

Bijscholing van vrijwilligersmanagers in de sport | UVMIS

Gids voor vrijwilligerswerk in de sport, solidariteit en Europese waarden



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>	19
<i>Menselijke waardigheid en mensenrechten</i>	21
<i>Vrijheid</i>	23
Clubs - Ledenmanagement	23
Evenementen - Programmamanagement	24
<i>Democratie</i>	25
Clubs - Ledenmanagement	26
Evenementen - Programmamanagement	27
<i>Gelijkheid</i>	28
Clubs - Ledenmanagement	28
Evenementen - Programmamanagement	29
<i>Rechtsstaat</i>	30
Clubs - Ledenmanagement	30
Evenementen - Programmamanagement	31
<i>Conclusies</i>	32
<i>Bibliografie</i>	33

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 voor vrijwilligerswerk in de sport, solidariteit en Europese waarden** onderzoekt Europese waarden in relatie tot vrijwilligersmanagement in de sport. De inleiding geeft een toelichting op de Europese waarden en een kader voor vrijwilligersmanagement in de sportsector. In de volgende hoofdstukken wordt elke Europese waarde onderzocht in termen van hoe deze tot uiting komt in vrijwilligersmanagement in de sport, samen met de bijbehorende bedreigingen en kansen.

De waarden van de Europese Unie (EU), zoals uiteengezet in artikel 2 van het Verdrag betreffende de Europese Unie (VEU, 2012), bepalen de identiteit van de EU als een gemeenschappelijke rechtsorde. Het naleven van deze waarden is een voorwaarde voor toetreding tot de EU en de lidstaten zijn verplicht deze waarden ook na toetreding te handhaven. Artikel 2 van het Verdrag betreffende de Europese Unie (2012) somt **zes kernwaarden van de EU op, die ook de kern van deze gids vormen**:

Eerbiediging van de menselijke waardigheid

Vrijheid

Democratie

Gelijkheid

De rechtsstaat

Eerbiediging van de mensenrechten

Zoals beschreven in de **Gids voor vrijwilligerswerk, solidariteit en Europese waarden (EVI-DEMS, 2023)** speelt solidariteit een belangrijke rol bij vrijwilligersactiviteiten. Mensen doen vrijwilligerswerk voor een sportclub of evenement wanneer er een gevoel van eenheid heerst en een gemeenschappelijk doel is. Er is een gemeenschappelijk belang in of gevoel van verbondenheid met de club of het evenement waarvoor iemand vrijwilligerswerk doet, zonder dat daar een financiële vergoeding tegenover staat.

Net als een sportclub is ook de EU gebaseerd op het beginsel van solidariteit, waarbij een collectief doel wordt nagestreefd. Vrijwilligers dragen bij aan dit grotere doel zonder direct persoonlijk financieel gewin. Daarbij dienen Europese waarden als leidende principes en helpen ze de solidariteit binnen de EU te bevorderen.

Het UVMIS-project onderzoekt hoe de kwaliteit van vrijwilligersmanagement in sportorganisaties kan worden verbeterd en uitgebreid (UVMIS, 2024). Dit is niet alleen belangrijk voor vrijwilligersmanagers zelf, maar ook voor anderen binnen het systeem om hen heen. Hiertoe behoren bestuursleden, beleidsmakers op zowel lokaal als nationaal niveau en commerciële (evenementen)organisaties. Deze belanghebbenden staan in direct of indirect contact met vrijwilligersmanagers en hebben een

aanzienlijke invloed op het functioneren van zowel de managers als de vrijwilligers. Zij kunnen vrijwilligersmanagers in staat stellen om in overeenstemming met Europese waarden te handelen.

Deze gids gaat in op Europese waarden in combinatie met vrijwilligersmanagement. In een tijd van maatschappelijke veranderingen die van invloed zijn op de kwaliteit van de vrijwilligersomgeving (Enjolras, 2021) bieden deze waarden een kader voor de bescherming van vrijwilligers. De EU eist naleving van Europese waarden om haar burgers te beschermen. Deze bescherming moet ook gelden voor mensen die vrijwilligerswerk doen, zodat zij worden beschermd tegen willekeur, discriminatie en sociale uitsluiting, terwijl deze waarden worden bevorderd en nagestreefd. Bovendien kan sterk vrijwilligersmanagement helpen om de kansen die deze waarden bieden te benutten en de cohesie binnen een organisatie te versterken.

Deze gids is bedoeld voor vrijwilligersmanagers die momenteel actief zijn of eerder actief zijn geweest in de sportsector. De gids maakt deel uit van het lesmateriaal en de trainingen die tijdens het UVMIS-project zijn ontwikkeld. Deze materialen stellen ervaren vrijwilligersmanagers in de sportsector in staat om hun vaardigheden verder te ontwikkelen en (formele) kwalificaties te behalen voor competenties die zij op formele, niet-formele en informele wijze hebben verworven.

Elk hoofdstuk begint met de definitie van de Europese waarde die centraal staat. Vervolgens wordt voor elke waarde beschreven welke rol deze speelt binnen sportclubs en mega-evenementen. Hierbij wordt niet alleen ingegaan op hoe deze waarde tot uiting komt, maar ook op de bedreigingen waarmee deze te maken kan krijgen. Zo wordt duidelijk hoe vrijwilligersmanagers elke EU-waarde kunnen waarborgen en bevorderen.

Deze gids schetst verschillende kansen en uitdagingen waarmee vrijwilligersmanagers te maken kunnen krijgen op basis van Europese waarden. De gids **European Code of Ethics for Sports Volunteer Managers** gaat dieper in op ethische dilemma's die verband houden met deze kansen en bedreigingen en biedt praktische hulpmiddelen om deze aan te pakken.

Menselijke waardigheid en mensenrechten

In dit hoofdstuk worden twee Europese waarden toegelicht: **eerbiediging voor menselijke waardigheid** en **eerbiediging voor mensenrechten**. Deze waarden zijn nauw met elkaar verweven en vormen de basis voor de andere Europese waarden. Daarom worden deze waarden samen in één hoofdstuk behandeld. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen **ledenmanagement** en **programmamanagement**; beide contexten zijn in de voorbeelden opgenomen zonder expliciet te worden genoemd. Juist omdat deze waarden zo fundamenteel zijn, is het onderscheid tussen verschillende contexten minder relevant.

Wat wordt bedoeld met deze Europese waarden?

Eerbiediging voor de menselijke waardigheid staat centraal in het stelsel van **grondrechten** (VEU, 2012). Het is zowel een op zichzelf staand grondrecht als de basis voor alle andere rechten. Geen enkel grondrecht mag de menselijke waardigheid van anderen schenden. Dit betekent dat de rechten van de ene persoon niet ten koste mogen gaan van de waardigheid van een andere persoon.

In de preambule van het EU-Verdrag staat dat de ondertekenende partijen groot belang hechten aan de waarde van **eerbiediging van de mensenrechten**. **Artikel 6, lid 1, van het EU-Verdrag** (Europese Unie, 1992) bevestigt dat de EU de rechten, vrijheden en beginselen erkent die zijn vastgelegd in het Handvest van de grondrechten van de Europese Unie (2007).

Het Handvest van de grondrechten van de EU (2007) garandeert de bescherming van de mensenrechten. Deze rechten omvatten onder meer het recht op non-discriminatie op grond van geslacht, ras, etnische afkomst, godsdienst, overtuiging, handicap, leeftijd of seksuele geaardheid, het recht op bescherming van persoonsgegevens en het recht op toegang tot de rechter. Ook de rechten van minderheden, waaronder culturele, religieuze en taalkundige minderheden, vallen hieronder.

Wat zijn de bedreigingen voor deze waarden?

Er is sprake van een bedreiging van de waarde van de menselijke waardigheid wanneer de uitoefening van de grondrechten van een persoon een negatieve invloed heeft op **de waardigheid** van een ander. Dit kan zeker voorkomen in de vrijwilligersomgeving in de sport: bijvoorbeeld wanneer een vrijwilliger zich (op een kwetsende manier) uit op basis van de waarde van vrijheid, tegenover een andere vrijwilliger die mogelijk een andere religie of seksuele geaardheid heeft. Een ander voorbeeld van een directe schending in de sport is wanneer toeschouwers of atleten zich tijdens een wedstrijd op een kwetsende manier uiten tegen een vrijwillige scheidsrechter. Dit kan zelfs indirect gebeuren, door een ongepaste opmerking of uitdrukking. In dergelijke gevallen **wordt de menselijke waardigheid van de tweede vrijwilliger aangetast**.

Het eerste voorbeeld ondermijnt ook het respect voor de mensenrechten: **het recht op non-discriminatie op basis van religie en seksuele geaardheid** wordt geschonden. Het illustreert hoe deze twee Europese waarden nauw met elkaar verbonden zijn en elkaar beïnvloeden. Een derde Europese waarde die hierbij aansluit, is vrijheid. Zie hoofdstuk 3 voor een nadere toelichting op deze waarde.

Hoe kan een vrijwilligersmanager deze waarden bevorderen?

Het is de **verantwoordelijkheid van een vrijwilligersmanager** om een omgeving te creëren waarin de hierboven beschreven voorbeelden zich niet kunnen voordoen en om op te treden als dat wel gebeurt. De vrijwilligersmanager kan een belangrijke rol spelen bij het bevorderen van deze waarden door bijvoorbeeld een **gedragscode** in te voeren die in samenwerking met de vrijwilligers is ontwikkeld en ervoor te zorgen dat deze wordt nageleefd. De Europese waarden van democratie en de rechtsstaat sluiten nauw aan bij deze benadering. De vrijwilligersmanager kan gewenst gedrag ook versterken

door vrijwilligers die een positief voorbeeld geven te erkennen en zo een norm voor aanvaardbaar gedrag vast te stellen.

Door een gedragscode op te stellen, worden zowel de vrijwilligersmanager als de vrijwilligers impliciet aangemoedigd om na te denken over de waarden van **menselijke waardigheid** en **eerbiediging van de mensenrechten**, aangezien deze waarden in de regels zelf zijn verankerd. Op deze manier kan een vrijwilligersmanager deze waarden actief bevorderen in de context van vrijwilligerswerk in de sport. De **omvang** van de vrijwilligersgroep, hun **interpersoonlijke relaties** en de **duur** van de vrijwilligersactiviteiten zijn allemaal van invloed op de rol van de manager: bij een grote groep vrijwilligers die elkaar nauwelijks kennen en slechts één dag samenwerken, zal de investering in **het opbouwen van wederzijds begrip** en een **veilige omgeving** anders zijn dan bij een kleine groep vrijwilligers die elkaar al kennen uit andere contexten en een heel seizoen samenwerken.

Vrijheid

De derde Europese waarde die wordt besproken, is de waarde van **vrijheid**. Deze waarde is geworteld in **de culturele, religieuze en humanistische tradities** van Europa. In het **EU-Verdrag (2007)** bevestigen de lidstaten opnieuw zich toe te leggen aan het beginsel van vrijheid. Deze gids richt zich op **individuele vrijheden** zoals **eerbiediging van het privéleven**, **vrijheid van godsdienst** en **vrijheid van meningsuiting**. Dit is geen uitputtende lijst van vrijheden; deze specifieke vrijheden zijn gekozen omdat ze binnen de **sportvrijwilligerswereld** onder druk kunnen komen te staan of versterkt kunnen worden.

Clubs - Ledenmanagement

Welke bedreigingen bestaan er voor deze waarde?

In vrijwilligerscontexten die worden gekenmerkt door **ledenmanagement**, zijn de relaties tussen de **vrijwilligersmanager en de vrijwilligers** vaak diffuser (Meijs & Hoogstad, 2001). Het gaat vaak om informele relaties, waarbij de vrijwilligers elkaar goed kennen en het **sociale aspect** een belangrijke drijfveer is. Als gevolg daarvan kan de grens tussen het zijn van iemands leidinggevende en iemands kennis vervagen, wat het **recht op privacy** in gevaar kan brengen. Vrijwilligers hebben **recht op een privéleven**, inclusief de **vrijheid om te kiezen** wanneer ze vrijwilligerswerk doen. Als een vrijwilligersmanager toegang heeft tot de **persoonlijke agenda** van een vrijwilliger, kan deze kennis worden misbruikt om druk uit te oefenen op de vrijwilliger om in te springen wanneer er dringend hulp nodig is.

Het hechte karakter van ledenorganisaties kan ook een bedreiging vormen voor **de vrijheid van meningsuiting**. In een **homogene groep** kan het moeilijk zijn om een afwijkende mening te hebben en kan het nog moeilijker zijn om deze te uiten.

Traditioneel zijn clubs gebaseerd op **gedeelde principes** die mensen samenbrengen. Volgens Boessenkool (2011) leidt dit vaak tot een **uniform patroon van waarden en normen**. Sommige clubs zijn bijvoorbeeld historisch gebaseerd op een specifieke **religieuze traditie**. De **vrijheid om zich** op basis van religie **te verenigen** brengt echter ook een risico met zich mee: is het acceptabel om personen die een ander geloof aanhangen **uit te sluiten**? Door dit in twijfel te trekken, kan worden geconcludeerd dat dit als een bedreiging voor de waarde van **vrijheid** kan worden beschouwd.

Hoe kan een vrijwilligersmanager deze waarde bevorderen?

Binnen een ledenmanagementcontext kan een vrijwilligersmanager de Europese waarde van vrijheid op verschillende manieren bevorderen. **Respect voor het privéleven** kan worden ondersteund door **rollen en verantwoordelijkheden** duidelijk te definiëren. Dit helpt bij het creëren van verwachtingen en vermindert de kans op inbreuk op het privéleven.

Door (potentiële) vrijwilligers **de vrijheid** te geven **om hun eigen schema op te stellen** of te beslissen **welke taken ze willen uitvoeren**, kunt u als organisatie aantrekkelijker worden voor vrijwilligers. De **flexibiliteit** die u biedt, kan volgens Arnon, Almog-Bar en Cnaan (2022) helpen om vrijwilligers te behouden en aan te trekken en om **langdurige verbintenissen** aan te gaan.

Naast duidelijke rolbeschrijvingen kan de vrijwilligersmanager ervoor zorgen dat **er een beleid** wordt ontwikkeld en geïmplementeerd om de vrijheden van vrijwilligers te waarborgen. Een dergelijk beleid kan bijvoorbeeld bescherming van **de vrijheid van godsdienst** omvatten, zodat vrijwilligers niet worden uitgesloten op basis van hun geloof of worden gedwongen taken uit te voeren die in strijd zijn met hun overtuigingen. Het beleid kan ook **flexibiliteit in de inzet van vrijwilligers** omvatten, waardoor vrijwilligers een zekere mate van autonomie krijgen binnen het door de manager vastgestelde kader.

De vrijheid van meningsuiting kan ook worden aangemoedigd door de vrijwilligersmanager, die een omgeving kan creëren waarin ieders **mening** wordt gehoord. Dit kan worden bereikt door vrijwilligers tijdens vergaderingen **speciale tijd** te geven **om te spreken**.

Evenementen - Programmamanagement

Welke bedreigingen zijn er voor deze waarde?

Bij grote evenementen zijn er vaak veel vrijwilligers. Enerzijds maakt dit het uitdagender om individuele vrijwilligers **ondersteuning op maat** te bieden, anderzijds betekent het ook dat er meer **capaciteit** beschikbaar is om in verschillende behoeften te voorzien. Neem bijvoorbeeld de kwestie van een **gebedsruimte**: wanneer moet deze optie aan vrijwilligers worden aangeboden? Hoe moet een vrijwilligersmanager reageren op vrijwilligers die tijd en ruimte vragen om hun geloof te belijden?

In dergelijke gevallen moet de vrijwilligersmanager rekening houden met de waarde van **vrijheid** voor één vrijwilliger, zonder daarbij de waarde van **gelijkheid** voor anderen uit het oog te verliezen.

Bij grotere evenementen, waar de vrijwilligers minder **homogeen** zijn, is de kans groot dat vrijwilligers verschillende achtergronden hebben. Een vrijwilliger kan bijvoorbeeld een voorkeur uitspreken voor een bepaalde **atleet** of **een bepaald team**. Hoewel het uiten van dergelijke voorkeuren is toegestaan, is het belangrijk dat **aanmoediging** niet leidt tot **ontmoediging** van een andere sport of een ander land.

Hoe kan een vrijwilligersmanager deze waarde bevorderen?

In contexten waar **programmamanagement** het leidende principe is, is er vaak meer **afstand** tussen de vrijwilligersmanager en de vrijwilligers. Dit maakt het gemakkelijker om **het privéleven** te scheiden van **het vrijwilligerswerk**. Deze scheiding kan worden ondersteund door vrijwilligers voldoende **tijd en ruimte** te geven om zich terug te trekken wanneer dat nodig is. Daarnaast is het belangrijk om **de sociale media-accounts van vrijwilligers niet te controleren**, tenzij daar een directe reden voor is. Het is raadzaam om dergelijke afspraken te formaliseren in **het beleid van de organisatie**.

Vrijheid van meningsuiting kan worden bevorderd door vrijwilligers de kans te geven hun mening te geven. Dit kan worden bevorderd door middel van **teambuildingactiviteiten** voorafgaand aan het evenement, waardoor vrijwilligers elkaar en de organisatie leren kennen en zich meer op hun gemak en zelfverzekerd voelen om zich te uiten.

Wanneer **ondersteuning op maat** mogelijk is, kan de vrijwilligersmanager inspelen op **individuele waarden**. Als een vrijwilliger bijvoorbeeld aangeeft dat hij of zij vanwege religieuze overtuigingen geen **fysiek contact** wil, kan de manager ervoor zorgen dat deze persoon niet wordt ingezet voor taken waarbij hij of zij polsbandjes moet controleren of ander **fysiek contact** met atleten of bezoekers heeft. Met een groot aantal vrijwilligers en taken is het haalbaar om voor iedereen de **perfecte match** te vinden.

In een programmamanagementcontext is de **vrijheid van vergadering** minder prominent aanwezig dan in lidmaatschapsmanagementcontexten (Meijs & Hoogstad, 2001). Vrijwilligers in deze setting melden zich aan met **duidelijke verwachtingen**, aangezien het doel vooraf is bepaald. Daardoor zijn de vrijwilligersfuncties goed gedefinieerd en is de behoefte aan bijeenkomsten kleiner.

Democratie

De vierde Europese waarde is **democratie**. Deze waarde wordt in meerdere **EU-verdragen** beschreven. Zo staat in het **EU-Verdrag (2007)** dat de lidstaten zich verbinden aan het democratisch beginsel. Dit beginsel houdt in dat het **bestuur** van een land bijvoorbeeld gebaseerd moet zijn op de

wil van het volk. In de context van sportvrijwilligerswerk komen verschillende vormen van democratie tot uiting, met name binnen de context van ledenmanagement:

Representatieve democratie: In de context van vrijwilligerswerk in de sport verwijst dit naar een vorm van democratie waarbij leden van bijvoorbeeld een sportclub niet alle administratieve beslissingen zelf nemen, maar deze verantwoordelijkheid delegeren aan gekozen vertegenwoordigers. Deze vertegenwoordigers vormen het bestuur van de club en nemen namens de leden beslissingen over het clubbeleid.

Transparantie in de besluitvorming: Het proces waarin beslissingen worden genomen, moet **open** en **transparant** zijn. Binnen een clubcontext moet het besluitvormingsproces **inzichtelijk** zijn en **verantwoording** moet worden afgelegd aan leden en belanghebbenden. Dit betekent dat **informatie toegankelijk moet zijn**, besluitvormingsprocessen **transparant** moeten zijn, er **mogelijkheden voor inspraak** moeten zijn en dat **verantwoordingsplicht en toezicht** moeten worden gewaarborgd. Deze elementen van transparantie komen samen tijdens een **algemene vergadering (AV)** van de club, waar vrijwilligers ook deel uitmaken van de organisatie en bijdragen aan de uitvoering van het clubbeleid.

Klachtrecht en verzoekschrift: Het **klachtrecht** verwijst naar de mogelijkheid om een klacht in te dienen over het gedrag van een bestuursorgaan ten opzichte van individuen. Dit recht heeft tot doel **juridische bescherming** te bieden en **kwaliteitsverbetering** te bevorderen. Het recht om een klacht in te dienen valt onder het bredere **recht om een verzoekschrift in te dienen**: het recht om een schriftelijk verzoek (zoals een klacht) in te dienen bij de bevoegde autoriteit. Binnen een clubstructuur is het, afhankelijk van de **statuten en reglementen**, mogelijk om een klacht in te dienen of het bestuur ter verantwoording te roepen tijdens een algemene vergadering.

Men kan stellen dat organisaties die hun vrijwilligers op een **zinnige manier** kunnen betrekken, de **volledige capaciteit** van de vrijwilligers benutten: die vrijwilligers zullen eerder betrokken blijven. Om deze "**betrokkenheid**" van een organisatie te maximaliseren, moet het management zich bewust zijn van vier clusters (Arnon et al., 2022): het **op waarden gebaseerde (ideologische)** cluster, het **managementcluster**, het **fysieke cluster** en het **ondersteunende-verbindingscluster**. De waarde van **democratie** is in elk cluster terug te vinden, maar vooral in het **op waarden gebaseerde cluster (besluitvorming)**.

Clubs - Ledenmanagement

Welke bedreigingen zijn er voor deze waarde?

De sportclub is van nature een **democratische organisatie**. Juist daarom kan de democratie binnen een sportclub onder druk komen te staan door verschillende bedreigingen. Een **gebrek aan transparantie en participatie** kan er bijvoorbeeld toe leiden dat besluitvorming **achter gesloten deuren** plaatsvindt, dat leden **weinig invloed** hebben op het clubbeleid en dat **er slecht wordt gecommuniceerd** over belangrijke zaken zoals **financiën** of **bestuursbesluiten**. Als gevolg hiervan kan de macht in handen komen van een kleine groep, met weinig **verantwoording**. Dit kan binnen de

clubstructuur een omgeving creëren waarin **leden en vrijwilligers** zich niet vrij voelen om hun **mening** te uiten en **kritiek** op het bestuur wordt ontmoedigd.

Een **gebrek aan kennis** en voorlichting over **democratische processen** binnen de club vormt ook een bedreiging voor deze waarde. Het betekent dat leden en vrijwilligers onvoldoende bewust zijn van hun **rechten en verantwoordelijkheden** binnen de organisatie en van de **rol die zij kunnen spelen** bij het vormgeven ervan.

Hoe kan een vrijwilligersmanager deze waarde bevorderen?

Om de democratische waarde binnen een sportclub te versterken, is het essentieel om duidelijke **statuten en reglementen** op te stellen die **het recht** van leden **op deelname** en **stemming** garanderen. **Ledenvergaderingen** waar individuen hun **mening** kunnen uiten en in **gesprek** kunnen gaan, zorgen ervoor dat leden actief kunnen deelnemen aan het **besluitvormingsproces**. **Transparante communicatie** over beleid, financiën en beslissingen bouwt vertrouwen op tussen leden en helpt misverstanden te voorkomen. Ten slotte draagt **het informeren van leden en vrijwilligers** over **democratische waarden** bij aan een groter bewustzijn van hun **rechten en verantwoordelijkheden** binnen de organisatie.

Evenementen - Programmamanagement

Welke bedreigingen zijn er voor deze waarde?

In de context van **programmamanagement** worden vaak specifieke **doelen** nagestreefd. Vrijwilligers hebben doorgaans weinig tot geen **inspraak** in deze doelstellingen; sterker nog, vaak zetten zij zich juist vanwege deze doelstellingen in voor een bepaalde organisatie. Deze doelstellingen zijn voor de meeste vrijwilligers de belangrijkste reden om aan dergelijke evenementen deel te nemen. Daardoor hebben vrijwilligers **slechts beperkte directe invloed** op de nagestreefde doelstellingen. De waarde van democratie kan echter in het gedrang komen wanneer er **onvoldoende transparantie** is in de besluitvorming die van invloed is op de doelstellingen waaraan vrijwilligers bijdragen, of het nu gaat om het nastreven of het bereiken ervan.

Neem bijvoorbeeld iemand die zich aanmeldt als vrijwilliger voor een sportevenement in een bepaalde stad, maar na registratie ontdekt dat het evenement is **verplaatst naar een stad** aan de andere kant van het land. De **organisatiestructuur** waarbinnen vrijwilligers werken – vooral bij grootschalige sportevenementen – is vaak niet zo opgezet dat vrijwilligers **hun stem kunnen laten horen** via vergaderingen of andere vormen van participatie in de besluitvorming, mochten ze dat willen. Toch kunnen vrijwilligers een zekere mate van **invloed** uitoefenen door **zich te organiseren** en een standpunt in te nemen ten opzichte van de organisatie.

Hoe kan een vrijwilligersmanager deze waarde bevorderen?

In de sport is het gebruikelijk dat veel organisaties een **ledenraad** of een **atletencommissie** hebben. Een dergelijk orgaan zorgt ervoor dat de personen die door de organisatie worden **aangestuurd** of **vertegenwoordigd**, inspraak hebben in de besluitvorming. Dit is te vergelijken met een **ondernemingsraad** in een bedrijfsomgeving. Op deze manier wordt de waarde van **democratie** gewaarborgd. Een vrijwilligersmanager die werkzaam is binnen een programmamanagementcontext kan, afhankelijk van de **duur** van de vrijwilligersactiviteit of het evenement, vrijwilligers een **stem** geven en hen betrekken bij het **besluitvormingsproces** door een dergelijk orgaan op te richten. Een andere manier om deze Europese waarde als vrijwilligersmanager te bevorderen, is door een klachtenprocedure in de vrijwilligersstructuur in te bouwen. Een formele **klachtenprocedure** definieert het **proces voor het indienen van een klacht** en draagt daarmee ook bij aan de Europese waarde van **de rechtsstaat**. Door deze mechanismen te bieden, wordt **de stem van de vrijwilliger** gehoord. Dit maakt deel uit van het maximaliseren van **de inzetbaarheid** van de organisatie en kan daarom ook helpen bij het behouden van vrijwilligers (Arnon et al., 2022).

Gelijkheid

De waarde van **gelijkheid** houdt in dat iedereen **gelijk** is **voor de wet**, ongeacht geslacht, ras, etniciteit, religie, handicap, leeftijd of seksuele geaardheid. Alle vormen van **discriminatie** zijn verboden. Discriminatie wordt gedefinieerd als de **ongelijke behandeling**, benadeling of uitsluiting van personen op basis van persoonlijke kenmerken zonder gerechtvaardigde reden (Nederlands Instituut voor de Rechten van de Mens, n.d.).

Clubs - Ledenmanagement

Welke bedreigingen zijn er voor deze waarde?

Discriminatie is **geïstitutionaliseerd**. Volgens het Nederlands Instituut voor de Rechten van de Mens (n.d.) is dit niet noodzakelijkerwijs te wijten aan **discriminerende** wet- of regelgeving, maar eerder aan bewuste en onbewuste **stereotypen en vooroordelen**. Deze komen tot uiting in de **structurele en collectieve marginalisering** van groepen op basis van hun (waargenomen) etniciteit.

Net als in de bredere samenleving moeten individuen in de context van vrijwilligerswerk in de sport zich hiervan bewust zijn om discriminerend gedrag te voorkomen. Dit bewustzijn begint bij de **selectie van vrijwilligers**: heeft iedereen **gelijke kansen**? Gedurende het **hele vrijwilligersproces** blijft deze kwestie spelen. Worden alle vrijwilligers op dezelfde manier **beoordeeld**? Hebben ze allemaal **gelijke kansen** op promotie? Bewustwording binnen de organisatie kan ervoor zorgen dat **uitsluiting** geen belemmering vormt voor het volledig benutten van het vrijwilligerspotentieel.

In de context van ledenmanagement, zoals sportclubs, kennen leden en vrijwilligers elkaar vaak goed. Dit kan ertoe leiden dat **dominante groepen** zo hecht worden dat het voor **minderheden** moeilijk

wordt om te integreren. Als gevolg hiervan kunnen minderheden worden **uitgesloten** van functies waarin ze anders geïnteresseerd zouden zijn of waarvoor ze gekwalificeerd zouden zijn.

Sportverenigingen zijn vaak **homogene organisaties** (Boessenkool, 2011; Meijs & Hoogstad, 2001). Dit ontstaat vaak informeel, maar in sommige gevallen is het lidmaatschap expliciet homogeen. Voorbeelden hiervan zijn studentensportverenigingen of LGBTQ+-sportverenigingen. Dit leidt tot een **inclusieparadox**: door een specifieke groep centraal te stellen, kunnen andere groepen worden uitgesloten.

Hoe kan een vrijwilligersmanager deze waarde bevorderen?

Als vrijwilligersmanager is het belangrijk om een duidelijk beeld te hebben van alle leden binnen je organisatie en ervoor te zorgen dat iedereen de kans krijgt om deel te nemen op basis van zijn of haar **capaciteiten en vaardigheden**. Een veel voorkomende opvatting is bijvoorbeeld dat **mensen met een beperking** minder competent zijn (Rutland et al., 2022). Deze perceptie bestaat waarschijnlijk ook binnen de context van een sportclub en dus ook onder vrijwilligersmanagers. Atleten met een beperking kunnen weliswaar lid zijn van de club, wat diversiteit weerspiegelt, maar deze personen worden vaak **niet uitgenodigd om deel te nemen** aan de organisatie zelf. Dit is geen inclusie, maar **uitsluiting**.

Een andere manier om deze waarde als vrijwilligersmanager te bevorderen, is door een **actief diversiteitsbeleid** te voeren. Dit betekent dat bij gelijke kwalificaties de voorkeur wordt gegeven aan de (potentiële) vrijwilliger die bijdraagt aan een meer **diverse teamsamenstelling**. Een andere optie is om gebruik te maken van **blinde werving**, waarbij persoonlijke gegevens in eerste instantie worden verborgen voor de selectiecommissie.

Evenementen - Programmamanagement

Welke bedreigingen zijn er voor deze waarde?

In programmamanagement komen **formele wervingsprocedures** vaker voor dan in ledenmanagement. Selectie houdt inherent **uitsluiting** in. Het is cruciaal dat **selectiecommissies** zich bewust zijn van hun (machts)positie. De beslissingen die zij nemen moeten op basis van **rechtvaardigheid** te rechtvaardigen zijn.

Zelfs nadat vrijwilligers zijn geworven, kan hun **gelijkheid** nog steeds in het gedrang komen. Dit kan gebeuren wanneer bepaalde vrijwilligers worden **bevoordeeld** op basis van persoonlijke voorkeur in plaats van prestaties. Een dergelijke voorkeursbehandeling kan van invloed zijn op de **taken die** aan hen **worden toegewezen** en de manier waarop ze worden **beoordeeld**.

Hoe kan een vrijwilligersmanager deze waarde bevorderen?

Een vrijwilligersmanager kan de waarde van **gelijkheid** bevorderen door **duidelijke processen en procedures** vast te stellen. Zo kunnen **wervings- en beoordelingscriteria** openbaar worden gemaakt,

samen met uitleg over de genomen beslissingen. Een **diverse selectiecommissie** kan ook bijdragen aan **gelijke kansen**. Bovendien kan het toepassen van het **vierogenprincipe** – ervoor zorgen dat beslissingen door ten minste twee mensen met verschillende achtergronden worden beoordeeld – het risico op ongelijkheid verminderen. Deze principes zijn niet alleen van toepassing op het selectieproces, maar ook op het **evaluatieproces**.

Rechtsstaat

Eerbiediging van de **rechtsstaat** is de zesde Europese waarde die in deze gids wordt besproken. Dit beginsel vereist dat de EU-lidstaten systemen invoeren die **het recht van burgers op bescherming** garanderen. Binnen de Europese Unie zijn acties gebaseerd op de **rechtsstaat**: alle beslissingen zijn gebaseerd op verdragen die vrijwillig en democratisch door de lidstaten zijn geratificeerd. **Wetshandhaving** en rechtspraak vallen onder de verantwoordelijkheid van een **onafhankelijke rechterlijke macht**. De wet is **bindend voor iedereen**, ook voor overheidsinstellingen, en onafhankelijkheid van de rechterlijke macht is een eerste vereiste. Op deze manier worden **rechtszekerheid, gelijkheid voor de wet, wettigheid en adequate bescherming** gewaarborgd.

In de context van sport is het concept van **fair play** algemeen bekend. Niet alleen atleten, scheidsrechters en juryleden, maar ook vrijwilligers en vrijwilligersmanagers omarmen dit concept. Spelen volgens de regels van de sport en **sportiviteit** bevorderen.

Clubs - Ledenmanagement

Welke bedreigingen zijn er voor deze waarde?

In de context van ledenmanagement kunnen verschillende bedreigingen ontstaan wanneer de fundamentele beginselen van de **rechtsstaat** niet worden nageleefd. Het beginsel van **wettigheid** kan bijvoorbeeld in het gedrang komen als regels zoals **statuten, interne voorschriften** of **tuchtreglementen** onduidelijk zijn of niet vooraf worden gedeeld, waardoor leden niet weten wat wel en niet is toegestaan. Het **gelijkheidsbeginsel** wordt bedreigd wanneer leden ongelijk worden behandeld op basis van **achtergrond, geslacht of leeftijd**, wat leidt tot **uitsluiting** van trainingen, wedstrijden of stemrecht. Dit brengt ook andere Europese waarden in gevaar, zoals **vrijheid, gelijkheid en eerbiediging van de mensenrechten**.

Het **recht op juridische bescherming** is ook van cruciaal belang: zonder een **klachtencommissie** of **beroepsprocedure** kunnen leden zich niet verdedigen tegen beslissingen van het bestuur of disciplinaire maatregelen. Deze juridische bescherming sluit aan bij de waarde van **democratie**, waarin het **recht om klachten in te dienen** ook wordt erkend. Ten slotte wordt het **democratische** principe ondermijnd wanneer leden **geen inspraak** hebben in het beleid, wanneer het bestuur niet **op transparante wijze** wordt **gekozen** of wanneer belangrijke beslissingen niet door de **algemene**

vergadering worden genomen. Dit principe wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk 4, dat zich richt op de Europese waarde van democratie.

Hoe kan een vrijwilligersmanager deze waarde bevorderen?

Door **statuten, reglementen, gedragscodes en disciplinaire regels** openbaar te maken via de website of een ledenportaal, wordt **willekeur** voorkomen en weten leden en vrijwilligers waar ze aan toe zijn. Om ervoor te zorgen dat mensen zich echt bewust zijn van deze documenten en ze begrijpen, is het belangrijk dat de vrijwilligersmanager **ze aan het begin van een nieuw seizoen** tijdens de eerste vergadering **aan de orde stelt**. Daarnaast helpt het betrekken van leden via regelmatige **algemene vergaderingen, enquêtes en thematische bijeenkomsten** om hen betrokken te houden en ervoor te zorgen dat ze zich gehoord voelen.

Het instellen van een **onafhankelijke klachten- of geschillencommissie**, los van het bestuur, draagt bij aan **objectieve besluitvorming** en versterkt het **vertrouwen** binnen het ledenmanagement. Het is ook essentieel om leden en vrijwilligers te informeren over hun **rechten**, bijvoorbeeld via een bijeenkomst of een (online) workshop. **Transparante communicatie** over beslissingen en beleid helpt misverstanden te voorkomen en vergroot draagvlak.

Evenementen - Programmamanagement

Welke bedreigingen zijn er voor deze waarde?

Binnen de context van programmamanagement kan de waarde van de rechtsstaat door verschillende bedreigingen worden ondermijnd. **Corruptie** en **belangenconflicten** brengen de eerlijkheid en transparantie rechtstreeks in gevaar, terwijl **discriminatie** en **ongelijke behandeling** het beginsel van gelijke rechten en daarmee de rechtsstaat zelf ondermijnen. Het niet naleven van wet- en regelgeving, zoals arbeidswetgeving of privacywetgeving, kan het vertrouwen in de organisatie aantasten. Een gebrek aan transparantie in besluitvormings- en toezichtmechanismen, zoals het ontbreken van een klokkenluidersregeling, verhoogt het risico op wangedrag binnen de organisatie.

Hoe kan een vrijwilligersmanager deze waarde bevorderen?

Als vrijwilligersmanager in een programmamanagementcontext kunt u deze Europese waarde bevorderen door een cultuur van **integriteit, transparantie en verantwoording** te stimuleren. Dit begint met **het geven van het goede voorbeeld**: consequent handelen in overeenstemming met **reglementen, wetten en ethische normen**. Het is ook belangrijk om **duidelijke procedures en richtlijnen** vast te stellen en te communiceren, zodat vrijwilligers begrijpen wat er van hen wordt verwacht en wat zij in ruil daarvoor kunnen verwachten.

Het creëren van een **veilige omgeving** waar vrijwilligers **wangedrag** kunnen **melden** zonder angst voor gevolgen is essentieel – denk aan het aanstellen van een **vertrouwenspersoon** of het invoeren van een **klokkenluidersregeling**. Het stimuleren van een **open dialoog**, het serieus nemen van zorgen en het actief betrekken van vrijwilligers bij **de besluitvorming** dragen allemaal bij aan een omgeving waarin de **rechtsstaat** wordt gerespecteerd. Daarnaast helpt het organiseren van regelmatige sessies

over **integriteit, rechten en verantwoordelijkheden** – of het op andere manieren onder de aandacht brengen van deze onderwerpen – om het bewustzijn te vergroten en de kans op **naleving** te vergroten.

Conclusies

Het is aangetoond dat de **zes Europese waarden** nauw met elkaar verbonden zijn. Wanneer de waarde van **democratie** wordt bevorderd, heeft dit ook invloed op andere waarden, zoals **vrijheid**, met name de **vrijheid van meningsuiting**. Democratie heeft ook invloed op **de rechtsstaat**: democratische systemen worden gekenmerkt door **transparante besluitvorming** en het **recht om klachten en verzoekschriften in te dienen**, twee elementen die ook essentieel zijn voor de rechtsstaat. Een **vrijwilligersmanager** die de zes Europese waarden hoog wil houden en bevorderen, moet deze dan ook als een **geheel** beschouwen en niet als afzonderlijke elementen. Dit zorgt voor een **geïntegreerde aanpak** van zowel de vrijwilligersmanager als de **organisatie** waarbinnen hij of zij werkzaam is.

De implementatie van de Europese waarden binnen de **vrijwilligersomgeving** heeft een positief effect op **de solidariteit**: het versterkt het **gevoel van eenheid**, wat op zijn beurt het **gevoel van verbondenheid** en de **motivatie van vrijwilligers** om een bijdrage te leveren vergroot.

Bibliografie

Arnon, L., Almog-Bar, M., & Cnaan, R. A. (2022). Volunteer Engageability: A Conceptual Framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(6), 1633-1659. <https://doi.org/10.1177/08997640221132499> (Original work published 2023)

Boessenkool, J. (2011). Sportverenigingen: een plaatsbepaling. In: Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F., Sportverenigingen: tussen tradities en ambities (pp. 21-30). Nieuwegein: Arko Sport Media.

Enjolras, B. (2021). Explaining the varieties of volunteering in Europe: A capability approach. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(6), 1187-1212.

Europese Unie. (1992). *Verdrag betreffende de Europese Unie*. Maastricht, 7 februari 1992.

Europese Unie. (2007). *Handvest van de grondrechten van de Europese Unie* (2007/C303/01).

EVI-DEMS (2023). *Guide to Volunteering, Solidarity and European Values*. [Project Results | Evi Dems](#)

Meijs, L. & Hoogstad, E. (2001). New ways of managing volunteers: Combining membership management and programme management. *Voluntary Action*, 3(3), 41-61.

College voor de Rechten van de Mens, z.d. *Institutioneel racisme*, College voor de Rechten van de Mens. Geraadpleegd op 10-9-2025 via <https://www.mensenrechten.nl/themas/institutioneel-racisme>

Rutland, E. A, Suttiratana S. C., Da Silva Vieira S., Janarthanan R., Amick M., Tuakli-Wosornu Y.A.(2022). Para athletes' perceptions of abuse: a qualitative study across three lower resourced countries. *British Journal of Sports Medicine*, 2022; 1–8.

TEU (Treaty on European Union) (2012). Consolidated Version of Treaty on European Union Official Journal of the European Union, C326/13 (2012) C 326/391.

UVMIS (2024). Application form for Erasmus +.