

Voor Veilige Voetbalverenigingen

Evaluatie Halt-KNVB veiligheidstrajecten

Paul Duijvestijn
Sander Scherders

RAPPORT



Voor Veilige Voetbalverenigingen

Evaluatie Halt-KNVB veiligheidstrajecten

Paul Duijvestijn
Sander Scherders

Met medewerking van:
Marga van Aalst

Amsterdam, 18 september 2015

Paul Duijvestijn
projectleider
pduijvestijn@dsp-groep.nl
M 06 45882511

Sander Scherders
onderzoeker
sscherders@dsp-groep.nl
M 06 81489234

Inhoud

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Inleiding | 4 |
| 1.1 | Achtergronden van de Halt-KNVB Veiligheidsanalyse | 4 |
| 1.2 | Onderzoeksvragen | 5 |
| 1.3 | Methodische opzet | 7 |
| 1.4 | Opbouw van het rapport | 8 |
| 2 | De zes veiligheidstrajecten in beeld | 9 |
| 2.1 | Wat voor soort voetbalverenigingen doen mee? Typering van wijken en clubs | 9 |
| 2.2 | Waarom doen voetbalverenigingen mee? De aanleiding | 10 |
| 2.3 | Wat beogen de voetbalverenigingen vooraf? Doelen en doelgroepen | 10 |
| 2.4 | Hoe zien de trajecten eruit? De opzet | 11 |
| 2.5 | Wie trekken het traject? De kernbetrokkenen | 12 |
| 3 | Het verloop van de veiligheidstrajecten | 13 |
| 3.1 | Hoe is de betrokkenheid binnen de verenigingen? Medewerking en draagvlak | 13 |
| 3.2 | Wat gaat goed? Succesfactoren | 13 |
| 3.3 | Wat verloopt moeizamer? Belemmerende factoren | 15 |
| 3.4 | Welke maatschappelijke partners zijn betrokken? Samenwerking | 16 |
| 4 | Resultaten en effecten | 17 |
| 4.1 | Wat levert de veiligheidsanalyse op de korte termijn op? Directe resultaten | 17 |
| 4.2 | Welke vervolgstappen zetten de verenigingen? | 19 |
| 4.3 | Wat is de meerwaarde op de langere termijn? Borging en ondersteuningsbehoeften | 20 |
| 5 | Conclusies, reflecties en aanbevelingen voor vervolg | 23 |
| 5.1 | Conclusies | 23 |
| 5.2 | Aanbevelingen | 24 |

Bijlage 1 Format beschrijving Halt-KNVB veiligheidstraject

1 Inleiding

De KNVB telt ruim 1,2 miljoen leden die voetballen of op een andere manier actief zijn bij de sport. Zij beleven doorgaans veel plezier aan het voetbal. Maar soms ook slaan de emoties om in ongewenst en grensoverschrijdend gedrag: agressief spel, te fanatieke trainers of ouders langs de lijn, scheidsrechters die worden belaagd, enzovoorts. Het zijn zaken waar de 3.200 voetbalverenigingen in Nederland zo nu en dan mee te maken hebben. Het is aan het bestuur van de clubs om hier, samen met betrokkenen binnen en buiten de club, op adequate wijze mee om te gaan. Of beter nog: ongewenst gedrag zo veel mogelijk te voorkomen. Zij staan, kortom, voor de uitdaging om te zorgen voor een sociale en veilige voetbalvereniging. Om clubbesturen hierbij te ondersteunen introduceerde de KNVB, in samenwerking met Halt, de methodiek *Veiligheidsanalyse*. In het seizoen 2014-2015 zijn circa 50 voetbalverenigingen doorgelicht op verschillende veiligheidsaspecten en hebben zij op basis van een uitgebreide analyse aanbevelingen gekregen om zich te verbeteren op dit vlak.

Om inzicht te krijgen in de opbrengsten, werkzaamheid en kritische succesfactoren van deze methodiek volgde onderzoeksbureau DSP-groep afgelopen jaar zes van deze veiligheidstrajecten. Voorliggend evaluatierapport doet verslag van de bevindingen en bevat tevens aanbevelingen voor het vervolg. In dit eerste hoofdstuk gaan we achtereenvolgens in op de achtergrond van het project *Veiligheidsanalyse*, de onderzoeksvragen, de opzet van het evaluatieonderzoek en de verdere opbouw van het rapport.

1.1 Achtergronden van de Halt-KNVB Veiligheidsanalyse

Eind 2011 is, op initiatief van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), het actieplan 'Naar een veiliger sportklimaat' (VSK) van start gegaan. Het actieplan, dat loopt tot en met 2016, heeft als doel om gewenst gedrag in en rondom de sport te stimuleren en ongewenst gedrag aan te pakken. Het actieplan wordt uitgevoerd door NOC*NSF in samenwerking met een aantal sportbonden, waaronder de KNVB. Het actieplan heeft bovendien de steun van het ministerie van Veiligheid en Justitie (V&J), de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) en de MO-groep Welzijn. Om tot een veiliger sportklimaat te komen werken zij samen aan verschillende activiteiten en producten voor bonden en verenigingen.



Als grootste bond van Nederland is de KNVB een belangrijke partner binnen VSK. De KNVB neemt hierin haar verantwoordelijkheid door voortdurend te zoeken naar mogelijkheden om de veiligheid binnen voetbalverenigingen te vergroten. Met de methodiek *Veiligheidsanalyse* wil de KNVB aansluiten op wat er speelt en leeft binnen verenigingen. In de periode 2014 tot en met 2016 ondersteunt de KNVB samen met Halt circa 50 clubs per jaar door met tal van betrokkenen – bestuurders, commissieleden, seniorspelers, jeugdspelers, ouders, vrijwilligers en externe partners – in gesprek te gaan over de veiligheid op en rond de vereniging. Deze gesprekken vinden plaats vanuit een *Socratische benadering*; een gespreksmethode waar Halt veel ervaring mee heeft. De *Socratische benadering* houdt in dat de KNVB- en Halt-medewerker de vragen stellen, maar de antwoorden en invulling van direct betrokkenen binnen en buiten de vereniging zelf komen. Dat

bevordert het draagvlak, eigenaarschap en de bewustwording binnen de verenigingen, zo is de verwachting. De opgehaalde inzichten vormen de basis van de uiteindelijke analyse en van de aanbevelingen die de KNVB en Halt de vereniging uiteindelijk meegeven. Op die manier wordt met de veiligheidsanalyse ingezet op het versterken van het probleemoplossend vermogen van de ondersteunde voetbalverenigingen rond het thema veiligheid. Het is bedoeld als startpunt om bij deze verenigingen een cultuur te stimuleren van:

- *Bespreken*: van wat er leeft en speelt op het gebied van veiligheid;
- *Uitspreken*: van verwachtingen;
- *Afspreken*: vaststellen van regels en wijze van handhaven; en
- *Aanspreken*: handhaven en nakomen van regels, gepast ingrijpen als zich grensoverschrijdend gedrag voordoet.



De veiligheidsanalyse vindt plaats vanuit vier invalshoeken, te weten:

- a) Veiligheidsbeleid (verwoord in een plan of visie, met doelen, samenwerkingspartners e.d.).
- b) Sociale veiligheid (beschreven in gedragsregels en wenselijk gedrag; aanspreekcultuur).
- c) Omgang met grensoverschrijdend gedrag en incidenten (procedures voor schorsen, registratie van incidenten en ongevallen, protocollen voor de aanpak van pesten, agressie, geweld, seksuele intimidatie en discriminatie enz.).
- d) Fysieke veiligheid (kwaliteit, toegankelijkheid en zichtbaarheid van kleedkamers, kluisjes, veld, dug-outs, tribunes, bewegwijzering, parkeervoorzieningen, toezicht, brandveiligheid enz.).

Het gaat Halt en KNVB niet alleen om *objectieve veiligheidsaspecten*, zoals het aantal incidenten, de deugdelijkheid van materialen of de aanwezigheid en toepassing van protocollen. Ook de *veiligheidsbeleving* is van belang: voelen betrokkenen zich prettig en veilig in de vereniging?

1.2 Onderzoeksvragen

Omdat het bij de Halt-KNVB veiligheidstrajecten om een experimentele, nieuwe aanpak gaat is het belangrijk om het project goed te volgen, zodat de methodiek op basis van evaluatieve inzichten waar nodig en mogelijk kan worden verbeterd. De door DSP-groep uitgevoerde evaluatie beoogt inzicht te geven op drie samenhangende niveaus met bijbehorende onderzoeksvragen:

1. Verschijningsvormen

- Hoe zien de Halt-KNVB veiligheidstrajecten eruit? (aanleiding, doel, opzet, kernbetrokkenen)

2. Procesverloop

- Hoe verlopen de trajecten en wat zijn daarbij de bevorderende en belemmerende factoren?

3. Resultaten en effecten

- Wat leveren de veiligheidstrajecten op, zowel op het niveau van de vereniging als de omgeving?

Ad 1 Verschijningsvormen

De eerste onderzoeksvraag is erop gericht om inzicht te verkrijgen in de variëteit van de uitgevoerde veiligheidstrajecten: wat voor soort clubs doen mee, welke doelen streven zij na, wie zijn erbij betrokken en welke werkwijze wordt gehanteerd c.q. stappen worden doorlopen?

De Halt-KNVB veiligheidstrajecten verlopen in grote lijnen volgens een vast stramien: een intakegesprek, het invullen van een brede checklist met het verenigingsbestuur, het opstellen van een projectplan, een startbijeenkomst, een schouw tijdens een wedstrijddag, vragenlijsten voor verschillende groepen binnen de club, socratische bijeenkomsten met verschillende betrokkenen binnen en buiten de club en het opstellen en bespreken van de veiligheidsanalyse inclusief aanbevelingen (eindrapport). Alle activiteiten zijn erop gericht de bewustwording van veilig en sociaal gedrag in en om de club te bevorderen en met elkaar pijlers voor verbetering te benoemen. Maar binnen deze breed geformuleerde algemene doelen hebben de clubs en de ondersteuners van Halt en de KNVB de vrijheid om eigen accenten te leggen. Op welke doelen wordt ingezet, welke mensen en partijen binnen en buiten de vereniging worden betrokken en welke stappen precies worden gezet is dus afhankelijk van de startsituatie en kan van traject tot traject verschillen.

Ad 2 Procesverloop

Gezien het experimentele en vernieuwende karakter van het project en met het oog op de verscheidenheid aan trajecten, staat het leren van de praktijkervaringen centraal: van wat goed, maar ook van wat er mis gaat. Het gaat er daarbij om te achterhalen hoe de verschillende betrokkenen (de verschillende onderdelen van) de interventie ervaren en welke bevorderende en belemmerende factoren daarbij een rol spelen. In deze tweede onderzoeksvraag wordt dus de vraag beantwoord *Wat Werkt* bij de Halt-KNVB trajecten. 'Wat Werkt' geeft aan welke elementen onder welke condities blijken te werken. Oftewel: wat zijn de werkzame ingrediënten in de trajecten als les voor toekomstige trajecten?

Een specifiek aandachtspunt hierin is de vraag in hoeverre het gelukt is om binnen de trajecten samen te werken met andere maatschappelijke organisaties in de wijk, zoals gemeente, scholen, politie, jongerenwerk en zorgorganisaties. Dit vanuit de gedachte dat veiligheid een bredere en

gezamenlijke maatschappelijke aanpak behoeft, omdat het thema verder reikt dan het voetbalveld en de expertise op dit gebied van buiten de vereniging moet komen.

Ad 3 Resultaten en effecten

Tenslotte dient de evaluatie uiteraard ook inzicht te bieden in de opbrengsten van de trajecten. Welke meerwaarde heeft het (gehad) voor de deelnemende verenigingen, zowel op de korte als de langere termijn? De meerwaarde moet in de eerste plaats worden afgelezen tegen het doel van de trajecten. De centrale vraag is dus of deelname aan een traject inderdaad een proces op gang heeft gebracht dat leidt tot een veiliger en socialer klimaat in de vereniging en zo ja, op welke gebieden. Aandachtspunt hierbij is tevens welke ondersteuningsbehoeften de verenigingen hebben om hier nog verdere stappen in te zetten.

1.3 Methodische opzet

Het evaluatieonderzoek moet antwoord geven op de hierboven geformuleerde en toegelichte onderzoeksvragen. Aanvankelijk werd ingezet op een brede evaluatie, bestaande uit een beschrijvend onderzoek (met als doel: globaal inzicht bieden in *alle* trajecten en ontwikkeling van een typologie veiligheidstrajecten), effectonderzoek (om inzicht te krijgen in effecten en meerwaarde op basis van kwantitatieve analyses van *alle* trajecten) en verdiepend onderzoek (met name bedoeld voor het verhaal achter de cijfers en om inzicht te bieden in succesfactoren en de globale maatschappelijke meerwaarde). Om financiële redenen is er uiteindelijk voor gekozen de evaluatie te beperken tot het verdiepende onderzoek. In totaal zijn zes van de veiligheidstrajecten gevolgd.

De 'steekproef' van zes trajecten is te klein om een representatief beeld te krijgen van de methodiek *Veiligheidsanalyse*. Maar door gericht trajecten te selecteren die een goede afspiegeling vormen van de verschillende soorten clubs en type trajecten, kan wel een indicatief beeld worden gegeven. De evaluatie van de zes trajecten maakt het mogelijk om succesbepalende factoren te achterhalen en lessen te kunnen trekken (goede en slechte): wat voor overeenkomsten en verschillen zien we tussen de trajecten? Wat zijn cruciale onderdelen van de methodiek en welke hebben minder nut? Wat maakt dat het ene traject beter verloopt dan het andere? En aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan om er een succes van te maken?

De selectie van de zes trajecten is gemaakt door de projectleiders van de KNVB en Halt, met als selectiecriteria:

- regionale spreiding;
- 3 trajecten waarbij Halt 'in de lead' is, 3 waarbij de KNVB 'in de lead' is;¹
- tezamen vormen de zes trajecten een goede afspiegeling van het geheel aan clubs en trajecten.

Noot 1 Elk traject wordt in principe ondersteund door een Halt- én KNVB-medewerker, maar in ieder geval door een van hen. In geval van twee begeleiders is de afspraak dat steeds één begeleider 'in de lead' is. Deze persoon vormt het eerste aanspreekpunt voor de club, neemt het voortouw in het traject en is penvoerder. De ander ondersteunt door aan te schuiven bij de bijeenkomsten en mee te doen, mee te denken en mee te lezen.

Het verdiepende onderzoek bij de zes geselecteerde veiligheidstrajecten bestaat uit drie onderdelen:

- 1 *Documentenanalyse*: ten behoeve van een eerste beeld zijn per traject alle relevante documenten opgevraagd en doorgenomen. Het gaat daarbij onder meer om: het projectplan vooraf, de veiligheidsanalyse na afloop en alle verslagen van de bijeenkomsten.
- 2 *Observatie van bijeenkomsten*: bij elk van de trajecten is tenminste een van de bijeenkomsten geobserveerd, in combinatie met korte, informele gesprekken met betrokkenen. Dit om een beeld te krijgen van de opzet, het verloop en de dynamiek van de bijeenkomsten. Door verschillende soorten bijeenkomsten bij de zes clubs bij te wonen is gezorgd voor een goed totaalbeeld.
- 3 *Interviews met kernbetrokkenen*: zowel tussentijds als enige maanden na afloop zijn per traject enkele kernbetrokkenen bevraagd, zoals de kartrekker van de vereniging en de KNVB- en Halt-medewerker. In deze semi-gestructureerde interviews is doorgevraagd op de verschillende onderzoeksvragen.

Per veiligheidstraject is alle informatie, die is opgehaald door middel van deze drie onderzoeksmethoden, gebundeld in een format. Zie bijlage 1 voor de basis van dit format. De ingevulde formats per traject zijn separaat op te vragen bij DSP-groep. In voorliggende rapportage worden de zes betrokken voetbalverenigingen en alle betrokken respondenten omwille van privacy-redenen niet herleidbaar gepresenteerd.

1.4 Opbouw van het rapport

Na dit inleidende hoofdstuk volgen in hoofdstuk 2, 3 en 4 de 'kale' resultaten op basis van een overall-analyse. Hoofdstuk 2 geeft een beeld van de zes gevolgde veiligheidstrajecten: welke verschijningsvormen zijn we tegengekomen? En wat was de aanleiding, het doel en de opzet van de trajecten?

Hoofdstuk 3 gaat in op het procesverloop van de trajecten. Hoe was de medewerking en het draagvlak ervoor binnen en buiten de club, hoe verliepen de verschillende onderdelen, welke knelpunten kwam men tegen en wat waren de kritische succesfactoren?

Hoofdstuk 4 bevat de resultaten en effecten. Hier staan we stil bij de vraag wat de veiligheidsanalyse de voetbalclubs en hun omgeving hebben opgeleverd, welke vervolgstappen de KNVB- en Halt-ondersteuners hen nog adviseren en welke ondersteuningsbehoeften de verenigingen daarbij hebben.

Tenslotte biedt hoofdstuk 5 plek voor de conclusies, reflecties en aanbevelingen. Naast het antwoord op de onderzoeksvragen is hier ook ruimte voor de interpretatie en adviezen van de onderzoekers.

2 De zes veiligheidstrajecten in beeld

De evaluatie heeft zich zoals gezegd beperkt tot zes veiligheidstrajecten. In dit hoofdstuk brengen we deze zes trajecten in beeld. Daartoe geven we achtereenvolgens antwoord op deze vragen:

- 1 Om wat voor soort voetbalverenigingen gaat het? Typering van de deelnemende clubs
- 2 Waarom doen deze voetbalverenigingen mee? De aanleiding
- 3 Wat beogen de verenigingen vooraf? Hun ambities, doelen en doelgroepen
- 4 Hoe zien hun trajecten eruit? De opzet
- 5 Wat zijn de kartrekkers van het traject? De kernbetrokkenen

2.1 Wat voor soort voetbalverenigingen doen mee? Typering van wijken en clubs

Zoals gezegd kon slechts een beperkt aantal van alle voetbalverenigingen, die hebben geparticipeerd in de veiligheidsanalyse, in de analyse worden meegenomen. Naar inzicht van de projectleiders vormen de zes geselecteerde clubs evenwel een goede afspiegeling. We zien dat het vooral om stedelijke clubs gaat, veelal met relatief veel leden uit lagere ses-wijken, waarbij ses staat voor sociaal-economische status. De vitaliteit van de deelnemende clubs is wisselend. Deels gaat het om clubs met financiële, organisatorische en bestuurlijke problemen, maar ook zitten er clubs bij die over het algemeen redelijk tot goed functioneren. Ook de mate van veiligheid varieert sterk. De helft van de clubs heeft de afgelopen vijf seizoenen regelmatig te maken gehad met geweldsincidenten op en om het voetbalveld, de andere helft niet of nauwelijks. Wat dat betreft gaat het om een dwarsdoorsnede van zowel doorsnee- als risicoclubs. Tenslotte is de voetbalverenigingen gevraagd naar hun grootste knelpunt(en). Twee van de zes clubs noemen in dat kader de veiligheidssituatie: geweld en vandalisme respectievelijk een slecht imago vanwege eerdere geweldsincidenten. Nog eens een derde van de clubs ervaart een tekort aan betrokkenheid en vrijwilligers als het grootste probleem. Andere aangehaalde knelpunten zijn de kwaliteit van de velden en de moeilijke financiële positie waarin de vereniging verkeert. Tabel 1 geeft een overzicht van de belangrijkste kenmerken van de zes gevolgde voetbalverenigingen.

Tabel 1 Typering van deze zes gemonitorde voetbalverenigingen

| Voetbalclub | A | B | C | D | E | F |
|----------------------------------|------------------|--------------------|--------------|---------------------------|----------------------|---------------------|
| Stad/dorp | dorp | stad | stad | stad | stad | stad |
| Ledenaantal ² | 350 | 400 | 600 | 1200 | 400 | 1350 |
| % lagere ses-leden | < 5% | >60% | 30-40% | 10-15% | 90% | 70% |
| Vitaliteit | ++ | -- | +/- | +/- | + | - |
| Mate van veiligheid ³ | + | - | - | + | - | + |
| Grootste knelpunt | Kwaliteit velden | lage betrokkenheid | slecht imago | te weinig en te oud kader | geweld en vandalisme | Financiële situatie |

Noot 2 Afgerond op vijftigtal.

Noot 3 Hierbij is een inschatting gemaakt o.b.v. het aantal geweldsincidenten op en om het veld de afgelopen 3 seizoenen.

2.2 Waarom doen voetbalverenigingen mee? De aanleiding

“Wij hebben hier alle problemen van een gewone voetbalclub, maar met daar bovenop een aantal complicerende factoren waar je een professional voor nodig hebt. Integratieproblematiek. Contributieproblemen. Jeugdleden die soms zomaar niet komen opdagen. En vooral: een tekort aan kader en vrijwilligers.”

De helft van de clubs heeft zich op eigen initiatief aangemeld voor deelname aan het project. Het gaat hier doorgaans om de verenigingen met een actief bestuur, dat deelneemt aan het project vanuit het principe ‘je wordt er altijd beter van als club’:

- *“We stonden open voor verbeter suggesties op het gebied van veiligheid en stapten er blanco in.”*
- *“We zagen het als goede kans om het thema veiligheid expliciet aandacht te geven, omdat het een belangrijk fundament vormt.”*

Bij de andere helft van de verenigingen is er een duidelijke aanleiding. Zij doen mee na enige druk van de KNVB, omdat hun club het afgelopen seizoen betrokken was bij een of meer geweldsincidenten. Deze clubs spreken over imagoschade en zien deelname aan het veiligheidstraject als een kans om dit om te buigen:

- *“We hebben als bestuur alles gedaan wat in onze macht ligt, maar bij sommige teams heeft het geen effect op het gedrag van sommige jonge mannen.”*
- *“Het is een manier om meer steun van de gemeente af te dwingen. Wanneer ook onafhankelijke experts bevestigen tegen welke problemen wij als club aanlopen staan we sterker.”*

2.3 Wat beogen de voetbalverenigingen vooraf? Doelen en doelgroepen

“Van onze club de leukste en veiligste vereniging van de stad maken, waar leden met plezier en vertrouwen voetballen.”

In samenspraak met de begeleiders van Halt en de KNVB hebben de clubs vooraf hun doelen bepaald. Wat hopen zij met hun deelname aan het project te bereiken?

Meest gehoord doel is het creëren van een veilig en sociaal sportklimaat, uitmondend in ‘normaal’ gedrag van leden en ouders, minder incidenten (incidenten voorkomen) en/of een beter imago voor de club. De helft van de gemonitorde clubs vertaalt dit algemene doel in een specifiek resultaat, namelijk het vaststellen en uitdragen van gedragsregels en kernwaarden van de club. Hiermee wordt bedoeld op het komen tot breed gedragen afspraken en handvatten voor het voorkomen en aanpakken van grensoverschrijdend gedrag.

Daarnaast passeren nog diverse andere breed geformuleerde doelen de revue (1 of 2 keer genoemd):

- creëren van een aanspreekcultuur;
- verbeteren van de gastvrijheid en veiligheid van het sportpark;
- vergroten van de betrokkenheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid van leden;
- meer vrijwillig kader;
- meer betrokkenheid van externe partners.

Doelgroep

Bij vijf van de zes gemonitorde voetbalverenigingen richt het veiligheidstraject zich op de gehele vereniging: van pupillen tot seniorenteams en van spelende leden tot vrijwilligers en ouders. Twee clubs brengen daarbij wel enige focus aan:

- *“Primair hebben we de jeugdafdeling op het oog, maar indirect worden ook seniorenteams bij het project betrokken, bijvoorbeeld in de voorbeeldrol van een sportieve speler.”*
- *“De grootste slag is te slaan bij trainers en coaches: zij kunnen vanuit hun voorbeeldrol kernwaarden en gedragsregels verder uitrollen en een sneeuwbaaleffect creëren. Daar ligt de sleutel.”*

Eén van de zes clubs heeft de doelgroep vooraf duidelijk afgebakend. Hier richt het project zich op twee specifieke ‘probleemteams’ (de A1 en A2).

2.4 Hoe zien de trajecten eruit? De opzet

Voor alle trajecten geldt dat de ‘Veiligheidsanalyse’ van Halt en KNVB verschillende uitvoeringsactiviteiten omvat, waarbij de diverse geledingen binnen de voetbalvereniging en daar buiten betrokken worden. Centraal hierbij staan dialoogbijeenkomsten met verschillende groepen betrokkenen. Vanuit de projectleiding is vooraf een uitgewerkt stappenplan beschikbaar gesteld, dat geldt als houvast c.q. richtlijn voor de KNVB- en Halt-medewerkers die de trajecten begeleiden: zie figuur 1.

Figuur 1 Stappenplan Halt-KNVB veiligheidsprojecten

- 1 Intakegesprek met het verenigingsbestuur: bespreken van behoeften, verwachtingen, doelen en planning.
 - 2 Kick-off en startbijeenkomst met iedereen binnen en buiten de club die interesse heeft.
 - 3 Afname van de brede checklist met het verenigingsbestuur, met als doel zicht krijgen op de actuele stand van zaken van de club op het gebied van veiligheidsbeleid, sociale veiligheid, omgang met grensoverschrijdend gedrag en ruimtelijk-fysieke veiligheid.
 - 4 Uitvoering van een schouw op een wedstrijddag.
 - 5 Gesprek met bestuur of projectgroep op basis van checklist en schouw.
 - 6 Uitzetten van vragenlijsten onder jeugdspelers, seniorspelers, vrijwilligers en ouders.
 - 7 Diverse dialoogbijeenkomsten in de vorm van een Socratisch gesprek: vrijwilligers, ouders, jeugdvoetballers, seniorvoetballers.
 - 8 Een oriënterend en onderzoekend gesprek met externe partners.
 - 9 Opstellen concept-rapportage met bevindingen, conclusies, verbeterpunten en aanbevelingen voor mogelijke vervolgstappen.
 - 10 Een evaluatiebijeenkomst met de projectgroep en/of een afvaardiging vanuit de verschillende geledingen van de club, op basis van de concept-rapportage.
 - 11 Aanleveren van definitieve rapportage tijdens slotbijeenkomst.
-

Zoals gezegd geldt dit stappenplan als houvast voor de Halt- en KNVB-begeleiders: niet meer en niet minder. Dat betekent dat er ruimte is om binnen de stap een eigen invulling te geven en ook om van genoemde stappen af te wijken als de vraag, situatie of club daarom vraagt.

In de praktijk zien we dat in vrijwel alle trajecten het stappenplan min of meer volledig is gevolgd, waarbij vanuit een brede insteek de club als geheel is doorgelicht om inzicht te krijgen in goede en zwakke punten binnen de club en mogelijke oplossingen. Slechts in één van de zes gevolgde trajecten is hiervan afgeweken. Het lijkt niet toevallig dat dit het enige traject is dat zich *niet* richt op de club als geheel, maar op een specifieke afgebakende doelgroep (de A1 en A2 van deze club) met een specifiek probleem (geweld en vandalisme). Het intakegesprek (stap 1) met deze club maakte duidelijk dat een volledige veiligheidsanalyse volgens het reguliere stappenplan niet paste en dat maatwerk geboden was. Met elkaar werd besloten om bij het A1-team (waar enige problemen speelden) een Groepsaanpak in te zetten en bij het A2-team (waar veel problemen speelden) een Agressieregulatietraining (ART).

De Groepsaanpak voor de A1 bestond uit twee dialoogbijeenkomsten, waarin met de teamleden is ingegaan op incidenten in het verleden (welke incidenten hebben zich voorgedaan en waarom ging het fout?), mogelijke probleemsituaties en triggers op en om het veld en hoe daarmee om te gaan en de betekenis van verenigingslidmaatschap. De Agressieregulatietraining voor de A2 ging een stap verder. In vier bijeenkomsten gingen de teamleden aan de slag met het omgaan met interne en externe triggers, zelfbeheersing en controleren van het eigen gedrag.

Alle zes de trajecten kenden een doorlooptijd van 3 tot 6 maanden.

2.5 Wie trekken het traject? De kernbetrokkenen

Voor elk Halt-KNVB veiligheidstraject is een projectgroep in het leven geroepen, bestaande uit:

- procesbegeleider Halt en/of KNVB-district;
- kartrekker/aanspreekpunt vanuit de vereniging: doorgaans de bestuurssecretaris;
- voorzitter van de vereniging (en soms het voltallige verenigingsbestuur).

Dit zijn de 'vaste waarden' in de projectgroep. Afhankelijk van de focus van de trajecten is deze vaste kern soms aangevuld met:

- de voorzitter van het jeugdbestuur;
- een afgevaardigde vanuit de Commissie Goed Gedrag;
- een of enkele (hoofd)trainers.

In één traject is er een nieuwe werkgroep in het leven geroepen, die specifiek tot taak had het veiligheidstraject vorm te geven: *“Door rechtstreeks te vragen is een groep nieuwe vrijwilligers bereid gevonden dit traject te begeleiden.”*

In alle zes de trajecten was de rol van de projectgroep min of meer gelijk: uitvoering geven aan de projectactiviteiten, creëren van draagvlak binnen de vereniging en het stimuleren van een actieve en constructieve bijdrage door de verschillende geledingen binnen en buiten de club. Ook de taakverdeling tussen de procesbegeleiders van Halt en de KNVB was overal hetzelfde: waar de procesbegeleiders van Halt en de KNVB de stappen uitzetten en de vereniging meenemen in de uitvoering, daar zijn de verenigingsmensen in de projectgroep verantwoordelijk voor de communicatie naar haar achterban en het beschikbaar stellen van faciliteiten (ruimte voor bijeenkomsten, koffie en thee enz.).

3 Het verloop van de veiligheidstrajecten

In dit derde hoofdstuk gaan we in op het procesverloop van de trajecten. Achtereenvolgens staan we stil bij de volgende vragen:

- 1 Hoeveel medewerking en draagvlak is er voor het traject binnen de vereniging?
- 2 Wat verloopt goed en welke factoren spelen hierin een rol?
- 3 Wat verloopt moeizaam en wat zijn hierin belemmerende factoren?
- 4 Hoe verloopt de samenwerking met maatschappelijke partners uit de wijk?

3.1 Hoe is de betrokkenheid binnen de verenigingen? Medewerking en draagvlak

“In de loop van het traject zagen we dat het onderwerp veiligheid steeds meer begon te leven onder commissieleden, spelende leden en ouders.”

Zonder uitzondering doet het betrokken verenigingskader dat deel uitmaakt van de projectgroep, actief en enthousiast mee met het project. Zij verlenen volledige medewerking door de poorten van hun club letterlijk en figuurlijk wijd open te zetten voor de Halt- en/of KNVB-medewerker en volledige openheid van zaken te geven. De inbreng van expertise van buitenaf wordt echt gezien als een kans om de vereniging een stap verder te helpen.

Veel moeilijker blijkt het om ook de rest van de club mee te nemen in het project. Op algemene oproepen en uitnodigingen wordt niet of nauwelijks gereageerd, met als gevolg dat slechts een beperkte groep mensen in en om de club erbij betrokken is. Bij slechts één van de zes gevolgde verenigingen kan worden gesproken van een *clubbreed* project in de zin dat het merendeel van de leden, vrijwilligers en ouders op de hoogte is en veelal ook input levert. Dit is gelukt door binnen de club veel te communiceren over het project en door mensen er vooral persoonlijk over aan te spreken en ook persoonlijk (face-to-face) uit te nodigen voor deelname aan de verschillende onderdelen. Belangrijke voorwaarde hiervoor is dat er al de nodige betrokkenheid bestaat binnen de vereniging. Bij veel verenigingen laat de betrokkenheid echter te wensen over en vanuit die wankelende basis is het lastig om breed draagvlak voor het veiligheidstraject te creëren.

3.2 Wat gaat goed? Succesfactoren

“De Socratische gespreksvorm zorgt voor echte interactie, openheid en nodigt mensen uit om constructief mee te denken.”

“Schouwen is een laagdrempelige manier om veel verschillende mensen te spreken.”

In zijn algemeenheid is de samenwerking met de Halt- en/of KNVB-medewerker door de clubs als zeer positief ervaren, een enkele uitzondering daargelaten. Bepalend hierin is de expertise, de betrokkenheid en het enthousiasme van de procesbegeleiders. In veruit de meeste gevallen

hebben zij echt wat kunnen toevoegen. De procesbegeleiders zorgen er bovendien voor dat het traject projectmatig wordt aangestuurd en een duidelijke planning volgt: *“Daardoor blijft de vaart erin en verzandt het niet.”*

Hieronder gaan we nader in op de onderdelen van de Halt-KNVB veiligheidstrajecten, die de betrokkenen het meest waardevol vinden. Daarbij wordt tevens duidelijk welke factoren hierin een rol spelen.

De Socratische bijeenkomsten

Door zowel de clubs als de begeleiders worden de Socratische bijeenkomsten hoog gewaardeerd: *“De Socratische gespreksvorm zorgt voor echte interactie, openheid en nodigt mensen uit om constructief mee te denken. De aanwezigen vonden het prettig om hun mening te kunnen ventileren en hun ei kwijt te kunnen.”* Bovendien levert het veel op: *“Het geeft een goed beeld van wat er leeft en speelt in de club en biedt aanknopingspunten.”*

Als gevolg van de eerder genoemde beperkte betrokkenheid van leden, vrijwilligers en ouders bij de club in het algemeen en het project in het bijzonder valt de opkomst bij sommige bijeenkomsten echter tegen. Met name de seniorleden en ouders laten het nogal eens afweten. Bij vier van de zes clubs gingen de bijeenkomsten voor deze groepen uiteindelijk niet door.

Het best bezocht worden de bijeenkomsten voor leiders, trainers en andere vrijwilligers: *“Zij zijn vanuit hun rol vanzelf al meer betrokken. Voor anderen voelt het misschien toch een beetje als een ‘ver van mijn bed’-show.”* Ook over de bijeenkomsten met jeugdleden zijn de clubs en begeleiders enthousiast. Succesfactor hier is dat kinderen en jongeren gericht en persoonlijk worden gevraagd om mee te doen. Daarbij werkt het drempelverlagend om de bijeenkomsten te plannen op momenten dat de beoogde groep toch al op de club aanwezig is, bijvoorbeeld direct na een training.

Schouwen op een wedstrijddag

De KNVB- en Halt-begeleiders vinden ook de schouw op wedstrijddagen – in concreto: observeren en gesprekjes ‘langs de lijn’ – zeer inzichtgevend en verhelderend: *“Op die manier krijg je in korte tijd een goede indruk van de club. Bovendien is het een laagdrempelige manier om veel verschillende mensen binnen de club te spreken.”* Op deze wijze komt ook de mening van mensen die niet zo snel geneigd zijn om de bijeenkomsten te bezoeken, naar voren.

Voor de verenigingen zelf is het interessant dat de Halt- en KNVB-begeleiders, als relatieve buitenstaanders, eens met frisse ogen naar hun club kijken. Doorgaans levert dat vooral veel bevestiging op: *“De schouw maakte in de eerste plaats duidelijk dat er een goede sfeer in de club heerst en geen grote problemen spelen, maar dat wisten we al.”* Soms ook komen er zaken aan het licht die het clubbestuur zelf niet (meer) ziet: *“Het ontbreekt aan een goede bewegwijzering op het park, waardoor veel bezoekers zoekend om zich heen kijken. Dat draagt niet bij aan het gevoel van gastvrijheid.”*

3.3 Wat verloopt moeizamer? Belemmerende factoren

“Een traject als dit kost veel tijd en effort, van de hele vereniging. Tien jaar geleden had onze club waarschijnlijk niet meegedaan, omdat andere zaken toen directe aanpak behoeften. Als er een acuut probleem is kom je hier niet aan toe.”

Zoals gezegd is er een zekere mate van basisbetrokkenheid nodig in en bij de club om het Halt-KNVB-veiligheidsstraject echt goed in de gehele vereniging te laten landen. In veel verenigingen is dit een belemmerende factor, die op veel vlakken doorwerkt. Een lage basisbetrokkenheid zorgt voor een lage bereidheid bij leden en ouders om deel te nemen aan de bijeenkomsten en om vragenlijsten in te vullen. Extra effort op dit vlak is dus geboden, maar juist bij deze verenigingen zien we dat het verenigingsbestuur haar handen vol heeft aan uitvoerende kerntaken die direct aandacht behoeven (organisatie van wedstrijden en trainingen), zodat er weinig tijd overblijft voor zaken die ook belangrijk zijn maar minder acuut: *“Het kost tijd om mensen in de club mee te nemen. Een algemeen mailtje of bericht op de website is niet voldoende. Dat hebben we onderschat.”*

Vragenlijsten onder jeugdspelers, seniorspelers, vrijwilligers en ouders

Vanuit die vaak lage betrokkenheid wekt het geen bevreemding dat de respons op de uitgezette vragenlijsten bij de meeste verenigingen erg laag is. Bij twee van de zes gevolgde verenigingen was de respons zelfs nul. Bij slechts één vereniging was het responspercentage dusdanig dat er tenminste enige waarde aan de uitkomsten gehecht kan worden. Niet toevallig betreft het hier de vereniging met de meeste betrokken leden en ouders; door hen persoonlijk te vragen lukte het deze club om een respons van bijna 20 procent te realiseren. Desalniettemin hadden de vragenlijsten ook hier geen grote toegevoegde waarde. Daarvoor was het onderscheidend vermogen te gering: *“Het waren nogal algemene vragen waarop iedereen ongeveer hetzelfde antwoordde. Dat leverde dus niet veel nieuws op. Veel interessanter was het om in de bijeenkomsten dieper in te kunnen zoomen op specifieke onderdelen.”*

De checklist

Ook de checklist vinden verschillende verenigingsbesturen te algemeen. Aangegeven wordt dat de checklist enorm breed is: er worden zoveel onderwerpen en items in behandeld dat het invullen ervan erg veel tijd kost: *“Op zich gaf het een mooi breed beeld, maar misschien levert het meer op om eerst na te gaan welke thema’s spelen, om vervolgens alleen op die thema’s meer de diepte in te gaan.”*

(Te) brede opzet

Ook in zijn algemeenheid wordt door verschillende clubs genoemd dat het Halt-KNVB veiligheidsstraject erg breed is van opzet. Daardoor worden weliswaar de problemen in de club blootgelegd, maar het gevolg is dat onvoldoende wordt ingezoomd op die specifieke problemen zelf. Een voorbeeld in dit kader: *“De bijeenkomsten zijn vrijblijvend. En dus schitteren degenen die de grootste problemen veroorzaken door afwezigheid. Terwijl je eigenlijk juist met hen het gesprek zou moeten aangaan.”* En een andere club zegt in dit kader: *“Het zijn altijd alleen de goedwillende leden die netjes komen opdraven. Maar de mensen en teams die de problemen veroorzaken zie je niet bij de bijeenkomsten. Het is dus eigenlijk wel duidelijk wat er moet gebeuren: de rotte appels moet je rechtstreeks aanpakken en als dat niet helpt verwijderen.”*

3.4 Welke maatschappelijke partners zijn betrokken? Samenwerking

In de inleiding is al aangegeven dat Halt en de KNVB met de veiligheidstrajecten voetbalverenigingen tevens willen stimuleren en ondersteunen om samenwerking te zoeken met andere maatschappelijke organisaties in de wijk, zoals gemeente, scholen, politie, jongerenwerk en zorgorganisaties. Zij beschikken immers over de expertise en mogelijkheden om clubs ook op de langere termijn te ondersteunen bij het bevorderen van veiligheid. Andersom biedt de voetbalvereniging, als plek waar mensen vrijwillig en vanuit intrinsieke motivatie komen, deze partijen een kansrijk aangrijpingspunt om eigen boodschappen en doelen kracht bij te zetten en de veiligheid in de bredere wijkcontext te vergroten.

Dit subdoel blijkt in de praktijk voor veel verenigingen nog te veel gevraagd. Bij vier van de zes gevolgde clubs is het tijdens het veiligheidstraject *niet* tot een bijeenkomst met externe partners gekomen. Niet omdat ze het nut ervan niet inzien – integendeel – maar omdat ze er niet aan toe zijn gekomen. Een van de KNVB-procesbegeleiders vat het mooi samen: *“Je wil ze zelf leren vissen, maar dat was nu te veel gevraagd van de club. Ze hebben hun handen al vol om reguliere zaken geregeld te krijgen. Persoonlijk contact leggen met allerlei groepen binnen de club was al lastig, laat staan met allerlei personen en organisaties van buiten.”*

Bij twee van de onderzochte clubs waren er wel een of meer overlegmomenten met externe maatschappelijke partners. Het gaat hierbij om scholen, een kinderopvangorganisatie, de gemeente, een welzijnsstichting en de dominee. De maatschappelijke rol van de voetbalvereniging wordt door deze maatschappelijke organisaties breed onderkend en zij spreken expliciet uit bereid te zijn om als vraagbaak op te treden als er een specifieke vraag vanuit de vereniging naar voren komt. In één traject heeft dat geleid tot ondersteuning bij de Groepsaanpak en Agressieregulatietraining van twee jeugdteams die veel problemen kennen. In het andere traject is nog niet nader geëxpliciteerd om wat voor soort vragen het kan gaan.

Bij nog eens twee andere clubs wordt na afloop van de veiligheidsanalyse de link naar een of meer andere maatschappelijke organisaties gelegd. De ene club wordt door de KNVB-medewerker in contact gebracht met een contactpersoon van de politie, waarmee direct samenwerkingsafspraken konden worden gemaakt. De andere club heeft, op basis van de veiligheidsanalyse, het advies gekregen om samen met gemeente, jongerenwerk en politie een ketenaanpak uit te werken. Deze club wil hier het komende seizoen invulling aan gaan geven.

4 Resultaten en effecten

De Halt-KNVB veiligheidstrajecten hebben tot doel om voetbalverenigingen meer bewust te maken van het thema veiligheid en hun – op basis van eigen inzichten – handvatten aan te reiken om zich hierop te verbeteren. De trajecten zijn bedoeld als startpunt om bij de ondersteunde verenigingen een cultuur te stimuleren van bespreken, uitspreken, afspreken en aanspreken. In dit vierde hoofdstuk gaan we na in hoeverre deze doelen bij de zes gemonitorde verenigingen zijn behaald. Daarnaast is er ook oog voor eventuele neveneffecten. Achtereenvolgens komen de volgende vragen aan bod:

- 1 Wat levert de veiligheidsanalyse de voetbalverenigingen op de korte termijn op?
- 2 Welke vervolgstappen worden hen geadviseerd en wat doen zij hiermee?
- 3 Wat is de meerwaarde van het traject op de langere termijn?
- 4 Wat hebben de verenigingen verder nog nodig aan ondersteuning?

4.1 Wat levert de veiligheidsanalyse op de korte termijn op? Directe resultaten

“De analyse heeft het onderwerp veiligheid nadrukkelijk op de agenda gezet en geeft een boost om zaken nog verder te verbeteren in de club. Er zijn genoeg verbeterpunten in kaart gebracht om de komende jaren mee aan de slag te gaan. Dat kan de club alleen maar sterker maken.”

Bevestiging van sterke en zwakke punten van de club

Op de korte termijn hebben de veiligheidstrajecten vooral voor veel herkenning gezorgd. In de meeste trajecten werd het beeld, dat het bestuur al had van de eigen club, bevestigd: *“Er kwamen niet hele verrassende dingen uit, maar het zette wel mooi op een rij wat goed gaat en wat beter kan of moet.”* Deels bracht de analyse verenigingsspecifieke knelpunten in kaart, zoals een slechte bereikbaarheid van het sportpark, onvoldoende parkeergelegenheid, een gevaarlijk gladde stalen trap naar de kantine, problemen als gevolg van culturele diversiteit en een gebrek aan begeleiding van (jonge) trainers. Maar deels ook blijken er op het gebied van veiligheid een aantal generieke knelpunten te spelen, dat wil zeggen zaken die in (vrijwel) alle clubs spelen:

- Er zijn wel gedragsregels, maar deze zijn niet breed bekend noch zichtbaar binnen de club.
- Over de inhoud van de gedragsregels, waarin in veel trajecten al in de dialoogbijeenkomsten over is gediscussieerd, bestaat veel consensus.
- Tegen ongewenst gedrag wordt niet consequent en eensluidend opgetreden. Iedere trainer, coach of leider gaat er anders mee om.
- Veiligheidsincidenten worden ad hoc, naar bevind van zaken, aangepakt.
- Een breed gedeelde wens in de dialoogbijeenkomsten is dat er meer duidelijkheid komt over wat wel en niet kan en verwacht wordt binnen de club en dat hier ook consequent op wordt gestuurd en gehandhaafd. De rol van trainers en leiders wordt hierin als cruciaal gezien (voorbeeldfunctie, gedragsnormen initiëren en toezien op naleving).

- De club beschikt over een actief bestuur, maar er zijn te weinig betrokkenen in de club om alle ideeën en plannen ten uitvoer te brengen, waardoor er veel blijft liggen.
- Er wordt nog niet of nauwelijks samengewerkt met maatschappelijke partners.

Bewustwording

Daarnaast is het onderwerp veiligheid bij de meeste clubs breder onder de aandacht gekomen. In die zin hebben de veiligheidstrajecten gezorgd voor bewustwording, bij de verenigingsbesturen maar ook breder bij andere leden, vrijwilligers en ouders: *“Door het project zijn meer leden zich er bewust van geworden dat er iets dringend moet veranderen. Er is meer bereidwilligheid om aan de slag te gaan en men is zich meer bewust van de zwakheden van de club en waar aan gewerkt moet worden.”*

Een enkele uitzondering daargelaten is het nog niet gelukt om vrijwel de gehele club in dit proces te betrekken en mee te nemen, maar benadrukt wordt dat er wel een begin is gemaakt: *“Het is de eerste steen in de vijver, die nog opgevolgd moet worden.”*

‘Zachte’ resultaten

De belangrijkste meerwaarde op de korte termijn is dus gelegen in een goede sterkte-zwakke analyse van de club – een analyse die het bestaande beeld doorgaans bevestigt – in combinatie met bewustwording over het belang van het thema veiligheid. Door de meeste betrokkenen in de verenigingen wordt deze opbrengst positief beoordeeld. Zij benadrukken dat het om een proces gaat dat tijd nodig heeft: *“Het project was belangrijk, want heeft dingen in gang gezet, maar eigenlijk begint het nu pas.”* En: *“Het is nu aan ons als vereniging om hier een vervolg aan te geven.”*

Maar ook zijn er betrokkenen die kritischer zijn. Dit heeft rechtstreeks te maken met de verwachtingen vooraf: zij hadden gehoopt op meer zichtbare veranderingen in de club: *“Het project heeft helemaal niets veranderd. Het heeft wel zaken blootgelegd, maar niet gezorgd voor oplossingen.”* En: *“De kernwaarden van de club zijn naar boven gekomen, maar die kenden we wel. Bovendien verandert er daardoor niks. Je kunt bijvoorbeeld wel roepen dat respect hoog in het vaandel staat, maar hoe geef je daar dan handen en voeten aan? Het gaat om de invulling. Die stap moet nog worden gemaakt.”*

‘Harde’, zichtbare resultaten

Toch hebben de veiligheidstrajecten in een aantal van de deelnemende clubs ook al voor enkele concrete veranderingen en succesjes gezorgd. Zo ontstond tijdens de veiligheidsanalyse bij een van de clubbesturen het inzicht dat een meer directe communicatie met leden geboden is. Dit inzicht heeft ertoe geleid dat sindsdien op iedere zaterdagmiddag een bestuurslid op de club aanwezig is voor een ‘inloopspreekuur’. Door de leden wordt hier positief op gereageerd. Een andere club ging over tot het inschakelen van zogeheten gastvrouwen op wedstrijddagen, nadat aan het licht kwam dat er veel kritiek was op de gastvrijheid op de club. Een derde vereniging haalde een team uit de competitie, dat keer op keer over de schreef ging: *“Voorheen gaven we dit team steeds weer een nieuwe kans. Dat leidde tot onvrede bij andere leden. Door het veiligheidstraject vonden we dat we nu een daad moesten stellen. Het heeft ons geleerd dat het beter is om duidelijke grenzen te stellen en te bewaken. Dat leverde direct veel goodwill op.”*

De duidelijkste concrete resultaten c.q. successen zien we terug bij het eerder genoemde traject dat zich specifiek richt op twee probleemteams. Zo geven de spelers die de agressieregulatietraining hebben gevolgd aan dat zij het geleerde direct in de praktijk zijn gaan toepassen. Beslissingen van de scheidsrechter accepteren, je niet laten 'opfokken' door de tegenstander door te focussen op je eigen spel, medespelers alleen positief coachen, elkaar er direct op aanspreken als het verkeerd dreigt te gaan: al dat soort dingen gaan volgens de spelers veel beter: *“We zijn echt veranderd. We corrigeren elkaar op een positieve manier en voelen ons nu ook sterker en meer een team.”* En de trainer geeft aan: *“Er is een hechtere band ontstaan in het team, er wordt meer samengespeeld en er is minder geouwehoer op het veld. Er is er nog steeds wel eens eentje die zich laat gaan, maar dan grijpen anderen direct in. Ze corrigeren elkaar. Ik denk dan ook niet dat het toeval is dat er geen incidenten meer zijn geweest sinds de ART.”*

4.2 Welke vervolgstappen zetten de verenigingen?

“Het heeft een mooi lijstje van aanbevelingen opgeleverd waar wij als club keuzes uit gaan maken. Op basis van wat er nu ligt aan adviezen gaan we als bestuur prioriteren.”

De veiligheidsanalyse resulteert naast de sterkte-zwakte analyse ook in aanbevelingen van de Halt- en KNVB-begeleiders voor vervolgstappen. Hoe zien die aanbevelingen eruit? En welke vervolgstappen worden op basis van de veiligheidsanalyse daadwerkelijk gezet?

Aanbevelingen en adviezen

In 4.1 stelden we al dat de veiligheidsanalyses veel overeenkomstige elementen bevatten. Doordat de verschillende voetbalverenigingen op het gebied van veiligheid veelal met dezelfde zaken worstelen zijn ook de adviezen, die de Halt- en KNVB-procesbegeleiders de clubs meegeven, in grote lijnen gelijk. In vrijwel alle adviesrapporten komen de volgende aanbevelingen terug:

- Zorg voor een duidelijk veiligheidsbeleid, waarin de focus ligt op maatregelen om veiligheidsincidenten zoveel mogelijk te voorkomen en dat duidelijke handvatten biedt om adequaat en consequent te handelen en reageren (minder ad hoc) in geval van incidenten.
- Bepaal samen met betrokkenen in de club concrete, positief geformuleerde gedragsregels. Maak deze kernwaarden en gedragsregels breed kenbaar en zichtbaar, zowel voor leden als bezoekers. De centrale boodschap moet zijn: *iedereen is bij ons op de vereniging welkom, maar je hebt je wel aan een aantal simpele regels en afspraken te houden.*
- Draag zorg voor handhaving van afgesproken regels (consequent optreden tegen ongewenst gedrag), maak ook hier duidelijke afspraken over en marchandeer hier niet in.
- Geef de trainer/coach/leider hier een spilfunctie in: deze moet het goede voorbeeld geven, nadrukkelijk toezien op 'normaal' gedrag en zo nodig bijsturen. Faciliteer en stimuleer dit als club door trainers/coaches/leiders informatie en ervaringen te laten delen en gezamenlijk afspraken te maken. Bied hun zo nodig begeleiding (train the trainers).
- Werk KNVB-protocollen (voor pesten, rouwen, EHBO, AED, vrijwilligers enz.) nader uit en veranker het binnen de vereniging. Gebruik het als naslagwerk en maak afspraken hoe vaak en wie dit controleert en evalueert.

- Werk gericht aan het versterken van de betrokkenheid van leden, onder andere door veel persoonlijke contactmomenten te creëren, mensen direct te vragen wat zij voor de club kunnen betekenen (eye-to-eye) en heldere en overdraagbare functieomschrijvingen te ontwikkelen.
- Zoek contact met externe maatschappelijke partners, zoals gemeente, jongerenwerk en politie, en maak heldere samenwerkingsafspraken. Ga onder meer na op welke vlakken zij hulp en advies kunnen bieden.

Naast deze generieke aanbevelingen, die voor vrijwel elke club nuttig zijn, geven de Halt- en KNVB-begeleiders de clubs ook enkele adviezen op maat mee. In aansluiting op de verenigingsspecifieke knelpunten gaat het hierbij om zeer verschillende verbeterpunten, rijp en groen door elkaar. Een kleine greep:

- Blijf met de gemeente en KNVB in gesprek over de kwaliteit van de velden en de eventuele mogelijkheden voor aanleg van een kunstgrasveld en uitbreiding van kleedkamers enz.
- Bepaal in overleg met de gemeente hoe vaak en door wie er een inspectie wordt uitgevoerd m.b.t. brandveiligheid, bouwtechnische en materiaal-technische inspecties en leg e.e.a. vast.
- Overweeg terug te gaan van twee naar één wedstrijddag, zodat minder vrijwilligers nodig zijn.
- Overweeg een fusie met een of enkele andere verenigingen.
- Zorg voor toezichthouders langs de velden en in de kleedkamers.
- Zet de ‘shake hands’-procedure in gang.
- Laat alle jeugdleiders en trainers de cursus “positief coachen” volgen.
- Werk samen met gemeente, jongerenwerk en politie een ketenaanpak uit.

Vervolgstappen

De vraag is natuurlijk wat de verenigingen met de aanbevelingen en adviezen doen. In hoeverre geven zij er een vervolg aan? Die vraag valt op dit moment nog niet te beantwoorden, omdat de gevolgde verenigingen zich hier nog over buigen. De verenigingsbesturen zien de aanbevelingen en adviezen als een soort beleidsagenda, waar ze de komende jaren stapsgewijs mee aan de slag willen gaan. Zoals een voorzitter het treffend formuleerde: *“Het heeft een mooi lijstje van aanbevelingen opgeleverd waar wij als club keuzes uit gaan maken. Op basis van wat er nu ligt aan adviezen gaan we als bestuur prioriteren. Dat is iets voor de start van het nieuwe seizoen.”*

4.3 Wat is de meerwaarde op de langere termijn? Borging en ondersteuningsbehoeften

“De meerwaarde moet nog blijken. Er ligt nu een rapport met goede aandachtspunten, maar het is de vraag of we dat als club kunnen voortzetten.”

Zoals eerder gezegd ging één van de zes gevolgde veiligheidstrajecten een stap verder dan een analyse plus advies op basis van de inzichten van diverse betrokkenen. In dit traject ging men, na een korte analyse, direct aan de slag met het aanpakken van het belangrijkste knelpunt: een gerichte groepsaanpak en agressieregulatietraining voor twee probleemteams. Deze ‘hands-on’-aanpak had direct effect. Het heeft daadwerkelijk voor een ommekeer gezorgd bij deze twee teams. Het is weliswaar nog te vroeg om aan te geven hoe duurzaam de veranderingen hier zijn, maar de verwachting is dat het zelfcorrigerend vermogen ook op de langere termijn is verbeterd. De Halt-

medewerker: *“Het heeft de jongens in deze teams aangezet tot nadenken en er zijn met elkaar concrete afspraken gemaakt. Als er zich nu eentje misdraagt zal hij daar door de anderen op worden aangesproken. Ik verwacht dan ook dat deze jongens dit ook op de langere termijn meenemen in hun handelen op en rond het voetbalveld.”*

Dit traject vormt echter de uitzondering. De lange termijn meerwaarde van de andere trajecten laat zich veel lastiger voorspellen, omdat de eigenlijke aanpak en uitvoering hier nog moet beginnen. Deze clubs zitten zoals gezegd nog in de fase van prioriteren. Zij buigen zich over de vraag met welke aanbevelingen, voortkomend uit de veiligheidsanalyse, ze (als eerste) aan de slag gaan. In hoeverre het in gang gezette bewustwordingsproces op het gebied van veiligheid verder ingevuld en uitgerold wordt valt op dit moment dus nog niet te zeggen.

Ondersteuningsbehoeften

Wel duidelijk is dat het vooral voor de minder vitale clubs lastig is om volledig op eigen kracht invulling te geven aan de aanbevelingen en adviezen. Veelal ontbreekt het aan expertise en vooral ook tijd: het clubbestuur is van goede wil, maar heeft de handen al vol aan zaken die acuut om aandacht vragen: *“We kampen hier met een structureel vrijwilligerstekort en moeten alle zeilen bijzetten om de trainingen en wedstrijden georganiseerd te krijgen.”* Dat beleid en maatregelen op het gebied van veiligheid belangrijk zijn wordt weliswaar onderkend, maar men komt er eenvoudigweg niet aan toe: *“De veiligheidsanalyse heeft eens te meer duidelijk gemaakt dat deze club haar maatschappelijke waarde voor de wijk alleen kan voortzetten en benutten als er externe ondersteuning komt.”*

Veel hangt dus af van de ondersteuning. In die zin is het een positief bij-effect van de veiligheidstrajecten dat er een direct lijntje is gelegd tussen de clubs en de KNVB en Halt. Naar de helft van de gevolgde voetbalverenigingen zijn reeds toezeggingen gedaan door de KNVB en ook Halt dat zij ondersteuning kunnen bieden bij de implementatie van verschillende aanbevelingen. Een voorbeeld in dit kader:

Als vervolg op de veiligheidsanalyse ligt er bij een van de verenigingen het concrete voorstel vanuit Halt om bij de start van het nieuwe seizoen begeleiding te bieden bij:

- één of twee werkbijeenkomsten met bestuur en geselecteerde vrijwilligers / kaderleden, waarin het verenigingsbeleid wordt voorzien van praktische uitwerkingen, onder meer: een stappenplan om roeyement te voorkomen dan wel door te voeren (als voorbeeld voor een vergelijkbare uitwerking voor andere thema's);
- een bijeenkomst met relevante beleidsambtenaren / wethouders om de noodzakelijkheid van ondersteuning door capabele externe partners te bespreken en organiseren. De gemeente wordt in dezen aangesproken op haar regierol integrale veiligheid.

Daarnaast ligt er een aanbod van de KNVB om ondersteuning te bieden bij het scherp stellen van de jaarplanning m.b.t. bijeenkomsten met trainers/leiders, ouders en jeugdteams bij het implementeren van gedragsregels in de praktijk. Voorts kan de KNVB-procesbegeleider ondersteunen bij het geven van een kwaliteitsimpuls aan het technisch kader, onder meer door het trainen & coachen van trainers, bijwonen van trainersbijeenkomsten, etc.

Zelfhulpinstrumenten

Naast de directe begeleiding en ondersteuning vanuit Halt en de KNVB hebben de meeste clubs vanuit het veiligheidstraject enkele praktische instrumenten en protocollen aangereikt gekregen; van de KNVB, van Halt of vanuit Veilig Sportklimaat. Het gaat hier om zelfhulpinstrumenten waar verenigingen in principe zelf mee aan de slag kunnen. Twee van de zes gevolgde voetbalclubs – niet toevallig de meest vitale – hebben de verwachting uitgesproken hier voldoende aan te hebben. Zij zijn positief gestemd over de toekomst en schatten in dat zij in staat zijn om op eigen kracht invulling te geven aan de aanbevelingen en adviezen: *“We hoeven in ieder geval niet zelf het wiel opnieuw uit te vinden. Er liggen al veel voorbeelden en protocollen, van de KNVB en ook van andere voetbalverenigingen. Daarmee komen we een heel eind. En als we toch nog ergens hulp bij nodig hebben is het lijntje snel gelegd.”*

Maar voor minder vitale clubs, die worstelen met acute problemen zoals een structureel vrijwilligerstekort of financiële onzekerheden, is zoals gezegd meer nodig. Een van de clubvoorzitters verwoordt het als volgt: *“Er is een scheefgroei van clubs in slechte buurten die tegen enorme problemen aanlopen en clubs in goede buurten die nauwelijks probleemleden hebben. Het is een maatschappelijk probleem waar clubs mee worden opgepadeld. De clubs met moeilijke groepen in de gelederen moeten echt flink worden geholpen en ondersteund, anders blijft het dweilen met de kraan open.”*

5 Conclusies, reflecties en aanbevelingen voor vervolg

Dit afsluitende hoofdstuk bestaat uit twee delen. In paragraaf 5.1 'Conclusies' geven we, op basis van de resultaten zoals gepresenteerd in de hoofdstuk 2 tot en met 4, samenvattend antwoord op de centrale onderzoeksvragen uit 1.2. In 5.2 'Aanbevelingen' reflecteren we vervolgens op de resultaten, met als belangrijkste vraag: wat valt ervan te leren met het oog op een eventueel vervolg?

5.1 Conclusies

De door DSP-groep uitgevoerde evaluatie heeft inzicht gegeven op drie samenhangende niveaus met bijbehorende onderzoeksvragen. Per niveau en onderzoeksvraag volgt hierna een samenvattend overzicht met de belangrijkste resultaten.

1. Verschijningsvormen: hoe zien de Halt-KNVB veiligheidstrajecten eruit?

| | |
|--------------------------|---|
| <i>Typering clubs</i> | Het betreft een dwarsdoorsnede van risico- én doorsneeverenigingen en van sterke én zwakke clubs op financieel en bestuurlijk gebied. Vooral stedelijke voetbalverenigingen, vaak met relatief veel leden uit lagere sociaal-economische wijken, zijn vertegenwoordigd. |
| <i>Aanleiding</i> | De helft van de clubs doet min of meer verplicht mee vanwege geweldsincidenten en een slecht imago, dat ze ook zelf graag willen ombuigen. De andere helft meldt zich op eigen initiatief aan vanuit het principe 'Je wordt er altijd beter van als club'. |
| <i>Doelen trajecten</i> | Meest gehoorde doel vanuit de deelnemende clubs zelf is het komen tot een veilig en sociaal sportklimaat, 'normaal' gedrag, minder incidenten en een beter imago voor de club, onder meer door middel van duidelijke en gedragen gedragsregels. |
| <i>Doelgroep traject</i> | Vijf van de zes gevolgde clubs richten zich op de gehele vereniging: van jong tot oud en van spelend lid tot vrijwilliger en ouder. Eén club richt zich specifiek op twee 'probleemteams'. |
| <i>Opzet traject</i> | Vrijwel alle trajecten volgen het vaste Halt-KNVB stappenplan, met daarin dialoogbijeenkomsten met verschillende groepen betrokkenen centraal. Uitzondering is het traject specifiek gericht op probleemteams; deze kenmerkt zich door maatwerk en een oplossingsgerichte aanpak. |
| <i>Kernbetrokkenen</i> | De uitvoering van elk traject is in handen van een projectgroep, bestaande uit een procesbegeleider van Halt en de KNVB, een kartrekker vanuit de vereniging (meestal de bestuurssecretaris), de clubvoorzitter en soms nog enkele andere clubvertegenwoordigers. |

2. Procesverloop: hoe verlopen de trajecten en wat zijn daarbij de bevorderende en belemmerende factoren?

| | |
|---|--|
| <i>Medewerking en draagvlak</i> | De clubbesturen doen actief mee en zetten de poorten letterlijk en figuurlijk wijd open voor Halt en de KNVB. Het blijkt vaak lastig om ook de rest van de club mee te laten doen vanwege een gebrek aan basisbetrokkenheid. Het bereik is daardoor vaak beperkt. |
| <i>Succesvolle elementen en factoren</i> | Betrokkenen zijn positief over de Halt-KNVB procesbegeleiders, de Socratische bijeenkomsten en de schouw. Het helpt om mensen persoonlijk te vragen en activiteiten te organiseren op momenten dat mensen toch al op de club zijn. |
| <i>Knelpunten en belemmerende factoren</i> | Door een lage basisbetrokkenheid hebben veel bijeenkomsten een lage opkomst en laat ook de respons op de vragenlijsten te wensen over. De vragenlijst en checklist vinden sommige clubs te algemeen van opzet. Liever zoomt men in op (aanpak van) specifieke problemen. |
| <i>Samenwerking met maatschappelijke partners</i> | Zelf maatschappelijke partners benaderen en betrekken is voor veel clubs te veel gevraagd; ze komen er niet aan toe. Waar dat wel gebeurt zijn de ervaringen positief. Hoe specifiek de vraag hoe beter de samenwerking van de grond komt. |

3. Resultaten en effecten: wat leveren de veiligheidstrajecten op?

| | |
|--------------------------------------|--|
| <i>Directe resultaten</i> | De veiligheidstrajecten leveren in de eerste plaats een goede sterkte-zwakte analyse op van de club; een analyse die het bestaande beeld doorgaans bevestigt. Daarnaast brengt het een bewustwordingsproces op gang. De trajecten geven dus vooral inzicht in (breder gedragen) verbeterpunten; soms worden daar al tijdens het traject voorzichtig enkele acties op ondernomen. |
| <i>Vervolgstappen</i> | De veiligheidstrajecten resulteren in een rapport met aanbevelingen voor vervolgstappen om de veiligheidssituatie te verbeteren. In grote lijnen zijn deze aanbevelingen voor alle clubs gelijk: zie 4.2. De meeste clubs zitten nu in de fase van prioriteren; er valt dus nog niet te zeggen in hoeverre zij ook daadwerkelijk met de aanbevelingen aan de slag gaan. |
| <i>Meerwaarde op langere termijn</i> | Omdat de eigenlijke aanpak en uitvoering bij de meeste clubs nog moet beginnen is de lange termijn meerwaarde van de veiligheidstrajecten nog niet bekend. Het enige traject dat wel al een stap verder ging (groepsaanpak en agressieregulatietraining) heeft gezorgd voor een duidelijke ommekeer en naar verwachting ook duurzame effecten bij (de spelers in) de twee betrokken teams. |
| <i>Ondersteuningsbehoeften</i> | Voor vitale voetbalverenigingen gelden de aanbevelingen op veiligheidsgebied als een soort beleidsagenda, waar zij stapsgewijs zelf mee aan de slag willen gaan. De minder vitale clubs hebben sterke behoefte aan externe ondersteuning hierbij. |

5.2 Aanbevelingen

In het verlengde van de conclusies en mede ook op basis van de ervaringen en reacties van betrokkenen volgt hierna een aantal aanbevelingen, die zijn samen te vatten onder de volgende vier noemers:

- 1 Minder analyse, meer 'hands-on'.
- 2 Minder breed, meer focus.
- 3 Concretiseren van doelen.
- 4 Aanpak op maat.

Minder analyse, meer 'hands-on'

Bij de deelnemende voetbalverenigingen en ook procesbegeleiders lijkt enige ambivalentie te bestaan over het doel van de Halt-KNVB veiligheidstrajecten. Ook in de communicatie en documentatie over de trajecten lijken Halt en de KNVB op twee gedachten te hinken. Enerzijds wordt gesproken over een veiligheidsanalyse, wat suggereert dat het traject louter is bedoeld om meer inzicht te krijgen in de veiligheidssituatie. Anderzijds doen de clubs zelf mee omdat ze echt wat willen veranderen. Ze hebben de hoop en verwachting dat het traject (uiteindelijk) leidt tot een veiliger en socialer sportklimaat in de vereniging, tot meer 'normaal gedrag' en minder incidenten en tot een beter imago voor de club.

Het eerste doel is zonder meer behaald: alle zes de gevolgde trajecten hebben geleid tot meer aandacht voor en meer inzicht in de veiligheidssituatie van de vereniging. Het heeft eens te meer duidelijk gemaakt wat op dit gebied goed en minder goed gaat. Dit is onmiskenbaar een belangrijke eerste stap, maar voor veel verenigingen op zichzelf niet voldoende om duurzame veranderingen in gang te zetten. Terwijl het daar uiteindelijk toch om gaat. Met name de minder vitale verenigingen ontbreekt het aan expertise en vooral tijd om op eigen kracht aan de slag te gaan met de aanbevelingen uit de analyse. Om de implementatie van de aanbevelingen echt te laten slagen moeten deze clubs hierbij fors worden ondersteund. Deels wordt daar nu ook in voorzien, want de

KNVB en Halt zijn met verschillende van de deelnemende verenigingen in gesprek over een mogelijk vervolg op het veiligheidstraject.

Vanuit efficiency oogpunt valt er echter veel voor te zeggen om die implementatiefase, waarin hands-on ondersteuning wordt geboden bij de uitvoering, al van tevoren als vast onderdeel van de interventie zelf in te bouwen. Hiervoor kan ruimte worden vrij gemaakt door de analysefase in te korten. In veel trajecten blijkt het verenigingsbestuur bij de start van het traject namelijk al goed op de hoogte van wat er leeft en speelt in de club. Een brede veiligheidsanalyse, waarin de gehele club op tal van aspecten wordt doorgelicht, is dan vaak niet noodzakelijk. Door eerder in het proces gericht in te zoomen op het belangrijkste knelpunt, dit specifieke knelpunt verder uit te diepen met verschillende betrokkenen in de club via de Socratische methode en vervolgens praktisch met elkaar aan de slag te gaan met de oplossing, kan de opbrengst van de veiligheidstrajecten worden vergroot.

Kortom: een kortere analysefase, zodat er tijd beschikbaar komt voor hands-on ondersteuning bij de implementatiefase. Op die manier hebben de veiligheidstrajecten tot resultaat dat de ondersteunde voetbalverenigingen daadwerkelijk een veiliger en socialer klimaat ontwikkelen, het aantal incidenten weten terug te brengen en/of het imago van hun club weten te verbeteren. En dat is wat de verenigingen zelf, maar ook de KNVB en Halt willen.

In één van de gevolgde trajecten zagen we deze werkwijze al terug. De intake bij deze club maakte duidelijk dat de grootste problemen zich concentreerden rond twee jeugdteams, de A1 en A2. Bij deze teams was voortdurend wat aan de hand, van vandalisme tot geweldsincidenten. Daarop gingen men met de spelers en trainers van deze teams om tafel om de problemen verder uit te diepen. De Socratische methode was hierbij zeer behulpzaam. Vervolgens ging men gericht met deze twee teams aan de slag door inzet van een Groepsaanpak en Agressieregulatietraining. Dat zorgde voor de ommekeer. Dat juist dit traject de meest tastbare resultaten opleverde lijkt geen toeval.

Minder breed, meer focus

In de Halt-KNVB veiligheidstrajecten is het begrip veiligheid heel breed ingestoken. Tal van onderwerpen en items passeren de revue. Het gaat niet alleen over aanspreekcultuur en over geweldsincidenten en omgangsvormen op en om het veld, maar ook over vrijwilligersbeleid, ouderbetrokkenheid, de onderhoudsstaat van de velden, de bewegwijzering op het park, de aanwezigheid van een AED-kastje enzovoorts. Stuk voor stuk belangrijke elementen, maar door de breedte ontbreekt het soms aan focus. Of, zoals een van de verenigingsbestuurders het verwoordt: *“Op zich gaf het een mooi breed beeld, maar misschien levert het meer op om eerst na te gaan welke thema’s spelen, om vervolgens alleen op die thema’s meer de diepte in te gaan.”*

Overigens hadden de Halt- en KNVB-procesbegeleiders de ruimte om die focus aan te brengen en van het reguliere stappenplan af te wijken als de situatie daarom vroeg, maar in praktijk zien we dat dit weinig gebeurde. Het kader vormde een stappenplan, dat erop gericht was de club in de volle breedte door te lichten. En dat kader vormde voor de procesbegeleiders het speelveld. Het gevolg was dat in de meeste trajecten (te) veel tijd is gaan zitten in het organiseren van bijeenkomsten waar niet of nauwelijks mensen op af kwamen en in het bespreken van sommige thema’s die in desbetreffende club eigenlijk niet om aandacht vroegen. Ook op dit vlak geldt het eerder genoemde traject, dat zich specifiek richtte op twee probleemteams, als positief voorbeeld.

De procesbegeleiders kunnen hier beter in worden gestuurd en geschoold, maar daarnaast verdient het aanbeveling om de thematiek en reikwijdte van de Halt-KNVB veiligheidstrajecten vooraf al meer af te bakenen. Dat biedt focus, zorgt voor een helder inhoudelijk kader en voorkomt versnippering. Zo'n afbakening is ook mogelijk, want in de kern staan alle voetbalverenigingen in grote lijnen voor dezelfde uitdagingen op veiligheidsgebied, zo maken de veiligheidsanalyses duidelijk:

- Zorg voor een duidelijk veiligheidsbeleid, waarin de focus ligt op maatregelen om veiligheidsincidenten zoveel mogelijk te voorkomen en dat duidelijke handvatten biedt om adequaat en consequent te handelen en reageren (minder ad hoc) in geval van incidenten.
- Bepaal samen met betrokkenen in de club concrete, positief geformuleerde gedragsregels. Maak deze kernwaarden en gedragsregels breed kenbaar en zichtbaar, zowel voor leden als bezoekers. De centrale boodschap moet zijn: *iedereen is bij ons op de vereniging welkom, maar je hebt je wel aan een aantal simpele regels en afspraken te houden.*
- Draag zorg voor handhaving van afgesproken regels (consequent optreden tegen ongewenst gedrag), maak ook hier duidelijke afspraken over en marchandeer hier niet in.
- Geef de trainer/coach/leider hier een spilfunctie in: deze moet het goede voorbeeld geven, nadrukkelijk toezien op 'normaal' gedrag en zo nodig bijsturen. Faciliteer en stimuleer dit als club door trainers/coaches/leiders informatie en ervaringen te laten delen en gezamenlijk afspraken te maken. Bied hun zo nodig begeleiding (train the trainers).
- Werk KNVB-protocollen (voor pesten, rouwen, EHBO, AED, vrijwilligers enz.) nader uit en veranker het binnen de vereniging. Gebruik het als naslagwerk en maak afspraken hoe vaak en wie dit controleert en evalueert.
- Werk gericht aan het versterken van de betrokkenheid van leden, onder andere door veel persoonlijke contactmomenten te creëren, mensen direct te vragen wat zij voor de club kunnen betekenen (eye-to-eye) en heldere en overdraagbare functieomschrijvingen te ontwikkelen.
- Zoek contact met externe maatschappelijke partners, zoals gemeente, jongerenwerk en politie, en maak heldere samenwerkingsafspraken. Ga onder meer na op welke vlakken zij hulp en advies kunnen bieden.

De prioritering en concretisering verschilt van club tot club, maar uiteindelijk hebben alle verenigingen er baat bij om, in het kader van het veiligheidstraject, in te zoomen op een of meer van deze adviezen en hier gericht mee aan de slag te gaan; clubbreed of bij een of enkele specifieke teams.

Dit sluit bovendien aan bij het inhoudelijk kader van de veiligheidstrajecten. KNVB en Halt spreken van de vier-eenheid *Bespreken-Uitspreken-Afspreken-Aanspreken*. Nu komen de meeste trajecten niet verder dan *Bespreken* (van wat er leeft en speelt op het gebied van veiligheid) en soms *Uitspreken* (van verwachtingen), maar aan *Afspreken* (vaststellen van regels en wijze van handhaven) en *Aanspreken* (handhaven en nakomen van regels, gepast ingrijpen als zich grensoverschrijdend gedrag voordoet) komt men in de meeste trajecten niet toe. Het kan de meerwaarde van de Halt-KNVB veiligheidstrajecten sterk vergroten als de voetbalverenigingen ook bij de implementatie van deze laatste twee aspecten van de vier-eenheid hands-on worden begeleid.

Concretiseren van doelen

Wat willen we in onze vereniging precies met het veiligheidstraject bereiken? Wanneer zijn we straks tevreden? Welke prestatie-indicatoren hanteren we hierbij en hoe meten we die?

Het heeft veel voordelen wanneer de projectgroep, bestaande uit de kernbetrokkenen van de vereniging en de Halt- en KNVB-procesbegeleiders, zich al vroeg in het traject – kort na de analysefase – over deze vragen buigt. Want SMART-doelen (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en met een duidelijke termijn) bevorderen doorgaans de doelgerichtheid van de aanpak. Hoe preciezer en concreter de formulering van de gehoopte en verwachte veranderingen vooraf, hoe gericht hierop kan worden gestuurd. Bovendien versterkt het de evaluatie, omdat resultaten dan kunnen worden afgelezen tegen de verwachtingen die er vooraf zijn gesteld.

Ook op dit vlak valt nog winst te behalen, aangezien de doelen in de trajecten nu tamelijk algemeen zijn geformuleerd: “een veilig en sociaal sportklimaat”, “‘normaal’ gedrag”, “minder incidenten”, “een beter imago” en “meer samenwerking”. Dergelijke doelen vragen om een nadere concretisering.

Aanpak op maat

De Halt-KNVB veiligheidstrajecten stonden tot nog toe open voor alle soorten clubs: van stedelijke tot plattelandsverenigingen, van doorsnee- tot risicoclubs en van financieel en organisatorisch sterke tot zwakke clubs. Deze insteek paste ook bij de experimentele fase waarin het project zich bevond. Geconcludeerd wordt dat elke club baat kan hebben bij een goede veiligheidsaanpak met Socratische gesprekken en hands-on ondersteuning, mits maatwerk wordt geboden. Het gaat erom aan te sluiten op de specifieke problematiek, mogelijkheden en ook onmogelijkheden in elke vereniging. Het is van belang om hier in de sturing en scholing van de Halt- en KNVB-procesbegeleiders nadrukkelijk rekening mee te houden. Wat doe je bij club A wel, maar bij club B niet en waarom? Welke ondersteuning levert het meeste op in welke situatie? En hoe dat te bepalen?

Voorts is het vanuit het oogpunt van efficiency een overweging om vooraf duidelijker te selecteren. Zoals gezegd heeft elke club baat bij een goede veiligheidsaanpak, maar voor de ene vereniging is ondersteuning op dit gebied harder nodig dan voor de andere. Nederland telt ruim 3 duizend voetbalverenigingen; die kunnen niet allemaal intensief worden ondersteund. Op basis van de evaluatie trekken we de voorzichtige conclusie dat de grootste winst valt te boeken bij de zogeheten vitale risicoverenigingen. Een ogenschijnlijke paradox. We doelen hier echter op clubs die hun zaakjes financieel, bestuurlijk en organisatorisch redelijk op orde hebben, maar desondanks de nodige veiligheidsproblemen ervaren. Juist bij deze clubs is er voldoende basis om hands-on ondersteuning bij de implementatie van veiligheidsmaatregelen echt te laten landen. Dergelijke clubs kunnen daadwerkelijk op weg worden geholpen bij de aanpak van negatief gedrag, geweldsincidenten en/of vandalisme door een cultuur van Bespreken-Uitspreken-Afspreken-Aanspreken te introduceren en/of een netwerkenaanpak te ontwikkelen met maatschappelijke partners.

Bij niet-vitale verenigingen, waar een gezonde financiële, bestuurlijke en/of organisatorische structuur ontbreekt, is vaak meer nodig. Bij die verenigingen is veiligheid doorgaans een belangrijk, maar niet het enige knelpunt. Eerst zullen hier een aantal randvoorwaarden in orde moeten worden gemaakt, voordat duurzame stappen op veiligheidsgebied gemaakt kunnen worden.

Vitale doorsnee-verenigingen tenslotte – dat wil zeggen sterke clubs zonder al te grote problemen op veiligheidsgebied – kunnen vrijwel altijd nog stappen maken op veiligheidsgebied, zeker in preventieve zin. De evaluatie maakt echter duidelijk dat deze verenigingen in veel gevallen voldoende kunnen hebben aan goede zelfhulpinstrumenten. Een praktische brochure met tips, aandachtspunten, praktische handvatten en voorbeelden, gebaseerd op de veiligheidstrajecten en bestaande KNVB-protocollen, kan hen op het goede spoor zetten, waarna zij (grotendeels) op eigen kracht tot actie overgaan.

Samenvattend is het advies kortom om de beschikbare ondersteuningsuren van Halt en de KNVB voor het begeleiden van voetbalverenigingen op het gebied van veiligheid zo gericht, effectief en efficiënt mogelijk in te zetten. Dat betekent dat de ondersteuningstijd per traject kan verschillen, evenals de inhoud en opzet van de procesbegeleiding. Een veiligheidsaanpak op maat dus, waarbij analyse wordt gekoppeld aan hands-on ondersteuning om concrete veranderingen vanuit een duidelijke focus te bewerkstelligen.

Bijlage 1 Format beschrijving Halt-KNVB veiligheidstraject

Typering van wijk en club

| | |
|--------------------------|---|
| <i>Typering van wijk</i> | Aandacht voor onder meer: inwoneraantal, mate van stedelijkheid, sociaal-economisch milieu, ... |
| <i>Typering van club</i> | Aandacht voor onder meer: ledenaantal, mate van afspiegeling wijk, aandeel allochtone leden, risico- of doorsneeclub, ... |

Typering van het veiligheidstraject

| | |
|--|---|
| <i>Aanleiding traject</i> | Waarom wilde de club meedoen? |
| <i>Doelen traject</i> | Met zo mogelijk onderscheid naar korte en lange termijn doelen en verenigings- en omgevingsdoelen: waar hoopt men over 2 maanden, 6 maanden, 2 jaar te staan? Wat moet er dan concreet veranderd zijn? Wanneer is men tevreden? |
| <i>Doelgroep traject</i> | Alle leden of een of enkele teams bijv.? |
| <i>Opzet traject</i> | Korte omschrijving van de (te) doorlopen stappen. |
| <i>Kernbetrokkenen vanuit club</i> | |
| <i>Betrokken maatschappelijke partners</i> | |

Verloop veiligheidstraject (proces)

| | |
|---|--|
| <i>Betrokkenheid</i> | Medewerking club, opkomst bijeenkomsten enz. |
| <i>Reacties</i> | Hoe hebben verschillende geledingen/groepen binnen (en buiten) de club het traject ervaren? (leden, jeugdleden, ouders, trainers, vrijwilligers enz.) Waarom? |
| <i>Sterke onderdelen</i> | Welke onderdelen verliepen goed? |
| <i>Succesbepalende factoren</i> | Wat was bepalend of cruciaal voor een goed verloop van het traject en voor de behaalde resultaten? |
| <i>Zwakke onderdelen</i> | Welke onderdelen verliepen minder goed? |
| <i>Knelpunten / belemmerende factoren</i> | Wat maakte dat sommige onderdelen minder goed verliepen? Wat had achteraf beter of anders gekund of moeten? |
| <i>Kwaliteit samenwerking</i> | In hoeverre is er samengewerkt met andere sectoren of organisaties? In hoeverre is die samenwerking uit de verf gekomen? |

Resultaten en effecten

| | |
|--|---|
| <i>Meerwaarde korte termijn: uitkomst veiligheidsanalyse</i> | Wat heeft het traject / de veiligheidsanalyse duidelijk gemaakt en opgeleverd? (T1: direct na het veiligheidstraject) Wat is er concreet bereikt? Waar blijkt dat uit? Kunnen deze resultaten onderbouwd worden? |
| <i>Vervolgstappen</i> | Welke vervolgstappen worden op basis van de veiligheidsanalyse gezet? |
| <i>Meerwaarde voor de vereniging op langere termijn</i> | Wat hebben deze vervolgstappen de vereniging (en indien van toepassing: de omgeving) opgeleverd? (T2: enkele maanden na traject) Wat is er concreet bereikt? (vgl. Doelen traject). Waar blijkt dat uit? Kunnen deze resultaten onderbouwd worden? Of: wat is de verwachte meerwaarde voor de langere termijn? Waarom? |
| <i>Duurzaamheid</i> | Hoe duurzaam zijn de resultaten en effecten naar verwachting? Waarom? |
| <i>Ondersteuningsbehoeften</i> | Wat zou de (duurzaamheid van) resultaten en effecten kunnen versterken? Wat hebben de clubs hiervoor nodig aan competenties, ondersteuning, samenwerkingspartners enz.? |



DSP-groep BV
Van Diemenstraat 374
1013 CR Amsterdam

T +31 (0)20 625 75 37
dsp@dsp-groep.nl
www.dsp-groep.nl

KvK A'dam 33176766

DSP-groep, opgericht in 1984, is een onafhankelijk landelijk bureau voor onderzoek, advies en management, met vijftig medewerkers. We werken in opdracht van overheden en maatschappelijke organisaties op regionaal, lokaal en (inter)nationaal niveau.

Werkvelden

De werkvelden waarop we de meeste expertise hebben opgebouwd zijn veiligheid, jeugd, sport, kunst en cultuur, onderwijs, openbare ruimte en groen, sociaal beleid, stedelijke vernieuwing, zorg en welzijn, wonen en wijkgericht werken.

Dienstverlening

We ondersteunen onze opdrachtgevers bij complexe vraagstukken. We kunnen onderzoek doen, een registratiesysteem of monitor ontwikkelen, een advies uitbrengen, een beleidsvisie voorbereiden, een plan toetsen of tijdelijk het management voeren. DSP-groep geeft ook trainingen, workshops en lezingen.

Meer weten?

Neem vrijblijvend contact met ons op voor meer informatie of om een afspraak te maken. Bezoek onze website www.dsp-groep.nl voor onze projecten, publicaties en opdrachtgevers.