

Upskilling Volunteer Managers in Sport | UVMIS

Rapporto sullo stato dell'arte



ID argomento: ERASMUS-SPORT-2024-SCP

Numero di progetto: 101184773

Versione: v1

WP2. D2.1 D3

Output #1 Rapporto sullo stato dell'arte del manager del volontariato sportivo in Europa

Scadenza: 30.04.2025

Il progetto “Upskilling volunteer managers in sport” (UVMIS) mira a stabilire un nuovo standard e a gettare le basi per trasformare l'offerta di qualifiche per la gestione del volontariato sportivo in Europa, creando un curriculum completo a livello di istruzione superiore, che descriva nel dettaglio cosa e come i professionisti devono imparare ad affrontare le sfide contemporanee e future.

Il capofila di progetto è la School of Management dell'Università Erasmus di Rotterdam in collaborazione con partner quali il Centro Europeo per il Volontariato, KNHB – Associazione olandese di hockey, ENGSO, NR Sports Volunteering Solutions, IGNITX, la Federazione francese delle Professioni Sportive e del Tempo Libero, CSV Trentino e l'Università Vytautas Magnus.



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.



Co-funded by
the European Union

Indice dei contenuti

<i>Rapporto sullo stato dell'arte</i>	<i>1</i>
La necessità di un rapporto sullo stato dell'arte sulla formazione per la gestione dei volontari	3
I progetti Evi-Dems e UVMIS	3
La metodologia di questo report	4
Contesti di volontariato sportivo	4
<i>Le problematiche e le esigenze attuali in Europa sulla gestione dei volontari nello sport ...</i>	<i>5</i>
<i>Raccomandazioni per il progresso.....</i>	<i>7</i>
<i>Rapporti nazionali</i>	<i>7</i>
Italia	7
Lituania	9
Paesi Bassi	11
Francia	13
Germania	14
Svezia	16
Belgio, Bulgaria, Spagna, Portogallo, Danimarca	17
<i>Conclusione</i>	<i>19</i>
<i>Bibliografia</i>	<i>19</i>

La necessità di un rapporto sullo stato dell'arte sulla formazione per la gestione dei volontari

Il panorama sportivo europeo è fondamentalmente sostenuto dalla partecipazione dei volontari e lo sport è il più grande sforzo organizzativo volontario e non governativo in Europa. Le ricerche hanno costantemente dimostrato che il coinvolgimento dei volontari è un fattore chiave per il successo e la sostenibilità a lungo termine di club, organizzazioni ed eventi sportivi in tutto il continente (Elmose-Østerlund et al., 2021; Koutrou & Kohe, 2021;2025; Nichols, 2017; Wicker & Breuer, 2013). I recenti rapporti dell'Osservatorio europeo sullo sport e l'occupazione (EOSE), nell'ambito del progetto V4V (<https://www.v4v-sport.eu/>), hanno fornito una visione completa dello stato attuale del volontariato sportivo europeo e mondiale, evidenziando sia le sfide che le opportunità di questo settore. Nonostante questo ruolo essenziale, le organizzazioni sportive spesso non hanno approcci strutturati alla gestione dei volontari, limitandone il potenziale impatto e l'efficacia. Ricerche che esaminano le barriere del volontariato sportivo hanno individuato che gli ostacoli strutturali, tra cui i tassi di istruzione, formazione e occupazione, possono ridurre significativamente le opportunità di svolgere attività di volontariato. Inoltre, gli studi che esplorano le esperienze dei volontari durante gli eventi sportivi internazionali hanno rivelato sfide persistenti che si verificano in varie fasi del ciclo di vita del volontario. Le associazioni sportive comunitarie, che rappresentano un contesto importante per il volontariato sportivo in Europa, incontrano particolari difficoltà nel trattenere e gestire i volontari a causa delle loro strutture organizzative spesso informali. Questo rapporto si propone di esaminare le attuali sfide e opportunità legate alla gestione (formazione) dei volontari sportivi in Europa e di fornire una piattaforma per gli ulteriori prodotti creati durante il progetto "Upskilling Volunteer Managers in Sport" (UVMIS).

I progetti Evi-Dems e UVMIS

The "Enhancing Volunteer Impact – Developing European Management Standards" ([EVI-DEMS](#)) Erasmus+ project was a precursor to the current project: [UVMIS](#), and focused on enhancing volunteer impact by increasing opportunities for existing and future volunteer managers to receive proper training. The project aims to ensure that volunteers across Europe are managed in a more ethical way and more effectively through properly trained and qualified managers. Its main result was a European full master level pre-experience curriculum on volunteer management, providing a clear foundation for professionals in the field. The UVMIS project extends this work by specifically focusing on how to improve and expand the quality of volunteer management in sports organisations through post-experience learning materials. UVMIS seeks to identify concrete ways to enhance volunteer management quality across the diverse landscape of European sports organisations and events.

Il progetto Erasmus+ "Enhancing Volunteer Impact - Developing European Management Standards" (EVI-DEMS) è stato un precursore del progetto attuale UVMIS, e si è concentrato sul miglioramento dell'impatto dei volontari aumentando le opportunità per i manager dei volontari esistenti e futuri di ricevere una formazione adeguata. Il progetto mira a garantire che i volontari in Europa siano gestiti in modo più etico ed efficace attraverso manager adeguatamente formati e qualificati. Il risultato principale è stato un curriculum europeo di livello Master completo sulla gestione dei volontari, che fornisce una base solida per i professionisti del settore. Il progetto UVMIS estende questo lavoro concentrandosi specificamente su come migliorare ed espandere la qualità della gestione dei volontari nelle organizzazioni sportive attraverso materiali di apprendimento. UVMIS cerca di identificare modi

concreti per migliorare la qualità della gestione dei volontari nel variegato panorama delle organizzazioni ed eventi sportivi europei.

La metodologia di questo report

Al fine di creare una panoramica dell'offerta e delle esigenze attuali in Europa per quanto riguarda la formazione dei manager volontari nello sport, ogni partner ha condotto una ricerca, esaminando l'offerta formale e non formale all'interno del proprio Paese (o di altri Paesi rilevanti), che comprende l'istruzione superiore e universitaria (lauree/master), i centri per il volontariato e altre infrastrutture, le federazioni sportive e le associazioni e i formatori privati. Questa analisi è stata utilizzata per creare i vari rapporti nazionali presenti in questo documento. Per contestualizzare i risultati e valutare le problematiche e le esigenze relative alla gestione dei volontari nello sport e all'offerta formativa e agli sviluppi necessari, ogni partner ha condotto un focus group con 10 partecipanti che rappresentassero i gruppi di stakeholder rilevanti, come i presidenti delle federazioni sportive, gli esperti di eventi sportivi, gli attuali volontari, i manager dei volontari, ecc. Gli spunti emersi da questi eventi sono stati utilizzati per redigere l'analisi a livello europeo del presente rapporto. Tutti i dati raccolti saranno resi disponibili sul sito web dell'UVMIS.

Contesti di volontariato sportivo

Il mondo del volontariato sportivo è molto variegato a causa della varietà degli sport, dei ruoli societari che assume e delle modalità nazionali. Il modo in cui lo sport è organizzato determina il coinvolgimento dei volontari. Sulla base dei dialoghi interni al consorzio del progetto e confermati dai focus group tenuti dai partner, sono stati determinati quattro principali contesti di volontariato sportivo, come si vede nella figura seguente. Sulla base del lavoro di Meijs & Hoogstad (2001), distinguiamo tra gestione del programma/attività e gestione dei soci/membri. La gestione del programma è tipica della gestione dei volontari quando si organizzano eventi una tantum o ricorrenti come organizzazione dedicata. La gestione dei soci è tipica dei club o delle associazioni sportive che si occupano della gestione quotidiana dell'ente o dell'organizzazione di eventi con il coinvolgimento dei propri soci. Entrambi i contesti presentano dinamiche, competenze e necessità di formazione diverse. La gestione dei volontari in un contesto di gestione dei soci è diversa da quella in un contesto di gestione dei programmi. Gli organizzatori di eventi sportivi tendono a essere più professionalizzati, richiedendo più spesso protocolli prestabiliti e un'organizzazione rigorosa. I club hanno bisogno di formazione sulla continuità, sull'inserimento e sul coordinamento dei volontari. Gli eventi, tra l'altro, hanno bisogno di formazione su una rapida assegnazione dei ruoli e sulla gestione logistica dei volontari.

Gestione del programma	Gestione dei membri
Grandi eventi itinerant una tantum Organizzazione di grandi eventi	Gestione di club sportivi locali
Eventi comunitari una tantum/ricorrenti Organizzazione di eventi comunitari	Eventi organizzati da club sportivi locali

Le problematiche e le esigenze attuali in Europa sulla gestione dei volontari nello sport

L'analisi completa della formazione sulla gestione del volontariato in diversi Paesi europei rivela una lacuna critica e sistemica nella professionalizzazione e nel riconoscimento formale della gestione del volontariato sportivo, nonostante i volontari costituiscano la spina dorsale delle organizzazioni e degli eventi sportivi europei.

Lacune critiche nel quadro educativo – La formazione sulla gestione del volontariato sportivo **soffre di diverse carenze strutturali critiche** che minano lo sviluppo professionale in questo campo. Nessun Paese esaminato offre programmi educativi completi e a lungo termine incentrati esclusivamente sulla gestione dei volontari nel settore sportivo. Invece, le competenze rilevanti sono tipicamente inserite in contesti più ampi di gestione dello sport o affrontate attraverso iniziative di formazione a breve termine, basate su progetti, che mancano di continuità e profondità. **La frammentazione delle conoscenze che ne deriva impedisce lo sviluppo di un bagaglio coeso di competenze professionali, in quanto i manager dei volontari devono mettere insieme competenze provenienti da fonti disparate senza percorsi formativi chiari.**

Disparità e incoerenze regionali - Esistono variazioni significative nella disponibilità e nella qualità della formazione sulla gestione dei volontari nelle diverse regioni europee. I Paesi del Nord Europa, come Belgio e Danimarca, possiedono un'offerta relativamente più ricca e quadri formativi più avanzati con alcune componenti specializzate, anche se mancano ancora certificazioni formali per la gestione dei volontari. I Paesi dell'Europa orientale e meridionale, tra cui Bulgaria, Spagna e Portogallo, presentano lacune più marcate, basandosi molto sull'apprendimento basato su progetti e sul trasferimento informale delle conoscenze. Questo **sviluppo disomogeneo crea un accesso iniquo alle opportunità di sviluppo professionale** e contribuisce a far variare gli standard di gestione del volontariato nel continente.

Necessità di passare dal pensiero e dall'azione tattica a quella strategica - I club hanno spesso bisogno di un significativo cambiamento di mentalità, passando **dalla semplice risposta ai bisogni a breve termine alla promozione del valore dei volontari a lungo termine**. Ciò comporta il superamento degli obiettivi tradizionali, come il reclutamento e la fidelizzazione, per abbracciare invece il concetto di viaggio del volontario, includendo la comprensione delle diverse fasi della vita. Altrettanto importante è riconoscere che la creazione di valore debba essere reciproca; ciò che i volontari guadagnano è altrettanto fondamentale di ciò che i club ricevono. Abbracciando il concetto di "club aperto", le organizzazioni sono incoraggiate a connettersi all'esterno e a reimmaginare i loro modelli operativi. Tuttavia, l'implementazione di tali cambiamenti strategici richiede una formazione sulla gestione del cambiamento, il che rappresenta una sfida: molti enti gestiti da volontari si trovano di fronte a notevoli barriere poiché spesso non hanno il tempo o il personale necessario per portare avanti questi cambiamenti.

Prevalenza dell'apprendimento non formale - L'assenza di un'istruzione formale strutturata ha creato una dipendenza da percorsi di apprendimento non formale e informale per l'acquisizione di competenze di gestione dei volontari. Le organizzazioni sportive spesso sviluppano programmi di

formazione interna per rispondere alle esigenze operative immediate, mentre le iniziative basate su progetti finanziati attraverso sovvenzioni temporanee forniscono ulteriori opportunità formative. Pur essendo validi, questi approcci sono caratterizzati da:

- **Qualità e contenuti incoerenti** tra le diverse organizzazioni e regioni;
- **Limitato riconoscimento delle competenze acquisite** al di là dello specifico contesto organizzativo;
- **Problemi di sostenibilità** dovuti alla dipendenza da sistemi di finanziamento a breve termine;
- **Difficoltà nello stabilire standard professionali** in assenza di quadri formativi riconosciuti;
- **Sfide nel riconoscimento professionale.**

La mancanza di una formazione strutturata ha un impatto diretto sul riconoscimento professionale della gestione dei volontari come disciplina distinta che richiede conoscenze e competenze specialistiche. In diversi Paesi europei, **i ruoli di coordinatore dei volontari sportivi spesso non hanno un riconoscimento formale nei sistemi di classificazione professionale**, il che mina la loro importanza percepita e limita le opportunità di sviluppo professionale. Senza processi di certificazione standardizzati o qualifiche riconosciute, i manager del volontariato sportivo faticano a convalidare le proprie competenze e ad assicurarsi un posizionamento professionale adeguato all'interno delle gerarchie organizzative.

Problemi di finanziamento e sostenibilità - Le iniziative educative rivolte alla gestione dei volontari sono spesso limitate da accordi di finanziamento precari che minano la sostenibilità a lungo termine. Molti programmi di formazione identificati operano su cicli di finanziamento basati su progetti da fonti quali Erasmus+ o sovvenzioni del Fondo sociale europeo, creando un'instabilità intrinseca nell'infrastruttura educativa. **L'incertezza dei finanziamenti scoraggia investimenti sostanziali nello sviluppo dei programmi di studio**, limita l'espansione dei programmi e crea un ciclo di iniziative interrotte che impedisce la creazione di percorsi formativi coerenti.

Opportunità di standardizzazione - Le lacune individuate offrono **significative opportunità per lo sviluppo di quadri formativi standardizzati** che potrebbero migliorare la professionalizzazione della gestione dei volontari in tutta Europa. **La creazione di un quadro di competenze a livello europeo specificamente concepito per la gestione dei volontari sportivi costituirebbe la base per un'istruzione e una formazione coerenti.** Questa standardizzazione potrebbe facilitare lo sviluppo di percorsi di certificazione riconosciuti, consentendo ai responsabili dei volontari sportivi di dimostrare le proprie qualifiche oltre i confini organizzativi e nazionali, definendo al contempo chiari percorsi di sviluppo professionale.

Potenziale di apprendimento migliorato dalla tecnologia - La trasformazione digitale offre **opportunità promettenti per affrontare le disparità geografiche e di risorse** nella formazione per la gestione dei volontari. Approcci di apprendimento online e misto potrebbero democratizzare l'accesso alla formazione specializzata in regioni con diversi livelli di sviluppo delle infrastrutture educative. Le comunità virtuali di pratica potrebbero facilitare lo scambio di conoscenze tra gestori di volontari sportivi esperti e nuovi arrivati nel settore, creando relazioni di mentoring informali che integrano l'istruzione formale. **Queste soluzioni tecnologiche presentano approcci economicamente vantaggiosi per ampliare l'offerta formativa mantenendo al contempo qualità e pertinenza.**

Opportunità di sviluppo collaborativo - Migliorare la formazione nella gestione dei volontari richiede un'azione coordinata tra più parti interessate nell'ecosistema sportivo europeo. Istituzioni educative, organizzazioni sportive, associazioni di volontariato e responsabili politici devono stabilire modalità di collaborazione per sviluppare percorsi formativi pertinenti e orientati alla pratica. Tali **partnership potrebbero facilitare la co-creazione di programmi di studio che bilancino i fondamenti teorici con l'applicazione pratica**, garantendo un allineamento con le esigenze del settore e creando modelli educativi sostenibili che trascendano le capacità organizzative individuali.

Raccomandazioni per il progresso

Per colmare le lacune individuate è necessario un intervento sistematico a più livelli nel panorama europeo dell'educazione sportiva. Le principali raccomandazioni includono:

- **Sviluppo di moduli specializzati** all'interno di programmi di management sportivo esistenti che forniscano una formazione mirata sulla gestione dei volontari.
- **Creare programmi di certificazione autonomi** che offrano percorsi di sviluppo professionale accessibili ai gestori di volontari in attività.
- **Istituire sistemi di convalida** delle competenze acquisite attraverso l'apprendimento informale e non formale per riconoscere le competenze acquisite.
- **Garantire** meccanismi di finanziamento sostenibili che supportino lo sviluppo di infrastrutture educative a lungo termine, oltre i cicli di progetto.
- **Promuovere lo scambio transfrontaliero di conoscenze** tra i Paesi con sistemi più sviluppati e quelli con lacune significative.
- **Integrare le competenze di gestione dei volontari sportivi** nei quadri delle qualifiche nazionali ed europei per migliorarne il riconoscimento.
- **Sviluppare un curriculum completo di livello di istruzione superiore** al fine di consolidare le conoscenze esistenti, rispondere alle esigenze presenti e future e fornire una piattaforma europea.

Lo sviluppo sistematico di una formazione strutturata per i volontari rappresenta un investimento essenziale per il futuro dello sport europeo. Professionalizzando la gestione dei volontari attraverso una formazione completa, il settore può affrontare le attuali sfide in termini di reclutamento, fidelizzazione e coordinamento dei volontari, costruendo al contempo quadri sostenibili per il coinvolgimento della forza lavoro volontaria, che rimane vitale per l'offerta sportiva europea.

Rapporti nazionali

Italia

Partner di progetto: Non Profit Network-CSV Trentino (CSV Trentino)

La formazione e la validazione dei responsabili dei volontari in Italia, nel settore sportivo, prevedono una combinazione di istruzione formale, formazione informale e processi di certificazione. A livello generale, tuttavia, **si registra una carenza di una formazione specifica e completa che consenta di approfondire il tema della gestione del volontariato sportivo**, salvo pochi casi (ad esempio le Federazioni Sportive). Le **attuali proposte formative trattano il tema solo in maniera trasversale e**

opzionale all'interno dei corsi, non riuscendo a fornire le giuste conoscenze e strumenti. Inoltre, spesso ci si concentra sulla gestione delle risorse umane nello sport senza entrare nello specifico della figura del volontario o – al contrario – ci si concentra sulla gestione del volontario senza essere specifici per l'ambito dello sport.

I materiali prodotti dal progetto UVMIS potrebbero essere utilizzati in diversi ambiti. Con le università, ciò comporterebbe un dialogo più istituzionale e, data la maggiore difficoltà di integrazione nei programmi universitari, riteniamo più fattibile l'utilizzo dei materiali in contesti più locali, attraverso il coinvolgimento dei Centri Servizi per il Volontariato (CSV) nazionali o associazioni di volontariato sportivo. Dall'analisi condotta, la formazione per la gestione dei volontari sportivi in Italia presenta una combinazione di percorsi formativi formali e informali:

Istruzione superiore - L'Italia offre formazione attraverso diversi programmi :

- **Corsi di Laurea Triennale:** Il Corso di Laurea Triennale in Management dello Sport e degli Eventi Sportivi presso l'Università LIUC (Università Carlo Cattaneo) fornisce conoscenze fondamentali in management sportivo, scienze sociali e comportamento organizzativo. Non esiste un focus specifico sulla gestione dei volontari, ma è un tema che può essere affrontato in modo trasversale in alcuni corsi. Un altro esempio è la laurea triennale in Management del Turismo, dello Sport e degli Eventi presso l'Università di Bolzano.
- **Laurea Magistrale:** Il Corso di Laurea Magistrale in Management dello Sport e delle Attività Motorie dell'Università Telematica Pegaso fornisce un background culturale e competenze per la pianificazione, la conduzione e la gestione di attività sportive. Anche in questo caso, la gestione di volontari o organizzazioni di volontariato non è fornita in un corso specifico ma solo attraverso approfondimenti trasversali. Un esempio più specifico è il Master in Management dello Sport e degli Eventi Sportivi (MASPES) dell'Università di Milano-Bicocca che offre studi avanzati in aree specialistiche come il management sportivo e la gestione delle organizzazioni non profit. Un altro esempio simile è il Master in Management dei Sistemi Sportivi dell'Università di Modena e Reggio Emilia.

La convalida e la certificazione nell'istruzione superiore si ottengono generalmente attraverso l'accumulo di CFU (Crediti Formativi Universitari), equivalenti all'ECTS (Sistema Europeo di Accumulo e Trasferimento dei Crediti Formativi). Il completamento con successo di corsi, tirocini e una tesi finale portano al conseguimento della certificazione.

Un aspetto da sottolineare è l'assenza di corsi a lungo termine sulla gestione dei volontari nello sport. Esistono solo corsi spesso facoltativi o della durata di poche ore. Inoltre, è possibile trovare corsi sulla gestione delle risorse umane in ambito sportivo, ma in molti casi riguardano il personale operativo, senza fare distinzione tra operatori e volontari.

Centri nazionali di supporto al volontariato - I Centri Servizi per il Volontariato (CSV) svolgono - a livello nazionale, suddivisi per territorio - un ruolo cruciale nella formazione informale e nel supporto ai volontari e ai loro responsabili, in ogni settore, compreso lo sport. Offrono workshop, seminari, programmi di mentoring e corsi di formazione incentrati su competenze pratiche come la gestione di team, la risoluzione dei conflitti, l'organizzazione di eventi e la sensibilizzazione (®, 2024). La certificazione viene spesso rilasciata tramite attestati di partecipazione o badge che attestano il completamento di specifici moduli formativi. **Anche in questo caso, tuttavia, si tratta di corsi di breve**

durata e organizzati a discrezione dell'organizzazione. Alcuni CSV decidono di non organizzare corsi di formazione incentrati sulla gestione dei volontari nello sport.

Federazioni sportive - Il Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI) e **diverse federazioni sportive nazionali offrono programmi di formazione mirati per dirigenti volontari sportivi.** Questi programmi includono corsi di coaching, formazione alla leadership e workshop sulla governance sportiva. La certificazione viene generalmente rilasciata attraverso diplomi ufficiali o licenze (olimpica, 2025) riconosciute a livello nazionale e internazionale.

L'Accademia del Volontariato Sportivo del CONI Trento rappresenta un esempio concreto di come sport e gestione del volontariato siano temi strettamente correlati. L'Accademia del Volontariato Sportivo nasce con l'obiettivo di: creare un organismo stabile per la formazione e l'aggiornamento dei volontari sportivi, in grado di offrire supporto all'organizzazione e alla diffusione dell'attività sportiva a tutti i livelli; predisporre seminari, programmi e azioni per favorire, coordinare e gestire l'inserimento dei volontari nel mondo dello sport; e valorizzare la mentalità del volontariato come opportunità di crescita personale e sociale (Mora, (n.d.)).

Lituania

Partner di progetto: Università Vytautas Magnus, Kaunas

Il volontariato sportivo in Lituania rimane sottosviluppato e frammentato (Čingienė, 2019). Sebbene esistano esempi di pratiche efficaci, in particolare in occasione di grandi eventi sportivi, **la mancanza di una leadership strategica, di finanziamenti costanti e di supporto istituzionale ha impedito la nascita di un'infrastruttura di volontariato stabile e professionale** (discussion, 2025). Il settore continua a funzionare in modo discontinuo, basandosi su progetti a breve termine e iniziative isolate.

Evoluzione e sviluppo iniziale - Il settore del volontariato sportivo in Lituania si è evoluto in modo disomogeneo negli ultimi due decenni. Un certo slancio è stato generato all'inizio degli anni 2000 con la fondazione dell'Associazione Lituana dei Volontari Sportivi e il coinvolgimento della Lituania nell'organizzazione di competizioni internazionali. Questi eventi hanno sensibilizzato l'opinione pubblica e incoraggiato una partecipazione più ampia. Tuttavia, **non sono stati sviluppati quadri a lungo termine per sostenere questo impegno** al di là di eventi specifici.

Formati e strutture organizzative attuali - Attualmente, il volontariato sportivo in Lituania è in gran parte guidato da due formati: eventi sportivi su larga scala e iniziative basate sui club (Krajišková, Šimkus, Pilinkienė, & Grabowska, 2018) (Mikalauskas, Šimkus, & Brusokas, 2016). Eventi di grandi dimensioni come maratone o tornei internazionali tendono a essere ben organizzati e ad attrarre numerosi volontari. Questi ruoli sono in genere strutturati e includono una formazione di base, ma **l'impegno dei volontari spesso termina al termine dell'evento, lasciando poca capacità organizzativa duratura** (discussion, 2025). Nel frattempo, i club sportivi, soprattutto di basket e calcio, offrono un coinvolgimento più continuativo, ma spesso si affidano a un piccolo gruppo di individui dedicati, solitamente sostenitori o organizzatori locali, piuttosto che a strutture di volontariato formali.

Dati demografici e motivazione dei volontari - Il profilo demografico dei volontari è dominato dagli studenti delle scuole secondarie, che partecipano per svolgere le ore obbligatorie di impegno civico. Ciò

si traduce in un elevato turnover e solleva interrogativi sulla motivazione e sulla profondità dell'impegno civico. I volontari più anziani sono presenti, ma rimangono una minoranza, in genere coloro che hanno legami di lunga data con specifici club o eventi.

Supporto istituzionale e quadro politico - Il coinvolgimento istituzionale nel volontariato sportivo rimane limitato. Sebbene il Ministero dell'Istruzione, della Scienza e dello Sport abbia mostrato occasionalmente interesse, il suo coinvolgimento è generalmente limitato a fornire orientamento e opportunità di finanziamento temporanee. Gli sviluppi legislativi più ampi in materia di volontariato sono plasmati da attori civili o di politica sociale, con scarsa consultazione del settore sportivo. (discussion, 2025) **Di conseguenza, il volontariato sportivo rimane marginale nelle strategie di volontariato nazionali.**

Sfide di finanziamento e sostenibilità - Il finanziamento continua a essere una delle questioni più urgenti del settore. Molte iniziative dipendono da sovvenzioni a breve termine, in particolare da programmi dell'Unione Europea. **Queste offrono benefici immediati, come lo sviluppo di programmi di formazione o strumenti digitali per la gestione dei volontari, ma non portano a un cambiamento sistemico o sostenibile.** Quando i cicli progettuali terminano, si esauriscono anche le conoscenze organizzative e le infrastrutture ad essi associate.

Modelli di successo e buone pratiche - Nonostante queste sfide, esistono alcuni esempi promettenti. In particolare, eventi come la Velomaratonas lituana (Maratona ciclistica urbana di Vilnius) **impiegano gestori di volontari esperti e operano all'interno di quadri strutturati**, garantendo un'esperienza di volontariato più coerente (discussion, 2025). Alcuni club hanno anche iniziato a integrare i volontari in modo più completo nelle loro attività quotidiane, incoraggiando un impegno a lungo termine e il coinvolgimento della comunità. Tuttavia, questi rimangono casi isolati e non sono ancora rappresentativi di una pratica settoriale più ampia (Šimkus, Alekrinskis, & Bulotienė, 2012).

Istituti di istruzione e sviluppo professionale - Gli istituti di istruzione superiore hanno iniziato a svolgere un ruolo nello sviluppo del volontariato, principalmente attraverso programmi di gestione sportiva e pianificazione di eventi. **Tuttavia, non esiste un curriculum standardizzato per il coordinamento dei volontari e i contenuti variano ampiamente a seconda delle priorità istituzionali.** Il ruolo del coordinatore dei volontari non è formalizzato nella maggior parte delle organizzazioni e coloro che svolgono tali funzioni spesso lo fanno senza una formazione dedicata o un riconoscimento formale.

Collaborazione e coordinamento intersettoriale - Un'altra lacuna degna di nota è la mancanza di coordinamento tra i settori. **Organizzazioni sportive, istituti scolastici, ONG ed enti governativi operano in gran parte in isolamento.** Ciò ha ostacolato lo sviluppo di standard condivisi, pratiche formative coerenti e meccanismi di valutazione efficaci (discussion, 2025). Esistono iniziative promettenti di base e guidate dai giovani, ma raramente vengono estese o integrate in quadri politici più ampi.

Prospettive future e necessità di sviluppo - In sintesi, il volontariato sportivo in Lituania presenta evidenti potenzialità, ma manca dell'infrastruttura coesa necessaria per uno sviluppo a lungo termine. Senza un supporto istituzionale più forte, finanziamenti costanti e una collaborazione intersettoriale, il settore continuerà probabilmente a fare affidamento su iniziative frammentate e temporanee.

Paesi Bassi

Partner di progetto: Associazione olandese di Hockey (KNHB) e School of Management dell'Università Erasmus di Rotterdam

Nei Paesi Bassi mancano programmi di formazione dedicati specificamente alla gestione dei volontari nelle organizzazioni sportive, nonostante il ruolo essenziale dei volontari in questo settore. L'offerta formativa esistente degli istituti di istruzione superiore affronta la gestione dei volontari solo come componente all'interno di programmi di studio più ampi in gestione sportiva. Questa lacuna riflette la continua professionalizzazione delle organizzazioni sportive olandesi dall'inizio degli anni 2000 (Hoeijmakers, 2022), con ruoli emergenti come quello dei dirigenti di club che iniziano a rispondere a questa esigenza. I corsi di enti sportivi come NOC*NSF si concentrano principalmente sul reclutamento dei volontari piuttosto che sulla gestione. **I professionisti del settore individuano la necessità di una formazione specializzata che combini conoscenze teoriche con competenze trasversali pratiche**, in particolare bilanciando il pensiero strategico con l'esecuzione, mantenendo al contempo i confini professionali quando si lavora con i volontari. Con la continua professionalizzazione delle organizzazioni sportive, **questa lacuna formativa rappresenta un'importante opportunità per lo sviluppo formativo.**

Stato attuale della formazione sulla gestione dei volontari Nei Paesi Bassi, diverse istituzioni offrono programmi di formazione relativi alla formazione dei responsabili dei volontari. Tuttavia, **non esiste un corso o una formazione che si concentri esplicitamente sulla gestione dei volontari**. Questa è parte del curriculum di questi corsi e programmi di formazione offerti, ma l'enfasi è generalmente rivolta alla gestione di un'organizzazione sportiva, sia essa volontaria o professionistica. L'attenzione è rivolta all'offerta e alla facilitazione di attività sportive, dove i volontari sono necessari e impiegati per svolgerle. Il modo in cui la dirigenza gestisce successivamente i volontari è un punto di attenzione e costituisce quindi una delle componenti del curriculum dei corsi e dei programmi di formazione offerti nei Paesi Bassi. Tuttavia, non è (quasi) mai l'argomento principale della formazione o del corso.

Istituzioni educative e tipologie di programmi - Esaminando gli istituti che offrono l'offerta attuale, si può concludere che si tratta per lo più di istituti di istruzione superiore responsabili di questo ambito. Quasi tutti gli istituti di istruzione superiore offrono la laurea triennale in Scienze Motorie (Studiekeuze123.nl, (n.d.)), e alcuni offrono anche un diploma biennale (HAN, Associate degree sport – buurtsportcoach deeltijd, (n.d.)) (Hanze, (n.d.)) (Windesheim, (n.d.)) o un corso di laurea minore (HAN, Ontwerpen impactstrategie Sport en Bewegen, (n.d.)) (HAN, Evenementenmanagement, (n.d.)). Questi programmi sono seguiti da persone che spesso hanno poca o nessuna esperienza lavorativa come professionisti nel contesto sportivo olandese e seguono questo programma proprio per assicurarsi un posto nel mercato del lavoro nel contesto sportivo. Questo è il contesto sportivo in senso lato. Può spaziare da organizzazioni di volontariato, istituzioni governative a organizzazioni commerciali professionali.

Sviluppo storico dell'istruzione in gestione sportiva - Lo sviluppo dell'offerta formativa olandese è legato alla professionalizzazione del contesto sportivo, una tendenza iniziata all'inizio del secolo. In questo periodo, si è prestata maggiore attenzione alla gestione e all'organizzazione dello sport, poiché lo sport era sempre più visto come un mezzo piuttosto che come un fine (Hoeijmakers, 2022). Per gestire

e organizzare adeguatamente lo sport, sono stati sviluppati questi programmi di formazione. In precedenza, esisteva già la formazione per l'educazione fisica, l'ALO.

Corsi di breve durata delle organizzazioni sportive - Oltre all'offerta formativa degli istituti scolastici, anche le organizzazioni legate allo sport offrono programmi di formazione, corsi e workshop. Basti pensare all'organizzazione ombrello NOC*NSF (Clubbase, (n.d.)), ma anche alle federazioni sportive e alle organizzazioni regionali o locali (Bunschoten, (n.d.)). L'offerta consiste principalmente in corsi o workshop di breve durata, organizzati più volte all'anno. L'enfasi è posta principalmente sul reclutamento di nuovi volontari e non tanto sulla gestione di quelli già presenti.

L'emergere dei ruoli di gestione delle associazioni - Poiché il ruolo di responsabile volontario professionista nel contesto dell'associazione sportiva non è ancora standardizzato, non esiste un'offerta formativa specifica. Un ruolo che sta diventando sempre più standard nelle associazioni sportive, tuttavia, è quello di responsabile di club. Il fatto che questa sia una funzione più comune nel contesto sportivo si riflette nel fatto che è stato sviluppato un programma formativo specifico per questo ruolo (Verenigingsmanagement, (n.d.)).

Un'eccezione all'offerta attuale è il corso di formazione per Allenatori di Club offerto da NOC*NSF (Clubbas, (n.d.)). In questo corso, il professionista viene preparato a gestire gli allenatori (volontari) e a guidarli nel loro sviluppo. Lo sviluppo di questo percorso formativo e la definizione della funzione di Allenatore di Club sono in linea con il desiderio di professionalizzare ulteriormente lo sport (il club). In considerazione di questa ulteriore professionalizzazione dello sport, vi è una crescente necessità di professionisti nelle organizzazioni di volontariato nel contesto sportivo. Questi professionisti guidano i volontari all'interno dei club sportivi, ma sono anche una forza esecutiva all'interno di questi club e devono rispettare diverse leggi e regolamenti in continua evoluzione.

Esigenze future per la formazione sulla gestione dei volontari - Pertanto, nei Paesi Bassi non esiste una formazione completamente incentrata sulla gestione dei volontari. Durante le conversazioni con professionisti dello sport, è emersa la necessità di una formazione mirata sulla conoscenza dei club e sulle competenze trasversali. Le prime si riferiscono ai fondamenti teorici delle organizzazioni di volontariato e alla motivazione e all'attivazione dei volontari. Le competenze trasversali riguardano principalmente le competenze necessarie per operare in una situazione di questo tipo. Ciò include il dualismo tra pensiero strategico ed esecuzione pratica. Riguarda anche le competenze fondamentali per salvaguardare la propria funzione. È fondamentale lavorare con i volontari senza diventare a propria volta dei "super volontari" e, pur essendo guidati dai volontari, rimanere comunque un professionista all'interno dell'organizzazione.

Francia

Partner del progetto: Federazione Francese delle Professioni Sportive e del Tempo Libero

Il volontariato sportivo in Francia mostra un cambiamento demografico: un calo della partecipazione tra gli over 65 e un maggiore coinvolgimento da parte degli under 35. Il volontario sportivo tipico oggi è un uomo, con un'istruzione universitaria e un'età intorno ai 30 anni. **Le principali sfide includono i limiti di tempo, i crescenti requisiti normativi e la ricerca di un equilibrio tra queste esigenze e le motivazioni dei volontari . Lo Stato francese sostiene lo sviluppo del volontariato attraverso iniziative volte ad aumentare l'attrattività e il riconoscimento delle competenze .** Esistono tre livelli di formazione: programmi di istruzione superiore, corsi brevi e certificati per leader di volontariato e formazione specifica per i mentori. Questi sviluppi riflettono la continua professionalizzazione della gestione dei volontari nelle organizzazioni sportive francesi.

Tendenze attuali nel volontariato sportivo - La diffusione del volontariato nello sport va considerata nel contesto dei recenti sviluppi che hanno un impatto sulle modalità con cui i volontari dedicano il loro tempo alle associazioni. Infatti, mentre il numero di volontari rimane stabile (nonostante un calo durante il COVID (INJEP, Les bénévoles des associations sportives : plus souvent des hommes jeunes et des parents, N°71, 2023)), il profilo dei volontari sta cambiando.

La percentuale di volontari di età superiore ai 65 anni continua a diminuire (IGÉSR, 2024), sebbene siano generalmente impegnati regolarmente nelle loro attività di volontariato (almeno otto ore al mese). Alcuni vincoli percepiti sono intrinseci al volontariato sportivo e possono influire negativamente sul coinvolgimento, in particolare tra gli over 65. Questi includono l'investimento di tempo, i crescenti requisiti legislativi e normativi e l'accesso a nuove attività ricreative. Di conseguenza, sta diventando sempre più difficile bilanciare questi vincoli con le motivazioni dei volontari (Saurois & Viollet), tra cui le più frequentemente citate sono l'incontro con nuove persone e la condivisione di momenti conviviali (INJEP, Les bénévoles des associations sportives : plus souvent des hommes jeunes et des parents, N°71, 2023).

Tuttavia, diversi studi disponibili mostrano anche una **tendenza crescente nel numero di volontari di età inferiore ai 35 anni nello sport** . A conferma di questa tendenza, si osserva anche che lo sport è il settore in cui i giovani rimangono maggiormente impegnati a lungo termine (soprattutto quelli impegnati occasionalmente) (INJEP, Etat d'esprit et engagement des jeunes en 2024, 2024). Oggi in Francia, **le caratteristiche più comuni dei volontari sportivi sono le seguenti: uomini, laureati e età intorno ai 30 anni.**

Problematiche e priorità pubbliche nella gestione dei volontari sportivi - In Francia, lo Stato ha storicamente sostenuto il volontariato, in particolare nello sport. La questione è multiforme, ma **si possono evidenziare due aspetti chiave:**

- 1. l'attrattiva del volontariato sportivo e**
- 2. il riconoscimento delle competenze dei volontari(sport)**

Queste due sfide sono in linea con la necessità di migliorare le competenze di gestione dei volontari nelle organizzazioni sportive.

Allo stesso tempo, riteniamo importante ricordare che nel contesto dei Grandi Eventi Sportivi Internazionali, il Ministero del Lavoro definisce uno dei principi fondamentali del volontariato il rifiuto

di ogni forma di discriminazione e la prevenzione di ogni molestia morale e/o sessuale (Ministère du Travail, 2022).

Si raccomanda inoltre che, quando un nuovo volontario si unisce a un'associazione, venga fornita una formalizzazione scritta delle aspettative e di tutte le informazioni pertinenti. Ciò consente al volontario di impegnarsi in piena consapevolezza e contribuisce a prevenire potenziali delusioni una volta iniziato il coinvolgimento. Concludiamo questo focus sottolineando che le autorità pubbliche ritengono che "i Giochi di Parigi 2024 abbiano dimostrato che lo sport è un forte motore di coinvolgimento". (Ministère des sports, 2025)

Rafforzare le competenze di gestione dei volontari: quali programmi di formazione sono disponibili? In Francia, esiste un'ampia gamma di programmi di formazione che includono un modulo sulla gestione dei volontari in ambito sportivo. Questi programmi di formazione possono essere suddivisi in tre gruppi distinti: 1) Programmi di istruzione superiore, 2) Corsi di breve durata, che a volte portano a una certificazione, e 3) Programmi di formazione per tutor di volontari.

Programmi di Formazione Superiore - I programmi di formazione superiore sono offerti da università o istituti privati che offrono corsi di *management sportivo*. Questi programmi includono lauree triennali, magistrali o diplomi universitari pensati per i futuri professionisti del settore sportivo (come manager o dirigenti). Durano diversi mesi o anni e in genere includono un modulo formativo sulle Risorse Umane nello sport, che include la gestione dei volontari.

Corsi di formazione brevi e talvolta certificati - Questi corsi sono rivolti ai dirigenti di organizzazioni sportive che non possiedono competenze gestionali professionali nella gestione di un'associazione sportiva. Questi dirigenti sono solitamente volontari eletti, responsabili della gestione di altri volontari. La durata di queste sessioni di formazione varia, ma tende ad essere di poche ore o giorni, per adattarsi agli impegni personali e professionali dei partecipanti. Il ***Certificato di Formazione in Gestione Associativa (CFGa)***, ad esempio, include un modulo su ***"Tenere conto della specificità dei diversi stakeholder coinvolti nelle associazioni e incoraggiare la partecipazione dei volontari"***.

Formazione per Mentori Volontari - La formazione specifica per i mentori è leggermente diversa. È rivolta ai mentori che supportano i volontari in missione (come quelli del programma *Service Civique*). A differenza di altri volontari, questi individui possono ricevere un'indennità di missione o firmare un contratto di impegno. I mentori sono tenuti a seguire una formazione sul supporto ai volontari, che include il modulo ***"Scoprire il proprio ruolo di mentore"***, della durata di otto ore.

La formazione nella gestione dei volontari sportivi è essenziale per garantire una supervisione efficace e migliorare il coinvolgimento dei volontari nelle associazioni. Che si tratti di programmi universitari, corsi brevi per dirigenti associativi o moduli specifici per tutor di volontariato, queste iniziative contribuiscono a professionalizzare la gestione dei volontari. **Rafforzando queste competenze, gli stakeholder sportivi promuovono un sistema di volontariato strutturato e sostenibile, garantendo un impatto positivo duraturo.**

Germania

Partner del progetto: NR Sports Volunteering Solutions

La solida cultura del volontariato sportivo in Germania, che coinvolge oltre 16 milioni di persone, rappresenta una risorsa significativa per la società civile. Tuttavia , **la mancanza di riconoscimento professionale e di una formazione standardizzata per i responsabili dei volontari ne compromette il potenziale** . Nonostante quadri giuridici e un supporto istituzionale di supporto, **il settore soffre di percorsi di sviluppo frammentati e pratiche incoerenti tra le regioni** . Per capitalizzare su queste solide basi, **la Germania deve investire in programmi di formazione strutturati , definire percorsi professionali chiari per i responsabili dei volontari e affrontare le sfide demografiche nel reclutamento**. Con miglioramenti mirati, la Germania può trasformare la sua già imponente infrastruttura di volontariato in un modello di eccellenza per la gestione dei volontari sportivi.

Il panorama del volontariato sportivo in Germania - La Germania vanta una lunga tradizione di impegno civico e volontariato, in particolare nel campo dello sport, dove oltre 16 milioni di persone sono attivamente coinvolte in diversi ruoli. La solida rete di club sportivi del Paese, supportata da federazioni nazionali e organizzazioni regionali, costituisce la spina dorsale di questa cultura. Il volontariato sportivo è ampiamente riconosciuto come un pilastro della società civile ed è particolarmente importante negli sport amatoriali e di base. Questo contesto è ulteriormente sostenuto da politiche nazionali favorevoli, programmi di finanziamento pubblico e supporto istituzionale. Tuttavia, nonostante le solide basi , **il ruolo del responsabile del volontariato sportivo non è ancora pienamente riconosciuto come un profilo professionale distinto** . I percorsi formativi e le iniziative di formazione esistenti soddisfano solo parzialmente le competenze specifiche richieste per un efficace coordinamento dei volontari nello sport (Freiwilligensurvey, 2014) (DOSB, Engagiert: Das Ehrenamt im Sport, 2020) (ZiviZ, 2021) (Hallmann & Fairley, Sports Volunteers Around the Globe. , 2018).

Percorsi formativi per responsabili dei volontari - Sebbene diverse università e istituti professionali tedeschi offrano programmi di studio in gestione sportiva, amministrazione non-profit e coordinamento dei volontari, si nota una notevole assenza di programmi di studio specifici per i responsabili dei volontari sportivi. La formazione in questo ambito è spesso integrata in offerte formative più ampie o gestita in modo informale a livello di club, avvalendosi di volontari esperti e workshop ad hoc organizzati dalle federazioni regionali. Sebbene questo approccio abbia funzionato storicamente, manca della coerenza e della struttura professionale necessarie per elevare la gestione dei volontari a uno standard più elevato in tutto il Paese (University, n.d.) (e.V., 2022).

Quadro giuridico e politico - Il quadro giuridico e politico in Germania fornisce un importante supporto ai volontari, tra cui **copertura assicurativa, incentivi fiscali e meccanismi di riconoscimento pubblico**. La Confederazione sportiva olimpica tedesca (DOSB) svolge un ruolo di leadership significativo nella definizione delle strategie nazionali per il coinvolgimento dei volontari, mentre i ministeri federali e statali contribuiscono al finanziamento di iniziative legate allo sport. **Ciononostante, non esiste una certificazione standardizzata per i responsabili dei volontari** e lo sviluppo di percorsi professionali in questo settore rimane frammentato e incoerente (DOSB, Volunteer Strategy and Support Initiatives, (n.d.)) (Günther, Themistoklis, Kleissner, & Papić, 2022).

Sfide e necessità di sviluppo - La Germania si trova ad affrontare diverse sfide nella formazione dei responsabili dei volontari, tra cui **la mancanza di un'identità professionale chiaramente definita per questo ruolo, pratiche di coordinamento incoerenti tra le regioni, accesso limitato a formazione specifica per il contesto e squilibri demografici nell'iscrizione ai club e nel reclutamento dei volontari**

. Affrontare queste sfide richiede la professionalizzazione del ruolo, la creazione di programmi di formazione e certificazione strutturati e una maggiore collaborazione tra università, federazioni e ONG per la progettazione congiunta di programmi di studio pertinenti. Inoltre, strategie più solide per la fidelizzazione dei volontari, il rinnovo generazionale e il riconoscimento sono essenziali per la sostenibilità a lungo termine (Hallmann, Decision to Volunteer in Sport Organizations, (in press)) (Youth, 2022).

Potenziale futuro - Grazie alle infrastrutture esistenti, alla capacità istituzionale e alla solida cultura civica, la Germania è ben posizionata per diventare leader nel campo della gestione del volontariato sportivo. Per realizzare questo potenziale saranno necessari investimenti mirati nella formazione, percorsi di carriera più chiari e sistemi completi di supporto e riconoscimento per coloro che gestiscono e coordinano le attività di volontariato nello sport.

Svezia

Partner del progetto: Organizzazioni sportive non governative europee (ENGSO)

Il settore sportivo svedese dipende fortemente dai volontari, e gran parte delle sue infrastrutture è sostenuta dal loro impegno. Sebbene un'ampia gamma di istituzioni formali e non formali offra formazione in ambito sportivo, **attualmente esiste una lacuna significativa nella formazione strutturata e dedicata alla gestione dei volontari** all'interno del sistema educativo formale (Hult & Confederation, 2022). I membri volontari dei consigli di amministrazione delle società sportive ricevono formazione, spesso organizzata su richiesta attraverso il settore non formale, ma **moduli o corsi specifici sulla gestione dei volontari nello sport non sono ampiamente disponibili o formalmente documentati**. Il settore del volontariato può essere menzionato in corsi più ampi relativi allo sport, ma le prove concrete di opportunità di formazione complete rimangono limitate. Ciononostante, **la forte tradizione svedese di coinvolgimento della società civile e i finanziamenti governativi volti a migliorare le competenze delle organizzazioni non profit rappresentano un'opportunità per sviluppare risorse educative mirate per i responsabili dei volontari sportivi**. Programmi come quelli offerti dalla Nordic Academy for Volunteer Management, dal progetto Re-PLAY 2.0 e da iniziative finanziate dall'UE forniscono strumenti e quadri di riferimento preziosi che possono essere adattati al contesto sportivo.

Dato il ruolo cruciale che i volontari svolgono nel mantenimento e nella promozione del settore sportivo svedese, in particolare nelle iniziative che promuovono lo sport per il cambiamento sociale, **è fondamentale che vengano compiuti sforzi più strutturati per rafforzare le capacità dei responsabili dei volontari sportivi**. Investire in formazione e istruzione mirate non solo rafforzerà l'efficacia organizzativa, ma promuoverà anche un coinvolgimento più inclusivo e sostenibile dei volontari nello sport.

Il panorama sportivo svedese - Il sistema sportivo svedese si fonda su solide fondamenta no-profit che si sono evolute parallelamente al suo stato sociale. Il Riksidrottsförbundet (RF-SISU) funge da organizzazione ombrello responsabile del coordinamento dell'intero movimento sportivo, distribuendo circa 2 miliardi di corone svedesi all'anno a 71 federazioni sportive e oltre 20.000 club in tutto il paese. Questa struttura democratica ha favorito tassi di partecipazione impressionanti, con il 41% degli svedesi tesserati per club sportivi e il 90% degli under 20 tesserati per almeno un club (Fahlén & Stenling, 2016).

Le società sportive svedesi operano principalmente grazie al volontariato, con genitori e allenatori che in genere contribuiscono con il loro tempo libero senza alcun compenso. Ogni società fa parte di una delle Federazioni Sportive Speciali nazionali in base alle attività che offre, organizzando collettivamente oltre 250 sport diversi. A livello nazionale, la confederazione sportiva, l'Educazione Sportiva Svedese (SISU), il Comitato Olimpico Svedese e le federazioni sportive speciali offrono corsi di formazione su richiesta per club, associazioni e membri volontari dei consigli di amministrazione (Platform, 2024).

Opportunità di Formazione e Sviluppo - RF-SISU, l'organizzazione svedese dedicata all'educazione sportiva, impiega metodologie innovative come i circoli di studio in cui i membri del club seguono un programma e condividono le proprie conoscenze sotto la guida di colleghi, anziché tramite un'istruzione formale. La SISU funge anche da consulente interno per federazioni e club, pubblica materiale didattico tramite la SISU Sports Books e gestisce il Bosön Education Centre, il cuore della formazione e dello sviluppo sportivo svedese (Lüdecke & Andersson, 2022).

Il centro Bosön di Lidingö offre programmi formativi completi su leadership sportiva, coaching e gestione della salute. Pur non essendo esplicitamente focalizzati sulla gestione dei volontari, i suoi corsi incorporano principi di leadership pertinenti applicabili al coordinamento dei volontari. Inoltre, la Nordic Academy for Volunteer Management offre metodologie adattabili, originariamente sviluppate per organizzazioni culturali, che possono apportare benefici al settore sportivo.

Diverse iniziative supportano specificamente lo sviluppo del volontariato nello sport. Il progetto REPLAY 2.0 dell'Università di Umeå promuove l'inclusione sociale attraverso lo sport di base, mettendo in contatto studenti universitari con giovani allenatori volontari. Il progetto V4V Sport Volunteering Tools offre risorse online gratuite per migliorare il reclutamento, la gestione e la formazione dei volontari sportivi in tutta Europa, accessibili ai potenziali responsabili del volontariato sportivo in Svezia. Il governo svedese eroga sovvenzioni per lo sviluppo delle competenze di volontariato e per aumentare il coinvolgimento nelle organizzazioni della società civile.

Supporto accademico e comunitario - L'istruzione formale relativa alla gestione dello sport è disponibile presso 13 istituti accademici in Svezia. Programmi come il master "Sport nella società" dell'Università di Malmö e corsi presso la Scuola svedese di scienze dello sport e della salute forniscono conoscenze fondamentali sull'organizzazione e la leadership sportiva. Iniziative comunitarie come Soccer Against Racism a Malmö, Malmöandan e Sport Child Right Network offrono esperienza pratica nel coordinamento di volontari, affrontando al contempo problematiche sociali.

La pubblicazione "Nordic Figurations of Volunteering" sostiene ulteriormente la professionalizzazione del volontariato esplorando il volontariato nei paesi nordici e offrendo spunti preziosi per le organizzazioni che cercano di migliorare le proprie pratiche di gestione dei volontari.

Belgio, Bulgaria, Spagna, Portogallo, Danimarca

Partner del progetto: Centro europeo per il volontariato (CEV)

Panorama del volontariato - La formazione nella gestione dei volontari sportivi in Belgio, Bulgaria, Spagna, Portogallo e Danimarca riflette un mix di programmi di istruzione formale, corsi brevi e opportunità di apprendimento non formale. Sebbene pochi programmi siano focalizzati esclusivamente

sulla gestione dei volontari nello sport, molti includono componenti pertinenti che forniscono ai partecipanti competenze trasferibili per il coordinamento e la gestione dei volontari in contesti sportivi.

Il Belgio offre un panorama completo di formazione in management sportivo. In particolare, l'Accademia Olimpica Belga (BOA) offre un programma avanzato che combina conoscenze teoriche con applicazioni pratiche, inclusi progetti di consulenza all'interno di organizzazioni sportive. Altri programmi, come il corso di laurea triennale per operatori giovanili dell'HE VINCI e il Centrum voor Il corso di studio a domicilio Avondonderwijs prepara gli studenti a ricoprire ruoli sociali, organizzativi e amministrativi nello sport, spesso con il coordinamento di volontari. Opzioni più avanzate includono programmi internazionali e interdisciplinari come il Master congiunto Erasmus Mundus in Etica e Integrità Sportiva, che si concentra su governance globale, etica e misure antidoping. Anche il Master in Gestione dello Sport dell'UCLouvain e il programma di International Football Business della VUB offrono formazione pratica e manageriale in ambiti sportivi specializzati. Il programma LUNEX University, sebbene situato in Lussemburgo, è accessibile ai residenti belgi e si concentra sulla digitalizzazione della gestione sportiva, integrando progetti pratici e tirocini.

In Bulgaria sono disponibili corsi di laurea formali come il Master in Management Sportivo presso l'Accademia Nazionale dello Sport e corsi di laurea triennale presso la Nuova Università Bulgara. Pur non concentrandosi esclusivamente sulla gestione dei volontari, questi programmi di studio includono la pianificazione di eventi e la leadership, discipline applicabili al coordinamento dei volontari. Inoltre, progetti come V Sport e il programma "Volunteering in Sport" di Mundus Bulgaria hanno sviluppato kit di strumenti e moduli di formazione volti a migliorare la capacità delle società sportive di coinvolgere e gestire i volontari.

In Spagna manca un programma strutturato a lungo termine dedicato alla gestione dei volontari sportivi. Tuttavia, la formazione in gestione sportiva è disponibile attraverso diverse istituzioni come l'Universidad Europea, l'UCAM e il Johan Cruyff Institute. Questi programmi affrontano principalmente aspetti più ampi di leadership, governance e risorse umane nello sport. La formazione per i volontari sportivi è supportata da piattaforme come la Plataforma del Voluntariado de España, che offre workshop non formali di breve durata e certificazioni. Le federazioni sportive, tra cui il Comitato Olimpico Spagnolo, offrono occasionalmente corsi di formazione mirati per i volontari relativi all'organizzazione di eventi.

Il Portogallo non offre titoli di istruzione superiore specificamente focalizzati sulla gestione del volontariato nello sport, ma diverse università, tra cui Universidade de Lisboa, Universidade Europeia e l'Università di Porto offrono corsi di laurea triennale e magistrale in management sportivo. Questi curricula si concentrano su aree come l'analisi finanziaria, il marketing e la leadership strategica. Gli studenti spesso collaborano con club sportivi professionistici attraverso tirocini o tirocini sul campo. Sebbene il volontariato non sia un obiettivo principale, le competenze sviluppate sono applicabili alla gestione di iniziative basate sul volontariato nel settore sportivo.

La Danimarca combina l'istruzione universitaria formale con la formazione professionale e non formale. Università come l'Università della Danimarca Meridionale, l'Università di Aalborg e l'Università di Copenaghen offrono programmi in Sport e Salute e Scienze Sociali dello Sport, integrando moduli incentrati sulla comunità e in linea con le strategie di coinvolgimento del volontariato. Anche le scuole

professionali e i programmi di istituzioni come l'University College Lillebælt e la Copenhagen Business School offrono formazione pratica. L'educazione non formale offerta da organizzazioni come Specialsport.dk, GAME Denmark e dalle federazioni sportive nazionali (DGI e DIF) fornisce competenze di pianificazione, leadership e comunicazione, in particolare per chi lavora con giovani e gruppi vulnerabili.

Conclusion

In conclusione, sebbene i **programmi di formazione diretta per la gestione dei volontari sportivi rimangano limitati**, in questo campione di paesi europei vi sono numerose opportunità per acquisire le conoscenze e le competenze necessarie attraverso una più ampia formazione in gestione sportiva, formazione pratica e apprendimento basato su progetti specifici. **Belgio e Danimarca sono leader nella combinazione di percorsi formali e informali**, mentre **Bulgaria e Spagna si affidano maggiormente a iniziative basate su progetti e corsi di formazione non formali**. Il Portogallo, sebbene maggiormente focalizzato sulla gestione generale, fornisce comunque una solida formazione di base rilevante per il coordinamento dei volontari nello sport.

Bibliografia

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. Sportverenigingen in transitie?: verbreding van diensten, professionalisering en instrumenteel gedrag bij sportverenigingen tussen 2007 en 2021., Mulier Instituut.

Studiekeuze123.nl. "Opleidingen Sportkunde," (n.d.). [Online]. Available: <https://www.studiekeuze123.nl/opleidingen?f=eyJ0ZXh0U2VhcmNoljpbIlNwb3J0a3VuZGUixX0%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."

