

Kop 1.3 Strategisch Human Resources Management

1. Definitie

Strategisch Human Resources (HR) Management is het proces van het aannemen van de juiste werknemers en vrijwilligers en het ontwikkelen en maximaliseren van hun prestaties, zodat ze waardevoller worden voor een organisatie. In dit opzicht heeft Strategisch HR Management betrekking op een breed scala aan activiteiten, waaronder het uitvoeren van functieanalyses, het plannen van personeelsbehoeften, het werven en selecteren van de juiste mensen voor de functie, het ontwikkelen van gedetailleerde functiebeschrijvingen en prestatie-doelstellingen, inductie en oriëntatie, opleiding en training, het beheren van voordelen en prikkels (bijv. salarissen), het evalueren en beoordelen van prestaties, het bieden van ondersteuning voor loopbaanontwikkeling en het inzetten van opvolging en talentmanagement. HR-management in de sport heeft één bijzonderheid, aangezien het personeelsbestand bestaat uit een mix van werknemers en vrijwilligers op veel organisatieniveaus, waardoor er een grote verantwoordelijkheid bij hen ligt.

Het betrekken van vrijwilligers kan een breed scala aan voordelen opleveren, waaronder sociaal, gezondheids- en economisch welzijn, energie en enthousiasme, logistieke ondersteuning, het aantrekken van nieuwe deelnemers aan sportactiviteiten en het opbouwen van relaties met de lokale gemeenschap. Een aparte strategie voor vrijwilligersbeheer helpt iedereen de visie voor vrijwilligers te begrijpen en waarom ze betrokken moeten worden. Het beschrijft wat er met vrijwilligers moet worden bereikt en hoe. Verder legt het uit hoe vrijwilligers zullen bijdragen aan de doelen van de organisatie en hoe ze hen zullen vinden, rekruteren en ondersteunen.

Strategisch HR Management is ook gerelateerd aan een heldere beschrijving van rol en verantwoordelijkheden binnen de organisatie. Dit aspect wordt ook uitgelegd in Roadmap “Responsibilities and clearness of role” (2.3).

2. Ideaal scenario

Er is een volwaardig kader voor human resources opgezet dat alle aspecten van HR-management omvat, zoals werving, selectie, inductie, beoordeling, disciplinaire procedures, conflictbemiddeling, vaardigheidsaudit, opleidingsontwikkeling en beloningen. Deze strategie stelt kandidaten uit alle lagen van de bevolking en plaatsen, intern en extern, in staat om te solliciteren naar een specifieke functie en te worden geselecteerd via een consistent proces, vrij van discriminerende normen en een reeks criteria op basis van verdienste en competenties. In dit opzicht is een lijst met openstaande functies openbaar beschikbaar met duidelijke functiebeschrijvingen, een formele selectieprocedure, specifieke sollicitatiedeadlines en een beoordeling op basis van objectieve criteria om gelijke kansen voor alle kandidaten te garanderen.

Daarnaast wordt het huidige personeelsbestand regelmatig geëvalueerd om de beschikbaarheid van de benodigde vaardigheden intern vast te stellen. Training en capaciteitsopbouw in successiemanagementprogramma's worden opgezet om de capaciteiten van huidige personeelsleden te verbeteren/vergroten.

Bovendien is er ofwel een toegewijde strategie voor vrijwilligersbeheer of bevat het HR-beleid een specifieke sectie over vrijwilligers. Vrijwilligers worden beheerd volgens een formeel plan voor vrijwilligersbeheer dat wordt geïmplementeerd door een specifieke vrijwilligersmanager, die idealiter (als de omvang van de organisatie dit toelaat) een betaalde stafmedewerker is. De vrijwilligersmanager houdt toezicht op de vrijwilligers met betrekking tot tijdregistratie, begrijpt hoe de rollen en eisen door vrijwilligers worden waargenomen om potentiële risico's te identificeren met betrekking tot emotionele last en bescherming, om een duidelijk begrip te krijgen van de taken en kwesties die bij de vrijwilligersrol horen, om de behoeften van vrijwilligers te identificeren en om potentiële kwesties of problemen te identificeren die moeten worden aangepakt.

3. Risico's

- Werving van personeel dat niet voldoet aan de persoonlijke of professionele vereisten van de organisatie.
- Bij werving wordt meer gekeken naar persoonlijke belangen dan naar organisatiebelangen (risico op discriminerende praktijken).
- Ontevredenheid onder het personeel en groot verloop door gebrek aan informatie over de taken en verwachte resultaten, regelmatige beoordeling, mogelijkheden voor aanvullende opleidingen of carrièreperspectieven.
- Onbegrip van de rollen, verantwoordelijkheden en verwachte resultaten van elk personeelslid en elke vrijwilliger.
- Gebrek aan of een afnemend aantal vrijwilligers als gevolg van wanbeheer, gebrek aan hulp of gebrek aan dankbaarheid.
- Belangrijke tekorten aan vaardigheden en hiaten tussen de competenties van het personeel of de vrijwilliger en de verwachtingen/behoeften van de organisatie.
- Juridische problemen omdat sommige beslissingen op het gebied van personeelszaken niet in overeenstemming zijn met de collectieve arbeidsovereenkomst (indien van toepassing) en/of de nationale wetgeving.
- Gebrek aan diversiteit en dus gebrek aan aanvullende vaardigheden in de organisatie vanwege een buitensluitende organisatiecultuur.

4. Instrumenten en sleutelementen

<i>Instrumenten</i>	<i>Belangrijkste elementen</i>
Personeelsbeleid	<ul style="list-style-type: none"> • Beschrijving van procedures met betrekking tot werving en selectie (bijv. interne versus externe werving). • Duidelijke functiebeschrijvingen van de verschillende functies van medewerkers en vrijwilligers (bijv. taken, verantwoordelijkheden en verwachte resultaten), die altijd openbaar worden vermeld en gecommuniceerd bij de werving. • Duidelijke beschrijving van andere aspecten van personeelszaken, zoals salaris en andere vormen van beloning en ontwikkelingsmogelijkheden (zie ook “Loopbaanondersteuning voor personeel/vrijwilligers” 2.6).

	<ul style="list-style-type: none"> • Duidelijk prestatieproces, met inbegrip van een regelmatige beoordeling van het personeel en een beoordeling van de prestaties en behoeften, met beloningen in geval van een positieve evaluatie. • Stimulering en mogelijkheden voor verdere scholing om nieuwe competenties te verwerven. • Naleving van nationale wetten en/of collectieve onderhandelingen. • De reikwijdte van het beleid is afhankelijk van de omvang van de organisatie • De persoon die verantwoordelijk is voor HR-management moet over de benodigde vaardigheden en competenties beschikken en eventueel een training over onbewuste vooroordelen hebben gevolgd. • Aanvragen moeten door meer dan één persoon worden beoordeeld. • Banen en werkgelegenheidsmogelijkheden zijn openbaar beschikbaar. • Vacatures/functieplaatsingen gebruiken genderneutrale advertenties om aantrekkelijk te zijn voor iedereen. Blinde CV's worden beschouwd als een manier om onbewuste vooroordelen verder te verminderen. • Bij het aannemen van nieuw personeel moeten passende due diligence- en integriteitscontroles worden uitgevoerd. • Evaluatie van de effectiviteit van HR-praktijken.
<p>Vrijwilligersmanagementplan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beschrijving van de procedures met betrekking tot werving en selectie. • Duidelijke functiebeschrijvingen van de verschillende vrijwilligersfuncties (bijv. taken, verantwoordelijkheden en verwachte resultaten). • Duidelijke beschrijving van overige personeelsaspecten, zoals toezicht en beoordeling. • Erkenning en beloning van vrijwilligers. • Strategie om nieuwe vrijwilligers aan te trekken en te motiveren om zich aan te melden. • Mogelijkheden voor opleidingen. • Verantwoordelijke personen voor het vrijwilligersmanagement (bijvoorbeeld vrijwilligersmanagers) moeten over de benodigde vaardigheden en competenties beschikken voor de verschillende vrijwilligersrollen.
<p>Opvolging en talentmanagement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uitgebreid pakket aan beoordelings- en ontwikkelingsprocessen. • Een heldere definitie van de strategische prioriteiten en capaciteitsbehoeften van de organisatie als basis.

	<ul style="list-style-type: none"> • Heeft als doel de HR-capaciteit te ontwikkelen en organisaties in staat te stellen om te reageren op veranderingen en het personeelsverloop te minimaliseren . • Vult subjectieve oordelen van managers over potentieel aan met onafhankelijke objectieve beoordelingsgegevens met betrekking tot belangrijke opvolgingscriteria.
--	--

5. Voorbeelden van goede praktijken

Voorbeeld “Vrijwilligersmanagementplan”

Organisatie: Duitse Olympische Sportbond (DOSB)

Beschrijving: De Duitse Olympische Sportbond (DOSB) heeft een strategie ontwikkeld om vrijwilligerswerk in de sport te promoten en te ondersteunen. Deze informatie is samengevoegd in een handboek over vrijwilligersfuncties en vrijwillige betrokkenheid bij sport.

Het handboek geeft een duidelijke definitie van wat een efficiënt vrijwilligersmanagementsysteem is. Dit systeem is onderverdeeld in tien verschillende stappen, van de initiële behoeften van de organisatie via de selectie, supervisie en training tot de periode na het vrijwilligerswerk. Daarnaast heeft de DOSB een programma opgezet om vrijwilligers te erkennen via een "Duitse vrijwilligerskaart" en een "Certificaat van vrijwilligersprestatie".

Meer informatie: [DOSB Broschure Vrijwilligersfuncties en Vrijwillige Betrokkenheid 2015.pdf](#)

Voorbeeld “Toolkit voor vrijwilligersmanagement”

Organisatie: Europees Observatorium voor Sport en Werkgelegenheid (EOSE)

Beschrijving : Het V4V-project heeft een toolkit ontwikkeld, waarbij rekening is gehouden met 4 pijlers om alle kernelementen van het vrijwilligersmanagementproces te omvatten. Van het in kaart brengen van de behoeften van vrijwilligers tot het werven en behouden van vrijwilligers, tot het verzekeren dat de vrijwilligerservaring ontwikkelingsgericht is.

De pijlers omvatten: Vrijwilligersstrategie en -planning, werving en inzet van vrijwilligers, vrijwilligersmanagement en -behoud en vrijwilligersontwikkeling en -training. De toolkit stelt organisaties in staat om zelf hun sterke en zwakke punten op het gebied van vrijwilligerswerk te beoordelen en heeft toegang tot leermiddelen en casestudies.

Er is ook een tweede zelfevaluatietool beschikbaar waarmee vrijwilligers hun vrijwilligerservaring bij de organisatie kunnen evalueren.

Meer informatie: [V4V – Sportorganisaties Toolkit | EOSE](#)

Voorbeeld “Vrijwilligersmanagementplan”

Organisatie: Sport New Zealand (publieke instantie)

Beschrijving: Sport New Zealand wil organisaties helpen de motivaties van vrijwilligers te begrijpen om ze aan te trekken en te behouden in het hart van de sector. Daarom bieden ze een scala aan middelen.

Binnen "Recruiting and Managing volunteers" zijn er adviezen en hulpmiddelen om vrijwilligers aan te trekken met gerichte en effectieve wervingsprocessen, administratieve planning en leidende principes om een programma voor vrijwilligersbeheer op te zetten (sjabloon beschikbaar in de toolkit). Een belangrijk element van het programma voor vrijwilligersbeheer is de benoeming van een vrijwilligerscoördinator en het identificeren van de vereiste vaardigheden om de organisatie aan te vullen.

De toolkit voor vrijwilligersbeheer biedt informatie, inzichten en ideeën om organisaties te helpen vrijwilligers te vinden. Het begint met het herkennen van de vrijwilligerservaring en verdiept zich in het ontwikkelen van een vrijwilligersvriendelijke cultuur en omgeving voor conflictbemiddeling en beoordeling.

Een ander specifiek gedeelte van de website is gerelateerd aan prestatie management van vrijwilligers en officials. Dit gedeelte bevat verschillende handige tools, waaronder: het geven van effectieve feedback over prestaties, zeven stappen om verbetering te garanderen of vier factoren van prestatieverbetering. Deze tools zijn gratis beschikbaar om te downloaden.

Verdere informatie:

[Vrijwilligersbeheer | Sport Nieuw-Zeeland - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](https://sportnz.org.nz)

[Werven en beheren van vrijwilligers | Sport Nieuw-Zeeland - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](https://sportnz.org.nz)

[Toolkit voor vrijwilligersbeheer | Sport Nieuw-Zeeland - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](https://sportnz.org.nz)

[Prestatiemanagement | Sport Nieuw-Zeeland - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](https://sportnz.org.nz)

Voorbeeld "Vrijwilligerswerk belonen"

Organisatie: National Sailing Federation of the UK (Royal Yachting Association (RYA))

Omschrijving: De Royal Yachting Association erkent jaarlijks de bijdrage van verschillende vrijwilligers door een aantal Volunteer Awards in verschillende categorieën toe te kennen (bijv. Family Award of Community Award). Elk jaar publiceert de RYA ook een boekje met alle Award-winnaars. De Volunteer Awards van de RYA maken ook deel uit van het strategische document "Together on Water". Binnen de sectie "Engagement: Encourage more people to stay involved in sailing and boating for longer" is het erkennen en vieren van vrijwilligers een van de middelen om mensen in de vereniging te houden.

Verdere informatie:

[Samen op het water \(rya.org.uk\)](https://rya.org.uk)

[Vrijwilligerswerk \(rya.org.uk\)](https://rya.org.uk)

[RYA Vrijwilligersprijzen](https://rya.org.uk)

[RYA Juni 2023 Strategie Document.pdf.pdf \(amazonaws.com\)](https://amazonaws.com)

Voorbeeld "Vrijwilligersmanagementplan"

Organisatie: Olympische en Paralympische Spelen Tokio 2020

Beschrijving: Het organiserend comité van de Olympische en Paralympische Spelen van Tokio 2020 heeft een uitgebreide "vrijwilligersstrategie" ontwikkeld, een goed voorbeeld van een op evenementen gebaseerd vrijwilligersplan. Dit document bestrijkt een breed scala aan gebieden en onderwerpen van de vrijwilligersstrategie van Tokio 2020, en biedt inzicht in hoe niet alleen de vrijwilligers worden gerekruteerd, getraind en beheerd gedurende het hele proces. De verschillende vrijwilligersactiviteiten worden bekendgemaakt en er wordt een overzicht gegeven om de rol van de vrijwilliger te verduidelijken. Terwijl het document zich richt op de gangbare praktijken, zoals gestandaardiseerde en gespecialiseerde training, legt het ook de nadruk op het "cultiveren van enthousiasme voor vrijwilligerswerk en het uitbreiden van de basis van vrijwilligers." Het strategische document kijkt zelfs naar de erfenis na de Spelen, waarin het hoopt dat er een algemeen enthousiasme voor vrijwilligerswerk zal ontstaan vanwege de Spelen.

Meer informatie: dtgkfp0p6eek4tftik3t.pdf (tokyo2020.org)

Voorbeeld "Remuneratiecommissie"

Organisatie : World Athletics

Beschrijving : Het remuneratiecomité, dat rapporteert aan het bestuur, beoordeelt en adviseert over het belonings- en onkostenbeleid voor belangrijke functies binnen World Athletics. Het bestaat uit vijf leden, waaronder de voorzitter en maximaal drie onafhankelijke leden, die een termijn vervullen die eindigt in 2027. Het comité komt jaarlijks of indien nodig bijeen. Het is verantwoordelijk voor het beoordelen en aanbevelen van beloningsbeleid en onkostenvergoedingen voor verschillende belangrijke functies en het adviseren over beloning voor commissies, werkgroepen en andere organen. Leden van het bestuur van het comité worden beloond op basis van hun functie, terwijl onafhankelijke leden een dagvergoeding en gedekte reiskosten ontvangen. Een werkgroep beveelt kandidaten aan bij het bestuur.

Verdere informatie : [Lid van de Remuneratiecommissie van de Raad van Bestuur](#)

Voorbeeld "Remuneratiecommissie"

Organisatie : Wereldboogschieten

Beschrijving : Functionarissen zijn lid van verschillende besturen en commissies binnen het bestuur en de activiteiten van World Archery. Het Remuneratiecomité. Dit comité is verantwoordelijk voor het beoordelen van het salaris en de voordelen van personeelsleden. Termijnlimieten, die ingaan vanaf 2023, beperken sleutelfunctionarissen tot specifieke termijnen en pauzes zoals uiteengezet in het World Archery Rulebook. Besturen behandelen gespecialiseerde taken, terwijl permanente en ad-hoccommissies respectievelijk lopende activiteiten en specifieke initiatieven aanpakken. Het Remuneratiecomité speelt een cruciale rol bij het waarborgen van een eerlijke en concurrerende compensatie binnen de organisatie.

Meer informatie : <https://www.worldarchery.sport/about-us/organisation/committees>

6. Stappen naar het volgende niveau

<p>Naar niveau 2 ★★ "Opkomend"</p>	<p>Naar niveau 3 ★★★ "Ontwikkelen"</p>	<p>Naar niveau 4 ★★★★ "Gevestigd"</p>	<p>Naar niveau 5 ★★★★★ "Ingebed"</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Zorg voor goede arbeidsomstandigheden en een positieve werksfeer voor uw personeel, en zorg voor een stimulerend beleid om uw personeel te motiveren en te behouden. • Definieer en communiceer de gewenste houding en persoonlijke kwaliteiten (zoals aanpassingsvermogen, betrouwbaarheid, motivatie en passie) die van zowel personeel als vrijwilligers worden verwacht. • Evalueer en begrijp regelmatig de motivaties van zowel medewerkers als vrijwilligers om hun betrokkenheid en tevredenheid binnen de organisatie beter te ondersteunen. • Stimuleer vrijwilligerswerk actief door een 	<ul style="list-style-type: none"> • Beoordeel het huidige personeelsbestand, maak onderscheid tussen personeel en vrijwilligers en identificeer sterke en zwakke punten en het potentieel. • Definieer prioriteiten en behoeften op het gebied van personeelszaken en erken HR als een organisatorische troef. • Ontwikkel richtlijnen voor belangrijke aspecten van HR-management, waaronder werving en selectie, op basis van regels, procedures en identificatie van vaardigheidstekorten. • Adverteer vacatures met duidelijke functiebeschrijvingen en sollicitatiedeadlines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkel een uitgebreid HR-beleid dat is afgestemd op nationale wetten en dat belangrijke HR-managementkwesties behandelt, waaronder werving, selectie en gezondheids- en veiligheidsverplichtingen voor personeel en vrijwilligers. Neem een specifiek hoofdstuk op over vrijwilligers. • Evalueer toekomstige strategische prioriteiten, vereisten en capaciteiten om te bepalen hoe de huidige beroepsbevolking aansluit bij toekomstige behoeften. Ontwikkel plannen om geïdentificeerde hiaten of zorgen aan te pakken. • Zorg ervoor dat nieuwkomers duidelijke 	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkel een robuuste strategie voor opvolgingsplanning die gestandaardiseerde prestatiebeoordelingen omvat, diverse standpunten integreert en onafhankelijke evaluatiegegevens gebruikt voor een nauwkeurige beoordeling van belangrijke opvolgingsfactoren. • Integreer doorlopende feedbackmechanismen, stel mentoring- en coachingprogramma's op en maak gebruik van data-analyses om proactieve talentplanning en wervingsstrategieën te ondersteunen. Zo bevordert u een cultuur van continu leren en ontwikkelen. • Erken werknemers en

<p>beroep te doen op het netwerk van leden van de organisatie en zo een ondersteunende en betrokken vrijwilligersgemeenschap te creëren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg voor een uitgebreide oriëntatie voor nieuwe medewerkers, zodat hun verwachtingen aansluiten bij de organisatie. • Begrijp de motivaties en belemmeringen voor vrijwilligerswerk en communiceer regelmatig met vrijwilligers via een aangestelde supervisor. • Identificeer de benodigde vaardigheden voor vrijwilligers in elke rol, zoals IT-, financiële, coaching- en interpersoonlijke vaardigheden. • Integreer vrijwilligers in het personeelsbestand van de organisatie door merkkleding/uniformen te verstrekken. • Identificeer en wijs financiële en aanvullende middelen toe, waaronder apparatuur, kleding en vervoer, om vrijwilligers 	<p>informatie krijgen over verwachtingen op de werkplek, inclusief taken, procedures, integratie van werkgroepen en organisatiepolitiek . Gebruik de oriëntatieperiode om hun fit binnen de organisatie te beoordelen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stel een robuuste successiemanagementstrategie op, inclusief gestandaardiseerde prestatiebeoordelingen, diverse perspectiefbeoordelingen en een reeks beoordelings- en ontwikkelingsprocedures. Deze strategie moet zich richten op talentbehoud, het minimaliseren van verloop en het verminderen van kwetsbaarheid voor verandering. • Implementeer een cyclus van talentbeoordeling, -ontwikkeling en -inzet. Identificeer en koester intern talent en werf tegelijkertijd nieuw talent extern, zodat u 	<p>vrijwilligers als waardevolle medewerkers door hun psychosociale betrokkenheid te stimuleren en unieke samenwerkingsbenaderingen te ontwikkelen om zo superieure prestaties te leveren.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evalueer routinematig de effectiviteit van HR-praktijken om toekomstige beslissingen over HR-management te onderbouwen. • Ontwikkel een volledig personeelsbeleid, afgestemd op nationale wetten, toegankelijk voor alle medewerkers en vrijwilligers, dat alle HR-aspecten omvat, waaronder werving, selectie, inductie, training, beoordeling, assessment, discipline en conflictbemiddeling . Neem een specifiek hoofdstuk op over vrijwilligers. • Formaliseer en communiceer duidelijk elke stap
--	--	--	--

	<p>effectief te ondersteunen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maak een duidelijk onderscheid tussen de rollen en verwachtingen van betaalde medewerkers en vrijwilligers. 	<p>verzekerd bent van uitgebreid talentmanagement.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overweeg om taken als taakverrijking, uitbreiding, rotatie, flexibele werkmethoden of zelfsturende teams aan te bieden om de vaardigheden van uw personeel te verbeteren en hun motivatie te vervullen. • Adverteer consequent alle openstaande vacatures op de website van de organisatie met duidelijke functiebeschrijvingen. Implementeer een open, transparant en objectief wervingsproces om de meest competente kandidaten te werven, met een brede overweging van diversiteitscriteria. • Wijs een bestuurslid of staf lid aan die de vrijwilligersactiviteiten binnen de organisatie beheert, ondersteunt en superviseert. 	<p>van het hiringproces, van shortlisting tot interviews, in een speciale "careers" sectie op de website. Dit proces moet beheerd worden door een speciale afdeling of personeel, inclusief due diligence en integriteitscontroles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voer duidelijke en transparante wervingsprocedures in, inclusief gemengde beoordelings- en interviewpanels met een gelijke vertegenwoordiging van mannen en vrouwen, waarbij HR-deskundigen en externe deskundigen met training in gendergelijkheid en kennis van onbewuste vooroordelen worden betrokken. • Zorg ervoor dat alle openstaande vacatures openbaar zijn en worden geadverteerd op de website, in nieuwsbrieven en op sociale media,
--	---	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Bevorder een gezonde vrijwilligerscultuur die positief bijdraagt aan de organisatie door enthousiasme te brengen, verbinding te maken met de lokale gemeenschap en waarde toe te voegen aan het werk van de organisatie. 	<p>met duidelijke functiebeschrijvingen .</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schakel indien nodig externe experts in voor gespecialiseerde expertise en zorg ervoor dat de contracten voor zowel personeel als externe experts aansluiten bij de behoeften van de organisatie en de relevante wetgeving. • Voer exitinterviews of -enquêtes uit om inzicht te krijgen in de redenen waarom werknemers vertrekken en om inzicht te krijgen in hun ervaringen binnen de organisatie. • Werk actief vrijwilligers onder het grote publiek door vacatures te plaatsen op de website en sociale mediakanalen. • Wijs verantwoordelijke personen aan voor het vrijwilligersmanagement en zorg ervoor dat zij over de benodigde
--	--	--	--



			<p>vaardigheden en competenties beschikken voor de verschillende vrijwilligersrollen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zoek actief naar sponsoren, donateurs en subsidies om financiële en andere middelen te verstrekken, zoals apparatuur, kleding en vervoer, om vrijwilligers effectief te ondersteunen.
--	--	--	---