

Bijscholing van vrijwillige managers in de sport | UVMIS

Geavanceerde verstandhouding



Onderwerp ID: ERASMUS-SPORT-2024-SCP

Projectnummer: 101184773

Versie: v1

WP2. D2.1 D3

Output #1 State of the Art rapport over Sportvrijwilligersmanager in Europa

Deadline: 30.04.2025

“Het project "Upskilling volunteer managers in sport" (UVMIS) heeft als doel een nieuwe standaard te zetten en een basis te leggen voor het transformeren van het aanbod van kwalificaties voor sportvrijwilligersmanagement in Europa. Dit wordt bereikt door het creëren van een volledig curriculum op hoger onderwijsniveau, waarin wordt beschreven wat en hoe professionals moeten leren om huidige en toekomstige uitdagingen aan te pakken.

Het project wordt geleid door de Rotterdam School of Management, Erasmus University, in samenwerking met partners: het Centre for European Volunteering, de Nederlandse Hockey Bond (KNHB), ENGSO, NR Sports Volunteering Solutions, IGNITX, Centre for European Volunteering (CEV), CSV Trentino en de Vytautas Magnus University.



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Inhoudsopgave

<i>Geavanceerde verstandhouding</i>	1
De noodzaak van een State-of-the-Art rapport over het opleiden van vrijwilligersmanagers	3
De Evi-Dems en UVMIS projecten	3
De methodologie van dit rapport.....	3
Contexten van sportvrijwilligerswerk.....	4
<i>De huidige problemen en behoeften in Europa met betrekking tot vrijwilligersmanagement in de sport</i>	4
<i>Aanbevelingen</i>	7
<i>Landenrapporten</i>	7
Italië	7
Litouwen.....	9
Nederland.....	11
Frankrijk	12
Duitsland	14
Zweden.....	16
België, Bulgarije, Spanje, Portugal, Denemarken	17
<i>Conclusies</i>	18
<i>Bibliografie</i>	19

De noodzaak van een State-of-the-Art rapport over het opleiden van vrijwilligersmanagers

Vrijwilligersparticipatie is een fundamenteel onderdeel van het Europese sportlandschap, waarbij sport de grootste vrijwillige, niet-gouvernementele sector in Europa is. Onderzoek bevestigt constant dat de betrokkenheid van vrijwilligers een sleutelfactor is in het succes en toekomstbestendigheid op de lange termijn van sportclubs, organisaties en evenementen op het hele continent (Elmose-Østerlund et al., 2021; Koutrou & Kohe, 2021; 2025; Nichols, 2017; Wicker & Breuer, 2013). Recente rapporten van het European Observatory on Sport and Employment (EOSE), als onderdeel van het V4V-project, hebben uitgebreide inzichten verschaft in de huidige staat van Europees en mondiaal sportvrijwilligerswerk, waarbij zowel uitdagingen als kansen in deze sector worden belicht. Ondanks deze essentiële rol, ontbreekt het sportorganisaties vaak aan gestructureerde benaderingen van vrijwilligersmanagement, wat hun potentiële impact en effectiviteit beperkt. Onderzoek naar barrières voor sportvrijwilligerswerk heeft aangetoond dat structurele obstakels, waaronder onderwijs, training en werkgelegenheidscijfers, de vrijwilligersmogelijkheden aanzienlijk kunnen verminderen. Bovendien hebben studies naar vrijwilligerservaringen tijdens internationale sportevenementen aanhoudende uitdagingen onthuld die zich voordoen in verschillende stadia van de vrijwilligerslevenscyclus. Amateursportverenigingen, die een belangrijke context vormen voor sportvrijwilligerswerk in heel Europa, ondervinden specifiek moeilijkheden bij het behoud en management van vrijwilligers vanwege hun vaak informele organisatorische structuren. Dit rapport heeft tot doel de huidige uitdagingen en kansen rond sportvrijwilligersmanagement (onderwijs) in Europa te onderzoeken en een platform te bieden voor de verdere producten die zijn gecreëerd tijdens het “Upskilling Volunteer Managers in Sport” (UVMIS) project.

De Evi-Dems en UVMIS projecten

Het “Enhancing Volunteer Impact – Developing European Management Standards” ([EVI-DEMS](#)) Erasmus+ project was een voorloper van het huidige project: [UVMIS](#), en richtte zich op het vergroten van de impact van vrijwilligers door meer mogelijkheden te creëren voor bestaande en toekomstige vrijwilligersmanagers om de juiste opleiding te ontvangen. Het project heeft als doel ervoor te zorgen dat vrijwilligers in heel Europa op een meer ethische en effectievere manier worden ondersteund door goed opgeleide en gekwalificeerde managers. Het belangrijkste resultaat was een Europees volledig master-niveau pre-experience curriculum over vrijwilligersmanagement, dat een duidelijke basis biedt voor professionals in het veld. Het UVMIS-project breidt dit werk uit door zich specifiek te richten op hoe de kwaliteit van vrijwilligersmanagement in sportorganisaties kan worden verbeterd en uitgebreid door middel van post-experience lesmaterialen. UVMIS streeft ernaar concrete manieren te identificeren om de kwaliteit van vrijwilligersmanagement te verbeteren in het diverse landschap van Europese sportorganisaties en evenementen.

De methodologie van dit rapport

Om een beeld te schetsen van het huidige aanbod en de behoeften binnen Europa met betrekking tot opleidingen voor vrijwilligersmanagement in de sport, heeft elke partner deskresearch uitgevoerd. Hierbij is gekeken naar zowel formele als informele opleidingsmogelijkheden binnen hun eigen (of andere relevante) landen. Dit omvat hoger onderwijs en post-experience opleidingen

(bachelor/master), vrijwilligerscentra en andere infrastructuurorganisaties, sportfederaties en koepelorganisaties, evenals particuliere trainers. Dit onderzoek heeft bijgedragen aan de verschillende landrapporten die in dit document zijn opgenomen. Om hun bevindingen te in context te plaatsen en de problemen en behoeften rondom vrijwilligersmanagement in de sport, evenals de noodzakelijke opleidingsmogelijkheden en ontwikkelingen, te beoordelen, heeft elke partner een focusgroep georganiseerd met 10 deelnemers. Deze deelnemers vertegenwoordigden relevante belangengroepen zoals voorzitters van sportfederaties, experts op het gebied van sportevenementen, huidige vrijwilligers, vrijwilligersmanagers, enzovoort. De inzichten die voortkwamen uit deze sessies zijn gebruikt om de analyse op Europees niveau in dit rapport te schrijven. Alle verzamelde gegevens zullen beschikbaar worden gesteld op de UVMIS-website.

Contexten van sportvrijwilligerswerk

De wereld van sportvrijwilligerswerk is zeer divers vanwege de verscheidenheid aan sporten, de maatschappelijke rollen die het vervult en de verschillen tussen landen. De manier waarop sport georganiseerd is, bepaalt de mate van betrokkenheid van vrijwilligers. Op basis van dialogen binnen het projectconsortium en bevestigd door de focusgroepen die door de partners zijn gehouden, zijn vier belangrijke contexten van sportvrijwilligerswerk vastgesteld, zoals weergegeven in de onderstaande figuur. Gebaseerd op het werk van Meijs & Hoogstad (2001) onderscheiden we programmamanagement en ledenmanagement. Programmamanagement is kenmerkend voor het aansturen van vrijwilligers bij de organisatie van eenmalige of terugkerende evenementen door een gespecialiseerde organisatie. Ledenmanagement wordt gezien in sportclubs of verenigingen, waar het dagelijkse beheer van de organisatie of de evenementenorganisatie wordt uitgevoerd met behulp van hun leden. Beide contexten brengen verschillende dynamieken, vaardigheden en opleidingsbehoeften met zich mee. Het beheer van vrijwilligers binnen een ledenmanagementcontext verschilt van het beheer binnen een programmamanagementcontext. Organisatoren van sportevenementen zijn doorgaans meer geprofessionaliseerd en van hen worden vaak vooraf vastgestelde protocollen en een strikte organisatie vereist. Clubs hebben training nodig op het gebied van continuïteit, onboarding en coördinatie van vrijwilligers. Evenementen, daarentegen, vereisen onder andere training in snelle rolvulling en

Programmamanagement	Ledenmanagement
Grote eenmalige rondreizende evenementen	Het runnen van een lokale sportclub
Mega evenement organisatie (MEO)	
Eenmalige of terugkerende evenementen	Evenementen georganiseerd door een lokale sportclub
Organisatie van lokale evenementen	

vrijwilligerslogistiek.

De huidige problemen en behoeften in Europa met betrekking tot vrijwilligersmanagement in de sport

De uitgebreide analyse van opleidingen in vrijwilligersmanagement in meerdere Europese landen onthult een cruciale systemische kloof in de professionalisering en formele erkenning van vrijwilligersmanagement in de sport, ondanks het feit dat vrijwilligers de ruggengraat vormen van Europese sportorganisaties en evenementen.

Kritieke tekorten in het onderwijsprogramma - Het onderwijs in sportvrijwilligersmanagement kent verschillende structurele tekortkomingen die de professionele ontwikkeling in dit vakgebied ondermijnen. Geen enkel onderzocht land biedt uitgebreide, langlopende onderwijsprogramma's die zich uitsluitend richten op vrijwilligersmanagement binnen de sportsector. In plaats daarvan worden relevante vaardigheden meestal geïntegreerd in bredere sportmanagementprogramma's of behandeld via kortlopende, projectmatige trainingen zonder continuïteit en diepgang. Dit leidt tot gefragmenteerde kennis, waardoor de ontwikkeling van een samenhangend geheel aan professionele expertise wordt belemmerd. Vrijwilligersmanagers moeten hun vaardigheden uit verschillende bronnen samenbrengen, zonder duidelijke onderwijsroutes.

Regionale verschillen en inconsistenties - Er zijn aanzienlijke variaties in de beschikbaarheid en kwaliteit van onderwijs in vrijwilligersmanagement in verschillende Europese regio's. Noord-Europese landen zoals België en Denemarken beschikken over een relatief uitgebreider aanbod en meer geavanceerde onderwijsstructuren met enkele gespecialiseerde componenten, hoewel formele certificeringen voor vrijwilligersmanagement ontbreken. Oost- en Zuid-Europese landen, waaronder Bulgarije, Spanje en Portugal, vertonen grotere tekortkomingen en zijn sterk afhankelijk van projectmatig leren en informele kennisoverdracht. Deze ongelijke ontwikkeling leidt tot een onevenwichtige toegang tot professionele ontwikkelingsmogelijkheden en draagt bij aan variërende standaarden van vrijwilligersmanagement in Europa.

De noodzaak van een verschuiving van tactisch naar strategisch denken en handelen – Clubs moeten vaak een fundamentele verandering in hun denkwijze: van het simpelweg aanpakken van kortetermijnbehoeften naar het bevorderen van langetermijnwaarde voor vrijwilligers. Dit betekent dat ze verder moeten kijken dan traditionele aspecten zoals werving en behoud, en in plaats daarvan het concept van de vrijwilligersreis moeten omarmen, inclusief het begrip van verschillende levensfasen. Even belangrijk is het besef dat waardecreatie wederzijds moet zijn; wat vrijwilligers krijgen, is net zo belangrijk als wat clubs ontvangen. Door het concept van de "open club" te omarmen, worden organisaties aangemoedigd om extern verbindingen te leggen en hun operationele modellen opnieuw vorm te geven. Het implementeren van dergelijke strategische veranderingen vereist echter training in

verandermanagement, wat een uitdaging vormt—veel door vrijwilligers geleide clubs hebben aanzienlijke capaciteitsbeperkingen en missen vaak de tijd of het personeel om deze veranderingen effectief door te voeren.

De prevalentie van informeel leren - Het ontbreken van gestructureerd formeel onderwijs heeft geleid tot een afhankelijkheid van informele leertrajecten voor het verwerven van competenties op het gebied van vrijwilligersmanagement. Sportorganisaties ontwikkelen vaak interne trainingsprogramma's om te voldoen aan onmiddellijke operationele behoeften, terwijl projectmatige initiatieven die worden gefinancierd via tijdelijke subsidies aanvullende educatieve kansen bieden. Hoewel waardevol, worden deze benaderingen gekenmerkt door:

- **Inconsistente kwaliteit en inhoud** tussen verschillende organisaties en regio's.
- **Beperkte erkenning** van verworven competenties buiten de specifieke organisatorische context.
- **Uitdagingen** met betrekking tot de continuïteit als gevolg van afhankelijkheid van kortetermijnfinanciering.
- **Moeilijkheden bij het vaststellen van professionele standaarden** zonder erkende onderwijsstructuren.
- **Uitdagingen in professionele erkenning.**

Het ontbreken van gestructureerd onderwijs heeft een directe invloed op de professionele erkenning van vrijwilligersmanagement als een aparte discipline die gespecialiseerde kennis en vaardigheden vereist. In meerdere Europese landen ontbreekt vaak formele erkenning van de rol van sportvrijwilligerscoördinator binnen professionele classificatiesystemen, waardoor de waargenomen waarde ervan wordt ondermijnd en carrièremogelijkheden beperkt blijven. Zonder gestandaardiseerde certificeringsprocessen of erkende kwalificaties hebben sportvrijwilligersmanagers moeite om hun expertise te valideren en een passende professionele positie binnen organisatorische hiërarchieën te verwerven.

Financierings- en continuïteitsproblemen - Educatieve initiatieven gericht op vrijwilligersmanagement kampen vaak met precare financieringsregelingen die de lange termijn ondermijnen. Veel geïdentificeerde trainingsprogramma's werken op projectmatige financieringscycli vanuit bronnen zoals Erasmus+ of Europese Sociaal Fonds-subsidies, wat leidt tot inherente instabiliteit in de onderwijsinfrastructuur. Deze onzekerheid over financiering ontmoedigt substantiële investeringen in curriculumontwikkeling, beperkt de uitbreiding van programma's en creëert een cyclus van initiatieven die worden stopgezet waardoor het opzetten van consistente onderwijsroutes wordt verhinderd.

Kansen voor standaardisatie - De geïdentificeerde tekorten bieden mogelijkheden voor de ontwikkeling van gestandaardiseerde onderwijsstructuren die de professionalisering van vrijwilligersmanagement in Europa kunnen versterken. Het creëren van een Europees competentiekader dat specifiek is afgestemd op sportvrijwilligersmanagement zou een basis bieden voor doorlopende educatie en trainingen. Deze standaardisatie kan de ontwikkeling van erkende certificeringsroutes vereenvoudigen, waardoor sportvrijwilligersmanagers hun kwalificaties kunnen

aantonen binnen organisaties en landsgrenzen, terwijl duidelijk omschreven professionele ontwikkelingsroutes worden vastgesteld.

Kansen voor digitaal leren - Digitale ontwikkelingen bieden veelbelovende mogelijkheden om geografische en kansenongelijkheden in vrijwilligersmanagementonderwijs aan te pakken. Online en hybride leeromgevingen kunnen de toegang tot gespecialiseerde training toegankelijk maken in regio's met uiteenlopende niveaus van onderwijsinfrastructuur. Virtuele werkgroepen kunnen kennisuitwisseling vergemakkelijken tussen ervaren sportvrijwilligersmanagers en nieuwkomers, waardoor informele mentorrelaties ontstaan die formeel onderwijs aanvullen. Deze technologische oplossingen bieden kosteneffectieve benaderingen om educatieve voorzieningen op te schalen, terwijl kwaliteit en relevantie behouden blijven.

Samenwerkingsmogelijkheden voor ontwikkeling - Verbetering van onderwijs in vrijwilligersmanagement vereist gecoördineerde samenwerking tussen meerdere belanghebbenden binnen het Europese sportecosysteem. Onderwijsinstellingen, sportorganisaties, vrijwilligersverenigingen en beleidsmakers moeten gezamenlijke kaders opstellen om relevante, praktijkgerichte trainingsroutes te ontwikkelen. Dergelijke partnerschappen kunnen de gezamenlijke ontwikkeling van curricula bevorderen die theoretische fundamenteën combineren met praktische toepassing, afstemming op sectorale behoeften garanderen en duurzame onderwijsmodellen creëren die individuele organisatiecapaciteiten overstijgen.

Aanbevelingen

Aanpak van de vastgestelde tekorten vereist een systematische interventie op meerdere niveaus binnen het Europese sportopleidingslandschap. Belangrijke aanbevelingen zijn:

- Het ontwikkelen van gespecialiseerde modules binnen bestaande sportmanagementprogramma's die gericht onderwijs bieden op het gebied van vrijwilligersmanagement.
- Het creëren van zelfstandige certificeringsprogramma's die toegankelijke professionele ontwikkelingsroutes bieden voor actieve vrijwilligersmanagers.
- Het opzetten van validatiesystemen voor vaardigheden die zijn verworven via informeel en niet-formeel leren, om bestaande expertise te erkennen.
- Het veiligstellen van duurzame financieringsmechanismen die de ontwikkeling van langetermijnonderwijs ondersteunen, voorbij projectcycli.
- Het bevorderen van grensoverschrijdende kennisuitwisseling tussen landen met meer ontwikkelde systemen en regio's met aanzienlijke uitdagingen.
- Het integreren van competenties op het gebied van sportvrijwilligersmanagement in nationale en Europese kwalificatiekaders om erkenning te vergroten.
- Het ontwikkelen van een uitgebreid hogeronderwijs-curriculum om bestaande kennis te borgen, huidige en toekomstige behoeften aan te pakken en een Europees platform te bieden.

De systematische ontwikkeling van gestructureerd vrijwilligersonderwijs vormt een essentiële investering in de toekomst van de Europese sport. Door vrijwilligersmanagement te professionaliseren via uitgebreid onderwijs kan de sector bestaande uitdagingen in vrijwilligerswerving, -behoud en -

coördinatie aanpakken, terwijl duurzame kaders worden opgebouwd voor het betrekken van de vrijwillige inzet die essentieel blijft voor de organisatie van Europese sport(eventenementen).

Landenrapporten

Italië

Projectpartner: Non-Profit Network-CSV Trentino (CSV Trentino)

De opleiding en erkenning van vrijwilligersmanagers in Italië, binnen de sportsector, omvat een combinatie van formeel onderwijs, informele training en certificeringsprocessen. Op algemeen niveau ontbreekt echter specifieke en uitgebreide training die het mogelijk maakt om het onderwerp sportvrijwilligersmanagement diepgaand te verkennen, met uitzondering van enkele gevallen (bijvoorbeeld sportfederaties). Zoals eerder benadrukt, behandelen de huidige opleidingsvoorstellen het onderwerp slechts op een oppervlakkige en vrijblijvende manier binnen de cursussen, waardoor de juiste kennis en hulpmiddelen ontbreken. Bovendien ligt de focus vaak op het personeelsbeleid in de sport zonder specifiek in te gaan op de rol van de vrijwilliger, of andersom—de nadruk ligt op de vrijwilliger zonder specifiek in te gaan op sport.

De materialen die worden ontwikkeld door het UVMIS-project kunnen in alle genoemde gebieden worden toegepast. Bij universiteiten zou dit eerst onderdeel van het gesprek moeten worden en is het moeilijker om het te integreren in universitaire curricula. Wij zien het als een haalbaardere optie om de materialen te gebruiken in meer lokale contexten, via nationale vrijwilligerscentra (CSV's) of andere sportvrijwilligersorganisaties. Uit de analyse blijkt dat de opleiding voor het vrijwilligersmanagement in sport in Italië een combinatie van formeel en informeel onderwijs omvat:

Hoger onderwijs - Italië biedt opleidingen aan via verschillende programma's:

- **Bacheloropleidingen:** De bacheloropleiding *Management of Sport and Sports Events* aan de LIUC University (Carlo Cattaneo University) biedt fundamentele kennis over sportmanagement, sociale wetenschappen en organisatiegedrag. Er is geen specifieke focus op vrijwilligersmanagement, maar het onderwerp kan zijdelings in enkele cursussen aan bod komen. Een ander voorbeeld is de bacheloropleiding *Tourism, Sport and Event Management* aan de Universiteit van Bozen/Bolzano.
- **Masteropleidingen:** De masteropleiding *Management of Sport and Sporting Activities* aan de Pegaso Telematic University biedt een culturele basis en vaardigheden voor het plannen, uitvoeren en beheren van sportactiviteiten. Ook hier wordt het beheer van vrijwilligers of vrijwilligersorganisaties niet als een specifieke cursus aangeboden, maar alleen via algemene inzichten. Een specifiek voorbeeld is de master *Management of Sport and Sports Events* (MASPES) aan de Universiteit van Milaan-Bicocca, die studies biedt in gespecialiseerde gebieden zoals sportmanagement en het beheer van non-profitorganisaties. Een vergelijkbare opleiding is de master *Sport System Management* aan de Universiteit van Modena en Reggio Emilia.

Diplomerings binnen het hoger onderwijs wordt doorgaans bereikt door het verzamelen van CFU's (*University Educational Credits*), wat overeenkomt met ECTS (*European Credit Transfer and*

Accumulation System). Het succesvol afronden van cursussen, stages en een eindschrijving leidt tot een diploma.

Een belangrijk punt om te benadrukken is dat er geen langlopende opleidingen voor vrijwilligersmanagement in de sport bestaan. Er zijn alleen cursussen die vaak optioneel zijn of slechts enkele uren duren. Bovendien zijn er opleidingen te vinden over human resources management in de sportsector, maar deze richten zich meestal op operationeel personeel zonder onderscheid te maken tussen medewerkers en vrijwilligers.

Nationale vrijwilligerscentra - De vrijwilligerscentra (CSV) spelen – landelijk verdeeld per regio – een cruciale rol in informele training en ondersteuning van vrijwilligersmanagers, in elke sector, inclusief sport. Ze bieden workshops, seminars, mentorprogramma's en trainingen aan die zich richten op praktische vaardigheden zoals teammanagement, conflictoplossing, evenementenplanning en werving van vrijwilligers (®, 2024). Bij voltooiing van specifieke trainingsmodules worden vaak deelnamecertificaten of badges verstrekt. Deze cursussen zijn echter opnieuw van korte duur en worden naar eigen inzicht door de organisatie georganiseerd. Sommige CSV's kiezen ervoor om geen trainingen te organiseren met een specifieke focus op vrijwilligersmanagement in de sport.

Sportfederaties - Het Italiaans Nationaal Olympisch Comité (CONI) en verschillende nationale sportfederaties bieden gerichte trainingsprogramma's voor sportvrijwilligersmanagers aan. Deze programma's omvatten coachingcursussen, leiderschapstraining en workshops over sportbestuur. Certificering wordt doorgaans toegekend via officiële diploma's of nationaal en internationaal erkende licenties (olimpica, 2025).

CONI Trento's Academy of Sports Volunteering is een specifiek voorbeeld van hoe sport en vrijwilligersmanagement als nauw verbonden onderwerpen worden behandeld. De *Accademia del Volontariato Sportivo* is opgericht met als doel: het creëren van een instituut dat opleidingen en trainingen voor sportvrijwilligers aanbiedt om hen te ondersteunen bij de organisatie en faciliteren van sportactiviteiten op alle niveaus; seminars, programma's en activiteiten te ontwikkelen om de inclusie van vrijwilligers in de sportwereld te bevorderen, te coördineren en te ondersteunen; erkenning te geven aan het idee van vrijwilligerswerk als een kans voor persoonlijke en sociale groei (Mora, (n.d.)).

Litouwen

Projectpartner: Vytautas Magnus University, Kaunas

Vrijwilligerswerk in de sportsector in Litouwen blijft onderontwikkeld en gefragmenteerd (Čingienė, 2019). Hoewel er effectieve praktijkvoorbeelden bestaan, vooral rond grote sportevenementen, heeft het gebrek aan strategisch leiderschap, consistente financiering en institutionele ondersteuning de vorming van een stabiele en professionele vrijwilligersinfrastructuur verhinderd (discussion, 2025). De sector blijft op een ad-hoc manier functioneren, afhankelijk van kortlopende projecten en geïsoleerde initiatieven.

Evolutie en vroege ontwikkeling - De sector van sportvrijwilligerswerk in Litouwen heeft zich de afgelopen twee decennia grillig ontwikkeld. In het begin van de jaren 2000 ontstond enige vooruitgang met de oprichting van de *Lithuanian Sports Volunteers Association* en Litouwens betrokkenheid bij het

organiseren van internationale competities. Deze evenementen verhoogden het publieke bewustzijn en moedigden bredere participatie aan. Echter, er werden geen langetermijnkaders ontwikkeld om deze betrokkenheid na specifieke evenementen te behouden.

Huidige vormen en organisatorische structuren - Momenteel wordt sportvrijwilligerswerk in Litouwen voornamelijk gedreven door twee vormen: grootschalige sportevenementen en initiatieven op clubniveau (Krajňáková, Šimkus, Pilinkienė, & Grabowska, 2018) (Mikalauskas, Šimkus, & Brusokas, 2016). Grote evenementen, zoals marathons of internationale toernooien, zijn doorgaans goed georganiseerd en trekken veel vrijwilligers aan. Deze rollen zijn meestal gestructureerd en omvatten basistraining, maar de betrokkenheid van vrijwilligers eindigt vaak zodra het evenement voorbij is, waardoor er weinig blijvende organisatorische capaciteit ontstaat (discussion, 2025). Ondertussen bieden sportclubs—vooral in basketbal en voetbal—meer continue betrokkenheid, maar vertrouwen vaak op een kleine groep toegewijde individuen, meestal supporters of lokale organisatoren, in plaats van op formele vrijwilligersstructuren.

Vrijwilligersdemografie en motivatie - Het demografische profiel van vrijwilligers wordt bestaat voornamelijk uit middelbare scholieren, die deelnemen om verplichte uren voor maatschappelijke diensttijd te vervullen. Dit leidt tot een hoge doorstroom en roept vragen op over motivatie en de diepgang van de maatschappelijke diensttijd. Oudere vrijwilligers zijn aanwezig, maar blijven in de minderheid, doorgaans degenen met langdurige banden met specifieke clubs of evenementen.

Institutionele ondersteuning en beleidskader - Institutionele betrokkenheid bij sportvrijwilligerswerk blijft beperkt. Hoewel het Ministerie van Onderwijs, Wetenschap en Sport af en toe interesse heeft getoond, blijft de betrokkenheid doorgaans beperkt tot richtlijnen en tijdelijke financieringsmogelijkheden. Brede wetgevende ontwikkelingen op het gebied van vrijwilligerswerk worden grotendeels vormgegeven door maatschappelijke of sociale beleidsactoren, met weinig overleg met de sportsector (discussion, 2025). Hierdoor blijft sportvrijwilligerswerk een randverschijnsel binnen nationale vrijwilligersstrategieën.

Financieringsuitdagingen en duurzaamheid - Financiering blijft een van de meest urgente problemen binnen de sector. Veel initiatieven zijn afhankelijk van kortlopende subsidies, vooral vanuit Europese Unie-programma's. Deze bieden directe voordelen, zoals de ontwikkeling van trainingsprogramma's of digitale tools voor vrijwilligersmanagement, maar leiden niet tot structurele of duurzame veranderingen. Zodra projectcycli eindigen, verdwijnt ook de organisatorische kennis en infrastructuur die ermee samenhangt.

Succesvolle modellen en best practices - Ondanks deze uitdagingen bestaan er enkele veelbelovende voorbeelden. Met name evenementen zoals de *Lithuanian Velomaratonas* (Vilnius Urban Cycling Marathon) werken met ervaren vrijwilligersmanagers en opereren binnen gestructureerde kaders, waardoor een consistent niveau wordt gewaarborgd (discussion, 2025). Sommige clubs zijn ook begonnen met een betere integratie van vrijwilligers in hun dagelijkse activiteiten, waardoor betrokkenheid en deelname op lange termijn worden gestimuleerd. Dit blijven echter afzonderlijke gevallen en zijn nog niet representatief voor de sector (Šimkus, Alekrinskis, & Bulotienė, 2012).

Onderwijsinstellingen en professionele ontwikkeling - Instellingen voor hoger onderwijs beginnen een rol te spelen in de ontwikkeling van vrijwilligers, voornamelijk via opleidingen in sportmanagement en evenementenplanning. Er bestaat echter geen gestandaardiseerd curriculum voor vrijwilligerscoördinatie, en de inhoud is sterk afhankelijk van institutionele prioriteiten en varieert daardoor. De rol van vrijwilligerscoördinator is in de meeste organisaties niet geformaliseerd, en degenen die dergelijke functies vervullen, doen dat vaak zonder specifieke training of formele erkenning.

Sectoroverschrijdende samenwerking en coördinatie - Een ander opvallend punt is het gebrek aan samenwerking tussen sectoren. Sportorganisaties, onderwijsinstellingen, NGO's en overheidsinstanties opereren grotendeels afzonderlijk. Dit heeft de ontwikkeling van gedeelde standaarden, consistente opleidingspraktijken en effectieve evaluatiemechanismen beperkt (discussion, 2025). Veelbelovende initiatieven op lokaal en jeugdniveau bestaan wel, maar worden zelden opgeschaald of geïntegreerd binnen bredere beleidskaders.

Toekomstperspectief en ontwikkelingsbehoeften - Samenvattend vertoont sportvrijwilligerswerk in Litouwen duidelijke kansen, maar mist het de samenhangende infrastructuur die nodig is voor lange termijnontwikkeling. Zonder sterkere institutionele ondersteuning, consistente financiering en sectoroverschrijdende samenwerking zal de sector waarschijnlijk blijven vertrouwen op gefragmenteerde en tijdelijke initiatieven.

Nederland

Projectpartner: Nederlandse Hockey Bond (KNHB) & Rotterdam School of Management Erasmus University

Nederland heeft geen specifieke opleidingsprogramma's voor vrijwilligersmanagement binnen sportorganisaties, ondanks de cruciale rol die vrijwilligers in deze sector spelen. Bestaande onderwijsmogelijkheden aan hogeronderwijsinstellingen behandelen vrijwilligersmanagement slechts als een onderdeel binnen bredere sportmanagementcurricula. Deze leemte weerspiegelt de voortdurende professionalisering van Nederlandse sportorganisaties sinds de vroege jaren 2000 (Hoeijmakers, 2022), waarbij opkomende functies zoals clubmanagers langzaam in deze behoefte beginnen te voorzien. Opleidingen van sportorganisaties zoals NOC*NSF richten zich voornamelijk op vrijwilligerswerving in plaats van op het beheer ervan. Professionals binnen de sector signaleren de noodzaak van gespecialiseerde opleidingen die theoretische kennis combineren met praktische vaardigheden—vooral het balanceren van strategisch denken met uitvoering, terwijl professionele grenzen worden gewaarborgd bij het werken met vrijwilligers. Nu sportorganisaties blijven professionaliseren, vormt deze opleidingskloof een aanzienlijke kans voor verdere onderwijsontwikkeling.

Huidige stand van zaken in vrijwilligersmanagementopleidingen - In Nederland bieden verschillende instellingen opleidingsprogramma's aan die verband houden met de opleiding van vrijwilligersmanagers. Er is echter geen opleiding of cursus die expliciet gericht is op het beheren van vrijwilligers. Dit onderwerp maakt deel uit van het curriculum van de aangeboden opleidingsprogramma's en cursussen, maar de nadruk ligt over het algemeen meer op het beheren van

een sportorganisatie, of deze nu vrijwillig of professioneel is. De focus ligt voornamelijk op het aanbieden en faciliteren van sportactiviteiten, waarbij vrijwilligers nodig zijn en worden ingezet voor de uitvoering ervan. Hoe het management vervolgens met vrijwilligers omgaat, is een aandachtspunt en vormt een van de onderdelen van het curriculum van de opleidingsprogramma's en cursussen die in Nederland worden aangeboden. Het is echter (bijna) nooit het hoofdonderwerp van de opleiding of cursus.

Onderwijsinstellingen en soorten programma's - Kijkend naar de instellingen die de huidige opleidingen aanbieden, kan worden geconcludeerd dat dit voornamelijk instellingen voor hoger onderwijs zijn. Vrijwel alle hogeronderwijsinstellingen faciliteren de bacheloropleiding *Sportkunde* (Studiekeuze123.nl, (n.d.)), en een aantal biedt ook een associate degree aan (HAN, Associate degree sport – buurtsportcoach deeltijd, (n.d.)) (Hanze, (n.d.)) (Windesheim, (n.d.)) of een minor (HAN, Ontwerpen impactstrategie Sport en Bewegen, (n.d.)) (HAN, Evenementenmanagement, (n.d.)). Deze programma's worden gevolgd door individuen die vaak weinig tot geen werkervaring hebben als professionals binnen de Nederlandse sportcontext en deze opleiding juist volgen om een plek op de arbeidsmarkt binnen de sportsector te verwerven. Dit betreft de sportsector in brede zin, variërend van vrijwilligersorganisaties en overheidsinstellingen tot professionele commerciële organisaties.

Historische ontwikkeling van sportmanagementonderwijs - De ontwikkeling van de Nederlandse opleidingsmogelijkheden hangt samen met de professionalisering van de sportsector, een trend die rond de eeuwwisseling begon. In deze periode werd er steeds meer aandacht besteed aan het beheren en organiseren van sport, omdat sport steeds vaker werd gezien als een middel in plaats van een doel op zich (Hoeijmakers, 2022). Om sport op een effectieve manier te beheren en organiseren, werden deze opleidingsprogramma's ontwikkeld. Voorheen bestond al de opleiding tot docent lichamelijke opvoeding, de ALO.

Korte cursussen door sportorganisaties - Naast de opleidingen die door onderwijsinstellingen worden aangeboden, bieden ook organisaties die gerelateerd zijn aan sport trainingsprogramma's, cursussen en workshops aan. Denk aan de koepelorganisatie NOC*NSF (Clubbase, (n.d.)), maar ook sportbonden en regionale of lokale organisaties (Bunschoten, (n.d.)). Hun aanbod bestaat meestal uit korte cursussen of workshops die meerdere keren per jaar worden aangeboden. De nadruk ligt hier voornamelijk op het werven van nieuwe vrijwilligers en niet zozeer op het beheren van huidige vrijwilligers.

Het ontstaan van de rol van verenigingsmanager - Omdat de rol van professionele vrijwilligersmanager binnen de context van de sportvereniging nog niet standaard is, is er geen specifiek opleidingsaanbod. Een rol die echter steeds gebruikelijker wordt binnen sportverenigingen, is die van clubmanager. Dat dit een meer gangbare functie is binnen de sportcontext, blijkt uit het feit dat er een opleidingsprogramma voor is ontwikkeld (Verenigingsmanagement, (n.d.)).

Een uitzondering binnen het huidige aanbod is de Club Coach opleiding aangeboden door NOC*NSF (Clubbas, (n.d.)). In deze opleiding wordt de professional voorbereid om (vrijwillige) trainers te beheren en hen te begeleiden in hun ontwikkeling. De ontwikkeling van deze opleiding en de vormgeving van de Club Coach functie sluiten aan bij de wens om de sport (club) verder te professionaliseren. Met het oog op deze verdere professionalisering van de sport is er een toenemende behoefte aan professionals in vrijwilligersorganisaties binnen de sportcontext. Deze professionals leiden vrijwilligers binnen

sportclubs, maar zijn ook een uitvoerende kracht binnen deze clubs en moeten voldoen aan diverse toenemende wetten en regelgeving.

Toekomstige behoeften voor vrijwilligersmanagementopleiding - Er is dus geen opleiding in Nederland die zich volledig richt op het beheren van vrijwilligers. Tijdens gesprekken met professionals in de sport bleek dat een dergelijke opleiding zich zou moeten richten op kennis over clubs en soft skills. Het eerste verwijst naar de theoretische basis van vrijwilligersorganisaties en de motivatie en activering van vrijwilligers. De soft skills betreffen voornamelijk de vaardigheden die nodig zijn om in een dergelijke situatie te functioneren. Dit omvat de dualiteit tussen strategisch denken en praktische uitvoering. Het omvat ook de vaardigheden die belangrijk zijn voor het waarborgen van de eigen functie. Dat je met vrijwilligers werkt maar zelf geen 'super vrijwilliger' wordt en dat je wordt aangestuurd door vrijwilligers maar toch een professional bent in de organisatie.

Frankrijk

Projectpartner: French Federation Sport and Leisure Profession

De demografische ontwikkeling van vrijwilligerswerk in de sport in Frankrijk toont een verschuiving, namelijk een dalende deelname onder 65-plussers tegenover een toename van de betrokkenheid van mensen jonger dan 35 jaar. De typische sportvrijwilliger van vandaag de dag is man, universitair opgeleid en ongeveer 30 jaar oud. Belangrijke uitdagingen zijn onder andere beperkte beschikbare tijd, toenemende regelgevingseisen en het in balans brengen van deze eisen met de motivatie van vrijwilligers. De Franse staat ondersteunt de ontwikkeling van vrijwilligers door middel van initiatieven die gericht zijn op het aantrekkelijk maken van vrijwilligerswerk en het erkennen van vaardigheden. Er bestaan drie niveaus van opleidingen: hoger onderwijsprogramma's, korte, gecertificeerde cursussen voor vrijwilligersmanagers en specifieke trainingen voor mentoren van vrijwilligers. Deze ontwikkelingen weerspiegelen de continue professionalisering van vrijwilligersmanagement in Franse sportorganisaties.

Huidige trends in sportvrijwilligerswerk - De mate van vrijwilligerswerk in de sport moet worden bekeken in de context van recente ontwikkelingen die van invloed zijn op de manieren waarop vrijwilligers tijd besteden aan verenigingen. Hoewel het aantal vrijwilligers stabiel blijft (ondanks een daling tijdens COVID (INJEP, Les bénévoles des associations sportives : plus souvent des hommes jeunes et des parents, N°71, 2023)), verandert het profiel van vrijwilligers.

Het aandeel vrijwilligers ouder dan 65 blijft afnemen (IGÉSR, 2024), hoewel zij over het algemeen regelmatig betrokken zijn bij vrijwilligersactiviteiten (minstens acht uur per maand). Sommige waargenomen ontwikkelingen zijn inherent aan sportvrijwilligerswerk en kunnen een negatieve invloed hebben op de betrokkenheid, vooral bij mensen ouder dan 65. Deze ontwikkelingen omvatten tijdsinvestering, toenemende wet- en regelgeving en toegang tot nieuwe vrijetijdsactiviteiten. Als gevolg hiervan wordt het steeds moeilijker om deze ontwikkelingen in balans te brengen met de motivaties van vrijwilligers (Saurois & Viollet), waarvan de meest genoemde zijn het ontmoeten van nieuwe mensen en het delen van gezellige momenten (INJEP, Les bénévoles des associations sportives : plus souvent des hommes jeunes et des parents, N°71, 2023).

Uit verschillende beschikbare studies blijkt echter ook een groeiende trend in het aantal vrijwilligers jonger dan 35 jaar in de sport. Deze trend wordt bevestigd in het feit dat sport de sector is waar jongeren

op lange termijn het meest betrokken blijven (voornamelijk degenen die af en toe betrokken zijn) (INJEP, Etat d'esprit et engagement des jeunes en 2024, 2024). Tegenwoordig zijn de meest voorkomende kenmerken van sportvrijwilligers in Frankrijk als volgt: man, universitair opgeleid en ongeveer 30 jaar oud.

Uitdagingen en maatschappelijke prioriteiten in het managen van sportvrijwilligers - In Frankrijk ondersteunt de staat historisch gezien vrijwilligerswerk, vooral in de sport. De uitdaging is echter veelzijdig, maar twee belangrijke aspecten kunnen worden benadrukt:

- 1. De aantrekkelijkheid van vrijwilligerswerk in de sport**
- 2. De erkenning van de vaardigheden van vrijwilligers in de sport**

Deze twee uitdagingen sluiten aan bij de behoefte om de vaardigheden van vrijwilligersmanagers in sportorganisaties te verbeteren. Tegelijkertijd vinden we het belangrijk om te vermelden dat in de context van grote internationale sportevenementen het Ministerie van Arbeid een van de fundamentele principes van vrijwilligerswerk definieert als de afwijzing van alle vormen van discriminatie en de preventie van enige morele en/of seksuele intimidatie (Ministère du Travail, 2022).

Ook wordt het aanbevolen dat, wanneer een nieuwe vrijwilliger zich bij een vereniging aansluit, een schriftelijke formalisering van verwachtingen en alle relevante informatie wordt verstrekt aan de vrijwilliger. Dit stelt de vrijwilliger in staat om zich volledig geïnformeerd te committeren en helpt mogelijke teleurstellingen te voorkomen zodra het vrijwilligerswerk begint. We willen benadrukken dat de publieke autoriteiten van mening zijn dat "de Spelen van Parijs 2024 hebben aangetoond dat sport een sterke drijfveer voor betrokkenheid is." (Ministère des sports, 2025)

Versterken van de vaardigheden van vrijwilligersmanagers: Welke opleidingsprogramma's zijn beschikbaar? In Frankrijk bevatten verscheidene opleidingsprogramma's een module over vrijwilligersmanagement in de sportcontext. Deze opleidingsprogramma's kunnen worden onderverdeeld in drie verschillende groepen: 1) hoger onderwijsprogramma's, 2) korte cursussen, soms leidend tot certificering, en 3) specifieke trainingen voor mentoren van vrijwilligers.

Hoger onderwijsprogramma's - Hoger onderwijsprogramma's worden aangeboden door universiteiten of particuliere scholen die sportmanagementcursussen en -opleidingen aanbieden. Deze programma's omvatten bacheloropleidingen, masteropleidingen en universitaire diploma's die zijn ontwikkeld voor toekomstige professionals in de sportsector (zoals managers en directeuren). Ze duren enkele maanden of jaren en bevatten doorgaans een module over Human Resources in de sport, waar vrijwilligersmanagement een onderdeel van is.

Korte en soms gecertificeerde cursussen - Deze cursussen zijn gericht op medewerkers van sportorganisaties die geen professionele managementvaardigheden hebben in het runnen van een sportvereniging. Deze medewerkers zijn meestal gekozen vrijwilligers die verantwoordelijk zijn voor het beheren van andere vrijwilligers. De duur van deze cursussen varieert: van enkele uren tot enkele dagen om aan te sluiten op de persoonlijke en werkschema's van de deelnemers. Het Certificaat van Opleiding in Verenigingsmanagement (CFGV), bevat bijvoorbeeld een module "Rekening houden met de behoeften van de verschillende belanghebbenden in verenigingen en het stimuleren van vrijwilligersparticipatie."

Training voor mentoren van vrijwilligers - Een mentor-specifieke training behelst iets anders. Deze training is gericht op mentoren die vrijwilligers ondersteunen bij opdrachten (zoals die in het Service Civique-programma). In tegenstelling tot andere vrijwilligers kunnen deze personen een vrijwilligersvergoeding ontvangen of een contract ondertekenen. Mentoren moeten een training volgen in vrijwilligersondersteuning, die de module "Ontdek je rol als mentor" omvat, die acht uur duurt.

Een training in het managen van vrijwilligers in de sport is essentieel om effectief leiderschap te waarborgen en de betrokkenheid van vrijwilligers in verenigingen te vergroten. Of het nu gaat om universitaire programma's, korte cursussen voor verenigingsleiders of specifieke modules voor vrijwilligersmentoren, deze initiatieven helpen bij het professionaliseren van het vrijwilligersmanagement. Door deze vaardigheden te versterken, bevorderen belanghebbenden een gestructureerd en duurzaam vrijwilligerssysteem, wat zorgt voor een blijvend positief effect.

Duitsland

Projectpartner: NR Sports Volunteering Solutions

De robuuste Duits cultuur van vrijwilligerswerk in de sport waarbij meer dan 16 miljoen mensen betrokken zijn, heeft een belangrijke maatschappelijke waarde. Echter, het gebrek aan professionele erkenning en gestandaardiseerde opleidingen voor vrijwilligersmanagers ondermijnt dit potentieel. Ondanks ondersteunende wettelijke kaders en institutionele steun, lijdt het speelveld onder gefragmenteerde opleidingsmogelijkheden en de verschillende aanpak per regio. Om optimaal gebruik te maken van de sterke basis, moet Duitsland investeren in gestructureerde opleidingsprogramma's, een duidelijke professionele loopbaan voor vrijwilligersmanagers vaststellen en uitdagingen in de werving van vrijwilligers aanpakken. Met gerichte verbeteringen kan Duitsland zijn al indrukwekkende vrijwilligersinfrastructuur verder ontwikkelen tot een uitmuntend model in vrijwilligersmanagement in de sport.

Het landschap van vrijwilligerswerk in Duitsland - Duitsland heeft een lange traditie van burgerparticipatie en vrijwilligerswerk, vooral binnen de sportsector, waar meer dan 16 miljoen mensen actief betrokken zijn in verschillende rollen. Het robuuste netwerk van sportclubs in het land, ondersteund door nationale federaties en regionale organisaties, vormt de ruggengraat van deze cultuur. Vrijwilligerswerk in de sport wordt algemeen erkend als een pijler van de samenleving en is vooral prominent in amateur- en grassroots-sporten. Dit systeem wordt verder ondersteund door gunstige nationale beleidsmaatregelen, publieke financieringsregelingen en institutionele steun. Ondanks deze sterke basis wordt de rol van de sportvrijwilligersmanager echter nog niet volledig erkend als een onderscheidend functieprofiel. Bestaande opleidingsmogelijkheden en -initiatieven voorzien slechts gedeeltelijk in de specifieke competenties die nodig zijn voor effectieve vrijwilligerscoördinatie in de sport (Freiwilligensurvey, 2014) (DOSB, Engagiert: Das Ehrenamt im Sport, 2020) (ZiviZ, 2021) (Hallmann & Fairley, Sports Volunteers Around the Globe. , 2018).

Opleidingspaden voor vrijwilligersmanagers - Hoewel verschillende Duitse universiteiten en beroepsinstellingen programma's aanbieden in sportmanagement, non-profit bestuurskunde en vrijwilligerscoördinatie, is er een opvallende afwezigheid curricula die expliciet zijn afgestemd op sportvrijwilligersmanagers. Training op dit gebied is vaak ingebed in breder onderwijs of wordt informeel afgehandeld op clubniveau, waarbij wordt vertrouwd op ervaren vrijwilligers en ad-hoc workshops

georganiseerd door regionale federaties. Hoewel deze aanpak historisch gezien heeft gewerkt, ontbreekt het aan de consistentie en professionele structuur die nodig is om vrijwilligersmanagement naar een hoger niveau te tillen in het hele land (University, n.d.) (e.V., 2022).

Juridisch en beleidskader - Het juridische en beleidskader in Duitsland biedt belangrijke ondersteuning voor vrijwilligers, waaronder verzekeringsdekking, belastingvoordelen en mechanismen voor publieke erkenning. De Duitse Olympische Sportbond (DOSB) speelt een significante leidende rol bij het vormgeven van nationale strategieën voor vrijwilligersbetrokkenheid, terwijl federale en deelstaatministeries bijdragen aan de financiering van sportgerelateerde initiatieven. Desondanks is er geen gestandaardiseerde certificering voor vrijwilligersmanagers en blijft de ontwikkeling van professionele paden op dit gebied gefragmenteerd en inconsistent (DOSB, Volunteer Strategy and Support Initiatives, (n.d.)) (Günther, Themistoklis, Kleissner, & Papić, 2022).

Uitdagingen en ontwikkelingsbehoeften - Duitsland staat voor verschillende uitdagingen bij het verbeteren van de vaardigheden van vrijwilligersmanagers, waaronder het gebrek aan een duidelijk gedefinieerd functieprofiel voor deze rol, inconsistente coördinatie tussen regio's, beperkte toegang tot contextspecifieke training en disbalans tussen de disbalans tussen de vrijwilligers en de leden. Het aanpakken van deze uitdagingen vereist de professionalisering van de rol, de creatie van gestructureerde opleidings- en certificeringsprogramma's en verbeterde samenwerking tussen universiteiten, federaties en NGO's om relevante curricula gezamenlijk te ontwerpen. Bovendien zijn sterkere strategieën voor het behoud van vrijwilligers, generatiewisseling en erkenning essentieel voor toekomstbestendigheid (Hallmann, Decision to Volunteer in Sport Organizations, (in press)) (Youth, 2022).

Potentieel richting de toekomst - Met de bestaande infrastructuur, institutionele capaciteit en sterke participatiecultuur is Duitsland goed gepositioneerd om een leider te worden op het gebied van sportvrijwilligersmanagement. Om dit potentieel te realiseren, zijn gerichte investeringen in training, duidelijkere loopbaanpaden en uitgebreide systemen van ondersteuning en erkenning voor degenen die vrijwilligers in de sport aansturen en coördineren, noodzakelijk.

Zweden

Projectpartner: European Non-Governmental Sports Organisations (ENGSO)

De Zweedse sportsector is sterk afhankelijk van vrijwilligers, een groot deel van de infrastructuur draait op vrijwilligers. Hoewel een breed scala aan formele en niet-formele instellingen sportgerelateerd onderwijs aanbiedt, is er momenteel een opvallende kloof in gestructureerde, specifieke training voor vrijwilligersmanagement binnen het formele onderwijssysteem (Hult & Confederation, 2022). Vrijwillige bestuursleden van sportclubs krijgen wel training, vaak op aanvraag georganiseerd via de niet-formele sector, maar specifieke modules of cursussen over vrijwilligersmanagement in de sport zijn niet wijdverbreid of formeel gedocumenteerd. Binnen bredere sportgerelateerde cursussen wordt vrijwilligersmanagement benoemd, maar concreet bewijs van uitgebreide trainingsmogelijkheden blijft beperkt. Desalniettemin biedt Zweden's sterke traditie van maatschappelijke betrokkenheid en overheidsfinanciering gericht op het verbeteren van non-profitorganisaties een kans om gerichte educatieve middelen voor sportvrijwilligersmanagers te ontwikkelen. Programma's zoals die

aangeboden door de Nordic Academy for Volunteer Management, het Re-PLAY 2.0-project en door de EU gefinancierde initiatieven leveren waardevolle hulpmiddelen en kaders die kunnen worden aangepast aan de sportcontext.

Gezien de cruciale rol die vrijwilligers spelen bij het in stand houden en bevorderen van de Zweedse sportsector—vooral in initiatieven die sport voor sociale verandering promoten, is het van essentieel belang dat er meer gestructureerde inspanningen worden geleverd om de capaciteit van sportvrijwilligersmanagers op te bouwen. Investeren in op maat gemaakte training en onderwijs zal niet alleen de organisatorische effectiviteit versterken, maar ook bijdragen aan een meer inclusieve en duurzame vrijwilligersbetrokkenheid in de sport.

Het Zweedse sportlandschap - Het Zweedse sportlandschap is gebouwd aan de hand van een sterke non-profit basis die zich heeft ontwikkeld naast de verzorgingsstaat. De Riksidrottsförbundet (RF-SISU) fungeert als de koepelorganisatie die verantwoordelijk is voor de coördinatie van de gehele sportsector en verdeelt jaarlijks ongeveer SEK 2 miljard over 71 sportfederaties en meer dan 20.000 clubs in het hele land. Deze democratische structuur heeft indrukwekkende participatiecijfers bevorderd, waarbij 41% van de Zweden lid is van een sportclub en 90% van de jongeren onder de 20 jaar aan minstens één club heeft deelgenomen (Fahlén & Stenling, 2016).

Zweedse sportclubs draaien voornamelijk door middel van vrijwilligers, waarbij ouders en trainers doorgaans hun tijd zonder vergoeding bijdragen. Elke club behoort tot een van de nationale Speciale Sportfederaties op basis van de activiteiten die ze aanbieden. Gezamenlijk organiseren zij meer dan 250 verschillende sporten. Op nationaal niveau bieden de sportconfederatie, Swedish Sport Education (SISU), het Zweedse Olympisch Comité en speciale sportfederaties op aanvraag training aan voor clubs, verenigingen en vrijwillige bestuursleden (Platform, 2024).

Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden - RF-SISU, de toegewijde sportonderwijsorganisatie van Zweden, hanteert innovatieve methodologieën zoals studiegroepen waarbij clubleden een syllabus volgen en kennis delen onder leiding van gelijkgestemden in plaats van formele opleiding. SISU fungeert ook als interne consultant voor federaties en clubs, publiceert educatief materiaal via SISU Sports Books en beheert het Bosön Education Centre—het hart van de Zweedse sportopleiding en -ontwikkeling (Lüdecke & Andersson, 2022).

Het Bosön-centrum op Lidingö biedt uitgebreide opleidingsprogramma's op het gebied van sportleiderschap, coaching en gezondheidsmanagement. Hoewel niet expliciet gericht op vrijwilligersmanagement, bevatten de cursussen relevante leiderschapsprincipes die toepasbaar zijn op vrijwilligerscoördinatie. Daarnaast biedt de Nordic Academy for Volunteer Management aanpasbare methodologieën die oorspronkelijk zijn ontwikkeld voor culturele organisaties en die de sportsector ten goede kunnen komen.

Verschillende initiatieven ondersteunen specifiek de ontwikkeling van vrijwilligers in de sport. Het Re-PLAY 2.0-project aan de Universiteit van Umeå bevordert sociale inclusie door middel van breedtesport, door universiteitsstudenten te verbinden met jonge vrijwillige coaches. Het V4V Sport Volunteering Tools-project biedt gratis online bronnen om de werving, het beheer en de opleiding van sportvrijwilligers in heel Europa te verbeteren, wat toegankelijk is voor potentiële sportvrijwilligersmanagers in Zweden. De Zweedse overheid verstrekt subsidies voor het ontwikkelen

van vrijwilligersvaardigheden en het vergroten van de betrokkenheid binnen maatschappelijke organisaties.

Academische en lokale steun - Formeel onderwijs met betrekking tot sportmanagement is beschikbaar via 13 academische instellingen in Zweden. Programma's zoals het "Sport in Society" masterprogramma van Malmö University en cursussen aan de Swedish School of Sport and Health Sciences bieden fundamentele kennis over sportorganisatie en leiderschap. Maatschappelijke initiatieven zoals Soccer Against Racism in Malmö, Malmöandan en het Sport Child Right Network bieden praktische ervaring in vrijwilligerscoördinatie terwijl ze sociale kwesties aanpakken.

De publicatie "Nordic Figurations of Volunteering" ondersteunt verder de professionalisering van vrijwilligers door vrijwilligerswerk in de Noordse landen te verkennen en waardevolle inzichten te bieden voor organisaties die hun vrijwilligersmanagement willen verbeteren.

België, Bulgarije, Spanje, Portugal, Denemarken

Projectpartner: Centre for European Volunteering (CEV)

Vrijwilligerslandschap - Opleidingen in sportvrijwilligersmanagement in België, Bulgarije, Spanje, Portugal en Denemarken bestaan uit een mix van formele onderwijsprogramma's, korte cursussen en niet-formele leermogelijkheden. Hoewel er maar weinig programma's zijn die zich exclusief richten op vrijwilligersmanagement in de sport, bevatten veel programma's relevante componenten die individuen uitrusten met vaardigheden voor het coördineren en aansturen van vrijwilligers binnen sportcontexten.

België biedt een uitgebreid landschap van sportmanagementonderwijs. De Belgian Olympic Academy (BOA) levert een geavanceerd programma dat theoretische kennis combineert met praktische toepassingen, waaronder consultancyprojecten binnen sportorganisaties. Andere programma's, zoals de bachelor voor Jeugdwerkers van HE VINCI en de thuisstudiecursus van het Centrum voor Avondonderwijs, bereiden individuen voor op sociale, evenementgerichte en administratieve rollen in de sport, vaak met vrijwilligerscoördinatie. Geavanceerde opties omvatten internationale en interdisciplinaire programma's zoals de Erasmus Mundus Joint Master in Sports Ethics and Integrity, die de nadruk legt op mondiale governance, ethiek en antidopingmaatregelen. De Master in Sport Management van UCLouvain en het International Football Business-programma van de VUB bieden ook praktische en managementtraining binnen specifieke sportcontexten. Het programma van de LUNEX University, hoewel gevestigd in Luxemburg, is toegankelijk voor Belgische inwoners en richt zich op de digitalisering van sportmanagement, waarbij praktische projectwerkzaamheden en stages worden geïntegreerd.

Bulgarije biedt formele opleidingen zoals de Master in Sports Management aan de Nationale Sportacademie en bachelor programma's aan de New Bulgarian University. Hoewel deze curricula zich niet uitsluitend richten op vrijwilligersmanagement, bevatten ze wel eventplanning en leiderschap, disciplines die toepasbaar kunnen zijn op vrijwilligerscoördinatie. Daarnaast hebben projecten zoals V Sport en Mundus Bulgaria's Volunteering in Sport toolkits en trainingsmodules ontwikkeld die gericht zijn op het vergroten van de capaciteit van sportclubs om vrijwilligers te betrekken en aan te sturen.

Spanje heeft geen langlopend gestructureerd programma dat zich specifiek richt op het vrijwilligersmanagement in de sport. Echter, sportmanagementonderwijs is beschikbaar via verschillende instellingen zoals Universidad Europea, UCAM en het Johan Cruyff Institute. Deze programma's behandelen voornamelijk bredere aspecten van leiderschap, governance en human resources in de sport. Training voor sportvrijwilligers wordt ondersteund via platforms zoals de Plataforma del Voluntariado de España, die niet-formele, kortdurende workshops en certificeringen aanbiedt. Sportfederaties, waaronder het Spaanse Olympisch Comité, bieden af en toe gerichte vrijwilligersopleidingen aan in relatie tot de organisatie van evenementen.

Portugal biedt geen hoger onderwijsopleidingen die specifiek gericht zijn op vrijwilligersmanagement in de sport, maar verschillende universiteiten, waaronder Universidade de Lisboa, Universidade Europeia en de Universiteit van Porto, bieden bachelor- en masterprogramma's in sportmanagement aan. Deze curricula leggen de nadruk op gebieden zoals financiële analyse, marketing en strategisch leiderschap. Studenten werken vaak samen met professionele sportclubs door middel van stages of veldwerk. Hoewel vrijwilligerswerk niet de kernfocus is, zijn de ontwikkelde vaardigheden toepasbaar op het aansturen van op vrijwilligers gebaseerde initiatieven in de sportsector.

Denemarken combineert formeel universitair onderwijs met beroeps- en niet-formele training. Universiteiten zoals de University of Southern Denmark, Aalborg University en Copenhagen University bieden programma's aan in Sport en Gezondheid en Sociale Sportwetenschappen, waarbij modules gericht op maatschappelijke uitdagingen worden geïntegreerd die aansluiten bij strategieën voor vrijwilligersbetrokkenheid. Beroepsscholen en programma's aan instellingen zoals University College Lillebælt en Copenhagen Business School bieden ook praktische training aan. Niet-formeel onderwijs van organisaties zoals Specialsport.dk, GAME Denmark en nationale sportfederaties (DGI en DIF) rust individuen uit met vaardigheden in planning, leiderschap en communicatie, vooral voor degenen die werken met jongeren en kwetsbare groepen.

Conclusies

Hoewel directe opleidingsprogramma's voor sportvrijwilligersmanagement beperkt blijven, zijn er talrijke mogelijkheden in deze steekproef van Europese landen om de benodigde kennis en vaardigheden te verwerven via breder sportmanagementonderwijs, praktische training en projectmatig leren. België en Denemarken lopen voorop in het combineren van formele en informele trajecten, terwijl Bulgarije en Spanje meer vertrouwen op projectmatige en niet-formele initiatieven. Portugal, hoewel meer gericht op algemeen management, biedt nog steeds een sterke basisopleiding die relevant is voor vrijwilligerscoördinatie in de sport.

Bibliografie

Elmose-Østerlund, K., Cuskelly, G., Høyer-Kruse, J., & Voldby, C. R. (2021). Building and sustaining organizational capacity in voluntary sports clubs: Findings from a longitudinal study. *Journal of Sport Management*, 35(5), 440-451.

Koutrou, N., & Kohe, G. Z. (2021). Conceptualising landscapes of learning in the United Kingdom's volunteer football sector. *Sport, Education and Society*, 26(9), 982-997.

Koutrou, N., & Kohe, G. Z. (2025). Sustainability, the Athens Marathon and Greece's sport event sector: lessons of resilience, social innovation and the urban commons. *Sport in Society*, 28(1), 57-82.

Nichols, G. (2017). Volunteering in community sports associations: A literature review. *Voluntaristics Review*, 2(1), 1-75.

Wicker, P., & Breuer, C. (2013). Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: Evidence from nonprofit sport clubs in Germany. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24, 461-484.

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

Università del Volontariato®, "UNIVOL.," 2 October 2024. [Online]. Available: <https://www.univol.it/>.

Formazione olimpica. olimpica, "Comitato Olimpico Nazionale Italiano," 3 March 2025. [Online]. Available: <https://www.coni.it/it/formazione-olimpica.html>.

Mora, P. "Volontariato sportivo," (n.d.). [Online]. Available: <https://trento.coni.it/volontariato-sportivo.html>.

Čingienė, V. 2019. "Governance of sports in Lithuania: Empirical findings towards challenging implications," in *Research handbook on sport governance*, Edward Elgar, p. 134–150.

Focus group discussion, *personal communication, Kaunas, Lithuania (online-form)*. [Interview]. 15 April 2025.

Krajňáková, E., Šimkus, A., Pilinkienė, V., and Grabowska, M. 2018. "Analysis of barriers in sports volunteering," *Journal of International Studies*, vol. 11, no. 4, pp. 254-269.

Mikalauskas, R., Šimkus A., and Brusokas, A. 2016. Sporto vadyba: Nuo sportinės veiklos teorinės paradigmos iki savanoriškos veiklos [Sport Management: from the theoretical paradigm of sporting activity to volunteering]: Monografija.

A. Šimkus, Alekrinskis, A., and Bulotienė, D. 2012. "Savanorių išlaikymo sporto organizacijose veiklos vertinimas [Evaluation of volunteer retention in sports organisations].," *Sporto Mokslas*, vol. 4, no. 70, pp. 29-37.

Hoeijmakers, R. 2022. Sportverenigen in transitie?: verbreding van diensten, professionalisering en instrumenteel gedrag bij sportverenigen tussen 2007 en 2021., Mulier Instituut.

Studiekeuze123.nl. "Opleidingen Sportkunde," (n.d.). [Online]. Available: <https://www.studiekeuze123.nl/opleidingen?f=eyJ0ZXh0U2VhcmNoIjpbIiNwb3J0a3VuZGUiXX0%3D>.

- HAN, "Associate degree sport – buurtsportcoach deeltijd," (n.d.). [Online]. Available: <https://www.han.nl/opleidingen/associate-degree/sport-buurtsportcoach/deeltijd/> .
- Hanze, "Sport," (n.d.). [Online]. Available: <https://www.hanze.nl/nl/opleidingen/voltijd/associate-degree/sport?tab=tab2>.
- Windesheim, "Sport in Zwolle (Associate degree, voltijd).," (n.d.). [Online]. Available: <https://www.windesheim.nl/opleidingen/voltijd/ad/sport?uc=1>.
- HAN, "Ontwerpen impactstrategie Sport en Bewegen," (n.d.). [Online]. Available: <https://www.han.nl/opleidingen/cursus/ontwerpen-impactstrategie-sport-en-bewegen/> .
- HAN, "Evenementenmanagement," (n.d.). [Online]. Available: <https://www.minoren-han.nl/nl/150-evenementenmanagement>.
- Clubbase, "E-learning Vrijwilligersmanagement," (n.d.). [Online]. Available: <https://sportopleidingen.nl/opleidingen/957-vrijwilligersmanagement-online-module>.
- Bunschoten, B. "Vrijwilligers vormen de motor van uw vereniging," (n.d.). [Online]. Available: <https://sportplatformbunschoten.nl/sportplatform-biedt-cursus-aan-vrijwilligers/>.
- Verenigingsmanagement, "Opleiding Verenigingsmanagement.," (n.d.). [Online]. Available: <https://verenigingsmanagement.com/>.
- Clubbas, "Clubkadercoach," (n.d.). [Online]. Available: <https://sportopleidingen.nl/opleidingen/971-clubkadercoach>.
- INJEP. 2023. *"Les bénévoles des associations sportives : plus souvent des hommes jeunes et des parents, N°71."*
- IGÉSR. 2024. *"Le soutien de l'Etat en matière de vie associative, N°23-24,"*
- Saurois, A and Viollet, B. 2023. *"Associations sportives : en finir avec la promesse de la valorisation du bénévolat ?,"*
- INJEP. 2024. *"Etat d'esprit et engagement des jeunes en 2024,"*.
- Comité National pour renforcer l'éthique et la vie démocratique dans le sport, 2023, *"Pour un sport plus démocratique, plus éthique et plus protecteur,"*
- Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion. 2022. *"Recourir au bénévolat : Guide pratique à l'usage des organisateurs de grands évènements sportifs."*
- Ministère des sports, de la jeunesse et de la vie associative. 2025. *"Communiqué de presse : Engagement des français : l'impact des Jeux de Paris 2024,"*.
- Freiwilligensurvey. 2014. *"Freiwilliges Engagement in Deutschland: Survey Data Report."*
- DOSB. 2020. *"Engagiert: Das Ehrenamt im Sport,"*
- ZiviZ Report. 2021. *"Engagementbericht der organisierten Zivilgesellschaft."*
- Hallmann, K., and Fairley, S. 2018. *Sports Volunteers Around the Globe.*, Routledge.

G. S. U. Cologne, "Sport Management Programs Overview," n.d..

SC Göttingen von 1846 e.V. 2022. "Voluntary Services in Sport: FSJ and BFD Training."

DOSB. "Volunteer Strategy and Support Initiatives," (n.d.).

Günther, G., Themistoklis, K., Kleissner, A., and Papić, A. 2022. Economic Dimension of Volunteering in Sport in EU-8.

Hallmann, K. "Decision to Volunteer in Sport Organizations," *Sport Management Review*, (in press).

German Sports Youth. 2022. "FSJ and BFD in Sport Programmes."

Hult, A. and The Swedish Sports Confederation. 2022. "Survey Results from Sport Clubs and Volunteers. Volunteer Du Motion project. Proj. Ref: 613323-EPP-1-2019-1-HR-SPO-SPC. Co-funded by Erasmus+ Sport."

Fahlén, J. and Stenling, C. 2016. "Sport policy in Sweden," *International journal of sport policy and politics*, vol. 8, no. 3, pp. 515-531.

National Policies Platform. 2024. "Youth Volunteering at National Level in Sweden," [Online]. Available: <https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki/chapters/sweden/24-youth-volunteering-at-national-level>.

Lüdecke, S. and Andersson, K. 2022. "Sport for Development in the Swedish Context."

