



Auditteam Voetbal en Veiligheid
Knoppenmodel Stewardonderzoek

Inhoud

Knoppenmodel stewardonderzoek – handvatten voor de korte termijn	3
1.1 Coördineren en faciliteren	3
1.2 Werving & Selectie	4
1.3 Opleiden, trainen en oefenen	4
1.4 Beloning en waardering	5
1.5 Briefing & Debriefing	6
1.6 Positionering van stewards	6
1.7 Samenwerking met andere BVO's en externe partners	7
1.8 Gastvrijheid	8

Knoppenmodel stewardonderzoek – handvatten voor de korte termijn

Het Auditteam Voetbal en Veiligheid heeft acht 'knoppen' in kaart gebracht, waar aan gedraaid kan worden om op korte termijn verbeteringen door te voeren in de stewardorganisatie. Het gaat om kleine, praktische verbeteringen waar clubs bij wijze van spreken morgen mee aan de slag kunnen, om te zorgen voor een kwaliteitsimpuls voor de stewardorganisatie. De handvatten die in het knoppenmodel worden geboden, zijn gebaseerd op input, ervaringen en observaties vanuit diverse 2-metingen en de activiteiten die zijn uitgevoerd in het kader van het stewardonderzoek (zie bijlage voor een overzicht van uitgevoerde activiteiten en interviews). In dit document werken we de verschillende 'knoppen' uit. Op verschillende plekken noemen we voorbeelden van zogenaamde 'best practices' die we zijn tegen gekomen bij clubs. Deze voorbeelden zijn zeker niet uitputtend, maar zijn bedoeld ter inspiratie voor andere clubs.

1.1 Coördineren en faciliteren

- **Stel een "gids" samen met alle relevante informatie voor stewards, inclusief praktische tips en tricks.** Denk hierbij aan een bejegeningprofiel, aanwijzingen voor kleding houding en gedrag en veel gestelde vragen en antwoorden.
 - Bij Ajax en AZ maakt men al gebruik van zo'n gids. Stewards in opleiding krijgen deze gids, waardoor zij beter zijn voorbereid op hun eerste werkdag en altijd een naslagwerk hebben om op terug te kunnen vallen.
- **Zorg bij iedere ingang voor tafels voor het controleren van tassen en prullenbakken voor het weggooien van verboden voorwerpen, zoals flesjes en blikjes.** In de praktijk blijkt dat als er niks voorhanden is waar een tas opgezet kan worden, deze slechts oppervlakkig kan worden gecontroleerd door de steward. Door het faciliteren van tafels wordt het controleren van tassen veiliger en makkelijker.
- **Zet alle beschikbare stewards in principe iedere wedstrijd in of maak afspraken over het aantal wedstrijden dat een steward aanwezig moet zijn.** Dit zorgt ervoor dat de drempel om af te melden hoger wordt en draagt bij aan de betrokkenheid van stewards.
 - FC Dordrecht en RKC Waalwijk kiezen er bewust voor om niet te rouleren met haar stewards, om op die manier de motivatie onder de stewards te behouden. Bij FC Dordrecht leidt dit er toe dat er iedere wedstrijd uit de vaste pool van ruim 40 stewards, zo'n 30 tot 35 stewards aanwezig zijn.
 - Bij N.E.C. en SC Heerenveen is de afspraak dat stewards 80% van de wedstrijden aanwezig moeten zijn. Hierdoor krijgen de stewards een eigen verantwoordelijkheid om zo vaak mogelijk aanwezig te zijn.
- **Voorzie stewards, indien mogelijk, van benodigde werkkleding zoals schoenen met stalen neuzen en een werkbreek.** Als dit niet haalbaar is, kijk dan of het mogelijk is om stewards hierin te faciliteren (bijvoorbeeld door een korting aan te kunnen bieden als men via de club bestelt).



1.2 Werving & Selectie

- **Maak gebruik van het handboek “Werving, Selectie en Behoud van Stewards” van de KNVB¹ voor praktische tips rondom de werving en selectie van stewards.**
- **Zet een boegbeeld van de club in als gezicht voor een wervingscampagne.** Denk bijvoorbeeld aan de voorzitter, een speler of iemand die al erg lang actief is bij de club.
- **Laat sollicitanten eerst een keer meelopen tijdens een wedstrijd, voordat zij daadwerkelijk starten met de opleiding en aan de slag gaan.** Op die manier kan van beide kanten (veiligheidsorganisatie en aankomende steward) worden gekeken of er een ‘klik’ is.
 - Bij N.E.C. worden sollicitanten gekoppeld aan een stewardcoördinator, met wie zij meelopen tijdens een wedstrijd. Dan krijgt de sollicitant een rondleiding en wat informatie over de club. Naar aanleiding hiervan kijkt de stewardcoördinator waar de sollicitant het beste gepositioneerd zou kunnen worden. Vervolgens loopt de sollicitant nog een wedstrijd mee, om te kijken of men van beide kanten tevreden is.
- **Voer exit-interviews met vertrekkende stewards, om inzicht te krijgen in de reden waarom iemand vertrekt.** Gebruik de informatie uit de exit-interviews om te bepalen waar je op kunt investeren bij de werving en selectie van nieuwe stewards (of andere zaken om de stewardorganisatie te verbeteren).



1.3 Opleiden, trainen en oefenen

- **Laat stewards in opleiding ondertussen ook meelopen in de praktijk tijdens een aantal wedstrijden.** Op die manier krijgen stewards een beeld van wat het werk in de praktijk inhoudt en zijn zij beter in staat om de theorie te koppelen met de praktijk.²
 - Bij Ajax lopen stewards in opleiding tijdens meerdere wedstrijden mee met een ervaren steward, waarbij zij meekijken op de sector en kennismaken met collega's.
- **Maak in de opleiding gebruik van rollenspellen om te oefenen met de theorie en het effect van bepaalde acties in de praktijk te kunnen ervaren.** Daarmee kunnen stewards bijvoorbeeld ervaren hoe mensen reageren op bepaalde aanspreekvormen en op confrontatie met hun gedrag.
 - Bij Ajax heeft men de opleiding van de KNVB en UEFA op maat gemaakt, waarbij rollenspellen veel aandacht krijgen. Hierdoor verstevigen zij de relatie tussen de theorie en de praktijk.
- **Geef foullering een prominente plek in de stewardopleiding en focus hierbij op de uitvoering in de praktijk.** Foullering is een belangrijk veiligheidsmiddel in het stadion, dus het is van belang dat stewards de benodigde handvatten hebben om zo goed mogelijk te kunnen foulleren. Denk hierbij aan: op basis waarvan bepaal je wie wel en niet gefouilleerd moet worden bij selectieve foullering, waar moet je op letten bij de foullering en praktische tips en tricks voor foulleren in de praktijk.
 - Bij Helmond Sport wordt tijdens de briefing uitgebreid aandacht besteed aan de foullering, waarbij de veiligheidscoördinator voordoet hoe de foullering uitgevoerd moet worden en daarbij aandachtspunten benoemd.



¹ Handboek Werving, Selectie en Behoud van Stewards, KNVB, 2005.

² Stewardtaken mogen pas uitgevoerd worden na het afronden van de opleiding en het ontvangen van de oranje pas.

- **Geef houding, uitstraling en gedrag van de steward een prominente plek in de stewardopleiding.** De houding, het uiterlijk en het gedrag van een steward zijn erg belangrijk voor de mate waarin hij serieus wordt genomen door supporters en vormen daarmee een belangrijke basis voor het optreden van de steward. Het is belangrijk dat stewards hier bewust van worden gemaakt tijdens de opleiding.
 - Bij FC Twente wordt gedurende de opleidingsavonden continu gehamerd op het belang van een goede houding, uiterlijk en gedrag. Stewards worden er bewust van gemaakt dat je maar één keer een eerste indruk kan maken en dat je respect af kan dwingen met je uitstraling.
- **Laat stewards kennismaken met het stadion door middel van een speurtocht.** De stewards leren zo in een avond het stadion, de verschillende sectoren en alle bijzonderheden kennen.
 - Bij Fortuna Sittard is er een speurtocht in het stadion voor de stewards in opleiding. Het is een leuke en leerzame manier om het stadion goed te leren kennen.
- **Besteed uitgebreid aandacht aan een gezamenlijke reflectie tijdens en na afloop van trainingen en oefeningen.** Trainen en oefenen is op zichzelf al erg nuttig, maar in de praktijk blijkt dat het leereffect wordt vergroot door met elkaar te reflecteren op wat goed ging en waar kansen liggen voor verbetering. Kijk naar de mogelijkheden om tijdens en na de oefening momenten in te bouwen waarin waarnemers in kleine (gemengde) groepen feedback kunnen geven en uitvragen aan deelnemers hoe zij het hebben ervaren. Door de reflectie niet per onderdeel (hoofdstewards, EHBO, politie etc.) te doen, leert men elkaar beter kennen en kan van elkaar geleerd worden.

1.4 Beloning en waardering

- **Zorg voor een snack tijdens de wedstrijd en/of een hapje en een drankje na afloop van de wedstrijd.** Op deze manier bedank je de stewards voor hun werk en laat je als BVO zien dat je hun werk waardeert.
 - Bij N.E.C. worden er af en toe broodjes frikandel uitgedeeld en daarnaast zorgt men af en toe voor een extraatje, zoals appelbeignets met warme chocolademelk na de laatste thuiswedstrijd voor de winterstop.
 - Bij Fortuna Sittard krijgen stewards, beveiligers en servicemedewerkers bij thuiswedstrijden altijd iets te eten en drinken mee voor tijdens de wedstrijd (bijvoorbeeld een lunchpakket).
- **Organiseer regelmatig een uitje voor de stewards, bijvoorbeeld aan het einde van het seizoen.** Het organiseren van een uitje is voor de BVO een mooie manier om de stewards te bedanken voor hun werkzaamheden tijdens het seizoen. Daarnaast draagt het ook bij aan het teamgevoel onder de stewards.
 - Sparta Rotterdam heeft een activiteitencommissie in het leven geroepen (voor en door stewards) om het teamgevoel te vergroten, door middel van bijvoorbeeld een barbecue en een kerstborrel.
 - Bij Fortuna Sittard kunnen stewards na de wedstrijd iets drinken in het stewardhome. Een biertje kost dan bijvoorbeeld €1.- en dat geld gaat in de pot voor uitjes en de nieuwjaarsborrel.
- **Beloon stewards die langere tijd goed werk leveren en loyaal aan de club zijn, met het aanbieden van diensten bij uitwedstrijden, andere clubs of evenementen.**
 - Bij FC Twente komen stewards die langer dan een jaar in dienst zijn in aanmerking voor uitwedstrijden.



1.5 Briefing & Debriefing

- **Maak een standaardformat voor iedere briefing en debriefing.** Een vast format zorgt voor een zekere routine in de briefing, waardoor belangrijke basisinformatie voor de (hoofd)stewards altijd aan de orde komt. Ook bij het debriefen kan er een standaardformat worden gebruikt, zodat er iedere wedstrijd gereflecteerd kan worden op een aantal vaste onderdelen.
 - Bij Feyenoord wordt een vast format voor de briefing gebruikt, waarin zaken als de classificatie van de wedstrijd, het aantal verwachte supporters, de manier van fouilleren, de ontvangst van uitsupporters, bijzonderheden en een korte terugblik op de vorige wedstrijd aan de orde komen. Daarnaast ontvangen de supervisors voorafgaand aan de wedstrijddag al een informatiepakket.
 - Bij de Graafschap wordt de briefing voorbereid door een informatiemap voor de hoofdsteward, met daarin onder andere ook formulieren voor het schouwen van de tribunes.
- **Gebruik de briefing om (hoofd)stewards op de hoogte te stellen van eventuele stadionverboden.** In de praktijk is het voor stewards vaak erg lastig om te handhaven op stadionverboden. Het kan helpen om hieraan in de briefing aandacht te besteden en ook foto's te laten zien.
- **Gebruik de briefing om basics te herhalen.** De kracht van herhaling is groot. Daarom is het zinvol om enkele belangrijke basics voor stewards tijdens de briefing regelmatig aan de orde te stellen. Denk hierbij aan zaken als de focus op gastheerschap, principes voor uiterlijk, houding en gedrag, tips voor fouillering, hoe om te gaan met vuurwerk. Waar mogelijk is het zinvol om dit door middel van beeldmateriaal te ondersteunen.
- **Houdt de briefing en debriefing in een rustige omgeving.** Bij een briefing en debriefing kan er privacygevoelige informatie gedeeld worden. Het is daarom noodzakelijk om de briefing en debriefing in een rustige omgeving te houden. Idealiter worden de briefings gehouden in een afgesloten ruimte, maar een andere plek waar geen andere mensen komen is ook mogelijk.



1.6 Positionering van stewards

- **Zorg ervoor dat stewards goed zichtbaar zijn voor supporters en vanuit de commandoruimte.** Dit kan bijvoorbeeld door stewards zo min mogelijk in de gracht te positioneren en met name op de tribune. Daarnaast helpt het voor de herkenbaarheid van stewards om hen te voorzien van opvallende jassen. In aanvulling daarop kan het onderscheid tussen stewards en hoofdstewards duidelijk worden gemaakt door een andere kleur jas. Als bewust wordt gekozen voor neutrale stewardjassen (vanwege de klantvriendelijke uitstraling), zorg dan voor fluoriserende hesjes of banden om te gebruiken in geval van nood.
 - Bij Go Ahead Eagles en FC Dordrecht hebben zowel de stewards als de hoofdstewards neon gele jassen, zodat zij goed zichtbaar zijn in het publiek.
 - Bij Fortuna Sittard hebben de stewards neon gele jassen en de hoofdstewards neon oranje. Om het onderscheid tussen stewards en hoofdstewards goed aan te geven.
 - Bij Feyenoord hebben de stewards zwarte jassen met neon gele mouwen en de hoofdstewards dezelfde jassen met neon oranje mouwen.
- **Positioneer de meest ervaren en kundige stewards bij het uitvak en andere risicovakken in het stadion.** De inzet bij risicovakken vraagt om kennis van de doelgroep en ervaring in optreden in lastige situaties. Dit kan gewaarborgd worden door ervaren stewards te plaatsen op deze posities. Daarnaast



blijkt in de praktijk dat het helpt als harde kern supporters bekend zijn met de stewards op de zijde. Dit kan bijdragen aan wederzijds respect. Bij het uitvak is het vooral van belang dat er stewards staan die goed kunnen fouilleren. Verder wordt er daar van de ontvangende club met name gastvrijheid en samenwerking met de stewards van de bezoekende club gevraagd.

- **Zorg voor een strategische positionering van vrouwelijke stewards in het stadion.** Supporters zijn doorgaans minder agressief tegenover vrouwelijke stewards, zo blijkt uit diverse tweemetingen. Wanneer zij op posities worden geplaatst waar regelmatig agressie wordt getoond tegenover stewards, kan dit deze agressie verminderen.
 - FC Dordrecht heeft relatief veel vrouwen in de stewardorganisatie. Zij geven aan dat de vrouwelijke stewards helpen bij het inperken van de agressie van fanatieke supporters tegenover stewards.
- **Laat stewards die op de tribunes staan regelmatig de trap op en af lopen.** Hierdoor wordt de zichtbaarheid van stewards voor supporters en voor de organisatie in de commandoruimte vergroot en zijn zij makkelijker aanspreekbaar voor supporters.
 - FC Utrecht heeft een 12-minuten regeling ingesteld voor de stewards op de tribunes. Zij lopen iedere 12 minuten de trap op en af. Ook om de trappen vrij te houden van publiek of afval.

1.7 Samenwerking met andere BVO's en externe partners

- **Kijk regelmatig mee tijdens een opleidingsavond van een andere BVO, om op die manier nieuwe inzichten op te doen en van elkaar te leren.** Iedere BVO zal in meer of mindere mate een eigen invulling geven aan de stewardopleiding van de KNVB/UEFA. En hoewel het belangrijk is om de opleiding toe te spitsen op de eigen situatie, is het altijd relevant om inspiratie op te doen en van gedachten te wisselen met andere clubs.
- **Organiseer werkbezoeken met andere BVO's.** Door af en toe op wedstrijdbezoek te gaan bij een andere club en andere clubs uit te nodigen voor een wedstrijdbezoek, wordt de uitwisseling van kennis en ervaring gestimuleerd. Wedstrijdbezoeken kunnen zorgen voor het uitwisselen van best practices, zodat beide clubs daar verbetering kunnen aanbrengen.
- **Wissel producten/formats uit met andere BVO's.** Het ontwikkelen van bepaalde producten, zoals een standaardformat voor de briefing en debriefing of een leerwerkboek voor stewards in opleiding, vraagt meestal om een forse tijdsinvestering en daarnaast zijn er soms kosten mee gemoeid. Door, waar mogelijk, gebruik te maken van producten/formats die bij andere BVO's beschikbaar zijn, kan tijd en geld worden bespaard.
- **Nodig externe partners, zoals politie en gemeente, regelmatig uit om deel te nemen aan een oefening of voor een wedstrijdbezoek.** Voor een goede onderlinge samenwerking, is het van belang dat betrokken partijen (in ieder geval politie en gemeente) elkaar regelmatig zien en met elkaar oefenen. Daardoor wordt het begrip voor elkaars werk en het onderlinge vertrouwen vergroot. Voor partners die vaak minder direct betrokken zijn bij de veiligheidsorganisatie, zoals brandweer, ambulancedienst en OM, kan het daarnaast behulpzaam zijn om hen eens uit te nodigen voor een wedstrijdbezoek. Op die manier kunnen zij ervaren hoe de veiligheid in en rondom het stadion is georganiseerd en wat de rol van stewards daarin is.
 - Bij RKC Waalwijk is er één keer per jaar een oefening samen met externe partners, op initiatief van de gemeente. Aan het eind van de oefening wordt gezamenlijk gereflecteerd, zodat de betrokken partijen onderling ervaringen kunnen uitwisselen en samen optrekken in het verbeteren van de veiligheidsorganisatie.



Samenwerking met andere BVO's en externe partners

Bevorderen van de banden tussen BVO's onderling en met externe partners, om van elkaar te leren en om ideeën/producten uit te wisselen

1.8 Gastvrijheid

- **Benadruk regelmatig dat gastheerschap een belangrijk onderdeel is van het werk van een steward.** Dit kan bijvoorbeeld door gastheerschap een belangrijk onderdeel te maken van de stewardopleiding, trainingen en oefeningen. Daarnaast kan het helpen om tijdens de briefings consequent aandacht te besteden aan gastheerschap, bijvoorbeeld door goede en slechte voorbeelden te benoemen.
 - Bij N.E.C. wordt ieder seizoen een kick-off dag georganiseerd, waarbij veel aandacht wordt besteedt aan gastheerschap en de omgang met supporters. Daarnaast wordt er tijdens de briefings altijd aandacht gegeven aan een gastvrije ontvangst, waarbij bijvoorbeeld wordt benadrukt dat het goed is om als steward een vriendelijke blik te hebben. Ook heeft N.E.C. een 'hospitality coördinator' die de stewards traint in gastheerschap.
 - Bij FC Twente heeft het thema 'gastvrijheid' een belangrijke plek in de stewardopleiding. Het uitgangspunt is daar dat dienstverlening en gastvrijheid de aspecten moeten zijn waarin een steward zichtbaar is voor het publiek. Hiermee kan de stewardorganisatie het verschil maken voor de bezoekers. Beveiliging en veiligheidsmaatregelen worden gezien als een belangrijke basis om service te kunnen bieden, maar dienen zoveel mogelijk onzichtbaar te worden georganiseerd.



Bijlage – Overzicht van uitgevoerde activiteiten en interviews

Betrokkene	Activiteit
	Documentstudie
Ajax	Telefonisch interview met VC
De Graafschap	Algemene 2-meting (audit)
FC Den Bosch	Algemene 2-meting (audit)
FC Dordrecht	Algemene 2-meting (audit), in combinatie met stewardonderzoek
FC Twente	Bijwonen opleidingsavond stewardopleiding
Feyenoord	Wedstrijdbezoek en interview met VC
Fortuna Sittard	Algemene 2-meting (audit), in combinatie met stewardonderzoek
Go Ahead Eagles	Algemene 2-meting (audit)
Helmond Sport	Algemene 2-meting (audit)
MVV	Algemene 2-meting (audit)
N.E.C.	Telefonisch interview met VC
RKC Waalwijk	Bijwonen multidisciplinaire calamiteitenoefening
SC Heerenveen	Interview met VC
SC Telstar	Algemene 2-meting (audit)
Sparta Rotterdam	Telefonisch interview met VC
VVV Venlo	Algemene 2-meting (audit)
Werkgroep stewarding KNVB	Presentatie en verdiepend gesprek over het 'knoppenmodel'