

Bijscholing van vrijwilligersmanagers in de sport | UVMIS

Europese ethische code voor vrijwilligersmanagers in de sport



NEDERLANDS

Het project "Upskilling Volunteer Managers in Sport" (UVMIS) heeft tot doel een nieuwe norm vast te stellen en de basis te leggen voor een transformatie van het aanbod van kwalificaties voor vrijwilligersmanagement in de sport in Europa, door een volledig curriculum op hogeronderwijsniveau te ontwikkelen, waarin gedetailleerd wordt beschreven wat en hoe professionals moeten leren om hedendaagse en toekomstige uitdagingen aan te pakken.

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

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

<i>Inleiding / UVMIS en deze gids</i>	18
<i>Respect</i>	20
Kernelementen	21
Mogelijke acties	21
Praktisch scenario	22
<i>Gelijkheid</i>	23
Kernelementen	23
Mogelijke acties:	23
Praktisch scenario	24
<i>Empowerment</i>	24
Kernelementen	24
Mogelijke acties	25
Praktisch scenario	25
<i>Ondersteunende omgeving</i>	26
Kernelementen	26
Mogelijke acties	27
Praktisch scenario	28
<i>Transparantie</i>	28
Kernelementen	28
Mogelijke acties	28
Praktisch scenario	29
<i>Conclusies</i>	29
<i>Bibliografie</i>	31

Inleiding | UVMIS en deze gids

Deze gids is ontwikkeld als onderdeel van het Erasmus+-project "**Upskilling Volunteer Managers in Sport**" (**UVMIS**). Hij maakt deel uit van een reeks van vier complementaire gidsen die zijn ontwikkeld ter ondersteuning van vrijwilligersmanagers in de sport in heel Europa:

- 1 - Europese ethische code voor vrijwilligersmanagers in de sport
- 2 - Gids voor vrijwilligerswerk in de sport, solidariteit en Europese waarden
- 3 - Gids over de rol van vrijwilligersmanagers in de sport bij het faciliteren van inclusief vrijwilligerswerk in de sport om cultureel sensitieve en inclusieve betrokkenheid te bevorderen
- 4 - Gids voor vrijwilligerswerk bij sportevenementen.

De kern van UVMIS is het idee dat voor het aanpakken van de sportvrijwilligersmanagementkwesties van de toekomst beter opgeleide, gekwalificeerde en erkende vrijwilligersmanagers nodig zijn: professionals die strategisch kunnen denken, handelen en beschikken over de nieuwste vaardigheden en wetenschappelijke concepten om effectief te organiseren. Uit het *state of the art* rapport bleek dat er in heel Europa een algemeen gebrek is aan middelen om sportvrijwilligersmanagers op dit niveau op te leiden.

UVMIS draagt bij aan het dichten van de kloof tussen Europese landen en het aanpakken van de algemene behoefte door nieuwe opleidingsmogelijkheden en -middelen te creëren. Deze mogelijkheden en middelen vergroten de capaciteit van sportorganisaties en -gemeenschappen om competitieve en niet-competitieve sporten aan te bieden. De belangrijkste resultaten, bestaande uit een hoger onderwijsprogramma gericht op ervaren vrijwilligersmanagers in de sport en vier praktische handleidingen over ethische codes, EU-waarden in vrijwilligerswerk, inclusief vrijwilligerswerk en evenementenvrijwilligerswerk, komen tegemoet aan de behoeften van vrijwilligersmanagers en sportorganisaties om de nodige vaardigheden en inzichten te verwerven en stellen een hoge standaard voor toekomstige middelen en kwalificaties voor vrijwilligersmanagers in de sport. In het *state of the art* rapport en de beleidsnota (die in 2026 verschijnen) wordt de behoefte in Europa aangetoond en worden aanbevelingen gedaan aan beleidsmakers om het beleid rond de opleiding en kwalificaties van vrijwilligersmanagers in de sport te verbeteren.

Lees [hier](#) meer over UVMIS en bekijk de projectresultaten.

De gidsen houden rekening met twee verschillende benaderingen van vrijwilligersmanagement (Meijs, Hoogstad, 2001):

- **Ledenmanagement (MM)** beschrijft organisaties zoals lokale sportclubs waar vrijwilligers een hechte, bestaande groep vormen met een sterke, gedeelde cultuur. Verwachtingen zijn vaak

impliciet, erkenning is gebaseerd op langdurige dienstbaarheid en vrijwilligers besteden vaak vele uren aan hun werk.

- **Programmamanagement (PM)** wordt gebruikt voor specifieke, tijdelijke projecten, zoals grote of kleinere sportevenementen. Bij dit model worden vrijwilligers geworven voor uitgeschreven rollen, taken en verantwoordelijkheden.

Deze **Europese gedragscode voor managers van sportvrijwilligers** is een praktisch, gebruiksvriendelijk hulpmiddel. Het kan worden gebruikt als ethische gids of als hulpmiddel bij het oplossen van dilemma's, aangezien het bedoeld is om lezers te helpen bij het nemen van ethische beslissingen bij het aansturen van vrijwilligers. Om de praktische relevantie ervan te waarborgen, bevat de gids:

- **algemene maar concrete voorbeelden** van definities en mogelijke acties die verband houden met specifieke waarden – die als relevant en boeiend worden beschouwd – zonder dat deze aan een specifieke nationale context zijn gebonden.
- **toegankelijke, eenvoudige taal**, met een duidelijke structuur waardoor managers snel advies kunnen vinden wanneer dat nodig is.
- **mogelijke oplossingen en benaderingen voor veelvoorkomende ethische dilemma's**. De gids is bedoeld om managers van sportvrijwilligers in staat te stellen een eerlijke, respectvolle en inclusieve omgeving te creëren, maar houd er rekening mee dat deze zorgvuldig moeten worden aangepast aan de specifieke culturele, organisatorische en situationele context waarin ze worden toegepast.

De verschillende scenario's in de gids worden weergegeven in verschillende kleuren. Als het scenario een **blauwe** achtergrond heeft, verwijst het naar vrijwilligers die lid zijn (**ledenmanagement**); als het **geel** is, verwijst het naar vrijwilligers die betrokken zijn bij een specifieke activiteit of evenement (**programmamanagement**).

Deze gids is bedoeld om **praktische hulp en best practices te bieden aan managers van sportvrijwilligers** met verschillende niveaus van ervaring. Hij kan worden gebruikt als hulpmiddel voor ethische begeleiding of voor het oplossen van specifieke dilemma's, en helpt lezers om effectieve beslissingen te nemen bij het aansturen van vrijwilligers. Het is aan te raden om aan het einde van elke paragraaf even stil te staan bij de vraag hoe de voorgestelde acties of beschreven principes momenteel in uw eigen context worden toegepast en hoe ze verder kunnen worden ontwikkeld of verbeterd.

Het is belangrijk om te begrijpen dat de suggesties en oplossingen in deze gids niet alleen bedoeld zijn voor individuele acties die een vrijwilligersmanager kan ondernemen, maar ook voor organisaties als geheel. Sommige acties en voorbeelden in dit document zijn processen waarbij het bestuur of andere besluitvormende niveaus betrokken moeten worden. De gids kan dienen als hulpmiddel voor

vrijwilligersmanagers om veranderingen binnen hun organisatie in gang te zetten om vrijwilligers meer te waarderen en een betere vrijwilligerservaringen te bieden.

Om deze reden kan deze gids ook dienen **als uitgangspunt voor organisaties die hun eigen ethische code en gedragscode² voor vrijwilligersmanagement willen ontwikkelen**. Voordat de principes en voorbeelden worden toegepast, is het essentieel dat elke organisatie **nadenkt over haar eigen waarden en besluitvormingsprocessen**. *Wat zijn de kernprincipes die uw organisatie leiden? Hoe worden beslissingen genomen als het gaat om het beheer van vrijwilligers?* Door eerst deze vragen te beantwoorden, kunnen organisaties ervoor zorgen dat het ethische kader dat zij hanteren, is afgestemd op hun specifieke culturele, structurele en operationele context. Deze reflectieve stap is cruciaal voor het leggen van een zinvolle en effectieve ethische basis. Daarnaast is het van fundamenteel belang dat de genomen beslissingen worden **gehandhaafd en periodiek worden herzien** om veranderingen in de samenleving en de organisatie te weerspiegelen.

De principes die in de gids zijn gekozen, hangen nauw samen met de Europese kernwaarden en het Europese beleid. De Europese Unie bevordert waarden die rechtstreeks relevant zijn voor ethisch gedrag bij vrijwilligerswerk in de sport, waaronder goed bestuur, mensenrechten, gelijkheid, eerlijke concurrentie, solidariteit, inclusie, tolerantie en respect. Tegelijkertijd streeft het EU-beleid er actief naar om onethische praktijken zoals wedstrijdvervalsing, doping, geweld, intimidatie, discriminatie en sociale uitsluiting te bestrijden.

Voor meer informatie over de waarden van de EU en hoe deze kunnen worden toegepast in het vrijwilligersmanagement in de sport, kunt u de UVMIS-gids voor vrijwilligerswerk in de sport, solidariteit en Europese waarden raadplegen.

Deze gids is opgebouwd rond vijf ethische kernwaarden: **respect, gelijkheid, waardering, empowerment, floreren en transparantie**. Elke waarde wordt onderverdeeld in belangrijke elementen, gevolgd door praktische acties en scenario's uit de praktijk om te illustreren hoe deze principes kunnen worden toegepast in het vrijwilligersmanagement in de sport. De gegeven voorbeelden zijn bedoeld als illustratie en zijn niet uitputtend. Ze belichten aspecten van elke waarde die specifiek relevant zijn voor de sportcontext, maar behandelen niet alle mogelijke situaties of interpretaties. Lezers worden aangemoedigd om deze voorbeelden aan te passen en uit te breiden op basis van hun eigen organisatorische en culturele realiteit.

² Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen een ethische code en een gedragscode. Een ethische code beschrijft de kernwaarden en leidende principes die de cultuur en besluitvorming van een organisatie vormgeven. Een gedragscode vertaalt die waarden daarentegen naar specifiek gedrag en reacties die in praktijksituaties worden verwacht. Hoewel deze gids zich richt op ethische waarden, kan hij ook dienen als basis voor het ontwikkelen of verfijnen van een gedragscode die is afgestemd op de context van uw organisatie.

Respect

Erken de waarde die inherent is aan vrijwilligers en de bijdrage die zij leveren aan de organisatie en de gemeenschap. Dit respect komt ook tot uiting in *fair play*, door relaties te bevorderen die gebaseerd zijn op eerlijkheid, integriteit en samenwerking.

Kernelementen

Integriteit: Zorg ervoor dat alle vrijwilligers eerlijk, transparant en verantwoordelijk handelen in hun rol, en de waarden van de organisatie en de geest van de sport hooghouden. Dit omvat een **duidelijke toezegging om onethisch gedrag** zoals doping, corruptie en wedstrijdvervalsing **te verwerpen**. Bevorder een cultuur van fair play en verantwoordelijkheid, waarin vrijwilligers het belang van ethisch gedrag inzien en bijdragen aan een veilige, betrouwbare en respectvolle omgeving voor iedereen.

Vriendelijkheid: Het mag voor de hand liggen, maar de relatie met vrijwilligers begint met **beleefdheid** en hen het gevoel geven dat ze deel uitmaken van de activiteiten.

Conflictbeheersing: Pak meningsverschillen, misverstanden of zorgen onder vrijwilligers of met medewerkers aan door middel van **een eerlijke, open en constructieve dialoog**, met als doel de waardigheid en de samenwerkingsrelaties te behouden. Het is belangrijk om ruimte te creëren voor een constructieve dialoog om verschillen in gedrag en visie tussen generaties, geslachten, rollen enz. effectief te beheersen. Het doel is om conflicten te verminderen, het aantal vrijwilligers dat afhaakt te beperken en de aantrekkingskracht van de organisatie voor nieuwe vrijwilligers te vergroten.

Op waarden gebaseerde betrokkenheid: Cultiveer en versterk **de toewijding van vrijwilligers** ten behoeve van de gemeenschap en bevorder een diep gevoel van verbondenheid en zingeving.

Privacy: Houd belangrijke en vertrouwelijke informatie over vrijwilligers privé.

Mogelijke acties

Integriteit

- Implementeer **een verplichte gedragscode voor alle vrijwilligers** waarin duidelijk wordt omschreven welk ethisch gedrag wordt verwacht, inclusief principes van fair play en het afwijzen van onethische praktijken zoals doping of corruptie, en **geef regelmatig training** over deze principes. Als uw organisatie nog geen gedragscode heeft, stel dan voor om er een in te voeren ter bescherming van vrijwilligers en personeel.
- Organiseer **jaarlijkse bijeenkomsten** met een groep vrijwilligers (peer groups) om te bespreken wat zij als gepast gedrag beschouwen en om de gedragscode te herzien.
- **Respecteer de autonomie en authenticiteit van vrijwilligers** bij het bepalen hoe en waarom zij zich willen inzetten.

Vriendelijkheid

- Zorg ervoor dat u **tijd** heeft **om aandacht te besteden aan vrijwilligers** tijdens hun eerste activiteit en gedurende hun hele ervaring.
- Door waardering te tonen en eerlijk te zijn tegenover vrijwilligers, versterkt u hun gevoel van verbondenheid en vergroot u hun betrokkenheid.

Conflictbeheersing

- Implementeer een **trainingsprogramma** voor vrijwilligers over **bemiddeling en conflictoplossingstechnieken**, zodat ze de tools krijgen die ze nodig hebben om geschillen onpartijdig en constructief aan te pakken en op te lossen. Een voorbeeld is training met behulp van verschillende escalatiekaders die verschillende manieren laten zien om met een situatie om te gaan, waarbij duidelijk wordt gemaakt met wie contact moet worden opgenomen en wat van hen kan worden verwacht. Een ander voorbeeld zou kunnen zijn het bevorderen van het gebruik van **geweldloze communicatie** om een omgeving te creëren die gericht is op behoeften en gevoelens in plaats van op verwijten, of het geven van training op basis van rollenspellen om beter te begrijpen hoe situaties kunnen worden beheerd.
- Stel **duidelijke communicatierichtlijnen en gedragsverwachtingen** op voor alle vrijwilligers en zorg voor specifieke en toegankelijke kanalen waarlangs zij op een constructieve en respectvolle manier hun bezorgdheid kunnen uiten.

Op waarden gebaseerde betrokkenheid

- Bevorder **trainingen** die vrijwilligers bewust maken van hun rol en de principes waarop deze is gebaseerd (bijv. solidariteit, inclusie, enz.).

Privacy

- **Deel geen vertrouwelijke informatie** die vrijwilligers met u delen met anderen, tenzij dit noodzakelijk is (bijvoorbeeld om veiligheidsredenen).

Praktisch scenario

Op waarden gebaseerde betrokkenheid - (Programmamanagement)

Lucas is een nieuwe vrijwilliger, maar na verschillende voorbereidende vergaderingen voor evenementen haakt hij af omdat hij zegt dat hij niets nieuws leert en dat zijn idee van leuke evenementen niet aan de verwachtingen voldoet. Tijdens het intakegesprek en de eerste training werd hij beoordeeld als een zeer capabel en gemotiveerd persoon.

Mogelijke oplossing: Implementeer een op waarden gebaseerde workshop in de eerste training en coördineer het in beeld brengen van de waarden via de communicatiekanalen voor vrijwilligers en in de faciliteiten van de organisatie. Iedereen in het management bespreekt het belang van langdurige, op waarden gebaseerde motivatie en bewustwording van de aard van vrijwilligersactiviteiten, die soms gepaard kunnen gaan met routines.

- *Is deze mogelijke oplossing toepasbaar op uw organisatiecontext?*
- *Kunt u nog andere oplossingen bedenken?*

Gelijkheid

Behandel alle vrijwilligers gelijk en eerlijk. Zorg ervoor dat de ervaring veilig is voor vrijwilligers met diverse achtergronden.

Kernelementen

Antidiscriminatie: Zorg ervoor dat mensen in de organisatie **mensen met een bepaalde achtergrond niet opzettelijk of onopzettelijk anders behandelen dan anderen.**

Toegankelijkheid/diversiteit: Zorg ervoor dat vrijwilligers **gemakkelijk en gelijk toegang hebben tot alle mogelijkheden**, ongeacht hun achtergrond, en dat ze worden ondersteund op basis van hun behoeften. Zorg ervoor dat de vrijwilligerspool divers is (bijvoorbeeld wat betreft gendergelijkheid).

Misbruik voorkomen: Zorg ervoor dat vrijwilligers niet worden uitgebuit (bijvoorbeeld dat ze niet worden ingezet om personeelstekorten op te vangen of om geld te besparen).

Mogelijke acties:

Antidiscriminatie

- Implementeer een **duidelijk en toegankelijk systeem waarmee vrijwilligers veilig incidenten** van discriminatie, onveilige werkomstandigheden of misbruik **kunnen melden**. Hierdoor zullen vrijwilligers meer vertrouwen hebben dat hun zorgen worden gehoord en aangepakt zonder risico's.
- Zorg ervoor dat uw organisatie een **duidelijk antidiscriminatiebeleid** heeft om een echt inclusieve cultuur te bevorderen. Nog beter is het als dit beleid gestructureerde maatregelen, bewustmakingstrainingen en toegang tot juridische hulpmiddelen op alle niveaus omvat.

Toegankelijkheid / Diversiteit

- Probeer **diverse en universeel toegankelijke kanalen** te gebruiken om mensen met verschillende achtergronden te bereiken.
- Organiseer activiteiten, trainingen, bijeenkomsten en evenementen op een manier waarbij alle soorten vrijwilligers **actief** kunnen **deelnemen**.

Misbruik voorkomen

- Definieer duidelijk de **taken van de vrijwilligers** en deel deze met hen en het personeel.

Praktisch scenario

Diversiteit - (Programmamanagement)

U selecteert een team van vrijwilligers voor een aankomend sportevenement, maar realiseert zich dat u onbewust de voorkeur heeft gegeven aan personen die u het beste kent.

Mogelijke oplossing: Neem een stap terug, evalueer uw besluitvormingsproces en overweeg diverse kandidaten. Een andere nuttige maatregel zou kunnen zijn om andere personen bij het besluitvormingsproces te betrekken om verschillende meningen over de kwestie te krijgen. Kijk bij het plannen van de werving bovendien naar de wervingsbronnen en advertenties, zorg ervoor dat ze diverse groepen bereiken, stel vragen bij eventuele vooringenomenheid in de interviewvragen en selectie - als u bijvoorbeeld de acceptatie van sollicitaties uit een bepaald gebied beperkt, sluit u dan een specifieke demografische groep uit?

Misbruik voorkomen - (Ledenmanagement)

Verschillende enthousiaste vrijwilligers nemen consequent extra verantwoordelijkheden op zich die verder gaan dan hun oorspronkelijke toezeggingen. Hoewel hun bijdragen waardevol kunnen zijn, is de omvang van hun activiteiten niet duidelijk voor de coördinator en nemen andere vrijwilligers niet evenredig meer taken op zich, waardoor zij zich minderwaardig voelen.

Mogelijke oplossing: Organiseer een rondetafelgesprek met de overenthousiaste vrijwilligers en voer een duidelijk beleid in voor het monitoren van de werkdruk en grenzen. Waardeer de inbreng van alle vrijwilligers, ongeacht het aantal uren dat ze werken, en start een brainstorm over een systeemverbetering dat overwerk niet stimuleert.

Empowerment

Bevorder een cultuur waarin het potentieel van elke vrijwilliger wordt erkend, geef hen de middelen om te slagen en betrek hen actief bij het reilen en zeilen en de besluitvorming van de organisatie of de uitvoering van het evenement.

Kernelementen

Erkenning: Erken de vrijwilligers als individuen.

Training: Geef vrijwilligers de kennis en vaardigheden die ze nodig hebben om hun taken effectief uit te voeren en zich persoonlijk en professioneel te ontwikkelen. Wees duidelijk over welke vaardigheden vereist zijn en wat ze kunnen leren van hun deelname.

Mentorschap: Koppel nieuwe en niet-nieuwe vrijwilligers aan ervaren mentoren om hen te ondersteunen bij hun introductie, leerproces en verbetering.

Inclusief leiderschap: Betrek vrijwilligers bij besluitvormingsprocessen en leiderschapskansen, zodat diverse stemmen worden gehoord en gewaardeerd.

Mogelijke acties

Erkenning

- **Vier de prestaties van vrijwilligers:** dit kan door middel van regelmatige feedback, publieke erkenning of informele momenten van waardering (hen bedanken is altijd een goed begin!).

Training

- Bied **toegankelijke en relevante trainingssessies** aan die vrijwilligers helpen hun vaardigheden uit te breiden, waarbij de relevantie wordt bepaald door de aanvankelijke vaardigheden van de vrijwilliger en de toegewezen taak via specifieke bijeenkomsten.

Mentorschap

- **Koppel nieuwe vrijwilligers aan ervaren mentoren** om hen te ondersteunen bij hun introductie, leerproces en verbetering.

Inclusief leiderschap

- Nodig vrijwilligers uit om deel te nemen aan planningsvergaderingen of werkgroepen en **houd rekening met hun input bij het vormgeven van activiteiten en beleid.**

Praktisch scenario

Mentorschap - (Programmamanagement)

Een vrijwilliger geeft aan interesse te hebben om een team te leiden tijdens een aankomend sportevenement, maar u weet niet zeker of hij/zij over de nodige capaciteiten beschikt om deze rol succesvol te vervullen. Of een situatie tijdens een eenmalig evenement, waarbij een vrijwilliger een leidende rol op zich moet nemen vanwege een gat dat dringend moet worden opgevuld.

Mogelijke oplossing: Erken hun motivatie, beoordeel de risico's en bied een ondersteunde leiderschapskans aan, zoals samen leidinggeven met een meer ervaren vrijwilliger, om groei te bevorderen en tegelijkertijd de effectiviteit van het team te behouden. Zorg ervoor dat ze kennis hebben van de context van de rol, betrokken zijn bij het hele team en inzicht hebben in de verwachtingen en resultaten van de rol.

Inclusief leiderschap - (Programmamanagement)

Tina, een ervaren vrijwilligerscoördinator, wil de gevestigde procedures voor evenementenbeheer handhaven die in het verleden succesvol zijn gebleken. Maar nu zijn er verschillende jongere vrijwilligers die een innovatieve digitale oplossing en meer inclusieve praktijken voor deelnemers voorstellen, die aanzienlijke procesveranderingen vereisen.

Mogelijke oplossingen: Tina organiseert het evenement volgens de beproefde procedures, maar zet een kleiner proefprogramma op om deze nieuwe aanpak te testen en basisbeoordelingscriteria ervoor vast te stellen. Als het nuttig blijkt, kan het de volgende keer op grotere schaal worden geïmplementeerd.

Ondersteunende omgeving

Bevorder en bescherm het fysieke, mentale en emotionele welzijn van vrijwilligers door een veilige, respectvolle en ondersteunende omgeving te creëren. Vrijwilligerswerk moet een positieve bijdrage leveren aan iemands leven en mag geen bron van stress of schade worden.

Kernelementen

Bescherming: Bescherm vrijwilligers tegen schade, misbruik of onveilige situaties door duidelijke beleidsregels, procedures en meldingsmechanismen vast te stellen.

Ondersteuning: Zorg ervoor dat vrijwilligers tijdens hun hele ervaring toegang hebben tot emotionele en praktische ondersteuning.

Verzorging: Creëer een **zorgzame en ondersteunende omgeving** waar vrijwilligers zich veilig en gewaardeerd voelen en vrij zijn om van hun ervaring te genieten zonder druk of prestatieverwachtingen.

Evenwichtige werkdruk: Zorg ervoor dat vrijwilligers **niet overbelast** raken en dat hun tijdsbesteding verenigbaar is met hun persoonlijke verantwoordelijkheden en welzijn.

Mogelijke acties

Bescherming

- Ontwikkel een **duidelijk veiligheidsbeleid** en deel dit met alle vrijwilligers, inclusief procedures voor het vertrouwelijk en veilig melden van zorgen.
- Stel binnen de organisatie **getrainde veiligheidsfunctionarissen** aan die toegankelijk zijn en het vertrouwen van vrijwilligers genieten. Probeer ten minste twee functionarissen aan te stellen, een man en een vrouw, zodat vrijwilligers kunnen kiezen met wie ze zich het meest op hun gemak voelen.
- **Neem** regelmatig **contact** op met vrijwilligers die meer blootgesteld zijn aan mogelijk wangedrag of agressie, zoals grensrechters of scheidsrechters, door periodieke **één-op-één-gesprekken** in te plannen en waarnemers toe te wijzen tijdens activiteiten. Deze proactieve

aanpak helpt hun veiligheid, welzijn en gevoel van ondersteuning binnen de organisatie te waarborgen.

Ondersteuning

- **Plan regelmatig individuele gesprekken** om te luisteren naar de ervaringen, uitdagingen en behoeften van vrijwilligers. Naast deze individuele gesprekken kunt u ook **groepsondersteuningssessies** of **peer-to-peer-bijeenkomsten** organiseren. Dit biedt vrijwilligers een waardevolle ruimte om ervaringen te delen, sterkere teambanden op te bouwen en gezamenlijk oplossingen te vinden binnen de groep.

Faciliteren

- **Bevorder een foutencultuur** door een omgeving te stimuleren waarin fouten worden gezien als kansen om te leren en te groeien, in plaats van als mislukkingen, zodat vrijwilligers zich op hun gemak voelen om nieuwe taken uit te proberen en hulp te zoeken.
- **Creëer een veilige omgeving waar vrijwilligers zich beschermd voelen en niet het gevoel hebben dat ze constant moeten presteren**, door duidelijk te maken dat hun welzijn voorop staat.
- **Integreer elementen van plezier en positieve sociale interactie** in vrijwilligersactiviteiten: plezier is een fundamenteel onderdeel en kan individuen aanzienlijk motiveren. Creëer mogelijkheden voor socialisatie en ontspanning, vooral aan het einde van evenementen, om de groepscohesie te verbeteren.

Evenwichtige werkdruk

- **Houd de vrijwilligersuren bij** door een systeem in te voeren waarmee de door vrijwilligers gewerkte uren worden bijgehouden, zodat hun inzet en betrokkenheid redelijk blijven.
- **Moedig regelmatige pauzes aan** om een gezonde en plezierige vrijwilligerservaring te ondersteunen.

Praktisch scenario

Evenwichtige werkdruk - (Ledenmanagement)

Erik is een toegewijde en lang betrokken vrijwilliger die een ernstige familiecrisis doormaakt waardoor hij niet meer consequent kan deelnemen. Hij voelt zich schuldig over het verminderen van zijn betrokkenheid en is bang dat hij de coördinator en andere vrijwilligers teleurstelt.

Mogelijke oplossing: Erken de situatie en bied flexibele (niet-)deelnameopties tijdens deze periode. Zorg er daarnaast voor dat Erik niet alleen zijn sociale contacten met zijn familie kan onderhouden,

maar ook met zijn contacten in de vrijwilligersgemeenschap. Als Erik er klaar voor is, is er een duidelijk pad voor hem om weer actief te worden.

Transparantie

Bevorder een cultuur van openheid en verantwoordelijkheid waarin vrijwilligers volledig worden geïnformeerd over de missie, waarden en activiteiten van de organisatie of evenementorganisator, en zich gesterkt voelen om vragen te stellen, zorgen te uiten en bij te dragen aan de besluitvorming.

Kernelementen

Openheid: Wees open tegenover vrijwilligers over waar de organisatie zich mee bezighoudt, wat de impact ervan is, wat haar missies en waarden zijn en hoe vrijwilligers een actieve rol spelen in de activiteiten van de organisatie.

Verantwoordelijkheid: Zorg ervoor dat vrijwilligers zowel u als de organisatie verantwoordelijk kunnen houden.

Mogelijke acties

Openheid

- **Wees vanaf het begin duidelijk:** deel alle informatie vanaf het moment dat vrijwilligers worden aangenomen.
- **Deel regelmatig updates** met vrijwilligers over lopende projecten, beslissingen en organisatorische ontwikkelingen via nieuwsbrieven, vergaderingen of digitale platforms.

Verantwoordelijkheid

- **Zorg voor anonieme feedback- en rapportagesystemen** waar vrijwilligers veilig hun zorgen kunnen uiten, verbeteringen kunnen voorstellen of wangedrag kunnen melden zonder dat dit gevolgen heeft.

Praktisch scenario

Openheid - (Ledenmanagement)

Sarah, een vrijwilliger, uit haar bezorgdheid over de manier waarop beslissingen worden genomen in de organisatie, maar u aarzelt om interne discussies te delen, uit angst dat dit tot verwarring of kritiek van andere collega's binnen de organisatie zou kunnen leiden.

Mogelijke oplossing: Erken Sarahs recht om te begrijpen hoe beslissingen worden genomen. Deel relevante informatie op een duidelijke en toegankelijke manier en nodig andere collega's uit voor een constructieve dialoog om vertrouwen en wederzijds begrip op te bouwen.

Verantwoordelijkheid - (Ledenmanagement)

Caroline, een vrijwilliger, heeft tijdens bijeenkomsten voortdurend kritiek op administratieve kwesties, ongeacht de onderwerpen en doelstellingen van de bijeenkomsten. Ze verdedigt zichzelf met het argument van de vrijheid van meningsuiting in de onbetaalde vrijwilligersomgeving.

Mogelijke oplossing: Begin een persoonlijk gesprek met Caroline waarin je haar open houding waardeert en zet een feedbacktool op voor regelmatige bijeenkomsten waar Caroline en anderen hun mening en frustraties kunnen delen. Iedereen in de organisatie moet op de hoogte zijn van deze tool.

Conclusies

Door deze waarden te omarmen, creëren vrijwilligersmanagers een inclusieve, respectvolle en ethisch verantwoorde omgeving. Dit verhoogt niet alleen de tevredenheid en het behoud van vrijwilligers, maar versterkt ook de geloofwaardigheid en impact van de organisatie.

Ethisch leiderschap bouwt vertrouwen op, stimuleert samenwerking en stelt vrijwilligers in staat een zinvolle bijdrage te leveren. Uiteindelijk helpt het werken volgens deze principes managers om een cultuur te creëren waarin vrijwilligerswerk floreert en een bron van persoonlijke en collectieve groei wordt.

Al deze aspecten komen ook ten goede aan de organisaties, die transparanter worden en een veilige, gastvrije omgeving creëren waar vrijwilligers zich gehoord, gewaardeerd en gemotiveerd voelen om zich in te zetten. Bovendien dragen organisaties door zich aan deze richtlijnen te houden bij aan het ethischer maken van vrijwilligerswerk en het afstemmen ervan op de kernwaarden van Europees burgerschap en sport, zoals eerlijkheid, solidariteit en inclusie.

Bibliografie

Council of the European Union. (2023, November 27). Adoption of New EU Work Plan for Sport (2024-2027). <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/11/27/adoption-of-new-eu-work-plan-for-sport-2024-2027/>

Evi-Dems Project's materials (2024). <https://www.evi-dems.eu/project-results>

Meijs, L. & Hoogstad, E. (2001). New ways of managing volunteers: Combining membership management and programme management. *Voluntary Action*, 3(3).