat vrijwilligers eerder betrokken blijven wanneer zij het gevoel hebben dat er naar hen wordt geluisterd en dat hun rechten worden beschermd.

2.4. Motivatie, behoud en waardecreatie van vrijwilligers

- 2.4.1. De inzet van vrijwilligers kan strategisch worden ingezet en omgezet in duurzame betrokkenheid, ter ondersteuning van zowel individuele groei als organisatorisch succes; vrijwilligersmanagers hebben in dit opzicht behoefte aan mogelijkheden voor kwaliteitsontwikkeling.
- 2.4.2. Vrijwilligersmanagers moeten manieren vinden om de voordelen van vrijwilligerswerk voor individuen te vergroten, om zo de motivatie te verhogen



en drempels voor deelname te verlagen, wat leidt tot een sterker behoud van vrijwilligers.

- 2.4.3. Vrijwilligersmanagers moeten waarde creëren en eerlijk verdelen onder alle belanghebbenden bij vrijwilligerswerk, waaronder de organisatie, de vrijwilligers en de begunstigden.
- 2.4.4. Het is belangrijk dat vrijwilligersmanagers de uiteenlopende motivaties van vrijwilligers afstemmen op de behoeften van de organisatie door middel van gepersonaliseerde, op voordelen gerichte werving en functieontwerp.
- 2.4.5. Vrijwilligersmanagers moeten bedrijfs- en sportpartners die bij sportevenementen betrokken zijn actief betrekken bij het ondersteunen van vrijwilligersprogramma's door het delen van middelen en blijvende projecten. Tegelijkertijd wordt zo de langetermijnbetrokkenheid van vrijwilligers versterkt.

2.5. Strategieën voor vrijwilligerswerving en -betrokkenheid

- 2.5.1. Effectieve werving is afhankelijk van het inzicht van vrijwilligersmanagers in de verschillende aspecten van *recruitability* en het gebruik van een slimme mix van strategieën om vrijwilligers aan te trekken en te behouden.
- 2.5.2. Samenwerking tussen sectoren, bijvoorbeeld met werkgevers (vrijwilligerswerk door werknemers), is vooral belangrijk voor het werven van vrijwilligers voor grote evenementen.
- 2.5.3. Vrijwilligersmanagers moeten worden getraind in het creëren een vrijwilligersvriendelijke omgeving. Dit is cruciaal om vrijwilligers zich welkom, betrokken en gewaardeerd te laten voelen, wat de missie van de organisatie direct ondersteunt;
- 2.5.4. Vrijwilligersmanagers moeten flexibele strategieën voor vrijwilligersmanagement hanteren om in te spelen op de voortdurende veranderingen in de demografie van sportvrijwilligers.
- 2.5.5. Vrijwilligersmanagers in de sport moeten gebruikmaken van technologie om platforms zoals vrijwilligersportalen te creëren, waarmee werving, selectie en management worden gestroomlijnd en de efficiëntie en de ervaring van vrijwilligers worden verbeterd.
- 2.5.6. Voortdurende feedback, evaluatie en aanpassing zijn noodzakelijk om de werkwijzen op het gebied van vrijwilligersmanagement continu te verbeteren.

3. De projectpartners van UVMIS vragen om:

3.1. Gezamenlijke ontwikkeling van en investering in opleidingen voor sportvrijwilligersmanagers

- 3.1.1. Europese belanghebbenden, zoals onderwijsinstellingen, sportorganisaties en beleidsmakers, zetten op, voeren uit en promoten gezamenlijk gecertificeerde opleidingsprogramma's voor sportvrijwilligersmanagers die voldoen aan de eisen van de sector.
- 3.1.2. Alle belanghebbenden investeren in de systematische ontwikkeling van gestructureerde opleidingen voor vrijwilligersmanagers als een essentiële investering in de toekomst van de Europese sport.
- 3.1.3. Er worden validatiesystemen opgezet voor sportvrijwilligersmanagers voor vaardigheden die zijn verworven via informeel en niet-formeel leren, om bestaande expertise te erkennen en te accrediteren.
- 3.1.4. Competenties op het gebied van sportvrijwilligersmanagement worden geïntegreerd in nationale en Europese kwalificatiekaders om de erkenning en loopbaanontwikkeling te bevorderen.
- 3.1.5. Er moeten op zichzelf staande certificeringsprogramma's worden opgezet om toegankelijke trajecten voor professionele ontwikkeling te bieden aan actieve vrijwilligersmanagers.
- 3.1.6. Organisaties bieden toegankelijke, inclusieve en flexibele opleidingsmogelijkheden voor hun vrijwilligersmanagers, zorgen voor werving uit diverse achtergronden en evalueren regelmatig de effectiviteit van de opleidingen door middel van feedback en vaardigheidsbeoordelingen.
- 3.1.7. Het management van vrijwilligers in de sport moet worden erkend als een op zichzelf staand beroep dat een Europees competentiekader en erkende, gecertificeerde opleidingen verdient.

3.2. Strategisch vrijwilligersmanagement en waardecreatie

- 3.2.1. Europese sportorganisaties versterken de kwaliteiten van hun vrijwilligersmanagers om de overstap te maken van tactische en kortetermijnwerving van vrijwilligers naar langetermijn en waardecreatie door vrijwilligers, waarbij de nadruk ligt op wederzijdse voordelen voor zowel vrijwilligers als organisaties.
- 3.2.2. Vrijwilligersmanagers weten hoe ze ervoor kunnen zorgen dat de borging vanaf het begin wordt ingebed, met duidelijke trajecten voor na het evenement,



blijvende investeringen en mechanismen voor kennisoverdracht om te zorgen voor blijvend voordeel voor de gemeenschap.

- 3.2.3. Vrijwilligersmanagers worden in staat gesteld om met alle belanghebbenden samen te werken om belemmeringen voor vrijwilligerswerk in de sport weg te nemen, waaronder financiële, logistieke en informatiegerelateerde obstakels, en om inclusie en toegankelijkheid actief te bevorderen.
- 3.2.4. Europese instellingen, sportbestuursorganen, onderwijsinstellingen en nationale belanghebbenden ontwikkelen gezamenlijk een Europees kader voor competenties, opleiding en erkenning op het gebied van sportvrijwilligersmanagement.
- 3.2.5. Een aanpak op Europees niveau moet consistentie, mobiliteit, wederzijdse erkenning en kennisuitwisseling in heel Europa bevorderen, met inachtneming van aanpassingen aan lokale contexten en behoeften.
- 3.2.6. Het Europese kader moet duidelijk de minimale competentiegebieden voor managers van sportvrijwilligers definiëren, waaronder strategische planning, werving, selectie, opleiding, inclusie, bescherming, communicatie, conflictoplossing, motivatie, behoud, erkenning, gegevensmanagement, evaluatie en planning van de borging.

3.3. Gebruikmaken van technologie en kennisuitwisseling

- 3.3.1. Aanbieders van opleidingen op het gebied van vrijwilligersmanagement maken gebruik van de technologische vooruitgang om flexibele onlineprogramma's en afstandsonderwijs aan te bieden via gevestigde onderwijsinstellingen, om zo geografische ongelijkheden aan te pakken.
- 3.3.2. Naast verbeterd technologisch leren vereist het management van sportvrijwilligers ook praktisch (operationeel) en interactief leren. Opleidingstrajecten moeten mentoring, peer learning, casestudies, simulaties, begeleide praktijkervaring en praktijkgemeenschappen omvatten als essentiële elementen van hoogwaardig onderwijs voor managers van sportvrijwilligers.
- 3.3.3. Grensoverschrijdende kennisuitwisseling moet worden gestimuleerd tussen landen met geavanceerde systemen en landen met aanzienlijke tekortkomingen, om goede voorbeelden en wederzijds leren op het gebied van opleidingen voor sportvrijwilligersmanagement te bevorderen.



3.4. Duurzame financieringsprogramma's

- 3.4.1. Er wordt betrouwbare, duurzame financiering opgezet ter ondersteuning van de onderwijsinfrastructuur voor vrijwilligersmanagement op de lange termijn, die verder reikt dan projectcycli op kortetermijn.

3.5. Empowerment van vrijwilligersmanagers

- 3.5.1. Sportorganisaties en belanghebbenden stellen vrijwilligersmanagers in staat om in overeenstemming met Europese waarden te handelen door training, middelen en ondersteuning te bieden.
- 3.5.2. Vrijwilligersmanagers stellen duidelijke gedragscodes, beleidsregels en procedures op en communiceren deze om de menselijke waardigheid, vrijheid en gelijkheid te beschermen.
- 3.5.3. Er worden regelmatig opleidingen en bewustmakingssessies over integriteit, rechten en verantwoordelijkheden georganiseerd voor vrijwilligersmanagers in de sport.

3.6. Eerlijke en inclusieve werving en evaluatie van vrijwilligers

- 3.6.1. Vrijwilligersmanagers in de sport worden opgeleid om ervoor te zorgen dat wervings- en evaluatieprocessen transparant en eerlijk verlopen, met een actief diversiteitsbeleid en, waar mogelijk, het gebruik van blinde werving of diverse selectiecommissies.
- 3.6.2. Organisatoren van sportevenementen zorgen ervoor dat hun vrijwilligersmanagers evidence-based wervings- en selectiestrategieën begrijpen en ondersteunen, waaronder duidelijke functieomschrijvingen, gestructureerde sollicitatiegesprekken en gerichte werving binnen diverse doelgroepen.
- 3.6.3. Vrijwilligersmanagers begrijpen het belang van en implementeren transparante besluitvormingsprocessen, waaronder regelmatige bijeenkomsten, toegankelijke informatie en mogelijkheden voor inbreng van vrijwilligers.

3.7. Bescherming en erkenning van vrijwilligers

- 3.7.1. De zorgplicht en het welzijn van vrijwilligers moeten als kernverantwoordelijkheden van vrijwilligersmanagers in de sport worden opgenomen in de training van vrijwilligersmanagers. Dit moet betrekking hebben op veiligheid, juridische bescherming, psychologische veiligheid,



preventie van uitbuiting, duidelijke communicatiekanalen, toegang tot klachtenmechanismen en passende ondersteuningsstructuren voor vrijwilligers.

- 3.7.2. De opleiding voor vrijwilligersmanagement omvat informatie over het belang van erkenning van vrijwilligers en de validatie van leerresultaten die gepersonaliseerd, tijdig en zinvol zijn, waarbij zowel formele (certificaten, referenties) als informele (dagelijkse dankbetuigingen, publieke erkenning) benaderingen worden geïntegreerd.

3.8. Effectmeting

- 3.8.1. Sportorganisaties, bestuursorganen en beleidsmakers moeten gemeenschappelijke resultaatindicatoren vaststellen om de inzet op het gebied van vrijwilligersmanagement te meten met betrekking tot werving, behoud, tevredenheid, diversiteit en inclusie, welzijn van vrijwilligers, organisatorische capaciteit, het succes van evenementen en de impact op de gemeenschap.
- 3.8.2. Beleid en programma's voor het management van sportvrijwilligers moeten duidelijke monitoring- en evaluatiekaders bevatten om de effectiviteit en impact van opleidingsinitiatieven, praktijken en certificeringsprogramma's op het gebied van vrijwilligersmanagement te beoordelen.
- 3.8.3. De bevindingen uit regelmatige evaluaties moeten worden gebruikt om de normen voor vrijwilligersmanagement voortdurend te verbeteren, de waarde van professionele sportvrijwilligersmanagers aan te tonen en investeringen in hun opleiding, erkenning en professionele ontwikkeling te ondersteunen.

4. Conclusie

Sportvrijwilligerswerk is een van Europa's grootste sociale troeven en bevordert het succes, de duurzaamheid en de inclusiviteit van de sport op alle niveaus. Om de huidige uitdagingen aan te pakken en toekomstige kansen te benutten, bevelen de partners van het UVMIS-project gecoördineerde maatregelen aan om de competentie, erkenning en professionalisering van sportvrijwilligersmanagers in heel Europa te versterken. Samenwerking op Europees niveau biedt een unieke kans om grensoverschrijdende kennisuitwisseling te faciliteren, gemeenschappelijke competentie- en kwaliteitsnormen te bevorderen, de wederzijdse erkenning van vaardigheden en certificeringen te ondersteunen en ongelijkheden in opleidingsmogelijkheden tussen EU-lidstaten te verminderen. Door te investeren in opleiding en erkenning van sportvrijwilligersmanagers kunnen Europese belanghebbenden de door vrijwilligers geleide sport versterken, Europese waarden hooghouden, de ervaringen van vrijwilligers verbeteren en een veerkrachtiger, inclusiever en



duurzamer sportecosysteem opbouwen. Op deze manier wordt een bijdrage geleverd aan de [Europese vaardighedenagenda](#), het [Europese werkplan voor sport](#) en de [Europese onderwijsruimte](#).

Meer informatie:

- [Upskilling Volunteer Managers in Sport \(UVMIS\), State of the Art-rapport.](#)
- [Gids voor vrijwilligerswerk in de sport, solidariteit en Europese waarden.](#)
- [Gids over de rol van vrijwilligerscoördinatoren in de sport bij het faciliteren van inclusief sportvrijwilligerswerk om cultureel sensitieve en inclusieve sportparticipatie te bevorderen.](#)
- [Gids over vrijwilligerswerk bij sportevenementen.](#)
- [Europese ethische code voor vrijwilligerscoördinatoren in de sport.](#)
- Handleiding voor cursusbeschrijving, cursussyllabus en beoordelingsplan.



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.