

# Bijscholing van vrijwilligersmanagers in de sport | UVMIS

**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**



## 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>                                                                               | <b>18</b> |
| <i>Inzicht in inclusie in vrijwilligerswerk in de sport</i>                                                          | <b>19</b> |
| Inclusie, diversiteit en participatie                                                                                | <b>19</b> |
| Waarom is dit essentieel?                                                                                            | <b>20</b> |
| Uitdagingen om rekening mee te houden als vrijwilligersmanager                                                       | <b>21</b> |
| <i>Van theorie naar praktijk: verhalen over inclusief sportvrijwilligerswerk</i>                                     | <b>22</b> |
| Hoe kan de werving van vrijwilligers inclusiever worden?                                                             | <b>23</b> |
| Hoe kunnen vrouwen worden aangemoedigd om leidinggevende functies in het vrijwilligerswerk in de sport te vervullen? | <b>24</b> |
| Hoe kan vrijwilligerswerk in de sport een motor worden voor de integratie van vluchtelingen en migranten?            | <b>25</b> |
| Hoe kunnen vrijwilligersfuncties worden aangepast aan de mogelijkheden van mensen met een beperking?                 | <b>26</b> |
| Hoe kunnen gestructureerde training en erkenning vrijwilligerswerk inclusiever maken?                                | <b>28</b> |
| <i>Conclusies</i>                                                                                                    | <b>29</b> |
| <i>Bibliografie</i>                                                                                                  | <b>31</b> |

## 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 gids gaat over de rol van vrijwilligersmanagers in de sport bij het faciliteren van inclusief vrijwilligerswerk om inclusief sporten te bevorderen. Deze gids is bedoeld voor vrijwilligersmanagers in de sport die hun vaardigheden om een inclusieve omgeving voor vrijwilligers binnen hun sportorganisaties te creëren, willen versterken.

De doelstellingen van de gids zijn daarom:

- **Verduidelijken wat inclusie betekent** in de context van vrijwilligerswerk in de sport.
- **Aantonen waarom inclusie essentieel is** voor organisaties, vrijwilligers en de samenleving.
- **De kansen en uitdagingen** van inclusief handelen **benadrukken**.
- **Praktische strategieën en aanbevelingen te geven** die kunnen worden aangepast aan verschillende contexten.
- **Managers inspireren** door middel van echte verhalen van vrijwilligers en vrijwilligersmanagers uit heel Europa.

Deze gids biedt een variatie aan kaders, principes en praktische ideeën die managers kunnen aanpassen aan hun eigen nationale, culturele en organisatorische context. In overeenstemming met Europese waarden zoals gelijkheid, menselijke waardigheid en solidariteit, moedigt deze gids aan om na te denken over hoe sport een plek kan zijn waar iedereen zich welkom voelt en zich gesteund voelt om een bijdrage te leveren.

Tot slot bevat deze gids een hoofdstuk met praktijkvoorbeelden van vrijwilligers en vrijwilligersmanagers uit heel Europa. Deze voorbeelden zijn gemarkeerd in **het groen**, zodat ze gemakkelijk te vinden zijn. Aan de hand van hun ervaringen ontdekt u praktische oplossingen, strategieën en benaderingen die met succes zijn toegepast en die inspiratie en ideeën bieden die kunnen worden aangepast aan uw eigen organisatie.

## Inzicht in inclusie in vrijwilligerswerk in de sport

### Inclusie, diversiteit en participatie

#### Wat houdt dit in?

Volgens het **Europees Handvest van de rechten en verantwoordelijkheden van vrijwilligers**<sup>5</sup> is inclusief vrijwilligerswerk gebaseerd op essentiële praktijken zoals de **erkenning van de diversiteit van vrijwilligers** (leeftijd, achtergrond, handicap, enz.), **gelijke toegang** tot vrijwilligersmogelijkheden en de **actieve deelname** van vrijwilligers aan besluitvorming.

Voortbouwend op deze Europese benadering kan inclusief vrijwilligerswerk worden begrepen aan de hand van **drie complementaire pijlers**:

<sup>5</sup> Europese Commissie, *Europees Handvest inzake de rechten en verantwoordelijkheden van vrijwilligers*, 2012, online beschikbaar: [https://ec.europa.eu/citizenship/pdf/volunteering\\_charter\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/citizenship/pdf/volunteering_charter_en.pdf).

**Diversiteit** verwijst naar de verscheidenheid aan individuele kenmerken en achtergronden, zoals leeftijd, geslacht, etnische afkomst, handicap, seksuele geaardheid, sociaaleconomische situatie of levenservaringen. **Het weerspiegelt de rijkdom van de samenleving en de vele perspectieven die collectieve actie versterken.**

**Participatie** betekent de zinvolle betrokkenheid van alle vrijwilligers, niet alleen bij activiteiten, maar ook bij de besluitvorming. Inclusie gaat niet alleen over "de deur openzetten"; **het gaat erom te garanderen dat iedereen een echte stem heeft in het vormgeven van het leven van de organisatie.**

**Inclusie** gaat over het creëren van omstandigheden waarin diversiteit tot bloei kan komen. Het gaat verder dan alleen vertegenwoordiging: inclusie zorgt ervoor dat elke vrijwilliger zich gelegitimeerd, gerespecteerd en bekrachtigd voelt om een volledige bijdrage te leveren. **Het omvat gedragingen, cultuur en attitudes die ruimtes creëren waar iedereen zich kan ontplooien.**

Op het gebied van sport zijn deze drie dimensies bijzonder belangrijk. Een **sportclub** die diversiteit waardeert, zich aanpast aan de behoeften van zijn vrijwilligers en actieve participatie bevordert, wordt meer dan alleen een plek om te sporten: **het wordt een motor voor sociale cohesie, eerlijkheid en het welzijn van de gemeenschap.**

**Twee complementaire concepten** helpen om inclusie in vrijwilligerswerk te begrijpen: vrijwilligersgeschiktheid en rekruteerbaarheid.

- **Vrijwilligersgeschiktheid** is het vermogen van een individu om vrijwilligerswerk te doen, inclusief zijn bereidheid, capaciteiten en beschikbaarheid (Haski-Leventhal, Meijs & Huskins, 2010).
- **Rekrutering** is het vermogen van de organisatie om vrijwilligers te bereiken, aan te trekken en te betrekken (Hustinx, Cnaan & Handy, 2010).

**Inclusie hangt af van beide kanten: individuen ondersteunen om deel te nemen en ervoor zorgen dat organisaties ontstaan voor en klaar zijn om inclusief te werven.**

## Waarom is dit essentieel?

Inclusief vrijwilligerswerk is niet alleen een morele of ethische keuze, het is een strategische aanpak die ten goede komt aan vrijwilligers, organisaties en de samenleving als geheel. Het belang ervan kan worden begrepen aan de hand van drie onderling verbonden dimensies:

### Voor vrijwilligers

Inclusie is niet alleen **gunstig voor de organisatie**, maar **verandert ook de vrijwilligerservaring** zelf. Wanneer mensen zich welkom en gerespecteerd voelen, wordt vrijwilligerswerk een krachtige motor voor persoonlijke ontwikkeling:

- Zorg voor **zinvolle participatie** en mogelijkheden om bij te dragen, **ongeacht achtergrond of bekwaamheid**.
- Bied toegang tot **persoonlijke ontwikkeling, training** en **leidinggevende functies**.
- Bouw **sociale netwerken** en **context overstijgende vaardigheden** op.
- Ervaar een gevoel van **zingeving, verbondenheid** en **empowerment**.
- Maak van vrijwilligerswerk een pad naar **persoonlijke en collectieve groei**.

## Voor organisaties

Door **mensen met verschillende achtergronden te verwelkomen**, krijgen **clubs, federaties en evenementenorganisatoren** veel meer dan alleen extra vrijwilligers. **Inclusief handelen vergroot het vermogen van de organisatie om te innoveren, op uitdagingen te reageren** en te gedijen in een veranderende omgeving:

- Het vergroot het aantal **potentiële vrijwilligers** door mensen met verschillende achtergronden, leeftijden, vaardigheden en ervaringen te verwelkomen.
- Het versterkt **veerkracht, creativiteit en probleemoplossend vermogen** door verschillende perspectieven.
- Het zorgt voor een betere afspiegeling van de gemeenschap die zij bedienen, waardoor **de geloofwaardigheid en het vertrouwen** worden vergroot.
- Het verbetert **de reputatie en trekt partners, sponsors en financiering aan**.
- Het zorgt ervoor dat zij beter zijn toegerust om **zich aan te passen, uitdagingen aan te gaan** en **vrijwilligerswerk op lange termijn vol te houden**.

## Voor de samenleving

De impact van inclusie reikt **verder dan clubs en individuen**: het versterkt ook het sociale stelsel. Sport wordt een hefboom voor integratie, gelijkheid en welzijn in gemeenschappen:

- Het versterkt **democratie, solidariteit en sociale cohesie**.
- Het daagt stereotypen uit en bevordert **wederzijds begrip**.
- Het **vermindert sociale barrières** en bevordert actief burgerschap en gelijke kansen.
- Sportclubs en -evenementen worden omgevormd tot **ruimtes voor sociale integratie, gezondheid en welzijn**.
- Het draagt bij aan het opbouwen van eerlijkere, **veerkrachtigere samenlevingen**, in overeenstemming met **de Europese waarden**.

# **Uitdagingen om rekening mee te houden als vrijwilligersmanager**

Hoewel de voordelen duidelijk zijn, gaat inclusie niet vanzelf. Sportorganisaties kunnen bij het in praktijk brengen van inclusieve principes met **verschillende obstakels** te maken krijgen:

**Weerstand tegen verandering:** gehechtheid aan tradities of angst om gevestigde praktijken te verstoren.

**Onbewuste vooroordelen:** stereotypen die van invloed zijn op de werving, taakverdeling of erkenning van vrijwilligers.

**Beperkte middelen:** gebrek aan financiële middelen, faciliteiten of training om zich aan te passen.

**Moeilijkheden op het gebied van communicatie en integratie:** verschillen in taal, cultuur of sociale achtergrond kunnen inclusie belemmeren als ze niet worden aangepakt.

**Gebrek aan training en bewustzijn:** managers en coördinatoren beschikken mogelijk niet over de middelen of vaardigheden om inclusie effectief te implementeren.

Deze uitdagingen mogen **organisaties niet ontmoedigen**. Integendeel, **het zijn kansen om te groeien**, mits ze met openheid, geleidelijke stappen en een streven naar voortdurende verbetering worden aangepakt.

## Van theorie naar praktijk: verhalen over inclusief sportvrijwilligerswerk

Deze gids is praktisch van opzet en biedt duidelijke stappen om vrijwilligersmanagers te helpen sport inclusiever te maken. Ter ondersteuning hiervan hebben drie huidige vrijwilligersmanagers en voormalige sportvrijwilligers hun ervaringen en tips gedeeld. De verhalen van **Claudia**, **Habib** en **Alina** laten zien hoe vrijwilligerswerk **persoonlijke groei**, **maatschappelijke betrokkenheid** en **sociale inclusie** kan bevorderen. Voortbouwend op hun ervaringen bieden de volgende paragrafen concrete **hulpmiddelen en strategieën** om de principes van **diversiteit** en **inclusie** toe te passen in de dagelijkse werving en begeleiding van vrijwilligers.

### **Maak kennis met de geïnterviewden:**

**Claudia**, uit Oostenrijk, heeft vijf keer deelgenomen aan de Paralympische Spelen in het alpineskiën en werkt momenteel als projectmanager voor internationale sportevenementen. Hoewel ze voor het eerst ervaring opdeed met vrijwilligerswerk vanuit haar professionele rol, ontwikkelde ze al snel een sterke betrokkenheid bij het betrekken en ondersteunen van vrijwilligers. Claudia coördineert nu teams voor grote evenementen, waarbij ze vaardigheden combineert die ze heeft opgedaan door haar ervaringen als topsporter, vrijwilliger en professional.

**Habib** is de oprichter en voorzitter van Profession Sport et Loisirs Mayotte (Frankrijk). In een gebied dat gekenmerkt wordt door aanzienlijke immigratie, met name uit de Comoren, promoot de associatie sport als een instrument voor sociale en professionele inclusie, met name voor jongeren die het verst van de arbeidsmarkt af staan. Habib is nauw betrokken bij het lokale gemeenschapsleven en heeft ook gediend als afgevaardigde bij de Internationale Raad van de Spelen van de Eilanden in de Indische Oceaan.

**Alina** kwam voor het eerst in aanraking met vrijwilligerswerk tijdens een nationaal multisportevenement in Roemenië, waar ze hielp met de logistiek en accreditatie. Naarmate ze als vrijwilliger aan verschillende sportevenementen deelnam, leidden haar nieuwsgierigheid en toewijding haar van eenvoudige vrijwilligerstaken naar het coördineren van teams en het managen van evenementen. Tegenwoordig combineert ze haar vrijwilligersachtergrond met professionele functies in het management van sportevenementen.

## Hoe kan de werving van vrijwilligers inclusiever worden?

De Europese Unie bevordert inclusieve werving via een kader van wetten op het gebied van gelijkheid en antidiscriminatie, waardoor iedereen eerlijke toegang tot kansen krijgt. **De aanpak van de EU, die**

is gebaseerd op het beginsel van gelijke behandeling, verbiedt discriminatie op grond van bijvoorbeeld godsdienst of overtuiging, handicap, leeftijd of seksuele geaardheid op gebieden zoals werkgelegenheid, onderwijs en toegang tot goederen en diensten.

Inclusiever worden betekent vaak dat de aard van vrijwilligerswerk zelf moet worden heroverwogen. **Verschillende vrijwilligers zoeken verschillende soorten voordelen:** voor sommigen is dat een gevoel van verbondenheid en gemeenschap, voor anderen kan het gaan om de ontwikkeling van vaardigheden, het opdoen van sociale contacten of een opstap naar werk. **Inclusief vrijwilligersmanagement erkent deze diversiteit** aan motivaties en zorgt ervoor dat de voordelen van vrijwilligerswerk niet uniform zijn, maar op maat worden gemaakt.

In de context van vrijwilligerswerk in de sport betekent dit dat **er wervingspraktijken moeten worden gecreëerd die open, transparant en voor iedereen toegankelijk zijn**. Organisaties moeten zich richten op de interesses, het potentieel en de vaardigheden van vrijwilligers in plaats van op persoonlijke kenmerken. En zij moeten belemmeringen wegnemen die mensen uit minderheidsgroepen of met specifieke kwetsbaarheden kunnen verhinderen om deel te nemen.

Om inclusieve principes in de praktijk te brengen, kunnen vrijwilligersmanagers **de volgende belangrijke stappen volgen in hun wervingsproces:**

### Plan uw wervingsstrategieën om toegankelijkheid te garanderen

Ontwikkel wervingsprocessen die rekening houden met de verschillende behoeften, profielen en capaciteiten van potentiële vrijwilligers. Dit kan het volgende omvatten:

- **Ontwerp een diversiteitscharter<sup>6</sup>**
- **Bereik diverse bronnen van vrijwilligers<sup>7</sup>**
- **Ontwerp sollicitatieformulieren die vrijwilligers aanmoedigen om niet alleen hun behoeften, maar ook hun vaardigheden, ervaringen en motivaties te delen.**

### Claudia's tips:

- Maak toegankelijke en aantrekkelijke **wervingsmaterialen met duidelijke taal, inclusieve beelden en hulpmiddelen zoals QR-codes.**
- **Gebruik vrijwilligersplatforms** om het contact met en het beheer van nieuwe vrijwilligers te vergemakkelijken. Dit vereenvoudigt de communicatie en helpt bij het afstemmen van de interesses en vaardigheden van vrijwilligers op de beschikbare functies.

**Claudia:** "We gebruiken een QR-code om in contact te komen met potentiële vrijwilligers en volgen dit op met een telefonisch interview om een beter beeld te krijgen van hun interesses en beschikbaarheid".

"Voor het beheer van nieuwe vrijwilligers en het toewijzen van functies gebruiken we het Rosterfy-platform, waar vrijwilligers hun voorkeuren en verwachtingen kunnen aangeven."

<sup>6</sup> Neem een kijkje op het [EU-platform van het Diversiteitscharter](#) voor inspiratie

<sup>7</sup> Neem contact op met scholen, speciale scholen, sociale centra en andere maatschappelijke organisaties om nieuwe potentiële vrijwilligers te vinden en te benaderen

## Hoe kunnen vrouwen worden aangemoedigd om leidinggevende functies in het vrijwilligerswerk in de sport te vervullen?

Als het om vrijwilligerswerk gaat, **hebben vrouwen te maken met extra belemmeringen**. Genderstereotypen, met name in traditioneel door mannen gedomineerde sporten, kunnen hen ontmoedigen om naar voren te treden of leidinggevende verantwoordelijkheden op zich te nemen. **Het gebrek aan zichtbare vrouwelijke rolmodellen in leidinggevende en vrijwilligersfuncties maakt het voor vrouwen ook moeilijker om zichzelf in deze functies voor te stellen** of hogere verantwoordelijkheden na te streven. Veel vrouwen hebben bovendien te maken met **tijdgebrek** omdat ze andere persoonlijke of gezinsverplichtingen moeten combineren, waardoor hun beschikbaarheid voor vrijwilligerswerk of leidinggevende taken beperkt kan zijn.

**Alina:** "In het begin hielp ik alleen maar. Maar stap voor stap begon ik de logistiek te coördineren, met bedrijven samen te werken en vrijwilligers aan te sturen. De organisatoren vertrouwden me en dat heeft alles voor mij veranderd."

**Sportorganisaties kunnen bijdragen aan betekenisvolle verandering door inzicht te krijgen in de belemmeringen waarmee vrouwen te maken hebben en de vrijwilligersmogelijkheden binnen hun clubs daarop aan te passen.** Tegelijkertijd kunnen ze zich bezighouden met bredere, strategische denkwijzen om hun praktijken te herzien en te transformeren, waardoor een omgeving wordt gecreëerd waarin vrouwen worden aangemoedigd, ondersteund en gestimuleerd om leidinggevende en besluitvormende functies op zich te nemen.

Om inclusie te bevorderen en vrouwen in uw organisatie te empoweren, kunt u het volgende doen:

- **De flexibiliteit in functies en roosters verbeteren:** kortere diensten aanbieden of verantwoordelijkheden verdelen
- **Een genderbeleid ontwikkelen:** schets uw toezeggingen op het gebied van gelijkheid en definieer duidelijke procedures om discriminatie te voorkomen<sup>8</sup>
- **Genderstereotypen aanvechten:** moedig vrouwen aan om evenementen te coördineren of extra verantwoordelijkheden op zich te nemen
- **Vrouwelijke rolmodellen onder de aandacht brengen:** vrouwelijke vrijwilligers in de schijnwerpers zetten via uw communicatiekanalen

**Alina** tegen vrouwen die overwegen om vrijwilligerswerk te gaan doen: "Begin klein, maar begin. Vrijwilligerswerk is een deur: het kan leiden tot vriendschap, nieuwe kennis en zelfs een carrière. Maak je geen zorgen dat je niet genoeg weet, je leert het gaandeweg".

**Alina** (als vrijwilligersmanager): "Zelfs toen ik de leiding had, bleef ik op hetzelfde niveau als iedereen. Vrijwilligers voelden zich onderdeel van het team, niet erboven staan". (...) "Door sport komen mensen

<sup>8</sup> Nuttige richtlijnen vindt u hier:

<https://www.iwginsighthub.org/insight/guidelines-for-gender-responsive-sports-organizations>

met elkaar in contact, leren ze en groeien ze, en kan iedereen, ook vrouwen, naar voren treden en leidinggeven".

## Hoe kan vrijwilligerswerk in de sport een motor worden voor de integratie van vluchtelingen en migranten?

**Habib:** "De meest kwetsbare jongeren, vaak migranten of mensen zonder papieren, hebben het meest behoefte aan ondersteuning en zijn het meest gemotiveerd om vrijwilligerswerk te doen".

Sportvrijwilligerswerk kan een **krachtige rol** spelen **bij het bevorderen van sociale contacten, het leren van talen, het opbouwen van zelfvertrouwen en wederzijds begrip tussen vluchtelingen, migranten en lokale gemeenschappen**. Nieuwkomers worden echter vaak geconfronteerd met meerdere belemmeringen voor deelname: taalverschillen, onbekendheid met lokale systemen, culturele misverstanden, gebrek aan informatie over mogelijkheden, of zelfs juridische en administratieve obstakels. Deze uitdagingen kunnen ertoe leiden dat zij ondervetegenwoordigd zijn in vrijwilligerswerk of dat zij slechts beperkte, zijdelingse rollen krijgen toebedeeld.

Om dit aan te pakken, **legt Habib uit dat kleine veranderingen en enige voorbereiding een groot verschil kunnen maken**. Verschillende studies tonen inderdaad aan dat veel asielzoekers en vluchtelingen vrijwilligerswerk doen omdat het hen zinvolle activiteiten biedt, hen helpt zich deel van de samenleving te voelen en sociale contacten bevordert. Ze kunnen ook **vaardigheden meebrengen** die ze **in hun thuisland hebben ontwikkeld** en die de sportsector in Europa ten goede kunnen komen. Bovendien **kan vrijwilligerswerk in de sport een opstapje naar werk zijn, omdat het praktische ervaring, professionele netwerken en overdraagbare vaardigheden biedt**.

**Welke sector is beter geschikt dan de sportsector om gemeenschapsintegratie, persoonlijke ontwikkeling en professionele kansen voor vluchtelingen en migranten te combineren?**

Om dit te bereiken, **kan uw organisatie het volgende doen:**

- **Meer te weten komen over de culturele achtergrond van vrijwilligers:** wees u bewust van feestdagen, religieuze gebruiken of dieetvoorschriften, wees flexibel met regels en routines en respecteer verschillende communicatiestijlen. Voorbeeld: sommige culturen hechten waarde aan directe feedback, andere geven de voorkeur aan een subtielere aanpak.
- **Gebruik eenvoudige woorden en korte zinnen:** Vermijd afkortingen, jargon of idiomen. Voorbeeld: "Deel een flesje water uit aan elke speler" in plaats van "help met verfrissing".

### Tip van Habib:

- **Geef vrijwilligers meer verantwoordelijkheid door hen geleidelijk aan meer taken te geven:** begin met eenvoudige, haalbare taken. Voorbeeld: wijs kleine, overzichtelijke rollen toe waarmee ze direct een bijdrage kunnen leveren.
- **Vergroot geleidelijk de verantwoordelijkheid.**
- **Erken en waardeer bijdragen.** Voorbeeld: bied mogelijkheden om je organisatie te vertegenwoordigen bij externe activiteiten.

**Habib:** "We hebben een team opgebouwd van jonge, getalenteerde mensen die nog nooit eerder verantwoordelijkheid hebben gedragen. Het is mijn grootste trots om hen te zien spreken voor besluitvormers".

"Kansen zoals het bijwonen van evenementen op het Franse vasteland geven hen nieuwe horizons, versterken hun zelfvertrouwen en versterken hun band met de samenleving".

## Hoe kunnen vrijwilligersfuncties worden aangepast aan de mogelijkheden van mensen met een beperking?

**Claudia:** "Voor elk evenement ontmoet ik de vrijwilligers om hun verwachtingen en behoeften te begrijpen. We passen de functies aan hun wensen en vaardigheden aan."

Inclusie van mensen met een handicap in vrijwilligerswerk in de sport betekent dat ze worden erkend als waardevolle bijdragers, niet alleen als deelnemers of begunstigden. Toch worden velen geconfronteerd met structurele belemmeringen: inflexibele functiebeschrijvingen, ontoegankelijke faciliteiten, beperkt vervoer, gebrek aan hulpmiddelen en een organisatiecultuur die hun vaardigheden onderschat. Deze belemmeringen leiden vaak tot uitsluiting of tot het toekennen van slechts marginale functies aan vrijwilligers met een handicap.

Echte inclusie betekent verder gaan dan uniforme aanpakken. **Organisaties moeten een geïndividualiseerde aanpak hanteren, waarbij de nadruk ligt op de vaardigheden, interesses en ondersteuningsbehoeften van elke persoon.** Dit kan betekenen dat taken moeten worden aangepast, flexibele roosters moeten worden aangeboden, ondersteunende technologieën moeten worden verstrekt of verantwoordelijkheden moeten worden herverdeeld.

Wanneer vrijwilligersfuncties op een zinvolle manier worden aangepast, kunnen mensen met een handicap een bijdrage leveren aan het versterken van de teamdynamiek, het verrijken van de vrijwilligersgemeenschap en het creëren van een meer rechtvaardige sportomgeving.

Om een betere omgeving en kansen voor mensen met een handicap te creëren, kunnen vrijwilligersmanagers het volgende doen:

- **Zorgen voor fysieke toegankelijkheid:** faciliteiten, apparatuur en werkruimtes beoordelen en aanpassen om mobiliteitshulpmiddelen of andere vereisten mogelijk te maken
- **Creatief zijn met het ontwerpen van functies:** taken aanpassen aan individuele behoeften, zoals kortere diensten, flexibele werktijden of het gebruik van ondersteunende technologieën
- **Focussen op mogelijkheden, niet op beperkingen**

### Praktische scenario's

#### Scenario 1

Andrea coördineert vrijwilligers bij een lokaal sportevenement en wil Tomas, die in een rolstoel zit, graag betrekken.

Ze bekijkt de taken en komt tot de conclusie dat Tomas kan helpen bij de registratiebalie, waar hij schema's kan uitdelen en deelnemers de weg kan wijzen. Claudia zorgt ervoor dat de balie toegankelijk is, zorgt voor een verhoogde tafel en geeft Tomas duidelijke instructies voor het omgaan met drukke momenten. Ze koppelt hem tijdens de eerste dienst kort aan een ervaren vrijwilliger voor begeleiding. Door deze kleine aanpassingen kan Tomas zelfstandig werken, een zinvolle bijdrage leveren en zich volledig opgenomen voelen in het team.

## Scenario 2

**Lucas coördineert vrijwilligers bij een lokale sportclub en wil Sara, die slechtziend is, als vaste vrijwilliger opnemen.**

Hij begint met een gesprek met Sara om inzicht te krijgen in haar behoeften, vaardigheden en interesses. Samen komen ze tot de conclusie dat Sara de wekelijkse vrijwilligersplanning kan verzorgen, de communicatie tussen coaches en vrijwilligers kan coördineren en nieuwe vrijwilligers kan begeleiden. Lucas zorgt ervoor dat Sara toegang heeft tot toegankelijke digitale hulpmiddelen, zoals een schermlezer-vriendelijke planningsapp, en biedt haar een rustige werkplek in de buurt van het clubkantoor waar ze zich kan concentreren op haar taken. Hij koppelt Sara de eerste paar weken aan een ervaren vrijwilliger om haar te helpen vertrouwd te raken met de routines en teamdynamiek van de club. Door deze aanpassingen kan Sara een consistente bijdrage leveren, sterke relaties opbouwen binnen de club en zich volledig geïntegreerd voelen als een gewaardeerd lid van het team.

## Hoe kunnen gestructureerde training en erkenning vrijwilligerswerk inclusiever maken?

Inclusief vrijwilligerswerk komt niet vanzelf. Het vereist voorbereiding, communicatie en erkenning. **Begeleiding en erkenning zijn krachtige hulpmiddelen die vrijwilligers helpen zich zelfverzekerd, gewaardeerd en onderdeel van een team te voelen.** Door voor, tijdens en na hun inzet leermogelijkheden aan te bieden, kunnen managers ervoor zorgen dat iedereen, ongeacht achtergrond of bekwaamheid, zijn of haar rol begrijpt en zich klaar voelt om een bijdrage te leveren. Erkenning versterkt vervolgens dit gevoel van verbondenheid door te laten zien dat elke inspanning telt en elke bijdrage ertoe doet.

### Vrijwilligers voorbereiden

**Korte, gestructureerde briefings voorafgaand aan evenementen helpen vrijwilligers hun rol te begrijpen en zich klaar te voelen om een bijdrage te leveren.** Volgens Alina is formele training niet nodig. Eenvoudige en duidelijke instructies verminderen verwarring en zorgen ervoor dat iedereen op een zinvolle manier kan deelnemen.

**Alina:** "Ik probeer altijd een korte briefing te organiseren voor het evenement, zodat iedereen zich klaar voelt en kan anticiperen op behoeften en vragen. Het is ook een manier om stress tijdens het evenement te voorkomen".

**Claudia:** "Voor elk evenement ontmoet ik de vrijwilligers om hun verwachtingen en behoeften te begrijpen. We passen de rollen aan hun wensen en vaardigheden aan."

**Mentorschap is een krachtige manier om vrijwilligers voor te bereiden** en inclusie tastbaar te maken. Habib koppelt nieuwkomers vaak aan ervaren teamleden die hen begeleiding kunnen bieden, hen het gevoel geven dat ze nuttig zijn en vrijwilligers in staat stellen om al doende te leren.

**Habib:** "Vrijwilligers worden voorbereid door vanaf het begin samen te werken met ervaren teamleden en instructies te krijgen."

## Erkenning

Erkenning is net zo belangrijk. Wanneer vrijwilligers erkenning krijgen voor hun bijdragen – door middel van certificaten, mondelinge waardering, meer verantwoordelijkheden of publieke zichtbaarheid – krijgen ze een sterker gevoel van verbondenheid en zingeving. **Managers van vrijwilligers kunnen dit eenvoudig doen door middel van certificaten, mondelinge waardering, meer verantwoordelijkheden of publieke zichtbaarheid.** Erkenning is niet alleen symbolisch. Voor veel vrijwilligers, met name de minderheden die in deze gids worden genoemd, kunnen deze vormen van erkenning een zeer concrete impact hebben.

Een vrijwilligerscertificaat, aanbevelingsbrief of publieke erkenning kan een cv versterken, soft skills en toewijding aan potentiële werkgevers aantonen of bewijs leveren van integratie in de gemeenschap. Voor sommigen kan deze erkenning ondersteunend zijn bij sollicitaties, toelating tot de universiteit of verblijfsprocedures. Met andere woorden, **erkenning transformeert vrijwilligerswerk van een informele activiteit in een zichtbare, gewaardeerde ervaring die voor iedereen deuren kan openen naar nieuwe kansen.**

**Alina:** "We zorgen er altijd voor dat we vrijwilligers bedanken. Met een certificaat en met uitnodigingen voor de prijsuitreiking. Het is ook hun moment."

**Alina:** "Voor veel jongeren is vrijwilligerswerk ook een manier om hun cv op te bouwen, om te laten zien wat ze hebben gedaan. Het geeft hen iets concreets om over te praten in toekomstige studies en banen."

## Conclusies

In deze gids is onderzocht wat inclusie betekent in vrijwilligerswerk in de sport. We zijn van het begrijpen van de principes naar het zien hoe ze in de praktijk kunnen worden gebracht gegaan. We hebben geleerd dat inclusie geen abstract concept is, maar dagelijkse inspanning vereist: ervoor

zorgen dat iedereen, ongeacht achtergrond, vaardigheden of ervaring, zijn of haar plek kan vinden en kan bijdragen aan de sport.

De verhalen van Claudia, Habib en Alina laten zien dat **inclusie vele vormen kan aannemen en meestal voorbereiding vereist. Er zijn vaak behoorlijk grote veranderingen en mentaliteitsverschuivingen nodig binnen de organisatie.** Inclusie en goed vrijwilligersmanagement zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Wanneer vrijwilligersmanagers duidelijke, eerlijke en ondersteunende systemen ontwerpen, versterken ze zowel de vrijwilligersbereidheid van individuen als de wervingskansen van hun organisatie. Na verloop van tijd vergroot deze dynamiek het inclusiepotentieel van de organisatie, waardoor meer mensen op een zinvolle manier kunnen deelnemen. **Inclusie is dus niet alleen een doel dat moet worden nagestreefd, maar ook een natuurlijk resultaat van doordacht vrijwilligersmanagement.**

**Onthoud:** inclusie gaat niet om perfectie, maar om intentie en vooruitgang. Elke kleine actie (een gesprek, een aangepaste rol of een gebaar van erkenning) kan een betekenisvol verschil maken en zowel uw vrijwilligers als uw organisatie versterken.

Houd in het algemeen deze belangrijke punten in gedachten:

- **Geef het goede voorbeeld:** bevorder respect, empathie en open communicatie
- **Wees een afspiegeling van uw gemeenschap:** zorg ervoor dat uw vrijwilligers verschillende achtergronden en ervaringen vertegenwoordigen
- **Pas u aan, sluit niet uit:** zoek manieren om elke taak toegankelijk en zinvol te maken
- **Communiceer duidelijk:** gebruik eenvoudige, inclusieve taal en andere geschikte hulpmiddelen
- **Erken en waardeer bijdragen:** de inspanningen van elke vrijwilliger verdienen zichtbaarheid
- **Creëer kansen voor groei:** mentoring en training zijn effectieve hulpmiddelen
- **Blijf leren:** inclusie is een continu proces. Blijf nieuwsgierig en bereid om te evolueren

**Tot slot** volgen hier enkele citaten van de geïnterviewde vrijwilligers die inspireren tot een meer inclusieve benadering van vrijwilligerswerk in de sport:

**Claudia:** "Aanpassingsvermogen is alles. Ontmoet je vrijwilligers, begrijp hun verwachtingen en creëer rollen die passen bij hun sterke punten. Inclusie begint met luisteren". (...) "Ik zie mezelf meer als een dienstverlener dan als een leidinggevende. Communicatie en empathie zijn de sleutels. Vrijwilligers geven het beste van zichzelf als ze zich gehoord en gewaardeerd voelen".

**Habib:** "Vrijwilligerswerk is een daad van liefde en een manier om persoonlijk en collectief te groeien. Inclusie gaat over kansen bieden en mensen zien groeien".

**Alina:** "Door sport komen mensen met elkaar in contact, leren ze en groeien ze. Het gaat niet alleen om competitie, het gaat om vriendschap en verbondenheid. Als iedereen naar hetzelfde doel toewerkt, vergeten we de verschillen."

## Bibliografie

EASE. (2023). *European social charter for sport events*.

<https://www.easesport.eu/wp-content/uploads/2023/09/european-social-charter-for-sport-events.pdf>

EUR-Lex. (2011). *The principle of equal treatment between persons*.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=legissum:em0008>

Haski-Leventhal, D., Meijs, L., & Hustinx, L. (2010). *The third party model: enhancing volunteering through governments, corporations and educational institutes*. Journal of social policy, 39, 139-158.

Hustinx, L., Cnaan, R.A., & Handy, F. (2010). *Navigating theories of volunteering: a hybrid map for complex phenomenon*. Journal for the theory of social behaviour 40, 410-434.

ONMIC. (2018). *Sport for intercultural dialogue handbook*.

[https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/4c4315c6-017e-4738-b166-c45bbde66856/Sport\\_ID\\_Handbook\\_EN.pdf?](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/4c4315c6-017e-4738-b166-c45bbde66856/Sport_ID_Handbook_EN.pdf?)

UN Women Turkey Office. (2021). *In Brief: Guidelines for Gender-Responsive Sports Organizations*. Ankara.

<https://www.iwginsighthub.org/insight/guidelines-for-gender-responsive-sports-organizations>

EU Platform of Diversity Charters.

[https://eu-diversity-inclusion.campaign.europa.eu/eu-platform-diversity-charters\\_en?prefLang=de](https://eu-diversity-inclusion.campaign.europa.eu/eu-platform-diversity-charters_en?prefLang=de)

(An EU initiative that helps organisations across Europe commit to designing and implementing effective diversity and inclusion policies)

European Commission. Diversity charters by EU country:

[https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country_en)

KABUBU. *Livret du bénévole* <https://www.kabubu.fr/fr/pdf/livret-du-benevole> (Example of an Handbook for new volunteers joining KABUBU, a French association using sport as a tool for social and professional inclusion for exiled people. Handbook in French).

(2020). *Mapping study on the intergenerational dimension of sport: final report to the European Commission*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/339239>