



WEDSTRIJDORGANISATIE FC TWENTE

Onderzoek naar de optimalisatie van het interne
wedstrijdorganisatieproces van FC Twente



Colofon

Auteur Niels Vis
Emailadres n.vis@fctwente.nl
Telefoonnummer +31 629369545

Opdrachtgever FC Twente
Afdeling Veiligheid & Beveiliging
Begeleider Dhr. J. Pilage

Onderwijsinstelling Saxion Hogeschool Enschede
Afdeling Academie Bestuur, Recht & Ruimte
Opleiding Integrale Veiligheidskunde
Eerste lezer Dr. E.F.J. Misana-ter Huurne
Tweede lezer Mr. B.J. Holtkamp

Datum en plaats 31 oktober 2018, Enschede
Versie 1.0

Samenvatting

Dit onderzoek is geschreven in opdracht van de betaald voetbalorganisatie FC Twente. Aan de hand van dit onderzoek is er een veiligheidsvisie voor FC Twente ontwikkeld. Vervolgens is deze veiligheidsvisie, door het interne wedstrijdorganisatieproces van FC Twente te analyseren en te vergelijken met andere betaald voetbalorganisaties, geïmplementeerd in het wedstrijdorganisatieproces van FC Twente om zo een zo optimaal mogelijke wedstrijdorganisatie te creëren ten aanzien van veiligheid. De probeemstelling is daarom als volgt: 'In hoeverre en op welke manier kan de veiligheidsvisie van FC Twente worden geïmplementeerd in het interne wedstrijdorganisatieproces om een zo optimaal mogelijke wedstrijdorganisatie te creëren ten aanzien van veiligheid?'

Voor dit onderzoek zijn er in totaal tien interviews afgenomen met negen verschillende personen. Twee interviews zijn afgenomen met personen die het veiligheidsbeleid van FC Twente bepalen en opstellen. Aan de hand van deze interviews is de veiligheidsvisie van FC Twente ontwikkeld. Daarnaast zijn er ook twee interviews afgenomen met personen die deel uitmaken van de wedstrijdorganisatie van FC Twente. Door het analyseren van deze interviews is het wedstrijdorganisatieproces van FC Twente geanalyseerd. Hierbij zijn verschillende knel- en verbeterpunten (ten aanzien van veiligheid) naar voren gekomen die aangepakt moet worden om de wedstrijdorganisatie te optimaliseren. Tot slot zijn er nog eens zes interviews afgenomen met veiligheidsfunctionarissen van andere betaald voetbalorganisaties. Op deze manier was het goed mogelijk om het interne wedstrijdorganisatieproces van FC Twente te vergelijken en te kijken naar mogelijke verbeterpunten.

Uit de resultaten blijkt dat er nogal wat knel- en verbeterpunten zitten in het wedstrijdorganisatieproces van FC Twente. Er wordt onder andere gesproken over een slechte communicatie en discipline met betrekking tot afspraken, onderbezetting op de afdelingen en een gebrek aan management. Vergeleken met andere vergelijkbare clubs blijkt dat ook deze last hebben van dergelijke knel- en verbeterpunten.

Om de veiligheidsvisie in het wedstrijdorganisatieproces te kunnen implementeren en dit proces te kunnen optimaliseren, is er op basis van een theorie een model opgesteld. De spreekwoordelijke (voet)bal ligt nu bij de wedstrijdorganisatie om dit model verder af te maken om op die manier met alle afdelingen gezamenlijk de veiligheidsvisie in het interne wedstrijdorganisatieproces te implementeren en op die manier de wedstrijdorganisatie te optimaliseren ten aanzien van veiligheid. Alle afdelingen binnen de wedstrijdorganisatie zullen profijt hebben van het verder ontwikkelen van dit model.

Inhoud

Samenvatting	2
Voorwoord	5
Onderzoeksopzet.....	7
Aanleiding.....	7
Doelstelling.....	8
Probleemstelling.....	8
Onderzoeksvragen.....	8
Betrokkenen en belanghebbenden	9
Afbakening	10
Theoretisch kader.....	11
Relevante begrippen.....	11
Theorieën	12
Visie (Bouman & Koopmans, 2007)	12
The Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996)	14
Kwaliteitscirkel van Deming (Deming, 1993).....	16
Structuring of Organizations (Mintzberg, 1979).....	17
Wedstrijdorganisatie (KNVB, 2015)	19
Kader voor beleid Voetbal en Veiligheid (Ministerie van Veiligheid & Justitie, 2011)	20
Koppeling theorieën en het onderzoek	21
Methode en instrumenten.....	22
Onderzoeksvraag 1	22
Onderzoeksvraag 2	25
Onderzoeksvraag 3	26
Onderzoeksvraag 4	27
Onderzoeksvraag 5	29
Onderzoeksvraag 6	30
Betrouwbaarheid.....	31
Validiteit.....	31
Resultaten	32
Veiligheidsvisie FC Twente	32

Analyse interne wedstrijdorganisatieproces FC Twente.....	36
Belangrijke veiligheidsfactoren interne wedstrijdorganisatieproces FC Twente	43
Analyse interne wedstrijdorganisatieproces verschillende BVO's	47
Knel- en verbeterpunten interne wedstrijdorganisatie FC Twente.....	51
Implementatie veiligheidsvisie in en optimalisatie van het interne wedstrijdorganisatieproces.....	53
Conclusie & aanbevelingen.....	56
Conlusie.....	56
Aanbevelingen.....	60
Bibliografie	61
Bijlagen.....	62
Bijlage 1 – Interviewschema Veiligheidsvisie	62
Bijlage 2 – Interviewschema Wedstrijdorganisatie van FC Twente.....	64
Bijlage 3 – Interviewschema Wedstrijdorganisatie andere BVO's	66
Bijlage 4 – Respondentenlijst	67
Bijlage 5 – Interviews	68
Bijlage 6 – Veiligheidsvisie FC Twente	102
Bijlage 7 - Planning.....	105

Lijst met afkortingen

BSC	Balanced Scorecard
BVO	Betaald Voetbalorganisatie
GHOR	Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio
KNVB	Koninklijke Nederlandse Voetbalbond
MBVEO	Wet Maatregelen Bestrijding Voetbalvandalisme en Ernstige Overlast
OM	Openbaar Ministerie
PDCA	Plan Do Check Act
W.O.P.	Wedstrijdorganisatieproces

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Wedstrijdorganisatie FC Twente'. Het onderzoek naar de implementatie van de veiligheidsvisie in het wedstrijdorganisatieproces en een verdere optimalisatie van dit proces van FC Twente is uitgevoerd bij FC Twente. Dit onderzoek is gedaan als afstudeeropdracht voor de opleiding Integrale Veiligheidskunde van de Hogeschool Saxion te Enschede.

In het derde jaar van de opleiding Integrale Veiligheidskunde heb ik een half jaar stage gelopen bij de Politie Oost-Nederland in Enschede. Tijdens deze stage heb ik namens de politie Enschede werkzaamheden uitgevoerd voor de landelijke pilot 'Voetbal 2020'. In dit project deden zeven gemeenten in pilots ervaring op met maatregelen op het gebied van een meer persoonsgerichte aanpak van relschoppers en goed gastheerschap. Ook de gemeente Enschede deed mee aan deze pilot. De projectgroep van de Gemeente Enschede bestond naast de gemeente en de politie ook uit FC Twente, de brandweer, de GHOR en het OM. Ten tijde van deze stage heb ik kennis gemaakt met de afdeling Veiligheid en Beveiliging van FC Twente. Zodoende heb ik er voor kunnen zorgen dat ik na deze stage mijn afstudeeronderzoek uit heb mogen voeren in opdracht van de afdeling Veiligheid & Beveiliging van FC Twente.

Tijdens dit afstudeeronderzoek ben ik namens FC Twente begeleid door dhr. Joost Pilage. Ik wil dhr. Joost Pilage via deze weg graag bedanken voor de tijd die hij in de begeleiding van mij heeft geïnvesteerd en de kans die mij bij FC Twente is geboden. Daarnaast heb ik vanuit het Saxion goede begeleiding gekregen van mevrouw mevr. Misana-ter Huurne en mevr. Holtkamp. Ook deze begeleiders wil ik graag bedanken voor de begeleiding tijdens mijn afstudeerperiode.

Niels Vis

Enschede, 31 oktober 2018

Onderzoekopzet

Dit afstudeeronderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van FC Twente. FC Twente is een professionele voetbalorganisatie uit Enschede, opgericht in 1965 en ontstaan uit een fusie tussen Enschedese Boys en Sportclub Enschede. Sinds de oprichting op 1 juli 1965 speelt de club betaald voetbal. Met uitzondering van de seizoenen 1983/1984 en 2018/2019 kwam de club constant uit op het hoogste niveau in Nederland. De huidige thuishaven van FC Twente is De Grolsch Veste. Het stadion heeft een capaciteit van 30.000 toeschouwers en is behalve voetbalstadion ook een zeer populaire evenementenlocatie.

Het personeelsbestand van FC Twente bestaat uit ongeveer 150 medewerkers, verdeeld over verschillende afdelingen, en zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het wedstrijdorganisatieproces. Zij moeten er voor zorgen dat de thuis- (en uit)wedstrijden van FC Twente in goede banen worden geleid. Tot slot zijn er op wedstrijddagen ook nog ruim 1100 vrijwilligers actief.

Aanleiding

FC Twente is het seizoen 2017/2018 als laatste geëindigd en daardoor direct gedegradeerd naar de Eerste Divisie. Door foute keuzes in het verleden en de degradatie van het afgelopen seizoen is FC Twente ook op financieel gebied in een moeilijke situatie terechtgekomen. Er moet om en nabij 10 miljoen euro bezuinigd gaan worden door wegvallende inkomsten zoals bijvoorbeeld televisiegelden. Het is hierdoor onvermijdelijk om te gaan snijden in het personeelsbestand. Dit heeft er in geresulteerd dat er de afgelopen tijd meerdere personeelsleden zijn ontslagen.

Ondanks de problemen die rond de club spelen, blijft het bedrijfsproces doorgaan. Er moet nog steeds (meestal) tweewekelijks een product worden 'geproduceerd' in de vorm van een voetbalwedstrijd. De afdelingen die hier gezamenlijk verantwoordelijk voor zijn, zijn door de huidige problemen uitgedund. Daarnaast hebben er ook personele wisselingen plaatsgevonden. Dezelfde taken en werkzaamheden als voorheen moeten nu worden uitgevoerd door minder en andere personen. Daarbij brengt de huidige situatie ook nog eens een extra druk van supporters, sponsors en de media met zich mee.

In deze periode en met het zicht op de toekomst is het van essentieel belang is dat de wedstrijdorganisatie optimaal blijft presteren. Een slecht presterende wedstrijdorganisatie kan resulteren in en slechte wedstrijdbeleving van supporters. FC Twente wil dit ten alle tijden voorkomen en wil daarom een onderzoek naar de huidige staat van het wedstrijdorganisatieproces. De wens daarbij is ook om een veiligheidsvisie te ontwikkelen die onder dit wedstrijdorganisatieproces kan liggen om de veiligheid van supporters en werknemers te waarborgen. De vraag is dus hoe deze veiligheidsvisie ontwikkeld kan worden en hoe deze in het wedstrijdorganisatieproces geïmplementeerd kan worden.

Om de rust te laten wederkeren zijn er een tijd terug 70 personen geïnterviewd (sponsors, media, trainers, medewerkers en andere stakeholders, om erachter te komen wat de club maakt die het is en wat de beleidsaccenten richting de toekomst zouden moeten zijn. Deze inzichten zijn vervolgens gebundeld in de beleidsvisie “FC Twente 2020: GEWOON doen, gewoon DOEN”. In deze beleidsvisie ontbreekt het aan een heldere en duidelijke visie op het gebied van veiligheid. Het enige wat hierover gezegd wordt is: ‘FC Twente wilt een warme en veilige omgeving voor haar supporters in en rondom De Grolsch Veste’. Dit beleidspunt moet verder geconcretiseerd worden om daadwerkelijk omgezet te kunnen worden in een heldere veiligheidsvisie waarop het wedstrijdorganisatieproces kan gaan bouwen.

Doelstelling

De doelstelling van dit afstudeeronderzoek is om een adviesrapport met aanbevelingen voor FC Twente op te stellen. Er worden aanbevelingen gedaan over hoe de veiligheidsvisie van FC Twente in het interne wedstrijdorganisatieproces geïmplementeerd kan worden en over hoe de wedstrijdorganisatie op het gebied van veiligheid geoptimaliseerd kan worden. Daarnaast moet het adviesrapport een bijdrage leveren aan het inzetten van de koers die de club de komende jaar wil gaan inzetten op het gebied van veiligheid.

Daarnaast zal aan de hand van de opgestelde onderzoeksvragen opheldering gegeven worden rondom bepaalde vraagstukken die betrekking hebben op de afdeling Veiligheid & Beveiliging van FC Twente, de wedstrijdorganisatie en het bijbehorende proces. Een voorbeeld hiervan is dat er door middel van het beantwoorden van de eerste twee onderzoeksvragen een helder beeld wordt gevormd van de huidige veiligheidsvisie en de wedstrijdorganisatie van FC Twente. Daarnaast zal er ook worden gekeken naar hoe de wedstrijdorganisatie er bij andere betaalde voetbalorganisaties uitziet. De gedachte hiervan is dat er zo een goed beeld gevormd kan worden van mogelijke oplossingen met betrekking tot het verbeteren van de wedstrijdorganisatie. De veiligheidsvisie bevat de koers van FC Twente op hoofdlijnen voor de komende jaren. Hierin zijn ook de strategische, tactische en operationele plannen in uitgewerkt. Het is van belang dat de wedstrijdorganisatie strookt met deze veiligheidsvisie, zodat hetzelfde doel voor ogen wordt gesteld.

Probleemstelling

“In hoeverre en op welke manier kan de veiligheidsvisie van FC Twente worden geïmplementeerd in het interne wedstrijdorganisatieproces om een zo optimaal mogelijke wedstrijdorganisatie te creëren ten aanzien van veiligheid?”

Onderzoeksvragen

1. Hoe kan er een strategisch haalbare veiligheidsvisie voor FC Twente ontwikkeld worden?
2. Hoe ziet het huidige interne wedstrijdorganisatieproces van FC Twente eruit op het gebied van veiligheid en van welke organisatiestructuur wordt gebruikt gemaakt?

3. Welke factoren op het gebied van veiligheid spelen in de voorbereiding, tijdens en na afloop van een wedstrijd een rol bij het interne wedstrijdorganisatieproces van FC Twente?
4. Hoe ziet het interne wedstrijdorganisatieproces op het gebied van veiligheid eruit bij andere, met FC Twente vergelijkbare, professionele voetbalorganisaties en wat zijn de verschillen met de wedstrijdorganisatie van FC Twente?
5. Waar liggen in het huidige interne wedstrijdorganisatieproces van FC Twente de knelpunten en wat zijn de punten ter verbetering om dit proces te optimaliseren?
6. In hoeverre en op welke manier kan de veiligheidsvisie van FC Twente in het interne wedstrijdorganisatieproces geïmplementeerd worden?

Betrokkenen en belanghebbenden

Er zijn verschillende actoren die een belang kunnen hebben bij dit onderzoek. Hieronder zullen de betrokkenen en de belanghebbenden op alfabetische volgorde uiteengezet worden, waarbij er aandacht wordt besteedt aan het belang wat iedere actor bij dit onderzoek heeft.

Betaald Voetbalorganisaties

Een aantal Betaald Voetbalorganisaties wordt gevraagd om vragen te beantwoorden omtrent de wedstrijdorganisatie en het wedstrijdorganisatieproces van de betreffende club. Op die manier kan er een goed beeld gevormd worden van hoe de situatie bij andere Betaald Voetbalorganisaties is op het gebied van de wedstrijdorganisatie. De overeenkomsten, verschillen en pijnpunten van de verschillende organisaties worden met elkaar vergeleken om op die manier een goed beeld te krijgen van hoe een wedstrijdorganisatie optimaal kan presteren.

FC Twente

De grootste belanghebbende van dit onderzoek is natuurlijk FC Twente. Deze professionele voetbalorganisatie ziet het wedstrijdorganisatieproces graag geoptimaliseerd worden, omdat dit uiteindelijk de wedstrijdbeleving van supporters positief moet gaan beïnvloeden. Binnen FC Twente zijn dus de individueel de afdelingen die onderdeel uitmaken van de wedstrijdorganisatie ook een belanghebbende van dit onderzoek. Zij vallen onder FC Twente en worden dus niet apart benoemd.

Voetbalsupporters

Ook de supporters van FC Twente zijn een belanghebbende in dit onderzoek. Hetgeen er door middel van dit onderzoek geconcludeerd gaat worden en de daaruit vloeiende aanbevelingen, moeten er voor zorgen dat het wedstrijdorganisatieproces geoptimaliseerd gaat worden. Supporters zullen hier (in)direct voordeel uit gaan behalen, doordat zij door middel van een betere wedstrijdorganisatie met minder mankementen en/of problemen te maken zullen krijgen. Supporters gaan hier naar alle waarschijnlijkheid niet bewust iets van merken, maar moet onbewust een positieve bijdrage leveren aan de wedstrijdbeleving van supporters.

Afbakening

Dit afstudeeronderzoek gaat zich richten op het interne wedstrijdorganisatieproces van FC Twente. Er valt onderscheid te maken tussen een interne en externe wedstrijdorganisatie. Onder de interne wedstrijdorganisatie vallen de verschillende afdelingen van FC Twente die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de organisatie rondom een (thuis)wedstrijd. Behalve de interne wedstrijdorganisatie bestaat er ook een externe wedstrijdorganisatie. Dit betreft de externe partijen die ook betrokken zijn bij het organiseren van een voetbalwedstrijd van FC Twente. Voorbeelden van deze partijen zijn de politie en de gemeente. In sommige gevallen is het ook mogelijk dat de brandweer en/of de GHOR betrokken wordt bij de wedstrijdorganisatie. Dit afstudeeronderzoek richt zich dus enkel op de interne wedstrijdorganisatie en daarmee zullen de externe partijen buiten schot worden gelaten.

Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt relevante literatuur besproken die onder andere betrekking heeft op een organisatiestructuur en het veiligheidsbewustzijn binnen een organisatie. Eerst worden er een aantal relevante begrippen uiteengezet, zodat het voor de lezer duidelijk is in welke context een bepaald begrip gebruikt wordt.

Relevante begrippen

Beleidsvisie

De beleidsvisie van FC Twente is gevormd door middel van ruim 70 interviews in en rondom FC Twente. Het vormt de basis voor het beleid van de club richting 2020. Aan supporters, sponsors, media, trainers, medewerkers en andere stakeholders is gevraagd wat FC Twente de club maakt die het is en wat de beleidsaccenten richting de toekomst zouden moeten zijn. Deze verschillende inzichten zijn gebundeld in de beleidsvisie "FC Twente 2020: GEWOON doen, gewoon DOEN". In de beleidsvisie worden ook beleidspunten op het gebied van veiligheid uitgelicht die van belang zijn voor dit onderzoek.

Organisatiestructuur

De organisatiestructuur binnen een organisatie is een wijze waarop de taken zijn verdeeld en de wijze waarop vervolgens afstemming tussen deeltaken tot stand is gebracht. Het heeft dus te maken met de verdeling van activiteiten over afdelingen en de communicatie die van belang is om deze activiteiten volgens plan uit te kunnen voeren.

Wedstrijdorganisatie

De afdelingen die binnen FC Twente gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het organiseren van een wedstrijd behoren tot de wedstrijdorganisatie. In de eerste onderzoeksvraag wordt uitgebreid uitgelegd hoe de wedstrijdorganisatie van FC Twente er op dit moment uit ziet en hoe het wedstrijdorganisatieproces te werk gaat.

Wedstrijdorganisatieproces

Het wedstrijdorganisatieproces is het proces waarbij de afdelingen binnen FC Twente die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van een wedstrijd zich voorbereiden op een wedstrijd, de wedstrijden uitvoeren en vervolgens evalueren.

Theorieën

Visie (Bouman & Koopmans, 2007)

Mensen in een organisatie hebben er behoefte aan de wereld om hen heen te begrijpen. Mensen zoeken ook verklaringen voor hoe en waarom dingen gebeuren; ze willen begrijpen wat de organisatie en hun eigen afdeling doet. Pas dan krijgen ze het gevoel greep op de situatie te hebben en worden de activiteiten die ze verrichten begrijpelijk en zinvol.

Het management van de twintigste eeuw heeft zich vooral gekenmerkt door 'micromanagement'. Micromanagement heeft geprobeerd om tot in detail te beschrijven wat medewerkers in een organisatie moeten doen en dat te bewaken. Het effect daarvan is dat flexibiliteit en veranderingsbereidheid in de kiem gesmoord worden. Maar de toekomst vraagt daar juist om. Managers moeten immers in toenemende mate kunnen omgaan met onzekerheid in een wereld die steeds gecompliceerder wordt. De 'voetbalwereld' is hier geen uitzondering op en kan op bepaalde gebieden zelfs nog wel gecompliceerder zijn als het bedrijfsleven.

Om hetgeen hierboven is beschreven, is er een vorm van leiderschap nodig die mensen richting en sturing kan geven bij de turbulente ontwikkelingen. Dit vereist van een leidinggevende inzicht in de huidige strategie van de organisatie. Dit wordt gevormd door de strategische uitgangspunten en mogelijkheden van het ondernemen van vandaag en op de relatief korte termijn van nul tot drie jaar. Daarnaast wordt van de leidinggevende verwacht dat er gestuurd kan worden op een zich telkens vernieuwende toekomst. Dit is de langere termijn. Het begint allemaal bij een strategieontwikkelingsproces, namelijk een visie hebben.

Visie heeft betrekking op een toekomstbeeld en bevat redenen waarom mensen ernaar zouden moeten streven die toekomst te creëren. Het gaat om het denken van droom naar werkelijkheid en daarbij moeten de volgende vragen gesteld worden:

- *Hoe zie ik de toekomst?*
 - *Hoe ziet mijn omgeving eruit?*
 - *Hoe gedragen mijn klanten zich?*
 - *Hoe gedraag ik mij?*
 - *Wat zijn de belangrijkste namen en waarden?*
 - *Welke klantwensen zijn er?*
 - *Welke rol speel ik hierin?*
 - *Welke diensten en/of producten lever ik?*
 - *Welke bijdrage lever ik aan klant en maatschappij?*
 - *Hoe ziet de wereld eruit over x jaar?*
 - *Welke perspectieven levert dat op in termen van mogelijkheden voor mens en organisatie?*

Als er vervolgens met personeelsleden wordt gesproken over de antwoorden op deze vragen en hun beelden over de toekomst, worden er mogelijkheden gecreëerd om van personeelsleden mede-ondernemers te maken. Ze zullen vanuit zichzelf mee gaan helpen om de visie steeds scherper te maken. Er ontstaat dan een gedeeld toekomstbeeld van de organisatie of bedrijfs onderdeel.

Doel van een visie

Een visie dient drie belangrijke doelen in een strategisch ontwikkelingsproces:

1. Het vereenvoudigt het nemen van beslissingen, doordat de richting duidelijk is.

Mensen zijn bij veranderen situaties, wat een strategie-ontwikkeling altijd is, het vaker niet dan wel met elkaar eens over de richting die ingeslagen moet worden. Of ze weten het niet, of ze vragen zich af of het wel echt noodzakelijk is om een andere richting in te slaan. Een duidelijke visie voorkomt eindeloze discussies over vragen over prioriteit, over de noodzaak of over de snelheid.

2. Het motiveert mensen om actie in de juiste richting te ondernemen.

Een duidelijke visie draagt ertoe bij dat de natuurlijke afkeer om te doen wat noodzakelijk is, overwonnen wordt, en daardoor motiverend werkt. Een heldere visie erkent dat offers noodzakelijk zullen zijn, maar maakt duidelijk dat die offers op lange termijn meer opleveren dan de voordelen of persoonlijke genoegdoening op korte termijn.

3. Acties van mensen kunnen snel en efficiënt gecoördineerd worden

De functie van een visie is ook dat het mensen op één lijn brengt. Zonder een gevoel van gezamenlijke richting raken mensen die onderling afhankelijke zijn gemakkelijk verzeild in voortdurende conflicten. Vergaderingen verzanden en steeds moet navraag gedaan worden bij anderen wat wel of niet kan, mag of moet.

Kenmerken van een visie

Hierboven werd gezegd dat een visie het proces is van denken, van droom naar werkelijkheid. Daarmee lijkt het iets groots en mystieks in zich te dragen, maar het tegendeel is waar. Een visie kan betrekkelijk eenvoudig zijn. Effectief uitgewerkte visies blijken ten minste zes belangrijke kenmerken te hebben:

- 1. Voorstelbaar;* draagt een beeld over van hoe de toekomst eruit zal zien
- 2. Aantrekkelijk;* spreekt de langetermijnbelangen aan van medewerkers, klanten, aandeelhouders en anderen die een belang in de organisatie hebben
- 3. Haalbaar;* is realistisch en bereikbaar
- 4. Gericht;* is duidelijk genoeg om als lichtsnoer te dienen bij besluitvorming
- 5. Flexibel;* is algemeen genoeg om individueel initiatief en alternatieve reacties toe te laten in het licht van veranderende omstandigheden
- 6. Communiceerbaar;* is gemakkelijk te communiceren; kan binnen vijf minuten uitgelegd en begrepen worden.

Deze kenmerken geven aan dat een visie een duidelijk doel beoogt waarin gewezen wordt op een aantal gebieden dat moet veranderen. Een effectief uitgewerkte visie is voldoende ambitieus om mensen ertoe te bewegen hun vertrouwde routines op te geven. Een effectief uitgewerkte visie houdt rekening met alle belanghebbenden en weegt belangen bewust af.

Kernpunten van een strategisch haalbare visie

Er zijn veel modellen ontwikkeld voor het ontwikkelen van een visie. Een paar vragen keren echter steeds weer terug. Daarom is het belangrijk om rekening te houden met de volgende kernpunten:

- Hoe ziet, in de nabije en verdere toekomst, mijn omgeving eruit voor wat betreft de markt en doelgroepen?
- Wat zijn mijn opvattingen over mensen en middelen, welke rol spelen ze in die toekomst?
- Wat zijn voorwaarden voor succes?
- Hoe gedragen klanten zich, welke trends neem ik waar?
- Wat zijn voorwaarden voor succes?
- Hoe gedragen klanten zich, welke trends neem ik waar?
- Wat zijn gelet op trends en ontwikkelingen, de wensen van de klant?
- Welke rol speel ik met mijn organisatie(onderdeel)? En ook: welke rol wil ik spelen?
- Welke diensten en producten wil ik leveren?
- Wie willen we zijn, welke concurrentiepositie hoort daarbij?
- Waar gaan we ons op richten in termen van klanten en doelgroepen?

Als de bovengenoemde vragen beantwoordt gaan worden, betekend dat in essentie dat er een strategisch haalbare visie ontwikkeld gaat worden (Bouwman & Koopmans, 2007). Ondanks dat deze theorie grotendeels is geschreven op de procesindustrie, is deze met wat kleine aanpassingen ook prima te gebruiken voor een betaald voetbalorganisatie. Met behulp van bovengenoemde kernpunten kunnen er duidelijke vragen opgesteld worden om op die manier een heldere veiligheidsvisie van FC Twente op te stellen.

The Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996)

De Balanced Scorecard (BSC) is een strategisch prestatie managementmodel. Het is bedoel om de visie van een organisatie te vertalen in daadwerkelijke (operationele) acties. In dit geval is het dus een prima middel om de veiligheidsvisie in het wedstrijdorganisatieproces van FC Twente te implementeren. De (operationele) acties worden opgezet tezamen met meetbare indicatoren, die ondersteuning bieden bij het inzicht verkrijgen en bijsturen van de gekozen strategie. Uitgangspunt hierbij is in dit geval de visie, die vanuit vier perspectieven gezien worden: financieel perspectief, afnemersperspectief, interne processen en het lerend vermogen en innovatie.

Financieel perspectief

Het financieel perspectief (financial) is belangrijk voor alle aandeelhouders en andere geldschietters van een organisatie. Het geeft namelijk antwoord op de vraag hoe aantrekkelijk de organisatie moet zijn voor de geldschietters. Het is vooral een kwantitatieve maatstaf op basis van cijfers uit het verleden. Ook geeft het een betrouwbaar inzicht in de bedrijfsvoering. Het is dus eigenlijk een kwantificatie van de toegevoegde waarde die in de organisatie geleverd wordt.

Klant perspectief

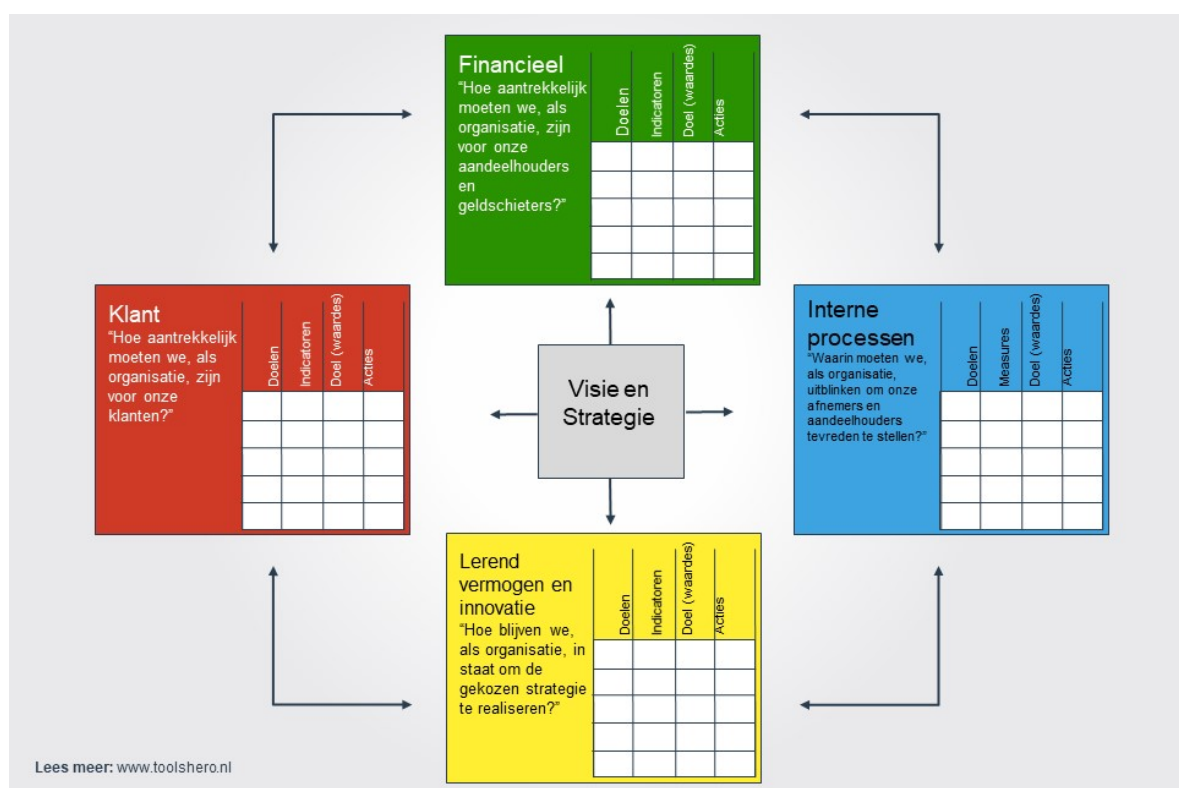
Elke organisatie bedient een bepaalde behoefte in de markt. Dit wordt gedaan voor een doelgroep genaamd klanten of in het geval bij FC Twente dus supporters. Supporters bepalen onder andere de kwaliteit, de prijs en de dienstverlening. Betaald voetbalorganisaties proberen te voldoen aan de verwachtingen van supporters.

Interne processen

Bij het perspectief van interne processen moet de vraag gesteld worden welke interne processen daadwerkelijk toegevoegde waarde hebben binnen de organisatie en welke activiteiten er binnen deze processen plaatsvinden. De toegevoegde waarde wordt namelijk voornamelijk uitgedrukt als de prestatie richting de klant. Deze ontstaat door optimale afstemming tussen processen, activiteiten en beslissingen.

Lerend vermogen en innovatie

Het lerende vermogen en innovatie geeft aan of een organisatie zichzelf kan blijven verbeteren en/of groeien in een dynamische omgeving. Deze dynamische omgeving is dagelijks onderhevig aan verandering. Om dit te voorkomen is het van belang dat een organisatie blijft leren en innoveren, zowel intern als extern.



Afbeelding 1: The Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996)

Implementatie

De implementatie van de Balanced Scorecard bestaat uit een aantal stappen. De eerste stap is het opzetten van een visie. Aan de hand hiervan worden er doelstelling bepaald, genaamd strategische doelstellingen. Vervolgens worden de managers in het middenkader op de hoogte gebracht van deze visie en de strategische doelstellingen. Vervolgens kunnen de managers in een open discussie hun mening ventileren, aangeven wat de kritische succesfactoren zijn per perspectief en zelf de indicatoren aangeven en opzetten om in de toekomst te kunnen monitoren. Voor de perspectieven financieel en afnemers is het mogelijk om eerst onderzoek te doen en interviews te houden onder de aandeelhouders, geldschieters of afnemers om te toetsen wat hun verwachtingen zijn. Dit kan ook inzicht geven in de richting van de te gebruiken doelstellingen.

In samenspraak met het middenkader en het hoger management worden de verschillende doelen geformuleerd, waarbij per doel wordt aangegeven wat de kritische succesfactoren zijn, de indicatoren zijn om het te meten, specifieke waarden als doel en de bijbehorende acties om deze doelen te halen. In grote lijnen valt er bij de Balanced Scorecard te denken aan de volgende stappen:

1. Opstellen van visie
2. Uitvoeren van een stakeholderanalyse
3. Kritische succesfactoren in kaart brengen
4. Vertalen van strategische doelstellingen naar doelen
5. Opzetten van prestatie indicatoren om de doelen te kunnen meten
6. Bepalen van de waarden voor de te behalen doelen
7. Vertalen van doelen in operationele activiteiten

Het behalen van de strategische doelstellingen is een continu proces waarbij er rekening gehouden moet worden dat het niet een eenmalige actie is maar een proces van plannen, doen, meten en bijsturen. Dit is ook terug te vinden in de Kwaliteitscirkel van Deming die hieronder wordt beschreven.

Kwaliteitscirkel van Deming (Deming, 1993)

De Kwaliteitscirkel van Deming, ook wel de PDCA-cyclus genoemd, is gebaseerd op de veronderstelling dat aan de basis van elk project een regelkring ligt waarin permanent bewaakt wordt of het beoogde resultaat ook daadwerkelijk bereikt wordt.

PDCA is de afkorting die staat voor de belangrijkste stappen uit de cirkel, namelijk Plan, Do, Check en Act. Deze cyclus bevat de meest essentiële stappen van besturing in het algemeen en van procesbesturing in het bijzonder. Deze theorie kan het uitgangspunt zijn van het interne wedstrijdorganisatieproces van FC Twente (en andere betaald voetbalorganisaties) en wordt gebruikt bij het beantwoorden van de eerste en derde onderzoeksvraag. Hieronder wordt een afbeelding van de Kwaliteitscirkel van Deming weergegeven en de stappen uit deze cirkel beschreven.

Plan

Bij plan, de eerste stap van de PDCA-cyclus, wordt een plan opgesteld waarin is opgenomen welke resultaten de organisatie wilt bereiken en hoe dat moet gebeuren. Hierbij wordt ook rekening gehouden met eventuele kaders die als randvoorwaarde aan het proces zijn opgelegd. Resultaten worden gedefinieerd aan de hand van doelstellingen en/of normen.

Do

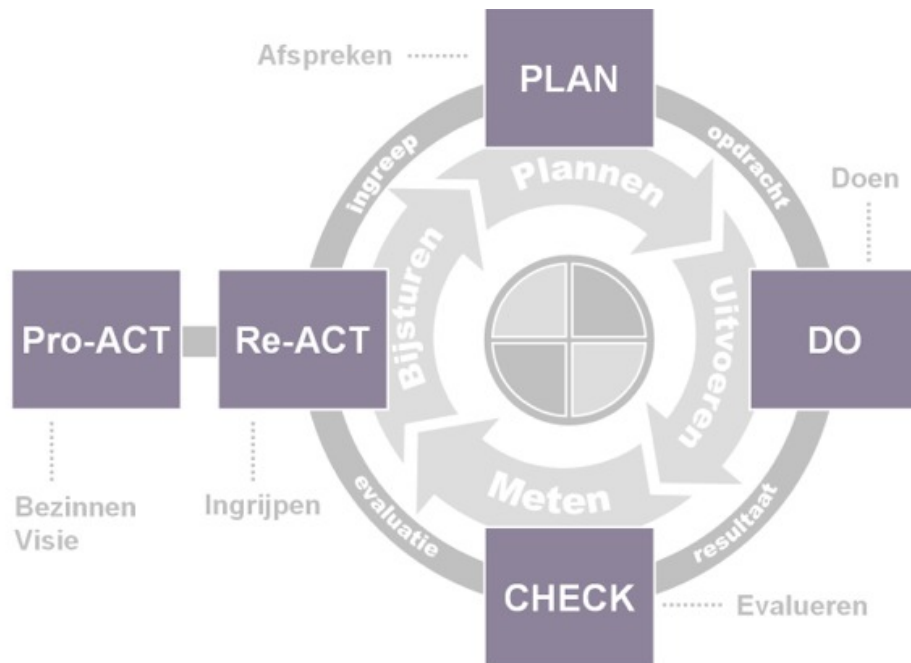
In de do-fase vinden alle uitvoerende activiteiten van het proces plaats. Het plan uit de vorige fase vormt daarbij het uitgangspunt. Tijdens de uitvoering vindt permanente meting van vastgestelde doelstellingen of normen plaats. De activiteiten in de do-fase zijn bij operationele processen meestal verspreid over meerdere subprocessen.

Check

In deze fase wordt nagegaan in hoeverre de afgesproken doelen daadwerkelijk zijn gerealiseerd. Daarnaast worden de verschillen geëvalueerd en de oorzaken van de opgetreden verschillen achterhaald.

Act

De act-fase is onder te verdelen in de re-act fase en de pro-act fase. Indien de voortgang daar aanleiding toe geeft, wordt in de re-act fase het proces bijgestuurd. Het management neemt daarbij maatregelen om het oorspronkelijke resultaat alsnog te behalen. Vervolgens komt de pro-act fase in beeld. Dit is een voorbereidende fase waarbij het in essentie gaat om onderzoek naar mogelijke nieuwe resultaatgebieden en het ontwerpen van mogelijke interventiestrategieën die het management kan gebruiken in de re-act of plan-fase (Nieuwenhuis, M.A., 2003).



Afbeelding 2: PDCA-Cyclus

Structuring of Organizations (Mintzberg, 1979)

In zijn basiswerk 'The Structuring of Organizations' geeft Mintzberg antwoord op de vraag hoe organisaties zich organiseren. Mintzberg beschrijft hierin zeven organisatievormen (configuraties) en geeft een verklaring voor het 'waarom' van een bepaalde organisatiestructuur in een bepaalde situatie of bij bepaalde organisatie-eigenschappen. De theorie van Mintzberg biedt belangrijke handvatten om de aansturing van een organisatie-eenheid in te richten of aan te scherpen. Op de volgende pagina worden de zeven configuraties benoemd.

Ondernemende organisatie

Deze organisatie kenmerkt zich door een simpele en platte structuur. Mintzberg stelt dat bijna alle bedrijven starten als een ondernemende organisatie. Door de platte organisatie is het in staat snel in te springen op kansen en risico's die zich voordoen. Vaak is flexibiliteit de succesfactor van de ondernemende organisatie. De organisatie is daarnaast vaak sterk afhankelijk van één of enkele individuen. Wanneer het werk hen teveel wordt, besluiten ze ander werk te zoeken en loopt de organisatie mogelijk gevaar. De ondernemende organisatie focust zich op de strategische top.

Machine organisatie

Deze configuratie wordt ook wel de bureaucratie genoemd, omdat de aansturing binnen de organisatie gebaseerd is op regels en procedures. Standaardisatie van werkprocessen staat in de machineorganisaties centraal. De succesfactor ligt bij de productie van grote aantallen gestandaardiseerde producten die zij als gevolg van taakspecialisatie en schaalgrootte relatief goedkoop kunnen produceren. Het werk bij deze organisatie is formeel, beslissingen worden volgens gestandaardiseerde processen genomen en de werkprocessen zijn vaak vastgelegd volgens een systeem.

Professionele organisatie

De professionele organisatie lijkt erg op de machine organisatie. Het verschil is dat de professionele organisatie leunt op hoogopgeleide professionals. De professionals hebben grote mate van vrijheid om de werkzaamheden zelf vorm te geven. Daarnaast zijn de belangrijkste kenmerken dat de professionele organisatie vaak een complexe omgeving heeft, er sprake is van taakspecialisatie, het een klein topmanagement en een middenkader heeft en er sprake is van standaardisatie van vaardigheden. Een belangrijke beperking van de professionele organisatie is dat het topmanagement maar weinig invloed en controle kan uitoefenen op het werk van de professional. De kwaliteit en kwantiteit van het werk van de medewerkers kan daardoor sterk uiteenlopen.

Divisie organisatie

De divisie organisatie is de vierde organisatievorm van Mintzberg. Hierbij gaat het veelal om grotere bedrijven die meerdere merken voeren en op verschillende markten actief zijn. Belangrijk kenmerk van deze organisatie is dat de divisies een grote mate van zelfstandigheid kennen doordat de beslissingsbevoegdheid is gedelegeerd van het topmanagement naar het middenkader. Het topmanagement bepaalt de strategie over de divisies heen, maar geeft ze daarbij wel de ruimte om binnen hun eigen koers te varen. Door de beslissingsbevoegdheid te delegeren naar het middenkader kan er sneller worden ingespeeld op veranderingen in de omgeving. Het nadeel hiervan is dat inefficiency ontstaat doordat de divisies allemaal een eigen productie, inkoop en marketing afdeling hebben.

Innovatieve organisatie

Deze organisatie is een moderne organisatievorm die zich kenmerkt door een organische structuur. De organisatie kan daardoor direct inspelen op de ontwikkelingen die zich in de omgeving voordoen. De focus wordt op de ondersteunende staf gelegd en daardoor worden beslissingen die snel en duidelijk genomen moeten worden, genomen door de mensen die op het project zetten.

Missionaris organisatie

Ideologie is hetgeen waar de focus bij deze organisatievorm moet liggen. Bij deze organisatie delen de medewerkers niet alleen de normen en waarden binnen de organisatie, zij onderschrijven ook de doelstellingen van de organisatie. De missionaris organisatie kan succesvol zijn omdat medewerkers hetzelfde doel hebben als de organisatie en de motivatie hebben om dat doel te bereiken. Het nadeel van deze organisatie is, is dat er het risico bestaat dat er tunnelvisie optreedt bij de werknemers.

De politieke organisatie is geen organisatievorm met een specifieke structuur. Mintzberg stelt dat in een politieke organisatie niet de formele structuur maar de continue coalitievorming het belangrijkste coördinatiemechanisme is. Sturing van de organisatie vindt plaats op basis van welke coalitie op dat moment de macht heeft. Volgens Mintzberg kent de politieke organisatie niet echt veel voordelen. Alleen in situaties waar de continuïteit van een organisatie in het geding is kan er mogelijk een machtsverschuiving plaatsvinden, maar over het algemeen is een politieke organisatie onvoorspelbaar (Mintzberg, 1979).

Wedstrijdorganisatie (KNVB, 2015)

Het bureau wedstrijdorganisatie van de KNVB is verantwoordelijk voor het vervaardigen en het verwerken van alle competities georganiseerd door de business unit betaald voetbal van de KNVB. Voor de KNVB staat een veilig sportklimaat voor zowel actieve als passieve deelnemers voorop. Het bureau wedstrijdorganisatie zet zich in om dit te realiseren en het continue proces van kwaliteitsverbetering van de wedstrijdorganisaties in het betaald voetbal te stimuleren.

In de voorschriften wedstrijdorganisatie zijn de algemene verantwoordelijkheden om de orde en de veiligheid te handhaven vastgelegd. Het is in het bijzonder de verantwoordelijkheid van de lokale wedstrijdorganisatoren alles in het werk te stellen de (openbare) orde en veiligheid te handhaven in en rondom het stadion – zowel voor, tijdens als na de wedstrijd.

De Voorschriften Wedstrijdorganisatie zijn, op grond van artikel 40 van het Reglement Wedstrijden Betaald Voetbal, algemeen geldende voorschriften en bijzondere aanwijzingen en hebben betrekking op handhaving en veiligheid bij wedstrijden waarop de reglementen van de KNVB van toepassing zijn. Aangezien de wedstrijdorganisatie onderverdeeld kan worden in een interne wedstrijdorganisatie en een externe wedstrijdorganisatie en dit onderzoek zich richt op het interne proces, worden hieronder alleen de punten benoemd die hiervoor relevant zijn.

TITEL 1: VERANTWOORDELIJKHEDEN

Artikel 1 Verantwoordelijkheden algemeen

Iedere Betaald Voetbalorganisatie, hierna te noemen BVO, is verplicht zowel voor, tijdens als na de wedstrijd tot het leveren van een bijdrage aan het handhaven van de orde en veiligheid bij wedstrijden waarop de reglementen van de KNVB van toepassing zijn. In dit kader zijn de betreffende BVO's verantwoordelijk voor de voorbereiding en uitvoering van de veiligheidsmaatregelen rondom de betreffende wedstrijd alsmede de in dit verband te nemen maatregelen om ongeregeldeheden te voorkomen of te doen beëindigen.

Artikel 2 Verantwoordelijkheden thuisspelende BVO

1. De thuisspelende BVO is verantwoordelijk voor de naleving van de voorschriften die gelden bij thuiswedstrijden.
2. De veiligheidscoördinator – of zijn vervanger – van de thuisspelende BVO heeft de leiding over de uitvoering van deze voorschriften en overige veiligheidsmaatregelen en is aanwezig bij de wedstrijd.
3. De thuisspelende BVO doet al het nodige om op de dag en het tijdstip van de wedstrijd te beschikken over een speelklaar veld conform het gestelde in artikel 33 van het Reglement Wedstrijden Betaald Voetbal.

4. De thuis spelende BVO treft maatregelen die politie-inzet tot een minimum beperken – vooral in het stadion zelf. Tot deze maatregelen behoort onder meer de inzet van stewards en veiligheidsfunctionarissen.

TITEL 2: VOOROVERLEG

ARTIKEL 11 WEDSTRIJDORGANISATIE

1. De BVO legt schriftelijk vast welke middelen, procedures en acties zijn vereist om de wedstrijd te kunnen organiseren. Dit doet zij aan de hand van artikel 10 genoemde vooroverleg en op basis van de checklist zoals opgenomen in de bijlage. Het model draaiboek wedstrijdorganisatie zoals ook opgenomen in de bijlage, kan gebruikt worden voor de vastlegging (KNVB, 2015).

Aangezien hiervoor genoemde bijlagen meer betrekking hebben op het externe wedstrijdorganisatieproces, worden deze niet bij dit onderzoek als bijlage toegevoegd.

Kader voor beleid Voetbal en Veiligheid (Ministerie van Veiligheid & Justitie, 2011)

Door de gezamenlijke aanpak van voetbal en veiligheid is het aantal incidenten de afgelopen jaren verminderd, evenals de inzet van politie in de stadions. Incidenten voor, tijdens en na voetbalwedstrijden zijn mede aanleiding geweest voor de Wet maatregelen bestrijding voetbalvandalisme en ernstige overlast (mbveo), die extra mogelijkheden geeft om relschoppers aan te pakken.

Er is een afname van incidenten. Wel is te zien dat rivaliserende hooligans de confrontatie meer op andere plaatsen en tijden zoeken. De aandacht voor mogelijke incidenten is daarom onverminderd. De primaire verantwoordelijkheid voor een goed verloop van de wedstrijd ligt op lokaal niveau. De BVO is verantwoordelijk voor de veiligheidssituatie in het stadion en het bijbehorende terrein.

Er moet worden opgetreden en maatregelen worden getroffen om incidenten te voorkomen. Dit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle betrokken partijen. Voor, tijdens en na afloop van de wedstrijd is een goede organisatie en samenwerking tussen verschillende partijen vereist. Hoe dit vorm wordt gegeven, staat in dit kader omschreven.

Taken en verantwoordelijkheden ketenpartners

Betaald voetbalorganisatie (BVO)

De BVO is verantwoordelijk voor de organisatie van de afzonderlijke wedstrijden en is derhalve primair verantwoordelijk voor het ordentelijke verloop van de wedstrijd. Vanuit die verantwoordelijkheid is de BVO gehouden de volgende taken uit te voeren in het verlengde van de taken van de KNVB.

Veiligheidsbeleid

- De BVO stelt indien gewenst in gezamenlijkheid met lokale partners sociaal preventief supportersbeleid op, waar mogelijk in overleg met jeugdwelzijnorganisaties en supportersverenigingen.

Veiligheidsorganisatie in en rondom het stadion

- De door de BVO te nemen maatregelen omvatten mede preventieve en proactieve maatregelen die invloed hebben op de orde binnen het stadion/aangewezen evenemententerrein.

Huisreglement

- De BVO of stadionbeheerder maakt in een huisreglement aan de supporters kenbaar wat de rechten en verplichtingen zijn, en welke sancties er zijn op niet-naleving van verplichtingen.
- Supporters die op heterdaad betrapt worden op het zich schuldig maken aan het overtreden van de KNVB-regelgeving of het huisreglement, worden terstond door de BVO verwijderd, mits het veiligheidstechnisch verantwoord is.

Informatieverstrekking

- De BVO dient inzicht te hebben in (het gedrag van) de eigen supporters.

Communicatie

- De BVO informeert het publiek adequaat over de wijze van kaartverkoop en de beschikbaarheid van toegangskarten.

Koppeling theorieën en het onderzoek

De hierboven beschreven theorieën gaan gedurende dit onderzoek gebruikt worden om in eerste instantie variabelen en indicatoren te koppelen aan de onderzoeksvragen. De onderzoeksvragen worden hiermee geoperationaliseerd en op die manier goed meetbaar gemaakt.

De theorie over visie van Bouman & Koopmans gaat gebruikt worden om allereerst de veiligheidsvisie van FC Twente te achterhalen. Aan de hand van wat de theorie zegt is het goed mogelijk om de juiste interviewvragen te formuleren waarmee de veiligheidsvisie van FC Twente mee ontwikkeld kan worden.

Met behulp van de theorieën de 'Kwaliteitscirkel van Deming' en de 'Structuring of Organizations' en het 'Handboek Competitiezaken Betaald Voetbal' kunnen de overige onderzoeksvragen geoperationaliseerd worden. De eerst- en laatstgenoemde theorieën vormen daarnaast ook de basis van een wedstrijdorganisatieproces en wordt daarom gebruikt de beantwoording van de vraag hoe het huidige wedstrijdorganisatieproces eruitziet. De andere theorie wordt gebruikt om te kijken naar hoe de huidige structuur van de wedstrijdorganisatie is en hoe die hierin eventueel zou kunnen veranderen. Ook worden de theorieën gebruikt voor het opstellen van de interviewvragen.

Dit theoretisch kader wordt tot slot ook gebruikt bij het uitwerken van de conclusies van dit onderzoek.

Methode en instrumenten

In dit hoofdstuk zal duidelijk worden gemaakt met behulp van welke methoden en instrumenten dit onderzoek is uitgevoerd. Hieronder zal per onderzoeksvraag behandeld worden welke methode en instrumenten zijn gebruikt. Ook wordt er uitgelegd wat de onderzoekseenheden en de variabelen zijn.

Onderzoeksvraag 1

“Hoe kan er een strategisch haalbare veiligheidsvisie voor FC Twente ontwikkeld worden?”

Methode

Door middel van het houden van interviews met personen die verantwoordelijk zijn voor het beleid bij FC Twente ten aanzien van veiligheid zal er getracht worden de veiligheidsvisie van FC Twente in beeld te brengen. Momenteel zijn er bij FC Twente drie personen gezamenlijk verantwoordelijk voor het veiligheidsbeleid. Namens de Raad van Commissarissen houdt iemand toezicht op de portefeuille veiligheid. Naast het houden van toezicht op het veiligheidsbeleid staat deze persoon de directie van FC Twente ook bij met eventueel advies. Daarnaast is de Algemeen Directeur verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van de club. Daaronder valt dus ook de afdeling Veiligheid & Beveiliging en bepaalt hij dus mede de visie op het gebied van veiligheid. Tot slot is het Hoofd Veiligheidszaken verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid. Samen met de Algemeen Directeur en onder toezicht van de Commissaris met de portefeuille Veiligheid wordt door deze drie personen de veiligheidsvisie van FC Twente bepaald. Door deze drie personen te interviewen moet duidelijk naar voren komen hoe de veiligheidsvisie van FC Twente eruitziet.

Momenteel staat er geen actuele veiligheidsvisie op papier en de beleidspunten op het gebied van veiligheid uit de beleidsvisie zijn op het gebied van veiligheid erg summier beschreven. Het is daarom van belang om door middel van het houden van interviews inzicht te krijgen op de veiligheidsvisie van FC Twente. Alleen door een heldere veiligheidsvisie voor ogen te hebben, waar de beleidsbepalers gezamenlijk achter staan, is het mogelijk om deze in het wedstrijdorganisatieproces te implementeren.

Met behulp van de theorie uit het boek ‘Ondernemend leiderschap’ van Bouwman & Koopmans (2007) worden er interviewvragen opgesteld. Deze interviewvragen moeten er voor gaan zorgen dat er door het beantwoorden van deze vragen er een heldere veiligheidsvisie van FC Twente naar voren komt. De interviews worden afgenomen met de personen binnen FC Twente die verantwoordelijk zijn voor het veiligheidsbeleid binnen de club. In principe gaat het dan om twee personen in de vorm van de Algemeen Directeur en het Hoofd Veiligheidszaken.

Operationalisering

Bij het beantwoorden van deze onderzoeksvraag is het van belang om rekening te houden met bepaalde variabelen en indicatoren om op die manier de onderzoeksvraag ook daadwerkelijk meetbaar te maken. Aan de hand van de theorieën in het theoretisch kader zijn de in de tabel hieronder weergegeven variabelen en indicatoren bepaald.

Onderzoeksvraag	Variabelen	Indicatoren
Hoe ziet de huidige veiligheidsvisie van FC Twente eruit?	- Veiligheid	- Toekomst omgeving, markt en doelgroepen - Voorwaarden succes - Gedrag en wensen supporters - Ontwikkelingen - Diensten en producten - Identiteit

Tabel 1: Operationalisering onderzoeksvraag 1

Tijdens de interviews die gehouden gaan worden om deze onderzoeksvraag te beantwoorden zullen onder andere de onderstaande interviewvragen, geformuleerd met behulp van de theorie over visie van Bouwman & Koopmans, beantwoordt gaan worden:

- Hoe ziet, in de nabije en verdere toekomst, de omgeving van FC Twente eruit voor wat betreft de markt en de doelgroepen?
- Wat zijn in de ogen van de Algemeen Directeur, de Commissaris met de portefeuille Veiligheid en het Hoofd Veiligheidszaken van FC Twente de opvattingen van FC Twente over de veiligheid van supporters, medewerkers, vrijwilligers, sponsors en andere belanghebbenden en welke rol spelen die in de toekomst?
- Wat zijn de voorwaarden voor succes op het gebied van veiligheid?
- Hoe (veilig) gedragen supporters zich en welke trends worden waargenomen?
- Wat zijn op het gebied van veiligheid de wensen van de supporters, medewerkers, vrijwilligers, sponsors en andere belanghebbenden en hoe kan FC Twente zorgen voor een goede balans tussen veiligheid en gastvrijheid?
- Welke diensten en producten die de veiligheid in en rondom het stadion, voor, tijdens en na de wedstrijd optimaliseren levert FC Twente aan de supporter?
- Welke algehele rol wil FC Twente spelen op het gebied van veiligheid?
- Waar gaat FC Twente zich op het gebied van veiligheid op richten om de veiligheidsbeleving van supporters en andere belanghebbenden in de toekomst positief te beïnvloeden?

Bovenstaande interviewvragen zijn in een interviewformat geplaatst. Deze is terug te vinden als bijlage in dit onderzoeksverslag. Met behulp van dit interviewformat zullen de interviews met de Algemeen Directeur en Hoofd Veiligheidszaken worden afgenomen.

Coderen interviews

Alle interviews die in dit onderzoek afgenomen gaan worden zijn kwalitatief van aard. Dat betekent dat het belangrijk is dat de interviews achteraf gecodeerd gaan worden. Het coderen gebeurt in een aantal stappen. In eerste instantie is het van belang om het interview te transcriberen. Dit houdt in dat er woord voor woord opgeschreven moet worden wat er tijdens een interview is gezegd. Alle interviews die afgenomen worden, worden daarom ook opgenomen. Zo kunnen ze achteraf rustig nog eens beluisterd worden en kan er goed getranscribeerd worden.

Stap twee is het oriënteren op het coderen en vervolgens wordt het codeerproces begonnen met het zogenaamde ‘open coderen’ (stap drie). Hiervoor dient het hele getranscribeerde interview goed doorgelezen te worden en is het van belang om bepaalde codes aan tekstfragmenten te hangen/ Deze codes geven per fragment aan wat het hoofdthema daarvan is.

Vervolgens wordt er in stap vier begonnen met axiaal coderen. Hierbij worden de codes met elkaar vergeleken en worden bij elkaar horende codes samengevoegd binnen een overkoepelende code. Uiteindelijk komen hieruit een aantal hoofdcategorieën naar boven.

Tot slot wordt er overgegaan naar de laatste fase in het codeerproces: het zogenaamde ‘selectief coderen’ (stap vijf). Hierbij worden de hoofdcategorieën gebruikt die in de vorige stap gevonden zijn en daar wordt vervolgens de theorie mee opgebouwd. Dit gebeurt door binnen de categorieën alle gevonden data onder te brengen en op basis daarvan relaties en verbindingen te leggen tussen de data (Dingemanse, 2017).

Aangezien het bovenstaande voor alle interviews geldt die worden afgenomen tijdens dit onderzoek, wordt dit proces maar eenmaal beschreven. Dat neemt niet weg dat bij de andere onderzoeksvragen hetzelfde geldt en dit codeerproces dus ook gebruikt gaat worden.

Onderzoeksvraag 2

“Hoe ziet het huidige interne wedstrijdorganisatieproces van FC Twente eruit op het gebied van veiligheid en van welke organisatiestructuur wordt gebruikt gemaakt?”

Methode

De methode die gebruikt gaat worden om deze onderzoeksvraag te beantwoorden is het houden van een interview met het afdelingshoofd van de afdeling Veiligheid & Beveiliging. Namens deze afdeling is het Hoofd Veiligheidszaken onderdeel van de wedstrijdorganisatie van FC Twente en nauw betrokken bij het wedstrijdorganisatieproces.

Het gaat tijdens dit interview niet over hoe het proces door de betreffende geïnterviewde ervaren wordt, maar hoe het proces er feitelijk gezien uit ziet, wie hier allemaal bij betrokken zijn en van welke organisatiestructuur gebruik wordt gemaakt. Aangezien het hoofd van de afdeling Veiligheid & Beveiliging ook de begeleider van dit onderzoek is, is ervoor gekozen om dit interview met die persoon af te nemen. Hij is nauw betrokken bij het wedstrijdorganisatieproces en de aangewezen persoon om goed te kunnen vertellen hoe het huidige wedstrijdorganisatieproces eruit ziet op het gebied van veiligheid.

Operationalisering

Bij het beantwoorden van deze onderzoeksvraag is het van belang om rekening te houden met bepaalde variabelen en indicatoren om op die manier de onderzoeksvraag ook daadwerkelijk meetbaar te maken. In de onderstaande tabel worden de variabelen en de indicatoren van deze onderzoeksvraag weergegeven.

Onderzoeksvraag	Variabelen	Indicatoren
Hoe ziet het huidige interne wedstrijdorganisatieproces van FC Twente eruit op het gebied van veiligheid en van welke organisatiestructuur wordt gebruikt gemaakt?	- Wedstrijdorganisatieproces - Voorbereiding wedstrijd (plan) - Tijdens wedstrijd (do) - Evaluatie wedstrijd (check)	- Actoren - Rollen en verantwoordelijkheden - (Organisatie)structuur - Onderwerpen - Middelen - Procedures

Tabel 2: Operationalisering onderzoeksvraag 2

Bovengenoemde variabelen en indicatoren komen voort uit de theorieën van ‘Kwaliteitscirkel van Deming’ en het ‘Handboek Competitiezaken Betaald Voetbal’. Het wedstrijdorganisatieproces vindt haar basis in de PDCA-cyclus. Het is gebaseerd op een proces wat zichzelf steeds herhaalt en wat verdeeld is in de fasen plan (voorbereiding wedstrijd), do (tijdens wedstrijd) en check (evaluatie wedstrijd). Vervolgens wordt het proces weer opnieuw afgespeeld (act). De indicatoren komen voort uit het ‘Handboek Competitiezaken Betaald Voetbal’. Uit dit document komen bepaalde indicatoren naar voren die van invloed kunnen zijn op het proces. Wat hierboven is verteld geldt ook voor onderzoeksvraag 4, waardoor het daar in kleinere mate wordt uitgelegd.

Voor het beantwoorden van deze onderzoeksvraag is ook een interviewformat opgesteld, welke te vinden is in de bijlage. Overigens wordt dit interviewformat ook gebruikt bij het beantwoorden van onderzoeksvraag 5.

Onderzoeksvraag 3

“Welke factoren op het gebied van veiligheid spelen een rol bij het interne wedstrijdorganisatieproces van FC Twente?”

Methode

Door middel van het doen van documentenanalyse zal er worden gekeken naar welke factoren op het gebied van veiligheid van invloed kunnen zijn op het wedstrijdorganisatieproces van FC Twente. Hierbij wordt onder andere gebruik gemaakt van de zoektermen ‘veiligheidsproblemen voetbal’ en ‘voetbal en veiligheid’. Door deze zoektermen te gebruiken is het ‘Kader voor beleid Voetbal en Veiligheid’ van het Ministerie van Justitie en Veiligheid naar voren gekomen. Dit document wordt dan ook als basis gebruikt voor het beantwoorden van deze onderzoeksvraag. In het theoretisch kader wordt dit document uitgebreid beschreven. In dit document worden verschillende indicatoren genoemd die betrekking hebben op veiligheid en tegelijkertijd op het wedstrijdorganisatieproces. Deze indicatoren worden in onderstaande tabel weergegeven en aan de hand daarvan zal deze onderzoeksvraag onder andere beantwoord gaan worden.

Operationalisering

Bij het beantwoorden van deze onderzoeksvraag is het van belang om rekening te houden met bepaalde variabelen en indicatoren om op die manier de onderzoeksvraag ook daadwerkelijk meetbaar te maken. In de onderstaande tabel worden de variabelen en de indicatoren van deze onderzoeksvraag weergegeven.

Onderzoeksvraag	Variabelen	Indicatoren
Welke factoren op het gebied van veiligheid spelen een rol bij het wedstrijdorganisatieproces van FC Twente?	- Veiligheid	- Incidenten - Supporters(beleid) - Communicatie

Tabel 3: Operationalisering onderzoeksvraag 3

De bovenstaande indicatoren komen uit het ‘Kader voor beleid Voetbal en Veiligheid’ (Ministerie van Veiligheid & Justitie, 2011) en het document ‘Wedstrijdorganisatie’ (KNVB, 2015) en hebben betrekking op veiligheid.

Onderzoeksvraag 4

“Hoe ziet het interne wedstrijdorganisatieproces op het gebied van veiligheid eruit bij andere, met FC Twente vergelijkbare, professionele voetbalorganisaties en wat zijn de verschillen met de wedstrijdorganisatie van FC Twente?”

Methode

Om erachter te komen hoe het wedstrijdorganisatieproces er van en bij andere BVO's uitziet, zal er eerst een documentenanalyse gedaan worden. Op deze manier wordt in kaart gebracht hoe de structuur en het wedstrijdorganisatieproces er bij andere clubs uitzien. Aangezien FC Twente inmiddels is gedegradeerd en de organisatie daardoor moet inkrimpen, is het interessant om te kijken naar hoe het wedstrijdorganisatieproces eruit ziet bij clubs die in dezelfde situatie als FC Twente zitten of hebben gezeten. Naast FC Twente zijn ook Roda JC en Sparta Rotterdam gedegradeerd. Min of meer zitten zij, ook al zijn het qua supportersaantallen, omzet en begroting minder grote clubs als FC Twente, in dezelfde situatie. Het is daarom interessant om te kijken naar hoe het wedstrijdorganisatieproces er bij deze clubs uit gaat zien.

Daarnaast wordt er ook gekeken naar het wedstrijdorganisatieproces van clubs die een aantal jaren geleden al zijn gedegradeerd. De organisaties van deze clubs hebben destijds ook moeten inkrimpen. Aangezien zij inmiddels een aantal jaren op een niveau lager acteren, is het goed om bij deze organisaties te kijken hoe zij het wedstrijdorganisatieproces in de huidige vorm georganiseerd hebben. De clubs NEC en Go Ahead Eagles zijn geschikt om te analyseren, omdat beide clubs in de Eredivisie hebben gespeeld en qua supportersaantallen, omzet en begroting in de top van de Eerste Divisie thuishoren.

Tot slot is het belangrijk om ook naar de toekomst te kijken. Het doel van FC Twente is om binnen een jaar weer terug te keren naar de Eredivisie. In dat geval zou de organisatie en daarmee ook het wedstrijdorganisatieproces weer kunnen en mogen uitbreiden. Als dit scenario zich gaat afspelen, is het interessant om te kijken naar hoe het wedstrijdorganisatieproces eruit ziet bij een aantal van de grootste clubs in de Eredivisie. Zo kan er gekeken worden naar hoe zij dit proces hebben ingericht en hoe dat daar verloopt. FC Twente zou op die manier kunnen kijken naar in hoeverre zij het wedstrijdorganisatieproces ook op die manier kunnen gaan inrichten. Er is daarom voor gekozen om te kijken naar het wedstrijdorganisatieproces van Ajax en PSV, aangezien dit toch wel de twee grootste clubs van Nederland zijn.

Om de wedstrijdorganisatieprocessen bij bovenstaande clubs te analyseren worden er interviews afgenomen met personen die nauw betrokken zijn bij het proces. In eerste instantie wordt getracht dit interview te houden met de Manager Wedstrijdorganisatie van bovengenoemde zes clubs. Aangezien deze functie bij FC Twente niet van toepassing is, kan het zijn dat ook bij een van deze clubs deze functie niet aanwezig is. Als dat het geval is wordt er een interview afgenomen met de Veiligheidscoördinator, aangezien die functie nauw betrokken is bij het wedstrijdorganisatieproces en vanzelfsprekend goed zicht heeft op de zaken met betrekking tot veiligheid in dit proces.

Betreffende personen wordt gevraagd naar hun mening over de structuur en de effectiviteit van het wedstrijdorganisatieproces bij hun club en in hoeverre de veiligheidsvisie van de club hier een rol bij speelt. Ook wordt er gevraagd naar eventuele knel- en verbeterpunten. Daarnaast wordt er gekeken naar de inrichting van de wedstrijdorganisatie en het bijbehorende proces en wordt dit gezamenlijk vergeleken met de organisatie en het proces bij FC Twente. Door middel van deze interviews is het mogelijk om het wedstrijdorganisatieproces van FC Twente met andere clubs te vergelijken.

Bij deze onderzoeksvraag wordt dus gebruik gemaakt van een vergelijkende onderzoeksmethode. Om de betrouwbaarheid te waarborgen, is het van belang om alle metingen op dezelfde en de juiste manier uit te voeren. De in de onderstaande tabel genoemde indicatoren zullen tijdens de interviews op twee manieren besproken worden. In eerste instantie wordt gevraagd naar hoe het bij de betreffende club geregeld is op het gebied van onderstaande indicatoren en vervolgens wordt er gevraagd naar een waardeoordeel over deze indicatoren. De geïnterviewde personen kunnen aangeven in hoeverre zij tevreden of juist ontevreden zijn over een bepaalde indicator. Er wordt voor het beoordelen van deze indicatoren gebruik gemaakt van een vijfpuntenschaal: onvoldoende, matig, voldoende, goed en uitstekend. Vervolgens wordt er ook weer gevraagd naar waarom een bepaald oordeel aan een indicator wordt gegeven, zodat uiteindelijk de verschillende wedstrijdorganisaties echt goed met elkaar vergeleken kunnen worden.

Operationalisering

Bij het beantwoorden van deze onderzoeksvraag is het van belang om rekening te houden met bepaalde variabelen en indicatoren om op die manier de onderzoeksvraag ook daadwerkelijk meetbaar te maken. In de onderstaande tabel worden de variabelen en de indicatoren van deze onderzoeksvraag weergegeven. Hoe de onderstaande variabelen en indicatoren tot stand zijn gekomen valt te lezen onder het kopje operationalisering bij onderzoeksvraag 2, aangezien deze onderzoeksvraag veel overeenkomsten heeft met deze onderzoeksvraag.

Onderzoeksvraag	Variabelen	Indicatoren
Hoe ziet het wedstrijdorganisatieproces eruit bij andere, met FC Twente vergelijkbare, professionele voetbalorganisaties en wat zijn de verschillen met de wedstrijdorganisatie van FC Twente?	- Wedstrijdorganisatieproces - Voorbereiding wedstrijd (plan) - Tijdens wedstrijd (do) - Evaluatie wedstrijd (check)	- Actoren - Rollen en verantwoordelijkheden - (Organisatie)structuur - Onderwerpen, zoals: - Communicatie - Sociale Veiligheid - Fysieke Veiligheid - Kaartverkoop - Service en gastvrijheid - (Financiële) middelen - Procedures

Tabel 4: Operationalisering onderzoeksvraag 4

Ondanks dat dit interview ook over het wedstrijdorganisatieproces gaat, wordt hier een ander interviewformat voor gebruikt als bij onderzoeksvraag 2 en 5. Dit komt omdat hier minder gedetailleerd wordt ingegaan op wat er niet goed gaat, maar meer over hoe het wedstrijdorganisatieproces er bij de betreffende clubs uit ziet en wat hiervan de pluspunten zijn. Het interviewformat wat gebruikt gaat worden bij deze onderzoeksvraag is te vinden in de bijlage.

Onderzoeksvraag 5

“Waar liggen in het huidige interne wedstrijdorganisatieproces van FC Twente de knelpunten en wat zijn de punten ter verbetering om dit proces te optimaliseren?”

Methode

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden gaan er interviews afgenomen worden met personen die betrokken zijn bij het wedstrijdorganisatieproces van FC Twente. In eerste instantie was het de bedoeling om met alle afdelingshoofden die betrokken zijn bij dit proces een interview te houden, maar door de reorganisatie als gevolg van degradatie zijn er een aantal functies verdwenen. De wens is om alsnog met zoveel mogelijk personen die onderdeel uitmaken van het wedstrijdorganisatieproces een interview af te nemen. Door middel van de interviews moet het duidelijk worden wat de knel- en verbeterpunten zijn in het wedstrijdorganisatieproces van FC Twente.

Operationalisering

Bij het beantwoorden van deze onderzoeksvraag is het van belang om rekening te houden met bepaalde variabelen en indicatoren om op die manier de onderzoeksvraag ook daadwerkelijk meetbaar te maken. In de onderstaande tabel worden de variabelen en de indicatoren van deze onderzoeksvraag weergegeven.

Onderzoeksvraag	Variabelen	Indicatoren
Waar liggen in het huidige wedstrijdorganisatieproces van FC Twente de knelpunten en wat zijn de punten ter verbetering om dit proces te optimaliseren?	- Wedstrijdorganisatieproces - Voorbereiding wedstrijd (plan) - Tijdens wedstrijd (do) - Evaluatie wedstrijd (check)	- Communicatie - Sociale Veiligheid - Fysieke Veiligheid - Kaartverkoop - Service en gastvrijheid

Tabel 5: Operationalisering onderzoeksvraag 5

De interviewvragen voor deze interviews zijn opgedeeld in drie delen. Dit zijn namelijk de onderwerpen ‘voorbereiding wedstrijd’, ‘tijdens wedstrijd’ en ‘evaluatie wedstrijd’. De vragen die gesteld gaan worden zullen telkens hetzelfde zijn en hebben betrekking op de indicatoren communicatie, sociale en fysieke veiligheid, kaartverkoop en service en gastvrijheid. Dit zijn de voornaamste indicatoren die deel uitmaken van het wedstrijdorganisatieproces. De personen die geïnterviewd gaan worden kunnen aangeven hoe zij vinden dat bovenstaande indicatoren ‘presteren’ en wat in hun ogen de knel- en verbeterpunten zijn op deze gebieden.

Zoals bij onderzoeksvraag twee is aangegeven wordt het interviewformat ‘wedstrijdorganisatie van FC Twente’ gebruikt voor zowel onderzoeksvraag 2 als onderzoeksvraag 5.

Onderzoeksvraag 6

“In hoeverre en op welke manier kan de veiligheidsvisie van FC Twente in het interne wedstrijdorganisatieproces geïmplementeerd worden?”

Methode

Door te kijken naar de onderzoeksvragen één tot en met vijf kan er bepaald worden op welke manier de veiligheidsvisie van FC Twente in het wedstrijdorganisatieproces geïmplementeerd kan worden en welke aanpassingen er aan de wedstrijdorganisatie en/of het proces gedaan moeten worden. Het implementeren van de veiligheidsvisie zal gebeuren op basis van de theorie over de Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996). Tijdens de interviews met de personen die betrokken zijn bij het wedstrijdorganisatieproces van FC Twente wordt ook gevraagd naar hoe het proces in hun ogen geoptimaliseerd kan worden en/of welke aanpassingen er gedaan kunnen worden. Daarnaast wordt aan de geïnterviewde personen van andere betaald voetbalorganisaties gevraagd hoe zij het huidige proces bij hun club ervaren, hoe zij tegen het proces bij FC Twente aankijken en wat er eventueel verbeterd kan worden. In deze onderzoeksvraag wordt er dus een samenvatting gegeven van voorgaande onderzoeksvragen waarin wordt verteld hoe FC Twente het wedstrijdorganisatieproces aan kan passen om de veiligheidsvisie die de club heeft hierin te waarborgen en beter te presteren.

Onderzoekseenheden en variabelen

Bij het beantwoorden van deze onderzoeksvraag is het van belang om rekening te houden met bepaalde variabelen en indicatoren om op die manier de onderzoeksvraag ook daadwerkelijk meetbaar te maken. In de onderstaande tabel worden de variabelen en de indicatoren van deze onderzoeksvraag weergegeven.

Onderzoeksvraag	Variabelen	Indicatoren
In hoeverre en op welke manier kan de veiligheidsvisie van FC Twente in het wedstrijdorganisatieproces geïmplementeerd worden?	- Veiligheidsvisie - Wedstrijdorganisatieproces	Visie: - Voorwaarden succes - Gedrag en wensen supporters - Identiteit Knel- en verbeterpunten: - Communicatie - Sociale Veiligheid - Fysieke Veiligheid - Kaartverkoop - Service en gastvrijheid

Tabel 6: Operationalisering onderzoeksvraag 6

Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid van een onderzoek te bepalen, wordt er nagegaan in hoeverre toevallige fouten voorkomen in het onderzoek. Een voorwaarde voor het bepalen van betrouwbaarheid van een onderzoek is het dat onderzoek herhaalbaar is. Als dit niet het geval is, kunnen toevallige fouten niet worden opgemerkt. Als het onderzoek herhaald wordt en tot vergelijkbare resultaten leidt, dan is het onderzoek betrouwbaar (Verhoeven, 2010).

Er wordt ten tijde van het uitvoeren van dit onderzoek op verschillende manieren rekening gehouden met de betrouwbaarheid. Ten eerste is het erg belangrijk om er voor te zorgen dat de juiste onderzoeksmethode(n) gebruikt worden. In dit onderzoek worden de kwantitatieve, kwalitatieve en vergelijkende methoden gebruikt. Met behulp van deze methoden kan er antwoord gegeven worden op de zes onderzoeksvragen in dit onderzoek. Vervolgens is het ook mogelijk om aan de hand van de beantwoorde onderzoeksvragen de probleemstelling te beantwoorden.

Daarnaast wordt er tijdens het uitvoeren van deskresearch gekeken naar de betrouwbaarheid van de documenten en de bron(nen) van deze documenten. Ook worden er alleen bronnen gebruikt die relevant en actueel zijn en is het is ook erg belangrijk om de juiste zoektermen te gebruiken.

Tot slot worden er ook interviews afgenomen. Op het gebied van betrouwbaarheid is het hierbij van belang dat er voldoende interviews worden afgenomen met enkel personen die nauw betrokken zijn bij het wedstrijdorganisatieproces. Er moet dus goed over na gedacht worden welke respondenten er geïnterviewd gaan worden. Op deze manier wordt er voor gezorgd dat de juiste data wordt verzameld. Het verzamelen van de juiste data ook weer te maken met de validiteit, een ander belangrijk begrip bij de uitvoering van dit onderzoek. Het begrip validiteit wordt hieronder toegelicht.

Validiteit

Met validiteit wordt de zuiverheid of geldigheid van een onderzoek bedoeld; of er geen systematische fouten zijn gemaakt. De betrouwbaarheid van dit onderzoek is een voorwaarde voor het bepalen van de validiteit van dit onderzoek. De twee belangrijkste componenten van validiteit zijn de geldigheid van de meetinstrumenten en de geldigheid van de onderzoeksgroep.

Met interne validiteit wordt bedoeld dat de juiste conclusies worden getrokken op basis van de onderzoeksresultaten. Juiste conclusies zijn conclusies die standhouden en die kritiek van andere onderzoeken kunnen weerstaan. Externe validiteit heeft te maken met de juiste afspiegeling van de van de populatie van het onderzoek. Dit betekent dat er daadwerkelijk gemeten moet gaan worden wat het onderzoek wilt gaan onderzoeken. (Verhoeven, 2010).

In dit onderzoek wordt rekening gehouden met validiteit door er voor te zorgen dat de juiste personen geïnterviewd gaan worden én door middel van het stellen van de juiste vragen. Daarnaast moeten de vragen zowel juist gesteld als juist geïnterpreteerd worden. In dit onderzoek wordt hier rekening mee gehouden door de interviewvragen gezamenlijk met de opdrachtgever op te stellen en te laten controleren door iemand met de juiste expertise op het gebied van het doen van onderzoek.

Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Aan de hand van deze resultaten worden de onderzoeksvragen beantwoordt. De resultaten zijn voortgekomen uit documentenanalyse en interviews met verschillende personen in verschillende functies. De resultaten worden behandeld op volgorde van de onderzoeksvragen. Dat betekent dat eerst onderzoeksvraag 1 als eerste wordt behandeld en er wordt geëindigd met onderzoeksvraag 6. De resultaten van al deze onderzoeksvragen zullen uiteindelijk gezamenlijk antwoord geven op de probleemstelling. Aan de hand hiervan kunnen er vervolgens conclusies getrokken worden, om tot slot concrete aanbevelingen voor FC Twente op te stellen.

Veiligheidsvisie FC Twente

In deze paragraaf worden de uitkomsten weergegeven afkomstig van de interviews die zijn afgenomen met de personen die het veiligheidsbeleid van FC Twente bepalen. Aan de hand van deze uitkomsten, die zijn voortgekomen uit vragen die zijn gebaseerd op de theorie over de (veiligheids)visie van Bouwman & Koopmans, is het mogelijk om een veiligheidsvisie te schrijven. De laatste onderzoeksvraag moet antwoord geven op de vraag hoe de veiligheidsvisie van FC Twente in het interne wedstrijdorganisatieproces van FC Twente geïmplementeerd kan worden. Daarvoor is het dus ook van belang dat de resultaten van deze eerste onderzoeksvraag daadwerkelijk worden omgezet in een veiligheidsvisie. Deze veiligheidsvisie, voortkomend uit de resultaten van deze onderzoeksvraag, is als bijlage bijgevoegd aan dit onderzoeksverslag.

Op basis van de theorie van Bouwman & Koopmans over een (veiligheids)visie zijn er twee interviewformats opgesteld, gebaseerd op verschillende vragen met allen een eigen onderwerp. Hieronder worden de resultaten van deze interviews weergegeven op basis van het onderwerp van de vraag.

Veiligheid van supporters, sponsors en andere belanghebbenden

Respondent 1 (bijlage 4, interview 1) geeft aan dat die opvattingen nogal uiteenlopen. Dat heeft in zijn ogen te maken met hetgeen er de afgelopen jaren op het gebied van veiligheid is gebeurd bij FC Twente. Voorbeelden die hierbij gegeven worden zijn de sluiting van het home van Vak P, onvrede bij de achterban en vuurwerk op het veld bij zowel de uitwedstrijd Roda JC – FC Twente als bij FC Twente – NAC Breda.

Daarop aansluitend geeft deze respondent aan dat opvattingen van en over de veiligheid van andere belanghebbenden, zoals vrijwilligers, sponsors, supporters en hun omgeving, heel erg wordt bepaald door incidenten zoals hierboven zijn benoemd. Al die keren dat er eigenlijk niks aan de hand is, wordt dat als normaal en acceptabel gevonden. Dát is in zijn ogen bij vrijwel elke voetbalclub zo, maar speciaal op het gebied van veiligheid. Pas wanneer de veiligheid er niet meer is of zou zijn, wordt er pas gezien hoe waardevol die is.

Met betrekking tot de opvattingen over de veiligheid van supporters en andere belanghebbenden vindt deze respondent dat FC Twente meer stappen kan maken in de professionalisering van de wedstrijdorganisatie. Dat moet gebeuren door als club een eigen plan te trekken op basis waarvoor

‘wij’ als club staan. Dit vertaalt zich dan door naar bijvoorbeeld een goede toegangscontrole, voor aanvang van een wedstrijd een goede schouw uitvoeren van het stadion, dragen van dienstkaarten etc.

Volgens respondent 2 (bijlage 4, interview 2) moet FC Twente op alle facetten bezig zijn met veiligheid, maar veiligheid mag en moet uiteindelijk niet boven het bedrijf komen te staan. Het is ook belangrijk om veiligheidssituaties te beoordelen naar omstandigheden. In het stadion moet de maximale veiligheid gewaarborgd worden middels mogelijkheden. Het moet zo veel mogelijk onzichtbaar zijn, maar supporters moeten wel een zo veilig mogelijk gevoel hebben.

Diensten en producten die aan supporters geleverd moeten worden om de veiligheid te optimaliseren

Respondent 1 vindt dat in ieder geval het toegangssysteem, de tourniquets, en het online ticketingsysteem goed moeten werken. In de ogen van deze respondent zijn de diensten en producten die door FC Twente worden geleverd minimaal. FC Twente moet ervoor zorgen dat het stadion veilig en gecheckt is. Ook moeten natuurlijk alle noodvoorzieningen werken. Daarnaast worden er ook veel diensten en producten geleverd die onzichtbaar zijn, maar is het lastig daar iets over te zeggen.

Respondent 2 ziet hier vooral een rol weggelegd voor gezichtsherkenning. Met dit product zou FC Twente in zijn ogen de veiligheid in het stadion kunnen optimaliseren. Daarnaast is WIFI-Tracking ook een mooi product. Op die manier kan ervoor gezorgd worden dan spullen minder snel ‘verdwijnen’. Ook ziet Erik deze respondent een integratie van een toegangscontrole in combinatie met een camerasysteem zitten.

Creëren van een positieve veiligheidsbeleving bij supporters

Het is volgens respondent 1 belangrijk dat FC Twente zich richt op een goede communicatie over en weer. Daarbij hoort ook inzicht geven in wat FC Twente doet en daar moet de focus de komende tijd op gelegd worden om de relatie met de achterban weer goed te krijgen. Er moeten duidelijke spelregels met elkaar afgesproken worden en er moet gekeken worden naar hoe die met elkaar bewaakt kunnen worden. Daar is eenheid voor nodig en geen verdeeldheid, iets wat volgens deze respondent nu nog wel het geval is.

Respondent 2 vindt dat veiligheid in de kern altijd goed geregeld moet zijn. De manier waarop supporters in de Grolsch Veste ontvangen en bejegend worden speelt daarbij een belangrijk rol. Het is belangrijk dat supporters vertrouwd zijn met de omgeving. Veiligheid is duidelijkheid.

Veiligheid en gastvrijheid

Respondent 1 geeft aan dat het erg belangrijk is dat de basis van de veiligheidsorganisatie goed is. Dit is een voorwaarde om een goede balans te kunnen vinden tussen veiligheid en gastvrijheid. Daarbij is het belangrijk dat er goede mensen worden geworven en opgeleid. Zij moeten er voor zorgen dat bezoekers zich zowel veilig voelen als het gevoel hebben dat zij gastvrij ontvangen worden. Daar hoort bij dat de medewerkers bezoekers vriendelijk te woord staan, er verzorgd uitzien, niet provocerend maar de-escalerend optreden, goed toezicht houden, mensen goed te woord staan en waar nodig ook helpen en service verlenen.

Ook geeft respondent 1 aan dat het wel lastig is om een grote groep mensen te vinden die op een gewenst niveau kan acteren. Deels ben je ook afhankelijk van mensen die wat minder functioneren op dit gebied, maar anderzijds zijn dit wel mensen die de club en de supporters door en door kennen. Gastvrijheid is daarnaast natuurlijk heel goed, maar wel tot een zekere hoogte. Als een supporter over de schreef gaat moet er ook gewoon op worden ingegrepen. Dat moet dan wel op een goede manier gebeuren en dat is dan ook weer afhankelijk van het niveau van de mensen die hierop moeten acteren. Uit de ervaring blijkt dat het niet mogelijk is om enkel mensen in dienst te hebben die precies zo kunnen acteren. Tot die tijd moet er dus een goede balans gezocht worden met de groep de FC Twente nu heeft.

Respondent 2 vindt dat veiligheid er altijd moet zijn, maar niet de boventoon moet voeren. Met nieuwe technieken kan in zijn ogen zowel de gastvrijheid als de veiligheid verbeterd worden.

Samenwerking tussen FC Twente en haar veiligheidspartners

Veiligheidspartners zijn volgens respondent 1 erg belangrijk voor een goed verloop van het evenement. Dit geldt voor zowel de voorfase van het evenement als achteraf. FC Twente kan niet zonder de politie, de gemeente en het OM. De samenwerking is de afgelopen jaren steeds beter geworden en deze lijn moet worden doorgezet

Daarnaast moet de veiligheidsorganisatie van FC Twente wel steeds professioneler worden, waardoor politie steeds minder nodig is. Het doel is volgens respondent 1 niet per se om alle politie het stadion uit te krijgen, maar FC Twente moet wel bij machte zijn om het evenement voetbal zonder aanwezigheid van politie te kunnen organiseren. Dat betekent bijvoorbeeld dat FC Twente zelf prima een aanhouding kan verrichten om iemand vervolgens over te dragen aan de politie.

Respondent 1 is er geen voorstander van dat politie primair overal in het stadion aanwezig is. Dat past niet bij een voetbalmiddag. Het moet gastvrij en vriendelijk zijn. De politie moet er wel zijn als het nodig is, maar er ook vooral niet zijn als het niet nodig is. Joost Pilage denkt dat de samenwerking de komende jaren inniger gaat worden en dat het vertrouwen tussen veiligheidspartners verder wordt uitgebouwd.

In de ogen van respondent 2 zijn veiligheidspartners cruciaal voor FC Twente. Om een ideale samenwerking te creëren moeten er volgens hem daarom meer gezamenlijke oefeningen gehouden worden. Daarbij is het ook belangrijk dat alles wordt vastgelegd in manuals. Niet genoeg oefenen zorgt voor meer risico's in de praktijk. Ook verschilt de grens van urgentie per persoon en per discipline. Door veel te oefenen kunnen de verschillende disciplines dichter bij elkaar komen.

De nabije en verdere toekomst op het gebied van veiligheid

Door de degradatie en de gevolgen daarvan is de nabije toekomst volgens respondent 1 nog best wel ongewis. Dat heeft te maken met nieuwe budgetten en capaciteit. Daarnaast brengt de Keuken Kampioen Divisie ook de nodige onzekere factoren met zich mee. De bezoekende club is vaak bij FC Twente onbekend, dus kan er met betrekking tot het nemen van maatregelen niet teruggekeken worden op andere jaren. Ook de samenwerking met deze clubs, de politie en de gemeente van betreffende plaatsen is niet vanzelfsprekend.

Ook respondent 2 geeft aan dat door de huidige financiële situatie FC Twente in eerste instantie een pas op de plaats moet maken. Wel is het belangrijk dat er de komende tijd sturing wordt gegeven zoals dat het beste kan in de huidige context. Men moet zich realiseren dat FC Twente altijd met heel veel vrijwilligers werkt en dat dat ook de komende tijd het geval is en blijft. Het is daarom ook belangrijk om in de toekomst extra aandacht te geven aan veiligheidsaspecten.

De rol die FC Twente wil gaan spelen op het gebied van veiligheid

Respondent 1 geeft aan dat FC Twente eigenlijk een hele specifieke rol moet gaan vervullen. Dat moet zijn dat FC Twente uit moet stralen dat een bezoek aan De Grolsch Veste ten alle tijden veilig is en dat er een organisatie achter zit die weet wat hij doet. Alles moet kloppen op het gebied van mobiliteit, sociale en fysieke veiligheid. Daarnaast moet de regie op een wedstrijddag (meer) bij veiligheid liggen, omdat daar de meeste sturing aan gegeven kan worden.

De voorkeur van respondent 2 gaat uit naar een rol waarbij FC Twente ervoor gaat zorgen dat er meer onzichtbare veiligheidsmaatregelen worden getroffen. Veiligheid is daarnaast ook goede communicatie en het is belangrijk dat de rollen en verantwoordelijkheden bij iedereen bekend zijn.

Analyse interne wedstrijdorganisatieproces FC Twente

Door de degradatie van FC Twente van de Eredivisie naar de Eerste Divisie (Keuken Kampioen Divisie) afgelopen mei en de daardoor gedwongen bezuinigingen en reorganisatie heeft dat ertoe geleid dat er tijdens het uitvoeren van het onderzoek het een en ander is veranderd met betrekking tot de wedstrijdorganisatie en het wedstrijdorganisatieproces. Hieronder zal daarom eerst een situatie geschetst worden over hoe het wedstrijdorganisatieproces er voor de degradatie uitzag en vervolgens hoe die er tegenwoordig uitziet.

Actoren en organisatiestructuur

Oude situatie

De oude situatie is gebaseerd op dat FC Twente uitkomt op het hoogste niveau van Nederland, in dit geval dus de Eredivisie.



Afbeelding 3: Organogram wedstrijdorganisatie FC Twente (oude situatie)

In het organogram hierboven, verwerkt in een organogram, is te zien dat er in totaal dertien verschillende partijen deel uitmaakten van de wedstrijdorganisatie van FC Twente. De Commercieel Manager was benoemd tot projectleider van de wedstrijdorganisatie. Naast de rol als projectleider zat deze persoon ook in de wedstrijdorganisatie als 'vertegenwoordiger/afdelingshoofd' van de afdeling Commercie. Dit houdt dus in dat hij vanuit twee verschillende hoedanigheden deel uitmaakte van de wedstrijdorganisatie. Projectleider van de wedstrijdorganisatie hield bij de oude structuur in dat diegene de afstemmingsoverleggen leidde. Qua beslissingsbevoegdheid stond deze rol op gelijke hoogte met de overige partijen. De Operatoneel & Financieel Directeur en de Commercieel Directeur zijn eindverantwoordelijk in het wedstrijdorganisatieproces.

Huidige situatie

De huidige situatie moet in de context worden gezien dat FC Twente afgelopen seizoen gedegradeerd is en dus tegenwoordig haar wedstrijden afwerkt in de Keuken Kampioen Divisie, het twee voetbalniveau in Nederland. Door de degradatie heeft FC Twente moeten bezuinigen. Dat heeft ertoe geleid dat het ook moest reorganiseren en dat er dus mensen noodgedwongen hun baan hebben verloren. Dit heeft ook invloed gehad op de wedstrijdorganisatie. Deze organisatie is inmiddels ook flink uitgedund en wordt hieronder in zijn huidige vorm in een organogram weergegeven.

Directie (interim)

Hoofd Veiligheidszaken

Service & Ticketing Meetings & Events Communicatie Veiligheid Facilitair Commercie Selectie

Afbeelding 4: Organogram wedstrijdorganisatie FC Twente (nieuwe situatie)

Zoals te valt is de wedstrijdorganisatie dus inmiddels uitgedund. In zijn huidige vorm maken er nog negen partijen deel uit van de wedstrijdorganisatie. Een groot verschil met de oude vorm is dat de rol van projectleider nu door het Hoofd Veiligheidszaken wordt waargenomen. Ook hier geldt weer dat de persoon die deze rol vervult, zowel als projectleider als 'vertegenwoordiger/afdelingshoofd' deel uitmaakt van de wedstrijdorganisatie. Daarnaast is de oude directie, bestaande uit twee personen, vervangen door één interim-directeur. Hij zal deze plek in het organogram houden totdat er een nieuwe vaste directie is aangesteld. Tot slot wordt de selectie afgevaardigd door de teammanager.

De interne wedstrijdorganisatie van FC Twente is eigenlijk een 'organisatie' binnen de 'organisatie' FC Twente. Het is daarom lastig te bepalen welke organisatiestructuur direct van toepassing is op de interne wedstrijdorganisatie. Aangezien de wedstrijdorganisatie de operationele uitvoerende kern is en vooral bestaat uit hoogopgeleide professionals, is de Professionele Organisatie (Mintzberg, 1979) het meest van toepassing op de interne wedstrijdorganisatie van FC Twente. Belangrijke kenmerken zijn:

- Complexe omgevingen: professionele organisaties zijn geschikt voor omgevingen die complex en dynamisch zijn. De organisatie leunt in dat geval op de hoogopgeleide professional die snel kan inspringen op de ontwikkelingen die zich in de omgeving voor doen. De interne wedstrijdorganisatie van FC Twente opereert in de voetbalwereld, een erg complexe en dynamische omgeving.
- Taakspecialisatie: binnen de professionele organisaties vindt specialisatie plaats. Dit is direct terug te vinden in de verschillende afdelingen die deel uitmaken van het interne wedstrijdorganisatieproces. Elke afdeling heeft zo zijn eigen specialisatie.
- Klein topmanagement en middenkader: dit betekent dat de personen in de interne wedstrijdorganisatie zich door het topmanagement en het middenkader niet voor laten schrijven hoe het werk uitgevoerd moet worden. Bij FC Twente hebben de afdelingen dan ook de vrijheid, maar ook zeker de verantwoordelijkheid, om hun taken op hun eigen manier uit te voeren. Het topmanagement, in het geval van FC Twente de directie, is inderdaad klein. Meestal bestaat de directie maar uit maximaal twee personen. Het middenkader, bij FC Twente het Management Team genoemd, valt daaronder en bestaat ook uit slechts enkele personen. Opvallend detail is dat niemand van de operationele wedstrijdorganisatie deel uit het Management Team.

- **Standaardisatie van vaardigheden:** in de professionele organisatie krijgen personen veel ruimte om de werkzaamheden zelf vorm te geven. Om toch de doelmatigheid en effectiviteit van het handelen van de professionals te borgen, worden eisen gesteld aan de kennis en kunde van de professional. Dit kenmerk is niet van toepassing bij de interne wedstrijdorganisatie van FC Twente, iets wat eigenlijk wel het geval zou moeten zijn.

Rollen en verantwoordelijkheden

Hieronder worden kort de rollen en de verantwoordelijkheden van de afdelingen die deel uitmaken van het huidige wedstrijdorganisatieproces van FC Twente beschreven. Dit gebeurt op basis van de variabelen die zijn voortgekomen uit de theorieën in het theoretisch kader. Het wedstrijdorganisatieproces is een proces dat zijn basis vindt in de Kwaliteitscirkel van Deming. Elke afdeling heeft zo zijn eigen taken, rollen en verantwoordelijkheden in de voorbereiding (planfase), uitvoering (do-fase) en evaluatie (checkfase).

De projectleider (Hoofd Veiligheidszaken) en de Selectie zullen hieronder niet worden benoemd. De projectleider wordt namelijk hieronder beschreven in de hoedanigheid van een medewerker van de afdeling Veiligheid. Daarnaast wordt ook de Selectie niet beschreven. De selectie wordt in de wedstrijdorganisatie vertegenwoordigd door de teammanager. Alleen eventuele bijzonderheden die het wedstrijdorganisatieproces direct zouden raken, worden in de voorbereidings- of nafase besproken met de andere afdelingen van de wedstrijdorganisatie. Net als de selectie maakt ook de directie niet direct deel uit van de wedstrijdorganisatie, maar worden wel eens aangehaakt. Aangezien zij wel een belangrijk rol zouden kunnen hebben, worden de taken wel hieronder beschreven. Daarnaast zijn de andere afdelingen die wel echt relevant zijn voor het proces, hieronder allemaal kort beschreven.

<i>Directie</i>	
<i>Vorbereidingsfase (plan)</i>	Alleen bij noemenswaardige bijzonderheden zal de directie in de voorbereidingsfase aansluiten om een beslissing te nemen.
<i>Uitvoeringsfase (do)</i>	In de uitvoeringsfase, tijdens de wedstrijd, is de directie eindverantwoordelijk. Mocht er zich dus tijdens deze fase een calamiteit voordoen, die overstijgend is aan de bevoegdheden van de projectleider, dan zal de directie een beslissing moeten nemen.
<i>Nafase (check)</i>	Evenals in de voorbereidingsfase zal de directie zich alleen met het proces bemoeien als er zich noemenswaardige gebeurtenissen hebben voorgedaan.

Tabel 7: Rollen en verantwoordelijkheden Directie

<i>Service & Ticketing</i>	
<i>Vorbereidingsfase (plan)</i>	In de voorbereidingsfase is deze afdeling verantwoordelijk voor de kaartverkoop aan supporters van FC Twente. Dit geldt zowel voor de thuiswedstrijden als voor uitwedstrijden. Ook heeft Ticketing een belangrijke rol bij het maken van afspraken omtrent de kaartverkoop met de andere club.
<i>Uitvoeringsfase (do)</i>	Tijdens deze fase is afdeling Ticketing de kaartverkoop en het aantal gescande kaarten continue aan het monitoren. Bij eventuele problemen met de kaartverkoop wordt er geacht dat ze dit deze zo snel mogelijk oplossen.
<i>Nafase (check)</i>	In de nafase is deze afdeling bezig met het evalueren van de kaartverkoop. Eventuele klachten/opmerkingen met betrekking tot de kaartverkoop worden opgepakt, behandeld en verwerkt.

Tabel 8: Rollen en verantwoordelijkheden Service & Ticketing

<i>Meeting & Events</i>	
<i>Vorbereidingsfase (plan)</i>	Meeting & Events is verantwoordelijk voor het organiseren van evenementen in de Grolsch Veste. Ook op wedstrijddagen zelf en dus in de aanloop naar het wedstrijdorganisatieproces kunnen er evenementen georganiseerd worden. Het is in dat geval belangrijk dat het evenement 'wedstrijd' met vele duizenden toeschouwers en het andere evenement gestroomlijnd door en langs elkaar heenlopen.
<i>Uitvoeringsfase (do)</i>	Tijdens het wedstrijdorganisatieproces ligt de verantwoordelijkheid van Meeting & Events met name bij de horeca- en cateringpunten in het stadion.
<i>Nafase (check)</i>	Eventuele klachten van bezoekers met betrekking tot horeca en catering worden in de nafase opgepakt.

Tabel 9: Rollen en verantwoordelijkheden Meeting & Events

Communicatie	
<i>Vorbereidingsfase (plan)</i>	In de voorbereidingsfase is de afdeling Communicatie verantwoordelijk voor de communicatie richting bezoekers/supporters over mogelijke bijzonderheden die het wedstrijdorganisatieproces raken.
<i>Uitvoeringsfase (do)</i>	In de uitvoeringsfase houdt deze afdeling zich bezig met onder andere berichtgeving over de wedstrijd op de (social) media. Daarnaast is de stadionspeaker ook een onderdeel van deze afdeling en heeft in de uitvoeringsfase de belangrijke taak om supporters in het stadion informatie te verstrekken met betrekking tot de wedstrijd en andere bijzonderheden.
<i>Nafase (check)</i>	Als er zich in het wedstrijdorganisatieproces bijzonderheden hebben voorgedaan, is afdeling Communicatie verantwoordelijk voor de berichtgeving hierover. Ook staat deze afdeling dan in contact met andere media en/of persvoorlichters.

Tabel 10: Rollen en verantwoordelijkheden Communicatie

Veiligheid	
<i>Vorbereidingsfase (plan)</i>	Deze afdeling is er in de voorbereidingsfase verantwoordelijk voor dat supporters veilig naar en in het stadion kunnen komen. Dat gebeurt onder andere door in deze fase afspraken te maken met onder andere de gemeente Enschede, de politie, eventueel het Openbaar Ministerie en de bezoekende club.
<i>Uitvoeringsfase (do)</i>	De verkeersregelaars, EHBO'ers, stewards, beveiligers en gastheren & gastdames vallen onder deze afdeling. In de uitvoeringsfase hebben zij belangrijke verantwoordelijkheden. Mocht er een incident plaatsvinden in of rondom het stadion, zullen zij hier moeten optreden. De aansturing van al deze verschillende disciplines gebeurt vanuit de commandoruimte.
<i>Nafase (check)</i>	Mochten er zich incidenten of andere benoemingswaardigheden hebben voorgedaan, dan zal deze afdeling daar achteraf op acteren.

Tabel 11: Rollen en verantwoordelijkheden Veiligheid

Facilitair	
<i>Vorbereidingsfase (plan)</i>	Facilitair heeft de verantwoordelijkheid om voorafgaand aan het wedstrijdorganisatieproces te zorgen voor een goede, schone en fysiek-veilige omgeving. Hieronder vallen zowel parkeerplaatsen en gebieden direct rondom het stadion en het hele stadion zelf inclusief het speelveld.
<i>Uitvoeringsfase (do)</i>	De voorbereidingsfase gaat over in de uitvoeringsfase, maar qua verantwoordelijkheden en werkzaamheden verandert er voor deze afdeling niet veel. Zij moeten ervoor blijven zorgen dat alles in het stadion, met betrekking tot de fysieke omgeving, blijft werken.
<i>Nafase (check)</i>	Na afloop moet ervoor gezorgd worden dat alles wat tijdens het wedstrijdorganisatieproces stuk is gegaan of niet meer werkt weer gemaakt moet worden. Ook moet alles weer schoongemaakt worden voor de volgende wedstrijd.

Tabel 12: Rollen en verantwoordelijkheden Facilitair

Commercie	
<i>Vorbereidingsfase (plan)</i>	De afdeling Commercie houdt zich in deze fase bezig met het maken van afspraken met (wedstrijd)sponsors. Standaard worden er elk seizoen duizenden (seizoen)kaarten aan sponsors verkocht, het is de verantwoordelijkheid van deze afdeling om de wensen van de sponsors voor bepaalde wedstrijden in te willigen.
<i>Uitvoeringsfase (do)</i>	Tijdens de uitvoeringsfase is deze afdeling verantwoordelijk voor het contact met sponsors en businessleden.
<i>Nafase (check)</i>	Mochten er in de nafase van het wedstrijdorganisatieproces klachten zijn die betrekking hebben op de kaarten en/of arrangementen van sponsors, dan zorgt de afdeling Commercie ervoor dat dit wordt opgepakt.

Tabel 13: Rollen en verantwoordelijkheden Commercie

Middelen

De wedstrijdorganisatie heeft verschillende middelen die de organisatie moet helpen het proces op een zo'n goed mogelijke manier te laten verlopen. Deze middelen zullen hieronder worden beschreven.

Safesight

Safesight is een app die beschikt over software die moet borgen dat medewerkers, vrijwilligers, partners en andere betrokkenen veiligheidsplannen en –afspraken kennen, implementeren en uitvoeren. Het is een middel om de kloof te dichten tussen de verschillende plannen, protocollen, afspraken en uitvoering in het wedstrijdorganisatieproces. De personen die deel uitmaken van de wedstrijdorganisatie beschikken allemaal over een account op deze app. De app bestaat onder andere uit een logboek, (persoonlijke) takenlijsten, briefings, calamiteitenscenario's, plattegronden en contacten.

Voorschriften Wedstrijdorganisatie

In de Voorschriften Wedstrijdorganisatie zijn de algemene verantwoordelijkheden om de orde en de veiligheid te handhaven vastgelegd en is onderdeel van het bureau wedstrijdorganisatie van de KNVB. In principe is het de verantwoordelijkheid van de lokale wedstrijdorganisatie om alles in het werk te stellen de (openbare) orde en veiligheid te handhaven in en rondom het stadion – zowel voor, tijdens als na de wedstrijd. De Voorschriften Wedstrijdorganisatie zijn algemeen geldende voorschriften en hebben betrekking op handhaving en veiligheid bij wedstrijden.

Draaiboek

Om te kunnen zien wat er precies moet gebeuren, welke middelen nodig zijn en wie welke taken heeft, wordt er voor iedere wedstrijd een draaiboek opgesteld. Hierin staan onder andere de algemene informatie omtrent de wedstrijd, informatie omtrent de kaartverkoop, een tijdschema, contactinformatie, de inzet van politie, beveiliging, EHBO etc. en eventueel bijzonderheden. Het draaiboek moet ervoor zorgen dat iedereen op de hoogte is van wat er staat te gebeuren.

Procedures

Bij procedures gaat het om een vaste volgorde van stappen die genomen moeten worden in een proces. Zoals eerder is genoemd is het wedstrijdorganisatieproces gebaseerd op de Kwaliteitscirkel van Deming. Dat geldt, zoals hierboven beschreven bij rollen en verantwoordelijkheden voor iedere afdeling apart, maar ook voor de wedstrijdorganisatie in zijn geheel. Gezamenlijk zijn er een aantal afspraken gemaakt die de wedstrijdorganisatie en zijn proces moeten ondersteunen. Hieronder worden deze afspraken weergegeven op basis van de Kwaliteitscirkel van Deming

Vorbereidingsfase (plan)	Uitvoeringsfase (do)	Check (act)
- Afstemmingsoverleg met de wedstrijdorganisatie één werkdag voor de wedstrijddag	- Belangrijke zaken die relevant zijn voor het wedstrijdorganisatieproces worden vermeld in Safesight	- Evaluatie met de wedstrijdorganisatie één werkdag na de wedstrijddag

Tabel 14: Procedures wedstrijdorganisatieproces FC Twente

Belangrijke veiligheidsfactoren interne wedstrijdorganisatieproces FC Twente

Betaald Voetbalorganisaties zijn gehouden aan de voorschriften wedstrijdorganisatie die te vinden zijn in het Handboek Competitiezaken Betaald Voetbal, opgesteld door de KNVB. Hierin staan onder andere de voorschriften voor de veiligheid- en wedstrijdorganisatie voor wedstrijden in het betaalde voetbal. Dit document wordt gebruikt om deze onderzoeksvraag te beantwoorden en zo een goed beeld te krijgen van de veiligheidsfactoren die van invloed zijn op het interne wedstrijdorganisatieproces van FC Twente.

Daarnaast is er door het Ministerie van Veiligheid en Justitie een Kader voor beleid – Voetbal en Veiligheid geschreven. Dit document moet voor de Betaald Voetbalorganisatie een stimulans zijn om de wedstrijdorganisatie en het veiligheidsbeleid nog eens kritisch te bekijken. Deze twee documenten worden gebruikt om te kijken naar veiligheidsfactoren die van invloed zijn op een wedstrijdorganisatie en het bijbehorende proces. Het kan ongetwijfeld zo zijn dat er nog meer veiligheidsfactoren van invloed zijn op het interne wedstrijdorganisatieproces van FC Twente, maar die zijn dan niet benoemd in de bovenstaande document en worden daarom niet als zodanig belangrijk geacht dat die toch hieronder benoemd zouden moeten worden. Het betreft dus enkel de belangrijkste veiligheidsfactoren uit het Handboek Competitiezaken Betaald Voetbal van de KNVB en het Kader voor beleid – Voetbal en Veiligheid van het Ministerie van Veiligheid en Justitie.

Zoals in het theoretisch kader te lezen valt, bestaat het wedstrijdorganisatieproces uit verschillende fasen en is de basis van dit proces terug te vinden in de PDCA-cyclus. Evenals deze cyclus is ook het wedstrijdorganisatieproces een proces wat zichzelf steeds herhaalt. De veiligheidsfactoren die van invloed zijn op het interne wedstrijdorganisatieproces van FC Twente worden hieronder beschreven op basis van in welke fase zij het belangrijkste zijn. Op deze manier kan er, met behulp van de interviews die antwoord geven op hoe het interne wedstrijdorganisatieproces van FC Twente er momenteel voor staat, bepaald worden in welke fasen goed gepresteerd wordt en in welke fasen minder goed.

PLAN – Voorbereiding wedstrijd

Verantwoordelijkheden

Iedere BVO is verplicht tot het leveren van een bijdrage aan het handhaven van de orde en de veiligheid bij wedstrijden of toernooien waarop de reglementen van de KNVB van toepassing zijn. In dit kader zijn de betreffende BVO's verantwoordelijk voor de voorbereiding en uitvoering van veiligheidsmaatregelen rondom de betreffende wedstrijd alsmede de in dit verband te nemen maatregelen om ongeregeligheden te voorkomen of te doen beëindigen. Voor de wedstrijd moet duidelijk vastgelegd zijn welke afdeling welke verantwoordelijkheden heeft.

Vooroverleg

FC Twente is verplicht voorafgaand aan een wedstrijd een vooroverleg te voeren met de bezoekende BVO en lokale autoriteiten. Tijdens het vooroverleg wordt bepaald welke veiligheidsmaatregelen nodig zijn. Daarnaast moet FC Twente schriftelijk vastleggen welke middelen, procedures en acties vereist zijn om de wedstrijd te kunnen organiseren.

Kaartverkoop

In overleg met de lokale driehoek wordt vastgesteld op welke wijze het stadion, de kaartverkoop en de distributie worden ingericht, hierbij wordt de classificatie van de wedstrijd gehanteerd: laag risico (A), enig risico (B) of hoog risico (C).

Daarnaast wordt op alle toegangsbewijzen niet alleen de prijs vermeld, maar wordt op voor- en/of achterzijde ook de volgende tekst opgenomen: "Verkoop en/of afgifte van dit toegangsbewijs geschiedt onder de van toepassing zijnde Standaardvoorwaarden van de KNVB, welke verbindend zijn voor koper en/of ontvanger en mogelijke opvolgende houder(s) dezes. Op schriftelijk verzoek worden de Standaardvoorwaarden kosteloos toegezonden. Met uitzondering van het bepaalde artikel 5 lid 1 van de Standaardvoorwaarden, is het verboden dit toegangsbewijs aan te bieden, (door) te verkopen en/of af te geven. Tevens zijn de huisregels van FC Twente van toepassing". Tot slot is het van groot belang dat de toegangskaarten van zodanige (veiligheids)kwaliteit zijn, dat vervalsing onmogelijk of in elk geval moeilijk is.

Vervoer

In beginsel is het zo geregeld dat (uit)supporters zelf kunnen bepalen op welke wijze zij afreizen naar het stadion. Het is echter mogelijk dat de club besluit om een combiregeling op te leggen. Dit is een generieke veiligheidsmaatregel, waar de goedwillende supporter ook last van zal hebben. Bij risicowedstrijden worden de uitsupporters meestal begeleid van en naar het stadion. Dit kan door middel van een autocombi of een buscombi. Dit wil zeggen dat supporters die met de auto komen dat mogen, maar zich onderweg wel ergens moeten melden. Een buscombi gaat nog een stap verder. In dat geval kunnen de supporters de wedstrijd alleen bezoeken als zij met het georganiseerde vervoer meegaan. Het is belangrijk dat betreffende zaken tijdig richting supporters worden gecommuniceerd.

Supportersbeleid

Het supportersbeleid is een verantwoordelijkheid van FC Twente. Het beleid bestaat uit verschillende elementen, zoals een huisreglement, stadionverbodenbeleid, een gedragscommissie en supportersvervoer. Ook het drugs- en alcoholbeleid van FC Twente vallen hieronder. Een goede samenwerking tussen de verschillende afdelingen is erg belangrijk bij een goed beleid, alleen op die manier kan er een goede samenhang ontstaan.

Fouillering en controle

Voorafgaand aan een wedstrijd wordt bepaald en vastgesteld of en zo ja op welke wijze er fouillering dient plaats te vinden. Fouillering vindt plaats bij binnenkomst van het stadion en gebeurt door het veiligheidspersoneel van de thuis spelende club. Daarnaast draagt FC Twente bij haar thuiswedstrijden de zorg voor een sluitende kaartcontrole om te voorkomen dat het stadion kan worden betreden zonder geldige toegangkaart.

DO – Tijdens wedstrijd

Stewards

FC Twente is primair verantwoordelijk voor de orde en veiligheid in de stadions. Zo is het verplicht een veiligheidsorganisatie op te zetten en de veiligheid in en rond de stadions zelf te organiseren. Het is van groot belang om een goed getrainde en professionele stewardsorganisatie te hebben om een wedstrijd op een goede en veilige manier te laten verlopen. Voor de stewards gelden kwaliteitseisen in de vorm van onder meer opleiding, certificering en screening. Het is belangrijk dat de clubs kwalitatief goede stewards inzetten en dat er ook voldoende stewards beschikbaar zijn tijdens een wedstrijd.

Accommodatie

Gedurende de gehele wedstrijd worden de in- en uitgangen en in het bijzonder alle vluchtwegen bewaakt door stewards die deze in- en uitgangen tevens vrijhouden van obstakels. Ook trappen, bordessen, grachten en andere (vlucht)routes worden vrijgehouden van supporters.

In de commandopost staat de veiligheidscoördinator voortdurend in contact met het veiligheidspersoneel en de politiecommandant. Dat gebeurt door middel van een permanente bezetting van de commandopost en het gebruik van toereikende communicatiemiddelen. Dit alles is noodzakelijk om direct de benodigde maatregelen te kunnen nemen in het geval van verstoring van de orde en bedreiging van de veiligheid.

Communicatie

Bij ordeverstoringen tijdens een wedstrijd roept de omroeper het publiek op de orde te bewaren en het ordeverstorende gedrag te beëindigen. De omroeper doet dit op aangeven van de veiligheidscoördinator. De (veiligheids)functionarissen die betrokken zijn bij de wedstrijdorganisatie van FC Twente moeten direct beschikbaar zijn in geval van ordeverstoringen/wanordelijkheden. Hierbij is het van groot belang dat het mogelijk is om te acteren met behulp van adequate communicatievoorzieningen. Daarnaast moet er voor gezorgd worden dat supporters tijdig geïnformeerd worden in geval calamiteiten en dergelijke. Dit is de taak van onder andere de veiligheidscoördinator en het communicatieteam van FC Twente.

Spreekkoren

Het is ontoelaatbaar dat groepen supporters discriminerende en/of kwetsende spreekkoren aanheffen en/of dergelijke uitingen op spandoeken meevoeren. FC Twente is daarom verplicht duidelijke tolerantiegrenzen op te stellen voor ongewenste spreekkoren. Tijdens de wedstrijd kan FC Twente beslissen om de wedstrijd stil te leggen of zelfs te staken.

Vuurwerk

Het is voor supporters verboden om vuurwerk mee te nemen, voorhanden te hebben of af te steken in een stadion tijdens (ook voor en na) een wedstrijd. FC Twente is verplicht om alle middelen in te zetten die het tot haar beschikking heeft om te zorgen dat het publiek zich hier aan houdt. Daarnaast adviseert de KNVB te alle tijden negatief over het afsteken van vuurwerk in het stadion omwille van eenduidigheid en veiligheid.

Alcohol en drugs

Alcohol en drugs zijn risicofactoren voor het ontstaan van geweld. Ten aanzien van het alcohol- en drugsgebruik dient FC Twente daarom een zero-tolerance beleid te voeren tijdens wedstrijden. Zo kan dit bijvoorbeeld opgenomen worden in de huisregels. Bij alcoholmisbruik dient FC Twente op te treden door middel van het uitzetten van de supporter(s).

CHECK – Evaluatie wedstrijd

Wanordelijkheden

Toeschouwers of personen die zich op enige wijze hebben misdragen, bijvoorbeeld door strafbare feiten te plegen, en daarop door stewards zijn aangehouden, worden in veel voorkomende gevallen overgedragen aan de politie. FC Twente speelt volgend seizoen in de Eerste Divisie en daarom geldt dat het uiterlijk om 9.00 uur op de tweede werkdag na de betreffende thuiswedstrijd het meldingsformulier incidenten- en wanordelijkheden volledig en naar waarheid ingevuld moet hebben en naar het bureau veiligheidszaken van de KNVB hebben gestuurd.

Stadionverboden

Aan personen die tijdens een voetbalwedstrijd voetbalgerelateerd wangedrag hebben vertoond kan FC Twente achteraf een stadionverbod opleggen. De KNVB hanteert een richtlijn termijn stadionverbod, waarin per gedraging sancties staan vermeld. Als er sprake is recidive kan de in de aangehaalde richtlijn genoemde termijn worden verdubbeld. Het is belangrijk dat de club bij een overtreding van het stadionverbod optreedt.

ACT – Bijsturen

Kwaliteitsmeting Voetbal & Veiligheid

Door de jaarlijkse uitvoering van de kwaliteitsmeting wil de KNVB de Betaald Voetbalorganisaties ondersteunen bij de inspanningen om de kwaliteit van de veiligheidsorganisatie op peil te houden of te verhogen. Deze kwaliteitsmeting vindt plaats na afloop van en tijdens de evaluatie van wedstrijden. De KNVB hoopt daarnaast met de kwaliteitsmeting bij te dragen aan de versterking van verantwoordelijkheidsgevoel en het omgevingsbewustzijn de wedstrijdorganisatie.

De kwaliteitsmeting is een audit waarin de veiligheidsadviseur samen met het auditteam van de BVO de veiligheids- en wedstrijdorganisatie van de BVO in kaart brengt. Hiermee tracht de KNVB FC Twente inzicht te geven in de kwaliteit van haar veiligheid- en wedstrijdorganisatie en de eventuele verbeterpunten. Tevens wordt op deze manier inzichtelijk gemaakt hoe dit zich verhoudt tot de overige BVO's in de divisie. Het accent ligt in dit gedeelte op de kwaliteitsverbetering en de serviceverlening van de (veiligheids)-organisatie. De resultaten van deze meting wordt aan FC Twente teruggekoppeld middels een uitgebreide rapportage en geven input voor concrete procesverbeteringen.

Analyse interne wedstrijdorganisatieproces verschillende BVO's

In deze paragraaf worden de verschillende wedstrijdorganisatieprocessen van verschillende BVO's met elkaar vergeleken. Alle resultaten, voortgekomen uit documentanalyse en interviews, worden in een tabel weergegeven. Daarna wordt per twee clubs het wedstrijdorganisatieproces vergeleken met die van FC Twente en zullen duidelijke verschillen of overeenkomsten worden vermeld.

Hieronder zijn de belangrijkste kenmerken van het wedstrijdorganisatieproces van FC Twente in een tabel geplaatst. Deze gegevens zijn voortgekomen uit de resultaten van de interviews van de onderzoeksvragen 1 en 5.

	FC Twente
Wedstrijdorganisatie	- Veiligheid & Beveiliging - Service & Ticketing - Facilitair - Communicatie - Meeting & Events - Commercie
Aantal afdelingen	6
Stadioncapaciteit	30.205
Gemiddeld aantal thuissupporters 17/18	25.059
Bezettingsgraad 17/18	82,8 %
Begroting 17/18	€ 27.400.000
Begroting 18/19	€ 18.000.000 - 20.000.000
Knelpunten W.O.P.	- Slechte communicatie - Onderbezetting - Slechte informatievoorziening - Discipline m.b.t. afspraken en deadlines - Professionaliteit vrijwilligers - Gebrek aan leiding
Pluspunten W.O.P.	- Overlegstructuur

Tabel 15: Analyse interne wedstrijdorganisatieproces FC Twente

Aangezien het interne wedstrijdorganisatieproces van FC Twente al uitgebreid in onderzoeksvraag 1 en onderzoeksvraag 5 is geanalyseerd, wordt er hierover in dit hoofdstuk niet iets nieuws verteld. Wel wordt het proces vergeleken met die van andere clubs.

Roda JC & Sparta Rotterdam

Roda JC en Sparta Rotterdam zijn beide, net zoals FC Twente, afgelopen seizoen gedegradeerd uit de Eredivisie. Beiden hebben dus ook te maken gehad met de nadelige gevolgen hiervan zoals bezuinigingen. Dat is ook bij beide clubs terug te zien in de begrotingen van dit seizoen en afgelopen seizoen.

	Roda JC	Sparta Rotterdam
Wedstrijdorganisatie	- Stadionzaken - Ticketing - Marketing - Veiligheid & Supporterszaken - Business - Catering	- Ticketing - Veiligheid - Commercie - Facilitair
Aantal afdelingen	6	4
Stadioncapaciteit	19.979	11.000
Gemiddeld aantal thuissupporters 17/18	12.613	10.138
Bezettingsgraad 17/18	63,1 %	92,1 %
Begroting 17/18	€ 11.100.000	€ 11.000.000
Begroting 18/19	€ 6.300.000 - 7.350.000	€ 6.000.000
Knelpunten W.O.P.	- Geen eenduidig beleid - Onderbezetting - Geen taakomschrijvingen	X
Pluspunten W.O.P.	- Veel ervaren personeel	- Korte communicatielijnen - Prettige organisatiestructuur

Tabel 16: Analyse interne wedstrijdorganisatieproces Roda JC & Sparta Rotterdam

Wat als eerste natuurlijk opvalt is dat Sparta Rotterdam aangeeft dat zij niet echt knelpunten zien in hun wedstrijdorganisatieproces. In het interview met de betreffende veiligheidsfunctionaris wordt daarover gezegd (Bijlage 5, interview 5): "Ik ben nog niet zo heel lang werkzaam bij deze club en heb in deze korte periode nog niet echte verbeterpunten kunnen ontdekken." Aangezien betreffende persoon dus nog niet zo lang werkzaam is bij Sparta Rotterdam, is het moeilijk aan te geven wat de echte knelpunten zijn. Dat betekent dus niet dat er geen knelpunten in hun wedstrijdorganisatieproces zitten.

Een overeenkomst tussen Roda JC en FC Twente is dat beiden aangeven dat zij de lage bezetting zien als een knelpunt. Dat is natuurlijk te verklaren doordat beide clubs afgelopen seizoen zijn gedegradeerd en dus ook de begroting flink verminderd is. De geïnterviewde persoon van Sparta Rotterdam geeft hierover aan: (Bijlage 5, interview 5): "In de basis heeft mijn afdeling voldoende mensen." De reden hiervoor kan zijn dat de wedstrijdorganisatie bij Sparta maar uit vier afdelingen bestaat en bij Roda JC en FC Twente uit zes afdelingen. De begroting van Sparta is vergelijkbaar met die van Roda JC, maar daarentegen is het stadion wel weer een stuk kleiner. Het is dus makkelijker om met minder mensen te opereren. FC Twente heeft een veel groter stadion, maar ook weer een veel grotere begroting.

N.E.C. & Go Ahead Eagles

N.E.C. en Go Ahead Eagles spelen inmiddels beide al een aantal jaren in de Keuken Kampioen Divisie (voorheen Jupiler League). Zij maken nu mee wat FC Twente te wachten staat als het dit jaar niet weet te promoveren naar de Eredivisie.

	N.E.C.	Go Ahead Eagles
Wedstrijdorganisatie	- Veiligheid - Ticketing - Horeca - Facilitair - Maatschappelijk - Commercieel	- Facilitair - Veiligheid - Ticketing - Media & Marketing - Algemene zaken - Stewardorganisatie - Binnen- en buitendienst - Financiën
Aantal afdelingen	6	8
Stadioncapaciteit	12.500	9.800
Gemiddeld aantal thuis supporters 17/18	9.339	6.901
Bezettingsgraad 17/18	74,7%	70,4 %
Begroting 17/18	€ 8.500.000	€ 5.500.000
Begroting 18/19	€ 7.500.000	€ 4.500.000
Knelpunten W.O.P.	- Slechte communicatie - Gebrek aan verantwoordelijkheid - Bepertke financiële middelen	- Slechte communicatie - Onderbezetting
Pluspunten W.O.P.	- Creatieve oplossingen bedenken met beperkt budget	- Goede werksfeer - Flexibiliteit afdelingen

Tabel 17: Analyse interne wedstrijdorganisatieproces N.E.C. & Go Ahead Eagles

Een opvallende constatering is hier dat zowel FC Twente als N.E.C. en Go Ahead Eagles aangeven dat de communicatie een van de knelpunten is in het wedstrijdorganisatieproces bij deze clubs. Een geïnterviewd persoon van FC Twente zegt hierover (Bijlage 5, interview 4): “Communicatielijnen en afspraken die in het voorbereidingsproces worden gemaakt en vervolgens door wie dan ook worden gewijzigd...”

De veiligheidsfunctionaris van N.E.C. zegt het volgende over de slechte communicatie (Bijlage 5, interview 7): “Alleen de communicatie van die personen richting hun afdeling kan nog wel een stuk beter. Soms merk je dat je dingen heel goed bespreekt op een bepaald niveau, maar dat er op de werkvloer totaal iets anders gebeurt.”

Bij Go Ahead Eagles is er ook sprake van een slechte communicatie (Bijlage 5, interview 8): “Er lopen namelijk nog wel eens wat dingen langs elkaar heen. Dit zorgt dan voor onduidelijkheid en werpt af en toe de nodige discussies op.”

Het blijkt dus dat al deze drie clubs te maken hebben met hetzelfde probleem in de wedstrijdorganisatie, een gebrek aan communicatie. Een opvallende constatering die met de beschikbare informatie niet geheel te verklaren valt.

Ajax & PSV

Ajax en PSV zijn clubs die met kop en schouders boven alle andere clubs in Nederland uitsteken op vrijwel elk gebied. Zij kunnen dan ook goed als maatstaf gebruikt worden, naar waar je uiteindelijk naar toe wilt.

	Ajax	PSV
Wedstrijdorganisatie	- Wedstrijdzaken en Events - Wedstrijdorganisatie en Veiligheid - Travel & Events - Supportersbeleid	- Veiligheid - Kaartverkoop - Supporterszaken
Aantal afdelingen	4	3
Stadioncapaciteit	54.846	35.000
Gemiddeld aantal thuissupporters 17/18	49.670	33.344
Bezettingsgraad 17/18	90,6 %	95,3 %
Begroting 17/18	€ 80.000.000	€ 70.000.000
Begroting 18/19	€ 90.000.000	€ 73.000.000
Knelpunten W.O.P.	- Slechte communicatie	- Onvoldoende veiligheidsbesef - Weinig begrip/draagvlak voor veiligheidsmaatregelen
Pluspunten W.O.P.	- Integratie verschillende afdelingen	- Integrale en intensieve samenwerking (veiligheids)partners

Tabel 18: Analyse interne wedstrijdorganisatieproces Ajax & PSV

Vergeleken met alle voorgaande clubs, uitgezonderd Sparta Rotterdam, is het aantal afdelingen wat onderdeel uitmaakt van de wedstrijdorganisatie bij Ajax en PSV minder. Minder afdelingen betekent echter dus niet dat de communicatie wel goed is, blijkt uit het interview met de veiligheidsfunctionaris van Ajax (Bijlage 5: "Dat is vooral de communicatie en dan met name de commerciële afdelingen die soms nog wat te weinig kennis of begrip hebben van het wedstrijdorganisatieproces." Hierbij moet dus wel een kanttekening geplaatst worden en dat is dus dat het een ander 'soort' communicatie betreft als bij de twee clubs hiervoor is beschreven.

Daarnaast betekent in dit geval minder afdelingen dan ook niet dat er minder personen deel uitmaken van de wedstrijdorganisatie, aangezien het hier twee grote clubs betreft. Deze clubs hebben natuurlijk, gezien de stadioncapaciteit en de begrotingen, ook meer personeel op een afdeling lopen.

Als we terugkijken naar de resultaten van onderzoeksvraag 1 waarin de oude situatie van de wedstrijdorganisatie van FC Twente wordt geschetst (9 afdelingen), dan is het vergeleken met de situatie van Ajax en PSV de nieuwe situatie (6 afdelingen) al een flinke verbetering. Afhankelijk van de resultaten van andere hoofdstukken zou er gekeken kunnen worden of er eventueel nog een aanpassing gedaan moet worden aan organisatiestructuur.

Knel- en verbeterpunten interne wedstrijdorganisatie FC Twente

De knel- en verbeterpunten in het huidige interne wedstrijdorganisatieproces van FC Twente zullen hieronder worden beschreven en zijn voortgekomen uit de interviews die zijn afgenomen met personen die deel uitmaken van de wedstrijdorganisatie van FC Twente. Zoals in het methode en instrumenten hoofdstuk is beschreven, zullen de resultaten van deze onderzoeksvraag gebaseerd zijn op een aantal belangrijke variabelen.

Knel- en verbeterpunten in de voorbereidingsfase (plan)

Communicatie	“In de communicatie vind ik dat we in die afstemmingsoverleggen heel veel randzaken krijgen die eigenlijk niet noodzakelijk is om daar te vermelden, waardoor je vaak een hele lange zit krijgt om uiteindelijk maar heel weinig dingen te bespreken.” (Bijlage 5, interview 3) “Daarnaast ben ik over de communicatie op het gebied van handhaving van deadlines nog niet heel erg tevreden over. De discipline hiervan gaat met name in het begin van het seizoen al snel verloren.” (Bijlage 5, interview 3) “Communicatielijnen en afspraken die in het voorbereidingsproces worden gemaakt en vervolgens door wie dan ook worden gewijzigd, waardoor afdelingen of collega's er elkaar aan zitten te kijken van wat is dit nu? Dat gebeurt dan terwijl dat niet was afgesproken.” (Bijlage 5, interview 4)
Sociale veiligheid	-
Fysieke veiligheid	“De wat onzichtbare kant, de borging van de fysieke veiligheid van het stadion. Er worden bijvoorbeeld allerlei testen gedaan in het stadion zoals de omroepinstallaties, de ontruimingsinstallaties, blusinstallaties, het dak wordt getest als er iets nieuws wordt ingehangen. Ik vind dat we daarin te weinig grip hebben als veiligheidszijnde van wanneer is het getest, hoe zijn de testresultaten, is de safety kant van het stadion helemaal geborgd. Want daar wordt die wekelijks of tweewekelijks een test voor gedaan. Die procedures en protocollen die het facilitaire bedrijf uitvoert om uiteindelijk een groen licht te geven om te kunnen spelen. Daarin hebben we geen officieel moment waarbij we bij elkaar komen door te zeggen dat we hier en daar tegen aanlopen en hoe gaan we daar mee om.” (Bijlage 5, interview 3)
Ticketing	“Ik vind wel dat we duidelijker informatie moeten voorzien omtrent de kaartverkoop. Kun je bijvoorbeeld je kaart op je mobiel laten scannen? Is het voldoende duidelijk bij mensen dat als ze op een bepaalde plek zitten bij meerdere ingangen naar binnen kunnen? De bezoekersinformatie rondom de kaartverkoop kan volgens mij beter.” (Bijlage 5, interview 3) “We hebben ook wel eens, met name de eerste een, twee, drie thuiswedstrijden, dan werken er in een keer heel veel kaarten niet.” (Bijlage 5, interview 3)
Service & Gastvrijheid	-

Tabel 19: Knel- en verbeterpunten voorbereidingsfase

Knel- en verbeterpunten in de uitvoeringsfase (do)

Communicatie	“Er worden toch nog vaken zaken, welke niet met de wedstrijdbespreking worden besproken, toch uitgevoerd. Dat gebeurt dan zonder dat andere personen ervan op de hoogte zijn en dus op de wedstrijd dag hierdoor verrast worden.” (Bijlage 5, interview 4) “Communicatie is heel erg nuttig tijdens een wedstrijd, maar er moet wel de juiste prioriteit gegeven worden aan de boodschap.” (Bijlage 5, interview 4)
Sociale veiligheid	“Ook dat er de-escalerend wordt gewerkt door de manier waarop zij zichzelf neerzetten in woord en gebaar. Dat verwachten we wel, maar kunnen sommige mensen gewoon niet. Dus ik vind dat dat minder goed gaat, omdat je daar zelf als club meer kunt doen. Door bijvoorbeeld bepaalde cursussen te geven, of door te ontwikkelen of geld te investeren.” (Bijlage 5, interview 4)
Fysieke veiligheid	-
Ticketing	“Het probleem is denk ik vooral de onderbezetting en dat het momenteel niet duidelijk is onder wie Ticketing nu precies valt.” (Bijlage 5, interview 4)
Service & Gastvrijheid	“Ik vind dat wij met name op veiligheidsgebied nog wel een uitdaging hebben om de gastvrijheid en de service te bepalen en dat ook uit te stralen. Er werken hier een hele grote groep vrijwilligers die sinds jaar en dag op een bepaalde manier werken, maar ook in houding en gedrag niet datgene doen wat wij van ze verlangen, en daar zit je ook een klein beetje in een moeilijk pakket.” (Bijlage 5, interview 3) “We proberen met al onze afdelingen de Service & Gastvrijheid zo hoog mogelijk te houden, maar je merkt gewoon dat door de inkrimping er wordt ingeleverd op dit punt.” (Bijlage 5, interview 4)

Tabel 20: Knel- en verbeterpunten uitvoeringsfase

Algemene knel- en verbeterpunten

Een geïnterviewd persoon vindt momenteel het gebrek aan leiding een groot knelpunt en zegt daarover (Bijlage 5, interview 3): “Als iemand de leiding heeft en de mogelijkheid ook heeft om er wat van te vinden omdat het zo afgesproken is, dan werkt dat beter dan dat het nu werkt. Daar haal je mee weg dat het aan toevalligheden aan elkaar hangt.” Ook wordt er geopperd om daaropvolgend de organisatiestructuur aan te passen, mogelijk om op die manier wel leiding aan de wedstrijdorganisatie te kunnen geven. Hierover wordt gezegd (Bijlage 5, interview 3): “De structuur rondom de wedstrijdorganisatie moet aangepast worden. Er moet capaciteit en middelen worden vrijgemaakt om die wedstrijdorganisatie naar een hoger plan te tillen.” Ook wordt hier dus de huidige onderbezetting aangekaart.

Implementatie veiligheidsvisie in en optimalisatie van het interne wedstrijdorganisatieproces

Om de veiligheidsvisie, die voortgekomen is uit van de resultaten van onderzoeksvraag 1, te implementeren, wordt er gebruik gemaakt van de theorie over de Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996). De Balanced Scorecard is een strategisch prestatie managementmodel waarmee de visie van een organisatie vertaald kan worden in daadwerkelijke (operationele) acties om in dit geval dus de veiligheidsvisie van FC Twente in het interne wedstrijdorganisatieproces te implementeren. Hieronder zullen de resultaten uit de voorgaande onderzoeksvragen voor zover mogelijk in dit model worden uitgewerkt. Aangezien dit prestatie managementmodel verder gaat dan alleen het verzamelen van informatie over de interne organisatie, is het niet mogelijk om het hele model in te kunnen vullen. Hier wordt in de conclusie en aanbevelingen op teruggekomen. De Balanced Scorecard bestaat uit zeven stappen die hieronder worden beschreven.

Stap 1: Opstellen van visie

De veiligheidsvisie van FC Twente is opgesteld aan de hand van de resultaten uit de interviews van onderzoeksvraag 1. Deze interviews zijn terug te vinden in bijlage 5. De veiligheidsvisie van FC Twente is terug te vinden in bijlage 6.

Stap 2: Uitvoeren stakeholderanalyse

De een stakeholderanalyse uit te voeren moet er richting geldschietters en/of aandeelhouders meer duidelijkheid gecreëerd worden ten opzichte van de verwachtingen. Een stakeholderanalyse zou kunnen worden uitgevoerd door middel van het houden van interviews onder de geldschietters en aandeelhouders. Aangezien de wedstrijdorganisatie een organisatie is binnen een organisatie en er geen financiële afdeling of financiële mensen deel uitmaken van deze organisatie is dit onderdeel niet relevant. Er wordt daarom niet verder op dit onderwerp ingegaan en deze stap wordt in dit proces dus overgeslagen.

Stap 3: Kritische succesfactoren in kaart brengen

De doelen, voortgekomen uit de veiligheidsvisie van FC Twente zijn hieronder in verschillende tabellen gezet. De tabellen zijn gebaseerd op een bepaalde perspectief. Samen met het middenkader en het hoger management moet per doel bepaald worden dat de kritische succesfactoren zijn. Deze worden dus niet hieronder weergegeven, maar worden nog opgesteld.

Interne processen

Doelen		Indicatoren
"Waarom moeten we, als organisatie, uitblinken om onze afnemers en aandeelhouders tevreden te stellen?"	De samenwerking tussen FC Twente en veiligheidspartners optimaliseren	- Verantwoordelijkheden
	Maximale fysieke veiligheid waarborgen middels mogelijkheden	- Accommodatie

Tabel 21: Doelen en indicatoren van de interne processen

Klantperspectief

	Doelen	Indicatoren
<i>"Hoe aantrekkelijk moeten we, als organisatie, zijn voor onze klanten?"</i>	Een positieve veiligheidsbeleving bij supporters creëren	- Vuurwerk - Alcohol en drugs - Fouillering en controle - Spreekkoren - Stewards - Wanordelijkheden - Stadionverboden
	Het creëren van een goede informatievoorziening richting supporters	- Communicatie - Vooroverleg
	Een goede balans vinden tussen veiligheid en gastvrijheid	- Kaartverkoop - Fouillering en controle - Vervoer - Stewards
	De relatie met de achterban verbeteren	- Supportersbeleid - Communicatie

Tabel 22: Doelen en indicatoren van het klantperspectief

Lerend vermogen en innovatie

	Doelen	Indicatoren
<i>"Hoe blijven we, als organisatie, in staat om de gekozen strategie te realiseren?"</i>	Een regisserende rol gaan spelen op onder andere het gebied van veiligheid	- Verantwoordelijkheden - Communicatie
	Meer gezamenlijke oefeningen met veiligheidspartners organiseren	- Verantwoordelijkheden - Stewards
	De wedstrijdorganisatie professionaliseren	- Kwaliteitsmeting Voetbal & Veiligheid

Tabel 23: Doelen en indicatoren van de het lerend vermogen en innovatie

Stap 4: Vertalen van strategische doelstellingen naar doelen

Stap 4 is het vertalen van de strategische doelstelling naar doelen. In samenspraak met het middenkader (de wedstrijdorganisatie) en het hoger management (het Management Team) worden de verschillende strategische doelen geformuleerd, waarbij per doel wordt aangegeven wat de kritische succesfactoren zijn. De strategische doelen zijn anders dan de algemene doelen, voortkomend uit de veiligheidsvisie, in bovenstaande tabel. Aangezien deze stap uitgevoerd moet worden door de wedstrijdorganisatie en het Management Team, kan dit verder niet uitgevoerd worden.

Stap 5: Opzetten van prestatie indicatoren om de doelen te kunnen meten

Aan de hand van de doelen is er bepaald welke prestatie indicatoren bij welk doel horen. De prestatie indicatoren zelf zijn voortgekomen uit het Handboek Competitiezaken Betaald Voetbal wat

is opgesteld door de KNVB. De prestatie indicatoren zijn hierboven samen met de doelen in een tabel gezet op basis van het bijbehorend perspectief.

Stap 6: Bepalen van de waarden voor de te behalen doelen

Stap 6 is het bepalen van de waarden voor de te behalen doelen. Ook dit gebeurt weer in samenspraak met de wedstrijdorganisatie en het Management Team. Samen worden er specifieke waarden als doel aangegeven om zo de doelen te kunnen behalen. Ook dit is dus weer een stap die door het middenkader en het hoger management genomen moet worden om dit stappenplan af te kunnen ronden.

Stap 7: Vertalen van doelen in operationele activiteiten

De laatste stap in dit proces is het vertalen van de doelen in operationele activiteiten. Deze activiteiten moeten opgesteld worden door de afdelingen welke een bepaald doel hebben opgesteld. Het behalen van de strategische doelstellingen is overigens een continu proces. Na het behalen van een doelstelling houdt het niet op. Het is een proces van planne, doen, meten en vervolgens weer bijsturen.

Conclusie & aanbevelingen

Conlusie

In deze scriptie is onderzoek gedaan naar hoe de veiligheidsvisie van FC Twente in het interne wedstrijdorganisatieproces geïmplementeerd kan worden om vervolgens een zo optimaal mogelijke wedstrijdorganisatie te creëren ten aanzien van veiligheid. De vraag die hierbij centraal stond en beantwoordt moet worden is als volgt:

“In hoeverre en op welke manier kan de veiligheidsvisie van FC Twente worden geïmplementeerd in het interne wedstrijdorganisatieproces om een zo optimaal mogelijke wedstrijdorganisatie te creëren ten aanzien van veiligheid?”

Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden is deze onderverdeeld in zes onderzoeksvragen. Hieronder wordt per onderzoeksvraag de conclusie weergegeven.

Hoe kan er een strategisch haalbare veiligheidsvisie voor FC Twente ontwikkeld worden?

Met behulp van de theorie over een (veiligheids)visie van Bouwman & Koopmans is er een veiligheidsvisie voor FC Twente opgesteld. Deze veiligheidsvisie is gebaseerd op zeven verschillende onderwerpen en hebben betrekking op de veiligheidsbeleving van supporters, diensten en producten die veiligheid in en rondom het stadion optimaliseren, veiligheid en gastvrijheid, de samenwerking tussen FC Twente en haar veiligheidspartners, de toekomst op het gebied van veiligheid, de rol die FC Twente moet gaan spelen op het gebied van veiligheid en tot slot de opvattingen over de veiligheid van supporters, sponsors en andere belanghebbenden.

Deze veiligheidsvisie is een handvat voor de wedstrijdorganisatie om te zien welke koers deze organisatie moet gaan varen om op dezelfde lijn te blijven als het veiligheidsbeleid van FC Twente.

Hoe ziet het huidige interne wedstrijdorganisatieproces van FC Twente eruit op het gebied van veiligheid en van welke organisatiestructuur wordt gebruikt gemaakt?

Momenteel bestaat de wedstrijdorganisatie van FC Twente uit negen afdelingen, waarvan zes afdelingen daadwerkelijk operationeel taken uitvoeren in het wedstrijdorganisatieproces. De wedstrijdorganisatie wordt momenteel gemanaged door de functie Hoofd Veiligheidszaken van de afdeling Veiligheid. Dat betekent dus dat deze persoon met twee verschillende petten op de wedstrijdorganisatie aan moet sturen. Aan de ene kant wil hij beslissingen nemen die het beste voor de wedstrijdorganisatie zijn, maar aan de andere kant zal hij altijd (onbewust) kijken vanuit het oogpunt veiligheid. Daarnaast vervult hij deze functie in grote lijnen alleen tijdens de (afstemmings)overleggen. In de koude fase, doordeweeks dus, werkt hij gewoon als Hoofd Veiligheidszaken. Dit is dus geen ideale situatie, aangezien een manager van de wedstrijdorganisatie onbevooroordeeld beslissingen moeten kunnen nemen in dit proces.

De eindverantwoordelijkheid over de wedstrijdorganisatie ligt bij de directie. Voorheen was dat de Operationeel & Financieel Directeur. Momenteel is dat de Interim-Directeur in combinatie met iemand uit de Raad van Commissarissen. Onder de directie zit het Management Team. In dit team

zitten enkele afdelingshoofden. Gezamenlijk nemen zij belangrijke beslissingen. Een opvallende conclusie is dat geen enkel lid van de interne wedstrijdorganisatie, verantwoordelijk voor het operationele wedstrijdorganisatieproces, lid is van dit team.

Het interne wedstrijdorganisatieproces vindt haar basis terug in de Kwaliteitscirkel van Deming. Ook dit proces bestaat uit een plan-, do- & checkfase. Een opvallende conclusie is dat de act-fase bijna niet voorkomt in dit proces. In de act-fase wordt het proces (indien nodig) bijgestuurd door het management en neemt daarbij maatregelen om het oorspronkelijke resultaat alsnog te behalen. Dat deze fase bij het wedstrijdorganisatieproces van FC Twente is eenvoudig te verklaren doordat de binding en de lijntjes met het Management Team ontbreken, zoals ook hierboven is beschreven.

Welke factoren op het gebied van veiligheid spelen in de voorbereiding, tijdens en na afloop van een wedstrijd een rol bij het interne wedstrijdorganisatieproces van FC Twente?

In de voorbereiding zijn er op het gebied van veiligheid een aantal zaken van belang. Dit zijn de verantwoordelijkheden van de BVO, het vooroverleg wat met de bezoekende club moet worden gevoerd, de kaartverkoop, het vervoersregime, het supportersbeleid en de foullering en toegangscontrole. Deze factoren moeten de wedstrijdorganisatie helpen om het proces zo goed mogelijk te laten verlopen.

Tijdens de wedstrijden zijn de stewards, de fysieke gesteldheid van de accommodatie en de communicatie erg belangrijk. Daarnaast kunnen spreekkoren, vuurwerk en alcohol en drugs een negatieve invloed hebben op de veiligheid in en rondom het stadion tijdens de wedstrijd. Het is dan ook belangrijk om door middel van de eerste drie factoren de laatstgenoemde factoren te bestrijden.

In de evaluatie-fase van het wedstrijdorganisatieproces moet er vooral gekeken worden naar eventuele wanordelijkheden en de daarbijhorende stadionverboden die mogelijk zijn opgelegd. Door hier in het wedstrijdorganisatieproces direct tegen op te treden, wordt er mogelijk in een later stadium voorkomen dat zich dergelijke incidenten of wanoderlijkheden opnieuw zullen afspelen.

De door de KNVB uitgevoerde Kwaliteitsmeting Voetbal & Veiligheid is in de act-fase een belangrijke factor. Door middel van deze kwaliteitsmeting moet het verantwoordelijkheidsgevoel en het omgevingsbewustzijn van de wedstrijdorganisatie toenemen. Tijdens de analyse over de interne wedstrijdorganisatie van FC Twente is deze factor niet duidelijk naar voren gekomen, hier zou dus meer aandacht aan besteed kunnen worden. Het zou goed zijn om met een externe partij de veiligheids- en wedstrijdorganisatie van FC Twente goed in kaart te brengen.

Hoe ziet het interne wedstrijdorganisatieproces op het gebied van veiligheid eruit bij andere, met FC Twente vergelijkbare, professionele voetbalorganisaties en wat zijn de verschillen met de wedstrijdorganisatie van FC Twente?

Voordat FC Twente degradeerde bestond de wedstrijdorganisatie uit negen verschillende afdelingen. Dit zou dan qua afdelingen vergeleken met de rest veruit de grootste wedstrijdorganisatie zijn. Door het aantal afdeling te verminderen naar zes afdelingen, zit FC Twente rond het gemiddelde. Wel is het zo dat topclubs zoals Ajax en PSV het met nog minder afdelingen doen. Deze afdelingen zijn

weliswaar groter qua personeel, maar door het kleinere aantal afdelingen verloopt de communicatie tussen de afdelingen wel beter.

Communicatie is dan ook een probleem waar niet alleen FC Twente last van heeft in de wedstrijdorganisatie, maar ook clubs zoals N.E.C. en Go Ahead Eagles. Het is lastig te bepalen waar dit precies door komt. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat clubs door degradatie gedwongen worden om qua organisatie in te krimpen en er daardoor personele wisselingen zijn.

Een andere conclusie die getrokken kan worden met de resultaten uit dit hoofdstuk is dat vrijwel elke kleine club die eens gedegradeerd is kampt met onderbezetting of een te kort aan financiële middelen. De logische verklaring hiervoor is natuurlijk dat door een degradatie de sponsorinkomsten en tv-gelden flink teruglopen en er daardoor bezuinigd moet worden. Ook de wedstrijdorganisatie zal hieronder lijden.

Waar liggen in het huidige interne wedstrijdorganisatieproces van FC Twente de knelpunten en wat zijn de punten ter verbetering om dit proces te optimaliseren?

Een absoluut knelpunt in het wedstrijdorganisatieproces van FC Twente is volgens de personen die deel uitmaken van de wedstrijdorganisatie de slechte communicatie tussen zowel afdelingen onderling als personen onderlingen. Wat hiermee direct in verbinding staat is het niet nakomen van afspraken die worden gemaakt en daarmee dus ook weer de professionaliteit van de organisatie.

Een ander absoluut knelpunt is het gebrek aan leiding in de wedstrijdorganisatie. Het managen van deze organisatie moet nu door iemand gebeuren die daarnaast ook nog fulltime werkt op de afdeling veiligheid, terwijl deze 'managerfunctie' meer tijd in beslag neemt dan alleen een afstemmingsoverleg of evaluatie leidden. Hierdoor ervaart het personeel een gebrek aan leiding in de wedstrijdorganisatie.

Een laatste conclusie die getrokken kan worden is dat er geen knelpunten worden aangegeven in de check-fase. Dat betekent dus dat de aandacht bij de optimalisatie van het wedstrijdorganisatieproces vooral moet liggen in de plan- en do-fase.

In hoeverre en op welke manier kan de veiligheidsvisie van FC Twente in het interne wedstrijdorganisatieproces geïmplementeerd worden?

De veiligheidsvisie is op basis van de resultaten van onderzoeksvraag 1 ontwikkeld. De vraag is vervolgens in hoeverre deze geïmplementeerd kan worden in het interne wedstrijdorganisatieproces. Met behulp van de Balanced Scorecard is dit voor een deel mogelijk. Om het proces (de veiligheidsvisie in het wedstrijdorganisatieproces te implementeren) af te kunnen ronden, is het middenkader (de wedstrijdorganisatie) en het hoger management (Management Team) aan zet. Zij moeten het stappenplan gezamenlijk afronden om kritische succesfactoren in kaart te brengen (1), om strategische doelstellingen naar doelen te vertalen (2), om waarden te bepalen voor het behalen van de doelen (3) en het vertalen van doelen in operationele activiteiten (4). Door middel van het uitvoeren van deze taken is het volledig mogelijk om de veiligheidsvisie van FC Twente in het interne wedstrijdorganisatieproces van FC Twente te implementeren. Op deze manier zal de wedstrijdorganisatie van FC Twente en het bijbehorende proces geoptimaliseerd worden ten aanzien van veiligheid.

Eindconclusie

Zoals hierboven aangegeven is het mogelijk om de veiligheidsvisie volledig in het interne wedstrijdorganisatie van FC Twente te implementeren. Dit kan en moet gebeuren door middel van de Balanced Scorecard en een goede samenwerking tussen het middenkader (de wedstrijdorganisatie) en het hoger management (Management Team). Samen zullen zij zich weg wijs moeten maken met dit model om op die manier de veiligheidsvisie in het wedstrijdorganisatieproces te implementeren en op die manier de wedstrijdorganisatie te optimaliseren ten aanzien van veiligheid.

Aanbevelingen

Om de veiligheidsvisie, ontwikkeld aan de hand van de resultaten van onderzoeksvraag 1, in het wedstrijdorganisatieproces van FC Twente te kunnen optimaliseren zijn er een aantal aanpassingen in de wedstrijdorganisatie nodig en worden er hieronder een aantal aanbevelingen gegeven

Uit de resultaten is gebleken dat er een gebrek aan leiding geven is in de wedstrijdorganisatie. Er is wel iemand die de leiding heeft of neemt tijdens de overlegstructuren met de wedstrijdorganisatie, maar buiten deze overlegstructuren is er geen vaste leidinggevende. De eerste aanbeveling is dan ook om een vaste functie te creëren die de wedstrijdorganisatie van FC Twente gaat managen. De naam voor deze functie zal dan ook prima 'Manager Wedstrijdorganisatie' kunnen zijn. Naast het leiden van de overlegstructuren zou deze functie ook tijd moeten krijgen om overkoepelende problemen aan te kunnen pakken. In de huidige situatie is dat niet (goed) mogelijk, aangezien de huidige leidinggevende behalve de pet van leidinggevende ook de pet van veiligheid op heeft. De nieuw te creëren functie zal onafhankelijk moeten zijn van alle afdelingen en hierboven moeten staan.

Daarbij komt dan gelijk de tweede aanbeveling als aanvulling op de bovenstaande aanbeveling. De 'Manager Wedstrijdorganisatie' zou deel uit moeten maken van het Management Team van FC Twente en onder directe verantwoordelijkheid moeten vallen van de directie. De wedstrijdorganisatie is een belangrijke organisatie binnen FC Twente en zou meer aandacht moeten krijgen. Mocht het zo blijven dat de wedstrijdorganisatie zowel los van de directie als van het Management Team staat, dan zal de aandacht hiervoor verslechteren.

Weer aanvullend op bovenstaande aanbeveling moet het model de Balanced Scorecard verder ontwikkeld worden. Cruciaal hiervoor zijn de stappen die gezamenlijk met het middenkader en het hoger management gemaakt moeten worden. Ook daarom is het cruciaal om de 'Manager Wedstrijdorganisatie' onderdeel uit te laten maken van het Management Team. Door het verder ontwikkelen van de Balanced Scorecard kan de veiligheidsvisie van FC Twente echt goed in de organisatie vertaald worden in daadwerkelijke (operationele) acties. Het behalen van de strategische doelstellingen en het uitvoeren van de operationele acties is een continu proces waarbij rekening gehouden moet worden dat het niet een eenmalige actie is maar een proces van plannen, doen, meten en bijsturen. Een taak die veel tijd in beslag neemt en niet uitgevoerd kan worden door iemand die naast het managen van de wedstrijdorganisatie ook nog verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de taken van een afdeling.

Aansluitend op het proces van plannen, doen, meten en bijsturen is uit de resultaten gebleken dat er te weinig aandacht wordt besteed aan de act-fase (bijsturen). Uit de resultaten van de analyse van het interne wedstrijdorganisatieproces blijkt dat de act-fase niet wordt gebruikt. Ook wordt er geen aandacht gegeven aan de act-fase en de check-fase met betrekking tot knel- en verbeterpunten. Aangezien het wedstrijdorganisatieproces een proces is wat zich elke keer weer herhaalt is het belangrijk om de juiste aandacht aan dit proces te geven om het zo verder te optimaliseren.

Tot slot is gebleken dat de wedstrijdorganisatie volgens de theorie van Mintzberg een 'Professionele organisatie' is. Door het op een juiste manier managen (door een manager) van deze soort organisatie zullen knelpunten zoals communicatie langzaam veranderen.

Bibliografie

Bouwman, F. & Koopmans M. (2007). *Ondernemend leiderschap*. Zaltbommel: Thema

Dingemanse, K. (2017). *Uitien stappenplan voor het coderen van interviews*. Geraadpleegd op 30 juni 2018, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/coderen-interview/>

Kaplan R.S. & Norton D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.

KNVB. (2015). *Handboek competitiezaken betaald voetbal*. Gedownload op 24 april 2018, van https://www.nec-nijmegen.nl/app/uploads/2015/11/Handboek-competitiezaken_2014.pdf

Ministerie van Veiligheid & Justitie (2011). *Kader voor beleid Voetbal en Veiligheid*. Gedownload op 21 mei 2018, van <http://www.gemeentenmetbvo.nl/index.php/aandachtsvelden/veiligheid>

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations; A Synthesis of the Research*; Prentice Hall, INC Englewood Cliffs, N.J

Nieuwenhuis, M.A. (2010). *The Art of Management*. Apeldoorn: Marcel Nieuwenhuis

Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom onderwijs

Bijlagen

Bijlage 1 – Interviewschema Veiligheidsvisie

INTERVIEWSCHEMA voor het ontwikkelen van de veiligheidsvisie

Topics	Subtopics
1) Veiligheidsvisie.....	Omgeving..... Veiligheidsopvattingen..... Succesfactoren..... Gedragingen..... Wensen..... Diensten & Producten..... Rollen..... Veiligheidsbeleving.....

INTERVIEW

Introductievragen

Vraag 1: Wat is uw naam?

Vraag 2: Wat is uw functie?

Topic 1: Veiligheidsvisie

Subtopic: Omgeving

Vraag 1: Hoe ziet volgens u, in de nabije en verdere toekomst, de omgeving van FC Twente eruit voor wat betreft de markt en de doelgroepen?

Subtopic: Veiligheidsopvattingen

Vraag 1: Wat zijn in uw ogen de opvattingen van FC Twente over de veiligheid van supporters, medewerkers, vrijwilligers, sponsors en andere belanghebbenden?

Vraag 2: Welke rol op het gebied van veiligheid spelen deze personen in de toekomst?

Subtopic: Succesfactoren

Vraag 1: Wat zijn volgens u de voorwaarden voor succes op het gebied van veiligheid?

Subtopic: Gedragingen

Vraag 1: Hoe (on)veilig gedragen supporters, medewerkers en andere belanghebbenden zich?

Vraag 2: Welke trends worden waargenomen?

Subtopic: Wensen

Vraag 1: Wat zijn op het gebied van veiligheid de wensen van de supporters, medewerkers, vrijwilligers, sponsors en andere belanghebbenden?

Vraag 2: Hoe kan FC Twente zorgen voor een goede balans tussen veiligheid en gastvrijheid?
--

Subtopic: Diensten & Producten

Vraag 1: Welke diensten en producten die de veiligheid in en rondom het stadion voor de wedstrijd optimaliseren levert FC Twente aan de supporter?
--

Vraag 2: Welke diensten en producten die de veiligheid in en rondom het stadion tijdens de wedstrijd optimaliseren levert FC Twente aan de supporter?

Vraag 3: Welke diensten en producten die de veiligheid in en rondom het stadion na de wedstrijd optimaliseren levert FC Twente aan de supporter?
--

Subtopic: Rollen

Vraag 1: Welke algehele rol op het gebied van veiligheid wil FC Twente spelen?
--

Subtopic: Veiligheidsbeleving

Vraag 1: Waar gaat FC Twente zich op het gebied van veiligheid op richten om de veiligheidsbeleving van supporters en andere belanghebbenden in de toekomst positief te beïnvloeden?
--

Bijlage 2 – Interviewschema Wedstrijdorganisatie van FC Twente

INTERVIEWSCHEMA wedstrijdorganisatieproces van FC Twente

Topics

Subtopics

1) Wedstrijdorganisatieproces.....	Communicatie.....
	Sociale Veiligheid.....
	Fysieke Veiligheid.....
	Kaartverkoop.....
	Service & Gastvrijheid.....
	Overig.....

INTERVIEW

Introductievragen

Vraag 1: Wat is uw naam?
Vraag 2: Wat is uw functie?
Vraag 3: Onder welke afdeling valt uw functie?

Topic 1: Wedstrijdorganisatieproces

Subtopic: Communicatie

Vraag 1: Wat vindt u dat er goed gaat op het gebied van communicatie in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?
Vraag 2: Wat vindt u dat er minder goed gaat op het gebied van communicatie in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?
Vraag 3: Hoe belangrijk vindt u de indicator communicatie in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

Subtopic: Sociale Veiligheid

Vraag 1: Wat vindt u dat er goed gaat op het gebied van sociale veiligheid in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?
Vraag 2: Wat vindt u dat er minder goed gaat op het gebied van sociale veiligheid in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?
Vraag 3: Hoe belangrijk vindt u de indicator sociale veiligheid in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

Subtopic: Fysieke veiligheid

Vraag 1: Wat vindt u dat er goed gaat op het gebied van fysieke veiligheid in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?
Vraag 2: Wat vindt u dat er minder goed gaat op het gebied van fysieke veiligheid in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?
Vraag 3: Hoe belangrijk vindt u de indicator fysieke veiligheid in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

Subtopic: Kaartverkoop

Vraag 1: Wat vindt u dat er goed gaat op het gebied van kaartverkoop in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

Vraag 2: Wat vindt u dat er minder goed gaat op het gebied van kaartverkoop in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

Vraag 3: Hoe belangrijk vindt u de indicator kaartverkoop in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

Subtopic: Service & Gastvrijheid

Vraag 1: Wat vindt u dat er goed gaat op het gebied van service & gastvrijheid in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

Vraag 2: Wat vindt u dat er minder goed gaat op het gebied van service & gastvrijheid in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

Vraag 3: Hoe belangrijk vindt u de indicator service & gastvrijheid in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

Subtopic: Overig

Vraag 1: Hoe ziet volgens u de structuur van de wedstrijdorganisatie eruit en wat vindt u van deze structuur?

Vraag 2: Hoe vindt u dat het wedstrijdorganisatieproces gemanaged wordt?

Vraag 3: Vindt u dat er duidelijk afspraken zijn gemaakt met betrekking tot de organisatie van een wedstrijd?

Vraag 4: Hoe vindt u dat er met deze afspraken wordt omgegaan?

Vraag 5: Vindt u dat uw afdeling voldoende mensen heeft om goed te kunnen presteren tijdens het wedstrijdorganisatieproces?

Vraag 6: Hoe vindt u dat het wedstrijdorganisatieproces in zijn algehele zin verloopt bij FC Twente?

Vraag 7: Wat zijn volgens u de knelpunten in het wedstrijdorganisatieproces van FC Twente?

Vraag 8: Wat zou u graag veranderd willen zien in het wedstrijdorganisatieproces van FC Twente?

Vraag 9: Wat zou u absoluut niet willen veranderen in het wedstrijdorganisatieproces van FC Twente?

Vraag 10: Hoe ziet in uw ogen het ideale wedstrijdorganisatieproces van FC Twente eruit?

Bijlage 3 – Interviewschema Wedstrijdorganisatie andere BVO's

INTERVIEWSCHEMA wedstrijdorganisatieproces andere BVO's

- 1) Wedstrijdorganisatieproces..... (Organisatie)structuur.....
(Financiële) middelen.....
Algemeen.....

INTERVIEW

Introductievragen

Vraag 1: Wat is uw naam?
Vraag 2: Wat is uw functie?
Vraag 3: Onder welke afdeling valt uw functie?

Topic 1: Wedstrijdorganisatieproces

Subtopic: (Organisatie)structuur

Vraag 1: Welke afdelingen binnen uw BVO maken deel uit van de wedstrijdorganisatie?
Vraag 2: Hoe ziet volgens u de structuur van de wedstrijdorganisatie van uw BVO eruit?
Vraag 3: Wat vindt u van deze organisatiestructuur?
Vraag 4: Hoe en door wie wordt het wedstrijdorganisatieproces van uw BVO gemanaged?
Vraag 5: Zijn er duidelijke afspraken gemaakt m.b.t. de wedstrijdorganisatie?
Vraag 6: Hoe wordt er door de personen die deel uitmaken van de wedstrijdorganisatie omgegaan met deze afspraken?

Subtopic: (Financiële) middelen

Vraag 1: Vindt u dat de afdelingen die deel uitmaken van de wedstrijdorganisatie voldoende mensen hebben om goed te kunnen presteren in dit proces? Waarom vindt u dat?
Vraag 2: Vindt u dat de afdelingen voldoende financiële middelen hebben om zo optimaal mogelijk te kunnen presteren in het wedstrijdorganisatieproces? Waarom vindt u dat?

Subtopic: Algemeen

Vraag 1: Hoe vindt u dat het wedstrijdorganisatieproces in algemene zin verloopt bij uw BVO?
Vraag 2: In hoeverre speelt de veiligheidsvisie van uw BVO een rol in het wedstrijdorganisatieproces?
Vraag 3: Wat zijn volgens u de knel- en of verbeterpunten in het wedstrijdorganisatieproces van uw BVO?
Vraag 4: Wat zijn volgens u de absolute pluspunten van het wedstrijdorganisatieproces van uw BVO?
Vraag 5: Hoe ziet in uw ogen het ideale wedstrijdorganisatie van uw BVO eruit?

Bijlage 4 – Respondentenlijst

Hieronder worden de respondenten van de in bijlage 5 toegevoegde interviews op alfabetische volgorde benoemd:

Aichorn, Dominique – Manager Operationele Zaken (N.E.C.)
Dinklo, Lucas – Assistent-Viligheidscoördinator (Go Ahead Eagles)
Kemmerling, John – Facility Manager (Roda JC)
Laar, Marc van de – Safety & Security Officer (PSV)
Lange, Joris de – Manager Wedstrijdorganisatie en Veiligheid (Ajax)
Pilage, Joost - Hoofd Veiligheidszaken (FC Twente)
Roelofs, Arno – Hoofd Facilitaire Diensten (FC Twente)
Schoonenberg, Jaimie – Veiligheidscoördinator (Sparta Rotterdam)
Velderman, Erik – (ex) Financieel & Operationeel Directeur (FC Twente)

Bijlage 5 – Interviews

Interview 1: Veiligheidsvisie

1. Hoe ziet volgens u in de nabije en verdere toekomst de omgeving van FC Twente eruit op het gebied van veiligheid voor wat betreft de markt en de doelgroepen?

Wat betreft de toekomst is het nog best wel ongewis op dit moment. Dat heeft te maken met de bezetting van de afdeling Veiligheid & Beveiliging, vaststellen van budgetten en capaciteit. Deze factoren zijn van toepassing op hoe de toekomst eruit gaat zien. Op dit moment is dat nog ongewis. Een afdeling van 1,2 FTE waar normaal gesproken drie FTE's opzitten in een competitie die nieuw en onbekend is. Daarnaast brengt de Tweede Divisie meer wedstrijden met zich mee en zijn er doordeweekse speeldagen, waardoor het eigenlijk alle hands aan dek is. Als je kijkt naar de omgeving, zal die nagenoeg hetzelfde zijn voor wat betreft de thuiswedstrijden. De bezoekende club is hier echter de onvoorspellende factor, omdat die voor FC Twente nog vrij onbekend zijn. Hoeveel mensen nemen ze bijvoorbeeld mee? Wat is de dynamiek? Je kunt niet terugkijken op bijvoorbeeld voorgaande jaren die goed gingen met wedstrijden tegen die bepaalde clubs en daarom nu besluiten om minder maatregelen op te leggen. Voor wat betreft de doelgroepen is dat een wijziging ten opzichte van de vorige jaren en wat betreft de markt die is ook anders. Als je kijkt naar de Jupiler League in samenwerking met de veiligheidscoördinatoren, de politiecoördinatoren en de gemeente dan zijn die niet zo'n dusdanige wijze ingericht als wij in de Eredivisie gewend zijn. Daar zit dus ook een onvoorspelbaarheid in. Ik denk daarnaast ook dat daar een mate van professionaliteit ontbreekt bij die clubs, uitzonderingen natuurlijk daargelaten, en daarnaast onvoorspelbaar en van mindere kwaliteit dan we gewend zijn. Dat is dus dubbel zo veel aan onvoorspelbaarheid en moeilijk in te schatten. Dus ik denk dat de toekomst zowel op capaciteitsgebied als intern en extern waar we straks tegenaan gaan lopen in het nieuwe seizoen met nieuwe clubs en in een nieuwe divisie, dat die op dit moment nog onvoldoende houvast geeft om echt een koers te gaan bepalen waar we de komende jaren naar toe gaan. Dus die markt die kan ik moeilijk inschatten en de koers die we gaan varen is heel erg afhankelijk van de komende maand.

2. Wat zijn in uw ogen de opvattingen van FC Twente over de veiligheid van supporters, medewerkers, vrijwilligers, sponsors en andere belanghebbenden?

Ik denk dat die opvattingen heel erg uiteen lopen. Dat heeft met name te maken met de laatste twee seizoenen waarin op veiligheidsgebied toch het een en ander gebeurd is. In 2017 de sluiting van het home van Vak P en alles wat daar bij komt kijken. Daarnaast ook onvrede bij de achterban. Een verdeelde achterban. Bij Roda JC fakkels op het veld. NAC Breda thuis de wedstrijd meerdere malen stilgelegd wegens vuurwerk en mensen op het veld. Dan ontstaat er een beeld over de veiligheid van supporters, medewerkers en alles wat net werd genoemd die heel erg zijn geënt op omstandigheden die excessen zijn en niet zozeer een verdieplingslag over hoe zitten dingen nou daadwerkelijk in elkaar en waar heb je nou invloed op. Ik denk dat er op dit moment wel vertrouwen is in diegene die er nog zit en dat er ook een directeur zit die veiligheid hoog in het vaandel heeft staan, dus dat is voor mij positief. Alleen de opvattingen van andere belanghebbenden, daar wil ik medewerkers nog niet onder scharen want die voelen zich volgens mij voor een groot gedeelte wel veilig, maar vrijwilligers, sponsors en supporters en de omgeving daarom heen die laat zich heel erg leiden door wanneer het echt zijwaarts gaat en dat vinden zij dan belangrijk en daar hebben zij een mening over. Maar al die keren dat er eigenlijk niks aan de hand is, dat wordt dan als normaal en acceptabel

aangenomen dat dat allemaal maar zo gaat en dat is eigenlijk altijd zo bij een voetbalclub maar met name op het gebied van veiligheid. Dan krijg je alleen invloed op de opvatting is wanneer het in positieve zin , wordt daar bijna niet naar omgekeken, want dat wordt als normaal. Maar wanneer die veiligheid er niet meer is dan wordt pas gezien hoe waardevol het is.

3. Welke opvatting zou FC Twente graag zien op het gebied van veiligheid? Hoe ziet FC Twente graag die veiligheid richting supporters en sponsors etc.?

Ik vind dat wij veel meer stappen kunnen maken in de professionalisering van de wedstrijdorganisatie. Daarin weinig aantrekken van al die belanghebbenden maar echt een eigen plan trekken op basis van hier staan wij voor als club. Dus dan heb ik het over een goede toegangscontrole, goede schouw van de wedstrijd van het object, doordeweekse beveiliging, en richting een wedstrijd toe controle van medewerkers, dragen van dienstkaarten. Dat is de basis die gelegd moet worden. Je moet ook weten hoeveel mensen heb ik in huis op ieder moment. Dus dat is een investering, maar met name een investering in de mindset van mensen. Zo gauw iedereen daar achter gaat staan en men conformeert zich aan het veiligheidsdenken, niet zijnde als het is vervelend, maar als zijnde van dit is normaal en de basis. Dan zijn we al een heel eind op weg. Dan gaat de opvatting op een gegeven moment ook veranderen naar van negatief kritisch naar positief. Daar zijn we momenteel absoluut nog niet ver genoeg in. Als ik bijvoorbeeld hoor hoe het bij andere grote objecten gaat zoals een Ziggo Dome, daar is een hele andere mindset dan hier bij een voetbalclub.

4. Welke rol wil FC Twente gaan spelen om sturing te geven aan dat proces?

Een leidende rol, maar daar daarin ook wel een dwingende rol. Als veiligheid primair als belangrijk wordt gezien, dan moet dat ook in de hele organisatie geïmplementeerd worden. Dus dat betekent bij vrijwilligers, bij sponsors en bij personeel. Daar moet dan een visie of een handboek zijn waarin duidelijk vermeld staat wat er van men verwacht wordt op een wedstrijddag. Dat moet dan door de club geleverd worden en vervolgens ook worden gehandhaafd. Ook moet dat gecontroleerd worden en daar moeten we in kunnen opvoeden en opleiden. Dat zijn allemaal variabelen die samengevoegd moeten worden in een pakket waarbij je steeds meer toeschrijft naar gastvrijheid en serviceverlening. Maar zonder de basis daarbij te vergeten van we hebben dit met elkaar afgesproken en we gaan dit ook met elkaar doen. Dus dat je druk kunt zijn met het leggen van de puntjes op de i, maar dat de basis al wel is gelegd. Ik denk dat we daar volop moeten inzetten om in ieder geval als bedrijf nog professioneler te worden die op veiligheid geen concessies doet. Zowel door de weeks als op wedstrijddagen.

5. Hoe veilig/onveilig gedragen supporters, sponsors, vrijwilligers en andere belanghebbenden zich?

In mijn ogen zijn sponsors redelijk beschermd. Zij komen binnen en doen hun ding. Zij zitten in een skybox en gedragen zich over het algemeen veilig. Supporter die op de sfeervakken staan gedragen zich in mijn ogen een stuk minder veilig. Ten eerste staan zij allemaal. Ten tweede steken zij soms vuurwerk af in een omgeving waarin dat eigenlijk helemaal niet kan. Schuwen over het algemeen geen geweld. Zij zijn op die manier van een hele andere groep dan ik normaal vind. Maar in hoeverre zij zich onveilig gedragen is maar net afhankelijk van de situatie.

6. Welke trends worden daarin waargenomen?

Vuurwerk en het gooien van voorwerpen.

7. Is dat afhankelijk van bepaalde periodes of wedstrijden?

De landelijke trend is vooral vuurwerk. Daarbij komt ook kijken dat het home van Vak P nog steeds dicht zit en er dus af en toe externe zogenaamde 'homeless party's' worden gehouden die onvoorspelbaar zijn. Bewegingen richting die hoofdingang hebben we het laatste seizoen een aantal keren gezien. Dat zijn eigenlijk situaties die te maken hebben met A de situatie waar de club in zit en B het landelijke en internationale probleem is dat Ultras elkaar willen aftroeven op basis van sfeeracties en wie het meeste vuurwerk heeft. Dus dat gaat hand in hand.

8. Wat zijn volgens u op het gebied van veiligheid de wensen van supporters, sponsors etc.?

Zo min mogelijk last hebben van maatregelen die genomen moeten worden om de veiligheid te waarborgen. Supporters vinden eigenlijk dat zij gewoon naar de club moeten kunnen gaan en daar een kaartje kopen en een biertje drinken en met hun zoontje naar de wedstrijd moeten kunnen. In principe vind ik dat ook, alleen je ontkomt niet aan een controle van bepaalde vakken. Je ontkomt niet aan een goede toegangscontrole. Je ontkomt niet aan jezelf moeten identificeren als daar om wordt gevraagd. Je ontkomt ook niet aan cameratoezicht, omdat je het wel hebt over een evenement waarbij 30 duizend personen bij elkaar komen op vrij weinig vierkante meters. Ik denk dat supporters het als goed ervaren als ze gastvrij worden ontvangen, stewards aardig en relax zijn, en het goed gaat met de club. Maar zodra het slecht gaat met de club en er wordt verloren, dan is alles slecht aan de club. Het bier is niet lekker, de beenham is lauw, de steward was onvriendelijk, dan word ik ook nog gefouilleerd terwijl ik al laat was. Dat zit gewoon zo in de aard van de mensen die hier komen. Het hoort ook wel bij de emotie die wij verkopen als club. Deze emotie is dan soms gewoon ongrijpbaar en het is dan moeilijk om op de emotie van de supporters, onze klant zeg maar, te acteren. Dat zie je dan ook aan de jaarverslagen van de KNVB Expertise. Daarin staat gewoon dat in seizoenen waarin wij het moeilijk hebben supporters kritische geluiden hebben en in seizoenen waarin het goed ging daar was volgens de supporters alles top aan de club. Van de stewards tot aan de catering tot aan het wachten voor een parkeerplaats. Alles was goed. Dat gaat ook hand in hand. Wat zoek je en waar ligt het aan. Waar we invloed op hebben is mensen zo goed mogelijk van dienst zijn, gastvrij blijven, maar ook de basis niet vergeten waar we hier voor zijn dat is namelijk de veiligheid garanderen van mensen en van het gebouw.

9. Hoe kan FC Twente volgens u voor een goede balans zorgen tussen veiligheid en gastvrijheid?

Door het werven en opleiden van goede mensen. Door daar de focus op te leggen op datgene wat belangrijk is. Dat is namelijk de basis. Dat je weet waarvoor je hier staat. Dat je goede dingen doet. Mensen vriendelijk te woord staan. Dat je er goed en verzorgd uitziet. Dat je het uniform van de club aan hebt. Dat je niet zo zeer provocerend aanwezig bent, maar meer op de achtergrond aanwezig bent. Door goed toezicht te houden. Door met mensen een praatje te maken en mensen helpt. Goed service verlenen. En niet de persoon uit gaan hangen die alles spannend vindt en vindt dat alle supporters criminelen zijn en wat vind ik het eng om hier anderhalf uur te staan. Ik denk dat we daarin nog stappen moeten maken door de uitvoerende, operationele organisatie om daar een professionaliseringsslag te maken in kwaliteit van mensen die ook echt staan voor wat ze doen en doen wat we vragen. Daar wordt op dit moment in mijn ogen niet voldoende opvulling aangegeven. Om terug te komen op de vraag van hoe er voor een goede balans gezorgd kan worden. Ik heb

eigenlijk liever 100 goede mensen dan 300 mensen die niet goed functioneren. De balans zit denk ik ergens in het midden. We hebben er namelijk ook mensen lopen die de club door en door kent en de supporters van een vak met 300 mensen er ook 100 bij de voornaam kennen. Dat heeft ook wat en dat is ook deels het DNA van de club. Dat is natuurlijk ook heel bijzonder. Maar dat betekent niet dat als er een van die honderd iets doet wat niet kan je dan een oogje dicht knijpt. Dus daar zit ergens de balans. De moeilijkheid van deze uitleg geeft al aan hoe moeilijk het voor iemand is die daar staat om precies te doen wat je op dat moment van hem vraagt. Dat snap ik ook goed. Alleen moet je er wel bovenop zitten en moet je ook de mensen hebben die weten waar ze naar kijken dus die moeten dezelfde, zoals de hoofdstewards en de stewardcoördinatoren, die moeten precies zoals ik over veiligheid nadenken en datgene doen wat we met elkaar hebben afgesproken. Gastvrijheid is oké, tot op een zekere hoogte. Bijvoorbeeld wanneer iemand over de schreef gaat, dan is de beleefdheid over en moet je daar gewoon keihard op ingrijpen. Dat moet dan op de juiste manier gebeuren en dat is dan wel weer deels afhankelijk van het niveau van de mensen. Het is helaas niet mogelijk om enkel mensen in dienst te hebben die precies zo kunnen acteren. Dus tot die tijd moeten we een goede balans zien te vinden met de groep die we nu hebben.

10. Welke diensten en/of producten die veiligheid in en rondom het stadion optimaliseren levert FC Twente aan de supporter?

Voorbeelden hiervan zijn het toegangssysteem, de tourniquets. Een online ticketingsysteem. Dit zijn behalve 'hoe kom ik aan mijn kaarten?' ook veiligheidssystemen. Zo kun je onder andere te weten komen wie er binnen is, mag die persoon er in of niet, hoeveel mensen zijn er binnen en om mensen gestructureerd naar binnen te krijgen en niet als een groep die naar binnen stuift. Zo wordt dat alleen niet echt gezien. In mijn ogen zijn de producten en diensten die wij leveren minimaal. Ik vind dat wij er gewoon voor moeten zorgen voor een stadion dat veilig is en wat geregeld gecheckt is. Ook moeten alle noodvoorzieningen werken. De omroepinstallatie moet goed werken. Waar mensen die werken professioneel zijn als het er om gaat. Dat is wel heel erg onzichtbaar voor veel mensen. Dus het is lastig om daar veel over te zeggen.

11. Welke algemene rol wil FC Twente het liefst gaan spelen op het gebied van veiligheid?

Dat is wel lastig. Ik vind eigenlijk dat wij een hele specifieke rol moeten gaan vervullen. In zijn algemeenheid moet FC Twente gewoon staan voor een veilig verloop van het evenement en een goed verloop van het evenement. Daar kun je onder andere onder scharen veiligheid, mobiliteit, maar ook catering en de fysieke staat van het stadion. Dat valt allemaal onder een goed verloop van het evenement. Ik denk dat als je kijkt naar welke rol FC Twente dan wilt spelen op het gebied van veiligheid dat FC Twente gewoon uit moet stralen dat het hier te allen tijde veilig is en dat het een omgeving is die gewoon aan de voorkant, die het minst zichtbaar is, gewoon een organisatie staat die weet wat ze doen. De vergunningsvoorwaarden bewaken. Een stadion wat fysiek oké is en veilige vluchtroutes heeft. Dat er mensen zijn die deuren kunnen openen in geval van nood. Dat er mensen werken die weten wat ze moeten doen in geval van nood. Goed opgeleid personeel. Goede informatievoorzieningen naar supporters. De rol en visie moet gewoon zijn dat op het gebied van veiligheid alles top moet zijn en alles goed geregeld moet zijn. De regie voor een wedstrijddag moet daarnaast denk ik bij veiligheid liggen, omdat daar de meeste sturing aan gegeven kan worden. Daarnaast ook aan zaken die de veiligheid niet eens per se raken maar wel de beleving, de toegang of de wachtrijen.

12. Waar wilt FC Twente zich op het gebied van veiligheid op richten om de veiligheidsbeleving van supporters positief te beïnvloeden?

Wij willen ons richten op een goede communicatie over en weer, inzicht geven in wat we doen en ik denk dat wij ons daar de komende tijd ook op gaan richten om de relatie met de achterban weer goed te krijgen. Dat we gaan investeren in de relatie met belanghebbenden en actoren die een invloed kunnen hebben op de veiligheid. Dat heeft als doel om deze personen te doordringen van wat de mogelijkheden zijn binnen deze vier muren. Zo moeten er duidelijke spelregels met elkaar worden gemaakt en moet er gekeken worden naar hoe deze met elkaar bewaakt kunnen worden. Daar heb je eenheid voor nodig en geen verdeeldheid, iets wat nu nog wel het geval is. FC Twente kan op het gebied van veiligheid alles bepalen en doen en overal heel veel stewards neerzetten, maar als je een groep tegenover je hebt staan die dwars door je heen gaat omdat ze schijt aan alles hebben, zorgt dat er ook voor dat je ver gaat in je concessie aan je gastvrijheid. Want dat zou zo maar kunnen betekenen dat je bijwijzen van spreken een groep ME'ers voor de deur moet hebben staan. Terwijl je eigenlijk aan de voorkant beter met elkaar om tafel kunt gaan om te kijken waar de verschillen van inzicht zitten en hoe kunnen we gezamenlijk een visie uit gaan stralen waar we voor staan als club. Ook waar je vervolgens weer je opleiding aan op kunt hangen. Dus je spreekt af om een gastvrije club te zijn, maar wat betekent dat dan? Dat betekent dus niet dat wij iedereen zo maar naar binnen laten of iedereen een dienstkaart geven. Dus daar hebben we alle belanghebbenden voor nodig die dat dan snappen. Zo zit het nou eenmaal. Ik denk daarom dat het goed is om een supporterscoördinator aan te nemen en door veiligheid verder op te tuigen en door de relatie met met name Vak P, de Vriendenkring, de Bagpipe en Twente Verenigt! echt verenigt te gaan krijgen. Uiteindelijk heb je deze partijen ook nodig voor een goed verloop.

13. Hoe belangrijk zijn de veiligheidspartners voor FC Twente en hoe ziet de samenwerking er in de toekomst uit?

De partners zijn super belangrijk voor een goed verloop van het evenement. Dit geldt voor zowel in de voorfase als voor achteraf als er wat gebeurd is. Wij kunnen niet zonder de politie, gemeente en OM. Die samenwerking is de afgelopen jaren steeds beter geworden. Je ziet wel dat je elkaar af en toe in het vaarwater zit, omdat je bij bepaalde gebeurtenissen denkt van dat had anders aangepakt moeten worden. Gelukkig is de samenwerking goed en kun je elkaar daar op aanspreken. Ik vind alleen wel dat wij als veiligheidsorganisatie FC Twente steeds professioneler moeten worden, waardoor de politie steeds minder nodig is. Het is niet als ultiem doel om alle politie hier uit het stadion te krijgen, maar ik vind wel dat wij bij machte moeten zijn om het evenement voetbal zonder politie te laten gaan. Dat betekent dus wij zelf prima een aanhouding kunnen doen en vervolgens kunnen overdragen aan de politie. Dan moet er dus ook politie zijn. Primair overall in het stadion politie ben ik geen voorstander van. Dat vind ik niet passen bij een voetbalmiddag. Je ziet bij een bioscoop ook geen zes politieagenten voor de deur staan. Het moet dus gastvrij en vriendelijk zijn. De politie moet er wel zijn als het nodig is, maar vooral er ook niet zijn als het niet nodig is. Dus ik denk dat we de komende jaren de samenwerking vooraf steeds inniger gaat worden en het vertrouwen nog verder uitbouwen. Daarnaast ook vertrouwen in onze eigen veiligheidsorganisatie kweken bij politie en gemeente, waardoor zijzelf ook tot die conclusie komen. Dat is het ultieme doel.

Interview 2: Veiligheidsvisie

1. Wat zijn in uw ogen de opvattingen van FC Twente over de veiligheid van supporters, medewerkers, vrijwilligers, sponsors en andere belanghebbenden?

Ik gebruik voor mijzelf altijd de kernzin dat voetbal en lol/plezier altijd doorgang moeten blijven vinden. Veiligheid is daarbij een aspect wat continue is. In principe moeten wij als FC Twente op alle facetten, zowel impliciet als expliciet, bezig zijn met veiligheid, maar veiligheid maar uiteindelijk niet boven het bedrijf komen te staan. Ik vind dus dat we op die manier veiligheid moeten benaderen. Daarbij is het ook belangrijk dat veiligheidssituaties naar omstandigheden worden beoordeeld. In het stadion moet de maximale veiligheid gewaarborgd middels mogelijkheden. Het moet zo veel mogelijk onzichtbaar zijn, maar supporters moeten wel een zo veilig mogelijk gevoel hebben.

2. Hoe wilt FC Twente de veiligheidsbeleving van supporters in de toekomst positief gaan beïnvloeden?

Het is erg belangrijk dat veiligheid in de kern altijd goed geregeld is en dat moet dan ook het geval zijn. De manier waarop supporters etc. hier ontvangen en bejegend worden spelen daarbij ook een belangrijke rol. Ook kan bijvoorbeeld de bewegwijzering van invloed zijn op de veiligheidsbeleving van supporters. Ik vind het belangrijk dat supporters vertrouwd zijn met de omgeving. Veiligheid is in mijn ogen ook duidelijkheid.

3. Welke rol wil FC Twente gaan spelen om sturing te geven aan dat proces?

Door de huidige financiële situatie kan FC Twente in eerste instantie helaas niet veel anders dan een pas op de plaats maken. Wel is het belangrijk dat we sturing gaan geven op de manier zoals dat het beste kan in de huidige context. Mijn voorkeur gaat uit naar een rol waarbij FC Twente er voor gaat zorgen dat er een meer onzichtbare veiligheidsmaatregelen worden getroffen, zoals bijvoorbeeld gezichtsherkenning. Veiligheid is ook goede communicatie en het is belangrijk dat de rollen en verantwoordelijkheden bij iedereen bekend zijn. Wij moeten ons natuurlijk wel realiseren dat we met vrijwilligers werken. Het is daarom ook belangrijk om wel extra aandacht te geven aan de veiligheidsaspecten.

4. Hoe kan FC Twente volgens u voor een goede balans zorgen tussen veiligheid en gastvrijheid?

In mijn ogen is er niet altijd een balans, het is namelijk zo dat veiligheid er altijd is, maar niet de boventoon voert. Wel denk ik dat met nieuwe technieken zowel de gastvrijheid als de veiligheid verbeterd kan worden.

5. Welke diensten en/of producten die veiligheid in en rondom het stadion optimaliseren wil FC Twente graag aan de supporters leveren?

Hierbij zit ik dan bijvoorbeeld aan gezichtsherkenning te denken. Met dit product zouden wij de veiligheid in het stadion kunnen optimaliseren. Daarnaast is WIFI-tracking ook een mooi product. Dit kan gebruikt worden ter ondersteuning. Op deze manier wordt er voor gezorgd dat er minder snel spullen 'verdwijnen'. Daarnaast zou ik graag een integratie van een toegangscontrole in combinatie met een camerasysteem willen. Ook dit zal er voor zorgen dat de veiligheid in het stadion wordt geoptimaliseerd.

6. Hoe belangrijk zijn de veiligheidspartners voor FC Twente en hoe ziet de ideale samenwerking er in de toekomst uit?

Veiligheidspartners zijn cruciaal voor FC Twente. Ik zou daarom ook voor willen stellen om meer gezamenlijke oefeningen te houden met dynamische veiligheidsvereisten. Daarbij is het van belang dat alles goed wordt vastgelegd in manuals. Niet genoeg oefenen zorgt voor meer risico's in de praktijk. Ook verschilt de grens van urgentie per persoon en per discipline. Door veel te oefenen kunnen de verschillende disciplines dichterbij elkaar komen.

Interview 3: Wedstrijdorganisatieproces FC Twente

1. Wat vindt u dat er goed gaat op het gebied van communicatie in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

Wat er goed gaat is dat we structureel een overleg hebben met de interne organisatie en de externe organisatie. Intern met de afdelingen die allemaal een taak of een verantwoordelijkheid hebben op de wedstrijddagen. Extern met politie en gemeente. Waar nodig schuift daar iemand van de interne organisatie bij aan. Daar zit wel een structuur achter. Verder vind ik het goed dat we middels die afstemmingsoverleggen elkaar op de hoogte stellen van zaken die de wedstrijddag raken. Daarnaast zorgt de app SafeSight er voor dat er met name in de communicatie vooraf en tijdens de wedstrijd elkaar op de hoogte kunt houden. Snel door middel van korte lijnen elkaar kunt bereiken. Tijdens de wedstrijd is het portoverkeer leidend en ondersteunend is de SafeSight app. Dat gaat alleen wel hand in hand vind ik en dat gaat wel goed. Er zijn daar alleen ook een aantal mensen bij aangeschoven van de interne organisatie die ik nog te reactief vind in het gebruik van SafeSight. Dus die maken weinig gebruik van de app. Er wordt dan ook niet naar de volle mogelijkheid van de app gewerkt. Dus dat vind ik, bordurend op vraag twee, wat minder goed. Daarnaast mis ik op het gebied van communicatie nog wel na de wedstrijd een algehele debriefing met de eigen organisatie. Waarbij je de eerste vragen al met elkaar deels duidelijk hebt. Maar dit is er eigenlijk niet, omdat de verschillende afdelingen ook verschillende eindtijden hebben. Dat vind ik dus nog niet helemaal goed gaan. Over het algemeen weten we elkaar wel goed te vinden, we weten bij wie we moeten zijn om dingen gedaan te krijgen.

2. Wat vindt u dat er minder goed gaat op het gebied van communicatie in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

Met name de focus en de prioriteitsstelling van wat is belangrijk voor op een wedstrijddag om te vermelden en wat moeten we van elkaar weten. In de communicatie vind ik dat we in die afstemmingsoverleggen heel veel randzaken krijgen die eigenlijk niet noodzakelijk is om daar te vermelden, waardoor je vaak een hele lang zit krijgt om uiteindelijk maar heel weinig dingen te bespreken. Ik heb al een aantal keren aangegeven dat het handig zou zijn om met één overkoepelend draaiboek of systeem te werken, waarbij mijn voorkeur naar safesight uit zou gaan. Waarbij mensen verplicht worden om op een x moment hun relevante informatie ook te hebben en ook weten wat van belang is voor de wedstrijdorganisatie. Dus die focus en prioriteitsstelling moeten wij hebben. Eigenlijk vind ik dat die afdeling Veiligheid moet worden aangedragen. Wat hebben wij nou nodig om die wedstrijddag goed te laten verlopen. Die procedures en die protocollen van wat komt er op een wedstrijddag per afdeling nou van wat er van belang is om te vermelden, die zitten er eigenlijk niet in. Bij een aantal afdelingen zit er een standaard riedeltje in van dat moet ik vermelden, maar er wordt niet echt nagedacht over of datgene ook daadwerkelijk invloed heeft op die wedstrijd en is het van belang dat ik dat vermeld. En daarnaast hebben we nog vier á vijf draaiboeken. Draaiboek Veiligheid, draaiboek Meeting & Events, Patty maakt een draaiboek. Dat zorgt voor heel veel ruis. Maar als je echt iets wilt weten, dan heb je weer een situatie waarin je naar diegene zijn draaiboek moet gaan vragen. Terwijl je als een club bij elkaar het prima voor elkaar moet krijgen om via één systeem te werken en bij voorkeur SafeSight. Waarbij je ook direct in je evaluatie of logboek kunt zien welke punten er over blijven waarop we actie moeten ondernemen en welke dingen al opgevolgd zijn tijdens de wedstrijd of in de nafase van de wedstrijd. Dan kun je dus ook zien dat dat niet iets is waar

je maandag na de wedstrijd tijdens een evaluatie weer over moet beginnen. Daarnaast ben ik over de communicatie op het gebied van handhaving van deadlines nog niet heel erg tevreden over. De discipline hiervan gaat met name in het begin van het seizoen al snel verloren. In het midden van het seizoen wordt altijd aangegeven wat nou de deadlines zijn om de zaken aan te leveren en die worden bijna nooit drie weken achter elkaar gehaald, omdat er dan weer allerlei zaken voorbij komen waardoor mensen het weer vergeten. Die borging in die communicatie vind ik nog niet echt goed.

3. Hoe belangrijk vindt u de indicator communicatie in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

Communicatie is het aller belangrijkste. Je moet gewoon van elkaar weten wat er op een wedstrijddag gaande is. Waarom doen we een aantal dingen. En ook op welke manier je supporters en sponsors van informatie moeten voorzien. Daarnaast is communicatie altijd het aller belangrijkste medium om in gevallen van nood of in het geval van een normaal verloop van de wedstrijd moet je gewoon weten waar het over gaat. Eigenlijk mag niemand hier die een dienst heeft op een wedstrijddag op een zekere hoogte geen antwoord hebben of niet weten wat er is afgesproken. Er wordt verwacht dat je op de hoogte van je taken en de taken in de wedstrijdorganisatie. Dus de communicatie onderling, de informatieborging en informatievoorziening is het aller belangrijkste. Vervolgens is het nog wel het uitvoeren belangrijk. Je moet van elkaar weten wat doen we, wat heeft de focus en waarom doen we dingen. Er mogen geen vraagtekens meer zijn op het moment dat we iets tijdens een wedstrijddag hebben waarover we tevens al een keer gesproken hebben. Het moet dan gewoon snel volgens procedure en protocol werken. Dat begint bij een goede communicatie.

4. Wat vindt u dat er goed gaat op het gebied van fysieke veiligheid in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

Wat er goed gaat is dat er een redelijk snelle follow-up is van mankementen of lekkages of schoonmaakverzoeken. Daarin zit er een facilitair bedrijf wat redelijk snel kan schakelen en snel hun service verleent. Verder zijn de zaken op dit gebied redelijk goed voor elkaar. Alles wordt van tevoren gecheckt en getest. Dat is dan met name de zichtbare kant, dan heb je het over de infrastructuur die je ziet zoals de tourniquets en de videowalls. Dat er zo'n check is voor een wedstrijd vind ik goed gaan.

5. Wat vindt u dat er minder goed gaat op het gebied van fysieke veiligheid in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

De wat onzichtbare kant, de borging van de fysieke veiligheid van het stadion. Er worden bijvoorbeeld allerlei testen gedaan in het stadion zoals de omroepinstallaties, de ontruimingsinstallaties, blusinstallaties, het dak wordt getest als er iets nieuws wordt ingehangen. Ik vind dat we daarin te weinig grip hebben als veiligheidszijnde van wanneer is het getest, hoe zijn de testresultaten, is de safety kant van het stadion helemaal geborgd. Want daar wordt die wekelijks of tweewekelijks een test voor gedaan. Die procedures en protocollen die het facilitaire bedrijf uitvoert om uiteindelijk een groen licht te geven om te kunnen spelen. Daarin hebben we geen officieel moment waarbij we bij elkaar komen door te zeggen dat we hier en daar tegen aanlopen en hoe gaan we daar mee om. Daarnaast kan er altijd wat gebeuren op de wedstrijddag zelf. Het is techniek en kan dus altijd een keer stuk gaan. Ik vind dat wij een structureel document moeten hebben met

de certificaten, de vergunningseisen, de testrapportages en daarbij in welke cyclus iets wordt getest, zodat je in één oogopslag kunt zien of je klaar bent om te voetballen ja of nee. Is het dak bestand bij slecht weer tegen een groot pak sneeuw? Kunnen alle toiletten worden doorgespoeld? De borging hierop mag nog wel wat meer naar de voorgrond treden, zodat we elkaar niet hoeven aan te kijken van hoe dit heeft kunnen ontstaan. Daarnaast vind ik het nog wel goed van het facilitair bedrijf, om nog even terug te gaan naar het vorige punt, dat het zelf een takenlijst heeft gestuurd naar Safesight met zaken die getest moeten worden voor een wedstrijd. Hierdoor werken zij heel procedureel en volgens een schema. Dit vind ik wel heel goed want daarmee check je ook deels of er naar de juiste dingen wordt gekeken. Daarmee laat je als organisator van een evenement ook zien dat al die dingen gecheckt zijn

6. Hoe belangrijk vindt u de indicator fysieke veiligheid in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

In de wedstrijdorganisatie vind ik ze ondersteunend. In de fysieke veiligheid voorafgaand aan het seizoen vind ik ze het allerbelangrijkst. Als hier een stadion staat waar je een licentie voor kunt krijgen om te voetballen en de veiligheidsverklaring wordt afgegeven, dat is dan niet meer als een checklist van hebben we dat gedaan of niet. Dan krijg je vervolgens groene vlaggetjes en een certificaat en heeft de burgemeester en de directeur van de club een handtekening gezet dus het zou wel veilig zijn. Ik vind dat te kort door de bocht. Ik vind eigenlijk dat je daar een extern bedrijf voor moet inschakelen. Als het dan toch intern zou moeten zou ik willen dat je ook daadwerkelijk de dingen die in de veiligheidsverklaring staan, zoals werkt alles en is alles veilig, kunt borgen. Dit is voor aanvang van het seizoen gewoon heel belangrijk om ook daadwerkelijk te kunnen spelen. Ik vind ook dat we eigenlijk een soort document in de vorm van een veiligheidsverklaring 2.0 moeten hebben, waarin je ook daadwerkelijk aantoont dat wat je geacht wordt om te doen, je dat ook gedaan hebt en aangeeft waarom je dat zo gedaan hebt. Dan heb je ook daadwerkelijk iets in handen. Een voorbeeld is bijvoorbeeld dat je als al vier jaar achter een brandmeldinstallatie zit aan te vangen omdat deze vereist is, je met dit document aan je directie kunt aangeven dat het noodzakelijk is om dit te vervangen. Je hebt het hier namelijk ook over een vergunningsvereiste.

7. Wat vindt u dat er goed gaat op het gebied van kaartverkoop in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

Daar heb ik onvoldoende zicht op. Volgens mij loopt dat wel goed. Ik vind wel dat we duidelijker informatie moeten voorzien omtrent de kaartverkoop. Kun je bijvoorbeeld je kaart op je mobiel laten scannen? Is het voldoende duidelijk bij mensen dat als ze op een bepaalde plek zitten bij meerdere ingangen naar binnen kunnen? De bezoekersinformatie rondom de kaartverkoop kan volgens mij beter. Daar heb ik wel zicht op. Maar hoe verder de kaartverkoop loopt, geen idee. Op de wedstrijddag verloopt de kaartverkoop meestal wel goed. Je ziet nog wel eens dat er op een wedstrijddag piekmomenten zijn. We hebben ook wel eens, met name de eerste een, twee, drie thuiswedstrijden, dan werken er in een keer heel veel kaarten niet. Dat werkt nog niet goed, ik hoop dat dat dit seizoen niet zo is. Ik heb daar eigenlijk nog nooit echt de vinger achter kunnen krijgen waar het nou precies aan ligt. Het wordt natuurlijk wel opgelost, maar je staat er heel slecht op als er van de achttienduizend verkochte kaarten er heel veel niet werken.

8. Wat vindt u dat er minder goed gaat op het gebied van kaartverkoop in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

Dat heb ik dus eigenlijk hierboven al aangegeven.

9. Hoe belangrijk vindt u de indicator kaartverkoop in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

Kaartverkoop is in de wedstrijdorganisatie met name voor de afdeling veiligheid van belang. Als je bijvoorbeeld gaat kijken naar welke risicowedstrijden er zijn, is er sprake van dat grote groepen uitsupporters op de thuishtribune gaat zitten etc., dan moet er een moment zijn dat je maatregelen kunt nemen in de kaartverkoop die dit in ieder geval tegen gaat. Want het is een samenspel van a. je kaart verkoopt en b. de controle en ook de handhaving in het stadion als de mensen eenmaal binnen zijn op houding en gedrag. In die zin is kaartverkoop heel erg belangrijk en dat er wordt bewaakt dat er nooit meer kaarten worden verkocht al stoeltjes, dat er screening bij de kaartverkoop is op stadionverbodhouders, dat er bij de SSU een check is. Dat er bijvoorbeeld gelet wordt op het accent van personen die een kaartje willen halen als het een waterdichte kaartverkoop betreft. Het kan zo maar van invloed zijn op je wedstrijdorganisatie als dit niet goed ingericht is. Ook daarin vind ik dat er samenspel tussen ticketing, veiligheid en wedstrijdorganisatie beter moet. Er is eens in de week of in de twee weken een commercieel overleg, waar ticketing ook een heel groot onderdeel van is, en daar zit dus niemand van operationeel bij en dat vind ik heel bijzonder. Dus dat kan ook beter.

10. Wat vindt u dat er goed gaat op het gebied van service & gastvrijheid in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

Ik denk dat wij als club bijzonder meegaand zijn met de wil van de supporters. Dat wij een laagdrempelige club zijn om heen te gaan en service hoog in het vaandel hebben staan omdat er altijd iemand is die de telefoon opneemt. Persoonlijke contacten tussen supporters en clubmensen is heel breed in de club. Volgens mij kan iedereen met zijn vraag terecht hier en wordt niemand onverrichte zaken naar huis gestuurd. Dat is de service door de weeks en ook wel op de wedstriiddag. De gastvrijheid is ook afhankelijk van wat je daar precies onder verstaat. Als je hier als eigen supporter komt, vind ik dat je primair met open armen moet worden ontvangen. Dat gaat volgens mij redelijk goed. Alleen heb je een aantal wedstrijden waar de druk of het risico zo groot is, omdat je informatie hebt dat het nog wel eens zijwaarts kan gaan of dat er veel uitsupporters op de thuishtribune kunnen zitten, dan gaat je gastvrijheid ook richting de die welwillend zijn misschien wel wat achteruit. Dat ligt ook aan de situatie waar de club in zit. Als wij vanaf het begin van het seizoen voor het kampioenschap spelen is het zo dat iedereen de gastvrijheid geweldig vindt. Maar zo gauw er wedstrijden zijn waarin er verloren wordt, of er zijn omstandigheden dat wij extra veiligheidsmaatregelen moeten nemen, dan gaat dat altijd ten koste van de manier waarop mensen gastvrijheid en service ervaren. Maar dat hoort bij een voetbalclub.

11. Wat vindt u dat er minder goed gaat op het gebied van service & gastvrijheid in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

Ik vind dat wij met name op veiligheidsgebied nog wel een uitdaging hebben om de gastvrijheid en de service te bepalen en dat ook uit te stralen. Er werken hier een hele grote groep vrijwilligers die sinds jaar en dag op een bepaalde manier werken, maar ook in houding en gedrag niet datgene doen

wat wij van ze verlangen, en daar zit je ook een klein beetje in een moeilijk pakket. Aan de ene kant ben je heel gek met die mensen, je hebt ze nodig en het zijn veelal vrijwilligers die hier staan voor een appel en een ei, maar we verwachten ook van ze dat ze zich door ontwikkelen, fatsoenlijk opstellen, mensen op de juiste manier aanspreken, dat ze er netjes uitzien, dat ze door de knieën gaan als er een kindje bij ze komt. Ook dat er de-escalerend wordt gewerkt door de manier waarop zij zichzelf neerzetten in woord en gebaar. Dat verwachten we wel, maar kunnen sommige mensen gewoon niet. Dus ik vind dat dat minder goed gaat, omdat je daar zelf als club meer kunt doen. Door bijvoorbeeld bepaalde cursussen te geven, of door te ontwikkelen of geld te investeren. Vaak is dit niet mogelijk. Aan de andere kant moet je je dan afvragen of je dan bijvoorbeeld niet een cursus organiseert die het eigenlijk allemaal wel leuk en grappig vindt en er lacherig over doet, maar eigenlijk niet begrijpt waarom of hoe ze dat moeten doen. Dan zit je dus op een niveau verschil wat aanwezig is. Dat gaat wat minder goed. Zo zie je bijvoorbeeld dat toen hier een keer een concert was waar ons eigen veiligheidspersoneel van de wedstrijddagen werd ingezet, daar een hele andere benadering was. Daar hebben dan toch een heleboel stewards nog wel moeite mee om mee te gaan in die andere benadering. Ze denken bij voorbaat al te weten hoe ze die gasten te woord moeten staan en dat is ook nog een hele oude denkwijze. 95 procent van de mensen die hier komen ziet het als een avondje uit en ik verwacht dat als ik een avond uit ga niet wordt lastig gevallen door mannen met snorren en die mij boos aankijken. Ik verwacht dat ik dan gewoon een gast ben en op een vriendelijke manier gedag wordt gezegd. Dat kan echt nog wel beter.

12. Hoe belangrijk vindt u de indicator service & gastvrijheid in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

In de wedstrijdorganisatie is die wat minder van belang, omdat het meer klantbeleving is. Je kunt de wedstrijdorganisatie prima inrichten zonder een heel gastvrij stewardkorps. Want de taken die zij hebben in de wedstrijdorganisatie is niet primair heel gastvrij zijn. Alleen hoe organisatie breed, hoe je er als club op wilt staan, is die wel super belangrijk. Deels misschien ook wel belangrijk in de wedstrijdorganisatie, omdat je op die manier dan de-escalerend werkt. Zo kan er dan minder actie-reactie zijn. Dat het minder agressie uitlokt. Voor de wedstrijdorganisatie is het natuurlijk van belang dat die wedstrijd gewoon goed verloopt. Ik denk dat die niet zo veel invloed heeft als andere factoren in de wedstrijdorganisatie.

13. Hoe ziet volgens u de structuur van de wedstrijdorganisatie eruit en wat vindt u van deze structuur?

Ik vind dat er een Manager Wedstrijdorganisatie moet zijn. Dat is iemand die onder mandaat van de directie werkt en ook verantwoordelijk is voor die wedstrijdorganisatie. Als een soort projectleider en beslissingsbevoegd zijnde op bepaalde keuzes die de wedstrijdorganisatie aangaan. Die heeft een aantal mensen onder zich die allemaal een bepaalde rol hebben. Van ticketing tot veiligheid, marketing, communicatie, facilitair, die allemaal samenspel hebben om de wedstrijdorganisatie tot een succes te maken. Die hebben hun doordeweekse verantwoordelijkheden en momenten waarop zij hun werk doen. Alleen op wedstrijdgebied kan dat gewoon niet zonder een Manager Wedstrijdorganisatie. Die daarin het overzicht houdt op al die aspecten en de regels die we hebben afgesproken. Zijn er bijzonderheden die er worden verwacht waardoor we onze werkwijze misschien iets aan moeten passen? Zijn er zaken uit de vorige wedstrijd die ervoor zorgen dat we de komende wedstrijd dingen anders moeten doen? Als er een ontruiming- of stakingsmoment is moet deze

persoon ook vrij zijn om naar het calamiteitenoverleg te gaan of met de directie te spreken. Het is gewoon duidelijk, je moet één iemand hebben die verantwoordelijk is en daar hangen een aantal mensen onder. Dat hoeft nog niet zo zeer te zijn dat dat ook in de doordeweekse situatie geldt, maar als het de wedstrijdorganisatie aangaat dan wel. Ik denk ook dat de hoofdenstructuur zoals die er nu is, zij gewoon hun verantwoordelijkheden kunnen houden en hun eigen beoordelingsgesprekken met hun medewerkers kunnen houden. Hun eigen begrotingen kunnen bewaken, alleen overkoepelend kan het zo zijn dat er dwarsverbanden mogelijk zijn tussen facilitair en veiligheid of tussen communicatie en ticketing. Het is dan belangrijk dat een manager wedstrijdorganisatie ervoor zorgt dat de mensen dan niet mono- maar multi-inzetbaar worden ingezet, omdat wij op dit moment gewoon capaciteit missen en slimmer moeten gaan werken. Ik denk dat dan het heel geschikt als je één iemand hebt die het overzicht houdt en integraal kan kijken waar dingen anders gedaan kunnen worden. Hij kan dan, zonder discussies, ook bepalen waar de focus moet liggen. Deze kan namelijk nog wel eens veranderen in het seizoen. Er moet dan iemand zijn die zich daar hard voor maakt bij de directie en de koers laat zien aan de wedstrijdorganisatie. Die tegen de mensen kan zeggen dat we een andere koers gaan varen, want we presteren boven verwachting goed of we presteren boven verwachting minder. Dus we gaan steeds meer in een flow komen dat er rondom de wedstrijdorganisatie steeds meer mogelijk is om festiviteiten buiten het stadion te doen of we gaan richting de huldiging of we hebben een nieuw shirt wat we willen verkopen. Of het gaat boven gemiddeld slecht en hebben eerst gezegd dat we gastvrij zijn en doen een vrije kaartverkoop, alleen we krijgen signalen dat FC Den Bosch vooruit reist met duizend man en die hier op de thuishtribune gaan zitten om Vak P uit te dagen. Dan moet dat van iemand zijn die die focus bewaakt. En niet dat dat alleen primair bij veiligheid ligt en op een dag voor de wedstrijd wordt gedeeld in het afstemmingsoverleg, waardoor iedereen er dan zo zit van daar kan ik nu niks meer mee. Dat is eigenlijk de structuur zoals die zou moeten zijn. Dat is nu dus eigenlijk niet het geval. Er is een moment, het afstemmingsoverleg, en je hebt Safesight en daarnaast nog tien verschillende draaiboeken. Het ligt vervolgens allemaal bij een afdeling die daar vervolgens daar heen gaat, het vermeld en vervolgens weer terug naar kantoor gaat en vervolgens weer door gaat met wat wij of zij belangrijk vindt. Dus daarin moet je toch wel echt naar een uniforme structuur, waarbij iemand de leiding heeft. En dan niet mono van één afdeling, maar multi van de wedstrijdorganisatie. En als diegene dan de leiding heeft dan bepaalt die ook wat wel belangrijk is en wat niet belangrijk is en welke focus het heeft. Dus niet per eilandje je eigen dingen belangrijk vinden en dat vertellen in het afstemmingsoverleg, zonder dat iemand zich afvraagt waarom dat dan belangrijk is. Is dat dan omdat iemand vindt dat hij veel biertjes moet verkopen of omdat we dat met elkaar hebben afgesproken? Dat heeft weer alles te maken met de focus bepalen. Het is ook een stukje projectmanagement. Het is een project wat goed moet lopen en dat betekent niet dat iedereen maar iets voor zichzelf moet doen. Je hebt één projectleider en die draait het project.

14. Hoe vindt u dat het wedstrijdorganisatieproces gemanaged wordt?

Niet en heel reactief. Er zijn een aantal mensen binnen die organisatie, waaronder ikzelf, die me hardmaken om in ieder geval deels de leiding te pakken, waar mogelijk in een afstemmingsoverleg. Dat gebeurt door steeds maar weer aan te geven waar we vandaan komen, waar we zitten en wat we hebben afgesproken. Waar de uitdagingen voor veiligheid liggen. Waar de uitdagingen voor andere afdelingen ligt. Maar dat is heel erg afhankelijk van het moment. Als iemand de leiding heeft en de mogelijkheid ook heeft om er wat van te vinden omdat het zo afgesproken is, dan werkt dat

beter dan dat het nu werkt. Daar haal je mee weg dat het aan toevalligheden aan elkaar hangt. Dat we zomerstop hebben gehad en alles vergeten zijn wat we in de laatste wedstrijd voor de zomerstop hebben afgesproken. Die borging moet er zijn. Dat creëer je denk ik alleen maar door het bij iemand neer te leggen die daar ook de werkwijze of procedures op kan bepalen, waardoor je ook minder afhankelijk bent van wisselingen op afdelingen of mensen die de club verlaten. Daarmee heb je een continuïteit ingebouwd voor de wedstrijdorganisatie die meer dan de korte termijn ook de middellange en de lange termijn bewaakt. Zodat je ook langzaam aan toegroeit naar een bepaalde kwaliteitsstandaard die je met elkaar afsprekt. Op dit moment is het vooral dat aan het einde van het seizoen iedereen de dingen vergeet die zijn afgesproken. Hierdoor haal je niet die ruimvoldoende die je in het midden van het seizoen normaal gesproken wel haalt. Op deze manier ben je kennelijk niet in machte om te doen wat je met elkaar hebt afgesproken. Ik denk echt dat de club daarbij gebaat is.

15. Vindt u dat er duidelijk afspraken zijn gemaakt met betrekking tot de organisatie van een wedstrijd?

Nee. Niet bij alle afdelingen. Wel bij veiligheid. Daar liggen duidelijke afspraken. Het ligt heel erg specifiek bij de afdelingen zelf. Iedereen heeft wel een checklist met wat moet er gebeuren rondom een wedstriiddag. Dat is deels heel fijn, alleen dat wil niet zeggen dat dat ook het belangrijkste is. Dat is dan voor één afdeling. En als die checklist van die afdeling haaks staat op het beleid van veiligheid, dan kom je daar op de wedstriiddag dus pas achter. Dus dat is dan ook niet wenselijk. Het zal dan toch veel meer overkoepelend moeten gebeuren.

16. Hoe vindt u dat er met deze afspraken wordt omgegaan?

Dat weet ik niet. Er is niemand die daar echt bovenop zit. Je kunt met je eigen afdeling afwijken van procedures en processen, omdat dat een bepaalde reden heeft. Dat kan heel goed een reden zijn, zoals geld, tijd, middelen, capaciteit, situatie van de club, winst of verlies. Het blijft altijd emotie, alleen deel dat dan op de juiste manier en breder dan alleen je eigen afdeling. Dat kan er namelijk toe leiden dat de wedstrijdorganisatie daar last van heeft. En als je wedstrijdorganisatie last heeft van dat er geen scanners werken, en heeft heel zwart wit gezegd facilitair heeft dat al tijdens een werkoverleg besproken, dat is iets wat veiligheid en ticketing moeten weten. Dat is ook iets waar je in de tussenliggende fase tot aan de wedstrijd nog iets kunt doen. Waar je extra middelen in kunt zetten van een andere afdeling om het tot een succes te maken. Een voorbeeld is de seizoenkaarten met de zeecontainers de laatste wedstrijd van het seizoen. Dat is een voorbeeld van hoe je samen op moet trekken als club. Mooi dat er procedures zijn, maar het kan niet zo zijn dat iedereen alleen maar mono-procedures heeft. Als wij een oefening draaien op een wedstriiddag kan ik niet even zeggen dat onze stewards niet meer beschikbaar zijn. Dat moet met elkaar gedeeld zijn en andere moeten daar dan wat van vinden. Raakt het de wedstrijdorganisatie? Moet de KNVB er wat van vinden? Raakt het de directeur of de scheidsrechters? Geven deze groen licht en wie moet dit dan aandragen? Is er een knop die ingedrukt kan worden zodat we nog niet open gaan? Dat zijn niet alleen zaken die bij veiligheid moeten liggen, nee dat moet breed in de club gedeeld zijn. Als wij zeggen drie uur voor aanvang gaan we open, dan is dat bekend bij de mensen die in de wedstrijdorganisatie zitten. En waarom is niet belangrijk. Maar dat het belangrijk is voor de mensen die zijn moeten informeren of dat ze wat langer moeten wachten in de rij voor de controle is geweest. Dat moet gewoon één op één in het systeem zitten van in ieder geval de leiding. Het liefst

ook bij de mensen daaronder, maar dat is stap twee. Maar je ontkomt er gewoon niet aan om via procedures te werken, omdat je met dertig duizend man te maken hebt.

17. Vindt u dat uw afdeling voldoende mensen heeft om goed te kunnen presteren tijdens het wedstrijdorganisatieproces?

Kwalitatief in de veiligheidsorganisatie wel, dat kan altijd meer, met name op steward- en hospitalitygebied. Maar met name de kantoororganisatie is momenteel gewoon zwaar onderbezet.

18. Hoe vindt u dat het wedstrijdorganisatieproces in zijn algehele zin verloopt bij FC Twente?

Amateuristisch. Mede door wat ik net aangaf. Dat er nog te veel zaken zijn die toevalligerwijs wel of niet goed gaan. Dat er nauwelijks tot weinig dwarsverbanden en kruisbestuiving tussen verschillende afdelingen plaatsvindt. Dat we nog steeds anderhalf uur met elkaar moeten zitten voor een wedstrijd die maar twee keer driekwartier duurt. Met mensen die al jaren het werk verrichten wat ze nu doen en dus een bak aan ervaring hebben. Dan vind ik het heel bijzonder dat er nog steeds op dit niveau wordt geacteerd. Ik vind het echt amateuristisch hoe het gaat. De buitenwacht zegt altijd wel van het gaat toch goed. Dat amateurisme wat er leeft en het gevoel van hebben we gewonnen of verloren, dus het wordt een leuke of een minder leuke evaluatie of afstemmingsoverleg, doet niks af van de kwaliteit van je werk. Als wij gewonnen hebben is dat mooi en heb je een goed gevoel, maar wij moeten dan kritisch zijn en ons afvragen of wij dat juiste hebben gedaan over de veiligheid en over de beleving van dertig duizend personen. Dan moet dat gewoon top geregeld zijn. Dan kun je zeggen we moeten het met minder mensen en minder geld doen, dat klopt allemaal, maar de basis in de wedstrijdorganisatie moet gewoon top geregeld zijn. En dat kan ook met minder middelen, als je maar de juiste focus houdt van wat doe je wel en wat doe je niet en die is er momenteel niet en daaro vind ik het amateuristisch.

19. Wat zijn volgens u de knelpunten in het wedstrijdorganisatieproces van FC Twente?

Knelpunt is de communicatie en de professionaliteit van mensen. Er zit best wel wat kennis en capaciteit in de club, en ook wel van een bepaald niveau, alleen de communicatie en de focus tussen die groepen is er niet. Iedereen is bezig met een evaluatie en maakt zich zorgen om de club, maar daadwerkelijk hard aan het werk zijn om het nieuwe seizoen top te beginnen zie ik momenteel niet. Een aantal afdelingen dan daar gelaten. Ik snap de hele situatie, maar er is niemand die nu zegt van ticketing, luister we hebben nu vooroverleg of arno luister, werkt alles etc. Er is niemand die daar bovenop zit en dat vind ik echt een knelpunt. We gaan echt continue terug in de tijd.

20. Wat zou u graag veranderd willen zien in het wedstrijdorganisatieproces van FC Twente?

De structuur rondom de wedstrijdorganisatie moet aangepast worden. Er moet capaciteit en middelen worden vrijgemaakt om die wedstrijdorganisatie naar een hoger plan te tillen. Tuurlijk is de club ook gebaad bij rust. Er moeten nu gewoon wijzigingen plaatsvinden in het organogram of in de organisatiestructuur die het duidelijk maken wie gaat waar nu over en waarom en wat ga je dan doen en heb je daar voldoende mensen voor ja of nee? En waarom heb je die mensen nodig? Zodat het niet zo is van geef me er maar tien, maar dat je heel gericht aangeeft wat je nodig hebt en welke focus heb je dan. Wij hebben nu ook de vrijheid om dat zelf te bepalen, want de directie gaat dat niet

doen. Wij mogen dat zelf doen, alleen er zitten nu nog te veel mensen achterover en die pakken hun kans niet. Die zitten dan straks in de frustratie dat het niet geregeld is.

21. Wat zou u absoluut niet willen veranderen in het wedstrijdorganisatieproces van FC Twente?

Ik wil niet in een keer als een olifant door een porseleinkast heen van wat is het hier slecht. Heel veel afdelingen doen nog steeds de juiste dingen, maar moeten gewoon geholpen worden door capaciteit te krijgen, een stukje leiding te krijgen of geholpen worden met de juiste focus te bepalen of bepaalde vraagstukken te kunnen oplossen. De basis die wordt dus wel bewaakt door de mensen, daarnaast er dus ook wel zaken goed geregeld.

22. Hoe ziet in uw ogen het ideale wedstrijdorganisatieproces van FC Twente eruit?

Ja, eigenlijk wat ik net geschetst heb. Dat er een afdeling wedstrijdorganisatie is, die bewaakt met elkaar wat daaronder valt en dat dat team weet wat er verwacht wordt en samen de kwaliteit bewaakt. Zorg ervoor dat afspraken die er gemaakt zijn over vergunningen of met de politie, brandweer, gemeente en sponsors wordt nageleefd. Hierdoor kun je ook weer de focus krijgen op andere dingen zoals het voetbal en de wedstrijdorganisatie. Dat je langzaam ook weer wordt gezien als toonaangevende club. Dat zou voor mij ideaal zijn.

Interview 4: Wedstrijdorganisatieproces FC Twente

1. Wat vindt u dat er goed gaat op het gebied van communicatie in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

Ik vind dat het op dit moment goed gaat, omdat een klein team hebben. Dat is prettig werken.

2. Wat vindt u dat er minder goed gaat op het gebied van communicatie in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

Er worden toch nog vaak zaken, welke niet met de wedstrijdbespreking worden besproken, toch worden uitgevoerd. Dus dat gebeurt dan zonder dat andere personen ervan op de hoogte zijn en dus op de wedstrijddag hierdoor verrast worden.

3. Hoe belangrijk vindt u de indicator communicatie in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

Communicatie is heel erg nuttig tijdens een wedstrijd, maar er moet wel de juiste prioriteit gegeven worden aan de boodschap. Zo kan ik op een wedstrijddag weinig met de boodschap dat een broodje kip van de stewards koud is. Ik vind het wel belangrijk dat ik te horen krijg als er bijvoorbeeld ergens een toilet overstroomt, over de portofoon of via de Safesight app, maar dit is wel puur vanuit Facilitair gesproken.

4. Wat vindt u dat er goed gaat op het gebied van fysieke veiligheid in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

Facilitair werkt al een hele tijd met een aantal checklisten, waardoor wij al drie á vier dagen voor een wedstrijden zaken aan het controleren en checken zijn. Je merkt ook dat, vanuit Facilitair gesproken, de klachten per storingen bijna gereduceerd is tot nul. Daarnaast merk ik ook dat we nu heel veel bezig zijn met andere afdelingen, die geen checklisten gebruiken. Daar zijn wij momenteel veel werk voor aan het verzetten, terwijl dat eigenlijk helemaal niet nodig is.

5. Wat vindt u dat er minder goed gaat op het gebied van fysieke veiligheid in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

De bezettingsgraad is natuurlijk flink ingekrompen. Men zegt dat ze allemaal begrip hebben voor de huidige situatie, maar als er ergens een storing of verstoring is dan blijkt dat het begrip gewoon weg is. Dan eist men dat wij het probleem direct oplossen en voelt het soms alsof je als oud vuil wordt behandeld.

6. Hoe belangrijk vindt u de indicator fysieke veiligheid in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

Zeer belangrijk. Ik zie de onze afdeling als het visitekaartje richting supporters. Ook voor het goed functioneren van andere afdelingen.

7. Wat vindt u dat er goed gaat op het gebied van kaartverkoop in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

Het probleem is denk ik vooral de onderbezetting en dat het momenteel niet duidelijk is onder wie Ticketing nu precies valt. Als je het nieuwe organogram bekijkt valt het onder Sales, maar momenteel zijn wij er ook mee bezig en dat kan niet de bedoeling zijn.

8. Wat vindt u dat er minder goed gaat op het gebied van kaartverkoop in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

Het teamje wat nu met Ticketing bezig is verdient de complimenten, met name Manon.

9. Hoe belangrijk vindt u de indicator kaartverkoop in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

Ticketing is voor aanvang wedstrijd een wezenlijk deel van de wedstrijdorganisatie. Zodra de kaarten zijn verkocht en het SSU-kantoortje dicht gaat is het denk ik gebeurd voor hen.

10. Wat vindt u dat er goed gaat op het gebied van service & gastvrijheid in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

We proberen met al onze afdelingen de Service & Gastvrijheid zo hoog mogelijk te houden, maar je merkt gewoon dat door de inkrimping er wordt ingeleverd op dit punt. Dat kun je niet voorkomen op deze manier. Linksom of rechtsom wordt er gewoon ingeleverd op dit punt.

11. Wat vindt u dat er minder goed gaat op het gebied van service & gastvrijheid in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

Er is op dit moment denk ik, en daar is Joost als wedstrijdorganisator op dit moment denk ik wel druk mee bezig, een eenduidig beleid in de wedstrijdorganisatie. Mensen doen heel veel en met heel veel goede bedoeling gaan de zaken zoals ze gaan, maar er zitten momenteel nog weinig lijnen in. Dat heeft ook te maken met de omstandigheden waarin we nu zitten. Iedereen loopt op zijn of haar tandvlees en de rek is er een beetje uit voor iedereen.

12. Hoe belangrijk vindt u de indicator service & gastvrijheid in de voorbereiding/tijdens/na afloop van een wedstrijd?

FC Twente wilt natuurlijk wat uitstralen en we hebben een bepaald verwachtingspatroon gecreëerd bij onszelf en ook bij onze bezoekers. En nu wordt daar dus op ingeleverd en dat kan voor wrijvingen zorgen.

13. Hoe ziet volgens u de structuur van de wedstrijdorganisatie eruit en wat vindt u van deze structuur?

De huidige structuur vind ik goed, omdat hij klein is. Als je met zestien man om tafel zit en er wordt besproken of er een broodje beenham warm of koud is dan schiet dat niet op. Ook hebben we nu niet meer van die lange draaiboeken. De verantwoordelijken die er nu zitten is goed zo.

14. Hoe vindt u dat het wedstrijdorganisatieproces gemanaged wordt?

Zoals ik zojuist heb aangegeven dus wel goed.

15. Vindt u dat er duidelijk afspraken zijn gemaakt met betrekking tot de organisatie van een wedstrijd?

Ja.

16. Hoe vindt u dat er met deze afspraken wordt omgegaan?

Normaal gesproken wordt hier goed mee omgegaan. Alleen mensen hebben dus, en nu begin ik in herhaling te vallen, geen begrip als er iets niet geregeld is door middel van onderbezetting. Of dit nou bij de gastheren en gastdames het geval is, bij Facilitair of bij Meeting & Events, mensen hebben dan geen begrip meer dat het niet goed geregeld is door een onderbezetting.

17. Vindt u dat uw afdeling voldoende mensen heeft om goed te kunnen presteren tijdens het wedstrijdorganisatieproces?

Dit heeft in mijn ogen te maken met een stukje verwachttingsmanagement en die is nog steeds gericht op de Eredivisie-niveau, terwijl wij op Eerste Divisie-niveau acteren ook met de inzet van medewerkers, gastheren/gastdames, vrijwilligers etc.

18. Hoe vindt u dat het wedstrijdorganisatieproces in zijn algehele zin verloopt bij FC Twente?

Binnen het kunnen van wat er mogelijk is goed.

19. Wat zijn volgens u de knelpunten in het wedstrijdorganisatieproces van FC Twente?

Communicatielijnen en afspraken die in het voorbereidingsproces worden gemaakt en vervolgens door wie dan ook worden gewijzigd, waardoor afdelingen of collega's er elkaar aan zitten te kijken van wat is dit nu? Dat gebeurt dan terwijl dat niet was afgesproken. Dus er is een keer een tijd X en dan is het draaiboek gereed en dan moet dat ook zo blijven.

20. Wat zou u graag veranderd willen zien in het wedstrijdorganisatieproces van FC Twente?

Afspraak is afspraak en als er afspraken zijn gemaakt deze niet meer wijzigen. Een klein onderdeel daarvan is Safesight. Dit moet worden gebruikt waarvoor hij is opgezet. Er moet geen informatie in gedeeld worden die niet relevant is. Ook een voorbeeld van iemand die 'uit zijn neus zit te peuteren' en vervolgens wordt gedeeld moet niet kunnen. Dit soort zaken vind ik zeer kwalijk.

21. Wat zou u absoluut niet willen veranderen in het wedstrijdorganisatieproces van FC Twente?

De overlegstructuur, die is momenteel klein maar fijn en effectief.

22. Hoe ziet in uw ogen het ideale wedstrijdorganisatieproces van FC Twente eruit?

Op zichzelf gaat het momenteel in mijn ogen goed. Als je ons ook vergelijkt met andere BVO's dan doen we het gewoon ontzettend goed. We denken alleen zelf altijd dat we het heel slecht voor elkaar hebben en dat is natuurlijk niet waar. De kleine groep mensen die we nu hebben en de inzet van deze kleine groep mensen, zowel de betaalde krachten als de vrijwilligers, gaat het denk ik goed. Er zullen altijd dingen ter verbetering zijn, we zijn natuurlijk ook maar mensen en geen robotjes. Wel is het belangrijk dat men begrip heeft voor elkaar. Dat is eigenlijk mijn boodschap.

Interview 5: Wedstrijdorganisatieproces andere BVO

1. Welke afdelingen binnen uw BVO maken deel uit van de wedstrijdorganisatie?

De afdelingen Ticketing, Veiligheid, Commercie en Facilitair maken bij ons deel uit van de wedstrijdorganisatie.

2. Hoe ziet volgens u de structuur van de wedstrijdorganisatie van uw BVO eruit?

Het is bij ons zo gestructureerd dat in principe alle afdelingen naast elkaar staan in de wedstrijdorganisatie. Wel is het zo dat er vanuit het veiligheidsoogpunt besloten kan worden om een andere afdeling te overstemmen.

3. Wat vindt u van deze organisatiestructuur?

Ik vind dat het met deze organisatiestructuur zeer prettig werken. Op deze manier kunnen alle verschillende afdelingen goed samenwerken en worden ieders belangen optimaal gewaarborgd.

4. Hoe en door wie wordt het wedstrijdorganisatieproces van uw BVO gemanaged?

Dat gebeurt bij ons eigenlijk vooral onderling. Deze communicatie is dusdanig goed en snel dat alles uitstekend loopt. Echter is de Algemeen Manager eindverantwoordelijk.

5. Zijn er duidelijke afspraken gemaakt m.b.t. de wedstrijdorganisatie?

In principe wel. Elk afdelingshoofd is gewoon verantwoordelijk voor zijn eigen afdeling.

6. Hoe wordt er door de personen die deel uitmaken van de wedstrijdorganisatie omgegaan met deze afspraken?

Ik vind dat er goed met afspraken wordt omgegaan.

7. Vindt u dat de afdelingen die deel uitmaken van de wedstrijdorganisatie voldoende mensen hebben om goed te kunnen presteren in dit proces? Waarom vindt u dat?

In de basis heeft mijn afdeling voldoende mensen en dan doel ik vooral op de stewards. Ik vind daarnaast wel dat het natuurlijk prettiger zou zijn als ik bijwijze van tien stewards meer zou hebben. Op die manier kunnen wij dan bijvoorbeeld ook bezoekers beter ontvangen, maar over het algemeen vind ik dus wel dat in ieder geval mijn afdeling voldoende personen heeft.

8. Vindt u dat de afdelingen die deel uitmaken van de wedstrijdorganisatie voldoende financiële middelen hebben om zo optimaal mogelijk te kunnen presteren in het wedstrijdorganisatieproces? Waarom vindt u dat?

Mijn afdeling, de afdeling Veiligheid dus, heeft in mijn ogen wel voldoende financiële middelen.

9. Hoe vindt u dat het wedstrijdorganisatieproces in algemene zin verloopt bij uw BVO?

Zoals het nu loopt ben ik wel tevreden.

10. In hoeverre speelt de veiligheidsvisie van uw BVO een rol in het wedstrijdorganisatieproces?

In principe is elke afdeling gelijkwaardig, want we proberen natuurlijk het beste uit elke afdeling te halen en waar nodig ondersteunen wij elkaar. Het is wel zo dus, zoals ik al eerder heb gezegd, er uit veiligheidsoogpunt anders besloten kan worden. Dat houdt dus eigenlijk in dat de veiligheidsvisie wel een belangrijke rol speelt bij ons in het wedstrijdorganisatieproces.

11. Wat zijn volgens u de knel- en of verbeterpunten in het wedstrijdorganisatieproces van uw BVO?

Ik ben nog niet zo heel lang werkzaam bij deze club en heb in deze korte periode nog niet echte verbeterpunten kunnen ontdekken.

12. Wat zijn volgens u de absolute pluspunten van het wedstrijdorganisatieproces van uw BVO?

Een absoluut pluspunt vind ik de korte communicatielijnen bij onze club. Op deze manier kan er snel geschakeld worden als dat nodig is.

13. Hoe ziet in uw ogen het ideale wedstrijdorganisatie van uw BVO eruit?

De ideale wedstrijdorganisatie is zoals die nu is ingericht bij Sparta. We hebben korte communicatielijnen en scheppen op een goede manier duidelijkheid naar elkaar. Op de manier zoals we nu bij Sparta werken kan dat op een efficiënte manier gebeuren.

Interview 6: Wedstrijdorganisatieproces andere BVO

1. Welke afdelingen binnen uw BVO maken deel uit van de wedstrijdorganisatie?

Bij ons maken de afdelingen Stadionzaken, Ticketing, Marketing, Veiligheid & Supporterszaken, Business en Catering deel uit van de wedstrijdorganisatie.

2. Hoe ziet volgens u de structuur van de wedstrijdorganisatie van uw BVO eruit?

De structuur bij Roda JC is zo vastgelegd dat er een directie is met daaronder een zestal managementleden die het managementteam vormen. Hieronder vallen weer de medewerkers van de diverse onderdelen.

3. Wat vindt u van deze organisatiestructuur?

Op deze manier is het zo geregeld dat elke noemer die betrekking heeft bij de wedstrijd in de persoon van een manager van een afdeling is vertegenwoordigd. Onder het blok management komt dan vervolgens de onderverdeling van werknemers.

4. Hoe en door wie wordt het wedstrijdorganisatieproces van uw BVO gemanaged?

Dat gebeurt door de directie in combinatie met de managers.

5. Zijn er duidelijke afspraken gemaakt m.b.t. de wedstrijdorganisatie?

Ja, dat vind ik wel.

6. Hoe wordt er door de personen die deel uitmaken van de wedstrijdorganisatie omgegaan met deze afspraken?

In principe houdt men zich bij ons in grote lijnen wel aan de afspraken.

7. Vindt u dat de afdelingen die deel uitmaken van de wedstrijdorganisatie voldoende mensen hebben om goed te kunnen presteren in dit proces? Waarom vindt u dat?

Ik vind dat Roda JC meer moet proberen om evenwicht te krijgen in de taken en verantwoordelijkheden van de medewerkers. Door de sanering, als gevolg van de degradatie, is de bezetting minimaal waardoor de aanwezige medewerkers extra druk van werk hebben en extra werk moeten verzetten.

8. Vindt u dat de afdelingen die deel uitmaken van de wedstrijdorganisatie voldoende financiële middelen hebben om zo optimaal mogelijk te kunnen presteren in het wedstrijdorganisatieproces? Waarom vindt u dat?

Nee, dat vind ik niet. Door de reorganisatie, zoals ik ook bij de vorige vraag heb verteld als gevolg van de degradatie, is er bezuinigd. We moeten daarom momenteel creatief bezig zijn met het zoeken naar oplossingen voor bepaalde vraagstukken. Daarnaast moeten we natuurlijk veel werk verzetten met minder werknemers.

9. Hoe vindt u dat het wedstrijdorganisatieproces in algemene zin verloopt bij uw BVO?

Ik ben op zich wel tevreden en vindt dat het naar omstandigheden redelijk goed gaat.

10. In hoeverre speelt de veiligheidsvisie van uw BVO een rol in het wedstrijdorganisatieproces?

De veiligheidsvisie is bij ons een belangrijk onderdeel van de wedstrijdorganisatie. Er hangen namelijk in mijn ogen veel factoren vast aan veiligheid.

11. Wat zijn volgens u de knel- en of verbeterpunten in het wedstrijdorganisatieproces van uw BVO?

Een van onze knelpunten is een goed beleid vormen. Ook een goede bezetting met duidelijke taakomschrijvingen waardoor iedereen weet wat er van hem of haar gevraagd en verwacht wordt ontbreekt momenteel. Dit zijn in mijn ogen wel onze verbeterpunten.

12. Wat zijn volgens u de absolute pluspunten van het wedstrijdorganisatieproces van uw BVO?

Wij hebben momenteel mensen in dienst met de nodige ervaring, in mijn ogen is dat een absoluut pluspunt. Ik hoop ook dat we die personen lang aan ons kunnen binden.

13. Hoe ziet in uw ogen het ideale wedstrijdorganisatie van uw BVO eruit?

Om een ideale wedstrijdorganisatie bij Roda JC te creëren moeten er nog een aantal dingen veranderen in mijn ogen. Zo moet er ten eerste één eindverantwoordelijke voor de wedstrijdorganisatie worden aangesteld in de vorm van een directeur. Daarnaast vind ik dat er door het managementteam beter in de gaten moet worden gehouden hoe de verrichte taken van werknemers zijn uitgevoerd. Er moet dus beter toezicht zijn. Tot slot zou ik ook graag zien dat er een duidelijk beleid wordt opgesteld met een duidelijke taakomschrijving.

Interview 7: Wedstrijdorganisatieproces andere BVO

1. Welke afdelingen binnen uw BVO maken deel uit van de wedstrijdorganisatie?

In principe is dat elke afdeling. In ieder geval veiligheid, ticketing, horeca, facilitair, maatschappelijk, commerciële afdeling. Bij ons valt onder supporterszaken ook de kidsclub. Vroeger hadden we de afdeling teamsupporters en daar gaf ik toen leiding aan. Daar vielen toen negen afdelingen onder. Door de afgelopen twee jaar is dat allemaal een beetje anders te komen staan. Nu hebben we vooral gekeken naar de wedstrijdorganisatie. Wie hebben we bijvoorbeeld waar nodig. Zo noemde ik bijvoorbeeld ticketing, maar ticketing is dezelfde persoon als kidsclub. Die vang je dan in een keer. Dat zijn dan ook de minste issues.

2. Hoe ziet volgens u de structuur van de wedstrijdorganisatie van uw BVO eruit?

Ik ben verantwoordelijk voor de wedstrijdorganisatie. We zitten in een soort projectgroep. Ik moet dan zorgen voor het draaiboek en voor de verspreiding van het draaiboek binnen de organisatie. Als er iets met de wedstrijdorganisatie is dan ben ik daar verantwoordelijk voor. We hebben het wel zo verdeeld dat iedere afdeling een eigen verantwoordelijke heeft met betrekking tot de wedstrijdorganisatie. Die is dan vooral verantwoordelijk voor de verspreiding van de informatie van zijn afdeling. Zo heb je ook een verspreide verantwoordelijkheid, anders is het bijna niet te doen.

3. Wat vindt u van deze organisatiestructuur?

Op zich is deze structuur prima, in ieder geval op papier. In de praktijk wil het nogal eens anders zijn. Zo blijkt het dat mensen soms toch niet helemaal hun verantwoordelijkheid nemen en dan komt hij natuurlijk automatisch bij mij. En als je het dan hebt over wedstrijdorganisatie dan is dat wel een dingetje. Aan de ene kant is dat het trucje wat je vaker doet, maar aan de andere kant zit er zo veel in de wedstrijdorganisatie, dat er altijd wel iets te vinden is wat niet helemaal goed gaat. Daar moet iedereen dan ook scherp op zijn, dus niet eens alleen de mensen die dan weer in die projectgroep zitten. Iedereen draagt er aan bij. Dus iedereen moet het gevoel hebben van wij doen het samen. Bij ons mis ik dat nog wel eens, dan lijkt het net alsof je met een paar mensen er heel druk mee bezig bent. Maar in principe is het natuurlijk gewoon de core business van iedereen. Waar je met zijn allen al die tijd naar toe werkt. Eigenlijk zou iedereen het in zich moeten hebben om daar alles uit te halen. Aan de ene kant is de structuur goed, alleen op een bepaalde manier leg je ook die verantwoordelijkheid bij die mensen, terwijl je die eigenlijk bij iedereen tussen de oren zou moeten zitten. Dat is soms wel lastig.

4. Hoe en door wie wordt het wedstrijdorganisatieproces van uw BVO gemanaged?

In principe gebeurt dat dus door mij. De directie zit daar natuurlijk nog gewoon boven en die kijkt ook best wel kritisch mee. Zij zijn natuurlijk nog redelijk nieuw. Zij hadden daarom ook wel hele andere ideeën over het proces door hun ervaring bij andere clubs. Het managen doe ik dus. Je probeert het met verschillende overleggen goed te management. We hebben in ieder geval elke maandag een overleg. De ene keer is dat een voorbereidingsoverleg voor de wedstrijd en de andere keer een evaluatie. Dat doe je aan de hand van vast onderwerpen. Dan ga je kijken wat zijn de actiepunten en wat komt er uit de evaluatie. Moeten er mensen aangesproken worden op bepaalde zaken? Welke dingen gingen wel en niet goed? Wat zijn de hoogte- en dieptepunten geweest? Dus in

principe probeer je het op zo'n manier te managen met het doel om het de volgende wedstrijd weer beter te doen. Dat komt vooral vanuit mij en vervolgens nemen de mensen het weer mee naar hun eigen afdeling. Eventueel krijg ik vanuit de directie daar weer opmerkingen over. Zo ziet het er ongeveer uit. We hebben er overigens niet echt een systeem voor. Het zijn vooral formulieren en draaiboeken etc. die we hanteren.

5. Zijn er duidelijke afspraken gemaakt m.b.t. de wedstrijdorganisatie?

Ja, opzich wel. Vaak zijn dingen wel een beetje hetzelfde of kun je van tevoren invullen. Dan hebben we daarnaast alsnog dat overleg op de maandag. Hierin worden de details wat meer besproken. Aan de hand van een vast structuur binnen het overleg en de draaiboeken etc. worden gewoon de afspraken beschreven. Daar moet iedereen zich aan houden, los van de structurele afspraken.

6. Hoe wordt er door de personen die deel uitmaken van de wedstrijdorganisatie omgegaan met deze afspraken?

Ik vind dat dat nog wel eens wisselt. Ik vraag me ook af of iedereen en dus echt alle medewerkers het draaiboek echt lezen. Dat is ook een beetje wat ik net al aangaf. In principe zou iedereen die core business tussen de oren moeten hebben, want dat is het moment dat iedereen moet vlammen. Maar ik vind dat het lijkt alsof sommige mensen de wedstrijd nogal eens als een last zien bij wijze van, terwijl dat juist het moment is waar je naar toe werkt. Over het algemeen is het wel zo dat iedereen en vooral de mensen die in die projectgroep zitten zich daar aan houden en zorgen dat het goed gaat. Ik vind dat alleen de druk dan wel heel hoog bij een kleine groep. Dan denk ik wel eens dat het fijn zou zijn als iedereen daar in meegaat. Nou moet ik niet doen alsof dat een hele grote groep is die dat doet, maar ik bedoel je merkt wel dat mensen wel eens denken van ik ga de wedstrijden kijken. Dat kan natuurlijk niet want iedereen is een schakel in dat hele verhaal. Aan de ene kant is het natuurlijk zo dat hoe meer schakels er bij betrokken zijn hoe lastiger het wordt om een heel goed resultaat neer te zetten. Aan de andere kant is de druk hoger bij sommige mensen en dat zie je vooral als het slecht gaat bij wedstrijden. We hebben wel eens code rood en dat is dan verdeeld over heel veel mensen, maar die mensen moeten dan ineens iets doen. Dan zie je gewoon dat sommigen de wedstrijd gewoon aan het kijken zijn, dus met een hele andere bril op die wedstrijdorganisatie ingaan. Andere mensen daarentegen zitten er heel strak in en maken bijvoorbeeld foto's als ze iets tegenkomen wat niet klopt. Schilderijen recht hangen om maar een voorbeeld te noemen. Dat kan in principe iedereen en dat zou iedereen moeten doen, maar dat gebeurt helaas niet altijd. We zijn nu wel bezig met een project om dit in de hele organisatie erin te krijgen. Alleen wat je dan krijgt is dat iedereen weer ergens iets van vindt. Dat wordt dan ook weer een lastig verhaal. Dus het is best wel lastig om dat dan te managen. Dus het is belangrijk om ergens die balans te vinden tussen het een en het ander.

7. Vindt u dat de afdelingen die deel uitmaken van de wedstrijdorganisatie voldoende mensen hebben om goed te kunnen presteren in dit proces? Waarom vindt u dat?

Na de afgelopen twee jaar wordt dat wel lastiger. In basis wel gewoon, wat er bij ons nog wel eens gebeurd is dat bepaalde afdelingen er bijna nooit zijn. Dat herken ik ook nog wel van mijn tijd bij FC Twente. Het zijn meestal dezelfde partijen die te laat komen of op de wedstrijd dag ineens met vraagtekens rondlopen. Dat is bij ons ook wel eens. Dat heeft misschien dan ook wel deels met bezetting te maken. Ik bedoel als je naar facilitair kijkt, die mensen moeten het stadion hier

draaiende houden, zijn niet heel goed bezet met mensen die deel uit zouden kunnen maken van de wedstrijdorganisatie. Dat ligt maar bij twee mensen en dat zijn ook nog eens vrijwilligers. Het kan dus zo zijn dat zij of een van hen een afspraak heeft en dan zitten zij dus al niet meer aan tafel bij de wedstrijdorganisatie. Dat zie je ook met de horeca vrij snel. De rest is er over het algemeen wel. Je merkt dan wel dat je op de wedstrijd dag af en toe een surprise krijgt, omdat iemand iets niet weet of het draaiboek niet heeft gelezen. Deels zou je dat op kunnen hangen aan bezetting. Aan de andere kant is het misschien ook deels de cultuur. Gewoon zorgen dat je het goed regelt. Voorheen was dat wel wat makkelijker toen elke afdeling gewoon bijna dubbel bezet was. Dat is nu gewoon anders.

8. Vindt u dat de afdelingen die deel uitmaken van de wedstrijdorganisatie voldoende financiële middelen hebben om zo optimaal mogelijk te kunnen presteren in het wedstrijdorganisatieproces? Waarom vindt u dat?

Bij ons is financiën wel echt een ding, helemaal als je dat vergelijkt met FC Twente. Als voorbeeld het facilitaire verhaal wat ik al noemde, zij moeten wel heel creatief zijn om het stadion en de basis draaiende te houden en dat geldt voor bijna elke afdeling. Dus wij hebben niet heel veel budget om extra te investeren op dingen. Om het niveau van een zeven naar een negen te krijgen zul je dat vooral moeten doen met creativiteit in plaats van dat er ergens een zak met geld ligt waar je iets mee kan doen. Ergens is dat ook wel de kracht van deze organisatie, omdat ze dat hier ergens wel gewend zijn. Alleen is dat ook wel eens frusterend. Vaak kom je er dan wel met een omweg, maar met geld was je er eerder geweest. Dat is ook wel typerend voor de wedstrijdorganisatie.

9. Hoe vindt u dat het wedstrijdorganisatieproces in algemene zin verloopt bij uw BVO?

Ik vind dat het goed gaat. Dat we wel moeten streven om er meer uit te halen. Soms wordt het moment waarop het er om moet gaan helaas wel anders beleefd dan zou moeten. De sportieve resultaten dragen daar echter ook wel echt aan bij. Als het goed gaat heb je gewoon een hele andere basis dan als het minder gaat en dat hebben wij natuurlijk de laatste seizoenen wel vaak gehad. Dan kun je wel doen wat je wilt maar uiteindelijk is het zo dat als het op het veld niet goed gaat dan beleven mensen dingen ook heel anders. Ik merk wel dat het uiteindelijk vaak daar om gaat. Als je verliest dan ligt de focus vooral op andere dingen. Dat wil dan niet zeggen dat die dingen niet beter kunnen, alleen dan ligt er een vergrootglas op. Dat heb ik de afgelopen jaren hier ook wel gebeurd. Er gaan hier dan wel een heleboel dingen goed, maar als het dan bij de grotere evenementen gaat om een beamer die uitspringt, dan denk ik zijn dat nou de details waar je het over met hebben ja of nee. Of komt dat dan doordat het sportief gezien nu wat minder gaat en dat de focus op allemaal van dat soort dingen ligt. Over het algemeen ben ik wel tevreden en is het vooral streven om met creatieve oplossingen weer naar een negen te komen. De ene keer lukt dat beter als de andere keer.

10. In hoeverre speelt de veiligheidsvisie van uw BVO een rol in het wedstrijdorganisatieproces?

De visie moet bij ons gericht zijn op service & gastvrijheid. Daar zetten we met de wedstrijdorganisatie ook heel hoog op in. Daar wordt ook best wel op geïnvesteerd. Ook in de huidige situatie worden er wel keuzes gemaakt om dat zo veel mogelijk te behouden. Dus als je het hebt over hostesse en andere randzaken probeer je dat zo positief mogelijk te laten beleven door de zowel de zakelijke als 'normale' supporter. Dat komt dan ook weer terug in het veiligheidsverhaal. Net zoals hoe stewards, hostesse en beveiliging moeten acteren. Belangrijk is ook waar de nadruk op gelegd moet worden en het uiterlijk. Dus als je kijkt naar veiligheid komt dat gewoon heel vaak terug.

Stewards moeten actief zijn en een gastvrije houding aannemen, op personen afstappen als blijkt dat zij hulp nodig hebben. Wens mensen een prettige wedstrijd in plaats van meteen tegen de duur aanduwen en als een hooligan te behandelen. Dat is ook wel verwerkt in onze cursussen en extra trainingen. Het staat ook in verschillende plannen beschreven. Natuurlijk gaat het uiteindelijk wel om de praktijk. Het gaat dan om het aansturen van de hoofdstewards en de coördinatoren etc. Ook externe bedrijven moeten hierin meegaan. We hebben natuurlijk aanbestedingen gedraaid recentelijk weer voor beveiliging en hostesse etc. En dan ga je wel daar vooral op letten en kijken hoe die bedrijven dat aanpakken. Hoe zien hun mensen eruit en hoe staan ze erbij. Op basis daarvan maken wij dan ook keuzes.

11. Wat zijn volgens u de knel- en/of verbeterpunten in het wedstrijdorganisatieproces van uw BVO?

Een knelpunt vind ik vooral verantwoordelijkheid nemen en het besef dat het ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid is. Waarbij iedereen het ook tussen de orgen en in de vingers krijgt dat iedereen weet wat er van hem of haar gevraagd wordt. Hoe kunnen we er met zijn allen iets moois van maken. Ik denk dat het meeste daarop terugkomt plus een deel communicatie. Bij ons gaat het nog redelijk goed binnen dat groepje. Alleen de communicatie van die personen richting hun afdeling kan nog wel een stuk beter. Soms merk je dat je dingen heel goed bespreekt op een bepaald niveau, maar dat er op de werkvloer totaal iets anders gebeurt. Dan gaat er toch nog wel wat dingen mis. Dus dat zijn wel twee dingen waarvan ik denk dat kan beter. Dan bedoel ik dus communicatie en verantwoordelijkheid. Financiën zou ik ook nog als knelpunt kunnen zien, maar dat wordt dan momenteel met creatieve oplossingen opgelost. Het zou het wel allemaal wat makkelijker maken als je een ruimer budget hebt. Dan is het makkelijker om dingen aan te passen of te innoveren etc. Nu moet je vooral de basis goed doen en is er niet heel veel ruimte voor meer.

12. Wat zijn volgens u de absolute pluspunten van het wedstrijdorganisatieproces van uw BVO?

Dat is dan eigenlijk de andere kant, dat je met de middelen die je tot je beschikking hebt naar mijn idee toch wel echt iets neer zet waar andere clubs als het ware jaloers op zijn. Dan kunnen er best wel wat complimenten naar de hostesse, hoe dat bijvoorbeeld staat is prima. Hoe mensen dingen in het hoofdgebouw beleven is meestal ook positief en dat met een beperkt budget. Dus ik denk dat we dat dan in ieder geval wel goed doen. We zijn zelf ook best wel kritisch ten op zichte van onze bezoekers en ik denk dat je dat ook wel moet blijven. Soms moet je in inderdaad ook niet vergeten dat je dingen gewoon goed doet in plaats van altijd maar op zoek te gaan naar wat niet goed gaat. Dat is ook wel een leerpunt voor onze organisatie. Dat komt ook omdat je altijd streeft naar meer en beter, maar aan de andere kant blijkt ook dat we het nog zo slecht niet doen. Dat blijkt ook wel uit onderzoeken. Daar moeten we dus ook wel bij stil staan en van genieten. Ik denk dat dat wel een pluspunt is, dus dat je het met deze organisatie op deze manier voor elkaar weet te krijgen.

Daarnaast denk ik dat jullie het in het aankomende seizoen in de Jupiler League er moet kop en schouders boven uitsteken qua hostesse, ontvangst en gastvrijheid etc. Hoewel het de afgelopen jaren bij FC Twente wel wat minder is geworden zoals ik heb begrepen. Dadelijk zal iedereen in de Jupiler League het er wel over hebben hoe het er bij FC Twente aan toe gaat. Dat hadden wij hier ook een tijd lang. Op Jupiler League niveau staat het hier gewoon top, en op Eredivisie niveau ga je het dan altijd vergelijken met andere 'jongens', maar dan praat je over andere budgetten en andere belasting van medewerkers etc. dan mag je echt wel blij zijn met wat we neerzetten.

13. Hoe ziet in uw ogen het ideale wedstrijdorganisatie van uw BVO eruit?

Ik denk dat ik qua aanpassing wat vaker bij elkaar zou willen zitten en wat vaker intensief contact met iedereen die erbij betrokken is. Wat je nu ziet is dat je op maandag bij elkaar komt en vervolgens vliegt iedereen uit. Wat er dan vervolgens vaak gebeurd is dat ze veel via mij laten lopen en dat anderen dat dan dus niet meekrijgen. Ze zien dan vervolgens pas dingen in de draaiboeken, die meestal op woensdag worden verstuurd, en dan nog weer dingen moeten veranderen. Dat maakt het wel lastiger, ook omdat de wedstrijden nu in de Jupiler League op vrijdag zijn. Normaal had je de wedstrijden in het weekend en dan verstuurden wij de definitieve draaiboeken op vrijdagochtend. Wat je nu ziet is dat je eigenlijk al wordt gedwongen om deze op woensdag te versturen, omdat die wedstrijddag eigenlijk al om 8:00 uur 's ochtends begint op vrijdag. Dus die dag ben je eigenlijk al helemaal kwijt, terwijl er juist op vrijdag ook nog een hele hoop dingen gebeuren. Het is dus best een uitdaging om op die dag alle dingen nog bij de juiste personen te krijgen. Als je dus wat meerdere contactpunten zou hebben, bijvoorbeeld op de vrijdag nog, maar dat blijft gewoon lastig. Die had je dan in het weekend bijvoorbeeld ook nog wel eens, maar wel een stuk minder aangezien vrijdag een gewone werkdag is. Daarin worden dan toch nog een hele hoop dingen besproken en besloten, waarmee wij dan weer rekening mee moeten houden voor die avond. Dat werkt dan gewoon op een of andere manier lastiger dan wanneer de wedstrijden doordeweeks zijn. Soms kan het ook als een voordeel werken, aangezien iedereen toch al op die vrijdag aanwezig is. Alleen denk ik wel dat wanneer je het over verbeteren en je het toch wat serieuzer weg wilt zetten, misschien toch wat extra contactmomenten in moet plannen. Ik denk dat het dan wel weer wat beter zou moeten gaan. Je moet je alleen afvragen of het die investering waard is, want dat betekent dat iedereen er weer meer uren mee bezig is. Wat is dan het verschil met dus is wat ik me dan ook afvraag. Dat is in ieder geval het eerste wat ik me zou bedenken met betrekking tot wat er verbeterd zou kunnen worden. Daarnaast ook, wat ik zoals net al benoemde, de verantwoordelijkheid en de communicatie beter wegzetten. Je komt dan eigenlijk wel vooral bij de afdelingen zelf terecht. Dat zet dan ook de organisatie wat beter weg binnen hun proces en structuur van vergaderen etc. bij sommige vraag ik mij überhaupt af of het een agendapunt is. Ik denk dat we dan ook alweer een hoop winst behalen. Dat is wat zoal in mij opkomt.

Interview 8: Wedstrijdorganisatieproces andere BVO

1. Welke afdelingen binnen uw BVO maken deel uit van de wedstrijdorganisatie?

Bij ons heeft elke afdeling van de club een aandeel in de wedstrijdorganisatie. Bij ons zijn dat Facilitair, Veiligheid, Ticketing, Stewardorganisatie, Media & Marketing, Algemene zaken, Binnen- en buitendienst en Financiën.

2. Hoe ziet volgens u de structuur van de wedstrijdorganisatie van uw BVO eruit?

De structuur is ook zoals ik die hiervoor heb benoemd. Iedere afdeling heeft zijn eigen taken.

3. Wat vindt u van deze organisatiestructuur?

Bij Go Ahead Eagles werkt deze organisatiestructuur goed. Er is altijd plek voor verbetering, maar de werking tussen de verschillende afdelingen en taken is prima. De afgelopen jaren zijn er veel wisselingen geweest wat betreft financiën. Hierdoor zijn er ook veel wisselingen geweest op organisatorisch gebied. Nu zijn we volgens mij aardig stabiel en werkt de organisatie naar behoren.

4. Hoe en door wie wordt het wedstrijdorganisatieproces van uw BVO gemanaged?

De wedstrijdorganisatie wordt bij ons gemanaged door de Algemeen Manager.

5. Zijn er duidelijke afspraken gemaakt m.b.t. de wedstrijdorganisatie?

Er zijn over het algemeen duidelijke afspraken gemaakt. Iedereen kent haar/zijn taak met betrekking tot de wedstrijdorganisatie. Er zijn daarnaast vaste momenten waar specifieke ideeën of verzoeken kunnen worden besproken.

6. Hoe wordt er door de personen die deel uitmaken van de wedstrijdorganisatie omgegaan met deze afspraken?

Ik ervaar hiermee weinig problemen. Iedereen houdt zich aan zijn of haar afspraken en taken. Tijdens overleggen en vergaderingen is er ruimte om bepaalde beslissingen omtrent uit te voeren taken bespreekbaar te maken.

7. Vindt u dat de afdelingen die deel uitmaken van de wedstrijdorganisatie voldoende mensen hebben om goed te kunnen presteren in dit proces? Waarom vindt u dat?

Ja, ik vind dat er momenteel voldoende mensen zijn die deel uitmaken van de wedstrijdorganisatie. Daarnaast maken wij gebruik van een aantal stagiaires om te ondersteunen bij de dagelijkse gang van zaken. Hierdoor doen de stagiaires ervaring op in een BVO en zorgt het voor een lastenverlichting bij de medewerkers. Ook het financiële plaatje speelt hierbij een rol.

8. Vindt u dat de afdelingen die deel uitmaken van de wedstrijdorganisatie voldoende financiële middelen hebben om zo optimaal mogelijk te kunnen presteren in het wedstrijdorganisatieproces? Waarom vindt u dat?

Er zijn helaas altijd bepaalde ideeën of maatregelen die niet uitgevoerd kunnen worden omdat deze te duur zijn. Er wordt bij ons eerst uitgebreid overleg gepleegd met de verschillende afdelingen

voordat er grote uitgaven worden gedaan. In de dagelijkse gang van zaken ervaren wij geen moeilijkheden. Het is natuurlijk wel fijn als er genoeg geld beschikbaar is voor elk idee of elke maatregel, maar dat is nu helaas niet realistisch.

9. Hoe vindt u dat het wedstrijdorganisatieproces in algemene zin verloopt bij uw BVO?

Ik ben van mening dat het wedstrijdorganisatieproces in zijn huidige vorm naar behoren loopt. Verder heb ik op deze vraag geen noemenswaardige bijzonderheden.

10. In hoeverre speelt de veiligheidsvisie van uw BVO een rol in het wedstrijdorganisatieproces?

Onze veiligheidsvisie speelt een prominente rol binnen de wedstrijdorganisatie. Veiligheid wordt bij ons vaak gezien als een aspect dat er een beetje bijhangt, maar bij Go Ahead Eagles is er zeker voldoende aandacht voor veiligheid binnen de organisatie.

11. Wat zijn volgens u de knel- en of verbeterpunten in het wedstrijdorganisatieproces van uw BVO?

Een verbeterpunt vind ik de communicatie. Er lopen namelijk nog wel eens wat dingen langs elkaar heen. Dit zorgt dan voor onduidelijkheid en werpt af en toe de nodige discussies op. Een ander verbeterpunt is het aantal stewards dat actief is. Het is bij onze thuiswedstrijden lastig om voldoende stewards op de been te krijgen.

12. Wat zijn volgens u de absolute pluspunten van het wedstrijdorganisatieproces van uw BVO?

Ik vind de werksfeer bij ons een absoluut pluspunt en de flexibiliteit van de verschillende afdelingen.

13. Hoe ziet in uw ogen het ideale wedstrijdorganisatie van uw BVO eruit?

In mijn ogen is de ideale wedstrijdorganisatie een organisatie waar de belangen van iedere afdeling aan bod komen. Ook moet de communicatie goed en duidelijk zijn in mijn ideale wedstrijdorganisatie de financiële middelen oneindig. Ook moet er een goede werksfeer, zoals die nu bij ons heerst, gehandhaafd worden om zo met plezier naar het werk te gaan.

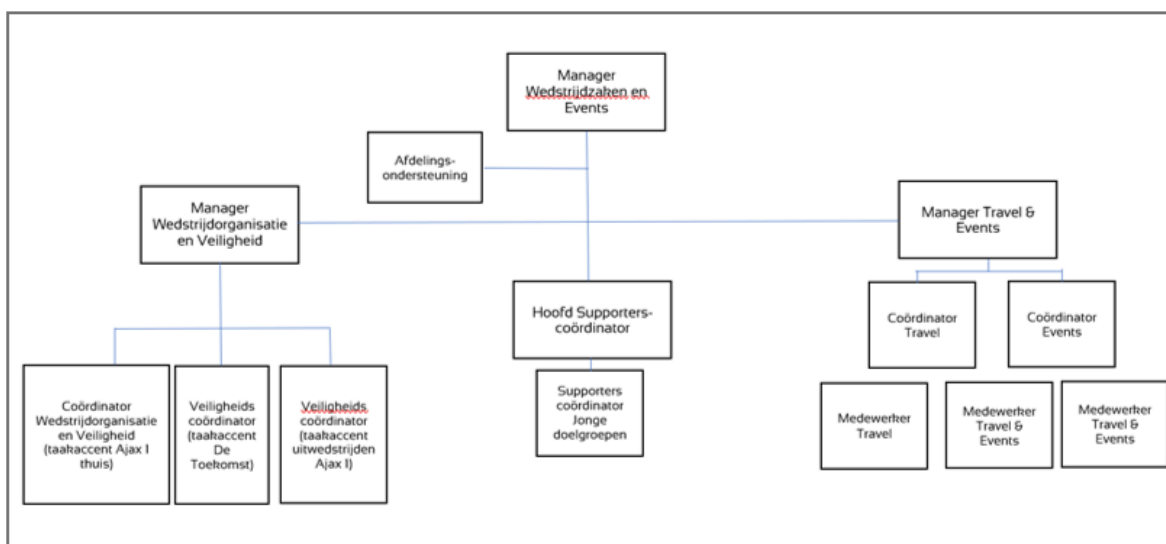
Interview 9: Wedstrijdorganisatieproces andere BVO

1. Welke afdelingen binnen uw BVO maken deel uit van de wedstrijdorganisatie?

De afdelingen die bij Ajax onderdeel uitmaken van de wedstrijdorganisatie zijn de Wedstrijdorganisatie zelf. Hier vallen de contacten met de KNVB, UEFA en het Strategisch Management onder. Daarnaast hebben we de afdeling Wedstrijdoperatie. Hieronder valt de organisatie op een wedstrijddag, de contacten met de ketenpartners en de interne afdelingen. Dan hebben we nog het Supportersbeleid. Dit zijn de supporterscoördinatoren die in goed contact staan met onze supporters. Tot slot hebben we ook nog de afdeling Travel & Events. Deze afdeling zorgt voor de invulling van het stadionprogramma, de sponsor-activaties en de reis en het verblijf van de elftallen etc.

2. Hoe ziet volgens u de structuur van de wedstrijdorganisatie van uw BVO eruit?

Wij hebben sinds kort een nieuw en duidelijk organogram die ik per mail op kan sturen.



Afbeelding 3: Organogram wedstrijdorganisatie Ajax

3. Wat vindt u van deze organisatiestructuur?

Zoals ik bij de vorige vraag heb verteld, is de huidige organisatiestructuur pas recent als zodanig ingericht. Tot nu toe vind ik dat hij zo wel goed werkt.

4. Hoe en door wie wordt het wedstrijdorganisatieproces van uw BVO gemanaged?

Uit het organogram valt op te maken dat de eindverantwoordelijke de Manager Wedstrijdzaken en Events is.

5. Zijn er duidelijke afspraken gemaakt m.b.t. de wedstrijdorganisatie?

Ja, die zijn er.

6. Hoe wordt er door de personen die deel uitmaken van de wedstrijdorganisatie omgegaan met deze afspraken?

In mijn ogen wordt er goed met de afspraken omgegaan. Mensen doen hun werk en bij Ajax werken we ook echt als een team en spreken elkaar er op aan als er iets niet goed gaat.

7. Vindt u dat de afdelingen die deel uitmaken van de wedstrijdorganisatie voldoende mensen hebben om goed te kunnen presteren in dit proces? Waarom vindt u dat?

Ja, de afdelingen hebben voldoende mensen, maar nog niet altijd de juiste mensen. Hier zijn we momenteel ook nog wel mee bezig en hier wordt dan ook aan gewerkt.

8. Vindt u dat de afdelingen die deel uitmaken van de wedstrijdorganisatie voldoende financiële middelen hebben om zo optimaal mogelijk te kunnen presteren in het wedstrijdorganisatieproces? Waarom vindt u dat?

Ja, dat vind ik wel.

9. Hoe vindt u dat het wedstrijdorganisatieproces in algemene zin verloopt bij uw BVO?

De wedstrijdorganisatie zit bij ons momenteel goed in elkaar, maar natuurlijk is er wel altijd ruimte voor verbetering. Vanuit de UEFA scoren we in ieder geval vrijwel bij alle wedstrijden excellent op het gebied van wedstrijdorganisatie.

10. In hoeverre speelt de veiligheidsvisie van uw BVO een rol in het wedstrijdorganisatieproces?

De veiligheidsvisie speelt bij Ajax een belangrijke rol in het wedstrijdorganisatieproces. Dat is dan ook de reden dat veiligheid en wedstrijdoperatie tegenwoordig nog meer in het wedstrijdorganisatieproces geïntegreerd zijn.

11. Wat zijn volgens u de knel- en of verbeterpunten in het wedstrijdorganisatieproces van uw BVO?

Dat is vooral de communicatie en dan met name de commerciële afdelingen die soms nog wat te weinig kennis of begrip hebben van het wedstrijdorganisatieproces.

12. Wat zijn volgens u de absolute pluspunten van het wedstrijdorganisatieproces van uw BVO?

Dat is in mijn ogen de integratie van de verschillende afdelingen.

13. Hoe ziet in uw ogen het ideale wedstrijdorganisatie van uw BVO eruit?

We zitten momenteel in een veranderingstraject dus dat is momenteel moeilijk te zeggen. We zijn nu namelijk bezig met het opnieuw vormgeven van de afdelingen, maar op zich ben ik wel tevreden over hoe het gaat.

Interview 10: Wedstrijdorganisatieproces andere BVO

1. Welke afdelingen binnen uw BVO maken deel uit van de wedstrijdorganisatie?

Bij PSV zijn de afdelingen Veiligheid, Kaartverkoop en Supporterszaken betrokken bij de wedstrijdorganisatie.

2. Hoe ziet volgens u de structuur van de wedstrijdorganisatie van uw BVO eruit?

De afdeling Wedstrijdorganisatie & Veiligheid wordt aangestuurd door een afdelingsmanager. Veiligheid hangt daar direct onder. Daarnaast vallen ook kaartverkoop en supporterszaken onder deze afdeling.

3. Wat vindt u van deze organisatiestructuur?

Ik vind dat deze organisatiestructuur prima werkt, alleen denk ik dat de organieke plek van onze SLO'ers te dicht tegen veiligheid is op dit moment. Mogelijk kunnen zij onder een andere afdeling van PSV ondergebracht worden, zodat zij door supporters minder snel geassocieerd worden met veiligheidszaken.

4. Hoe en door wie wordt het wedstrijdorganisatieproces van uw BVO gemanaged?

Vanuit Wedstrijdorganisatie & Veiligheid zijn de diverse lijnen die verder lopen binnen de totaalorganisatie. Alles komt daar binnen en wordt uitgezet in draaiboeken en/of regelingen. Vanuit deze afdeling liggen ook de externe contacten naar ketenpartners. Uiteindelijk komen wij zo tot een integraal draaiboek waarin voor iedereen duidelijk is wat er op een wedstrijddag te gebeuren staat en wat de bijzonderheden en taken zijn.

5. Zijn er duidelijke afspraken gemaakt m.b.t. de wedstrijdorganisatie?

Ja, die er. Die afspraken heb ik eigenlijk al in de vraag hiervoor benoemd.

6. Hoe wordt er door de personen die deel uitmaken van de wedstrijdorganisatie omgegaan met deze afspraken?

Over het algemeen goed, daags voor een wedstrijddag hebben we met de afdelingen van PSV intern een operationeel overleg waarin de bijzonderheden nog eens worden aangestipt. Evaluatiepunten en andere aandachtspunten worden hierin meegenomen.

7. Vindt u dat de afdelingen die deel uitmaken van de wedstrijdorganisatie voldoende mensen hebben om goed te kunnen presteren in dit proces? Waarom vindt u dat?

Op dit moment zijn wij met de afdeling Veiligheid met drie Veiligheidscoördinatoren, waarvan er twee fulltime in dienst zijn en één parttime. Samen met de andere afdelingen zijn wij hiermee voldoende in staat een wedstrijd voor te bereiden en operationeel te draaien.

8. Vindt u dat de afdelingen die deel uitmaken van de wedstrijdorganisatie voldoende financiële middelen hebben om zo optimaal mogelijk te kunnen presteren in het wedstrijdorganisatieproces? Waarom vindt u dat?

Dat lijkt me wel, uiteindelijk zullen mensen en middelen in voldoende mate aanwezig moeten zijn. Dat kan alleen als hiervoor een budget aanwezig is en er op basis van een budget/begroting dit kan worden betaald. Dat is bij PSV wel het geval.

9. Hoe vindt u dat het wedstrijdorganisatieproces in algemene zin verloopt bij uw BVO?

Inmiddels draaien we op deze manier al een aantal jaren wedstrijden en zeker met Europees voetbal en bekerwedstrijden, kunnen we redelijk makkelijk in korte periodes veel wedstrijden draaien. Omdat procedures en draaiboeken zijn gestandaardiseerd, kost dit relatief weinig tijd en dus ook stress.

10. In hoeverre speelt de veiligheidsvisie van uw BVO een rol in het wedstrijdorganisatieproces?

Deze is redelijk groot, de visie vanuit ons is dat uiteindelijk de service leidend is naar de uiteindelijke doelstelling om veiligheid te borgen. Daarin zitten natuurlijk ook veel raakvlakken naar andere afdelingen binnen PSV, die hetzelfde willen namelijk het onze relaties en bezoekers naar de zin maken. Hiermee lopen zaken nooit ver uit elkaar en kan vanuit iedere verantwoordelijkheid, toch dit als startpunt worden gekozen.

11. Wat zijn volgens u de knel- en of verbeterpunten in het wedstrijdorganisatieproces van uw BVO?

Er is niet altijd even veel begrip en draagvlak als het gaat om veiligheidsmaatregelen. Het leidt nogal eens tot discussie waarin de 'waarom-vraag' en 'ja, maar' de boventoon voert. Vaak wordt het, ook al is het minimaal, als lastig ervaren.

Verder denk ik dat het algemeen veiligheidsbesef bij alle bewoners en gebruikers van het stadion ruim onvoldoende is. Niet veel mensen beseffen dat het organiseren van een groot evenement als voetbal en daarbij horende grote aantallen bezoekers, van ons vraagt om constant alert te zijn zaken die de veiligheid van het stadion en bezoekers nadelig kunnen beïnvloeden. De awareness moet dus omhoog, de hele organisatie door.

12. Wat zijn volgens u de absolute pluspunten van het wedstrijdorganisatieproces van uw BVO?

De wijze waarop wij integraal en intensief samenwerken met onze interne, maar zeker ook externe veiligheidspartners. Belangrijke informatie wordt makkelijk met elkaar gedeeld en de bestaande netwerken maken dat het samenstellen van een goed veiligheidsplan en daarbij behorende inzet van mensen en middelen, soepel verlopen. Incidenten worden daardoor beperkt en eventuele gevolgen zijn dan ook beperkt.

13. Hoe ziet in uw ogen het ideale wedstrijdorganisatie van uw BVO eruit?

Ik ben van mening dat we het bij PSV en in Eindhoven op deze manier redelijk voor elkaar hebben.

Bijlage 6 – Veiligheidsvisie FC Twente

Veiligheid is helaas niet een vanzelfsprekend iets. Er zijn veel factoren die van invloed kunnen zijn op de fysieke veiligheid in en rondom het stadion en op de (sociale) veiligheidsbeleving van personen die een bezoek brengen aan de Grolsch Veste. In deze veiligheidsvisie wordt aangegeven hoe FC Twente de komende jaren wil (blijven) zorgen voor én het verbeteren van een veilige omgeving voor haar supporters, sponsors, medewerkers, vrijwilligers en andere belanghebbenden.

Veiligheid van supporters, sponsors en andere belanghebbenden

FC Twente vindt het vanzelfsprekend uitermate belangrijk dat supporters, sponsors, medewerkers, vrijwilligers en andere belanghebbenden zich op hun gemak voelen bij het bezoeken van het stadion. Dit geldt voor zowel een bezoek aan het stadion doordeweeks als op een wedstrijddag.

FC Twente moet zich in de toekomst op alle facetten bezighouden met veiligheid, maar veiligheid mag en moet uiteindelijk niet boven het voetbalbedrijf komen te staan. Situaties moeten beoordeeld worden naar omstandigheden. In het stadion moet de maximale veiligheid gewaarborgd worden middels mogelijkheden. De focus moet liggen op het nemen van zo veel mogelijk onzichtbare maatregelen, maar supporters moeten wel een zo veilig mogelijk gevoel hebben.

Om bovenstaande te kunnen realiseren en uit te kunnen voeren moet in de toekomst de wedstrijdorganisatie van FC Twente (verder) geprofessionaliseerd worden.

Diensten en producten aan de supporter leveren die veiligheid optimaliseren

Het is erg belangrijk om goede diensten en producten aan de supporter te leveren waarmee de veiligheid in en rondom De Grolsch Veste wordt geoptimaliseerd. Zo moet FC Twente de komende tijd aandacht gaan besteden aan een goedwerkend ticketing-systeem voor thuis- en uitwedstrijden, een goede toegangscontrole en toegangssysteem en moet het verder bezig gaan met innoveren op het gebied van veiligheid. Zo is de wens om onder andere bezig te gaan met gezichtsherkenning en WIFI-tracking. Een ander voorbeeld is een goedwerkende omroepinstallatie en qua dienstverlening moeten medewerkers van FC Twente een gastvrije en vriendelijke houding aannemen richting supporters, sponsors en andere belanghebbenden. Een verdere optimalisatie van opleidingen en cursussen kunnen hier een bijdrage aan leveren. Het is belangrijk dat daar dus ook de komende tijd aandacht naar uit gaat.

Een positieve veiligheidsbeleving voor iedereen

De basis voor een positieve veiligheidsbeleving bij supporters ligt bij de kern van de veiligheidsorganisatie; deze moet altijd goed georganiseerd zijn. Ook de manier waarop supporters in De Grolsch Veste ontvangen en bejegend worden speelt hierbij een belangrijke rol. FC Twente moet er voor zorgen dat supporters vertrouwd zijn met de omgeving. Veiligheid is duidelijkheid. Ook communicatie richting supporters speelt hierbij een belangrijke rol. De focus moet de komende tijd liggen op het verbeteren van de relatie met de achterban. Door een positieve sfeer in en rondom het stadion te creëren, wordt de veiligheidsbeleving van supporters positief beïnvloed.

Veiligheid en gastvrijheid

Veiligheid en gastvrijheid zijn twee belangrijke kernbegrippen waar FC Twente veel waarde aan hecht. Aan de ene kant wil het graag optimale gastvrijheid verlenen aan supporters, aan de andere kant moet er ook een maximale veiligheid gegarandeerd kunnen worden. FC Twente probeert een goede balans tussen beide te vinden. Dit moet onder andere gebeuren door in de beginfase goede mensen te werven en deze vervolgens ook goed op te leiden. Stewards, gastheren en gastdames, verkeersregelaars en andere werknemers moeten bezoekers vriendelijk te woord staan. Daarnaast is het ook belangrijk om goede service te verlenen, een praatje te maken en bezoekers/supporters goed te helpen bij eventuele vragen en/of problemen. Hier valt nog veel winst op te behalen en dit is dan ook iets waar FC Twente in de toekomst op wil gaan investeren.

Samenwerking FC Twente en veiligheidspartners

Een goede samenwerking tussen FC Twente en haar veiligheidspartners is van groot belang voor een goed verloop van het evenement. De afgelopen jaren is de samenwerking tussen deze partijen steeds beter geworden. De partijen willen nu niet stil gaan zitten en deze samenwerking de komende jaren verder optimaliseren. De veiligheidspartners waarmee goed samengewerkt moet worden zijn bijvoorbeeld de Gemeente Enschede, de politie, het Openbaar Ministerie en de KNVB.

Ondanks dat er een goede samenwerking tussen betreffende partijen moet zijn, is het wel de wens van FC Twente om tijdens wedstrijden zo min mogelijk politie in het stadion te hebben. Een stadion vol met politie past niet bij een gezellige voetbalmiddag. De politie moet enerzijds vertrouwen hebben in de veiligheidsorganisatie van FC Twente, anderzijds moet FC Twente ook de veiligheidspartners kunnen vertrouwen.

Om de samenwerking verder optimaliseren en een ideale samenwerking te creëren, moeten er in de toekomst meer gezamenlijke oefeningen gehouden worden. Niet genoeg oefenen kan er voor gaan zorgen dat incidenten op wedstrijddagen niet goed (genoeg) worden bestreden. Ook verschilt de grens van urgentie per discipline. Veel gezamenlijk oefenen zal er voor zorgen dat de verschillende disciplines dichter naar elkaar toe groeien.

De nabije en verdere toekomst

Op het gebied van veiligheid biedt de toekomst een hoop uitdagingen. Na de degradatie van afgelopen seizoen speelt FC Twente in ieder geval aankomend seizoen haar competitiewedstrijden in de Keuken Kampioen Divisie, het tweede niveau van Nederland. Dit gegeven betekent dat FC Twente tegen clubs gaat spelen waartegen ze nog niet eerder hebben gevoetbald. Op dit gebied komen dus een hoop nieuwe dingen op FC Twente af. Dat betekent dus ook dat een aantal zaken nog niet te onbekend en onvoorspelbaar zijn. Om in de nabije en verdere toekomst niet voor (onaangename) verrassingen te komen staan, wil FC Twente een regisserende rol gaan spelen op het gebied van veiligheid.

De rol die FC Twente wil gaan spelen

Zoals hierboven al is beschreven wil FC Twente in de toekomst een regisserende rol gaan spelen op het gebied van veiligheid. De regie op een wedstrijddag moet bij veiligheid liggen, omdat van daar uit de meeste sturing gegeven kan worden. Dit moet uiteindelijk gaan resulteren in een ordelijk en veilig verloop van de wedstrijddagen.

Bijlage 7 - Planning

Planning			
Week	Datum	Werkzaamheden/taken	Tijd
1	12-03-2018	Start afstuderen en inlezen afstuuropdracht	8.30 uur
	13-03-2018	Opstellen eerste planning afstudeerperiode	-
	14-03-2018	Opstartgesprek praktijkbegeleider dhr. Pilage	10.00 – 11.00 uur
	15-03-2018	Inlezen afstudeeropdracht en informatie verzamelen	-
	16-03-2018	Opstellen eerste opzet PVA	-
Week	Datum	Werkzaamheden/taken	Tijd
2	19-03-2018	Formuleren aanleiding, doelstelling en probleemstelling	-
	20-03-2018	Verder uitwerken probleemstelling + onderzoeksvragen	-
	21-03-2018	Uitwerken onderzoeksopzet	-
	22-03-2018	Uitwerken onderzoeksopzet	-
	23-03-2018	Bespreken opdracht met directie + praktijkbegeleider	12.00 – 13.00 uur
Week	Datum	Werkzaamheden/taken	Tijd
3	26-03-2018	Controleren probleemstelling + onderzoeksvragen	-
	27-03-2018	Kennismakingsgesprek mevr. Misana – ter Huurne	13.00 – 14.00 uur
	28-03-2018	Verbeteren probleemstelling + onderzoeksvragen	-
	29-03-2018	Inleveren concept probleemstelling + onderzoeksvragen	17.00 uur
	30-03-2018	Uitwerken theoretisch kader	-
Week	Datum	Werkzaamheden/taken	Tijd
4	02-04-2018	<i>Pasen</i>	-
	03-04-2018	Uitwerken theoretisch kader	-
	04-04-2018	Uitwerken theoretisch kader	-
	05-04-2018	Uitwerken theoretisch kader	-
	06-04-2018	Uitwerken methode en instrumenten	-
Week	Datum	Werkzaamheden/taken	Tijd
5	09-04-2018	Uitwerken methode en instrumenten	-
	10-04-2018	Uitwerken methode en instrumenten	-
	11-04-2018	Verbeteren en aanpassen PVA	-
	12-04-2018	Voortgangsgesprek praktijkbegeleider dhr. Pilage	13.00 – 14.00 uur
	13-04-2018	Afronden, nakijken en inleveren PVA (1 ^e kans)	17.00 uur

Planning			
Week	Datum	Werkzaamheden/taken	Tijd
6	16-04-2018	Afwachten feedback + inplannen interviews	-
	17-04-2018	Afwachten feedback + inplannen interviews	-
	18-04-2018	Afwachten feedback + inplannen interviews	-
	19-04-2018	Afwachten feedback + interviewvragen opstellen	-
	20-04-2018	Afwachten feedback + interviewvragen opstellen	-
Week	Datum	Werkzaamheden/taken	Tijd
7	23-04-2018	(Eventueel) verbeteren PVA	-
	24-04-2018	Evaluatiegesprek PVA praktijkbegeleider dhr. Pilage	13.00 – 14.00 uur
	25-04-2018	(Eventueel) verbeteren PVA	-
	26-04-2018	Afronden, nakijken en inleveren PVA (2 ^e kans)	17.00 uur
	27-04-2018	<i>Koningsdag</i>	-
Week	Datum	Werkzaamheden/taken	Tijd
8	30-04-2018	Inplannen interviews + opstellen interviewvragen	-
	01-05-2018	Inplannen interviews + opstellen interviewvragen	-
	02-05-2018	Inplannen interviews + opstellen interviewvragen	-
	03-05-2018	Inplannen interviews + opstellen interviewvragen	-
	04-05-2018	Controleren interviewvragen met experts	-
Week	Datum	Werkzaamheden/taken	Tijd
9	07-05-2018	Afnemen interviews + uitwerken	-
	08-05-2018	Afnemen interviews + uitwerken	-
	09-05-2018	Voortgangsgesprek praktijkbegeleider dhr. Pilage	13.00 – 14.00 uur
	10-05-2018	<i>Hemelvaartsdag</i>	-
	11-05-2018	Afnemen interviews + uitwerken	-
Week	Datum	Werkzaamheden/taken	Tijd
10	14-05-2018	Afnemen interviews + uitwerken	-
	15-05-2018	Afnemen interviews + uitwerken	-
	16-05-2018	Afnemen interviews + uitwerken	-
	17-05-2018	Afnemen interviews + uitwerken	-
	18-05-2018	Afnemen interviews + uitwerken	-

Planning			
Week	Datum	Werkzaamheden/taken	Tijd
11	21-05-2018	<i>Pinksteren</i>	-
	22-05-2018	Afnemen interviews + uitwerken	-
	23-05-2018	Voortgangsgesprek praktijkbegeleider dhr. Pilage	13.00 – 14.00 uur
	24-05-2018	Afnemen interviews + uitwerken	
	25-05-2018	Afnemen interviews + uitwerken	
Week	Datum	Werkzaamheden/taken	Tijd
12	28-05-2018	Voortgangsgesprek mw. Leusenkamp & mw. Misana	15.00 – 16.00 uur
	29-05-2018	Afnemen interviews + uitwerken	-
	30-05-2018	Afnemen interviews + uitwerken	-
	31-05-2018	Afnemen interviews + uitwerken	-
	01-06-2018	Afnemen interviews + uitwerken	-
Week	Datum	Werkzaamheden/taken	Tijd
13	04-06-2018	Uitwerken en beantwoorden onderzoeksvragen	-
	05-06-2018	Uitwerken en beantwoorden onderzoeksvragen	-
	06-06-2018	Voortgangsgesprek praktijkbegeleider dhr. Pilage	13.00 – 14.00 uur
	07-06-2018	Uitwerken en beantwoorden onderzoeksvragen	-
	08-06-2018	Uitwerken en beantwoorden onderzoeksvragen	-
Week	Datum	Werkzaamheden/taken	Tijd
14	11-06-2018	Uitwerken en beantwoorden onderzoeksvragen	-
	12-06-2018	Uitwerken en beantwoorden onderzoeksvragen	-
	13-06-2018	Uitwerken en beantwoorden onderzoeksvragen	-
	14-06-2018	Uitwerken en beantwoorden onderzoeksvragen	-
	15-06-2018	Uitwerken en beantwoorden onderzoeksvragen	-
Week	Datum	Werkzaamheden/taken	Tijd
15	18-06-2018	Uitwerken en beantwoorden onderzoeksvragen	-
	19-06-2018	Uitwerken en beantwoorden onderzoeksvragen	-
	20-06-2018	Voortgangsgesprek praktijkbegeleider dhr. Pilage	13.00 – 14.00 uur
	21-06-2018	Uitwerken en beantwoorden onderzoeksvragen	-
	22-06-2018	Uitwerken en beantwoorden onderzoeksvragen	-

Planning			
Week	Datum	Werkzaamheden/taken	Tijd
16	25-06-2018	Uitwerken en beantwoorden onderzoeksvragen	-
	26-06-2018	Uitwerken en beantwoorden onderzoeksvragen	-
	27-06-2018	Uitwerken en beantwoorden onderzoeksvragen	-
	28-06-2018	Uitwerken conclusie	-
	29-06-2018	Uitwerken conclusie	-
Week	Datum	Werkzaamheden/taken	Tijd
17	02-07-2018	Uitwerken conclusie	-
	03-07-2018	Uitwerken conclusie	-
	04-07-2018	Uitwerken aanbevelingen	-
	05-07-2018	Uitwerken aanbevelingen	-
	06-07-2018	Voortgangsgesprek praktijkbegeleider dhr. Pilage	13.00 – 14.00 uur
Week	Datum	Werkzaamheden/taken	Tijd
18	09-07-2018	Uitwerken aanbevelingen	-
	10-07-2018	Uitwerken aanbevelingen	-
	11-07-2018	Afronden scriptie + samenvatting schrijven	-
	12-07-2018	Afronden scriptie + samenvatting schrijven	-
	13-07-2018	Inleveren conceptverslag	17.00 uur
Week	Datum	Werkzaamheden/taken	Tijd
19	16-07-2018	Aanpassen/verbeteren scriptie en feedback	-
	17-07-2018	Aanpassen/verbeteren scriptie en feedback	-
	18-07-2018	Aanpassen/verbeteren scriptie en feedback	-
	19-07-2018	Aanpassen/verbeteren scriptie en feedback	-
	20-07-2018	Afronden scriptie + presentatie opstellen	-
Week	Datum	Werkzaamheden/taken	Tijd
20	23-07-2018	Eindgesprek praktijkbegeleider dhr. Pilage	N.t.b.
	24-07-2018	Afronden scriptie + presentatie opstellen	-
	25-07-2018	Afronden scriptie + presentatie opstellen	-
	26-07-2018	Laatste (spellings)controle scriptie	-
	27-07-2018	Inleveren definitieve scriptie	24.00 uur