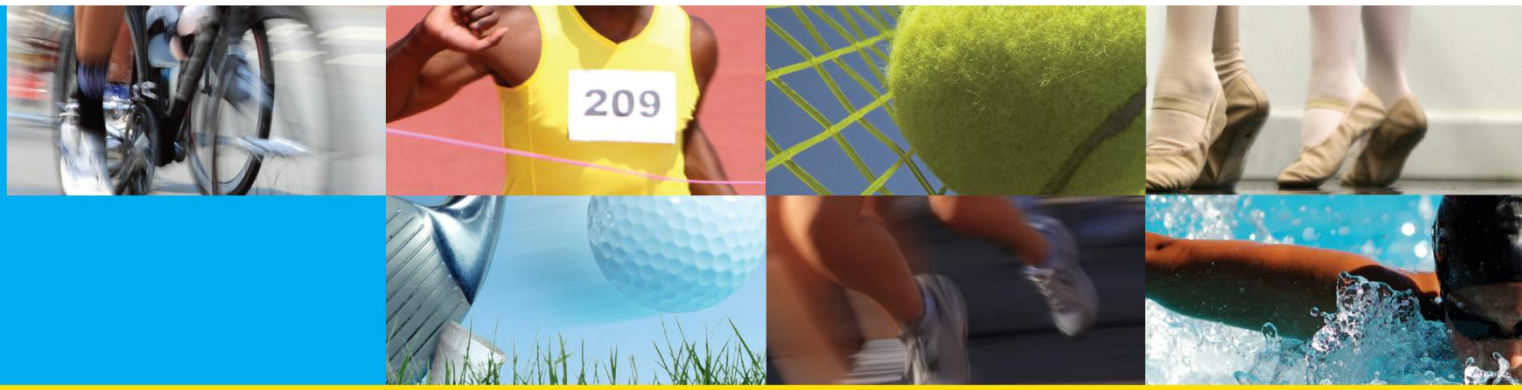
mulier instituut
sociaal-wetenschappelijk sportonderzoek



Samen naar concreet sportief en tastbaar respect

Froukje Smits

Janine van Kalmthout

SAMEN VOOR SPORTIVITEIT & RESPECT

Samen naar concreet sportief en tastbaar respect

De realisatie van actieplannen ‘Sportiviteit & Respect’
van sportbonden onderzocht

Froukje Smits
Janine van Kalmthout

© *Mulier Instituut*
Utrecht, september 2012

Mulier Instituut
Sociaal-wetenschappelijk sportonderzoek

Postbus 85445
3508 AK Utrecht

t 030 721 02 20
e info@mulierinstituut.nl
i www.mulierinstituut.nl

Inhoudsopgave

Samenvatting		**5**
1.	**Inleiding**	**9**
1.1	Aanpak ‘Samen voor Sportiviteit & Respect’	9
1.2	Doelstelling onderzoek	11
1.3	Opbouw van het rapport	11
2.	**Theoretische onderbouwing en methoden**	**13**
2.1	SMART-formulering	13
2.2	Model van Fleuren et al.	14
2.3	Methoden onderzoek	19
3.	**Inhoud actieplannen en context bondsniveau**	**21**
3.1	Context bonden	21
3.2	Achtergrond actieplannen	23
3.3	De actieplannen	26
3.4	Regiegroep	29
3.5	Samenvatting	30
4.	**Uitwerking actieplannen: acties**	**33**
4.1	Toolkit	33
4.2	Positief Coachen en Tischa Neve	35
4.3	Campagne	36
4.4	Spelregels	37
4.5	Prematch briefing	37
4.6	Aanpassen straf- en tuchtrecht	38
4.7	Monitoren	40
4.8	Samenvatting	42
5.	**Uitwerking actieplannen: eindgebruikers**	**45**
5.1	Bondsbestuurders	45
5.2	S&R concreet maken voor verenigingsbestuurders	46
5.3	Trainers/coaches	52
5.4	Arbitrage	53
5.5	Overige doelgroepen	55
5.6	Invoerstrategieën van Fleuren	58
5.7	Samenvatting	60
6.	**Verder met Sportiviteit & Respect**	**63**
6.1	Do’s	63
6.2	Don’ts	70
6.3	Organisatorische tips en tricks	76
6.4	Vooruitblik	78
6.5	Beleidsbeslispunten	83
6.6	Samenvatting	85

7. Conclusie en aanbevelingen 87
7.1 Belangrijkste bevindingen 87
7.2 Aanbevelingen 91

Bronnen 93

Bijlage 1: Leden regiegroep SSR per bond 94

Bijlage 2: Samenvatting actieplannen bonden 95

Bijlage 3: Topiclijst interviews voorjaar 2011 136

Bijlage 4: Topiclijst belronde najaar 2011 138

Bijlage 5: Strategiematrix verslag expertmeeting 139

Bijlage 6: Lege strategiematrix 143

Bijlage 7: Ingevulde strategiematrix 144

Samenvatting

Onderzoek programma 'Samen voor Sportiviteit en Respect'

In 2009 hebben elf sportbonden, onder regie en coördinatie van de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond, een programma opgesteld ter bevordering van sportiviteit en respect. Ook NOC*NSF is een van de partners. Samen willen ze het onwenselijke gedrag op en rondom het sportveld, alsmede de (te) negatieve beeldvorming daarover, bespreekbaar maken en ten positieve veranderen. De regiegroep waarin vertegenwoordigers van de elf sportbonden hebben plaatsgenomen, pakt het probleem collectief aan door het programma 'Samen voor Sportiviteit & Respect' (SSR) op te stellen.

Alle elf aangesloten bonden hebben een actieplan opgesteld om het thema Sportiviteit & Respect (S&R) binnen hun bond vorm te geven. Deze plannen omvatten acties als bijvoorbeeld het ontwerpen van een toolkit voor verenigingsbestuurders, het lanceren van een campagne, het aanbieden van spelregeltesten en -cursussen, het introduceren van een prematch-briefing of het aanpassen van het tuchtrecht in het kader van S&R.

Het Mulier Instituut heeft onderzoek uitgevoerd naar de uitvoering van individuele S&R-aanpak van de bonden. Het doel van dit onderzoek is om middels een procesevaluatie de succes- en faalfactoren van de actieplannen van de sportbonden inzichtelijk te maken. Het Mulier Instituut heeft hiertoe gebruikgemaakt van een kwalitatieve onderzoeksopzet. In het voorjaar van 2011 zijn de S&R-beleidsmedewerkers van deelnemende bonden geïnterviewd. In het najaar van 2011 volgden een expertmeeting en een belronde. In het onderzoek zijn twee theoretische modellen toegepast: de SMART-formulering en het model van Fleuren et al.[1]

Actieplannen

De rapportage beschrijft op grond van welke factoren de S&R-doelstellingen tot stand zijn gekomen en onder welke omstandigheden de verschillende bonden hun plannen uitvoeren. Gebleken is dat de organisatie structuren waarbinnen de plannen worden uitgevoerd zeer wisselend is. Het contact met de sportverenigingen, het draagvlak voor de actieplannen, de bondsgrootte en de achtergrond van de beleidsmedewerker wisselen per bond, hetgeen de werkwijze en resultaten beïnvloedt. Daarnaast bestaan er ook grote verschillen tussen de bonden met betrekking tot voorgaand S&R-beleid, probleemanalyse, beschikbare middelen, bondsvisie en cultuur. Al deze factoren zijn van invloed op het behalen van de voorgenomen S&R-doelstellingen. Door diverse factoren kwam een aantal bonden bijvoorbeeld al niet uit met de tijdsplanning. De soms 'weerbarstige' praktijk draagt in dat opzicht niet bij aan een soepele uitvoering van de plannen.

[1] In de rapportage wordt gebruik gemaakt van een determinanten checklist model, ontwikkeld door Dr. M. Fleuren (Margot) et al. (2010). Er is geen verwantschap met M.Fleuren (Marijke), projectleider van de regiegroep Samen voor Sportiviteit & Respect.

Succes- en faalfactoren

Een van de belangrijkste succesfactoren van de actieplannen was, zo bleek, het concreet maken van het thema S&R. Wat houdt S&R in? Wat wordt ermee bedoeld? Waar moeten de verenigingsbestuurders aan denken als het om S&R-vraagstukken gaat? De bonden hebben een probleemanalyse uitgevoerd bij hun verenigingen, door met hen in gesprek te gaan over S&R bij speciale themabijeenkomsten, conferenties, theatervoorstellingen et cetera. Zo konden de bonden in hun actieplannen aansluiten op de S&R-problematiek van de verenigingen en de behoeften van de verenigingsbestuurders. Door voor een persoonlijke benadering te kiezen hebben de S&R-medewerkers de band en communicatie tussen de bonden en verenigingen verbeterd. De S&R-formulering is vaak met inbreng van verenigingsbestuurders tot stand gekomen wat het draagvlak van het thema ten goede is gekomen.

Wanneer de problematiek bij de clubs helder is, kan de bond ook aan een andere succesfactor voldoen: het ontwerpen van een concrete toolkit om de aansluiting bij verenigingsbestuurders te vinden. De S&R-medewerkers hebben veel acties uitgevoerd en gepromoot. Ze zijn over het algemeen tevreden over de acties en het S&R-ondersteuningspakket voor de verenigingsbestuurders. Over de wijze waarop campagne- en promotiemateriaal ingezet dienen te worden, lopen de meningen van de S&R-medewerkers uiteen. De medewerkers hebben de materialen naar eigen inzicht en op verschillende wijzen ingezet, waardoor ervaringen en meningen van elkaar verschillen. Zij waren het wel met elkaar eens dat continuïteit vanuit de bond van belang is, omdat het thema volgens de medewerkers een kwestie is van ‘een lange adem’. De beleidsmedewerkers willen opgedane ervaringen en kennis in een volgend beleid benutten.

Het ontbreekt de bonden echter nog aan inzicht in welke verenigingsbestuurders van welke typen verenigingen bereikt worden en al dan niet met het thema S&R aan de slag gaan.

Faalfactoren die uit het onderzoek naar voren kwamen, zijn het onvoldoende kunnen bereiken en de belastbaarheid van (vereniging)scheidsrechters, en de ontoereikende beschikbaarheid van verenigingsconsulenten om verenigingsbestuurders begeleiding te bieden op het thema S&R. Het verplicht stellen van spelregelkennis voor de jeugd, het opzetten van een registratiesysteem voor overtredingen en excessen en ook het wijzigen van spelregels in het voordeel van S&R-doeleinden bleken vaak vooralsnog onhaalbare ambities.

Bondsoverstijgend is er kennis gedeeld in de regiegroep SSR waarin alle deelnemende bonden vertegenwoordigd zijn. De leden zijn zeer enthousiast over de samenwerking en uitwisseling binnen deze formatie: de regiegroep is een succes.

De belangrijkste aanbevelingen zijn:

- Creëer draagvlak
  Het is van groot belang draagvlak te creëren. Dat kan door het thema S&R concreet te maken voor (verenigings)bestuurders, persoonlijk contact te maken, hen te overtuigen en te wijzen op hun verantwoordelijkheden, aan te sluit bij de S&R-problematiek op het niveau van de verenigingen en de wensen en behoeften van de verenigingbestuurders.

- Ontwerp een ‘toolkit’ op maat
  Ontwerp en verstrek modules, trainingen en cursussen en zorg voor communicatiemiddelen waarbij het thema S&R zichtbaar wordt en wees daarbij creatief. Zorg daarbij voor voldoende bereik van de doelgroepen, bereik bijvoorbeeld scheidsrechters op alle niveaus, maar houd rekening met hun belastbaarheid.

- Veranker S&R-beleid
  Zorg voor continuïteit in de aandacht die de bond schenkt aan het thema S&R en geef als bond het goede voorbeeld door S&R te verankeren in het beleid. Omdat het thema S&R een ‘kwestie is van een lange adem’ is het aanbevelenswaardig ervoor te zorgen dat de actiepunten eigen worden onder de verschillende doelgroepen en gewoontes te kweken.

- Werk samen met andere bonden
  Het is raadzaam de klankbordwerking en uitwisseling te behouden door de regiegroep, zoals toegepast in het SSR-programma, voort te zetten.

- Zorg voor inzicht
  Zet een degelijk monitorsysteem op voor het registreren van overtredingen en excessen, zodat je inzicht krijgt waar en wanneer er verschillende (type) problemen voordoen. Maak ook inzichtelijk welke (typen) verenigingen betrokken zijn en actief met S&R aan de slag (willen) gaan zodat je gerichte acties kan uitvoeren.

1. Inleiding

1.1 Aanpak 'Samen voor Sportiviteit & Respect'

Doelstelling

In 2009 hebben elf sportbonden, onder regie en coördinatie van de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond, een programma opgesteld ter bevordering van sportiviteit en respect. Ook NOC*NSF is een van de partners. Samen willen ze het onwenselijke gedrag op en rondom het sportveld, alsmede de (te) negatieve beeldvorming daarover, bespreekbaar maken en ten positieve veranderen. De regiegroep[2] waarin vertegenwoordigers van de elf sportbonden hebben plaatsgenomen, pakt het probleem collectief aan door het programma 'Samen voor Sportiviteit & Respect' op te stellen. In de subsidieaanvraag 'Samen voor Sportiviteit & Respect'(SSR) spreken de elf bonden over de trend van verharding en verruwing in de sport die zij trachten te doorbreken en om te zetten in een trend van meer Sportiviteit & Respect (S&R) op en rondom het sportveld.

De betrokkenen willen met het programma het volgende bewerkstelligen:

- een duurzame en sportbrede aanpak 'Samen voor Sportiviteit & Respect' formuleren
- de beeldvorming over de incidentie van onwenselijk gedrag in de sport verbeteren
- binnen de vereniging de aandacht voor Sportiviteit & Respect vergroten
- onwenselijk gedrag op en rondom het sportveld aanpakken

SSR richt zich daarbij primair op de doelgroepen: 'sporter en coach', 'scheidsrechters en trainers', 'ouders, toeschouwers en verenigingsbestuurders' en 'districtsbestuurders en bondsbestuurders'. De 'overheid en pers' maken geen actief onderdeel uit van het programma (Subsidieaanvraag SSR, 2009).

Aanpak

Volgens de initiatiefnemers van het programma spelen bestuurders een belangrijke rol in het bespreekbaar maken van onwenselijk gedrag op en rond het sportveld.

"Wanneer zij het thema binnen de eigen organisatie (bond/district/vereniging) op de agenda zetten, is het gemakkelijker om de rest van de organisatie te mobiliseren. Bij de preventie van onwenselijk gedrag in de sport is het van belang dat de verantwoordelijke bestuurders, maar ook scheidsrechters, coaches, trainers en ouders het goede voorbeeld geven (Subsidieaanvraag SSR, 2009) ."

[2] De volgende personen maakten deel uit van de regiegroep: Mevr. M. Fleuren (KNHB) projectleider, Dhr. R. Reniers (KNVB) assistent projectleider, Mevr. M. van Tienen (KNHB), Mevr. I. Sijstermans (KNKV), Mevr. J. Pleizier (Nevobo), Mevr. A. Danton (NRB), Dhr. C. van Broekhoven (NIJB), Dhr. P. Strikwerda (NBB), Mevr. N. Verdult (KNWU), Mevr. Y. Ensink (NHV), Dhr. J. Bockweg (KNBSB), Dhr. H. Klopper (KNZB), Dhr, J.W. Landre (KNVB), Mevr. L. Vloet (NOC*NSF), Dhr. J. Vlasblom (NOC*NSF), Dhr. J. Minkhorst (ASK).

De initiatiefnemers van het programma stellen daarom dat alleen een fundamentele aanpak het onwenselijke gedrag op en rondom het sportveld, en de te negatieve beeldvorming écht ten positieve kan veranderen. Om dit te bewerkstelligen hebben de initiatiefnemers gekozen voor een gezamenlijke aanpak in twee stappen, gevolgd door een vertaling naar een individuele aanpak per bond.

Stap één van de gezamenlijke aanpak richt zich op het realiseren van een mentaliteits- en attitudeverandering onder sportbestuurders. De bestuurders moeten zich bewust worden van de urgentie om onwenselijk gedrag bespreekbaar te maken en tegen te gaan. Het onderwerp S&R trachten de bonden daarom in besturen in alle lagen van de sport op de agenda te zetten, zowel in bonden als districten en verenigingen. Het doel is om de mentaliteits- en attitudeverandering onder de sportbestuurders door te laten sijpelen naar de verenigingen. Tevens gaan de betrokkenen gaan ervanuit dat bestuurders een belangrijke rol spelen in het verbeteren van de beeldvorming over hoe vaak onwenselijk gedrag in de sport daadwerkelijk voorkomt (VODW, 2010).

Stap twee van de gezamenlijke aanpak richt zich direct op het verminderen van onwenselijk gedrag op en rondom het sportveld. De initiatiefnemers stellen dat onwenselijk gedrag enerzijds kan worden teruggedrongen door kennis van en begrip voor spel- en gedragsregels te vergroten. Anderzijds kan onwenselijk gedrag volgens hen worden beperkt door de kwaliteit (en kwantiteit) van het bestuurlijk, arbitrerend en sporttechnisch kader te vergroten.

Deelonderzoeken

De KNHB coördineert het programma ‘Samen voor Sportiviteit & Respect’. Het Mulier Instituut voert de monitoring en evaluatie van dit initiatief uit en werkt hierbij nauw samen met onder andere Kennispraktijk, de betrokken sportbonden en NOC*NSF.

Het onderzoek bestaat uit twee onderdelen. Het eerste onderdeel omvat een effectmeting van het programma en inventariseert de effecten en resultaten van het programma als geheel. Het onderdeel omvat de volgende aspecten:

I. Beeldvorming Nederlands publiek
   In 2008 bleek uit onderzoek dat bij het Nederlandse publiek een negatievere beeldvorming bestond over het voorkomen van onwenselijk gedrag, dan te verwachten viel op grond van de daadwerkelijke incidentie. Als onderdeel van de effectmeting van het programma SSR wordt onderzocht of de beeldvorming verbeterd is. In 2011 verscheen de eerste rapportage *‘Minder klappen meer applaus’,* in het najaar van 2011 is de tweede meting verricht. In het voorjaar van 2012 verschijnt de eindrapportage met daarin de resultaten van de tweede meting.
II. Aandacht voor aanpak onwenselijk gedrag binnen verenigingen
   De sporttakken die aan SSR deelnemen, hebben de afgelopen jaren extra inspanningen geleverd ter bevordering van S&R in de sport. Door de resultaten bij deze betrokken takken van sport te vergelijken met hun eerdere meting (0-meting) en gegevens over de gemiddelde sportvereniging, wordt nagegaan of de extra inspanningen veranderingen hebben bewerkstelligd. De rapportage wordt verwacht in het voorjaar van 2012.

Het tweede onderdeel richt zich op de effectiviteit en duurzaamheid van de aanpak per sporttak. Hierbinnen komen de volgende deelonderzoeken aan bod:

III. Analyse spel- en gedragsregels
In 2010 is de publicatie '*Samen voor Sportiviteit en Respect. Analyse spel- en gedragsregels* verschenen.' Deze studie betreft een set aanbevelingen per deelnemende bond, op basis waarvan de bond haar spel- en gedragsregels aan kan passen ter bevordering van S&R.

IV. De rapportage '*Goed op weg met Sportiviteit & Respect. De realisatie van actieplannen 'Sportiviteit & Respect' van sportbonden onderzocht',* die voor u ligt, evalueert de uitwerking van de actieplannen per sportbond.

1.2 Doelstelling onderzoek

Alle elf aangesloten bonden hebben een actieplan opgesteld om het thema S&R binnen hun bond vorm te geven. De plannen omvatten acties als het ontwerpen van een toolkit voor verenigingsbestuurdersn, het ontwikkelen van promotiemateriaal, het lanceren van een campagne, het aanbieden van spelregeltesten en -cursussen aan jeugdige sporters, het introduceren van een prematch-briefing, het aanpassen van het tuchtrecht in het kader van S&R, et cetera.
Het doel van deelonderzoek IV is om middels een procesevaluatie, de succes- en faalfactoren van de actieplannen van alle sportbonden inzichtelijk te maken, om zo de effectiviteit van de aanpak te vergroten. Het vastleggen van het proces kan de methode tevens beter overdraagbaar maken naar andere (team)sporten en bonden, teneinde S&R te bevorderen in de Nederlandse amateursport. Bovenstaande doelstellingen hebben geleid tot de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat zijn de succes- en faalfactoren bij de uitvoering van de interventie 'Samen voor Sportiviteit & Respect'?
2. Hoe kan de opgedane kennis worden gewaarborgd, zodat de overdraagbaarheid naar andere (team)sporten en bonden vergroot kan worden?

Om tot een antwoord op de onderzoeksvragen te komen, is gebruik gemaakt van verschillende theoretische modellen. Deze modellen beschrijven we in het volgende hoofdstuk.

1.3 Opbouw van het rapport

Het rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 presenteren we het theoretisch kader dat als leidraad heeft gediend gedurende het onderzoek. Ook de onderzoeksmethoden komen aan bod in hoofdstuk 2. Hoofdstuk 3 beschrijft de actieplannen van de bonden op hoofdlijnen, alsmede de contexten waarbinnen de plannen werden uitgevoerd. Hoofdstuk 4 geeft de uitwerkingen van de actieplannen van de (belangrijkste) acties, gevolgd door de uitwerkingen per eindgebruiker in hoofdstuk 5. Hoofdstuk 6 betreft een evaluerend hoofdstuk, met een terugblik op het gevoerde S&R-strategie en een vooruitblik op het vervolg van SSR in het te ontwikkelen beleid. Ten slotte komen in hoofdstuk 7 de conclusies en aanbevelingen aan bod.

2. Theoretische onderbouwing en methoden

Door middel van deskresearch zijn de actieplannen van de bonden bestudeerd. Hiervoor is gebruik gemaakt van de handvatten die de SMART-formulering biedt. De S&R-aanpak van de bonden is met behulp van het model van Fleuren et al. (2010) geanalyseerd. In dit hoofdstuk worden beide modellen nader toegelicht.

2.1 SMART-formulering

Een SMART-formulering houdt in dat men plannen opstelt met doelstellingen waarbij er aandacht is voor de volgende punten:

- Specifiek: de plannen omschrijven helder en duidelijk wat er precies moet worden gedaan;
- Meetbaar: ze doelen geven een norm aan om te kunnen meten of het doel werd gehaald;
- Aanvaardbaar en actiegericht: de plannen worden door iedereen gedragen, zodat het engagement er is om er energiek en met voldoening aan deel te nemen;
- Realiseerbaar of realistisch: de doelstellingen zijn haalbaar, de lat ligt niet te hoog (maar ook niet te laag) en de deelnemers hebben er vat op. Zij kunnen de doelen bereiken met aanvaardbare inspanningen;
- Tijdsgebonden: de doelstellingen vermelden de termijn waarbinnen het gewenste resultaat moet worden bereikt.

In samenwerking met VODW marketing zijn de doelstellingen van de bonden opgenomen in actieplannen. Elke bond heeft een eigen actieplan opgesteld. De plannen zijn vormgegeven in een format met secties die ruimte bieden aan alle SMART-criteria. Het format en de criteria worden in het onderstaande beschreven.

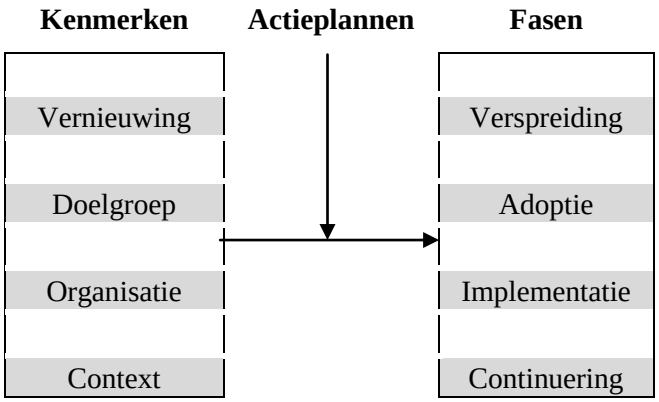
De plannen zijn *specifiek* opgesteld. Alle bonden hebben hun voorgenomen actiepunten apart omschreven en opgenomen in het actieplan. Daarbij hebben ze rekening gehouden met de overige criteria van de SMART-formulering. In de formatsectie die ruimte biedt voor het '*meetbaar* resultaat' hebben zij aangegeven welke resultaten meetbaar zijn na afloop van de acties. In de sectie 'doelgroepen' hebben zij vermeld wie er verantwoordelijk is voor de *actiegerichte* plannen. De bondsmedewerkers hebben een plan opgesteld dat ze willen implementeren bij de verenigingen (bestuurders) met hun sporters en kader, ouders en supporters en in functies op bondsniveau. Of er onder de genoemde doelgroepen voldoende draagvlak is voor de actieplannen (*aanvaardbaar*), is niet in de plannen beschreven. Het model van Fleuren et al. (2010) (zie paragraaf 2.2) biedt antwoord op deze vraag. Omdat de plannen vanzelfsprekend zijn opgesteld met het doel deze ook daadwerkelijk uit te voeren, is ook rekening gehouden met de *realiseerbaarheid* ervan. De formatsecties 'doelstelling bond' en de manier waarop de verschillende S&R-actiepunten aansluiten bij de 'doelstelling van het beleid van de bond' en de algemene 'S&R-doelstellingen' kunnen opgevat worden als een voorschot op de realiseerbaarheid van de plannen. Het evaluatieonderzoek zal uitwijzen in hoeverre de plannen hebben voldaan aan het criterium realiseerbaarheid, en in welke mate de context waarbinnen de actieplannen plaatsvonden een rol heeft gespeeld bij het eindresultaat. Het laatste punt van de SMART-formulering betreft *tijdsgebondenheid*, die duidelijk terugkomt in de sectie

'tijdsplanning' van de actieplannen. Bijlage 2 geeft een samenvatting van de actieplannen van de bonden, waarbij de verschillende actiepunten per bond volgens de SMART-methode zijn geanalyseerd.

2.2 Model van Fleuren et al.

De door de bonden ontwikkelde actieplannen zijn vernieuwingen voor de individuen en organisaties (zowel op bonds- als verenigingsniveau) die er kennis van nemen. Het proces van de implementatie van deze S&R-actieplannen is volgens het model van Fleuren (2010) samen te vatten in drie kernbegrippen: fasen, determinanten en strategieën. Een implementatiestrategie omvat een concrete activiteit of combinatie van activiteiten die een organisatie kan inzetten om de invloed van determinanten te sturen en zo de implementatie te bevorderen. In dit onderzoek worden de strategieën aangeduid als actieplannen. Fleuren et al. stellen dat een implementatieproces meestal gefaseerd verloopt. Gedurende dat verloop zijn verschillende belemmerende en bevorderende factoren, ofwel determinanten, van invloed. Determinanten kunnen omschreven worden als kenmerken, in dit onderzoek maken we gebruik van deze tweede term. S&R-acties kunnen gunstig dan wel negatief beïnvloed worden. Model 2.1 geeft een schematische weergave van het implementeringproces weer.

Schema 2.1: S&R implementatieproces, vrij naar Fleuren et al. 2009



Fasen van Fleuren et al.

Fleuren et al. (2010) onderscheiden vier fases. In de eerste fase wordt de beoogde gebruiker op de hoogte gebracht van het bestaan van de vernieuwing (*verspreiding*). In de *adoptiefase* zal de beoogde gebruiker de vernieuwing bekijken en een positieve of negatieve intentie tot gebruik ontwikkelen. De gebruiker probeert daarna daadwerkelijk met de vernieuwing te werken en ervaart wat deze in de praktijk kan betekenen (*implementatie/invoering*). Ten slotte is het de bedoeling dat het werken met de vernieuwing onderdeel wordt van de routine van de gebruiker (*continuering/borging*). Stals et al. (2009) maakt duidelijk dat implementatie niet vanzelf gaat. 'Wanneer iemand kennis neemt van een nieuwe aanpak, betekent dat niet automatisch dat hij die ook adopteert. Zonder nadrukkelijke inspanning is het zelfs onwaarschijnlijk dat alle implementatiefases doorlopen worden en dat de interventie uiteindelijk behouden blijft in een organisatie'. Hoofdstuk 5 beschrijft welke strategieën de actieplannen toepassen om de verschillende doelgroepen, met een accent op de (vereniging)bestuurders, kennis te laten maken met de vernieuwingen.

Kenmerken

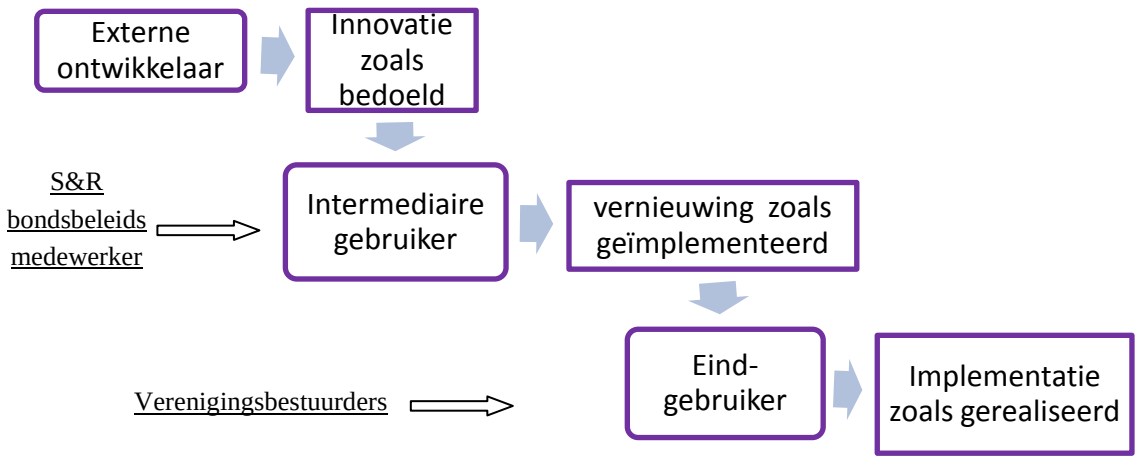
Om een beter zicht te krijgen op de succes- en faalfactoren van de implementatie van de S&R–actieplannen, kan de checklist van Fleuren et al. (2010) toegepast worden op de verschillende kenmerken die de implementatie beïnvloeden en mogelijk complicaties kunnen veroorzaken. De kenmerken kunnen als volgt worden onderverdeeld:

- De vernieuwing zelf (bijvoorbeeld de relevantie van het S&R-actieplan).
- De (toekomstig) gebruiker (bijvoorbeeld taakopvatting bond, verenigingen, scheidsrechter, teamaanvoerder, ouders etc.).
- De organisatie waarin de vernieuwing wordt ingevoerd (bonds- en verenigingsniveau).
- Sociaal-politieke omgeving (beschikbare middelen, tijd etc.).

De kenmerken zijn opgenomen in tabel 2.1 en 2.2. De indeling is gebaseerd op de inhoudelijke structuur die Fleuren et al. hanteren, vertaald naar de context van de S&R-beleidsmedewerkers. In tabel 2.1 zijn de kenmerken ‘vernieuwing’ en ‘gebruiker’ opgenomen, in tabel 2.2 ‘organisatie’ en ‘sociaal-politieke omgeving’.

Voorliggend onderzoek hanteert het model van Fleuren et al. bij de analyse om tot een antwoord te komen op de onderzoeksvraag. Er dienen echter twee kanttekeningen te worden geplaatst. Ten eerste passen Fleuren et al. het oorspronkelijke ontwerp van het model toe op één interventie, terwijl dit onderzoek het model inzet voor de analyse van een pakket aan S&R-maatregelen uit de actieplannen van de bonden. De tweede kanttekening betreft de verschillende niveaus waarop de S&R-maatregelen zich richten. Het model is ontworpen voor een project dat zich beweegt op één niveau. De S&R-maatregelen zijn bedoeld voor eindgebruikers op meerdere lagen, onder te verdelen in bonds- en verenigingsniveau. Figuur 2.1 geeft deze verdeling weer. De uitwerkingen van beide kanttekeningen maken het lastiger het totale effect te overzien van de belemmerende en bevorderende factoren.

Figuur 2.1 Verschillende niveaus waarop de S&R maatregelen zich richten



Tabel 2.1 Kenmerken met betrekking tot de vernieuwing en gebruiker

Vernieuwing	Gebruiker
Mate waarin de S&R-actiepunten in heldere stappen/ procedures zijn beschreven.	Steun (draagvlak en/of voorzieningen) die de S&R-bondsmedewerker ervaart vanuit de eigen bond, verenigingen, scheidsrechters et cetera bij de uitvoering van de S&R-acties.
Congruentie: mate waarin de S&R-actiepunten aansluiten bij de bestaande werkwijze.	Steun die S&R-bondsmedewerker ervaart van de bondsmedewerkers van andere bonden waar men mee samenwerkt. Deze hoeven niet direct betrokken te zijn bij de uitvoering van het project SSR.
Mate waarin het mogelijk is de S&R-actiepunten aan de eigen situatie aan te passen zonder dat de effectiviteit ervan verloren gaat.	Steun die de bondsmedewerker ervaart van het hoger management met betrekking tot de uitvoering van het S&R-actieplan.
Mate waarin de S&R-actiepunten relatief voordeel opleveren voor de bonden, scheidsrechters en bestuurders door bijvoorbeeld status voor de sport door sportiviteit, bruikbare S&R-toolkit, pedagogische taak, verhoging werkplezier.	Steun die de bondsmedewerker ervaart van de directe leidinggevende bij de uitvoering van het S&R-actieplan.
Zichtbaarheid van de uitkomsten voor de bonden en verenigingen. Is bijvoorbeeld het effect van de aanpak zichtbaar (in de media)?	Waargenomen gedrag van collega's: mate waarin collega's werken met het S&R-actieplan.
Mate waarin uit onderzoek blijkt dat het project SSR in de praktijk een meerwaarde heeft voor de verschillende doelgroepen ten opzichte van de oude situatie.	Mate waarin de S&R-bondsmedewerker vaardigheden heeft die nodig zijn om het S&R-actieplan uit te kunnen voeren.
Mate waarin de kans op nadelige gevolgen van het project SSR voor de verschillende doelgroepen toeneemt in vergelijking met de oude situatie.	Mate waarin de S&R-bondsmedewerker kennis heeft die nodig is om het project uit te kunnen voeren.
Mate van vóórkomen van handeling; hoe vaak S&R-actiepunten daadwerkelijk in praktijk kunnen worden toegepast.	Eigen-effectiviteitsverwachting: mate waarin de bondsmedewerker zich in staat voelt het S&R-actieplan uit te voeren.
	Ownership: mate van betrokkenheid bij het S&R-actieplan. Het gaat niet om de feitelijke betrokkenheid bij de ontwikkeling maar of de S&R-bondsmedewerker zich professioneel dan wel persoonlijk betrokken vóelt.
	Mate waarin het S&R-actieplan past bij de taakopvatting van de bonden.
	Overbelasting: mate waarin de S&R-bondsmedewerker lijdt aan werkgerelateerde stress. Het gaat om bestaande stress, die niet veroorzaakt is door het S&R-actieplan.
	Mate waarin S&R-bondsmedewerkers tegengestelde doelen hebben met betrekking tot het S&R-actieplan. (Geldt alleen als verschillende afdelingen betrokken zijn bij de vernieuwing).

Tabel 2.2 Kenmerken met betrekking tot de organisatie en sociaal-politieke omgeving

Organisatie	**Sociaal-politieke omgeving**
Samenwerking tussen bondsafdelingen die bij de vernieuwing betrokken zijn . Goede samenwerking: men komt makkelijker op een lijn. Slechte samenwerking: men komt juist lastiger tot overeenstemming.	Bereidheid van de verschillende doelgroepen om mee te werken aan de uitvoering van de S&R-actieplannen (betreft met name verenigingsbestuurders, maar ook bijvoorbeeld scheidsrechters en tuchtcommissies etc.).
Mate van personeelsverloop. - Hoog verloop: hierdoor ontstaat onrust en vloeit kennis weg, wat slecht is voor de continuïteit. - Matig verloop: geeft impulsen voor vernieuwing terwijl er toch voldoende mensen overblijven voor kennisoverdracht en continuïteit. - Laag verloop: geen consensus (extra alert zijn op vrijwilligersfuncties bij bonden).	Mate waarin de bonden en verenigingen op de hoogte zijn van de voordelen voor zichzelf als gevolg van de vernieuwing. - Goed op de hoogte: bevordert motivatie en medewerking. - Slecht op de hoogte: geen consensus.
Capaciteit en bezettingsgraad: personeelsbezetting op de afdeling of in de organisatie waar met de vernieuwing gewerkt gaat worden. - Volledige bezetting: er is ruimte in capaciteit én mentaal..Veranderen kost immers tijd en energie. - Onvolledige bezetting: alle energie is nodig om het primaire proces draaiende te houden (het organiseren van de competitie, tuchtzaken en de opleiding van kader).	Twijfel vanuit de verenigingen aan de deskundigheid van de S&R-bondsmedewerker met betrekking tot de uitvoering van de vernieuwing
Aanwezige expertise op afdelings- en/of organisatieniveau met betrekking tot het onderwerp S&R. Bedoeld wordt expertise in algemene zin: er moet een kritische massa zijn. - Veel expertise: kan onzekerheid en beginnersfouten voorkomen en vanwege de expertise gaat de invoering sneller. - Weinig expertise: omgekeerde redenering.	Extra kosten die verenigingen moeten maken als met S&R-vernieuwing gewerkt wordt.
Logistieke procedures rondom S&R-acties. - Goed geregelde logistiek: er is meer tijd voor gedragsverandering en invoeringsactiviteiten waardoor de invoering sneller/soepeler verloopt. - Slechte geregelde logistiek: veel tijd gaat verloren aan procedures met demotivatie als mogelijk gevolg.	Extra mentale of fysieke belasting die verenigingen ondervinden als met de S&R-vernieuwing gewerkt wordt. - Geen extra belasting: nauwelijks van invloed omdat de verenigingen dit al verwachten. Is geen verandering ten opzichte van de bestaande situatie. - Extra belasting: kan leiden tot minder enthousiasme, weerstand. Als het belang voor de verenigingen toeneemt zal de belasting mogelijk

als minder zwaar ervaren worden.

Aantal mensen dat betrokken is in de organisatie die met de S&R-acties gaan werken.

- Weinig mensen: vergemakkelijkt directe en persoonlijke communicatie, er is een nauwere samenwerking en mensen zijn meer betrokken.
- Veel mensen: geen consensus.

Hoeveelheid geld die voor het uitvoeren van de S&R-actieplannen beschikbaar is.

- Veel geld: veranderen betekent investeren in modules, PC theatervoorstellingen, scholing, en campagnematerialen.
- Weinig geld: omgekeerde redenering.

Aanwezigheid materiële voorzieningen voor de uitvoering van de vernieuwing, bijv. apparatuur, materialen of ruimte.

- Veel voorzieningen: veranderen betekent investeren in scholing, geld en materialen.
- Weinig voorzieningen: omgekeerde redenering.

Aanwezigheid administratieve ondersteuning voor de bondsmedewerker om het S&R-actieplan uit te kunnen voeren.

- Veel ondersteuning: er is dan tijd voor de 'kerntaken' ofwel,het werk dat men wordt geacht uit te voeren in het kader van de vernieuwing.
- Weinig ondersteuning: er zijn dan te veel andere 'belastende' zaken om tijd te kunnen vrijmaken.

Hoeveelheid tijd die beschikbaar is om met S&R te gaan werken.

- Veel tijd: creëert ruimte (fysiek en mentaal).
- Weinig tijd: omgekeerde redenering.

Coördinator/projectgroep: één of meerdere personen die belast zijn met het coördineren van de invoering van S&R binnen de organisatie.

- Coördinator aanwezig: er is een duidelijk aanspreekpunt.
- Coördinator afwezig: omgekeerde redenering.

Mate waarin het S&R-actieplan past binnen bestaande regelgeving.

- Passend: de kans is groot dat middelen vrijkomen om vernieuwing in te voeren.
- Niet passend: houdt mensen tegen om verder te gaan. Waarschijnlijk komen geen middelen vrij voor de invoering.

Opinieleider: collega die door zijn/haar gezag de mening over de invoering van het S&R-actieplan positief beïnvloedt (dus niet de S&R-beleidsmedewerker zelf).

- Opinieleider aanwezig: deze kan de weerstand tegen de vernieuwing in positieve zin doorbreken. Daarnaast is het belangrijk dat er een trekker van de vernieuwing is.
- Opinieleider afwezig: belemmerend als er weerstand is tegen de vernieuwing, anders nauwelijks van invloed.

2.3 Methoden onderzoek

Gespreks- en belronde

Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksbenadering. Hiervoor zijn alle verantwoordelijke S&R-bondsmedewerkers benaderd die tevens deel uitmaken van de regiegroep SSR.

In semi-gestructureerde interviews kwamen aan de hand van meerdere open beginvragen de verschillende onderdelen van het model van Fleuren et al. (2010) aan bod. In de topiclijst zijn de resultaten meegenomen uit het deskresearch naar de voorgenomen actieplannen. Daarnaast dienen als leidraad de kenmerken met betrekking tot de vernieuwing zelf, de (toekomstige) gebruiker, de organisatie waarin de vernieuwing wordt ingevoerd en de sociaal politieke omgeving.
In de gesprekken was er speciale aandacht voor de succes- en faalfactoren die worden ervaren bij de implementatie van de S&R-aanpak. In bijlage 3 is de topiclijst opgenomen die bij de interviews met de S&R-bondsmedewerkers gehanteerd is. Alle vraaggesprekken vonden plaats in het voorjaar van 2011. De uitkomsten van de interviews zijn verwerkt in de hoofdstukken 4 tot en met 6.

In het najaar van 2011 is opnieuw contact gezocht met de bondsmedewerkers om telefonisch te informeren hoe de laatste fase van het project is verlopen en hoe zij het vervolg zien van de activiteiten rondom van het thema S&R. Er is onder andere gevraagd naar leerpunten en acties die men in het vervolg wil door- of opzetten. In bijlage 4 staat de topiclijst die als leidraad fungeerde bij de telefoongesprekken. In de hoofdstuk 6 komen de uitkomsten van de belronde aan bod.

De interviews zijn met behulp van een voicerecorder opgenomen en in een later stadium uitgeschreven. De data zijn geanalyseerd aan de hand van een thematische codering met behulp van een kwalitatief onderzoeksprogramma (MAXQDA).

Expertmeeting

Omdat de actieplannen van de bonden verschillende accenten leggen en er behoefte was aan onderlinge uitwisseling, heeft er een werkconferentie plaatsgevonden met de geraadpleegde

S&R–beleidsmakers, om mogelijke scenario's te bespreken en door te ontwikkelen. Het doel van de bijeenkomst was om met deskundigen te discussiëren over het wenselijke beleid ten behoeve van S&R. De experts werden opgedeeld in twee groepen met elk een eigen werkscenario. Tijdens de expertmeeting is een werkvorm toegepast: het invullen van een 'strategiematrix' aan de hand van een scenario. Paragraaf 6.5 bespreekt de resultaten van de expertmeeting.

3. Inhoud actieplannen en context bondsniveau

In dit hoofdstuk worden de verschillende contexten uiteengezet waarin SSR binnen de bonden wordt geïmplementeerd. Hierop volgt een overzicht van de achtergronden voor het gekozen beleid en beschikbare middelen, een beknopte omschrijving van de actieplannen op hoofdpunten en een bespreking van de samenwerking binnen de regiegroep. Tot slot worden de bevindingen besproken aan de hand van de SMART-formulering.

3.1 Context bonden

Aan het project SSR werken elf bonden mee. Tussen de bonden verschillen niet alleen de actieplannen van elkaar, maar ook de wijzen waarop deze geïmplementeerd worden. De verschillen hangen samen met de specifieke kenmerken van de bonden en de betreffende S&R-medewerkers.

Contact met verenigingen

Tijdens de interviews kwamen grote verschillen naar voren uit de antwoorden op de vraag naar de werkwijze en plaats van S&R binnen de bond. Verschillende redenen liggen hieraan ten grondslag. Ten eerste de mate van contact met de verenigingen die de bonden (reeds) hebben. De KNHB onderhoudt al langer intensief contact met de bestuurders van de verenigingen. Voor deze bond sluit het implementeren van S&R-acties aan op bestaande structuren. Dit in tegenstelling tot de situatie bij bijvoorbeeld de KNWU, die onder meer door dit project een verenigingsconsulent heeft aangesteld. Deze consulent gaat namens de bond ten bate van S&R voor het eerst het land in en legt de eerste prille contacten met de verenigingen en hun bestuurders.

Draagvlak

De KNHB en de KNWU verschillen niet alleen wat betreft de bestaande relatie met hun verenigingen, ook de contactroute verschilt. Waar de KNHB direct naar de verenigingen communiceert, moet de KNWU dat officieel via de afdelingen doen. Meerdere bonden gaven aan te werken met zogenaamde afdelingen, districten, clusters, rayons of regio's.

De NBB heeft het land bijvoorbeeld verdeeld in rayons: "*We hebben vijf verschillende rayons, die kunnen het allemaal zelf bepalen, daarom kunnen we dus niet zeggen: 'op deze manier gaan we het doen', dat kan pas als het op één bestuurlijk niveau is. Daarom trachten we te bewerkstelligen dat de rayons zich achter het NBB strategisch plan scharen. Nu zijn er nog grote verschillen in de rayons, binnen een aantal rayons ziet men het niet, schenken er geen aandacht aan, terwijl cijfers (aantal rode/gele kaarten) urgentie aangeven. Struisvogelpolitiek en erkennen ervan is moeilijk om doorheen te prikken. Daarom werk ik om de rayons heen, en benaderen we clubs door voorlichting te geven en anderszins zo breed mogelijk bekend maken (NBB).*" De S&R-beleidsmedewerker van de NBB constateert grote verschillen qua inzet, cultuur en mogelijkheden, waardoor per rayon geïnventariseerd moet worden hoe S&R het beste geïmplementeerd kan worden en waar behoefte aan is.

Daarnaast gaven onder meer de NHV, KNBSB en NIJB aan momenteel te reorganiseren of intern te herstructureren, waardoor de focus in de organisatie niet altijd op S&R ligt en het

project niet altijd gebruik kan maken van 'gebaande paden'. Dit kan vertragend en belemmerend werken, wat het creëren van draagvlak voor S&R via de bondsstructuren soms lastig maakt.

Bondsgrootte en cultuur

De grootte van de bond bepaalt vaak mede de inzet van middelen en personele bezetting. Het bestuur van de NIJB bestaat uit drie bestuursleden, elk op vrijwillige basis. Het contrast is groot met de KNVB, die ruimte heeft voor een fulltime betaalde kracht speciaal voor S&R. Een nuancering is echter op zijn plaats: hoewel de KNVB zich presenteert als één bond, is er geen sprake van een eenduidige structuur. Uit het interview met de KNVB bleek dat de amateurvoetbal tak groter is en daardoor een geformaliseerdere organisatiestructuur heeft dan de afdeling van het betaald voetbal. De sectie betaald voetbal is dynamischer van aard en kan daardoor veel sneller besluiten nemen met betrekking tot S&R.

De KNVB en KNHB zijn de twee grootste bonden die meewerken aan het project, maar door de onderlinge cultuurverschillen, moeten ze bij de uitvoering van S&R-activiteiten elk rekening houden met verschillende randvoorwaarden. Zoals gezegd beschikt de KNHB al over goede contacten met de verenigingsbestuurders, terwijl de amateurvoetbalverenigingen binnen de KNVB een wij-zij-verhouding ervaren. Zij zien de bond uit Zeist vaak als de partij die alles bepaalt en regels en straffen oplegt, terwijl de KNVB op haar beurt probeert sámen te werken met de verenigingen.

Ook op internationaal gebied dienen bonden rekening te houden met culturele verschillen. Zo bleek uit de interviews dat het eenvoudiger is S&R-regels door te voeren in de hockeysport dan in het 'conservatieve' voetbal. Door de behoudende instelling van de KNVB en haar internationale geledingen, is deze bond niet in staat snel en accuraat S&R-regels te implementeren. Voor de KNHB lijkt het makkelijker om de voordelen van dynamischer spel toe te passen in de regelgeving.

Achtergrond beleidsmedewerker

Ook de achtergrond van de S&R-beleidsmedewerker is van invloed op de S&R-plannen en -implementatie. Een aantal medewerkers uit de geïnterviewde regiegroep is al langer bezig met projecten als Fairplay of hebben in hun takenpakket bijvoorbeeld ook de portefeuille 'arbitrage' of 'kaderopleidingen'. Deze factoren lijken van invloed op de keuze voor de actieplannen. Wie raakvlakken heeft met arbitrage zet sterker in op arbitraire actiepunten, dan iemand die meer heil ziet in Positief Coachen. Verder bleek dat de S&R-medewerkers ook verschillende strategische afwegingen maken. Sommigen kiezen er bewust voor om in hun actieplannen alleen acties op te nemen die ze (zelf) uitvoerbaar achten, terwijl anderen vanuit een langetermijnvisie ook een aanzet geven voor plannen die zij in de toekomst als bond willen nastreven.

Kortom, S&R wordt binnen de elf bonden op verschillende wijze geïmplementeerd en (door)ontwikkeld. Bestaande contacten met de verenigingsbestuurders en de bondsorganisatiestructuur en -cultuur liggen hieraan ten grondslag.

3.2 Achtergrond actieplannen

In de voorliggende paragraaf wordt gekeken naar de achtergrond en verantwoording van de actieplannen.

Verantwoording keuze actieplannen

Bonden hebben om verschillende redenen voor de diverse actiepunten gekozen. De S&R-beleidsmedewerkers gaven aan dat ze de urgentie van het S&R-probleem inzien en ervan overtuigd zijn dat er iets moet gebeuren: *"Er zijn geen excessen binnen korfbal, er is echter wel een voorval bekend dat er een keer attributen het veld werden opgegooid. Daar moeten we direct op inspelen. Er zijn dus wel tekenen aan de wand en dat mag in geen geval gemeengoed worden! Aan de geluiden die we opvangen maken we op dat de sfeer op het veld aan het verharden is. Dat is een verschil met tien jaar terug en ook het gevolg van wat er in de maatschappij afspeelt. Aan ons als bond de taak om het niet verder toe te laten en grenzen te bepalen (KNKV)."*

De bonden signaleren problemen en het urgentiebesef leefde daarom ook al voor de start van het project SSR. Om die reden ontwikkelden en implementeerden veel bonden in voorgaande jaren al beleidsplannen rondom dit thema. De ene bond was daar echter verder in gevorderd dan de andere. Voor een aantal bonden betekent de SSR projectbasis dan ook de mogelijkheid om daadwerkelijk aan de slag te gaan met de plannen: *"De actiepunten uit ons plan van aanpak zijn afgeleid van de inzet die we de afgelopen twee jaar hebben ontwikkeld om ijshockey aangenamer te maken, zowel als wedstrijdsport om naar te kijken alsook om zelf te beoefenen. Er zijn punten beschreven die we al jaren op de prioriteitenlijst hebben staan om uit te breiden of meer vorm te geven (NIJB)."*

Bonden gaven daarnaast ook aan dat ze een link zien met het Masterplan Arbitrage (MA). Hoewel dat een ander project is, vinden de bonden dat MA en SSR op elkaar aansluiten en elkaar kunnen versterken. Verder waren de S&R-beleidsmedewerkers ervan doordrongen dat het project SSR gericht is op het bestuurlijke niveau. Bij het opstellen van de actieplannen hielden zij rekening met vragen als: welke zaken moeten we onder de aandacht brengen bij zowel bonds- als verenigingsbestuurders? Waar en op welke andere acties kan SSR aansluiten? En: hoe kunnen we verenigingen handvatten bieden om met het S&R-beleid aan de slag te gaan?

Verschil met vorig beleid en een blik op toekomstig beleid

Voorgaande vragen hebben geleid tot een vernieuwing en verandering in bestaande beleidsplannen van de verschillende bonden. De KNHB zegt hierover: *"Het gezamenlijke project SSR is geënt op bestuurders, dat is nu veel meer benadrukt dan in ons eerste beleidsplan. Er zijn dus meer toevoegingen gedaan zoals in het verenigingshandboek en de bestuurdersmodule 'Sportief besturen'."*

Tijdens de interviews werd vaak benoemd dat het S&R-thema door de vernieuwing van het beleid zichtbaar(der) is geworden of gebleven: *"Het kost straks nauwelijks moeite om verder te gaan met deze nieuwe activiteiten. De hoofdlijn van het maken van beleid blijft hetzelfde, maar de Nevobo gelooft wel in de activiteiten ten bate van S&R waarin het thema levendig en*

zichtbaar wordt gemaakt en het de aandacht kan vasthouden. Anders houden verenigingsbestuurders het niet automatisch op de agenda (Nevobo)."

Met de aandacht die de S&R-activiteiten hebben gegenereerd zijn resultaten geboekt, ook op bondsniveau, die voorwaarden scheppen om S&R door te ontwikkelen: *"Het nieuwe S&R-beleid heeft opgeleverd dat het in het hele strategisch beleidplan van de NBB is opgenomen in plaats van een aparte paragraaf (door de inslag van SSR op bestuurlijk niveau). Ook in tuchtrechtelijke uitspraken (zowel tucht als beroep) is heel duidelijk S&R-beleid terug te zien (NBB)."* Steun vanuit de bond om S&R een plek te geven in de algemene organisatiestructuur en het beleid, is daarom van cruciaal belang. Ook ondersteuning vanuit de politiek is volgens de geïnterviewden belangrijk.

De beleidsmedewerkers gaven aan, hoewel S&R nog niet is afgelopen, dat een vervolg belangrijk is. Zoals de aansluiting vanuit het oude beleid heeft bijgedragen aan de continuering van de aandacht voor het thema, functioneert de beleidsbrief van de huidige minister van VWS als een steun in de rug om het beleid voort te zetten in de toekomst. Het thema S&R werd in de interviews dan ook vaak benoemd als een 'kwestie van een lange adem'.

Problemen en behoeften signaleren

De bonden onderzoeken op verschillende wijzen waar de grootste knelpunten zitten. Beleidsmedewerkers analyseren bijvoorbeeld data uit straf- en tuchtrechtzaken en 'leggen hun oor te luisteren in het land'. Dit doen zij niet alleen vanuit hun persoonlijke betrokkenheid bij de praktijk (bijv. als scheidsrechter, ouder of speler), maar ook tijdens S&R-themabijeenkomsten en gesprekken met verenigingsbestuurders. Verkregen inzichten helpen de S&R-beleidsmedewerkers om de actieplannen af te stemmen op de behoeften van verenigingsbestuurders uit het hele land. De bestuursleden van de verenigingen stellen deze persoonlijke benadering vaak zeer op prijs.

Een aantal bonden probeert naast de kwalitatieve gegevens uit persoonlijke gesprekken ook kwantitatieve data over problemen boven tafel te krijgenn: *"We verwachten meer inzicht te krijgen, niet alleen inzicht in waar er in het land meer of minder problemen zijn met S&R, als we maar weten bij welke clubs de problemen zich voordoen. Het duurt wel een paar jaar voordat alles is geïnventariseerd bij alle clubs. We hebben nu wel een idee, maar dat is niet objectief, dus willen we het een en ander wel aantoonbaar kunnen maken richting de verenigingen waarom ze het stempel 'probleemverenigingen' krijgen, zodat we als NHV kunnen inzetten op begeleiding (NHV)."*

De wijze van inventariseren hangt daarnaast ook af van voorgaande ervaringen van de beleidsmedewerkers met S&R: *"Vanuit de ervaring op lokaal niveau (district X) waarbij we onderzoek hebben gedaan naar gedragsregels, de oorzaak van strafzaken en de veroorzakers, hebben we opgemaakt dat strafzaken bij commentaar op de leiding toenemen als je maatregelen neemt en fysieke incidenten afnemen. Uiteindelijk neemt ook het commentaar af en blijft het percentage fysieke incidenten ook nog eens laag. Spelers weten blijkbaar op den duur dat scheidsrechters makkelijker straffen uitdelen die ook gehanteerd worden. Als dan ook tuchtrecht meegaat, beseft men dat commentaar op de leiding zware straffen kan opleveren voordat de misdragingen overgaan op fysiek geweld. De wisselwerking is er wel, maar een trend bijhouden*

kost wel drie, vier jaar en bij de uitrol op landelijk niveau loop je ook tegen andere problemen aan waardoor het nog meer tijd kost (NBB)." Het citaat toont niet alleen aan dat ervaring een rol speelt bij de keuze voor de actiepunten, maar ook dat een inventarisatie van problemen en werkzame oplossingen vaak meerdere jaren nodig heeft.

Ook de grootte van de bond is van invloed op de probleemanalyse. Kleine bonden hebben minder middelen en mogelijkheden om grondig onderzoek uit te laten voeren: *"Bij honk- en softbal worden geen gele of rode kaarten uitgedeeld en dat kunnen we dus ook niet bijhouden en voor het monitoren van excessen zijn we als bond te klein. Er zijn wel dingen die me opvallen, dat zie en hoor ik (KNBSB)."*

De visie van de KNVB laat daarentegen zien dat deze bond niet alleen naar buiten kijkt, maar ook een interne inventarisering noodzakelijk acht: *"Eerst hebben we intern gekeken naar verbeter- en knelpunten. Alle acties komen dan ook voort uit een interne inventarisatie. Volgend seizoen gaan we aan de slag met de top-tien-ergernissen op het voetbalveld. Daarnaast zetten we ook een groot onderzoek uit naar S&R in het voetbal, in het beleidsplan staat vermeld dat de positieve ervaring van de leden rond S&R tot 75 procent zal toenemen. Daarom starten we volgend jaar een onderzoek naar de ervaringen op het gebied van S&R en wat er beter kan (nulmeting), op dit moment hebben we nog geen cijfers beschikbaar. In Engeland kwam uit een vergelijkend onderzoek naar voren dat scheidsrechters en ouders belangrijke actoren zijn. De KNVB wil meer input om erachter te komen waar we op in moeten zetten: wat zijn de ergernissen van gedrag op en rond het voetbalveld en waar kan de KNVB verbeteringen aanbrengen?"*

Enerzijds beschikken kleine bonden dus nauwelijks over middelen om een groot onderzoek uit te voeren, zodat zij actieplannen afstellen op persoonlijke ervaringen met en visies op S&R. Anderzijds blijkt dat ook de grootste bond over weinig cijfermateriaal beschikt over een aantal aspecten rondom S&R. In eerste instantie heeft de S&R-medewerker van de KNVB de aandacht voor S&R intern binnen de bond gericht.

Sportieve cultuur

De analyses van de bonden concentreren zich niet alleen op excessen of incidenten, maar ook voor een belangrijk deel op de algemene omgang met elkaar binnen de sport. De KNWU heeft een duidelijke koers gekozen bij de implementatie van S&R binnen haar bond: *"Onze verenigingen zijn niet laagdrempelig; lid worden vraagt een investering (fiets) en trainen kost veel tijd. Verenigingen weten niet goed hoe ze potentiële leden aan zich kunnen binden. Dat proberen we aan te pakken middels SSR. Het project richt zich ook op het besturen van een vereniging en maakt daarmee onderdeel uit van een breder pakket, anders haken bestuurders af omdat ze denken dat het niet nodig is of geen betrekking heeft op hun vereniging. Aan ons de taak om duidelijk te maken wat S&R allemaal inhoudt, maar dus ook het land in en in gesprek met bestuurders komen tot koppeling met producten uit het S&R-plan; themabijeenkomsten (met S&R-sfeer) zodat het aansluit bij de behoefte van verengingen (KNWU)."* Bovenstaand citaat illustreert aan dat de bonden S&R breed oppakken en daarbij nauw contact zoeken met de verenigingsbestuurders om de koppeling met de actieplannen te maken.

De probleemanalyse die ten grondslag ligt aan de keuze voor de actieplannen, vindt plaats op zowel kwantitatieve als kwalitatieve basis. Het onderzoek baseert zich onder meer op eerdere

ervaringen, de S&R-visie van de bond, bondgrootte en de definiëring van de brede S&R-problematiek. Verder valt op dat veel bonden in het voorjaar van 2011, onder andere door gesprekken met de verenigingen, nog altijd input verzamelen voor het verder ontwikkelen van de actiepunten.

Tijdpad

Tijdens alle interviews is de bonden ook gevraagd of zij op schema liggen met de uit te voeren actieplannen. De meeste bonden liggen op koers. Sommige beleidsmedewerkers vertelden dat bepaalde activiteiten meer inzet vroegen dan andere en dan begroot, maar dat het geheel meestal wel in balans is.

De KNZB meldde vertraging te hebben opgelopen doordat er nog niet voldoende intern draagvlak was om van start te gaan met het project.

De NIJB en KNBSB vonden het naar eigen zeggen lastig om S&R-activiteiten in te plannen op een strategisch moment in het seizoen. De campagne van de NIJB ging bijvoorbeeld van start tijdens een groot en belangrijk Nederlands ijshockey-event. Dit evenement vindt echter altijd plaats aan het einde van het seizoen, waardoor er enerzijds veel aandacht werd gegenereerd, maar anderzijds de verenigingen vervolgens niet aan de slag konden met S&R omdat het seizoen ten einde liep. Een leerpunt uit dit praktijkvoorbeeld is dat draagvlak en de inpassing van actiemomenten in het seizoen van cruciaal belang zijn om op schema te (blijven) liggen.

Beschikbare middelen

Om de doelen te kunnen realiseren hebben de bonden middelen nodig. Over het algemeen waren de S&R-beleidsmedewerkers tevreden met hetgeen ze voor het S&R-project tot hun beschikking hadden. Een veelgenoemd knelpunt was echter de beperkte beschikbare tijd. Sommige medewerkers hadden zelf als projectleider te weinig tijd om S&R-zaken te ontwikkelen, andere zaten ruimer in hun planning maar hadden juist graag gezien dat hun verenigingsconsulenten meer tijd konden vrijmaken voor S&R begeleiding van de clubs. Ook sprak een medewerker de wens uit om structureel tijd te kunnen investeren in contactmomenten, omdat anders de aandacht verloren gaat.

Verder kwam nogmaals aan bod dat S&R een kwestie van een lange adem is: *"Het gaat om een langdurig traject, met een subsidie van anderhalf jaar maak je een aanzet, dus dat is net te kort. Dus daarom is het een kwestie van goed doseren en ruim van te voren bedenken wat realiseerbaar is en weten wat succesvol zal zijn. We zijn begonnen met twee kleinere punten: het ondertekenen van het manifest en voorlichting geven. Vervolgens willen we dan doorpakken met tucht- en geschillenrecht, maar voordat zij zover zijn dat ze reglementen hebben aangepast… daar gaat een tijd overheen. Dan ben je nog niet in de uitvoerende fase, maar heb je alleen nog maar een aanzet kunnen geven (NBB)."*

3.3 De actieplannen

Alle bonden hebben in 2010 een actieplan opgesteld. VODW marketing heeft dit proces begeleid en bood ondersteuning bij het schrijven van de plannen. De bonden werkten bij de totstandkoming van de plannen met elkaar samen door ideeën uit te wisselen. Deze uitwisseling

zorgde voor parallellen tussen de actieplannen, maar de bonden legden naar eigen inzicht en visie ook eigen accenten. Deze paragraaf geeft een toelichting op de actieplannen. Een uitputtender beschrijving vindt u terug in bijlage 2. Desgewenst kunt u op de website van SSR de volledige actieplannen van de bonden downloaden[3].

- Bondsbestuurders

Zeven bonden maken in hun actieplan een start met het benoemen van een integrale aanpak van S&R binnen de bond (KNWU, KNHB, NHV, NIJB, KNVB, KNBSB en KNZB). Aldus willen zij duurzame aandacht voor S&R bewerkstelligen door het thema structureel te borgen in de 'bedrijfsvoering'. De S&R-medewerkers trachten zo het bewustzijn van het thema S&R binnen de bond te vergroten, te verankeren en levend te houden.

- Themabijeenkomsten

Veel S&R-medewerkers (KNWU, Nevobo, NHV, NBB, NIJB, KNKV, KNBSB en KNZB) hebben in hun actieplan themabijeenkomsten opgenomen, met als doel de verenigingsbestuurders te stimuleren S&R op te nemen in hun beleidsplannen en de vereniging bewust te maken van de eigen verantwoordelijkheid, rol, taken en invloed rondom S&R. Het actieplan van de KNBSB omvat een themabijeenkomst voor ouders en het actieplan van de NIJB vermeldt themabijeenkomsten niet alleen voor verenigingsbestuurders, maar ook voor het technisch kader, de aanvoerders en arbiters van de eredivisie, zodat al deze partijen bewust worden van hun bijdrage aan een sportiever klimaat.

- Bestuurdersmodule 'Sportief besturen'

Vier van de elf bonden (KNWU, NRB, KNHB en KNKV) nemen in hun actieplan de bestuurdersmodule 'Sportief besturen' op, om verenigingsbestuurders te faciliteren bij integratie van S&R in hun beleid. De module is gedurende de SSR-traject ontwikkeld en kan per bond sportspecifiek worden aangepast, alvorens deze in cursusvorm aan verenigingsbestuurders aan te bieden.

- Toolkit

Alle actieplannen samen vermelden in totaal achttien acties die voorzien in een toolkit. S&R-medewerkers bieden aldus bijvoorbeeld bestuurders concrete instrumenten om S&R te implementeren bij hun vereniging (KNWU), vestigen op ludieke wijze aandacht op S&R en herinneren met herkenbare materialen aan het belang van het thema (NRB), faciliteren een instrumentarium dat aansluit bij de behoefte van de verenigingsbestuurders (Nevobo) et cetera. Wanneer verenigingsbestuurders vastlopen in bestuurlijke kwesties, kunnen zij de verenigingsmap of Clubkoers raadplegen. Daarnaast maakt ook een S&R-communicatieplan van de bonden deel uit van de toolkit. Zo wil de KNHB bijvoorbeeld met de (eigen) campagne 'In de strijd voor sportiviteit' S&R zichtbaar en bespreekbaar maken en houden in hockeyend Nederland.

[3] http://www.sportiviteitenrespect.nl/actieplannen/

- Positief Coachen en Tischa Neve

In het actieplan van de KNHB zijn de (pedagogische) workshops van Tischa Neve opgenomen en in de plannen van de KNKV, KNBSB en KNZB de theatervoorstelling Positief Coachen (PC). De theatervoorstelling draagt bij aan het bewustwording van het belang van S&R en de eigen rol die bestuurders hierin kunnen spelen (KNKV, KNZB). De KNBSB wil met behulp van PC probleemteams en hun begeleiders bewust maken van het belang van S&R en van hun eigen rol en verantwoordelijkheid. Hoewel PC niet in alle actieplannen genoemd wordt, bieden meer dan de drie bovenstaande bonden de theatervoorstelling aan. Sommige bonden, zoals de Nevobo, haakten in de loop van het traject (actief) aan bij het concept.

- Spelregelcursussen en -testen

In zeven plannen zijn spelregelcursussen en -testen opgenomen (NRB, KNHB, NHV, NIJB, KNVB, KNBSB en KNKV). Met dit actiepunt willen de bonden de kennis van spel- en gedragsregels vergroten bij jeugdleden en hun ouders, zodat ze weten hoe zich te gedragen op en rond het korfbalveld (KNKV) en meer begrip hebben voor de scheidsrechters (KNVB). De KNBSB wil de spelregelcursus breed implementeren voor alle leden vanaf veertien jaar.

- Registratie incidenten en aanpassen straf- en tuchtrecht

Alle bonden hebben in hun plannen acties opgenomen om de registratie en analyse van incidenten te verbeteren. Zo willen zij het inzicht vergroten in de sportiviteitssituatie rondom wedstrijden en de registratie van incidenten stimuleren (KNWU). De NRB wil een rapportage en automatisering opzetten om met gerichte actie de incidentie van de meest voorkomende grove overtredingen te verlagen en de NHV wil problemen in kaart brengen. Door meer inzicht te vergaren in typen onsportieve gedragingen en plegers ervan, kunnen bonden gericht actie ondernemen om ongewenst gedrag aan te pakken via straf- en tuchtrecht (NIJB). De KNZB zet in op een preventieve werking door de straffen te verhogen en sneller en adequater op te treden tegen overtredingen.

- Opleidingen

Veel bonden noemen in hun plannen ook opleidingen voor jury's, trainers, coaches en scheidsrechters om kennis en weerbaarheid te vergroten. De Nevobo wil hiermee het aantal discussies over spelsituaties tijdens op het veld verminderen en de wedstrijden sportiever laten verlopen. De S&R-beleidsmedewerker van de NBB vermeldt in het actieplan een interactieve opleidingsmodule voor scheidsrechters en technische kaderleden, zodat zij zelfstandig aan de slag kunnen met S&R. De KNZB heeft als actiepunt opgenomen het ondertekenen van een beroepscode voor scheidsrechters. De bonden hebben samen met de Academie voor Sportkader (ASK) een generieke module ontwikkeld voor trainers en coaches. De module 'weerbaarheid' voor scheidsrechters is onderdeel van het Masterplan Arbitrage (MA). De module maakt eigenlijk deel uit van een beleidsplan gericht op arbitrerend kader, maar werd dikwijls in één adem genoemd met S&R-doeleinden.

- Prematch-briefing

S&R-medewerkers willen wedstrijden sportiever laten verlopen door toepassing van de prematch-briefing, waarbij de scheidsrechter vlak voor de wedstrijd alle spelers, of aanvoerders en coaches bijeen roept en uitlegt wat hij van de wedstrijd verwacht (KNBSB). In het rugby is

deze briefing reeds onderdeel van de sportcultuur. Bonden hebben deze ‘good practice’ van de NRB overgenomen.

- Onderzoek

In drie actieplannen is een onderzoek opgenomen: de KNWU wil een onderzoek naar beeldvorming en incidenten, de KNHB is van plan het S&R-programma te evalueren en de KNZB wil de behaalde resultaten niet alleen evalueren maar ook presenteren.

- Jeugd

In het actieplan van de NBB is de jeugd apart als doelgroep opgenomen. De NBB wil het STAR-jeugdconcept (Sportief, Teamwork, Acceptatie en Respect) verder uitrollen ter bevordering van de bewustwording van sportiviteit bij de jeugd, zodat de jeugdleden ook sportief gedrag gaan of blijven vertonen.

- Aanvoerders

De actieplannen van zowel de KNHB als de KNKV omvatten specifieke acties voor de aanvoerders. Beide bonden willen de rol van de aanvoerder verzwaren en via hen S&R-doeleinden op teamniveau stimuleren en borgen.

3.4 Regiegroep

De samenwerking van de verschillende bonden aan één doel is uniek en de deelnemers aan de regiegroep zijn erg te spreken over de interactie en samenwerking:

- *“Het grootste winstpunt is dat je van andere bonden hoort hoe zij dingen oplossen, of via regels en rituelen S&R in de hand houden. Het is interessant en we leren veel van elkaar.”*
- *“We zien elkaar niet als concurrent. Als je kijkt naar ledenaantallen ook niet. We zijn open naar elkaar toe, leren van elkaar, geven elkaar adviezen en het is belangrijk dat sport op de agenda staat.”*
- *“Naast andere voordelen is het ook een stok achter de deur: ‘We moeten door’. De inspiratie die je bij elkaar opdoet is positief en door samen te werken, wordt het ook efficiënter.”*
- *“Omdat je de mensen uit de regiegroep kent, durf je ook makkelijker bij anderen aan te kloppen voor advies.”*
- *“Het is zinvol om juist van andere bonden te horen wat er speelt en wat werkt, ook al zijn ze soms anders georganiseerd. Het is sterk dat we met z’n allen naar buiten brengen dat we er aan werken, iedereen kent wel voetbalvoorbeelden, maar het gaat juist om sportbrede voorbeelden die we kunnen uitdragen en omdat we met meerderen zijn kunnen we ook grotere dingen organiseren zoals de Positief-Coachen-theatersessies. De bestuurdersconferenties voor hoofdbestuurders met alles erop en eraan; dat was echt eens anders en zorgt er hopelijk voor dat we meer uitstraling en betrokkenheid hebben gecreëerd, zodat ze zich er meer in verdiepen en weten wat we als bond organiseren en wat er speelt. Zo dragen we het beter uit.”*

Hoewel de gevallen van onsportief en onrespectvol sportgedrag en de gekozen oplossingen en werkwijzen uiteenlopen tussen de bonden, ervaren de deelnemers aan de regiegroep voldoende voordelen. Dat resulteert in veel enthousiasme bij en betrokkenheid van de S&R-medewerkers.

3.5 Samenvatting

In deze paragraaf worden de belangrijkste bevindingen uit hoofdstuk 3 weergegeven en de actieplannen SMART geëvalueerd.

Achtergrond actieplannen

De S&R-beleidsmedewerkers lieten tijdens de interviews blijken dat zij de urgentie van het probleem inzien en dat actie geboden is. Bonden geven daarnaast ook aan een link te zien met het Masterplan Arbitrage (MA). Hoewel MA en SSR twee verschillende projecten zijn, menen de bonden dat ze op elkaar aansluiten en elkaar kunnen versterken. Verder toonden de S&R-beleidsmedewerkers zich ervan doordrongen dat het project SSR gericht is op het bestuurlijke niveau. Bij het opstellen van de actieplannen hielden zij rekening met vragen als: welke zaken moeten onder de aandacht gebracht worden van bestuurders? Waar en op welke andere acties kan SSR aansluiten? En: hoe kunnen we verenigingen handvatten bieden om met het S&R-beleid aan de slag te gaan?

De probleemanalyse die ten grondslag ligt aan het beleid in de actieplannen, is enerzijds gebaseerd op beschikbaar cijfermateriaal, zoals de aantallen gele kaarten of overtredingen, en anderzijds op gesprekken met verenigingen en hun ervaringen met (S&R-)activiteiten. Een aantal bonden was in het voorjaar van 2011 nog in gesprek met verenigingsbestuurders om informatie in te winnen voor doorontwikkeling van de actiepunten.

Middelen

Over het algemeen waren de S&R-beleidsmedewerkers tevreden met de middelen die ze voor dit project tot hun beschikking hadden. Een veelgenoemd knelpunt was echter de beperkte beschikbare tijd. Sommige medewerkers hadden zelf als projectleider te weinig tijd om S&R-zaken te ontwikkelen, andere hadden juist graag gezien dat hun verenigingsconsulenten meer tijd konden vrijmaken voor S&R en de begeleiding van de clubs (overigens beschikken niet alle S&R beleidsmedewerkers over dergelijke consulenten). De S&R-medewerkers zijn erg te spreken over de uitwisseling die plaatsvindt binnen de SSR-regiegroep.

Actieplannen SMART bekeken

In het vorige hoofdstuk, hoofdstuk 2, is het SMART-model beschreven en is bekeken in hoeverre de actieplannen van de bonden SMART geformuleerd zijn. Dit hoofdstuk (hoofdstuk 3) beschrijft onder meer de factoren die de basis vormen van de S&R-doelstellingen en de omstandigheden waaronder de plannen uitgevoerd worden bij de verschillende bonden. Het blijkt dat de context waarbinnen de plannen worden uitgevoerd erg verschilt tussen de bonden. Het contact met de sportverenigingen, het draagvlak voor de actieplannen, de bondsgrootte en achtergrond van de beleidsmedewerker verschillen per bond, hetgeen de werkwijze en resultaten beïnvloedt. Daarnaast zijn er ook grote verschillen tussen de bonden wat betreft voorgaand S&R-beleid, probleemanalyse, beschikbare middelen, visie en cultuur. Al deze factoren zijn van invloed op het bereiken van de gestelde doelstellingen. De SMART-analyse van de actieplannen toonde aan dat de vijf criteria elk benoemd zijn in de actieplannen, maar dat de context

waarbinnen de S&R-vernieuwingen worden doorgevoerd per bond sterk kan verschillen. Door diverse factoren kwam een aantal bonden bijvoorbeeld niet uit met de tijdsplanning. De soms ‘weerbarstige’ feitelijke praktijk dwarsboomt soms een vlekkeloze uitvoering van de plannen.

De volgende hoofdstukken maken met behulp van het model van Fleuren et al. (2010) inzichtelijk welke succes- en faalfactoren van invloed zijn geweest op de uitvoering van de doelstellingen.

4. Uitwerking actieplannen: acties

In voorliggend hoofdstuk worden de S&R-acties verder toegelicht. Volgens het model van Fleuren et al., dat in hoofdstuk 2 is beschreven, zijn er verschillende kenmerken van invloed op het succes dan wel falen van de implementatie. Dit betreft de vernieuwing zelf, de gebruiker, de organisatie en de sociaal-politieke omgeving. Elke paragraaf bespreekt een actiepunt, en aan het eind ervan worden puntsgewijs de belangrijkste bijbehorende succes- en faalfactoren opgesomd, op basis van de kenmerken van Fleuren et al. De omschrijvingen in de tabellen 4.1 tot en met 4.7 zijn letterlijk afkomstig uit het theoretisch kader geschetst in de tabellen 2.1 en 2.2.

4.1 Toolkit

Module 'Sportief besturen'

Om bestuurders handvatten en voorlichting te geven bij hun rol en verantwoordelijkheden binnen S&R, hebben de bonden samen een module 'Sportief besturen' ontwikkeld. Deze module moet verenigingsbestuurders ertoe bewegen zich actief in te zetten voor een veilige, sportieve omgeving op en rond de vereniging.

Een aantal bonden bracht vernieuwingen aan in bestaande modules voor verenigingsbestuurders, andere bonden haakten aan bij bestaande (digitale) handreikingen en ten slotte is er ook een groep die niet of nauwelijks over passend materiaal beschikte, en door het S&R-project een flinke impuls heeft kunnen geven aan de beschikbaarheid van dergelijke 'tools' voor verenigingsbestuurders.

De KNVB heeft haar beleid geüpdatet en legt het verschil aldus uit: *"In het verleden zijn we meer ingegaan op handvatten van de functie die ze hebben door in te gaan op zaken als: hoe schrijf je een beleidsplan? Hoe leg je financiële verantwoording af? Hoe ga je om met recht- en tuchtzaken? Wat we toen vergeten zijn, zijn de zaken die spelen aan de menskant: wat komt daarbij kijken? Hoe ga je als mens om met de zaken als er een massale knokpartij is geweest op je veld? Hoe ga je als mens om als een trainer/coach een bepaald gedrag vertoont waar je niet achter kan staan? Hoe zorg je ervoor dat je geloofwaardig bent als je iets zegt, dat mensen ook naar je luisteren? De module 'Sportief besturen' geeft daarbij heel veel handvatten; die gaat juist naast de verenigingsbestuurder staan, niet alleen aan de functionele kant, maar ook aan de menskant (KNVB)."*

De beleidsmedewerkers achten themabijeenkomsten en de daaraan gekoppelde modules voor veel verenigingen van groot belang bij de ontwikkeling van een heldere en sterke S&R-visie en -missie. Het samenstellen van de modules gebeurt in nauw overleg met de verenigingsbestuurders zelf, zodat de 'tools' afgestemd zijn op de vragen, wensen en behoefte van de doelgroep.

Manifesten en convenanten

Een aantal bonden laat verenigingsbestuurders een manifest of convenant ondertekenen, zodat ze clubbestuurders kunnen aanspreken op gemaakte afspraken rondom 'Sportief besturen'. Een convenant kan ook bijdragen aan de uitstraling van een vereniging naar buiten toe: *"Als*

verenigingen het manifest ondertekenen krijgen ze een poster en promotiemateriaal, die krijgen ze van de bond en dient als een soort startpakket (KNZB)."

Verenigingsmap en Clubkoers

Een aantal geïnterviewden haalden het handboek van de KNHB aan als voorbeeld. Na er zelf al meerdere jaren aan gewerkt te hebben, kon de KNHB het eigen handboek aanscherpen met dank aan het S&R-project: *"Het handboek is nu veel herkenbaarder geworden met casussen en tevens concreter. Het bevat 'best practices' van alle verenigingen, verdeeld over het land, zodat elke vereniging zich kan identificeren met een vereniging. Daarnaast is het handboek nog helderder en leesbaarder geworden. Ook gaan we nu meer de diepte in. S&R maakt duidelijk een onderdeel uit van de missie en visie van besturen. Hoe maak je beleid? Welke rol heeft S&R daarin? De mate van succes is afhankelijk van missie en visie en cultuur die je als club wilt hebben (KNHB)."* Hoewel het KNHB-handboek een bruikbaar voorbeeld is voor de overige bonden, dienen deze zich te realiseren dat de KNHB en haar verenigingen al enkele jaren op weg zijn met S&R. Bonden die zich nog in de startfase bevinden, kunnen de gegeven voorbeelden niet klakkeloos overnemen en zelf toepassen.

De bonden vertelden dat zij de verenigingsmap – vaak de basis van de toolkit – zullen blijven aanvullen en dat zij de verenigingsbestuurders stap voor stap zullen meenemen door de inhoud, om hen niet te overladen met informatie. Enkele bonden beschouwen de verenigingsmap als een blijvende impuls: *"Door roulatie van verenigingsbestuurders verdwijnt helaas ook de kennis. Vandaar de aandacht voor een verenigingsboek, dan grijpt alles in elkaar (NIJB)."* Andere bonden, zoals met name de Nevobo, zijn echter sceptischer over het nut van een verenigingsmap: *"We wilden niet weer een handboek schrijven met een stappenplan. Daar geloof ik niet zo in, maar we hebben wel gekeken hoe we S&R binnen clubkoers kunnen integreren en kijken wat er al ligt en daar eventueel het een en ander. op aanpassen. S&R moet zichtbaar worden in clubkoers en inspiratie kan worden opgedaan in theatervoorstellingen en congressen. We streven naar intrinsieke in plaats van extrinsieke motivatie en zetten in op duurzaamheid waarbij mensen ook echt gemotiveerd zijn om met het thema S&R aan de slag te gaan en geïnspireerd zijn voor een positieve cultuur binnen de club."* Voorgaande uitspraken geven aan dat bonden en beleidsmedewerkers verschillend denken over de beste aanpak en te ontwikkelen tools. Daarnaast illustreren ze dat de S&R-beleidsmedewerkers hun keuzes moeten maken binnen de reeds ingeslagen weg van de bond.

De Nevobo en de KNZB communiceren als bond met de verenigingen met behulp van Clubkoers. De KNZB is positief over het digitale systeem: *"De bedoeling is dat verenigingsbestuurders vanuit Clubkoers werken. Daar zijn ook handreikingen en middelen in de webshop te downloaden van de site. Zo maak je het voor de vereniging laagdrempelig. Als je erover praat worden mensen enthousiast en zo kunnen ze meteen via het internet aan de slag."* Andere bonden zien de voordelen van Clubkoers niet direct en hebben gekozen voor de 'tastbare' verenigingsmap. De KNHB stelt: *"Het gebruik van een handboek werkt, verenigingen willen ook een handboek en niet iets digitaal. Je bent afhankelijk of het in de kast verdwijnt. Er is absoluut urgentie, dus mensen willen er toch echt wel wat mee doen."* De meningen over het beste medium voor verenigingsbestuurders verschillen klaarblijkelijk.

Tabel 4.1 Succes- en faalfactoren toolkit

Factor	Actie/handeling	Volgens kenmerken van Fleuren
Succes	De beschreven tools (module 'Sportief besturen', manifesten, convenanten, verenigingsmappen en Clubkoers) zijn concrete tools.	Mate waarin de S&R-actiepunten in heldere stappen/procedures zijn beschreven (vernieuwing).
Succes	Een aantal bonden heeft een vernieuwingsslag gemaakt op voorgaande/reeds bestaande modules.	Congruentie: mate waarin de S&R-actiepunten aansluiten bij de bestaande werkwijze (vernieuwing).

4.2 Positief Coachen en Tischa Neve

Een opvallend punt dat vaak terug kwam tijdens de interviews was de inzet van de theatervoorstellingen 'Positief Coachen' (PC). Deze 'theater-roadshow' brengt een voorstelling die speciaal voor verenigingsbestuurders geschreven is en die hen aanspreekt op hun verantwoordelijkheden en mogelijkheden. PC maakt vaak onderdeel uit van het door de bonden samengestelde S&R-traject: *"Als je positief coacht kun je geen onsportieve of onrespectvolle vereniging zijn. Het is dus een andere benadering; in plaats van een belerende benadering zet PC in op het behalen van prestaties op basis van een positieve insteek. PC laat bijvoorbeeld zien dat gaan zeuren op een scheidsrechter geen zin heeft, maar dat het beter is wanneer je de focus legt op je eigen taak en verantwoordelijkheid (NHV)."*

Ook de Nevobo heeft de theatershow veelvuldig benut: *"Met PC hebben we veel bereikt. Alles wat is opgenomen in SSR staat ook beschreven en komt terug in de strategie van PC. De verenigingen hebben aangegeven er ook wat mee te kunnen en staan er ook heel open voor. Met PC is het voor ons makkelijker geworden om binnen de verenigingsmuren verder te komen met betrekking tot het onderwerp S&R, omdat de theatertour erg aanspreekt. Veel reacties van de clubs waren 'superpositief' over de theatervoorstelling die als een mooie inspirator fungeerde. Op clusterbijeenkomsten (waarbij S&R verweven zit in algemene bestuurderszaken voor clubs), kregen bestuurders al een 'teaser' die door de consulenten was voorbereid, waardoor veel mensen naar het theater zijn gegaan."* De Nevobo heeft in haar voorbereidingen het PC een zeer duidelijke en prominente plaats gegeven, waardoor veel bestuurders van volleybalverenigingen de theatershows hebben bezocht.

Ook andere bonden willen PC naar eigen zeggen graag inzetten, maar zij slaagden er niet in genoeg verenigingsbestuurders te bereiken voor de theatertour bij gebrek aan verenigingsconsulenten of voldoende voorbereidingstijd. Veel bonden noemden ook de kosten van de PC-theatervoorstellingen als belemmerende factor. De KNHB werkt al meerdere jaren samen met Tischa Neve, die workshops verzorgt voor hockeyverenigingen over de pedagogische kant van jeugdhockey en gewenst en ongewenst (voorbeeld)gedrag langs de lijn.

Tabel 4.2 Succes- en faalfactoren Positief Coachen en Tischa Neve

Factor	Actie/handeling	Volgens kenmerken van Fleuren
Succes	De theatershow Positief Coachen is af te stemmen op de verschillende doelgroepen en sportspecifiek op te voeren.	Mate waarin het mogelijk is de S&R-actiepunten aan de eigen situatie aan te passen zonder dat de effectiviteit ervan verloren gaat (vernieuwing).

Succes	Met Positief Coachen is het voor S&R-beleidsmedewerkers makkelijker geworden om het thema bespreekbaar te maken binnen de vereniging.	Mate waarin de S&R- bondsmedewerker kennis heeft die nodig is om het project uit te kunnen voeren (gebruiker).
Faal	Bonden die niet of onvoldoende beschikken hebben over verenigingsconsulenten konden minder verenigingsbestuurders bereiken met Positief Coachen.	Capaciteit bezettingsgraad: personeelsbezetting op afdeling of in organisatie die met de vernieuwing gaat werken (organisatie).

4.3 Campagne

De bonden hebben allemaal op hun eigen wijze invulling gegeven aan de promotie van S&R bij de aangesloten verenigingen: *"Als verenigingen het manifest tekenen ontvangen ze dat ook op posterformaat en kunnen ze het ophangen in de kantine. Dit kunnen ze dan ook nog eens terug laten komen in verschillende promotiematerialen, zo wordt S&R dan ook herkenbaar en zichtbaar bij onze verenigingen. Niet elke vereniging heeft een eigen kantine of de eigen kantine zit op een hele andere locatie dan het zwembad, daarom wordt het postermanifest soms in het zwembad zelf opgehangen (KNZB)."*

Een aantal bonden heeft ervoor gekozen om samen voor een zelfde 'look and feel' te kiezen in hun campagnes: *"We hebben ervoor gekozen om dezelfde reclame als de hockey en handbal te gebruiken. Daar hebben we bewust voor gekozen om zo de herkenbaarheid te vergroten en het S&R-gedachtegoed sterker te maken. Zo stralen we uit dat we met zijn allen voor hetzelfde staan (KNKV)"* Dit is een mooi voorbeeld van de samenwerking die het project SSR tot stand heeft gebracht.

Deze bonden die gezamenlijk campagne voeren, zetten topsporters in als rolmodellen. De KNVB, wiens campagne in 2012 van start gaat, heeft er echter bewust voor gekozen om geen topvoetballers op te voeren: *"Topsporters moeten in hun geheel als voorbeeld kunnen dienen en daarbij moeten we niet afhankelijk zijn van één of twee topsporters. Ook is het vertrouwen bij andere sporters groter dan bij bekende voetballers, omdat het resultaat ook afhangt van commercie en het voortbestaan in plaats van alleen het resultaat, waardoor er ook meer kans is op 'noodmaatregelen' in het spel die niet S&R zijn. Daarnaast is ook de media-aandacht voor het voetbal extreem groot en worden zaken wel eens uitvergroot, dus is het risico met voetbalsterren groter."*

Ook de KNWU zag ervanaf om topsporters op te voeren in de campagne, vanwege huiver voor dopingperikelen. De NRB spreekt de jeugd liever aan met behulp van stripfiguren en de Nevobo zag grotendeels af van een campagne, omdat de bond vreest dat de materialen blijven liggen, wat als zonde van de investering wordt beschouwd. Kortom, er zijn duidelijke verschillen te constateren in de wijze waarop de deelnemende bonden hun campagnes aanpakken.

Tabel 4.3 Succes- en faalfactoren campagne

Factor	Actie/handeling	Volgens kenmerken van Fleuren
Succes	De samenwerking van drie bonden die in een campagne met een uniforme 'look and feel' elk hun eigen topsporters centraal stellen.	Mate waarin het mogelijk is de S&R-actiepunten aan de eigen situatie aan te passen zonder dat de effectiviteit ervan verloren gaat (vernieuwing).
Faal	Het ontbreken van een eigen kantine bij sommige sportverenigingen, waardoor er geen ruimte is voor zichtbare campagnematerialen.	Aanwezigheid van materiële voorzieningen voor de uitvoering van de vernieuwing, bijvoorbeeld apparatuur, materialen of ruimte (organisatie).
Faal	Probleemgerelateerde voetbalzaken worden in de media uitvergroot, waardoor het lastig is een succesvolle S&R-campagne te voeren.	Zichtbaarheid van de resultaten voor de bonden en verenigingen. Is bijvoorbeeld het effect van de aanpak zichtbaar (in de media)? (vernieuwing).

4.4 Spelregels

Onderdeel van vrijwel alle actieplannen is het vergroten van de spelregelkennis, in de vorm van een cursus, quiz of spelregeltest. De S&R-beleidsmedewerkers zien internet als een aantrekkelijk middel om de spelregels aan te leren en aldus problemen te voorkomen, bewustzijn te creëren en enthousiasme te kweken voor een rol als scheidsrechter.

4.5 Prematch briefing

Geïnspireerd door positieve ervaringen van de NRB heeft een vijftal bonden (KNKV, NIJB, KNVB, KNHB en KNBSB) de briefing opgenomen in de actieplannen. Bij een prematch-briefing roept de scheidsrechter de aanvoerders en/of coaches van beide partijen bij zich om kennis te maken. De arbiter heeft dan tevens de gelegenheid om uit te leggen hoe hij/zij wil dat de teams spelen en waar hij/zij (extra) op gaat letten.

Uit het interview met de KNVB kwam naar voren dat bij het nieuwe ritueel een juiste timing van groot belang is: *"We hebben een pilot gedraaid met de prematch-briefing in de topklasse. Dat is helaas op een mislukking uitgelopen, omdat er geen regie was vanuit aanvoerders/coaches of scheidsrechters waardoor er vervelende stiltes ontstonden en iedereen zo snel mogelijk weg wilde. Daarnaast bleek ook het tijdstip op de vrijdagavond niet ideaal omdat de uitspelende verenigingen vaak nog niet aanwezig waren anderhalf uur van te voren wanneer de briefing gepland was. Verder fluiten er veel jonge getalenteerde scheidsrechters van 20 tot 25 jaar in deze klassen, die wel goed technisch kunnen fluiten, maar nog niet het overwicht hebben om een dergelijke bijeenkomst te leiden en een gesprek op gang kunnen brengen. Het kan ook best intimiderend zijn om als 23-jarige met een 'ouwe rot' van een coach aan tafel te zitten. Daarom willen we het vanaf volgend jaar van de andere kant insteken. Alle trainers van het betaald voetbal worden benaderd om te vragen of ze de scheidsrechters willen uitnodigen voor een bakkie koffie voor de wedstrijd. Puur ter verwelkoming op de club en voor een informeel overleg. Voorheen was dit te formeel en voelde men zich ter verantwoording geroepen en werd men achterdochtig."* De KNVB wil de (informele) prematch-briefing nu eerst

doorvoeren in het betaald voetbal, omdat deze clubs een voorbeeldfunctie hebben. De KNVB hoopt dat de reguliere clubs het ritueel overnemen en over een aantal jaar als vanzelfsprekend zullen beschouwen.

Ook de KNBSB startte dit jaar bij de hoofdklasseverenigingen met de prematch-briefing: *"Die zijn goed te volgen, daar hebben we grip op. Als het daar goed werkt, kunnen we het ook bij andere clubs gaan invoeren. Als we eruit zijn welke afspraken er vooraf gemaakt moeten worden, dan kunnen we dat achterop het wedstrijdformulier afdrukken. Dat formulier is altijd wel bij de hand en met de handtekeningen van vertegenwoordigers van beide clubs erbij wordt er ook aandacht voor gegenereerd. Verenigingsscheidsrechters realiseren zich niet helemaal wat er allemaal bij komt kijken. Die afspraken zijn dan voor ook hen een houvast; handvatten. Ook kunnen ze makkelijk teruggrijpen op wat de gewoontes zijn binnen het spelletje, dat verwatert nu nog wel eens."*

De NIJB constateerde dat in het ijshockey de traditie om elkaar voor de wedstrijd te begroeten, verwatert. Met de prematch-briefing wil de bond weer aandacht genereren voor deze gewoonte. Daarnaast is de bond bezig met het organiseren van pre-seizoensbijeenkomsten voor ouders op de verenigingen: *"We leggen dan uit in welke leeftijdsklasse het kind zal spelen en wat er dan verwacht wordt van de spelers en hoe de spelregels in elkaar zitten. Ook sancties worden dan besproken. Meerdere ijshockeyverenigingen grijpen deze bijeenkomst aan om uittrekselboekjes met de uitleg van de spelregels op deze manier aan het begin van het seizoen aan alle ouders uit te delen."*

Tabel 4.4 Succes- en faalfactoren Prematch briefing

Factor	Actie/handeling	Volgens kenmerken van Fleuren
Succes	De prematch-briefing biedt een handvat voor een beter wedstrijdverloop en grijpt terug op gewoontes die S&R-bevorderend werken.	Mate waarin de S&R-actiepunten relatief voordeel hebben opgeleverd voor de bonden, scheidsrechters, bestuurders door bijvoorbeeld status voor de sport door sportiviteit, bruikbare S&R-toolkit, pedagogische taak, verhoging werk plezier (organisatie).
Succes	Betaald voetballers of andere rolmodellen kunnen een voorbeeldfunctie vervullen bij de invoering van de prematch-briefing	Opinieleider: collega die door zijn/haar gezag de mening over de invoering van het S&R-actieplan positief beïnvloedt (dus niet de S&R-beleidsmedewerker zelf) (organisatie).
Faal	Door achterdocht, verhoudingen, tijd en belangen binnen het betaald voetbal is de prematch-briefing op een mislukking uitgelopen in de topklasse.	Bereidheid van de verschillende doelgroepen om mee te werken aan de uitvoering van de S&R-actieplannen (sociaal-politieke omgeving).

4.6 Aanpassen straf- en tuchtrecht

Enkele bonden nemen zich in hun actieplan voor om de straf- en tuchtrechtreglementen onder de loep te nemen. Veel S&R-beleidsmedewerkers menen echter dat het aanpassen van reglementen en boetestructuren een verandering vraagt die zo omvangrijk is, dat deze bijna boven het project SSR uitstijgt. Het kost hen veel tijd en geregel om reglementenakkoorden te

wijzigen in het voordeel van S&R. Niet alle bonden met dit voornemen waren ten tijde van het interview al zover dat ze konden rapporteren over het effect van de aanpassingen. Daarnaast waren enkele S&R-medewerkers van mening waren dat het S&R-project niet draait om meer en zwaarder straffen, maar om bewustwording en aandacht voor de problematiek, zodat de misdragingen op en om het veld afnemen en er een veilig sportklimaat ontstaat. Om die redenen hebben niet alle bonden in hun actieplan het wijzigen van straf- en tuchtreglementen opgenomen.

De bonden die wél inzetten op het verzwaren van straffen en versnellen van procedures, hopen met dit 'lik-op-stuk-beleid' het aantal overtredingen terug te dringen. Het accent in de reglementswijzigingen ligt voornamelijk op zwaarder straffen, snellere procedures en verduidelijking (als je 'dit' doet, volgt 'deze' straf – geen discussie). Daarnaast gaat er aandacht naar het consequent handelen van de scheidsrechter bij ingrijpen, strafmaatregelen nemen en incidenten op het wedstrijdformulier vermelden: *"Het probleem van het niet op de juiste manier verwerken van gele kaarten voltrekt zich met name in het amateurvoetbal. Momenteel wordt onderzocht of er in plaats van de straf van een gele kaart, niet een vijfminuten-time-out gegeven kan worden, zodat er direct nadeel van wordt ondervonden tijdens de wedstrijd en er een signaal wordt afgegeven. Daarmee wordt ook de administratieve afhandeling van de gele kaarten ingeperkt. Daarnaast, gele kaarten zijn meer voor het competitieve niveau en minder van toepassing op de beleving van bijvoorbeeld een heren-9-team dat voor het plezier speelt. Een van de meest gehoorde klachten in het voetbal is dat de kaarten niet juist worden afgehandeld, dat wordt met dit systeem hopelijk verbeterd (KNVB)."*

De NBB denkt ook verder vooruit: *"Bij trendverschuivingen van het beter signaleren, toepassen en melden, ontstaan er meer strafzaken. Wellicht durfde de scheidsrechters soms ook niet op te treden vanwege bedreigingen die wel eens naar hen geuit worden. Adressen van scheidsrechters niet bekend maken als regeling kan helpen."*

Tabel 4.5 Succes- en faalfactoren straf- en tuchtrecht

Factor	Actie/handeling	Volgens kenmerken van Fleuren
Succes	Het verwerken van straffen (zoals een gele kaart) verloopt niet altijd goed. Onderzocht wordt of een time-out een goede vervangende straf is.	Mate waarin het S&R-actieplan past binnen bestaande regelgeving (sociaal-politieke omgeving).
Faal	Reglementenakkoorden wijzigen in het voordeel van S&R neemt veel tijd in beslag.	Hoeveelheid tijd die beschikbaar is om met S&R te gaan werken (organisatie).
Faal	Strengere straffen leiden er misschien toe dat scheidsrechters ze niet durven op te leggen, omdat zij zich bedreigd voelen.	Extra mentale of fysieke belasting die verenigingen ondervinden als met de S&R-vernieuwing gewerkt wordt (sociaal-politieke omgeving).

4.7 Monitoren

De data van straf- en tuchtrechtcommissies kunnen gebruikt worden voor onderzoek: waar, hoe vaak en in welke proportie treden problemen op? Welk effect hebben de S&R-maatregelen eventueel gehad op de problematiek? De bonden hebben op dit terrein verschillende initiatieven ontwikkeld. Sommige gebruiken hiervoor reeds beschikbare voorzieningen, andere met speciaal ontworpen middelen. Het stadium waarin de monitoring zich bevindt en de uitkomsten verschillen dan ook per bond.

De KNKV had al een bestaande monitor, maar heeft haar beleid ook aangepast: *"We zijn bezig met inzicht te verkrijgen in de huidige situatie. De gegevens van het aantal gele en rode kaarten kunnen we direct uitdraaien. Nu willen we een stap verder: er moet uniformiteit komen in de vervolgstap. Er zijn al twee districten waarbij men in gesprek gaat met clubs die veel kaarten incasseren. Ander districten doen dat nog niet, en sommigen zijn daar al wel mee bezig. We hebben tevens een top tien met clubs die de meeste en minste gele en rode kaarten hebben ontvangen. Verenigingen hebben er soms niet eens erg in dat ze zo veel kaarten hebben. Daarom willen we ze bewust laten worden van de feiten. We gaan dan op zoek naar het antwoord wat de clubs eraan kunnen doen en waarin de bond ze kan ondersteunen. Clubs waarderen deze gesprekken enorm. Het districtbestuur geeft ook het goede voorbeeld door ze erop aan te spreken, zonder er sancties bij op te leggen. Er is één club die naar aanleiding van het gesprek elke maandagavond een inloopspreekuur heeft, dat werkt goed. Op deze manier werken we proactief."*

Het monitoren vervult niet alleen een ondersteunende, maar ook een informatieve rol: *"Van 250 wedstrijden hebben we het aantal kaarten geturfd. Daaruit bleek dat aan het einde van het seizoen er meer kaarten werden gegeven. Een mogelijke verklaring daarvoor is dat de wedstrijden spannender werden in verband met een eventuele promotie of degradatie. Dat zou overtredingen in de hand kunnen werken. Overtredingen waar de kaarten voor gegeven werden lagen ongeveer in dezelfde lijn, bijvoorbeeld iemand die een trap geeft, slaat of expres buitenspel gaat staan om de tegenstander te blokkeren. Deze gegevens nemen we mee en willen we bekijken hoe dat voorkomen kan worden (NRB)."*

Een voorbeeld van de NIJB toont aan dat het verschaffen van inzichten niet altijd leidt naar het verminderen van ongewenst gedrag: *"We monitoren opgelegde straffen reeds vier jaar lang. Op een website staat alle informatie over wie welke straf opgelegd heeft gekregen. Sommige spelers 'gaan er prat op' dat ze zo hoog in deze ranking staan en worden gekscherend de 'strafbankkoning' genoemd:."*

Daarnaast is het een gegeven dat een ander strafrechtsysteem andere cijfers oplevert, waardoor inzicht juist verloren kan gaan: *"We hebben nog geen cijfers gezien na de invoering van de strengere straffen. Er zijn daardoor minder straffen uitgedeeld. Eerder straffen lijkt dus te werken. Het is bekend dat het afschrikt en dat er wel degelijk spelers zijn die daar rekening mee houden. Met name op eredivisieniveau, maar ook in het niveau eronder ziet men dat spelers voorzichtiger geworden zijn (NIJB)."*

Samenvattend kunnen we stellen dat de bonden in meer of mindere mate beschikken over monitorgegevens en nog zoekende zijn naar verdere stappen ter verbetering van S&R, en naar systemen die S&R ondersteunen of inzicht geven in S&R in het spel.

Ambities

De cijfers uit de monitoren kunnen inzicht verschaffen, maar zeggen niet alles. Daarom is S&R-beleidsmedewerkers in de interviews gevraagd naar hun verwachtingen van het S&R-project. Wanneer zijn zij tevreden? Dit leverde een divers beeld op.

"We zijn tevreden wanneer we zien dat het aantal strafzaken afneemt. Maar nog meer dat je het in de baden ziet; minder gemopper op scheidsrechters, ander sportklimaat, veilig sportklimaat etc. (KNZB)."

En: *"We zijn echt tevreden als er op elke vereniging een actieve commissie is. Dan is het in ieder geval vanuit het bestuur in de vereniging naar buiten gebracht. Elke club heeft eigen acties en dergelijke, prima! Vaak in combinatie met hun S&R-posters (KNHB)."*

Of: *"We zijn tevreden over de spelregeltest wanneer er voldoende aandacht voor is. Onze doelstelling is de opzet van een spelregeltest bij elke afdeling. Dat wordt wel gerealiseerd, we missen nu nog één of twee afdelingen. Zeker waar ze het nog niet gewend zijn om deze test te organiseren kost het soms wat moeite, maar in twee jaar tijd willen we dus dat het een jaarlijks terugkerend fenomeen is voor kinderen vanaf twaalf jaar die meedoen met zoveel mogelijk teams (NHV)."*

Hoe denken de bonden nu over de streefcijfers die zij in de actieplannen hebben opgenomen? *"Het streven was om 70 van de 200 verenigingen te bereiken met de toolkit en dat ze die ook daadwerkelijk in gebruik hebben. In het najaar staan nog meer bijeenkomsten en verenigingsbezoeken gepland waardoor 100 verenigingen wel behaald zullen worden. Echt tevreden zijn we pas als je bij verenigingen langs komt en aanbevelingen kan geven waar ze wat mee kunnen en doen. Juiste ondersteuning bieden met betrekking tot de beleidsplannen van de vereniging, zodat er na aantal gesprekken een plan ligt waarmee ze aan de slag gaan. Ook dat ze naar de conferentie komen, omdat je dan weet dat ze er mee bezig zijn (KNWU)."*

De bonden zijn realistisch over de te bereiken resultaten: *"Het kan wel eens teleurstellend zijn wanneer uit alle media aandacht blijkt dat de excessen zich nog steeds voordoen op de velden en het probleem zich nog steeds voordoet van excessief geweld. Maar als je kijkt naar wat er gebeurd is, dan gaat het goed en worden er vorderingen gemaakt. We hebben met name ingezet op proces, met elkaar nagedacht over wie en wat er ingezet kan worden in plaats van allerlei boekjes en flyers drukken en uitdelen. Daarentegen hebben we gewerkt aan de integraliteit van S&R binnen de KNVB en kunnen we een volgende stap maken. Een verbeterpunt is het communicatievlak: beter naar buiten toe treden (KNVB)."*

De S&R-beleidsmedewerkers kijken naar eigen zeggen niet alleen naar behaalde resultaten in cijfers, maar zetten ook in op bewustwording, proces en implementatie van S&R binnen de sport. Dat betekent concreet dat er geen sprake is van het meten van gedragsverandering, maar van evalueren of de campagne bekend is geworden, of er commissies zijn opgezet, of er

aanspreekpunten zijn, of de handvatten gebruikt worden, of de bond de verenigingsbestuurders goed begeleidt, et cetera.

Tabel 4.6 Succes- en faalfactoren monitoren

Factor	Actie/handeling	Volgens kenmerken van Fleuren
Faal	Bij de NIJB heeft het openbaar maken van gegevens over uitgedeelde straffen een omgekeerd effect gesorteerd ('strafbankkoning').	Mate waarin uit onderzoek is gebleken dat het project SSR in de praktijk een meerwaarde heeft voor de verschillende doelgroepen ten opzichte van de oude situatie (vernieuwing).
Faal	S&R-medewerkers zijn nog zoekende naar monitorverbetering.	Aanwezigheid administratieve ondersteuning voor de bondsmedewerker om het S&R-actieplan uit te kunnen voeren (organisatie).
Faal	Monitorgegevens worden onbruikbaar wanneer straf- en tuchtregels worden aangepast.	Mate waarin de kans op nadelige gevolgen van het project SSR voor de verschillende doelgroepen toeneemt in vergelijking met de oude situatie (vernieuwing).

4.8 Samenvatting

Ondersteuningsmaterialen

Om bestuurders handvatten en voorlichting te geven bij hun rol en verantwoordelijkheden binnen S&R, stellen bonden ondersteuningsmateriaal beschikbaar. Zij stellen deze materialen samen in nauw overleg met de verenigingsbestuurders, zodat de 'tools' afgestemd zijn op de vragen, wensen en behoeften van de verenigingen. Daarnaast is de samenstelling ook afhankelijk van de informatievoorziening vanuit de bonden. De module 'Sportief Besturen', Verenigingsmappen, Clubkoers-toepassingen, campagnemateriaal en Positief Coachen/Tischa Neve zijn voorbeelden van de handreikingen die de verenigingsbestuurders aangeboden krijgen.

Prematch-briefing

Na positieve signalen van onder andere de NRB heeft een aantal bonden de prematch-briefing opgenomen in de actieplannen. Bij een prematch-briefing roept de scheidsrechter de aanvoerders en/of coaches van beide partijen bijeen om kennis te maken. De arbiter heeft dan ook de gelegenheid om aan te geven hoe hij/zij wil dat de teams spelen en waar hij/zij (extra) op gaat letten tijdens de wedstrijd.

Aanpassen straf- en tuchtrecht

Een aantal actieplannen vermeldt ook het 'onder de loep nemen' van de straf- en tuchtrechtreglementen. Meerdere S&R-beleidsmedewerkers menen echter dat het aanpassen van deze reglementen en boetestructuren een verandering vraagt die zo omvangrijk is, dat deze bijna boven het project SSR uitstijgt. Het kost hen veel tijd en organisatie om reglementenakkoorden te wijzigen in het voordeel van S&R. Niet alle bonden die de regels wilden aanpassen waren ten tijde van het interview al zover dat ze konden rapporteren over het effect hiervan.

Monitoren

De data van straf- en tuchtrechtcommissies kunnen gebruikt worden voor onderzoek: waar, hoe vaak en in welke proportie treden problemen op? Welk effect hebben de S&R-maatregelen

eventueel gehad op de problematiek? De bonden hebben op dit terrein verschillende initiatieven ontwikkeld. Sommige gebruiken hiervoor reeds beschikbare voorzieningen, andere met speciaal ontworpen middelen. De verworven inzichten leiden nog lang niet altijd tot nieuwe acties in het kader van S&R. De Bonden beschikken in mindere of meerder mate over monitorgegevens en zijn nog zoekende naar verdere stappen ter verbetering van S&R**.** Overigens kijken de S&R-beleidsmedewerkers naar eigen zeggen niet alleen naar resultaten in cijfers, maar ook naar de bewustwording, het proces en de implementatie van S&R binnen de sport.

Tot Slot

Na elke paragraaf volgt een tabel met de belangrijkste kenmerken die van invloed zijn geweest op het succes of falen van de actie. Deze factoren hebben betrekking op alle kenmerken uit het model van Fleuren et al.: de vernieuwing, de gebruiker, de organisatie en de sociaal-politieke omgeving. Het is echter niet mogelijk een eenduidig beeld te schetsen van de invloed van de kenmerken op de acties. Daarvoor zijn zowel de acties als de kenmerken te divers.

5. Uitwerking actieplannen: eindgebruikers

Het uitgangspunt van het project SSR ligt bij de verenigingsbestuurders. In dit hoofdstuk concentreren we ons eerst op de positie en reactie van zowel bonds- als verenigingsbestuurders, alvorens we de aandacht richten op de overige doelgroepen.

5.1 Bondsbestuurders

Commitment

Zoals eerder is beschreven heeft de KNVB zich eerst beziggehouden met de interne houding tegenover S&R. Ook andere bonden geven aan dat een bondbreed 'commitment' van belang is. De KNHB zegt hierover: *"Het heeft even geduurd voordat er voldoende draagvlak binnen de bond was. Sinds het nieuwe beleidsplan 2008 vechten we om het hoog op agenda te krijgen. Iedereen ziet nu wel het belang in, en beseft de urgentie, ook de directeur. Het is belangrijk dat de directeur dat belang ook ziet; dan wordt het vaak genoemd en rolt het wel door naar lagere niveaus. Onderzoek ondersteunt dat verenigingen de hockeycultuur het belangrijkst vinden en dit is kenmerkend voor hockey. Dat heeft alles te maken met S&R. De hockeycultuur staat bekend om familiair, dan moet je S&R wel in stand houden (KNHB)."*

Door bondsbestuurders bewust te maken van de belangen en met behulp van het onderzoek, heeft de KNHB S&R hoger op de bondsagenda weten te plaatsen. Ook in het interview met de KNKV bleek dat het zeer doeltreffend is wanneer de directeur zich achter het S&R-plan schaart. Michael van Praag werd bij de KNVB als grote aanjager genoemd.

S&R-beleid inbedden

De KNVB benoemde tevens dat het S&R-beleid door middel van facetbeleid ingebed is in de hele organisatie. Ook volgens de Nevobo is het een sterke component van S&R dat het binnen alle afdelingen van de bond terug komt. Het belang van draagvlak in alle lagen van de bond is daarmee aangetoond. Niet alle bonden hebben S&R al helemaal ingebed in de organisatie of zien daar het belang van in.

De S&R-beleidsmedewerker van de NRB vertelde tijdens het interview: *"Het bestuur staat goed achter het project, ze zien dat het zin heeft. Mensen die hier werken (van het bondsbureau) kijken echter soms alleen naar korte termijn problemen. Ze zijn meer bezig met de basis: competitie en dergelijke, meer pragmatischer... S&R heeft meer voor de lange termijn effect. Het is belangrijk om daar meer aandacht aan te besteden, bijvoorbeeld om meer leden te werven. S&R kan daarvoor worden ingezet. Voor sommige medewerkers lijkt het moeilijk zover vooruit te kijken (NRB)."*

Niet alleen delen collega's niet altijd het belang van de S&R-beleidsmedewerker, ook zien zij S&R soms niet als hun verantwoordelijkheid: *"De werkverdeling is nog niet optimaal, het wordt nog te makkelijk afgeschoven naar S&R: 'doe jij dat maar'. Toch zie ik mijn taakopvatting meer als sturend en zullen bondsmedewerkers zelf acties moeten ondernemen; de gedachtegang eigen maken (KNBSB)."* Deze beleidsmedewerker tracht middels gesprekken het thema S&R voor zijn collega's te verhelderen en ook een plek te geven in de andere commissies in zijn portefeuille. Andere S&R-beleidsmedewerkers hanteren dezelfde tactiek van

toelichtende gesprekken voeren en namen daarnaast bijvoorbeeld collega's ter motivatie en inspiratie mee naar het bestuurderscongres in Leusden.

5.2 S&R concreet maken voor verenigingsbestuurders

De S&R-beleidsmedewerkers moeten voor hun actieplannen niet alleen draagvlak creëren op bondsniveau, maar ook op het niveau van de verenigingsbestuurders: de sleutelfiguren in dit project. De verenigingsbestuurders reageren wisselend op het project.

Enerzijds voelen zij de noodzaak: *"Het project wordt positief ontvangen omdat de urgentie wordt gevoeld. Bij veel verenigingen is er het besef dat er iets aan S&R gedaan moet worden. Bestuurders worden geconfronteerd met opstandige ouders, spelers die hun boekje te buiten gaan en een nijpend tekort aan scheidsrechters. Soms zelfs met excessen, daarom is er behoefte aan iets waarmee ze aan de slag kunnen richting ouders, spelers, trainers en coaches (NIJB)."*

Anderzijds bleek het creëren van commitment en draagvlak niet altijd eenvoudig. Vaak moeten de S&R-beleidsmedewerkers eerst een en ander verhelderen voordat de verenigingsbestuurders zich aangesproken voelen: *"Soms krijg ik de vraag: 'waarom dingen afspreken die heel normaal zijn? Waarom maak je gedragsregels?' Dan leg ik uit dat het nodig is omdat er mensen zijn die het niet naleven. Het urgentiebesef is er dus niet altijd, met heldere voorbeelden verduidelijk ik dan wat er onder S&R verstaan wordt (NBB)."*

De S&R-beleidsmedewerkers trachten in hun communicatie naar de verenigingsbestuurders herkenbare voorbeelden te gebruiken: *"Ik gebruik voorbeelden van S&R die aangepast zijn op volleybal, want als je voetbalvoorbeelden laat zien dan denken onze bestuurders: 'nou, dat doen we dus hartstikke goed' en gaan achterover leunen waardoor je kansen mist. Het is van belang om niet enorme onherkenbare excessen te laten zien, maar het gedachtegoed van openheid, samenwerking, initiatief nemen en verantwoordelijkheid nemen, hoe ga je met elkaar om in welke cultuur (Nevobo)."* Op deze manier koppelen de beleidsmedewerkers S&R niet zozeer aan excessen, als wel aan een gedachtegoed van normen en waarden, en aan een cultuur van respectvol met elkaar omgaan op en rond het sportveld.

Bestuurlijke ambitie

Voor de KNHB en KNVB hangt de inbedding van de S&R-cultuur ook samen met het nastreven van een 'olympisch' niveau: *" Het gaat niet alleen om de gele of rode kaart, maar ook hoe ga je als commissies en bestuurders met elkaar om. Dus niet alleen wangedrag op het veld, maar het gaat verder dan dat. De KNHB wil verenigingsbestuurders op hoger 'olympisch' niveau laten functioneren. Wanneer ze beleid maken waarin S&R een plek heeft, maken ze een volgende stap naar beter besturen op een hoger niveau (KNHB)."*

Onder meer de NRB en KNWU koppelen het thema S&R ook aan ledenbehoud en groei: *"Het thema S&R speelt niet binnen de wielerwereld, dus als je daar een mail over stuurt wordt het waarschijnlijk toch niet geopend. Verenigingen hebben echter wel moeite met het binnenhouden van renners binnen hun vereniging. Bij het schrijven van beleidsplannen ligt de focus automatisch op topsport, terwijl er ook verenigingen zijn die met een focus op de jeugd een sociaal en gezellig imago hebben waardoor ze groeien. Door S&R zien verenigingen elkaar meer, waardoor ze van elkaar kunnen zien dat je niet alleen kan groeien door de top (drie extra*

ploegauto's) maar door de jeugd (breedte-sport). Hopelijk breidt door de mond-tot-mondreclame S&R verder uit onder de verenigingen. Verenigingen denken dat de top sponsors aantrekt, maar de jeugd blijkt ook voor een enorme aanwas te zorgen, waardoor verenigingen juist groeien vanaf onderop. Deze verenigingen komen niet zozeer met andere vragen, maar hebben wel meer aandacht voor opleiden kader, nevenactiviteiten en bijdragen aan sfeer op de vereniging (KNWU).

Beleidsmedewerkers vertalen het concept en gedachtegoed van S&R naar de verenigingsbestuurders breder dan louter en alleen het aanpakken van excessen of het opleggen van zwaardere straffen. Ze accentueren de gewenste sfeer op en rond het sportveld en de omgang met elkaar binnen de verenigingen, hetgeen kan resulteren in een 'olympisch' klimaat en ledengroei- en behoud.

Verantwoordelijkheden verenigingsbestuurders

Bij het project SSR zijn de clubbestuurders de sleutelfiguren die het gedachtegoed uitdragen binnen de verenigingen. Bij het vervullen van deze functie moeten de verenigingsbestuurders drempels overwinnen. De S&R-beleidsmedewerkers moeten niet alleen het S&R-gedachtegoed vertalen en overbrengen, maar ook de clubbestuurders wijzen op hun verantwoordelijkheden:

"Het sturen van ouders en publiek vinden veel clubbestuurders moeilijk. Dat zijn ook moeilijk te bereiken doelgroepen en de bestuurders vinden het lastig of zijn angstig om daarin hun verantwoordelijkheid te nemen. Ze zijn niet gewend om daar iets mee te doen. Het project S&R wil meer aansturen op de rol van de bestuurders en daar hoort het aanspreken op gedrag van anderen ook bij (KNKV).

De S&R-beleidsmedewerkers willen niet alleen dat bestuurders actie ondernemen wanneer mensen zich misdragen binnen hun vereniging, maar ook dat ze het S&R-gedachtegoed opnemen in hun verenigingsbeleid: *"Bestuurders moeten zeggen: wij zien de meerwaarde van het project in en erkennen onze verantwoordelijkheid. Daar moeten ze dan beleid op maken en dat beleid ook bewaken, pas dan start het project (KNZB).*

Het is aan de bonden om de verenigingsbestuurders te ondersteunen: *"Als uitgangspunten binnen het beleid gebaseerd zijn op S&R dan ben je een goede bestuurder. Daarmee zit S&R enorm op consequent handelen, verantwoordelijkheid nemen en mensen durven aan te spreken! Verenigingsbestuurders willen graag geholpen worden, onder andere door rollenspellen. Bijvoorbeeld een slecht functionerend vrijwilligerslid: hoe ga je daarmee om? (KNKV)."* De bonden hebben in hun actieplannen verschillende initiatieven opgenomen om de bestuurders te faciliteren bij het uitdragen van S&R.

Voordat ingegaan wordt op de toegepaste strategie om verenigingsbestuurders te begeleiden bij hun taak en op de aan te bieden faciliteiten, kijken we eerst naar de clubs die de verenigingsbestuurders onder hun hoede hebben. De bonden moeten immers weten aan wat voor doelgroep zij de faciliteiten gaan aanbieden.

Kennismaken met de verenigingen

Uit een aantal interviews bleek dat het project S&R de bonden en hun verenigingen dichter bij elkaar heeft gebracht: *"Het is lang geleden dat de bond langs de clubs is geweest. Clubs vinden*

het fijn dat de bond komt en daarnaast kunnen ze elkaar ook onderling ideeën aanreiken, dat werkt positief (NRB)."

Omdat niet alle bonden goed op de hoogte zijn van wat er speelt bij de verenigingen en hun bestuurders, kan men stellen dat S&R een positieve wisselwerking heeft opgeleverd tussen bonden en verenigingen. Met name bij de KNVB is de wisselwerking tussen de bond en de clubs opvallend positief: *"De traditionele verhouding tussen de verenigingen en de bond is gespannen (wij-zij). De gesprekken die de KNVB voert met de verenigingen vanuit S&R zijn daardoor heel anders dan de gesprekken die ze normaal met de verenigingen voert. Normaal spreekt de KNVB haar leden bijvoorbeeld in verband met tuchtzaken, of digitalisering van wedstrijdformulieren et cetera. Dat is meer directief: zeggen wat ze moeten doen. Terwijl de bond bij S&R meer in gaat op de zachte kant en niet zeggen wat de verenigingsbestuurders moeten doen, maar vragen wat ze meemaken? Hoe ze van elkaar kunnen leren door meerdere clubs bij elkaar te zetten, en hoe we ze als bond daarbij kunnen ondersteunen. Dat is fundamenteel anders en de KNVB probeert zo het wij-zij-gat te dichten. Als dat gesprek eenmaal op gang is heeft de KNVB voldoende middelen om een vereniging verder te helpen bij het aanbrengen van structuur, belastingaangiften et cetera. Die kennis heeft de KNVB wel, maar bij S&R gaat het om de investering en het contact met de verenigingen (KNVB)."*

S&R-medewerkers nemen de verenigingsbestuurders serieus en leggen hun oor dan ook graag te luisteren bij bijeenkomsten rondom S&R in het land: *"Hopelijk komen clubs tijdens de bijeenkomsten met 'leads'; dingen waar ze tegenaan lopen. Sommige zaken kunnen echt een-op-een bij de verenigingen opgepakt worden en zijn clubspecifiek, maar sommigen dingen zijn misschien ook wel breder op te pakken en kunnen wellicht met meerdere clubs worden aangepakt. Bijvoorbeeld zaken die in een bepaalde regio niet lekker lopen (KNBSB)."*

De S&R-medewerkers willen niet alleen de problemen van de verenigingen horen, maar ook hun doelen: *"Het belangrijkste van de ondersteuning bij de vereniging is om te kijken wat is de ambitie? Waarmee de vereniging aangeeft 'wie ze is en wie ze willen zijn'. Daarmee wordt bepaald waar ze willen komen en welke stappen daarvoor genomen moeten worden. (KNVB)."*

Prikkelen

De KNVB tracht zo aansluiting te vinden bij de wensen en behoefte van zijn verenigingsbestuurders. Kennis over de achtergrond van bestuurders is nodig om de juiste toon te treffen om hen te prikkelen voor S&R.

De KNWU ondervond dat: *"Bij het schrijven van het plan van aanpak hebben we ons niet gerealiseerd dat fietscross echt een aparte tak is die we anders moeten benaderen en aanspreken. We hebben het plan bijgeschaafd op andere typen bestuurders en de fietscrosscultuur. De uitnodigingen die werden verstuurd voor de themabijeenkomsten werden door de fietscrossverenigingen als 'niet voor hun' beschouwd. Vanuit de KNWU werken we met de gedachte: alles met (fiets)wielen valt onder ons beleid, terwijl het voor de verenigingen anders is omdat zij BMX-fietsen anders beschouwen. Met behulp van de afdelingen zijn we de fietscrossverenigingen af geweest om ze uit te nodigen en we hebben de uitnodigingen ook aangepast. Daarnaast hebben we ze ook persoonlijk aangesproken op nut van S&R voor hun verenigingen (KNWU)."*

'Sterke' en 'zwakke' verenigingen

We kunnen vaststellen dat de S&R-beleidsmedewerkers er veel aan hebben gedaan om aansluiting te vinden bij de verenigingen en hun bestuurders. Toch zijn en blijven er verschillende 'typen' verenigingen en bestuurders die zich wel of juist niet aanmelden voor het S&R-project: *"Er zijn verenigingen waar weinig contact mee is en die moeilijk te bereiken zijn. Vaak zijn dat ook de verenigingen waarbij je weet dat het niet zo goed loopt. Daarnaast constateren we ook dat bestuurders die het toch al goed willen doen, zich uit zichzelf al aanmelden. Probleemverenigingen sluiten zich dus niet zo snel aan bij het project. Met een ontwikkeld meetinstrument hebben we nu de mogelijkheid om objectief aan te kunnen geven dat het niet zo goed loopt binnen verenigingen waarmee we de verenigingen ook kunnen benaderen. Daar gaan we gesprekken over aan, niet beschuldigend, maar zoekend naar ondersteuning die we kunnen bieden. Verder denken we dat het ook goed is om bij de verenigingen te beginnen die goed draaien en die sterker te laten worden (NHV)."*

De KNVB schetst een soortgelijk beeld van sterke en zwakkere verenigingen en zet net als het NHV in op differentiatie per verenigingstype: *"Verenigingen die nu al intensief met S&R bezig zijn, zijn de clubs die al een duidelijk bestuurlijk kader hebben rondom S&R, genoeg vrijwilligers, wedstrijdcommissie op orde etc. Daar komt al minder ongewenst gedrag voor en als er iets is, dan is de urgentie minder groot, omdat ze het zelf al goed kunnen oplossen. Juist de verenigingen waarbij het misgaat, meestal hebben die een klein bestuur die alle taken moeten oppakken in de vereniging. Daarom gaan we differentiëren in de aanpak naar verenigingen. Grote verenigingen die het prima zelf kunnen, krijgen minimale ondersteuning en worden gestimuleerd om zelf aan de slag te gaan. Kleinere verenigingen die meer hulp nodig hebben, zullen bij elkaar worden gezet in regionale groepen om te kijken hoe ze het gezamenlijk kunnen oppakken. Daarnaast de individuele verenigingen, waarbij het slecht gesteld is met S&R, die zullen persoonlijk benaderd worden. Dan hoeft het niet eens over S&R te gaan, maar over de basisvorm voor een vereniging: een beleidsplan, opgeleid kader en een goed bestuur (KNVB)."*

Hoofdklasse v.s. lager geklasseerde verenigingen

Hoewel de bonden proberen álle clubs aan te spreken, blijkt opvallend genoeg uit de interviews dat juist verenigingen waarvan teams in de top spelen, vaak minder ambitie tonen en moeilijk te prikkelen zijn voor gebruik van de S&R-faciliteiten en -handvatten: *"Grote verenigingen en hoofdklasseverenigingen blijven achter. Bestuurders van deze verenigingen zijn vaak ook al wel een stap verder, een stukje professioneler. Maar, problemen zijn er natuurlijk net zo als bij andere clubs. De bestuurders lijken zich er niet helemaal bewust van (KNHB)."*

De KNZB herkent het beeld en geeft de volgende verklaring: *"Vooral bij topsportverenigingen is het lastig om draagvlak te vinden, die willen kampioen worden. Terwijl de boodschap is dat je je richt op dingen waar je grip op hebt, waardoor je ook je prestatie verbetert (KNZB)."*

Het uitblijven van enthousiasme met betrekking tot S&R bij deze verenigingen is een opvallend punt. Het dwingt de bonden na te denken: waarom hebben deze clubs minder interesse voor S&R? Is het verstandig om in te blijven zetten op deze clubs? Of kan de bond de middelen beter inzetten bij verenigingen die niet op het hoogste niveau meespelen?

Strategie en faciliteiten

De bonden bieden de verenigingsbestuurders strategieën en faciliteiten aan om de S&R-actieplannen te kunnen uitvoeren. Dit doen zij op basis van kennis over de verenigingen en hun bestuurders, de S&R-boodschap die ze willen uitdragen en de verantwoordelijkheden die de verenigingsbestuurders op zich moeten nemen in het kader van S&R.

De beleidsmedewerkers hebben daarbij verschillende overwegingen gemaakt*: "Je hebt elkaar nodig voor gedragsverandering. Gedragsverandering kan je doorvoeren door te praten en anderen te laten beseffen wat er aan de hand is, een stukje bewustwording. Je kan er ook voor kiezen om harder op te treden als bond. Als bond kan je dan stellen dat je wilt dat clubs het 'zo' uitvoeren. Hier moet een tussenweg in worden gevonden. Van boven dingen doorvoeren? Of meer in gezamenlijkheid? De weg in gezamenlijkheid duurt waarschijnlijk heel lang. Een verenigingsvorm heeft echter het karakter van gezamenlijkheid, dus moeten we balanceren bij het zoeken naar welke manier van handelen en de doelen die we stellen. Ik denk dat je strikt zult moeten zijn in het handhaven van hetgeen je wilt doorvoeren en met wat je wilt bereiken, maar wel op basis van helder aangeven naar verenigingsbestuurders wat je wilt en waar je naar toe werkt (NBB)."*

Uit het interview met de KNVB kwam naar voren dat de bond de juiste implementatiestrategie ook zoekt bij de verenigingen zelf: *"Verenigingen moeten niet werken aan S&R omdat de KNVB dat wil, maar omdat ze er zelf de voordelen van inzien. De KNVB moet beter in zicht krijgen wat er al gebeurt, waarschijnlijk is dat al veel beter dan wat er bedacht kan worden op kantoor. Aankomend jaar gaan we in kaart brengen wat er allemaal al gebeurt bij de verenigingen met betrekking tot dit thema en willen we dat in de spotlights zetten. Ook de module 'Sportief besturen' gaat om het samen beter maken van de vereniging. 'Zo zou het kunnen, wat vinden jullie ervan en waar kunnen we helpen?' Zo scherpen we ook steeds onze eigen producten aan ter verbetering van het project (KNVB)."*

Verpakken thema S&R

Een aantal beleidsmedewerkers ging op zoek naar alternatieven om interesse te wekken bij en medewerking te krijgen van de verenigingsbestuurders voor het project S&R: *"Belangstelling vanuit verenigingen om bij overlegmomenten aanwezig te zijn die uitsluitend gaan over S&R is minimaal. Er moet dus meer zijn, voor de verenigingsbestuurders is S&R een onderdeeltje, terwijl het voor ons als bond een beleidsaspect is. In de beleving van de verenigingsbestuurder heeft het vaak niks te maken met het spelen van de wedstrijd: 'Waarom zou je spel- en gedragsvoorwaarden moeten koppelen? Gedragsregels moeten tekenen? Daar is de scheidsrechter toch voor?' Op die manier leggen ook verenigingsbestuurders de verantwoordelijk bij anderen (NBB)."*

Beleidsmedewerkers 'verpakten' het thema S&R daarom dikwijls in een andere of bredere inbedding: *"S&R niet vaak benoemen omdat het afstoot en als oubollig en ouderwets wordt gezien. Normen-en-waarden-discussie spreekt bestuurders wel aan, maar leden niet. Een coach is geïnteresseerd in prestaties, dus zoeken we aansluiting op wensen om daar vervolgens op in te steken (NHV)."* Beleidsmedewerkers gaven aan ervoor te waken dat S&R een 'allergiethema' wordt. Zo lieten zij zich in negatieve zin uit over het imago van de term 'fairplay'. De

beleidsmedewerkers kiezen vaak andere termen in plaats van S&R, zoals ‘sportief besturen’, ‘besturen met ballen’ of ‘sterke wielervereniging’.

De KNHB herkent zich niet helemaal in dit beeld en verklaarde: *“Het thema S&R is zo actueel, het komt overal terug (op school, media et cetera) omdat het een actueel maatschappelijk probleem is. Daarom hebben we er nog nooit negatieve reacties op gehad, het is wel een uitdaging om het steeds goed en enthousiast over te brengen. We proberen er altijd iets grappigs bij te verzinnen voor de campagne zodat mensen alert blijven en erover gaan nadenken. Daarom hebben we ook gekozen voor het campagnelogo ‘In de strijd voor sportiviteit’ en heel bewust niet meer het S&R-logo. De campagne is bedoeld voor het grote hockeypubliek, dat moet naar buiten toe en moet meer mensen aanspreken. Het achterliggende gedachtegoed hoeft het grote publiek niet te weten, dat spreekt ze niet aan, dat is voor bestuurders bestemd. Dus met teksten en dergelijke houden we rekening dat het een groter publiek aanspreekt, bijvoorbeeld met een afzetlint met de tekst: ‘Moedig aan, maar ga niet door het lint!’ (KNHB).”* De beleidsmedewerkers zijn zich dus erg bewust van de toon waarop ze de verenigingsbestuurders aanspreken.

De KNVB heeft naast het amateurvoetbal ook een grote afdeling betaald voetbal. Ook voor die tak zocht de bond de juiste toon om aansluiting te krijgen met de bestuurders: *“We benaderen de bestuurders van de clubs om themadagen te organiseren rond bijvoorbeeld het imago van het voetbal en ze na te laten denken over wat daar de belangen van zijn en wat zij daarin kunnen betekenen. Zo willen we het proces stap voor stap in gang brengen om verbeteringen te bewerkstelligen, maar vooral niet in de beoordelende sfeer over wat ze fout doen, maar om ze het belang duidelijk te maken, hoe ze hun rol daarin kunnen verbeteren en te kijken waar het beter moet en kan (KNVB).”*

Praktische handvatten

De bonden dachten niet alleen na over de strategie om verenigingen te bereiken, maar ook over praktische zaken. Voor een aantal bonden blijkt het ontbreken van clubhuizen een struikelblok: *“Aan voorlichtingsrondes is de minste behoefte, daar is te weinig tijd voor. Dat heeft te maken met het ontbreken van een clubhuiscultuur. Onze verenigingen maken veelal gebruik van andermans accommodaties en hebben dus geen eigen honk en vanzelfsprekend minder mogelijkheden. Dat maakt het voor bonden met verenigingen die geen eigen clubhuis hebben moeilijker. Daarom plannen we eerder acties via sporters, scheidsrechters, opleidingen et cetera. Dat is een haalbare kaart (NBB).”*

Ook de KNZB gaf voorbeelden die zich op de praktijk concentreren: “*We hebben een dvd met beelden om het thema bespreekbaar te maken. De eerste stap is dat je erkent dat het een probleem is en dat je een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebt. Dan tekenen de verenigingsbestuurders het manifest. De volgende stap is voor de club zelf om te bepalen hoe ze de uitstraling naar buiten neer wil zetten. De dvd en Clubkoers zijn middelen, de bond reikt ideeën aan en draagt bijvoorbeeld mensen aan die het proces bewaken. Daarnaast voorziet de bond de clubs ook van informatieblaadjes die verenigingen aan ouders kunnen geven. De nadruk ligt steeds op controle, handhaving, dat mensen elkaar aanspreken en gaan voor veilig sportklimaat (KNZB).”*

Naast bovengenoemde kwamen er verschillende 'bouwstenen en handvatten' aan bod tijdens de interviews. Hoofdstuk 4 ging nader in op de bestuurdersmodule, campagnes, opleidingen, straf- en tuchtrecht et cetera.

Sancties of belonen

Aan de bonden is gevraagd of zij beloningen of sancties uitdelen aan verenigingen met goed of juist zwak S&R-beleid. De S&R-beleidsmedewerkers zagen unaniem niet het nut in van sanctioneren. Volgens een aantal beleidsmedewerkers zou het niks toevoegen, aangezien de tuchtcommissie deze taak al uitvoert.

De NBB benoemde wel enkele strenge regels met betrekking tot het S&R-convenant: *"Als een vereniging geen convenant heeft en geen gedragsregels, dan wordt de betreffende club uitgesloten van de competitie. Als je als scheidsrechter geen gedragscode hebt ondertekend, word je niet geaccepteerd en mag je geen wedstrijden fluiten. Heb je als vereniging geen beleidsplan rond arbitrage, dan mag je niet meedoen aan de competitie (NBB)."*

Over het algemeen geven de beleidsmedewerkers duidelijk de voorkeur aan een proactief beleid boven een reactieve insteek. Een enkeling ziet wel wat in een soort 'rating-systeem' voor de verenigingen, bijvoorbeeld met sterren, maar geen van deze plannen was concreet uitgewerkt. De bonden zijn ook nog zoekend naar manieren om verenigingen juist te belonen voor hun inzet op S&R-gebied: *"Verenigingen straffen werkt niet. Het belonen van verenigingen die goed bezig zijn in de jeugdopleidingen, scheidsrechteropleidingen en daarin S&R meenemen en dat ook goed op orde hebben is een optie. Bijvoorbeeld middels het belonen volgens een sterrensysteem, dat onder andere meetbaar gemaakt kan worden via het clubblad, zo veel opgeleide jeugdleiders, aandacht die besteed wordt aan S&R door de voorzitter, et cetera (NRB)."*

De KNKV vertelde ooit te hebben overwogen om een keursysteem voor clubs in te voeren. De bond zag ervanaf omdat zo'n systeem voortdurende controle vraagt en erg bewerkelijk is. Daarnaast vroeg een aantal bonden zich af of beloningen wel een effectieve drijfveer vormen om bij verenigingen een degelijk S&R-beleid tot stand te brengen.

5.3 Trainers/coaches

De bonden maken zich in het kader van S&R ook sterk voor de begeleiding en opleiding van gekwalificeerd, kwalitatief goed kader. In deze paragraaf staan we kort stil bij de benadering van en de benodigde inzet voor trainers/coaches en arbitrage.

In samenwerking met ASK is er een opleidingsmodule geschreven om S&R integraal te verwerken in de opleidingen voor trainers en coaches. Het is vervolgens aan de S&R-beleidsmedewerkers zelf om sportspecifieke voorbeelden te zoeken, ter verwerking in de opdrachten voor aankomende trainers en coaches.

De S&R-beleidsmedewerkers verwachten dat er nog veel te winnen valt aan de kant van de trainers: *"Als je kijkt naar trainer en coaches, dan kom je op een gevoelig punt omdat je daar aan de sporttechnische kant zit en dat is een zwaarwegend belang, dat gaat om de ontwikkeling van het spel. Daar kunnen we niet vertellen hoe het spelletje gespeeld moet worden, maar willen*

we wel wat kwijt over de omgang van de trainer met zijn pupillen. Hoe kun je nou een brug slaan? Het antwoord is gevonden in het menselijke aspect. Hoe kun je een trainer of coach naast de functionele vaardigheden die ze nodig hebben (waar ze als trainer al veel vanaf weten), ook als mens in relatie tot zijn omgeving goed laten functioneren met spelers, bestuurders, scheidsrechters et cetera? Daar heeft de KNVB naar eigen zeggen echt een waarde kunnen toevoegen. In vergelijking met de verenigingen; daar kan de KNVB ook niet opleggen hoe iets georganiseerd moet worden, maar hebben ze wel kunnen aangeven hoe de verhouding tussen de KNVB en de verenigingen verbeterd kan worden, zodat de boodschap naar de verenigingen goed overkomt. Daar zit echt de meerwaarde van S&R (KNVB)."

De opleidingsmodule voor trainers en coaches is pas ontworpen gedurende de looptijd van het programma SSR. Om die reden is er nog geen informatie beschikbaar over praktijkervaringen met de module.

5.4 Arbitrage

Arbitrage en S&R worden veelvuldig met elkaar in verband gebracht. Enerzijds omdat er overlappingen zijn tussen de projecten Masterplan Arbitrage en SSR, anderzijds ook omdat bonden in het kader van S&R strenger en sneller bestraffen van ongewenst gedrag op de velden stimuleren.

Scheidsrechters spelen daarbij een cruciale rol, maar niet alle S&R-medewerkers zijn blij met een symbiose tussen arbitrage en S&R: *"Het is jammer dat in de nieuwe beleidsbrief S&R en arbitrage sterk in elkaar gaan overlopen. In de afgelopen vijf jaar hebben we veel moeite gedaan om arbitrage sterk uit te lichten en te verstevigen. Nu valt het weer onder S&R, dat is jammer. Arbitrage is een integraal onderdeel van de sport, maar mag apart ondersteund worden. Daar hoort S&R bij, maar ik zie liever niet dat arbitrage onder S&R wordt geschoven. Het is moeilijk om arbitrage los te zien, het is één van de rollen van S&R, maar er gaat veel focus uit naar technisch kader (trainers/coaches) en daarmee valt de aandacht voor arbitrage weg (NBB)."*

Ondanks deze kritische noot, krijgt arbitrage veel aandacht in de S&R-actieplannen. De KNBSB verklaart deze keuze als volgt: *"Scheidsrechters zijn makkelijker benaderbaar dan bijvoorbeeld publiek of ouders. Als beleidsmedewerker bij de bond kan ik het publiek bij de wedstrijden onvoldoende benaderen. Scheidsrechters kan ik daarentegen wel voorbereiden hoe ze kunnen anticiperen op publiek. Scheidsrechters hebben binnen het honk- en softbal een grote bepalende rol binnen het spel, daarom moeten we ze dus wel bagage meegeven, een stukje weerbaarheid en bijvoorbeeld handvatten als een prematch-briefing (KNBSB)."*

Module weerbaarheid

De module weerbaarheid is reeds met andere bonden die zitting hebben in het Masterplan Arbitrage ontworpen. De KNBSB maakt de keuze om de module aan te bieden aan bondsscheidsrechters die op het hoogste niveau fluiten, hoewel de ongeregeldheden volgens de S&R medewerker vaak plaatsvinden in lagere klassen.

"De bondsscheidsrechters die zojuist de cursus weerbaarheid hebben gedaan draaien al 4,5 jaar mee op internationaal niveau. Hoogste drie klassen. Deze mensen zijn ook vrijwilligers,

maar die zijn niet verbonden aan een vereniging. Het is een makkelijke groep om te benaderen omdat ze al bezig waren met een opleiding, waardoor we het goed konden integreren. Eigenlijk zou je zo'n cursus weerbaarheid aan de onderkant moeten geven, bij de laagst opgeleide nieuwelingen, die krijgen meer commentaar. De module weerbaarheid duurt echter wel zes dagdelen, we moeten bekijken hoe we ook de verenigingsscheidsrechters de cursus kunnen aanbieden zonder hen te veel te belasten.

Bereikbaarheid en belastbaarheid scheidsrechters

Uit het voorgaande blijkt dat bij het aanbieden van een cursus weerbaarheid ook rekening moet worden gehouden met de beschikbaarheid en belastbaarheid van (vrijwillige) scheidsrechters.

De NIJB besteedt al enige jaren veel aandacht aan de begeleiding en werving van scheidsrechters: *"Het tekort aan clubscheidsrechters geeft aan hoe potentiële mensen denken over de omgeving waarin ze terecht komen. Het zou kunnen dat ze zich bedreigd of niet prettig voelen. Vanuit de rol van arbitrage wordt eraan gewerkt om de scheidsrechters positief in beeld te brengen. De NIJB is al een aantal jaren bezig dat beter onder de aandacht te brengen bij verenigingen. Daarom hebben we het nu ook meer georganiseerd dan voorheen met lokale coördinatoren voor clubscheidsrechters die zich bezig houden met de begeleiding en opleiding van deze scheidsrechters. We schenken ook aandacht aan een positieve benadering richting de clubs om ze te behouden en niet af te schrikken, zo het scheidsrechterskorps uit te laten groeien. Het ligt in de verwachting dat door de positieve benadering van clubbestuurders, teams en spelers, we scheidrechters langer kunnen enthousiasmeren en behouden dan voorheen het geval was (NIJB)."*

Overigens zet de NIJB ook hoog in op het eredivisieniveau, omdat ze dit niveau zien als een "*uithangbord voor ijshockeyend Nederland".*

Verplichten

Bonden stellen in hun beleidsvorming gradaties in voor sporters en verenigingen, wat betreft hun bijdrage aan het fluiten van wedstrijden. De NBB legt uit: *"Je kan het als bond verplicht stellen dat een vereniging beschikt over een bondsscheidsrechter of op basis van ledentallen of iets dergelijks. Maar je kan ook kiezen voor een groep gemotiveerde en gekwalificeerde scheidsrechters, waarvan wij als bond de kwaliteit kunnen controleren en beheren, maar dan hebben we maar een beperkt aantal scheidsrechters."*

De NHV werkt aan een voorstel waarbij de jeugd verplicht kennisneemt van de spelregels en daarnaast vrijblijvend de kans krijgt om eens een wedstrijd te fluiten: "*Moeters zijn vaak niet de beste fluiters, daarom zijn we ook op zoek naar mensen die het leuk vinden om te fluiten bij wedstrijden. Door de spelregeltest komt de jeugd in aanraking met de spelregels en degenen die het leuk vinden, krijgen de kans om door te stromen. Jeugd die niet doorstroomt, kent de regels op deze manier ook beter en weet wat het is om scheidsrechter te zijn. Zodoende willen we met ons beleid niet afstoten door het scheidsrechteren te verplichten, maar juist positief te benaderen (NHV)."*

'Dwangmiddel'

De KNVB ziet in de eigen faciliteiten om scheidsrechters op te leiden ook mogelijkheden om kwaliteit te waarborgen: *"De scheidsrechters zijn een soort werknemers van de bond, dus daar kan je ook heel makkelijk op aansturen. Daar heb je eventueel ook dwangmiddelen en beloningen voor om ze te laten promoveren of degraderen om te fluiten op een bepaald niveau en toegang te verlenen voor een vervolgopleiding waarmee je kan investeren in hun ontwikkeling. Zodoende ontstaat er ook een directe afhankelijkheidsrelatie en zijn we in staat deze groep dus makkelijk te bereiken (KNVB)."*

De KNZB zet ook in op een hogere kwaliteit van de scheidsrechters en vindt het belangrijk dat scheidsrechters zich bewust zijn van hun positie: "*Scheidsrechters moeten af kunnen zien van het fluiten van wedstrijden in verband met verstrengelde belangen. Scheidsrechters hebben het recht op vrijwaring, dat is een onderdeel dat niet is af te kaderen, maar steeds heel persoonlijk is. Ook het image van scheidsrechters is belangrijk: dat ze bijvoorbeeld niet dronken als laatste de kantine verlaten. Daarom moeten ze hun handtekening onder de beroepscode zetten, zodat ze zich bewust worden van hun positie en er geen misbruik maken."* Scheidsrechters worden zo ook belangrijke sleutelfiguren voor S&R.

Scheidsrechtersdilemma's

Dat scheidsrechters soms voor lastige situaties komen te staan – die niet eenvoudig te voorkomen zijn – blijkt uit volgend citaat, dat hét dilemma van de arbiter typeert: *"Bij basketbal is het de regel dat alleen de aanvoerder met de scheidsrechter praat. Het is het spel van de coach om de scheidsrechter waar mogelijk te beïnvloeden en van spelers om toch op hun beurt wat tegen de scheidsrechter te zeggen in plaats van via de aanvoerder… Maar dat is sport. Dat hou je toch. Natuurlijk moet je er wel paal en perk stellen aan van 'dit' mag je wel zeggen, en 'dat' mag je niet zeggen (NBB)."*

Met opleidingen en de juiste begeleiding trachten de bonden hun scheidsrechters te ondersteunen.

5.5 Overige doelgroepen

In hun actieplannen hebben bonden niet alleen aandacht voor de verenigingsbestuurders als sleutelfiguren van S&R, maar ook voor andere doelgroepen.

"De focus lag in eerste instantie op de KNVB zelf: 'Laten we zelf eerst doen wat met S&R te maken heeft, voordat we naar de leden toestappen', om te zorgen dat het geloofwaardig is. Maar in principe is het de bedoeling dat er voor elke doelgroep juist een aanpak komt. Er is begonnen bij de bestuurder, omdat die de spin in het web is en bij de trainersopleiding en de scheidsrechtersopleiding, omdat je die zelf in huis hebt en daarmee direct kan beginnen. Het is natuurlijk de uitdaging om bij de verenigingen uit te komen, zodat de jongens en meiden op het veld zien dat er ook iets moet gebeuren en dat de trainers en coaches van de verenigingen het ook inzien. Het is de uitdaging om iedereen te bereiken en een stukje pragmatiek: wat zijn de makkelijkst te bereiken doelgroepen? Welke zijn cruciaal? Op basis daarvan is een volgorde gekozen (KNVB)."

In het vervolg van deze paragraag komen de doelgroepen ánders dan de verenigingsbestuurders aan bod, die S&R-beleidsmedewerkers in de actieplannen hebben opgenomen.

Ouders

Veel S&R-beleidsmedewerkers omschrijven ouders als de lastigst te bereiken doelgroep: *"Juryleden geven aan veel last van ouders te ervaren op het gebied van S&R. In de opleidingen krijgt de omgang met ouders en weerstanden een prominentere plek in het curriculum. Tijdens de bijscholing komen genoeg voorbeelden naar boven die door de juryleden worden aandragen vanuit de praktijk. De juryleden staan dan ook achter het project S&R. De KNWU kan verbeteringen aanbrengen door de juryleden actiever te benaderen en te informeren over S&R, zodat ze ook zien dat niet alleen juryleden worden bijgeschoold, maar dat we ook insteken bij verenigingen en zij eveneens worden aangestuurd en aangesproken op dit thema. Zo benaderen we het probleem ook vanaf de andere kant (KNWU)."*

De NHV geeft een mogelijke verklaring voor het probleem: *"Er is een groep ouders die zich vaak misdraagt, spelers moeten zich wel gedragen en gehoor geven aan waarschuwingen bij misdragingen omdat ze anders het veld worden uitgestuurd. Voor ouders is dat anders omdat zij niks te verliezen hebben langs de kant."*

Tegelijkertijd geeft de NIJB aan dat ouders ook onmisbaar zijn in de sport: *"Het publiek dat uit ouders bestaat is gericht op het eigen team, maar met name op hun eigen kind zoals: 'mijn kind moet meer spelen' of 'ze moeten minder overtredingen op hem maken', geven aanwijzingen hoe het kind moet spelen en opmerkingen over de 'wijze van coachen'. Soms roepen ouders dan ook naar elkaar, waardoor er een grimmige sfeer kan ontstaan. Ouders reageren dus anders dan het overige ijshockeypubliek. Bij ijshockey zijn ouders wel meer betrokken, omdat de competitie landelijk is, de ijshockey-uitrusting zeer uitgebreid is (kleding en materiaal), waardoor bijna alle ouders meekomen naar zowel uit-, als thuiswedstrijden en trainingen. Daardoor ontstaat er ook wel weer een hechte groep ouders."*

Ouders zijn een belangrijke doelgroep, omdat ze het mogelijk maken dat kinderen een sport beoefenen en omdat ze vaak functies binnen de vereniging bekleden. De S&R-beleidsmedewerkers 'worstelen' nog met de vraag hoe ze ouders kunnen betrekken bij het project S&R. Via de bestuurders hopen ze een brug te slaan: *"Ook voor verenigingen zijn ouders een lastig te bereiken groep. Als bond kunnen we bestuurders via het verenigingsboek ondersteunen. Aan bestuurders wordt in een hoofdstuk in het verenigingsboek uitgelegd hoe ze ouders kunnen benaderen en bereiken en wordt ingegaan op vraagstukken als: wat is aanmoedigen? Wat is acceptabel langs de kant? (KNBSB)."*

De KNHB is op dit moment erg tevreden over de aanpak die ze ontwikkeld hebben met '3 Hoeraatjes voor HOCKEY'. Deze aanpak maakt kinderen, maar (indirect) ook ouders bewuster van de gedrags- en spelregels.

Ook de KNVB wil de ouders bereiken en is van plan in de toekomst de website 'voetbalouder.nl' door te ontwikkelen. Ouders zijn dan beter geïnformeerd over spel- en gedragsregels wanneer zij hun kinderen aanmelden bij een voetbalvereniging. Op deze wijze tracht de KNVB het gedrag van de ouders te beïnvloeden. Bovendien onderzoekt de KNVB de mogelijkheid om ouders met een voetballend kind verplicht zelf ook lid te laten worden van de

vereniging. Clubs kunnen ouders dan makkelijker aanspreken. Deze constructie heeft echter allerlei civielrechterlijke consequenties, die de KNVB momenteel nader onderzoekt.

De KNZB heeft vanuit het Masterplan Arbitrage voor haar jeugdige leden een quiz met bijbehorend diploma ontwikkeld. De ouders worden nadrukkelijk uitgenodigd om naar de diploma-uitreiking te komen, zodat zij positief betrokken raken bij de verbetering van S&R.

Jeugd

Naast ouders zijn ook bepaalde groepen jeugdigen een lastig te bereiken doelgroep voor S&R: *"Je weet als bond wel in welke categorie je problemen kan verwachten. Jongens, pubers, lastige leeftijd. Leeftijd 16 tot 21 jaar. Zeker als dat niveau beetje bovenkant midden is. Puberen, het lichaam werkt niet mee. Daar gebeurt van alles in die categorie (KNBSB)."*

De KNHB constateert andere problemen bij de jeugd: *"Wat op dit moment speelt bij de jeugd is dat als ze kunnen degraderen als team, ze een paar sterspelers neerzetten uit hogere teams en dan alsnog winnen en zo behouden blijven voor de klasse waarin ze mogen uitkomen. Zelfs in C6 gebeurt dat al… Heel vervelend, daar moet iets mee gedaan worden. Hier heeft de coach heel veel invloed op, maar kunnen we de jeugd ook wel op aanspreken."*

De bonden opperend verschillende oplossingen voor de problematiek rondom jeugdleden. De KNBSB wil de scheidsrechters beter begeleiden zodat de wedstrijden beter verlopen. Ook is de bond van plan om waarnemers op pad te sturen die clubs steunen als er problemen optreden bij jeugdteams: *"De zestienjarige spelers kunnen wij niet benaderen, dat moet toch via de verenigingen."*

De KNHB denkt erover om de jeugd aan te spreken via social media als facebook, met prijsvragen en middels andere 'hippe' acties.

De NRB ziet juist kansen om de jeugdige doelgroep in te zetten voor S&R: *"Over de jeugd maken we ons niet zo'n zorgen, wel over hoe we volwassen teams kunnen bereiken. De jeugd is de toekomst, als we vanaf daar starten, dan groeit S&R vanzelf mee. Het is ook makkelijker om bij de jeugd te beginnen, omdat we vanuit de NRB goed kunnen inzetten middels een bestaande jeugdstructuur dan het vanuit de bestuurders aan te pakken. S&R kan ook heel goed gepromoot worden door de jeugd en bij de jeugd. Flyeren en enquêtes afnemen vindt de jeugd leuk om te doen. Zij dragen het ook echt uit. Binnen rugby hebben we geen boegbeelden van topsporters, dus kunnen we het ook niet van bovenaf doorgeven."*

De NIJB experimenteert met het aanbieden van extra (verplichte) spelregelcursussen aan de jeugd: *"Sinds twee jaar zijn ze bezig geweest om de kennis van de U14 te vergroten, dat gaat goed en heeft effect op de jeugd, dus daarom wordt er gezocht naar mogelijkheden om te kijken of meer leeftijdsgroepen met de acties te bereiken zijn: U12 (beginnen) en U17 (herhalen). Bij de U14 is de cursus verplicht, anders is deelname aan competitie niet mogelijk. Een aantal verenigingen is op eigen initiatief ook al bezig om de cursus uit te breiden naar de U12 en U17."*

Supporters

Waar meerdere bonden moeilijk vat krijgen op het publiek langs de lijn, besteedt de KNVB in het S&R-actieplan specifiek aandacht aan de supporters (in het betaalde voetbal).

"Zowel ouders als supporters zijn onmisbaar in het voetbal. Dus in eerste instantie waarderen we dat ze er zijn en is er ook het besef dat het in veel gevallen goed gaat: ze gedragen zich vaak goed, maar we kijken ook naar mogelijkheden waar dingen nog verbeterd kunnen worden. Dat heeft er bijvoorbeeld voor de supporters toe geleid om aandacht te besteden aan het aangenamer maken van het voetbalbezoek met minder hekken en politie en een prettiger verblijf in het stadion, wat agressie zou kunnen voorkomen. Dat soort zaken ligt deels ook ten grondslag aan een bepaald soort gedrag, dus daarbij wordt gekeken naar mogelijkheden die geschapen kunnen worden om het anders te regelen. Deze doelgroep is lastig te pakken omdat ze niet lid zijn van de KNVB, waardoor je ze niet een bepaald kader kan opleggen."

Andere doelgroepen

Naast bovengenoemde doelgroepen, kwamen in de interviews nog enkele andere doelgroepen specifiek naar voren. Zo overwoog een aantal bonden om de taak van de aanvoerder te verzwaren, hetzij middels de prematch-briefing, hetzij door de aanvoerder meer in het algemeen herkenbaarder te positioneren als aanspreekpunt voor de scheidsrechter.

Voorts viel op dat meerdere bonden de eerste stappen willen zetten via de topsport, vanwege de voorbeeldfunctie of omdat de structuren en het kader in de topklasse makkelijker te bereiken zijn dan op lagere niveaus. Anderzijds werd geconstateerd dat zich juist in die lagere klassen meer problemen voordoen. Deze discrepantie vraagt om verdere uitwerking en om oplossingen die doorpakken naar de lagere klassen.

Enigszins gerelateerd aan het voorgaande is het beeld dat in de interviews ontstond over de regio's waar incidenten, excessen en ongewenst gedrag het meest voorkomen. Een aantal S&R-beleidsmedewerkers sprakt het vermoeden uit dat de meeste problemen rondom S&R zich voordoen in de stedelijke gebieden en in het westen van het land. De NBB gaf op basis van onderzoek echter te kennen dat de meeste problemen met fysiek geweld, zich juist voordoen in het oosten des lands. Onderzoek kan uitwijzen in welke regio's de meeste problemen voorkomen, zodat de bonden daar in het S&R-beleid rekening mee kunnen houden.

5.6 Invoerstrategieën van Fleuren

Om de S&R-acties succesvol bij de verschillende doelgroepen onder te brengen, dienen de doelgroepen volgens het model van Fleuren et al. ten eerste kennis te hebben genomen van de richtlijnen (verspreiding), vervolgens de intentie te hebben tot gebruik (adoptie), voorts deze daadwerkelijk toe te passen (implementatie) en ten slotte het gebruik ervan te continueren. Hoewel de acties niet uitsluitend betrekking hebben op richtlijnen maar ook op gedragsverandering, en hoewel de invoering complex is vanwege de uiteenlopende doelgroepen (bestuurders, scheidsrechters, sporters, ouders, supporters etc.), kunnen we in algemene zin een aantal uitspraken doen met betrekking tot de fasering, aan de hand van het model van Fleuren et al.

Fleuren et al. stellen (2010) stelt dat een vernieuwing het beste kan worden ingevoerd middels een gecombineerde top-down- en bottom-up-benadering waarbij het creëren van draagvlak een belangrijke rol inneemt. De S&R-beleidsmedewerkers hebben volgens deze twee sporen gehandeld door enerzijds een actieplan op te stellen (top-down) en anderzijds het land in te gaan om verenigingsbestuurders te vragen hoe zij het S&R-vraagstuk zien en wat hun behoeftes zijn (bottom-up). Een kritische kanttekening hierbij is dat een aantal actieplannen al ontwikkeld was voordat de bonden hun oor te luisteren hadden gelegd bij de clubbesturen.

De overige doelgroepen hebben geen inspraakmogelijkheden gehad en zijn zodoende alleen top-down benaderd. Hierom, en omdat binnen SSR de (vereniging)bestuurders de sleutelpositie innemen, werken we onderstaande punten niet uit naar andere doelgroepen dan de bestuurders. Met de handvatten die het model van Fleuren et al. biedt kunnen we uit de in dit hoofdstuk gepresenteerde resultaten een vijftal leerpunten destilleren over het implementatieproces van de S&R-acties:

- <u>Betrokkenheid bij de ontwikkelingen van de actieplannen (adoptie- en implementatiefase)</u>
  Fleuren (2010) stelt dat de basis bestaat uit relevante acties die de gebruikers voorzien van concrete handelingsvoorschriften. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt primair bij de ontwikkelaar, in dit geval de S&R-beleidsmedewerker, die de gebruikers bij de ontwikkeling moet betrekken.
  S&R-medewerkers hebben met gesprekken het thema toegelicht op bondsniveau om intern draagvlak te creëren. Dit bleek niet overal even eenvoudig. Datzelfde geldt voor het creëren van commitment bij verenigingbestuurders. Veel S&R-beleidsmedewerkers moesten zoeken naar de juiste toon om de vernieuwing bij de verenigingsbestuurders voor het voetlicht te brengen.
  Ondanks de soms opgelopen vertraging, zijn de S&R-beleidsmedewerkers tevreden over het behoorlijke aantal (vereniging)bestuurders dat geprikkeld is geraakt om met S&R aan de slag te gaan. De (hernieuwde) kennismaking met de verenigingen leverde hieraan een belangrijke bijdrage.
  Zoals eerder opgemerkt, vergen de lage betrokkenheid van verenigingen uit de hogere klassen en de zogenaamde. ‘probleemverenigingen’ nog enige aandacht.
- <u>Actieve promotie en voorlichting (verspreidings- en adoptiefase)</u>
  Volgens het model van Fleuren dienen de S&R-acties actief te worden gepromoot. Zowel massamediale als interpersoonlijke communicatie is daarbij van belang. Interpersoonlijke communicatie is nodig om de plannen toe te kunnen snijden op de organisatie en/of verenigingsbestuurders. De doelgroepgerichte KNWU-uitnodiging aan verenigingsbestuurders van BMX-verenigingen is daar een mooi voorbeeld van.
- <u>Training en begeleiding (implementatie- en continueringsfase)</u>
  Fleuren stelt dat bij een vernieuwing training en begeleiding moeten plaatsvinden bij zowel het eerste als het vervolggebruik. De begeleiding moet zijn aangepast aan de omstandigheden en het niveau van de bestuurders. Het is belangrijk dat de verenigingsbestuurders hun eerste ervaringen met S&R-acties als een succes ervaren. Het gedifferentieerde aanbod van de NHV en KNVB voor zwakkere en sterkere verenigingen is hiervan een aansprekend voorbeeld. Op bondsniveau kan onder meer de KNHB vervolgstappen gaan maken in zijn S&R-beleid, gezien voorgaande leermomenten en ervaringen met dit thema.

- Uitwisselingen van ervaringen (implementatie- en continueringsfase)
  Het bevordert de slagingskans van de actieplannen wanneer verenigingbestuurders ervaringen kunnen uitwisselen en van elkaars ervaringen kunnen leren. Conferenties, themabijeenkomsten, cursussen en theatervoorstellingen dienen dit belang. Deze actiepunten, beschreven in hoofdstuk 5, zijn van belang voor de implementatie- en continueringsfase.
- Support in de organisatie en integratie in werkprocessen (implementatie- en continueringsfase)
  Support op organisatieniveau is volgens Fleuren van belang. Ook moeten de acties geïntegreerd worden in bestaande activiteiten en werkprocessen. Daarnaast dienen voorzieningen getroffen te worden om mogelijke negatieve effecten van 'personeelsverloop' en de komst van nieuwkomers te kunnen opvangen. Dit zijn heel belangrijke schakels voor het slagen van de S&R-doelen.
  Zoals eerder geconstateerd laat de mate van support op het organisatieniveau van de bond wel eens te wensen over. Het bestaansrecht van de bond ligt in het organiseren van de competitie, S&R staat daarom niet vaak bovenaan de prioriteitenlijst.
  Over support op organisatieniveau van verenigingsbestuurders is nog niet veel bekend. Het is niet ondenkbaar dat dit aspect nog aandacht zal vragen in de toekomst.
  De beleidsmedewerkers hebben de verenigingsbestuurders gevraagd om de belangrijkste sleutelfiguren te zijn in het S&R-proces, hetgeen de nodige inspanningen kostte. Wanneer de S&R-medewerkers erin geslaagd zijn de bestuurders te doordringen van hun verantwoordelijkheid, is het vervolgens de vraag of de nieuwbakken sleutelfiguren de rol ook daadwerkelijk waarmaken en daarbij voldoende support ervaren vanuit de vereniging.
  Het betrekken van meer doelgroepen in S&R-acties is daarom een logische vervolgstap. Bestuursfuncties bij verenigingen worden vaak ingevuld door vrijwilligers die drukbezet zijn en een groot verloop kennen. Dit verloop en dientengevolge het inwerken van nieuwkomers, vragen om continuïteit in de S&R-actieplannen – te meer daar S&R, volgens beleidsmedewerkers, een kwestie van een lange adem is.

5.7 Samenvatting

Verenigingsbestuurders

De primaire doelgroep van het project SSR bestaat uit verenigingsbestuurders. Deze bestuurders reageren wisselend op het project: enerzijds voelen zij de noodzaak, anderzijds bleek het creëren van commitment en draagvlak onder hen niet altijd eenvoudig. Vaak moeten de S&R-beleidsmedewerkers eerst een en ander verhelderen voor de verenigingsbestuurders zich aangesproken voelen. De S&R-medewerkers gebruikten in hun communicatie voorbeelden die aansluiten op de dagelijkse praktijk van de verenigingsbestuurders. Hierbij koppelen zij S&R niet zozeer aan excessen, als wel aan een gedachtegoed van normen en waarden, en aan een cultuur van respectvolle interactie op en om het sportveld. De beleidsmedewerkers verpakken het thema S&R bovendien dikwijls in een andere of bredere context, omdat zij anders een gebrek aan animo vrezen voor het onderwerp.

De beleidsmedewerkers hebben niet slechts de taak om het S&R-gedachtegoed te vertalen en over te brengen, maar wijzen daarnaast ook de clubbestuurders op hun verantwoordelijkheden en op hun verplichting om S&R een plaats te geven in het verenigingsbeleid. In een aantal

gevallen heeft dit contact bond en verenigingen dichter gebracht en kwam er een positieve wisselwerking tot stand. Aldus vernemen de S&R-medewerkers niet alleen de struikelblokken, maar ook de ambities van 'hun' verenigingen. En juist deze achtergrondkennis is essentieel gebleken om de juiste snaar te raken bij de verenigingsbestuurders en hen te winnen voor S&R. De bonden zijn hierdoor in staat om de acties te differentiëren naar verenigingstype.
Ook wordt het S&R-thema gelinkt aan de ambitie om het niveau van besturen van verenigingen naar een hoger, zogenoemd 'Olympisch' niveau te tillen (KNHB, KNVB) of gekoppeld aan ledenbehoud en groei (KNWU, NRB).

Hoewel de bonden álle clubs proberen aan te spreken, tonen voornamelijk verenigingen met teams op het hoogste niveau zich weinig enthousiast over de aangeboden S&R-activiteiten. Het is interessant om te achterhalen waaróm deze clubs minder interesse hebben voor S&R, en of het wijsheid is om te blijven investeren in deze clubs, of dat de S&R-middelen beter besteed zijn aan verenigingen die op lagere niveaus meespelen.

Opleiding en begeleiding kader

De bonden maken zich in het kader van S&R ook sterk voor de begeleiding en opleiding van gekwalificeerd en kwalitatief goed technisch kader. De S&R-beleidsmedewerkers verwachten dat er bij de trainers nog veel te winnen valt. Samen met de Academie voor Sportkader (ASK) ontwikkelen de bonden een generieke module ter aanvulling op de opleidingsmodules voor trainers en coaches.

Arbitrage en S&R worden veelvuldig met elkaar in verband gebracht. Enerzijds omdat er overlappingen zijn tussen de projecten Masterplan Arbitrage en SSR, anderzijds ook omdat bonden in het kader van S&R strenger en sneller bestraffen van ongewenst gedrag op de velden stimuleren. Daarbij speelt de arbitrage vaak een cruciale rol. Een aantal bonden zet hoog in op de begeleiding en werving van scheidsrechters, hetgeen samengaat met MA-projecten zoals de module weerbaarheid. In hun aanbod houden de bonden rekening met de beschikbaarheid en belastbaarheid van (vrijwillige) scheidsrechters.

Doelgroepen

In hun actieplannen hebben bonden niet alleen aandacht voor verenigingsbestuurders, maar ook voor andere doelgroepen. Veel bonden omschrijven ouders als een lastig te bereiken doelgroep voor S&R. Volgens de beleidsmedewerkers vertonen vaders en moeders nog wel eens ongewenst gedrag bij het aanmoedigen van hun kinderen. Grip krijgen op ouders blijkt lastig, omdat zij zelf geen lid zijn van de vereniging en hen sancties opleggen vrijwel onmogelijk is. Ondanks de beschikbare materialen en strategieën blijven S&R-medewerkers worstelen met de vraag hoe ze ouders kunnen betrekken bij het project S&R. Via de bestuurders hopen ze een brug te slaan.

Ook jeugdigen zijn, aldus de S&R-medewerkers, een als lastig te bereiken doelgroep. Bepaalde groepen worden relatief vaak in verband gebracht met onsportief gedrag. De bonden opperen verschillende oplossingen voor deze problematiek, zoals intensievere begeleiding van scheidsrechters om wedstrijden beter te laten verlopen en het op pad sturen van waarnemers om clubs kunnen begeleiden bij problemen met (jeugd)teams (KNBSB). Ook wordt er nagedacht

over het inzetten van social media (KNHB, KNVB, NBB) en het aanbieden van (verplichte) spelregelcursussen voor de jeugd (NHV, NIJB, NRB).

Verder kwamen tijdens interviews ook de (doel)groepen aanvoerders, supporters en topsporters aan bod. Ten slotte vroegen beleidsmedewerkers ook aandacht voor S&R-culturele verschillen tussen stedelijk gebied en het platteland.

Fase van Fleuren et al.

Het model van Fleuren et al. (2010) biedt handvatten om de uitwerkingen van de actieplannen op de doelgroepen te analyseren en leerpunten te formuleren. Gebleken is dat van belang zijn: betrokkenheid bij het ontwikkelen van het actieplan (adoptie- en implementatiefase) voor het draagvlak, actieve promotie en voorlichting (verspreidings- en adoptiefase), training en begeleiding (implementatie- en continueringsfase), uitwisseling van ervaringen (implementatie- en continueringfase) en ten slotte support in de organisatie en integratie in werkprocessen (implementatie- en continueringsfase).

6. Verder met Sportiviteit & Respect

De twee voorgaande hoofdstukken bespraken de uitwerkingen van de actieplannen, kijkend naar de verschillende acties en doelgroepen. Dit hoofdstuk presenteert de resultaten van de expertmeeting en belronde in het najaar van 2011. Het doel van de bijeenkomst en de telefonische gesprekken was enerzijds om terug te blikken op genomen beslissingen en standpunten, en anderzijds om vooruit te kijken naar een mogelijk vervolg in het programma 'Veilig Sportklimaat'.

De paragrafen 6.1 tot en met 6.3 presenteren de belangrijkste lessen van het programma SSR. De paragrafen geven een overzicht van do's, don'ts en organisatorische 'tips and tricks'. Paragraaf 6.4 blikt vooruit op mogelijke vervolgacties en ten slotte staat paragraaf 6.5 stil bij de uitkomsten van de expertmeeting waarbij S&R ideeën en ervaringen uitgewisseld zijn.

Het hoofdstuk is niet opgebouwd volgens een rangorde die acties indeelt naar mate van belang of veelvoorkomendheid. Aan de S&R-medewerkers is gevraagd welke acties succesvol waren (do's), welke acties minder resultaat boekten dan verwacht (don'ts), wat de grootste leerpunten uit de praktijk ware en welke lijnen er de komende jaren worden voortgezet of ontwikkeld in het kader van S&R. In bijlage 4 is de topiclijst van de gesprekken opgenomen. De S&R-medewerkers hebben vanuit hun ervaring spontaan geantwoord met de lessen die zij anderen graag willen meegeven over S&R.

6.1 Do's

Persoonlijke benadering

Persoonlijk contact met verenigingsbestuurders is volgens veel bonden een voorwaarde voor succes, omdat dit draagvlak creëert voor de plannen. De Nevobo zei daarover:

"Het belangrijkste is het hele proces denk ik. Het gaat gewoon om mensen in dat proces mee te nemen, een draagvlak te creëren, dat is al de helft van het werk: die bewustwording van iedereen, intern en extern. Het gaat ook niet om het maken van plannen. Als een club zegt van 'dit is een actielijstje met belangrijke acties voor de komende tijd waar we echt op gaan letten', dan is dat al heel waardevol. Alleen al gewoon daarover met elkaar praten en bedenken waar je op in wil zetten, dat vind ik al goed voor een club."

Ook de KNZB meent dat het bespreken van het onderwerp S&R de sport een positieve stimulans geeft en is er van overtuigd dat iedereen zich realiseert dat hier een hoop winst te behalen valt.

"Het onderwerp wordt niet alleen binnen de KNZB met liefde gedragen, maar ook binnen de verenigingen krijgt het concrete en juiste aandacht. Het onderwerp is erg goed bij de verenigingen gelanceerd."

De NRB gaf aan met de persoonlijke benadering de meeste vooruitgang te hebben geboekt.

"De verenigingsbestuurders vinden het prettig om dingen te horen en zelf eventueel ook dingen

te kunnen vertellen. Dat platform is gewoon heel belangrijk. Aan communicatie schortte het nogal namelijk. Je denkt tegenwoordig dat alles wel via de mail kan, maar dat werkt toch niet. Door de persoonlijke benadering worden bestuurders van de clubs met elkaar in contact gebracht.. Er zit heel veel positieve spin-off aan deze werkwijze. Het is een eerste basis waar we hopelijk straks verder op kunnen voortbouwen en meer ingangen kunnen vinden om die bestuurders ook echt te bereiken. Dat is een hele andere manier dan wanneer je gewoon iets op de website zet, van: 'de bond heeft een gedragscode ontwikkeld en die kunt u hier downloaden'. Dat heeft geen zin, daar bereik je geen mensen mee."

S&R concreet maken voor verenigingsbestuurders

Ook de KNKV zocht persoonlijke contact met de bestuurders en zocht bestuurders op in het land tijdens districtsavonden of regiobijeenkomsten. Er was echter wel sprake van een 'definitieprobleem': de bond moest eerst verduidelijken wat er onder S&R verstaan wordt.

"De clubs hebben we gesproken over dit punt en over wat wij veranderen willen. Clubs zeiden dan vaak van: 'dat speelt bij ons niet'. Dan ga je erover praten en dan zien ze: 'ja we hebben er toch ook wel mee te maken'. Wat we geleerd hebben is dat je de termen S&R veel breder moet plaatsen dan alleen op het veld. Bijvoorbeeld het omgaan met de accommodaties, maar ook als een ouder veel stampij maakt over de indeling van een kind in een bepaald team, hoe ga je daar dan mee om? En wordt het anders als het een sponsor is? Dergelijke zaken vallen ook onder S&R: de reguliere omgangsvormen. De ervaring leerde dat als we het thema zo bij de verenigingen neerlegden en vroegen: 'Wat is S&R voor jullie?', dat er dan een heleboel verschillende dingen uit komen. Met name dingen die geënt zijn op scheidsrechters en spelers/speelsters. En ja, dat is gewoon wel verrassend af en toe."

De Nevobo is ook op zoek gegaan naar een definitie voor S&R voor haar verenigingen en omschreef de brede insteek als volgt:

"Als je een positieve sfeer op de club creëert, zorg je er eigenlijk voor dat er ook S&R is. Dat is de insteek. Hoe kan ik als bestuurder zorgen voor een positieve cultuur op de club. Bijvoorbeeld, hoe begin je een ALV? Je kan wel heel formeel beginnen met een opening en je laten meeslepen door het gezeur en gedoe en passiviteit, maar je kan ook leuk beginnen en iets uitlichten, een filmpje laten zien, mensen mooie dingen laten noemen van de afgelopen tijd. Je kunt zoveel leuke dingen verzinnen om positiviteit in te brengen in een ALV."

Meerdere bonden hebben geworsteld met de definitie en toepassing van S&R, maar ook zij zijn er uiteindelijk in geslaagd om ingangen te vinden, waar zij als bond op voort kunnen bouwen.

Bestuurdersconferentie

Ook de KNBSB koos ervoor de verenigingsbestuurders op te zoeken en te vragen naar hun mening over en problemen met het thema S&R. Aldus probeerde de KNSBS aansluiting te vinden bij en ideeën te ontfutselen aan de verenigingsbestuurders, waar de bond in samenwerking met de Nederlandse Sport Aliantie (NSA) aan de slag kan gaan. Voorafgaand aan een honkbalevenement organiseerde de KNBSB een bestuurdersconferentie over S&R. De KNBSB en NSA willen vanuit een gemeenschappelijke deler een aanpak realiseren die werkt voor alle base- en softbalverenigingen. Hoewel er van de 180 verenigingen slechts 15 bij de

conferentie kwamen opdagen, ziet de KNBSB een positieve ontwikkeling.

"Aan de ene kant denk je: 15 verenigingen dat is dus nog geen tien procent … maar aan de andere kant was het wel een heel enthousiaste groep. We hebben daar heel goed ons actieplan neer kunnen zetten en besproken. Ze waren daar heel positief over. Een onderdeel dat we daar gedaan hebben is Positief Coachen, dat hebben we daar ingebracht samen met Ewald van Kouwen die het programma speciaal heeft gemaakt voor honk- en softbal. Dat werd heel goed ontvangen. Met deze verenigingen gaan we in 2012 door, want dan kunnen we het thema goed aanpakken en knopen doorhakken wat ons het beste lijkt. Ik denk als we er elk jaar 15 tot 20 verenigingen bij kunnen pakken, dat we dan ongeveer op hetzelfde tempo uitkomen als de hockeybond voorheen heeft gedaan. Dat we ook in een tijd van zeven, acht jaar alle verenigingen te pakken hebben gehad."

De KNBSB heeft met de bestuurdersconferentie een groep verenigingen aan zich weten te binden die de 'kar wil trekken' ten behoeve van S&R. Het betreft een gemêleerde groep verenigingen, groot en klein, waarvan de KNBSB niet weet in hoeverre ze worstelen met problemen rondom S&R. De KNBSB vormt hierin geen uitzondering: meerdere bonden ontbeerden het inzicht waarom verenigingen zich aanmeldden voor bestuurdersconferenties en regiobijeenkomsten omtrent S&R. Verder is de KNBSB er zich van bewust dat er een meerjarenplan nodig is om alle verenigingen te bereiken. Ze nemen daarin een voorbeeld aan de KNHB.

Ook hebben verschillende bonden het idee nagevolgd om Positief Coachen sportspecifiek in te zetten tijdens een bijeenkomst met verenigingsbestuurders. Onder meer de Nevobo pastte het concept met succes toe tijdens haar bestuurdersconferentie. Middels een beoordelingsscore selecteerde de Nevobo 'duurzame promotors' uit de aanwezige verenigingsbestuurders die zich zeer enthousiast toonden over de bijeenkomst.

"De mensen die een 9 of een 10 hadden gegeven op de aanbevelingsschaal van deze bijeenkomst willen we volgend jaar mee laten denken over een vervolg. Als je die steeds als eerste voedt, dat zijn gewoon superpromotors, die gaan dat weer delen waardoor de kans groter is dat er nog meer mensen komen de volgende keer. Er waren nu 200 deelnemers aan het congres, het was echt een succes en dat gaan we zeker doorzetten."

Zowel de Nevobo als de KNBSB starten met een kleine groep enthousiaste verenigingsbestuurders, die zij laten meedenken over S&R, om dat uit te breiden naar een bereik bij meerdere en uiteindelijk alle verenigingen. De Nevobo heeft alle aanwezige bestuurders een cadeautje meegegeven: een lachspiegel.

"Je houdt jezelf een spiegel voor en kijk verder dan de waan van alle dag, is de boodschap, ook het bestuurlijk ondernemerschap, maar zorg ook dat het leuk is. Met een lach, het positieve, het plezierige (Nevobo)"

Op deze manier wil de Nevobo de enthousiaste verenigingsbestuurders blijven inspireren voor het thema S&R.

Probleemanalyse en inbedding

Aan de beleidsmedewerkers is gevraagd wat ze een bond zouden adviseren die met S&R aan de slag wil gaan. De bondsmedewerkers formuleerden een aantal tips op het gebied van probleemanalyse en inbedding van het thema in het beleid van de bond. De tips zijn hieronder puntsgewijs weergegeven:

- *"Je wilt ermee aan de slag, dus je hebt een probleem, wat is je probleem? Waar verenigingen op zitten te wachten is het verenigingstraject en met name bewustmaken van bestuurders. Ze willen ondersteuningsmaterialen, dat kunnen ze zelf niet betalen."*
- *"Wat S&R voor jou betekent helder krijgen: wat zijn de highlights? Als je S&R als onderdeel wilt hebben binnen de cultuur van de bond, dat moet het helder zijn om als kapstok voor activiteiten te gebruiken. Ook een probleemanalyse maken, dat is per bond verschillend. Dat maakt welke accenten je legt met activiteiten. En ga in gesprek met je verenigingen, zodat je weet wat relevant is. Wat sluit aan bij hun cultuur en wensen?"*
- *"Analyseer goed met wie en welke actoren je te maken hebt. Wie waar invloed op heeft, dat is het meest belangrijk. Maak vervolgens een meerjarenplan, met uithoudings- en doorzettingsvermogen. Dat zijn de belangrijkste. Je hebt met zeer veel diverse doelgroepen te maken, goed beseffen hoe deze te benaderen zijn en welke rol je ze wilt geven (of juist niet)."*
- *"Bekijk welke problematiek er is en wat urgentie heeft. Bij de ene bond zijn dat bijvoorbeeld excessen, maar bij de andere bond de verenigingen: dus ken je probleem. En zet altijd in op het proces, betrek je collega's uit de bond en je verenigingen. Ga samen iets ontwikkelen voor S&R en niet alleen iets bedenken zonder anderen te betrekken. Het is niet een module opleveren of een competitie organiseren, maar een manier van omgaan met elkaar, daarbij is het voorwaardelijk dat je het samen doet."*
- *"Zelf het juiste voorbeeld geven. Door S&R als onderwerp mee te nemen en in te bedden in de organisatie. Je verantwoordelijkheid pakken als bond."*
- *"Als bond S&R een plek geven. Beleid en structuur opzetten, visie en cultuur, wat streef je na? Hoe zet je de organisatie op? Als bond dan ook mensen zetten op het thema S&R."*

Zichtbaarheid vergroten

De KNKV, KNVB, NIJB en NHV benoemen het belang van zichtbaarheid bij S&R. De KNKV doelt daarmee enerzijds op haar campagne met poster en stickers.

"*Je ziet het materiaal bij veel verenigingen terug. In hoeverre het resultaat oplevert in sportiever gedrag is niet te zeggen, maar mensen zien het in elk geval wel, het maakt mensen wel bewust van iets en het is een feit dat de promotiematerialen door de clubs niet in de kast zijn gelegd, maar daadwerkelijk gebruikt zijn in de accommodaties, dat is een pluspunt (KNKV)"*

Anderzijds benoemt de KNKV ook het succes van een prijsvraag die gerelateerd was aan de promotie van S&R.

"We hadden met name de jeugd gevraagd een slogan in te leveren en ontvingen als reactie daarop 150 slogans waaruit we moesten kiezen. Dat waren er toch nog best heel erg veel, best een behoorlijke respons. We hadden de actie via het Korfbal Magazine uitgezet door interviews met de ambassadeurs, Rik en Suzanne (topsporters en S&R-ambassadeurs), en uiteindelijk

riepen zij op om slogans in te sturen. En daarnaast hebben we er ook wel aandacht aan besteed op de site, maar het meest in het magazine. Uiteindelijk hebben we het slogan 'Met respect meer effect' eruit gehaald en daar worden momenteel kaarten van gedrukt en die gaan we uitdelen tijdens de schoolkorfballessen. Dan beramen we een bereik van 20.000 kinderen per seizoen op de basisscholen en die krijgen dus de komende twee, drie jaar allemaal zo'n kaart. Daarmee geven we ook aan dat de KNKV daarvoor staat."

Net als de KNKV en KNHB koos ook de NHV twee topsporters als ambassadeurs voor de S&R-campagne. De verenigingen die aangesloten zijn bij de NHV reageerden enthousiast op de nieuwe campagne. De NIJB heeft gekozen voor een update van de vorige campagne, die gelanceerd is tijdens de 'Dag van het IJshockey', waar de bond erg tevreden mee is.

De KNVB is van mening dat je te allen tijde, wat je ook doet aan S&R, zichtbaar moet zijn.

"Hetzij op een website, in een nieuwsbrief, in een mailtje. Als zaken zichtbaar worden en mensen raken enthousiast dan krijg je mensen ook mee, terwijl als je dingen doet en niemand ziet het, dan blijft het toch een beetje in je eentje aan het werk. Je wilt gewoon successen, hoe klein ze ook zijn. Als het zichtbaar wordt, kunnen mensen zich er bij aansluiten, terwijl als je maar een beetje in je eentje bezig bent en niemand heeft een idee, zeker bij dit thema, dan schiet het niks op (KNVB)."

Daarnaast heeft de KNVB met de ingang van het huidige seizoen een task force ingevoerd, waar de bond naar eigen zeggen behoorlijk aan heeft moeten schaven.

"*De KNVB is tot nu wel een beetje van de zwakke strafmaten, dus we zijn naar een procedure en wat zwaardere strafmaat gegaan en we moeten nog kijken of dat wel past bij de realiteit. Maar er is in ieder geval een heel duidelijk signaal het land in gegaan, van: 'niet elk gedrag kan meer'. We willen een duidelijke grens stellen, tot hier en niet verder. Daar is in het land ontzettend goed op gereageerd, zowel onder media van 'het voetbal doet er eindelijk wat aan', tot aan verenigingen, die zoiets hebben van 'eindelijk gaan we er eens iets aan doen'. Iedereen was het echt zat, maar dan hebben we het vooral over de extreme vormen van agressie en geweld, zoals het mishandelen van een scheidsrechter of een knokpartij op het voetbalveld, dat soort dingen (KNVB)."*

Bovengenoemde vier bonden zijn zich bewust van het belang van zichtbaarheid en gingen op zoek naar verschillende methoden om dit te bewerkstelligen.

Positief Coachen

Zoals eerder genoemd maakte de KNBSB tijdens haar bestuurdersconferentie gebruik van de theaterwerkwijze van Positief Coachen. De KNBSB wil de theatervoorstelling in de toekomst graag opnieuw toepassen, maar voelt zich belemmerend door het bijbehorende prijskaartje. De bond zoekt naar een oplossing.

Ook bij de conferentie van de Nevobo was het onderdeel Positief Coachen favoriet. De bond presenteerde dan ook niet alleen een workshop Positief Coachen, maar ook een les Positief Fluiten.

"Dat Positief Fluiten hebben we zelf ontwikkeld en afgestemd met Ewald van Kouwen. Het haakt vooral in op Positief Coachen, want dat is ook voor alle actoren in de club belangrijk: hoe gaan we met elkaar om en zorgen we voor een positieve cultuur in de club. Positief Fluiten ging vooral over hoe zorg je voor een positieve sfeer in de wedstrijd voor, tijdens en na de wedstrijd. Daarnaast, wat kun je daar mee in de begeleiding van andere scheidsrechters, want je ziet steeds vaker dat scheidsrechters elkaar begeleiden. Daar hebben we op ingestoken, maar ik wilde het vooral laten aansluiten bij Positief Coachen en het theater, dat je die herkenbaarheid hebt. Het Positief Fluiten was vooral op inspiratieniveau. Ze hebben wel wat tools meegekregen, maar het is niet zo dat ze een module hebben gevolgd."

Hoewel 'harde cijfers' nog ontbreken van de beoordeling van Nevobo-sleutelfiguren over Positief Coachen en Fluiten, lijkt het een succes. Ook de KNZB gaf aan dat hun verenigingsbestuurders zeer enthousiast waren over Positief Coachen, net als de verenigingsbestuurders van de NHV.

"Het op een positieve manier benaderen van 'het probleem' heeft voor vele positieve reacties gezorgd. De herkenbaarheid en praktische voorbeelden waren hierbij succesfactoren. De verenigingstrajecten Positief Coachen zijn nog niet helemaal voltooid, maar tot nu toe zijn wij erg tevreden (NHV)."

Kortom, de theatersessies Positief Coachen waren volgens veel bonden een absolute aanrader ofwel 'do' om op te nemen in een S&R-actieplan.

Module Sportief besturen en verenigingshandboek

De KNWU ontdekte tijdens bijeenkomsten met de verenigingsbestuurders dat zij allemaal worstelen met de vraag: hoe zorg je ervoor dat de vereniging achter je S&R-missie gaat staan en doet wat het bestuur ook wil? Om die reden benoemde de KNWU de module 'Sportief besturen' als een 'do'.

"Het gaat vooral om: hoe stuur ik mijn vereniging aan, met als kapstok Sportiviteit & Respect. Daar zit een soort van theoretisch model achter: missie, visie, strategie, structuur en uiteindelijk cultuur. De meesten hebben wel voor ogen wat ze met de vereniging willen. Een beleidsplan schrijven, dat gaat dan ook nog wel, daar hebben ze voorbeelden van. Maar wat doe er vervolgens mee en hoe zorg je er echt voor dat je vereniging daarop aangestuurd wordt, dat vinden ze lastig. Er zaten bijvoorbeeld twee mensen uit een vereniging, een voorzitter en een bestuurslid. En die voorzitter had een map van 300 pagina's op zijn schoot liggen, dat was het beleidsplan, maar dat bestuurslid dat ernaast zat had dat plan nog nooit gezien. Dat idee. (KNWU)."

Inmiddels biedt de KNWU de module gedifferentieerd aan voor alle typen verenigingen, dus voor reguliere wielerverenigingen en fietscross- en BMX-verenigingen. De eerste reacties van de bestuurders zijn volgens de KNWU heel positief. Ook de KNHB heeft flink geïnvesteerd in dit actiepunt.

"We zijn heel trots op het handboek voor verenigingsbestuurders dat er is gekomen. Het is precies uitgekomen zoals we dat voor ogen hadden. Met veel voorbeelden en dat het echt een concreet handvat is waarmee elke vereniging uit de voeten kan op zijn eigen manier. De

bestuurdersmodule is de praktische invulling van dat handboek voor verenigingen. De module zal per zes verenigingen gegeven worden en het is de bedoeling dat als voorbereiding iedereen weet wat er in het handboek staat. Maar daarnaast komen er natuurlijk ook dingen in de module voor die ook in het handboek staan, daar wordt dieper op ingegaan tijdens die module."

Opleidingen

De NRB raadt de integratie van S&R in zowel de trainers- als scheidsrechtersopleidingen aan als onmisbaar onderdeel van een actieplan. Bonden kunnen de mede door de regiegroep en ASK ontwikkelde generieke module sportspecifiek aanpassen. De NRB heeft dit inmiddels tot volle tevredenheid gerealiseerd.

"Het is iets wat nu binnen alle opleidingen prioriteit gaat krijgen, het wordt overal in meegenomen. Elke trainer die nu wordt opgeleid krijgt binnen zijn opleiding, afhankelijk van hoe lang de opleiding duurt met het thema S&R te maken. Je hebt sportleider 1, 2, 3 en 4, sportleider 1 is meer voor ouders die helpen, maar dat zijn juist de ouders en trainers die ook te maken krijgen met bepaald gedrag van sporters of andere ouders. Die krijgen toch ook, als onderdeel van een dagopleiding, te horen over problemen waar ze tegenaan kunnen lopen en hoe ze dat aan zouden kunnen pakken en waar ze terecht kunnen. Het is minimaal, maar het krijgt zeker ook daar een plekje."

De vernieuwingen in de opleidingen gaan van start in 2012. Om die reden zijn er nog geen concrete resultaten beschikbaar over eventuele veranderingen op en rond het sportveld, noch gegevens over de waardering van de module.

Spelregeltest

De NHV benoemt de spelregeltest voor C- en D-jeugd (8-12 jaar) als een succes op het gebied van S&R.

"Dit zorgt voor een eerste kennismaking met de regels, aangepast op de specifieke doelgroep en het zorgt voor meer bewustwording van de spelregels bij deze doelgroep en hun ouders. Het is ook de eerste stap naar het (uiteindelijk) verplicht invoeren van een spelregelbewijs vanaf de A-jeugd (NHV)*."*

Registratiesystemen

Een aantal bonden had als actiepunt opgenomen om zaken als overtredingen (beter) te gaan registreren. Tijdens de interviews met de Nevobo en NRB kwam dit punt ter sprake. De NRB had zich voorgenomen het aantal gele en rode kaarten in de competitie te verminderen.

"Daar heb ik een hele grootse inventarisatie voor opgezet en in sommige periodes is het aantal kaarten inderdaad minder geworden en, in sommige perioden is het gelijk gebleven en soms is het meer geworden. We hadden geen inventarisatie, dus die inventarisatie heb ik opgezet en om nou te zeggen dat het aantal kaarten is afgenomen, nee, maar het wordt wel beter genoteerd waarom kaarten gegeven worden en daarmee hebben we ook meer inzicht verkregen. Wordt er te veel tegen de scheidsrechter gepraat, of worden er juist veel klappen gegeven en al dat soort dingen (NRB)."

De Nevobo verrichtte drie weken na het bestuurderscongres een meting onder de deelnemers, om te achterhalen wat zij met de opgedane kennis hebben gedaan, of S&R op de agenda staat van bestuursvergaderingen en op welke punten actie is ondernomen. Op het moment van schrijven zijn er nog geen resultaten beschikbaar.

6.2 Don'ts

In de vorige paragraaf zijn de do's aan bod gekomen, in deze paragraaf worden de don'ts gepresenteerd. Bonden droegen tijdens de interviews actiepunten aan die ze achteraf niet of anders hadden ingezet, omdat ze minder goed 'uitpakten' dan verwacht.

Valkuilen en aandachtspunten voor de zichtbaarheid van S&R

In de vorige paragraaf kwam naar voren dat veel bonden waarde hechten aan de zichtbaarheid van S&R om zodoende draagvlak te creëren, de bekendheid van de campagne te vergroten et cetera. Echter, beleidsmedewerkers wezen ook op mogelijke valkuilen omtrent de zichtbaarheid en aandacht voor S&R. Hoewel het grootste leerpunt van de KNVB was om eerst bínnen de bond draagvlak te creëren voor S&R, ontstond tegelijkertijd een spanningsveld omdat het ook van belang was tegelijkertijd de 'stakeholders' mee te krijgen.

"Die balans is constant moeilijk, want eigenlijk heb je zoiets van, je zou je ook prima twee jaar kunnen richten op je eigen interne organisatie en daar alles verbeteren, voordat je de stap naar buiten maakt. We merkten dat onze focus erg intern lag en af en toe naar buiten, bij de leden, bij de verenigingen, bij de actoren in het betaald voetbal. Daar vonden we nog te weinig aansluiting bij. Dat is wel echt een leerpunt: zorg dat er een duidelijke balans is tussen het intern betrekken van mensen en het bewust maken van mensen, maar probeer ook je leden en verenigingen extern mee te nemen."

De KNVB gaf hiermee ook te kennen dat de communicatie nog een beetje was achtergebleven. Daarom is de bond nu samen met een communicatiebureau bezig om de zichtbaarheid rond belangrijke wedstrijden te vergroten. De KNVB is de grootste bond, met verschillende belangenverenigingen. Communicatie is dan ook erg belangrijk en dwingt de S&R-betrokkenen om breed samen te werken.

"*Ook met een aantal belangenverenigingen in het betaald voetbal werken we samen, omdat het bewustzijnsniveau in het betaald voetbal iets is waar we ook nog niet heel tevreden over zijn. Er is op dit niveau weer een aantal incidenten geweest dit jaar, met reacties van bestuurders vanuit de betaaldvoetbalclubs waar we als KNVB nog niet echt tevreden over zijn. We geven duidelijk aan dat we scheidsrechters in bescherming nemen en dat we het thema S&R belangrijk vinden. Bij clubs zelf zie je dat commerciële belangen en spanningen toch bepaald gedrag veroorzaken waar men nog onvoldoende afstand van neemt en dat is dan toch wel een teleurstelling."*

De KNVB ontkomt er daardoor niet aan om steeds ludieke en originele acties in te zetten, om zo te komen tot een aanvaardbaar niveau van S&R.

"Bijvoorbeeld op de afdeling scheidsrechterszaken betaald voetbal worden regelmatig bijeenkomsten georganiseerd waarbij ook trainers uit het betaald voetbal uitgenodigd worden

en dan wordt er uitgelegd van, wat zijn de richtlijnen, hoe reageren we, wat zijn de afspraken daarover en met wie. Dat zijn eigenlijk hele goede bijeenkomsten waarbij heel veel onderling begrip gekweekt wordt en waarin in ze een stap verder kunnen zetten. Ook in het amateurvoetbal zijn er scheidsrechters naar topklasseverenigingen gegaan om zichzelf voor te stellen en uit te leggen hoe zij het jaar in willen gaan, om ook daar een beetje begrip te kweken. En bijvoorbeeld die kerstkaart uit is gegaan in het thema van S&R. Dat zijn drie voorbeelden van activiteiten die plaatsvinden onder de noemer S&R maar die hebben dan bijvoorbeeld nog niet één herkenbaar logo wat we er op kunnen plakken, waardoor men kan zien waar het een onderdeel van uitmaakt."

De KNVB is kortom tevreden over alle initiatieven, maar vindt ze momenteel nog te versplinterd, waardoor ze impact missen.

De Nevobo noemde een ander 'don't-punt': het risico op een 'overwhelming aandacht' voor S&R.

"Misschien was ik naar de mening van sommige mensen hier wel te veel bezig over Positief Coachen en S&R en ging ik er te lang op door, waardoor ze zoiets hadden van: 'daar heb je haar weer'. Maar dat heeft ook weer een functie gehad. Terwijl ik toen dacht van: 'ja, ik zet me ook maar in voor het project.' Dat het niet voor iedereen prioriteit heeft, is dan jammer, maar ik ben dan ook wel een erge voorstander van Positief Coachen. Ook dat maakte wel dat het voor mij zo was van, dat is een mooie aanleiding om er iets extra's mee te doen. In het begin werd het intern wel ervaren als 'overwhelming', bij regio's, vrijwilligers en bestuurders die bij de interne organisatie betrokken zijn. Maar aan de andere kant heb ik het daarna wel weer een beetje losgelaten en toen kwamen ze actief naar mij toe, dus heb ik toch een beetje bereikt wat ik wilde. Dan moeten we die feedback maar even voor lief nemen. Het is dan niet iets wat ik niet meer of anders zou doen, want het heeft wel effect gehad, maar je moet afwegen, en blijven afwegen, op welk moment is wat slim om te doen?"

Uit de voorbeelden van de KNVB en Nevobo blijkt dat het zoeken is om de juiste aandacht en zichtbaarheid te geven aan het thema S&R. De bonden zoeken voortdurend naar de juiste nieuwe stap om een volgende doelstelling te bereiken. Het lijkt noodzakelijk om flexibiliteit in te bouwen, om te kunnen reageren op veranderende omstandigheden. De bonden ontraden het om een blauwdruk op te stellen. Ze adviseren juist om adaptief te zijn.

Naam en 'verpakking' Sportiviteit & Respect

Verschillende bonden gaven aan dat de naam 'Sportiviteit & Respect' niet aansloeg.

"De eerste themabijeenkomsten hadden we de titel 'Sportiviteit & Respect' gegeven. Toen waren er bijna geen aanmeldingen, omdat iedereen dat een beetje een gezapige thema-avond vond. Als we het hebben over 'Sportief besturen' dan trekt het al meer aan. Mensen realiseren niet echt dat het thema S&R bij hen speelt. De module heet nu 'Sportief besturen' en de toolkit hebben we 'De sportieve vereniging' genoemd. Dat slaat net even wat meer aan dan 'Sportiviteit & Respect' (KNWU)."

De KNKV heeft om dezelfde reden de naam S&R veranderd, en steekt met name in op de

sturing.

"We draaien nu het traject 'Besturen met een visie' en daar zit ook een stukje S&R in, in de vorm van gesprekstechnieken waarin we ook dat soort casussen behandelen. En we zoomen in op de rol van de bestuurder, die voorbeeldrol en die weerbaarheidsrol, dat stukje komt daar ook in terug. De andere bonden gaan allemaal met 'Sportief besturen' aan de slag, maar wij hebben het dus breder getrokken: 'Besturen met een visie'. Daar hebben we wel deeltjes 'Sportief besturen' ingepast. 'Besturen met een visie' is echt een succes. We zijn er dit voorjaar mee begonnen en we hebben al 100 clubs die hebben deelgenomen of zich voor het traject hebben aangemeld (KNKV)."

Ook de NRB merkte dat er weinig respons kwam wanneer ze verenigingsbestuurders per e-mail uitnodigden voor een avond S&R. Daarom heeft ook deze bond het thema anders ingekleed: de verenigingen werden uitgenodigd voor een 'roadshow'.

"We willen in de toekomst kijken: waar staat rugby over vijf jaar, we hebben dames die gaan voor de Olympische Spelen, wat kan onze sport worden over vijf jaar als we zien wat die dames nu presteren? Wat kunt u als vereniging daarin betekenen en wat heeft u eventueel voor handvatten nodig om te kunnen groeien? En daarin heb ik S&R meegenomen, omdat ik vind dat S&R datgene is waarmee je het rugby, juist ten opzichte van andere sporten, kunt profileren. Zo hebben we het gebracht en daar zijn we op de avond eigenlijk op ingezoomd: hoe vind je nieuwe leden? Welke rol speelt S&R in je club? En hoe kun je dat ook borgen dat het zo blijft als je nieuwe leden krijgt? Hoe ga je om met trainers, met toeschouwers, met ouders? Dat soort dingen zijn allemaal ter sprake gekomen. Dus ik heb ze in feite gelokt met een stuk ledenwerving en wat heb je allemaal nodig hebt. Op deze manier konden we toch wat informatie geven, maar kwamen ook zaken aan bod waar ze zelf tegenaan lopen. Elke avond is bijvoorbeeld de jeugd naar voren gekomen en nieuwe ouders. Dat vond ik dus het positieve, dat je ziet dat in elk district dezelfde zaken spelen (NRB)."

Uit bovenstaande voorbeelden blijkt dat bonden de naam S&R omzeilen en anders 'inpakken', wat een positief effect heeft gehad op het aantal inschrijvingen voor thema-avonden waar S&R ter sprake kwam.

Een te intensieve aanpak

Bij de KNKV bestond al een project dat zich op de jeugd richt: 'Korfbal speel het volgens de regels'. Als korfbalclubs dat volledig uitvoerden, bleek het enorm tijdrovend en intensief. Desondanks meenden de clubs díe het hadden uitgevoerd wel dat het een effectieve methode was. Daarom koos de KNKV ervoor een 'breder boekje' te maken waarin het onderdeel S&R wel verweven zit, maar niet meer zo nadrukkelijk aan bod komt.

"Het bestaande project laten we staan en de clubs kunnen dan dat boekje ter ondersteuning gebruiken. En we gaan op de website zetten dat het de aanbeveling is om het van A tot Z uit te voeren, maar dat je er ook een aantal elementen uit kunt pakken. We gaan nu ook wat meer in op wat korfbal is, wat een team is, dat korfbal binnen en buiten wordt gespeeld. We hebben er een stukje inzitten, op weg naar de top, voor als je echt heel goed wilt worden dan moet je ook trainen, ja, eigenlijk hebben we meer leefregels erin opgenomen. Leef-, c.q. gedragsregels, dus

wat moet je doen om goed te sporten. Dit hebben we eigenlijk al brainstormend zelf bedacht, dus niet zozeer aangegeven door verenigingen (KNKV).”

Met deze ‘update’ van bestaande materialen heeft de KNKV een nieuwe impuls gegeven aan het thema S&R, wat door de minder intensieve aanpak hopelijk beter aanslaat bij meerdere korfbalverenigingen.

Vertraging gezamenlijke campagne

De KNHB gaf aan zelf een bewustzijnscampagne te hebben ontwikkeld, met twee rolmodellen en een opzet van de vormgeving. Vanaf het begin leek het de KNHB een goed idee om de campagne met een aantal bonden samen te voeren. Binnen een uniforme lay-out zou iedere bond een eigen topsporter als rolmodel kunnen laten optreden. Uiteindelijk sloten alleen de NHV en KNKV zich aan, hoewel de KNHB had gehoopt op meerdere bonden.

“*Het is een stuk moeilijker dan gedacht om een gezamenlijke campagne zo maar even uit te rollen naar meerdere bonden. Het heeft ons verder geen vertraging opgeleverd en we hebben gezegd, als je ons rolmodel wilt lenen dan mag dat, maar het vertraagt met meerdere bonden. Er moet op meerdere niveaus overlegd worden en daar moet je rekening mee houden. Dat zou ik een volgende keer niet snel weer zo doen. En dat het nu gelukt is met drie bonden vind ik hartstikke leuk en heel mooi (KNHB).”*

Gebleken is dat het tijd vergt om met meerdere bonden tot een gezamenlijke campagne te komen. Bij de samenwerking moeten de partners rekening houden met de vertaalslagen omtrent S&R in iedere organisatie, hetgeen de procesduur heeft verlengd.

Tegenvallende promotieactie

De NRB had in haar actieplan het voornemen opgenomen om S&R bij grote evenementen onder de aandacht te brengen met promotiemateriaal: ‘alle bezoekers komen langs de stand van S&R en nemen een product af.’ De realiteit bleek anders, zo vertelde de NRB tijdens het interview.

“Als er iets niet werkt bij een groot evenement, bijvoorbeeld een interland, is het gaan staan met een stand waarvan mensen nog niet eens weten wat het is. Ik ben in september begonnen en in november waren de eerste interlands, ik had een mooie stand gemaakt, ik had posters, ik had flyers, mensen komen langs en vragen: heb je een programmaboekje, kan ik hier shirts kopen? Op het moment dat mensen niet weten waar die stand van is en ze komen bovendien voor de wedstrijd, dan werkt dat helemaal niet. Ik heb nu geleerd, je kan zoiets wel doen, maar je moet precies weten wie je doelgroep is. Je kan eventueel wel iets in het programmaboekje zeggen over S&R, dan bereik je een heleboel mensen en kun je vertellen waar je mee bezig bent, maar op deze manier werkt het niet. Allemaal leuke gadgets neerleggen zou eventueel kunnen, mensen komen dan bijvoorbeeld een pen halen ofzo, maar je hebt dan nog niet je boodschap overgebracht. Je kan niet doen alsof je op de markt staat en dingen uit gaan delen. Dan heb je misschien je doelstelling wel gehaald, maar de achterliggende doelstelling is natuurlijk dat je je boodschap uit wilt dragen en op zo’n manier bereik je dat niet (NRB).”

De ervaring van de NRB toont aan dat het als bond niet makkelijk is om de S&R-boodschap over te brengen aan verenigingen tijdens een (inter)nationaal topsportevenement. Het is voor de

bonden nog zoeken naar mogelijkheden om een sportevenement aan S&R-activiteiten te koppelen.

Verplichte spelregelkennis

De NRB noemde nog een doelstelling uit het eigen S&R-actieplan die niet uit de verf was gekomen: het verplicht stellen van een spelregelcursus voor junioren en colts (16-19 jaar).

"Net zoals bij de hockey is dat bij rugby noodzakelijk om bij de senioren te mogen spelen. Dat hebben we een beetje gepikt van de hockey, maar we willen iedereen een spelregelcursus laten doen. Daarvoor is op internet een bestaande Engelse cursus vertaald in het Nederlands en beschikbaar voor deze doelgroep gemaakt. Het verplicht stellen had echter nogal wat haken en ogen, voorschrift wedstrijdwezen en dergelijke en leverde nogal wat weerstanden op. Dit kwam voornamelijk naar voren tijdens jeugdoverleg in de districten. Aan de hand hiervan is het onderwerp besproken in de regio's met de bestuursleden. Veel clubs willen nu spelregelcursussen of scheidsrechterscursussen aanbieden aan hun jeugd vanaf 12 jaar. In feite hopen we het doel wel te bereiken, maar dan via een andere weg (NRB)."

De NRB heeft ervoor gekozen het vergrote van de spelregelkennis in een andere, niet verplichte vorm door te voeren. De bond heeft nog geen zicht op het aantal jongeren de vrijwillige spelregelcursus daadwerkelijk hebben gevolgd. Andere bonden trachten trachten de spelregelkennis bij de jeugd te vergroten met bijvoorbeeld een (digitale) spelregelquiz of een landelijke actiedag.

Mislukken opzetten registratiesysteem

De KNWU kaartte aan dat het tegenviel om een registratiesysteem voor incidenten op te zetten.

"Bij de KNWU zitten er zo veel doelgroepen achter die daar dan allemaal iets mee moeten. Door middel van gesprekken hebben we daar al wat bewustwording gecreëerd; dat het belangrijk is dat ze de formulieren goed invullen, maar om te zeggen dat we daar een goed gestructureerd systeem voor hebben liggen, dat helaas nog niet. We hebben natuurlijk een jury en we zijn nou ook wel bezig om de jury-opleidingen te verbeteren en daar komt ook meer aandacht voor dit onderwerp in, maar dat heeft gewoon tijd nodig (KNWU)."

De KNWU meent dat het zinloos is om er nu een registratiesysteem 'doorheen te drukken', aangezien het momenteel nog ontbreekt aan draagvlak en vaardigheden bij de juryleden.

Overige adviezen

Naast de reeds genoemde adviezen, passeerden ook onderstaande opmerkingen – hier per thema gegroepeerd – de revue:

Fairplay:

- *"Een fairplay-award … Ja sorry, maar die wil je echt niet winnen, ze denken: sportiviteit, mooi, maar daar winnen we niks mee en hebben we dan ook niks aan."*
- *"Geen fairplay-cup doen. Het gaat toch om het winnen, het geeft een image van dat je zoveel geeft om S&R dat je de overwinning weggeeft. En dat image heeft geen goede uitstraling. Dat heeft S&R wel. Het moet geen prijs zijn, het moet normaal zijn. Als je*

alleen maar inzet op waar je geen grip op hebt, dat heeft geen zin. Bijvoorbeeld zeuren op de scheidsrechter, die verandert toch zijn kaart niet."

Campagne:

- *"Campagnemateriaal, daar goed over na denken. Niet dumpen bij de clubs en weglopen, dat werkt niet. Investeren in tijd en aandacht om het goed op te pakken."*
- *"Geen geld en tijd besteden aan het drukken van flyers en gedragscodes, om die het land in sturen zonder daarbij anderen te hebben betrokken. Niet alles vanuit één plek bepalen hoe het moet en anderen vervolgens opleggen."*

Als bond niet te belerend zijn:

- *"Op de bondsstoel blijven zitten, niet op verenigingsstoel gaan zitten. Die moeten wel eigen karakter krijgen. Absoluut niet iets willen doordrukken, ze moeten er zelf gevoel bij krijgen. Ze moeten inzien dat het hen iets gaat opleveren. Daarom: dat verenigingshandboek is hun tooltje, het is een handvat. Ze moeten er zelf gevoel mee krijgen, het moet normaal worden, dat het opbouwend gaat werken. Ze realiseren zich dat vaak niet eens."*
- *"Niet van bovenaf opleggen, geen belerend vingertje. Ondersteunend en adviserend zorgen dat vereniging zelf beleid maakt en schrijft. Zodat het vereniging-eigen wordt."*
- *"Niet te belerend zijn! Het moet meer de cultuur zijn, elkaar aanspreken op gedrag."*

Anders:

- *"Jezelf niet richten op het negatieve; op sancties, straffen en fouten die begaan zijn. Zie vooral ook het goede in het spel, de mens en de situatie. Men blijft nog wel eens te veel hangen in hetgeen er fout gaat. Daarmee kijkt men niet naar goede dingen en hebben mensen er ook minder zin in om door te gaan als vrijwilliger of bestuurder. Maar kijken naar wat ging goed, waar kunnen we door op gaan? Waar verder op te richten? Dat geeft wel nieuwe energie."*
- *"Geen adviesbureaus inschakelen die een graantje willen mee pikken: dat kost veel geld dat je beter kan inzetten. Niet aanbodgericht denken, maar luisteren naar verenigingen: wat zijn hun problemen? Waar zitten ze op te wachten? Goed contact is dus belangrijk!"*
- *"Concreet worden. Niet alleen praten over S&R, maar hele concrete plannen maken die je kan realiseren en die ook succesvol blijken. Dingen die meteen zichtbaar zijn (een line-up bijvoorbeeld). Dan kweek je gewoontes. Mensen hebben nu geen probleem meer met gedragsregels, je kweekt een gewoonte waar het gewoon bij gaat horen."*

De bonden raden kortom aan om goed na te gaan welke S&R-onderwerpen er binnen de verenigingen spelen, en vervolgens met maatregelen bij deze problematiek aan te sluiten. De bonden voegen daaraantoe dat het thema goed geïntroduceerd moet worden, zodat (meer) verenigingsbestuurders zich aangespoord voelen om het op te pakken. En ten slotte: in de sport gaat het om het winnen. Het is van belang om dát te accepteren, en daarbinnen te praten over mogelijkheden rondom S&R.

Medewerkers adviseren wisselend over het inzetten van een fairplay-cup. Hoewel zij de overtuiging delen dat aandacht voor het thema S&R van belang is, ziet niet iedereen er heil in daar een fairplay-cup aan te koppelen. Ook blijkt uit de antwoorden dat de medewerkers het belangrijk vinden om goed na te denken over de inzet van (promotie)materialen ten behoeve van de campagne.

6.3 Organisatorische tips en tricks

Naast do's en don'ts omtrent de inhoud van S&R-actieplannen, gaven de beleidsmedewerkers van de verschillende bonden ook 'tips en tricks' voor het integreren van S&R binnen de organisatie van de bonden, en voor de onderlinge samenwerking.

Bemensing

De NIJB vindt het wenselijk om S&R door een beroepskracht te laten uitvoeren.

"Eigenlijk zou het actieplan in de handen van collega's moeten vallen, een beroepskracht, omdat die er meer tijd aan kunnen besteden. Het is nu zo dat we met het bestuur, dat uit drie vrijwilligers bestaat, meer tijd kwijt zijn aan andere zaken waardoor de S&R-acties blijven liggen (NIJB)."

De beleidsmedewerker van de NIJB heeft de verwachting dat het project meer groeikansen heeft met meer professionaliteit en meer steun. Hoewel de KNKV en de KNBSB over deze felbegeerde beroepskrachten beschikken, komen zij echter ook tijd tekort. Volgens de beide bonden is het lastig om S&R-taken erbij te doen naast de reguliere werkzaamheden. Doordat S&R-werkzaamheden 'hap-snap' worden uitgevoerd verschuiven, verliest het project haar continuïteit. De beleidsmedewerkers ervaren dat als 'zonde'.

"Van tevoren denk je, het is heel erg leuk en interessant en nodig dat we het oppakken als bond. Dan kijk je om je heen van: wie zou dat anders kunnen doen van de bond en dan vind je niemand anders. Dan laat je jezelf daarvoor strikken. Je gaat er toch mee in zee, maar het is heel slecht te combineren. Je wilt er meer tijd en energie in steken en dat lukt dan gewoon niet. En dan botst het wel eens. En je moet ook nog eens je vergaderingen bijwonen, die vaak een uur of drie, vier zijn, dan mis ik al weer twee weken S&R. Want ik heb twee uurtjes per week die ik eraan kan besteden en dat is gewoon heel lastig, terwijl je het wel graag zou willen (KNBSB)."

S&R-medewerkers beschikken kortom niet altijd over voldoende tijd, waar de aanpak van S&R dit wel vraagt.

Profiel S&R-beleidmedewerker

De NRB adviseert als S&R-beroepskracht iemand aan te nemen die al langer binnen de bond werkt, en die zowel het Masterplan Arbitrage als S&R in de portefeuille kan opnemen. Een medewerker met zo'n dergelijk profiel is goed ingewerkt in de materie en kan daardoor verbanden leggen.

"Die konden veel beter over de materie praten dan als je nog niet alle lijnen binnen de bond ziet. Probeer dus vooral medewerkers te vinden binnen het bondsbureau die al enige ervaring

hebben met S&R of fairplay of iets dergelijks, maar vooral iemand die goed kan integreren met de rest van het bureau. Dat maakt het zoveel makkelijker om over je dingen te praten, als je al wat meer ingangen hebt, dan wanneer je helemaal nieuw bent en merkt dat iedereen op een eigen eiland zit (NRB)."

Het tegengaan van een werkcultuur van 'eilandjes' heeft bij de KNVB grote prioriteit gekregen.

"Ik denk dat ook best wel in ons voordeel is geweest dat we constant overleg hebben gehad met andere bonden van; 'hoe hebben jullie het nou aangepakt, wat werkt wel en wat niet?' Met name de ervaringen van de hockeybond in het verleden, draagvlak creëren, dat is heel belangrijk geweest. Ik denk dat als wij ervoor hadden gekozen S&R projectmatig aan te pakken, dus ons eigen budget, onze eigen activiteiten, ons eigen logo, dat we dan op dit moment misschien veel meer hadden gedaan, maar dan was het draagvlak bij de organisaties er niet geweest en was het na de projectperiode stil gevallen. Terwijl we nu misschien nog niet alles wat in het actieplan staat hebben kunnen uitvoeren, maar het draagvlak in de organisaties er wel is, waardoor er veel vertrouwen is van, dit gaan we doen en blijven we ook doen (KNVB)."

Borging

De NHV raadt aan ervoor te zorgen dat S&R geen geïsoleerd project is binnen de sportbond en pleit voor een breed gedragen initiatief binnen de organisatie. Naast een passend profiel voor de beroepskrachten en een effectieve structuur binnen de bond, noemde de KNWU ook een stevige borging van het project, zoals bij de NBB.

"De borging van het project binnen het bestuur van je bond, dat het een plek krijgt in de statuten is ook heel belangrijk. Dat hebben we bij de basketbalbond gezien. Dat hebben wij misschien nog niet echt goed beschreven: hoe krijgt het project nou echt plaats binnen het beleid van je bond (KNWU)?"

In de toekomst willen de KNWU en de andere bonden aandacht schenken aan dit aspect.

Overgenomen en geleerd van de regiegroep

Paragraaf 3.4 beschreef eerder hoe in de regiegroep de samenwerking tussen de bonden verliep. Net als bij de interviews in het voorjaar, gaven de bonden in de telefoongesprekken in het najaar van 2011 te kennen dat zij zeer tevreden zijn over de gezamenlijke krachtenbundeling. De KNBSB gaf aan als kleine bond veel geleerd te hebben door de opzet met de regiegroep. De bond was anders naar eigen zeggen *'nooit zover gekomen'*.

Zoals eerder bleek, heeft de KNHB een voortrekkersrol vervuld. Ook de KNHB kijkt voldaan terug op de samenwerking, waarin verschillende bonden samen tot consensus kwamen.

"Ieder begint op een ander niveau en wij waren al veel verder op dit gebied, maar toch kun je dingen samen oppakken en er samen sterker in worden en dat is toch wel echt mooi. Zoals komen tot zo'n manifest of komen tot wat S&R nu echt is en dat is wel heel goed geweest. Samen tot inzicht komen over hoe je zoiets in moet vullen en wat succesvol kan zijn en wat niet. Dat zijn echt sterke punten geweest. Bij de bonden die nog minder hebben gedaan, vind ik het wel weer heel mooi wat ze wel hebben gedaan en voorheen niet. Het is goed om te horen dat wij ze

ergens in hebben kunnen helpen (KNHB).”

De KNKV benoemt het generieke leerplan dat ontwikkeld is voor de opleidingen, als een heel mooi eindproduct. De KNBSB haalt het idee van de quiz van de KNVB aan en de NRB-prematch-briefing. De NIJB, NHV en KNZB hebben veel gehad aan de bijdrage die de KNHB leverde met het handboek. De NHV stipte de gezamenlijk campagne met de KNHB en KNKV aan. Voorts gaf de KNZB aan geïnspireerd te zijn door de aanpak van de NRB op het gebied van de arbitrage: *“inzetten op de toepassing van de spelregels en de gewoonten bekijken die we over kunnen nemen”.* De bonden kijken, kortom, terug op een geslaagde samenwerking.

6.4 Vooruitblik

In het najaar van 2011 is de beleidsmedewerkers gevraagd welk punt uit het actieplan het beste resultaat opleverde of de meeste vooruitgang teweegbracht (do). En welk actiepunt leverde juist het minst op, of boekte minder vooruitgang dan vooraf gedacht (don’t)? Vervolgens is gevraagd welke actiepunten de medewerkers graag willen voortzetten in de toekomst. De acties die de medewerkers willen vervolgen, komen in de volgende paragraaf (6.5) aan bod, in rangorde van vaak naar minder vaak benoemd. Het betreft informatie die is geïnventariseerd in aanvulling op het oorspronkelijke onderzoek naar de succes- en faalfactoren van SSR.

Verenigingshandboek

Veel bonden hebben ervoor gekozen een verenigingshandboek samen te stellen of – zoals de KNHB bijvoorbeeld deed – aan te scherpen. De KNBSB en NBB hebben de handen ineengeslagen en samen een eerste opzet gemaakt voor hun bonden. Begin 2012 pakken ze dit actiepunt verder op, door opnieuw getweeën om de tafel te gaan voor verder overleg. In het VSK willen deze twee bonden hun samenwerking verder uitrollen. De Nevobo is benieuwd naar de resultaten van de samenwerking van de beide collegabonden.

“Misschien ligt het er ook aan hoe je verenigingsondersteuning is ingericht als bond, hoeveel programma’s je al hebt voor beleidsontwikkeling, maar als ik kijk naar die beleidshandboeken … misschien kan het wel handig zijn voor een volgende fase, maar wij hebben meer ingestoken op de bewustwording van mensen in plaats van met een handboek en een beleidsplan aan de slag te moeten. Het ziet er prachtig uit, maar gebruiken die bestuurders dat? Is dat een belangrijk aspect van een sportief klimaat? Het is ook zeker dat ik geloof dat het nuttig is als je het op de plank hebt staan, in de zin dat het dan toch beschikbaar is, maar dan kan ik verenigingsbestuurders die hier actief mee aan de slag willen ook adviseren om het handboek van de hockeybond te bestellen. Anderzijds kan het ook fijn zijn om te vertalen als je er echt voor kiest. Bijvoorbeeld het pestprotocol hebben we ook overgenomen van de hockeybond. Als volleybalvereniging zou je er misschien net iets te veel hockey in lezen dan idealiter, ik weet ook niet hoe hinderlijk dat is (Nevobo).”

De Nevobo-medewerkster benadrukt dat ze veel heeft opgestoken van de inzichten en actiepunten van andere bonde, maar desondanks blijft er een verschil van inzicht bestaan. Wellicht is dat inderdaad terug te voeren op de wijze waarop een bond verenigingen ondersteunt doet, of op andere bondsspecifieke kenmerken zoals genoemd in hoofdstuk 4. Bovenstaande situatie illustreert dat de bonden goed kunnen samenwerken (de NBB en KNBSB

hebben immers de handen ineen geslagen), maar dat bonden ook de ruimte voelen om hun eigen weg te kiezen op het gebied van S&R.

Module 'Sportief besturen'

De KNWU, KNHB, NHV, KNZB, Nevobo en KNKV zijn allemaal van plan een vervolg te geven aan de bestuurdersmodule 'Sportief besturen'. De KNHB wil in de toekomst ook een speciale module maken voor bijvoorbeeld de communicatierol. De NHV gaat in haar verenigingstraject letten op de uiteindelijke gewenste gedragsverandering, gesteund door de nieuwe modules 'Sportief besturen'. De Nevobo wil bij de KNVB gaan kijken hoe de bond binnen VSK op de bestuurdersmodule kan inhaken. In de huidige aanvraag richt de Nevobo zich meer op inspiratie, maar de volgende stap die de volleybalbond wil maken met de bestuurders, is die van inspireren naar vaardigheden leren in VSK. KNZB heeft de bestuurdersmodule klaar, maar deze was eind 2011 nog niet in Clubkoers beschikbaar, vanwege technische redenen.

Spelregeltesten

De NIJB, NHV, NRB, KNVB, KNWU, Nevobo en KNBSB nemen zich allemaal voor een spelregeltest en/of -cursus op te nemen in het VSK, meestal speciaal gericht op de jeugd en ouders.

"Het enige waar we nog niks aan gedaan hebben is de ouders meer bij betrekken. We hebben er wel aan gedacht hoe we dat willen gaan doen en wat we willen doen. We willen een soort spelregeltest-achtig iets maken voor ouders en voor de jeugd, iets waardoor de ouders ook mee ontwikkelen. We hebben als voorbeeld het Masterplan Arbitrage bij de KNVB. Daar moeten we ons in gaan verdiepen, wat kunnen we er mee en hoe kunnen we het naar ons toe omzetten. Bijvoorbeeld een quizje op internet. De KNVB heeft een quizje ontwikkeld met wat algemene voetbalvragen, zoals wanneer werd Nederland wereldkampioen, en namen van spelers. Ze hebben dus wat algemene vragen bedacht en wat spelregelvragen en spelsituatievragen die je categoriseert. Dus wat leuk is voor de jeugd zet je bij de jeugd of dingen die vanuit toeschouwers gebeuren plaats je bij de ouders. Elke doelgroep die de site bezoekt en zich aanmeldt krijgt een specifieke vragenlijst. Dat doe je één keer per maand of per twee maanden en je krijgt elke keer andere vragen (KNBSB)."

Het opzetten van zo'n spelregeltest kost tijd en geld, de KNBSB hoopt hier in het VSK ruimte voor te vinden. De NHV heeft ook aangegeven de spelregeltest voor jeugd te willen behouden in het VSK. De bond verspreidt de test echter niet digitaal, maar organiseert speciale dagen, wat volgende de S&R-beleidsmedewerkers resulteert in een effectieve en relatief goedkope activiteit.

De Nevobo wil de mogelijkheid onderzoeken van een online spelregeltoets voor spelers, die daarmee automatisch ook de laagste scheidsrechterslicentie kunnen verwerven. Dat sluit aan bij een nieuw spelregelbeleid waarbij ieder nieuw lid (vanaf een bepaalde leeftijd) over een spelregelbewijs beschikt, doordat zij worden verplicht de spelregeltoets te halen.

Opleidingen

De KNWU, KNBSB, Nevobo, KNKV en KNHB willen de opleidingen voor verschillende doelgroepen voortzetten in VSK. Binnen de opleidingen van de KNHB is tot nu toe weinig met

S&R gedaan, terwijl andere bonden daar al verder in zijn. Hier heeft de KNHB naar eigen zeggen van kunnen leren.

De KNBSB was in het najaar van 2011 druk bezig om de opleidingsmodule weerbaarheid voor scheidsrechters te voltooien en in het vaste opleidingsprogramma aan te bieden – vooralsnog alleen aan bondsscheidsrechters.

De Nevobo wil de module S&R verweven in trainers- en scheidsrechtersopleidingen, waarbij het deel voor arbiters zich meer mentale weerbaarheid richt. Deze actiepunten waren al opgenomen in het bestaande actieplan van de Nevobo, maar de specifieke module werd pas eind 2011 opgeleverd. De bond is daarom nog niet verder gekomen dan een eerste vertaalslag in samenwerking met een groepje opleiders. Na verdere uitwerking wil de Nevobo de module integreren in VSK.

"We willen ook veel aandacht op begeleiding, net zoals in het Masterplan Arbitrage daar ook veel focus op lag. Dat hebben we ook wat breder getrokken in een HR-beleid voor scheidsrechters, waaruit ook weer allerlei activiteiten zijn voortgekomen. Eigenlijk een overkoepelend nieuw beleidsplan voor arbitrage (Nevobo)."

Prematch-briefing

De KNKV, KNBSB, KNVB en KNWU willen in het VSK aandacht besteden aan de prematch-briefing. De KNKV wilde deze briefing al eerder invoeren, maar dat plan liep vertraging op bij de werkgroep scheidsrechterszaken. De KNBSB is nog bezig met de doorontwikkeling van de prematch-briefing. Binnen het honk- en softbal wordt reeds gewerkt met een prematch-briefing, in aanwezigheid van scheidsrechter en coaches. De KNBSB wil in de toekomst echter ook de teams erbij betrekken.

"Dat we een standaardlijstje maken met gedragsregels wat voor de wedstrijd met zijn allen wordt doorgenomen: 'we gaan de wedstrijd zo spelen en dit doen we niet.' Dat gaan we in samenspraak doen met de 15 verenigingen waar we nu mee aan de slag zijn om daar goede afspraken mee te maken. We nemen dat ook op in onze nieuwe statuten en reglement (KNBSB)."

De KNWU gaf aan dat er voor wielerwedstrijden altijd al een vergadering met alle ploegleiders is, die beschouwd kan worden als een prematch-briefing. In een brainstorm over VSK gaven de juryleden van de KNWU aan dat deze bijeenkomsten naar tevredenheid verlopen en een goed moment vormen om iedereen te informeren. Desondanks besteedt de KNWU in de nieuwe juryopleidingen extra aandacht aan deze vergaderingen, omdat de bond belang hecht aan deze gelegenheid voor iedereen om aandachtspunten te benoemen. De wielerbond legt hier graag nadruk op. *"Dat gebeurt nu ook al wel, maar je kunt het beter opschrijven, dan kan het niet worden vergeten (KNWU)."*

De KNVB zet ook in op het langzaam maar zeker introduceren van prematch-rituelen, en neemt daarbij een voorbeeld aan de NRB.

"Dat proberen we langzamerhand in te voeren, maar het heeft natuurlijk ook een beperking, want als wij zeggen vanaf vandaag moet iedereen de handen schudden … Het is iets wat nog

een beetje moet groeien. Dat is wel echt een leerpunt (KNVB)."

Organisatorische verankering

De NHV gaat actief aan de slag met het verankeren van S&R in de gehele bondsorganisatie. Verschillende bestuurswissels en een reorganisatie verdrongen dit onderwerp voorheen steeds van de agenda.

De KNVB heeft S&R intern al ruimschoots op de agenda gezet, maar wil de verankering een stap verder voeren door ook alle medewerkers van de KNVB ambassadeurs van het VSK-programma te maken, die de gedachtegang in alles uitdragen.

"Het is een beetje een aanscherping van een actie en tegelijkertijd ook nieuw. Als je kijkt naar beleid, om alle activiteiten rondom S&R in te bedden, heb je niet alle medewerkers nodig; maar de coördinatoren of beleidsbepalers. Als je iedereen, tot aan mensen in de postkamer, tot aan mensen die naar verenigingen toegaan, tot aan bestuurders mee wilt krijgen als ambassadeur, dan moet je echt intern een stap extra maken (KNVB)."

De Nevobo legt het ambassadeursschap ook extern neer: de bondsvrijwilliger als voorbeeldambassadeur. Dit punt had de bond al in het actieplan opgenomen, maar verdient naar eigen zeggen nog wel wat aandacht.

Positief Coachen

Voor de Nevobo was Positief Coachen een essentieel onderdeel in het S&R-traject. De bond pleit er dan ook voor om PC als een collectieve activiteit met de andere bonden voort te zetten in het VSK. De samenwerking tussen de bonden is van cruciaal belang om een landelijk bereik te bewerkstelligen.

"Ik had een heel stappenplan gemaakt – met consulenten trainen met PC – en het ook opgenomen in een clusterbijeenkomst. Ik geloof ook niet in mensen een mailtje sturen, dan krijg je niemand in dat theater. Terwijl, als je iets meer persoonlijk contact hebt en mensen het verhaal vertelt, dan is de kans veel groter dat mensen naar het theater komen. Volgens mij is het soms ook een deel van hoe belangrijk mensen het thema vinden, hoeveel uur ze beschikbaar hebben, wat hun insteek is. Ik heb ook gehoord dat de korfbalbond en de wielrenunie het hebben opgepakt met consulenten. Het idee is door een aantal anderen dus wel opgepakt, maar niet door iedereen (Nevobo)."

De Nevobo wil meer bonden over de streep trekken voor het behoud van PC in VSK. De NHV en KNZB doen in elk geval graag. De KNZB wil daarnaast ook onderzoeken of ook 'Positief Fluiten' voor scheidsrechters ingevoerd kan worden.

Meten

De NIJB en Nevobo hebben naar eigen zeggen nog onvoldoende zicht op wat er op verenigingsniveau gebeurt of veranderd is. De Nevobo heeft het voornemen om dat het VSK te verbeteren.

"Je ziet ook dat het niveau van vaardigheden leren vooral op verenigingsniveau ligt, dat willen we nog beter in beeld krijgen (Nevobo)."

De NIJB heeft als voornemen het vergroten van inzicht in gedrag, en zegt daar het volgende over.

"Dat is eigenlijk op hetzelfde niveau gebleven als dat het al was. Het registeren van straffen tijdens de wedstrijden, maar daar hebben we verder nog onvoldoende mee gedaan. Wij zouden daar graag meer inzicht in krijgen: wat de omstandigheden zijn, waar gebeurt het, bij welke teams gebeurt het, alles wat samenhangt met de overtredingen, die zou je graag in kaart willen brengen, zodat we kunnen zien wat daar de regelmaat in is en of er iets te herkennen is waarop je kunt sturen (NIJB)."

Ook de KNWU gaf te kennen dat het registratiesysteem voor overtredingen nog niet 'waterdicht' is. Wel zijn er al stappen gemaakt. De NIJB, Nevobo en KNWU willen alledrie in VSK verder met het verbeteren van hun meetsystemen.

Gedragscodes

De Nevobo en NRB wezen op de gedragscode die de NBB heeft ontwikkeld. De NBB heeft een protocol opgesteld dat per doelgroep binnen het basketbal de waarden weergeeft die belangrijk zijn in de basketbalsport. De gedragscode is het resultaat van een lang proces en vermeldt de waarden voor trainers, sporters, ouders en alle andere doelgroepen. De lijst geeft een overzicht van de verschillende waarden waar de NBB belang aan hecht.

De beleidsmedewerkster van de Nevobo is benieuwd naar de praktische meerwaarde en de ontwikkeling van de gedragscode. De NRB beschikt ook over een gedragscode, toegepast op de rugbysport. De rugbybond wil dit protocol graag onderhouden, beter bespreekbaar maken of hervormen en daarbij ook de bestuurders betrekken, bijvoorbeeld ten aanzien van supportersgedrag of de rol van ouders binnen S&R en de vereniging.

"Clubs willen dat toch ook in hun beleid verwerken, van wat wordt er van mensen verwacht en wat zijn eventuele sancties, wat is normaal gedrag? Ik denk dat zoiets, dat hebben we nog niet als zodanig besproken, maar dat zou dus een nieuwe actie kunnen zijn (NRB)."

Uit het voorgaande blijkt dat de NBB een middel heeft ontwikkeld, waarvan de Nevobo eerst de meerwaarde nog wil ontdekken, terwijl de NRB de bruikbaarheid wel ziet en het actiepunt meeneemt naar het VSK.

Communicatie

Voor de KNVB is de communicatie naar buiten toe een zeer belangrijk punt, dat zal worden voortgezet binnen het VSK. De bond heeft intern vastgelegd dat het thema S&R niet iets van tijdelijke aard is, maar een vast aandachtsgebied blijft. Daarmee kiest de bond ervoor om acties op het gebied van externe communicatie te blijven continueren, en niet alleen gedurende de looptijd van VSK.

Hoewel de KNVB wat betreft S&R nog niet tevreden is over de eigen zichtbaarheid, ziet de bond dat andere sporttakken beter scoren op dat aspect. De KNVB-beleidsmedewerker noemt de hockey- en basketbalbond, en de campagne van korfbal en handbal. De KNVB beschouwt

deze bonden als voorbeelden. De KNVB streeft ernaar dat ook de verenigingen in hun communicatie tonen: ‘wij zijn bezig met het thema en vinden S&R belangrijk’. Deze stap wil de KNVB in 2012 realiseren.

Ook de KNHB zet hoog in op de campagne omdat daar naar eigen zeggen ‘alles uit voortkomt’.

“Die bewustzijnscampagne wordt elk jaar op een andere doelgroep gericht en komend seizoen staat ie al vast op de aanvoerders. En zo zijn er meer dingen, zoals regelkennis, dat valt allemaal onder de campagne. We zijn momenteel druk bezig met hoe kun je die campagne anders onder de aandacht brengen en ook met nieuwe media, hoe je die daarin moet verwerken zodat je ook andere doelgroepen kan bereiken. Daar zit de vernieuwing in (KNHB).”

Net als de KNHB en KNVB gaf ook de NIJB aan S&R structureel te blijven communiceren naar de verenigingen, met een jaarlijks terugkerende campagne tijdens de Dag van het ijshockey.

Verenigingsbijeenkomsten

De KNWU wil in het VSK inzetten op verenigingsbijeenkomsten.

“Dan willen we juist er voor zorgen dat juryleden erbij zijn, ouders en trainers … dus eigenlijk een hele verenigingsavond, waarbij juryleden dan bijvoorbeeld kunnen vertellen waarom bepaalde regels zijn zoals ze zijn, waar het vaak misgaat in de praktijk et cetera. Op deze manier krijgen ouders ook een introductie hoe het er aan toe gaat in de wielersport. Voor de vereniging is het een mooie gelegenheid om het vrijwilligersbeleid te bespreken. Kortom, dat je met verschillende groepen binnen de vereniging, aan het begin van het jaar, wederzijds begrip kweekt en dan vooral richting jury. Daar hebben we al met een groep over zitten brainstormen, waarbij we dachten aan een quiz of iets dergelijks waardoor mensen beter snappen waarom er tijdens wedstrijden bepaalde beslissingen worden genomen (KNWU).”

Deze aanpak lijkt op de preseizoensstart van de NIJB, maar is hier niet van overgenomen.

6.5 Beleidsbeslispunten

Op 16 november 2011 heeft in Nieuwegein een expertmeeting plaatsgevonden. Alle leden uit de regiegroep waren uitgenodigd deel te nemen aan deze bijeenkomst. Er is gewerkt met een specifieke werkvorm, namelijk het invullen van een ‘strategiematrix’ aan de hand van een scenario. Een uitgebreide beschrijving van de werkvorm en opdracht is terug te vinden in bijlage 5. Het doel van de werkvorm was om een uitwisseling van ervaringen en kennis op gang te brengen tussen de leden uit de regiegroep.

De leden van de regiegroep werden opgesplitst in groep A, die een ‘lik-op-stuk-beleid’ nastreeft en groep B die kiest voor beleid dat mensen aanspreekt op hun eigen verantwoordelijkheidsgevoel. Tijdens het uitvoeren van de opdracht passeerde een aantal beleidsbeslispunten te revue, waarbij beide groepen steeds dienden te kiezen uit verschillende opties. Ongeacht of S&R-medewerkers tot groep A of B hoorden, kozen zij op een aantal punten voor eenzelfde aanpak. De uitkomsten tonen een opvallende congruentie ten aanzien van

de beleidsbeslispunten: verenigingsbestuurders, trainers en coaches, publiek, campagne, prematch-briefing, module 'Sportief besturen' en beloning. Deze consensuspunten worden in deze paragraaf kort toegelicht.

Ten aanzien van de andere beleidsbeslispunten (bondsmedewerkers, arbitrage/jury, jeugd, ouders, Positief Coachen/Tischa Neve, spelregels aanpassen, monitoren en tuchtrecht) maakten de beide groepen verschillende keuzes. Hun afwegingen waren inherent aan de denkwijzen die waren toebedeeld aan de groepen: lik-op-stuk versus eigen verantwoordelijkheid. De afwegingen die leidden tot de betreffende keuzes zijn na te lezen in het verslag van de expertmeeting in bijlage 5.

Er werd een onderscheid gemaakt in beleidskeuzes met betrekking tot doelgroepen en beleidsbeslispunten op het gebied van S&R-acties. Eerst komen de uitkomsten over de verschillende S&R-doelgroepen aan bod.

Verenigingsbestuurders

Beide expertgroepen kiezen ervoor om voor verenigingsbestuurders *'activiteiten te ontwikkelen die inzetten op het begeleiden van bestuurders bij vragen over zaken met betrekking tot S&R.'*

De groep die handelt vanuit vertrouwen in het eigen verantwoordelijkheidsgevoel (groep B), wil op deze manier niet alleen bij lastige, maar bij alle kwesties vooruitlopen op wat komen gaat. Ook lijkt het deze groep zinloos verenigingsbestuurders te verplichten een cursus te volgen. Het is beter de cursus zodanig aan te bieden, en daarbij het belang ervan te benadrukken, dat bestuurders graag meedoen.

Ook de groep die een 'lik-op-stuk-beleid' nastreeft (groep A) wil inspelen op de intrinsieke motivatie van de verenigingsbestuurders, maar meent wel dat daar grenzen aan zijn: *"Je kan niet altijd bezig blijven, op een gegeven moment houdt het op."* De groepsleden vonden unaniem dat de verenigingsbestuurders binnen gestelde grenzen moeten handelen. En deze grenzen dienen strak afgebakend te worden, zonder dat ervan afgeweken mag worden, omdat versoepeling dan op de loer ligt. Kortom, deze visie dient te worden uitgedragen: grensoverschrijdend gedrag wordt niet getolereerd! De groep deelt echter ook de mening dat dit 'lik-op-stuk-beleid' pas werkt als verenigingsbestuurders erachter staan. Groepen houden zich alleen aan 'strak' beleid als iedereen het deelt. Draagvlak is daarbij het sleutelwoord.

Trainers en coaches

Bij een vraag naar de rol van de trainers en coaches, zijn de experts het erover eens dat het te ver gaat ze als belangrijkste doelgroep aan te wijzen. De trainers en coaches vervullen volgens de experts echter wel verbindende rol, die van groot belang is. Idealiter vormen bestuurders en trainers één geheel, waardoor de trainer uitstraalt waar de club voor staat. Daarom kiezen de experts uit beide groepen voor de optie: '*zij werken met de sporters en staan op de velden waar het gebeurt,daarom gaan we specifieke activiteiten ontwikkelen om hen te wijzen op hun verantwoordelijkheden*'.

Publiek

De experts kiezen voor de doelgroep publiek voor een optie die *'door middel van een specifiek gerichte campagne aanspreekt'*. De experts zetten met deze campagne in op een preventieve werking.

Het volgende gedeelte bespreekt de S&R-actiepunten waarbij beide groepen ('lik-op-stuk'/aanspreken op eigen verantwoordelijkheid) kozen voor dezelfde beleidsopties.

Campagne

De experts zijn van mening dat alle aandacht voor het thema belangrijk is. Daarom kiezen ze voor de optie: *'Hoe bekender, hoe beter. Pas dan bereik je mensen en krijgt het (een krachtige) uitstraling.'* Prikkelen en confronteren is volgens de experts daarbij een belangrijk uitgangspunt.

Prematch-briefing

Met betrekking tot de prematch-briefing kiezen de experts voor de optie: *'verplichten voor scheidsrechters, aanvoerders en coaches tot het een gewoonte is.'* De groepen zijn van mening dat wanneer de prematch-briefing een gewoonte is geworden, dit de kracht van S&R aantoont, zeker wanneer het houden van zo'n briefing op den duur een ongeschreven regel wordt. Het moment van samenzijn dient volgens de experts sportspecifiek ingericht te worden.

Module Sportief Besturen

De experts zijn van mening dat het geen zin heeft om het volgen van een module 'Sportief besturen' te verplichten. Ze wijzen erop dat de essentie is dat een vereniging 'goed draait', waarbij er aandacht is voor aan aantal facetten, waaronder de cultuur van een vereniging. Ook constateren beiden groepen dat een sportieve en respectvolle vereniging vanzelf een positief imago uitstraalt, wat het voor bedrijven aantrekkelijk maakt om te sponsoren. Echter, de groepen realiseren zich dat een goede sfeer niet volgt uit een poster, maar uit het attenderen van leden, sponsoren en bestuurders op Sportiviteit & Respect. Beide groepen kiezen hiermee voor de optie: '*het thema Sportiviteit & Respect aan verenigingsbestuurders aanbieden*', zonder het te verplichten.

Beloning

Op de vraag of een vereniging beloond moet worden vanwege een goed uitgevoerd S&R-beleid, antwoorden beide expertgroepen met de optie: *'geen prioriteit, hooguit een vereniging die het goed doet in de publiciteit brengen.'* Beleidsmedewerkers geven daarmee aan geen heil te zien in het belonen van verenigingen.

6.6 Samenvatting

S&R-medewerkers ervaren een meerwaarde in de persoonlijke benadering van verenigingsbestuurders. Het persoonlijke contact is volgens hen een voorwaarde om het noodzakelijke draagvlak te creëren. Bovendien levert dit contact informatie op over S&R-kwesties waar de verenigingsbestuurders tegenaan lopen, hetgeen de beleidsmedewerkers helpt het thema af te kaderen en te concretiseren. Ondanks het nauwere contact met de

verenigingsbestuurders, ontbreekt bij de bonden het inzicht welke verenigingen zich om welke redenen aanmelden voor bijvoorbeeld een bestuurdersconferentie.

De bonden vinden het belangrijk om promotie- en campagnemateriaal in te zetten om naast verenigingsbestuurders ook andere doelgroepen te bereiken. Echter, de materialen werden wel op verschillende wijzen ingezet. Hoewel 'harde cijfers' ontbreken over het succes van Positief Coachen, oordelen vrijwel alle S&R-medewerkers positief over de theatervoorstelling, evenals over door de bonden zelf ontwikkelde verenigingshandboeken en over de gezamenlijke ontwikkelde generieke module voor trainers en coaches.

De S&R-bondsmedewerkers hebben ook ervaren dat een aantal actiepunten minder succesvol verliep dan verwacht of minder opleverde dan gehoopt. Een leerpunt is bijvoorbeeld dat bonden zich niet te lang moeten bezighouden met het tot stand brengen van interne steun, omdat er dan te weinig tijd en ruimte over blijft om extern draagvlak te creëren. Verder ervoeren de bonden dat het 'etiket' S&R niet altijd aansloeg, waardoor er weinig respons was vanuit verenigingsbestuurders om over het thema te praten.

Niet alle actiepunten werden gerealiseerd. Voornemens om verplichtingen op te leggen ten aanzien van spelregelkennis en om een registratiesysteem op te zetten voor incidenten, werden bijvoorbeeld niet gehaald.

Op basis van deze ervaringen en uitwisseling in de regiegroep, formuleerden de S&R-medewerkers actiepunten die ze graag een vervolg willen geven in de toekomst. Voorbeelden zijn de theatertour van Positief Coachen en de prematch-briefing, maar ook kwamen aan de orde: voornemens om S&R-resultaten beter te meten, de campagne voort te zetten, de opleidingen voor trainers en coaches uit te rollen, gedragscodes op te stellen en de module 'Sportief besturen' een vervolg te geven.

7. Conclusie en aanbevelingen

Onderzoek programma 'samen voor sportiviteit en respect'
In 2009 hebben elf sportbonden, onder regie en coördinatie van de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond, een programma opgesteld ter bevordering van sportiviteit en respect. Ook NOC*NSF is een van de partners. Samen willen ze het onwenselijke gedrag op en rondom het sportveld, alsmede de (te) negatieve beeldvorming daarover, bespreekbaar maken en ten positieve veranderen. In de subsidieaanvraag 'Samen voor Sportiviteit & Respect' (SSR) spreekt men over de tendens van verharding en verruwing in de sport, die de sector tracht te doorbreken en om te zetten in een trend van meer Sportiviteit & Respect (S&R) op en rondom het sportveld. In het gezamenlijk initiatief 'Samen voor Sportiviteit & Respect' hebben elf sportbonden zich gecommitteerd aan de volgende doelstellingen:

- Een duurzame en sportbrede aanpak 'Samen voor Sportiviteit & Respect' formuleren;
- De beeldvorming over de incidentie van onwenselijk gedrag in de sport verbeteren;
- Binnen de vereniging de aandacht voor Sportiviteit & Respect vergroten;
- Onwenselijk gedrag op en rondom het sportveld aanpakken.

De elf aangesloten bonden hebben elk een actieplan opgesteld om het thema S&R binnen hun bond vorm te geven. De initiatiefnemers hebben het Mulier Instituut gevraagd onderzoek te doen naar de uitvoering van individuele S&R-aanpak van de bonden. Dit heeft geleid tot de volgende onderzoeksvragen:

> *1. Wat zijn de succes- en faalfactoren bij de uitvoering van de interventie 'Samen voor Sportiviteit & Respect'?*
> *2. Hoe kan de opgedane kennis worden gewaarborgd, zodat de overdraagbaarheid naar andere (team)sporten en bonden vergroot kan worden?*

Om tot een antwoord op de onderzoeksvragen te komen, is gebruikgemaakt van een kwalitatieve onderzoeksopzet. In het voorjaar van 2011 zijn de S&R-beleidsmedewerkers van deelnemende bonden geïnterviewd. In het najaar van 2011 is er een expertmeeting georganiseerd en vond er een belronde plaats. In het onderzoek is gebruikgemaakt van twee theoretische modellen: de SMART-formulering en het model van Fleuren et al.

7.1 Belangrijkste bevindingen

Het proces van de invoering van de actieplannen is geanalyseerd met behulp van het model van Fleuren et al. 2010. Dit model richt de aandacht op drie kernbegrippen: de achterliggende invoerstrategieën van de actieplannen, de fasen van het invoeringsproces en de rol van de kenmerken. Een implementatiestrategie omvat een concrete activiteit of combinatie van activiteiten die een organisatie kan inzetten om de invloed van kenmerken (belemmerende en bevorderende factoren) te sturen en zo de implementatie te bevorderen. In dit onderzoek worden de strategieën aangeduid als actieplannen. Fleuren et al. stellen dat een implementatieproces meestal gefaseerd verloopt. Gedurende dat verloop zijn verschillende belemmerende en bevorderende factoren, ofwel kenmerken, van invloed. S&R-acties kunnen gunstig dan wel

negatief beïnvloed worden. Deze paragraaf presenteert de belangrijkste bevindingen aan de hand van het model van Fleuren et al. De resultaten geven weer welke factoren van belang zijn wanneer bonden aan de slag gaan met het thema S&R.

Doorgaans doorloopt de implementatie van een vernieuwing zoals SSR gefaseerd. We onderscheiden achtereenvolgens: de '*verspreidingsfase*' waarin de beoogde gebruikers op de hoogte worden gesteld van de vernieuwing. In de '*adoptiefase'* zal de beoogde gebruiker de vernieuwing bekijken en een positieve of negatieve intentie tot gebruik ontwikkelen. In de '*implementatiefase'* probeert de gebruiker daadwerkelijk met de vernieuwing te werken en ervaart wat deze in de praktijk kan betekenen en ten slotte is het de bedoeling dat in de '*continueringfase'* het werken met de vernieuwing onderdeel wordt van de routine van de gebruiker. In elke fase kunnen complicaties optreden waardoor de invoering stagneert. Om de succes- en faalfactoren in beeld te brengen, is per fase inzichtelijk gemaakt wat de invoering van de belangrijkste S&R-actiepunten belemmerde dan wel bevorderde.

Verspreidingsfase

De verenigingsbestuurders zijn aangewezen als sleutelfiguren voor de S&R-aanpak en krijgen daardoor een grote rol toebedeeld. De S&R-bondsmedewerkers hebben de verenigingbestuurders daarom op de hoogte moeten brengen van hun actieplannen en moeten overtuigen van hun verantwoordelijkheid en invloed op S&R-gebied. De bonden hebben hiertoe veel initiatieven genomen en actief gepromoot. De S&R-beleidsmedewerkers zijn over het algemeen tevreden over het aantal verenigingbestuurders dat zij bereikt hebben. De band en de communicatie tussen de bonden en verenigingen – die in een aantal gevallen voorheen niet bestond – is sterk verbeterd door toedoen van S&R-acties, wat als een succesfactor beschouwd kan worden. Dit is in lijn met behaalde winstpunten van het programma 'Meedoen 2007-2010'[4] waarbij contacten tussen de bonden en verenigingen ook werden versterkt (Hoekman e.a. (2011). Bondsinterne én externe (naar verenigingen) communicatieacties om aandacht voor S&R te vragen, zijn uiteraard ook van belang in de verspreidingsfase. Immers, de ervaring heeft geleerd dat een bond die zich te lang alleen intern richt (bondsintern), extern geen draagvlak creëert (bij de verenigingen), wat een risico vormt voor het mislukken van de verspreidingsfase.

Het is duidelijk geworden dat de S&R-beleidsmedewerkers een groot belang hechten aan het inzetten van campagne- en promotiemateriaal. Wat daarbij de belangrijkste investeringen zijn is niet te zeggen, de meningen van de medewerkers liepen op dit punt uiteen. Een aantal S&R-medewerkers ontwikkelde campagnematerialen om de zichtbaarheid van het thema te vergroten,

[4] In 2006 stelden de ministeries van Volkgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en Wonen, Wijken en Integratie (WWI) het programma *Meedoen alle jeugd door sport* in. Het programma kende een looptijd tot en met 2010 en een investering van 70,5 miljoen euro. 538 verenigingen van negen bonden namen verspreid over elf gemeenten deel aan het programma. Doel van Meedoen was zoveel mogelijk (allochtone) jongeren, met name uit kansarme stadswijken, naar sportverenigingen toe te leiden. Naast het vergroten van de sportdeelname onder jongeren – met speciale aandacht voor allochtone meisjes – werd het vergroten van de betrokkenheid van ouders beoogd.

andere medewerkers zagen meer heil in kleine attenties voor een selecte groep sleutelfiguren, om aandacht voor het thema te trekken en behouden. Het onderzoek heeft duidelijk gemaakt dat de verschillende medewerkers tevreden zijn over de ingezette materialen. De geboden ruimte voor eigen variatie is een succesfactor.

Adoptiefase

De primaire doelgroep van SSR zijn de verenigingsbestuurders. De S&R-beleidsmedewerkers zijn met hen in gesprek gegaan over S&R bij speciale themabijeenkomsten, conferenties, theatervoorstellingen et cetera. De verkregen informatie gebruikten zij voor een probleemanalyse en een behoeftesignalering om draagvlak te creëren onder de verenigingsbestuurders en aansluiting te vinden bij hun S&R-wensen. Een succesfactor. De toepassing van kennis over hun uitgangspositie en (on)mogelijkheden droegen sterk bij aan de mate waarin de verenigingsbestuurders de actieplannen adopteerden. In de actieplannen en tijdens de interviews kwamen ook andere doelgroepen aan bod, zoals scheidsrechters, trainers en coaches, aanvoerders et cetera. Een probleemanalyse en behoeftesignalering voor deze doelgroepen ontbreekt en is raadzaam alsnog uit te voeren.

Invoerings/implementatiefase

De S&R-beleidsmedewerkers hebben gewerkt aan een bestuurdersmodule ‘Sportief besturen’. Niet alle bonden werken volgens deze methode. Evenmin maken alle bonden gebruik van een tool als een verenigingsmap, een handboek of Clubkoersapplicatie. Bonden hebben de behoefte S&R op een eigen manier vorm te geven en hebben verschillen initiatieven ontplooit. Het thema S&R hebben de beleidsmedewerkers sport- en bondsspecifiek aangepast, eigen gemaakt en vertaald. Door geen verplichtingen op te leggen is er ruimte gecreëerd om een ‘toolkit’ op maat te ontwerpen. Alle bonden bieden trainingen en/of scholingen aan om de verenigingsbestuurders in staat te stellen de S&R-actiepunten goed uit te voeren. De S&R-beleidsmedewerkers zien deze door de bond aangeboden begeleiding als een succesfactor. Ook de generieke module voor trainers en coaches wordt op waarde geschat.

Borgings/continueringfase

Het creëren van een cultuur van S&R is volgens de beleidsmedewerkers belangrijk om te realiseren, maar is een kwestie van ‘een lange adem’. Bij een deel van de elf aan SSR deelnemende bonden stond het thema al langer als speerpunt op de agenda. Deze bonden liepen voorop in de aanpak en waren in staat een doorontwikkeling te bewerkstelligen. Andere bonden gaven met het programma SSR een eerste impuls aan het thema. De beleidsmedewerkers hebben aangegeven het belangrijk te vinden dat de aandacht voor het thema behouden blijft en niet stopt. Het (waarschijnlijke) vervolg van de actieplannen in het programma ‘Veilig Sportklimaat’ (VSK) stemt hoopvol dat S&R op de bondsagenda’s blijft staan en kan bestempeld worden als een succesfactor. Het programma VSK kan helpen bij het doortrekken van de SSR lijn. Nog niet alle bonden zijn bij de finish met het thema, een aantal hebben ‘de bel al horen klinken’, andere moeten nog een flink stuk ‘klunen’.

Het model van Fleuren et al. onderscheidt naast de fasen ook kenmerken die bepalend zijn voor het implementatieproces, en verdeelt deze in vier clusters: ‘vernieuwing’, ‘gebruiker’, ‘organisatie’ en ‘sociaal-politieke omgeving’. De volgende alinea’s presenteren welke

kenmerken het resultaat van de S&R–acties op bondsniveau hebben belemmerd dan wel bevorderd.

Kenmerken van de vernieuwing

Een van de belangrijkste succesfactoren van de actieplannen was, zo bleek, het concreet maken van het thema S&R. Wat houdt S&R in? Wat wordt ermee bedoeld? Waar moeten de verenigingsbestuurders aan denken als het om S&R-vraagstukken gaat? De S&R-medewerkers hebben zelf een proces van onderzoek en overleg doorlopen om het vraagstuk concreet en helder te kunnen omschrijven en van praktijkvoorbeelden te voorzien. Een brede definitie van S&R is hiervan het gevolg, die echter wel aansluit bij de problematiek en aandachtspunten van de bonden. Wanneer de problematiek bij clubs helder is, kan de bond ook aan een andere succesfactor voldoen: het ontwerpen van een concrete toolkit om de aansluiting te bij de verenigingsbestuurders te vinden.

Positief Coachen is een actiepunt dat de S&R-medewerkers vaak noemen als succesfactor, hoewel het nog niet bewezen effectief is. Positief Coachen biedt de mogelijkheid om op een aansprekende, sport- en doelgroepspecifieke wijze het thema S&R bespreekbaar te maken. Door een aantal bonden werd het etiket ‘Sportiviteit & Respect’ als faalfactor ervaren in het implementatieproces, omdat het een weinig aansprekende titel is waar verenigingsbestuurders niet ‘warm voor lopen’. Er werden door de beleidsmedewerkers dikwijls andere dekkende termen bedacht om S&R te vertalen voor verenigingsbestuurders, bijvoorbeeld ‘Besturen met ballen’. De titel ‘Sportiviteit en Respect’ kan blijven bestaan, maar het is raadzaam voor diverse doelgroepen andere aansprekende titels te hanteren.

Kenmerken van de gebruiker

Het onderzoek past het model van Fleuren et al. toe op het niveau van de bond. Met ‘de gebruiker’ wordt daarom de S&R-bondsmedewerker bedoeld.

Alle leden van de regiegroep waren zeer enthousiast over de samenwerking en uitwisseling binnen deze succesvolle formatie (een succesfactor). De S&R-medewerkers ervoeren het draagvlak onder collega’s binnen de bond niet altijd als optimaal, hetgeen frustraties opriep. Overbelasting en onvoldoende steun werden als faalfactoren benoemd.

Volgens de geïnterviewden is de ideale S&R-beleidsmedewerkers een (professionele) kracht met langere werkervaring op S&R-gerelateerd terrein, met een relevant netwerk en gerelateerde onderwerpen (zoals het Masterplan Arbitrage) in het takenpakket.

Kenmerken van de organisatie

Veel bonden namen de prematch-briefing op in hun actieplan, omdat deze gewoonte scheidsrechters, kader en spelers handvatten geeft om een goed wedstrijdverloop af te dwingen. Daarnaast vraagt de briefing weinig capaciteit van de bond en past deze toch in de S&R-visie. Blijvende aandacht is echter nodig om ervoor te zorgen dat de prematch-briefing routine wordt voor sporters en scheidsrechters.

Moeilijk te realiseren werkzaamheden op organisatievlak waren: de bereik- en belastbaarheid van scheidsrechters, een gebrek aan verenigingsconsulenten om begeleiding te bieden of

verenigingsbestuurders te enthousiasmeren voor Positief Coachen, en tot slot het ontwikkelen van een degelijk registratiesysteem voor excessen. Een belangrijke belemmering was het tekort aan expertise om het registratiesysteem goed op te zetten.

Kenmerken van de sociaal-politieke omgeving

De sociaal-politieke omgeving duidt de context waarin de S&R-actieplannen worden uitgevoerd. Denk aan sport- en spelregels, beleid, statuten, financieringen et cetera. Tijdens het uitvoeren van hun S&R-actieplannen liepen de beleidsmedewerkers herhaaldelijk op tegen belemmerende kenmerken van de sociaal-politieke omgeving. Zo lukte het niet de verplichte spelregelcursussen voor de jeugd te verwezenlijken en is het aanpassen van strafmaten en het aanscherpen van tuchtrecht een lastig te klaren klus. Ook het wijzigen van spelregels ten voordele van S&R was vaak een onhaalbare ambitie. Gegeven de huidige consultatie, bleken sommige ambities onhaalbaar, er is meer tijd en energie nodig om alle plannen te kunnen realiseren.

7.2 Aanbevelingen

De belangrijkste aanbevelingen kunnen in vijf punten worden geformuleerd:

Creëer draagvlak

Het is van groot belang draagvlak te creëren. Dat kan door het thema S&R concreet te maken voor (verenigings)bestuurders, persoonlijk contact te maken, hen te overtuigen en te wijzen op hun verantwoordelijkheden, aan te sluit bij de S&R-problematiek op het niveau van de verenigingen en de wensen en behoeften van de verenigingbestuurders.
Het is raadzaam een probleemanalyse uit te voeren alvorens aan de slag te gaan met het thema S&R, het thema op positieve wijze te benaderen, niet te verplicht maar verleiden, doelgroepen duidelijk te maken dat de aanpak in hun voordeel werkt, haalbare en reële S&R-doelstellingen te stellen en zorg te dragen voor een aansprekend ‘etiket’ of een pakkende titel.
Het is van belang om te zorgen voor een balans in het (bonds)intern bewust maken en betrekken van mensen en het extern meenemen van verenigingbestuurders en andere doelgroepen; creëer ook draagvlak onder overige doelgroepen die je benadert voor S&R-actiepunten (bijvoorbeeld scheidsrechters, aanvoerder et. cetera).

Ontwerp een ‘toolkit’ op maat

Ontwerp en verstrek modules, trainingen en cursussen en zorg voor communicatiemiddelen waarbij het thema S&R zichtbaar wordt en wees daarbij creatief. Organiseer bijeenkomsten zoals themabijeenkomsten, conferenties, theatervoorstellingen et cetera. Zorg daarbij voor voldoende bereik van de doelgroepen, bereik bijvoorbeeld scheidsrechters op alle niveaus, maar houd rekening met hun belastbaarheid.
Van meerwaarde voor een succesvolle S&R-aanpak zijn differentiatie in de typen verenigingen waarmee de bond contact onderhoudt. Denk aan verenigingen die in een hoge of juist lage klasse spelen, sterk of zwak zijn op S&R-gebied en meer of minder steun nodig hebben bij S&R. Het wordt dan mogelijk om op passende wijze gerichte acties uit te voeren.
Bovendien moeten de acties zo veel mogelijk aansluiten bij bestaande werkwijze en aan te passen zijn zonder dat de effectiviteit verloren gaat.

Veranker S&R-beleid

Zorg voor continuïteit in de aandacht die de bond schenkt aan het thema S&R en geef als bond het goede voorbeeld door S&R te verankeren in het beleid. De NBB heeft bijvoorbeeld S&R in het strategisch beleidplan van de hele sportbond opgenomen. Voor een succesvol S&R-beleid binnen de bond, is het raadzaam de bijbehorende werkzaamheden onder te brengen bij een werknemer met ervaring op het beleidsterrein van S&R, contacten binnen de bond om het programma te kunnen verankeren en voldoende tijd om het programma zorgvuldig uit te voeren. Omdat het thema S&R een 'kwestie is van een lange adem' is het aanbevelenswaardig ervoor te zorgen dat de actiepunten eigen worden onder de verschillende doelgroepen en gewoontes te kweken. Het kan daarbij helpen 'duurzame S&R-promotors' te selecteren en die als zodanig in te zetten.

Werk samen met andere bonden

Het is raadzaam de klankbordwerking en uitwisseling te behouden door de regiegroep, zoals toegepast in het SSR-programma, voort te zetten. S&R-beleidsmedewerkers hebben in de regiegroep ervaringen en kennis kunnen uitwisselen en samen kunnen werken aan ontwikkelde producten, dit heeft veel opgeleverd.

Zorg voor inzicht

Zet een degelijk monitorsysteem op voor het registreren van overtredingen en excessen, zodat je inzicht krijgt waar en wanneer er verschillende (type) problemen voordoen. Maak ook inzichtelijk welke (typen) verenigingen betrokken zijn en actief met S&R aan de slag (willen) gaan zodat je gerichte acties kan uitvoeren.
Wees je er verder van bewust dat de S&R-actieplannen wordt ingevoerd op verscheidene subniveaus: bonden, verenigingen, scheidsrechters en juryleden, aanvoerders, spelers, ouders, supporters et cetera. Op al deze niveaus kan er verlies van effectiviteit optreden in de toepassing van de S&R-acties, door verkeerde interpretaties of op een andere manier of slechts ten dele uitgevoerde acties in de verschillende lagen. De acties binden in aan kracht gaandeweg ze in de keten plaats vinden. Om de acties te versterken, zal er her en der 'bijgevuld' moeten worden door te coachen, en te begeleiden. Dit betekent tevens dat er op alle niveaus monitoring moet plaatsvinden om dit mogelijke verlies te signaleren ten aanzien van verspreiding, adoptie, gebruik, continuering en te kunnen verklaren.

Bronnen

Fleuren, M.A.H. (2010). Essentiële activiteiten en infrastructuur voor de landelijke invoering en monitoring van het gebruik van de JGZ-richtlijnen. TNO Kwaliteit van Leven, Leiden.

Fleuren, M. en Coenen, E. (2009). Implementatie van richtlijnen en andere vernieuwingen. Kenniskring JGZ, TNO.

Fleuren, M., Wiefferink, K. en Paulussen (2010). Checklist kenmerken van innovaties in gezondheidszorgorganisaties. Praktijk, 51-53.

Hoekman, R., Elling, A., Roest, J.W. van der & Rens, F. van (2011). *Opbrengsten van Meedoen. Eindevaluatie programma Meedoen Alle Jeugd door Sport*, Nieuwegein/ 's-Hertogenbosch: Arko Sports Media/ W.J.H. Mulier Instituut

http://www.markensteijn.com/smart.htm

Samen voor Sportiviteit & Respect. Subsidieaanvraag voor de gezamenlijke aanpak ter bevordering van Sportiviteit & Respect op en rondom het sportveld. Opgesteld door NOC*NSF, KNVB, KNHB, KNKV en Stichting Meer dan Voetbal Arnhem, maart 2009.

Stals, K., Yperen, van T., Reith, W. en Stams, G. (2009). Jeugdzorg kan nog veel leren over implementeren. Gebruik van kennis over implementatie vergroot de kans op succes. JeugdenCo, 19-28.

VODW Marketing (2010). Sportbestuurders in beweging voor Sportiviteit & Respect. Resultaten van deelprogramma 1 van Samen voor Sportiviteit & Respect 14 april 2010.

Bijlage 1: Leden regiegroep SSR per bond

Onderstaand overzicht geeft per bond de naam van de geïnterviewde S&R-beleidsmedewerker.

Bond		Naam	Bijlage 2, pagina
KNHB	Koninklijke Nederlandse Hockey Bond	Mevr. M. van Tienen	106
KNKV	Koninklijke Nederlands Korfbalverbond	Mevr. I. Sijstermans	124
Nevobo	Nederlandse Volleybal Bond	Mevr. J. Pleizier	102
KNVB	Koninklijke Nederlandse Voetbalbond	Dhr. R. Reniers	120
NRB	Nederlandse Rugby Bond	Mevr. A. Danton	99
NIJB	Nederlandse IJshockey Bond	Dhr. C. van Broekhoven	116
NBB	Nederlandse Basketbal Bond	Dhr. P. Strikwerda	113
KNWU	Koninklijke Nederlandsche Wielren Unie	Mevr. N. Verdult en dhr. T. Kruijff	96
NHV	Nederlands Handbal Verbond	Mevr. Y. Ensink	110
KNBSB	Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond	Dhr. J. Bockweg	128
KNZB	Koninklijke Nederlandse Zwem Bond	Dhr. H. Klopper	132

Bijlage 2: Samenvatting actieplannen bonden

Deze bijlage bevat samenvattingen van de verschillende (SMART) geformuleerde actieplannen van de bonden. Puntsgewijs komen aan bod:

- De doelstellingen van de bond met betrekking tot S&R (**R**ealiseerbaar)
- Hoe de acties die beschreven staan in het actieplan aansluiten bij de doelen van S&R (**R**ealiseerbaar)
- Waarop de actieplannen aansluiten bij het beleid van de bond (**R**ealiseerbaar)
- De acties een voor een beschreven (**S**pecifiek)
- Voor welke doelgroep de actie bestemd is (**A**anvaardbaar/**A**ctiegericht)
- Tijdsplanning (**T**ijdsgebonden)
- Meetbaar resultaat (**M**eetbaar)

Tevens is van elke bond afzonderlijk een pagina opgenomen waarin de acties worden weergegeven. De pagina is volgens de lay-out weergave van de actieplannen (zoals die in de samenwerking met VODW-marketing tot stand zijn gekomen) opgenomen.

KNWU

Doelstellingen bond met betrekking tot S&R:
Sportiviteit & Respect als bindmiddel voor meer verenigingsgevoel

• De KNWU wil vanuit haar missie een positieve bijdrage leveren aan maatschappelijke problemen, zoals ongewenst gedrag in de sport. Het individuele karakter van de sport draagt eraan bij dat de sociale controle beperkt is.
• Het KNWU benadert S&R met een brede en fundamentele aanpak via verenigingen en bestuurders.
• Het actief ondersteunen van verenigingen is een belangrijk speerpunt in zowel het algemene beleid van de KNWU als de S&R-aanpak.

Aansluiting bij doelen S&R
In 2016 voelen wedstrijdrenners zich betrokken bij hun sport en club.
Door middel van de zeven acties in dit document …
• … heeft de KNWU goed inzicht in de situatie rondom S&R binnen de zeven fietsdisciplines.
• … ervaren verenigingen dat zij gefaciliteerd worden door de KNWU op het gebied van Sportiviteit & Respect.
• … zal onwenselijk gedrag in het wielrennen ten positieve veranderen.

Aansluiting bij beleid
Belangrijkste beleidspunten 2009-2012:
• Bestuurlijke vernieuwing
• Verenigingsondersteuning
• Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Activiteiten
1. Onderzoek naar beeldvorming en incidenten
Input verzamelen voor beleid rondom het thema S&R en voor de themabijeenkomsten met bestuurders in het land.
* Doelgroep: sporters, scheidsrechters/jury, bestuurders.
* Tijd: uitvoer ong. 10 dagen 2010, ong. 5 dagen 2011. Start gebruik: begin 2011.
* Meetbaar resultaat: Het onderzoek tijdig afgerond.

2. Themabijeenkomsten met bestuurders van districten en afdelingen
Verenigingen helpen om Sportiviteit & Respect op te nemen in hun beleid.
* Doelgroep: Bestuurders
* Tijd: ontwikkeling ong. 5 dagen 2010, ong. 10 dagen 2011. Uitrol: feb.-juni 2011.
* Meetbaar resultaat: In ieder district vindt 1 bijeenkomst plaats in 2010-2011 (= 8 totaal). Eind 2011 heeft 50% van de verenigingen bestuurders afgevaardigd voor deelname (= 110 verenigingen).

3. Verenigingsbesturen verder professionaliseren
De kwaliteit van het bestuurlijk kader verhogen met Sportiviteit & Respect als integraal onderdeel.
* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: ontwikkeling ong. 25 dagen 2010, ong. 5 dagen 2011. Rest 2011 nader te bepalen.
* Meetbaar resultaat: nader te bepalen; eerst behoefte inventariseren.

4. S&R-toolkit voor verenigingen ontwikkelen
Het project S&R bekendmaken en verenigingsbestuurders concrete instrumenten bieden om S&R te implementeren bij hun vereniging.
* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: ontwikkeling ong. 12 dagen 2010, ong. 13 dagen 2011. Lancering: zomer 2011.
* Meetbaar resultaat: alle verenigingen ontvangen de toolkit rond de zomer 2011. 50% van de verenigingen gebruikt een of meer tools actief in 2011. Geschatte tijdsbesteding: ong. 25 dagen.

5. KNWU-medewerkers structureel betrekken bij voortgang S&R
Bewustzijn rondom het thema S&R vergroten binnen het uniebureau, de commissies, de directie/het bestuur en bij de bondscoaches.
* Doelgroep: coaches/trainers, bestuurders
* Tijd: doorlopend
* Meetbaar resultaat: S&R staat regelmatig op de agenda binnen de KNWU. S&R is integraal onderdeel van de beleidsplannen.

6. S&R opnemen in opleidingen voor jury en trainers
Vergroten van de kennis van S&R en het bewustzijn van de rol van juryleden en trainers in het bevorderen van sportief gedrag. Weerbaarheid van juryleden vergroten.
* Doelgroep: coaches/trainers, scheidsrechters/jury
* Tijd: ontwikkeling: ong. 6 dagen 2010, 2011 nader te bepalen.
* Meetbaar resultaat: S&R is opgenomen in de relevante opleidingen per afgesproken datum (afhankelijk van de planning van de Academie voor Sportkader en SSR).

7. Registratie en analyse van incidenten verbeteren
Inzicht vergroten in de sportiviteitssituatie rondom wedstrijden en registratie van incidenten stimuleren. Gericht actie ondernemen naar organisatoren, renners et cetera.
* Doelgroep: scheidsrechters/jury
* Tijd: ontwikkeling: ong. 12 dagen 2010, ong. 13 dagen 2011. Uitrol: ong. 10 dagen. Lancering begin 2012.
* Meetbaar resultaat: de uitvoering en implementatie van het systeem zijn tijdig afgerond.

Zeven acties voor sportiviteit & respect - KNWU

1 Onderzoek naar beeldvorming en incidenten



Input verzamelen voor beleid rondom het thema S&R en voor de themabijeenkomsten met bestuurders in het land.

2 Themabijeenkomsten met bestuurders van districten en afdelingen



Verenigingen helpen om sportiviteit & respect op te nemen in hun beleid.

3 Verenigingsbesturen verder professionaliseren



De kwaliteit van het bestuurlijk kader verhogen met sportiviteit & respect als integraal onderdeel.

4 S&R toolkit voor verenigingen ontwikkelen



Het project S&R bekend maken en verenigingsbestuurders concrete instrumenten bieden om S&R te implementeren bij hun vereniging.

5 KNWU medewerkers structureel betrekken bij voortgang S&R



Bewustzijn rondom het thema S&R vergroten binnen het unie bureau, de commissies, directie/bestuur en bij bondscoaches.

6 S&R opnemen in opleidingen voor jury en trainers



Vergroten van de kennis van S&R en het bewustzijn van de rol van juryleden en trainers in het bevorderen van sportief gedrag. Weerbaarheid van juryleden vergroten.

7 Registratie en analyse van incidenten verbeteren



Inzicht vergroten in de sportiviteitsituatie rondom wedstrijden en registratie van incidenten stimuleren. Gericht actie ondernemen naar organisatoren, renners etc.

NRB

Doelstellingen bond met betrekking tot S&R:
Sportiviteit & Respect ingebed in de cultuur

• Duidelijke normen en regels die met veel aandacht worden overgebracht op nieuwe spelers zorgen voor een cultuur waarin Sportiviteit & Respect van nature een belangrijke plek innemen.
• Desondanks merkt ook de NRB een toenemend verval van wederzijds respect in de maatschappij en de verleiding hieraan toe te geven. De rol van bestuurders in het streven om als rugbysport vast te houden aan waarden en cultuur is voor de NRB cruciaal.
• Deelname aan het programma 'Samen voor S&R' draagt bij aan het beleid van de NRB.

Aansluiting bij doelen S&R
In 2016 is rugby in de breedte sterk gegroeid met behoud van cultuur.
Door middel van de zes acties in dit document …
• … wordt de sterke cultuur ingezet voor groei.
• … is Sportiviteit & Respect als prioriteit bekend bij alle deelnemers aan de rugbysport.
• … is Sportiviteit & Respect integraal onderdeel van opleidingen voor jeugdspelers, scheidsrechters, bestuurders en sporttechnisch kader.
• … zal het aantal overtredingen worden teruggedrongen.

Aansluiting bij beleid
Speerpunten uit het meerjarenplan 2009-2012:
• Breedtesport: 16.000 leden in 2013.
• Talentontwikkeling: 4 LOOT-scholen en 12 detectiecentra (waarvan 1 voor dames)
• Verenigingsondersteuning: verenigingen adviseren en ondersteunen op het gebied van beleidsontwikkeling gericht op de naaste toekomst, en begeleiden met accommodatie-, juridische en financiële zaken (i.s.m. de KNVB).

Activiteiten
<u>1. Bestuurdersmodule 'Sportief besturen' ontwikkelen</u>
Bestuurders handvatten en voorlichting geven over hun rol en verantwoordelijkheden, waardoor zij zich actief inzetten voor een beter klimaat op en rond de velden.
* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: ontwikkeling (rugbyspecifiek maken) & organisatie: ong. 13 dagen 2010, ong. 2 dagen 2011. Bijeenkomsten voorjaar en zomer 2011.
* Meetbaar resultaat: aantal deelnemers: 70% van de 85 verenigingen doet mee met min. 2 bestuursleden per vereniging. Totaal ong. 120 bestuursleden, verdeeld over 5 regiobijeenkomsten zijn dit ong. 24 personen per avond.

<u>2. S&R integreren in opleidingen van trainers en scheidsrechters</u>
De doelgroepen vaardigheden leren om met hun gedrag sportiviteit te bevorderen.
* Doelgroep: coaches/trainers, scheidsrechters/jury
* Tijd: ontwikkeling: ong. 3 dagen 2010, ong. 5 dagen 2011. Eerste opleidingen: eind 2011.
* Meetbaar resultaat: aantal coaches, trainers, scheidsrechters dat de relevante competenties mag 'afvinken' in de opleidingen. Integratie van het thema in alle 5 niveaus van de opleidingen.

3. S&R op ludieke en herkenbare wijze onder de aandacht brengen

Alle betrokkenen steeds op ludieke wijze herinneren aan het belang van het thema Sportiviteit & Respect, met behulp van herkenbare materialen.

* Doelgroep: sporters, supporters, ouders, coaches/trainers, scheidsrechters/jury, bestuurders, tuchtcommissie
* Tijd: ontwikkeling: ong. 13 dagen 2010, ong. 2 dagen 2011. Introductie 1e kwartaal 2011.
* Meetbaar resultaat: materialen zijn in mei 2011 beschikbaar voor alle 85 verenigingen. Bij 75% zijn de materialen zichtbaar. Op evenementen komen alle bezoekers langs de stand en neemt 25% een product af.

4. Verplichte spelregelcursus voor junioren en colts invoeren

Spelregelkennis vergroten. Meer begrip creëren voor beslissingen van scheidsrechters. Interesse wekken om scheidsrechter te worden.

* Doelgroep: sporters
* Tijd: ontwikkeling: ong. 15 dagen 2010. Start: begin 2011 en uitrol in seizoen 2010-2011 en 2011-2012.
* Meetbaar resultaat: 200 colts in seizoen 2010-2011. Alle 450 colts vanaf 2011-2012.

5. Kracht van de rugbycultuur inzetten om imago te verbeteren

Imagoverbetering van de rugbysport onder potentiële nieuwe leden en hun ouders. Meer aandacht voor rugby op scholen (in gymlessen). Hiermee het ledenaantal vergroten.

* Doelgroep: -
* Tijd: ontwikkeling: ong. 5 dagen 2011. Relaunch in voorjaar 2011.
* Meetbaar resultaat: het aantal aanvragen voor clinics op scholen, bij opleidingen en voor bedrijven neemt toe met 20%.

6. Aantal overtredingen terugdringen door meer inzicht en gerichte actie

Rapportage en automatisering opzetten om met gerichte actie de incidentie van meest voorkomende grove overtredingen te verlagen.

* Doelgroep: sporters
* Tijd: inventarisatie: ong. 15 dagen 2010, ong. 15 dagen 2011. Werkend systeem: start seizoen 2011-2012. Impact meten vanaf mei 2012.
* Meetbaar resultaat: aantal gele en rode kaarten daalt met 20% in seizoen 2011-2012.

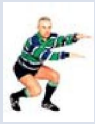
Zes acties voor sportiviteit & respect voor de NRB

1 Bestuurdersmodule Sportief Besturen ontwikkelen



Bestuurders handvatten en voorlichting geven over hun rol en verantwoordelijkheden, waardoor zij zich actief inzetten voor een beter klimaat op en rond de velden.

2 S&R integreren in opleidingen van trainers en scheidsrechters



De doelgroepen vaardigheden leren om met hun gedrag sportiviteit te bevorderen.

3 S&R op ludieke en herkenbare wijze onder de aandacht brengen



Alle betrokkenen steeds op een ludieke wijze herinneren aan het belang van het thema sportiviteit & respect met behulp van herkenbare materialen.

4 Verplichte spelregelcursus voor junioren en colts invoeren



Spelregelkennis vergroten. Meer begrip creëren voor beslissingen van scheidsrechters. Interesse wekken om scheidsrechter te worden.

5 Kracht van de rugbycultuur inzetten om imago te verbeteren



Imagoverbetering van de rugbysport onder potentiële nieuwe leden en hun ouders. Meer aandacht voor rugby op scholen (in gymlessen). Hiermee het ledenaantal vergroten.

6 Aantal overtredingen terugdringen door meer inzicht en gerichte actie



Rapportage en automatisering opzetten om met gerichte actie de incidentie van meest voorkomende grove overtredingen te verlagen.

Nevobo

Doelstellingen bond met betrekking tot S&R:
Sportiviteit & Respect met persoonlijk leiderschap als uitgangspunt

• Volleybal is geen contactsport en heeft daardoor tijdens wedstrijden minder problemen met onsportief gedrag dan andere sporten. Dat is een voordeel, maar maakt tegelijkertijd het bewustzijn rondom het onderwerp S&R minder groot.
• De Nevobo kiest er nadrukkelijk voor om het nemen van verantwoordelijkheid en persoonlijk leiderschap voorop te stellen, in plaats van meer regels en straffen vast te leggen. De ambitie is om een cultuur te creëren waarin eigen verantwoordelijkheid centraal staat, met gezagdragers die het goede voorbeeld geven en een cultuur waarin openlijk over grijze gebieden gediscussieerd kan worden.
• De deelname aan 'Samen voor Sportiviteit & Respect' sinds 2009 was voor de Nevobo een logische aanleiding om het onderwerp hoger op de agenda te zetten.

Aansluiting bij doelen S&R
In 2016 nemen alle verenigingen hun maatschappelijke verantwoordelijkheid.
Door middel van de acties in dit document …
• … nemen de verenigingen hun maatschappelijke verantwoordelijkheid (in brede zin).
• … tonen de betrokkenen in het volleybal persoonlijk leiderschap.
• … is er minder discussie in wedstrijden over regels en beslissingen van de scheidsrechter.

Aansluiting bij beleid
Belangrijkste beleidspunten 2009-2012:
• Breed volleybalaanbod doelgroepgericht in de markt zetten
• Sterkere verenigingen met behoud van regionale spreiding
• Voldoende kwalitatief goede trainers en bestuurders
• Meer geschikte accommodaties
• Topsport bij de beste 8 landen van de wereld
• De Nevobo als een efficiënte dienstverlener

Activiteiten
<u>1. S&R op de agenda bij alle verenigingen</u>
Het bewustzijn vergroten over de eigen verantwoordelijkheid, rol, taken en invloed van bestuurders met betrekking tot Sportiviteit & Respect.
* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: voorbereiding: ong. 2 dagen 2011. Uitvoering: ong. 8 dagen 2011.
* Meetbaar resultaat: aantal deelnemers: ong. 600 bestuurders (= 50% van de verenigingen levert elk 1 bestuurder). De helft van de bij de regiobijeenkomsten aanwezige bestuurders schrijft zich in voor het congres.

2. Verenigingsbestuurders praktische handvatten bieden voor S&R
Instrumentarium voor Sportiviteit & Respect ontwikkelen dat aansluit bij de behoefte van verenigingsbestuurders.
* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: inhoudelijke ontwikkeling: ong. 15 dagen 2011. Introductie tijdens congres (te plannen in Q3 2011).
* Meetbaar resultaat: min. 300 downloads in 2011. Aantal verenigingen die S&R opgenomen hebben in de beleidsplannen: xx in 2012. Een tevredenheidsscore van 7 in de verenigingsenquête.

3. S&R-congres voor verenigingsbestuurders organiseren
Vaardigheden van verenigingsbestuurders vergroten om hun rol en verantwoordelijkheden op het gebied van Sportiviteit & Respect invulling te geven.
* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: ontwikkeling en organisatie: ong. 30 dagen 2011. Congres (te plannen in Q3 2011).
* Meetbaar resultaat: 300 congresdeelnemers in 2011. 300 verschillende verenigingen zijn aanwezig. 300 handtekeningen onder het manifest. Waardering: workshops scoren min. 7.

4. Spelregels verduidelijken voor een sportiever wedstrijdverloop
Spelregelkennis onder scheidsrechters vergroten, zodat het aantal discussies over spelsituaties tijdens wedstrijden vermindert en wedstrijden sportiever verlopen.
* Doelgroep: sporters, coaches/trainers, scheidsrechters/jury
* Tijd: ontwikkeling materialen: ong. 12 dagen 2010. Scheidsrechterssymposia in de regio's 2011. Landelijk scheidsrechterssymposium: mei 2011. Vervolgonderzoek MI eind 2011.
* Meetbaar resultaat: daling van het aantal discussies tijdens wedstrijden met min. 10%. Perceptie van de scheidsrechters verbetert; meten middels nulmeting en effectmetingen op scheidsrechtersymposia.

5. Bondsvrijwilligers als ambassadeur voor S&R
Vrijwilligers bewust maken van het belang van voorbeeldgedrag. Dit voorbeeldgedrag stimuleren.
* Doelgroep: scheidsrechters/jury, bestuurders, tuchtcommissie
* Tijd: ontwikkeling materialen: ong. 5 dagen 2010. Landelijke bijeenkomst 1: sept. 2010. Vrijwilligersbijeenkomsten in de regio (4) 2011. Landelijke bijeenkomst 2: mei 2011.
* Meetbaar resultaat: de eerste landelijke bijeenkomst heeft inmiddels plaatsgevonden (3 september 2010) met een opkomst van 50% (40 nationale kaderleden van de 83). Opkomst van minimaal 65% van de nationale kaderleden bij de bijeenkomst in mei 2011.

6. S&R integreren in opleidingen van trainers en coaches
Trainers en coaches bewust maken van hun rol en verantwoordelijkheid ten aanzien van S&R, alsmede hun vaardigheden vergroten om er in de praktijk goed mee om te gaan.
* Doelgroep: coaches/trainers
* Tijd: ontwikkeling: ong. 6 dagen 2011. Introductie: zomer 2011.
* Meetbaar resultaat: module Sportiviteit & Respect opgenomen in opleidingen per nader te bepalen datum (afhankelijk van planning SSR).

7. Acceptatie van scheidsrechtersbeslissingen vergroten

• Scheidsrechters meer back-up geven vanuit de reglementen bij beslissingen.
• Het aantal straf- en protestzaken terugdringen.
* Doelgroep: sporters, coaches/trainers, scheidsrechters/jury, tuchtcommissie
* Tijd: ontwikkeling ong. 5 dagen 2010, ong. 5 dagen 2011. Uitrol: ong. 10 dagen 2011. Lancering start seizoen: 2011-2012. Evaluatie 2012.
* Meetbaar resultaat: aantal straf- en protestzaken neemt met 10% af in seizoen 2011-2012 (ten opzichte van seizoen 2010-2011).

8. S&R Maatschappelijk inbedden in vier volleybal-kerngemeenten

• Kennis uitwisselen over Sportiviteit & Respect met gemeenten.
• Het netwerk van verenigingen binnen de gemeenten versterken.
* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: contacten en ontwikkeling: ong. 5 dagen 2011. Meetings: ong. 5 dagen 2011. Evaluatie: sept. 2011.
* Meetbaar resultaat: vier meetings gehouden in de kerngemeenten met actieve participatie van verenigingsbestuurders. Het aantal opvolgingsactiviteiten: in min. 3 van de 4 kerngemeenten wordt de samenwerking voortgezet na de expertmeeting.

Acht acties voor sportiviteit & respect voor de Nevobo

1 Sportiviteit & respect op de agenda bij alle verenigingen



Het bewustzijn vergroten over de eigen verantwoordelijkheid, rol, taken en invloed van bestuurders met betrekking tot sportiviteit & respect.

2 Verenigingsbestuurders praktische handvatten bieden voor S&R



Instrumentarium voor sportiviteit & respect ontwikkelen dat aansluit bij de behoefte van verenigingsbestuurders.

3 S&R congres voor verenigings-bestuurders organiseren



Vaardigheden van verenigingsbestuurders vergroten om hun rol en verantwoordelijkheden op het gebied van sportiviteit & respect invulling te geven.

4 Spelregels verduidelijken voor een sportiever wedstrijdverloop



Spelregelkennis onder scheidsrechters vergroten, zodat het aantal discussies over spelsituaties tijdens wedstrijden vermindert en wedstrijden sportiever verlopen.

5 Bondsvrijwilligers als ambassadeur voor sportiviteit & respect



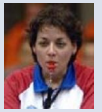
Vrijwilligers bewust maken van het belang van voorbeeldgedrag. Dit voorbeeldgedrag stimuleren.

6 S&R integreren in opleidingen van trainers en coaches



Trainers en coaches bewust maken van hun rol en verantwoordelijkheid ten aanzien van S&R alsmede hun vaardigheden vergroten om er in de praktijk goed mee om te gaan.

7 Acceptatie van scheidsrechtersbeslissingen vergroten



- Scheidsrechters meer back-up geven vanuit de reglementen bij beslissingen.
- Het aantal straf- en protestzaken terugdringen.

8 S&R maatschappelijk inbedden in vier volleybal-kerngemeenten



- Kennis uitwisselen over sportiviteit & respect met gemeenten.
- Het netwerk van verenigingen binnen de gemeenten versterken.

KNHB

Doelstellingen bond met betrekking tot S&R:
In de strijd voor sportiviteit: laten we hockey leuk houden!

• Om hockey leuk te houden, voert de KNHB sinds 2002 de campagne Sportiviteit & Respect. Samen met de verenigingen is deze campagne destijds bottom-up opgezet. Elke vereniging heeft een Sportiviteit & Respect (S&R)-ambassadeur.
• De gezamenlijke invulling en de flitsende communicatiecampagnes hebben gezorgd voor continue aandacht voor het onderwerp S&R bij hockeyend Nederland. De hockeyers zijn aangezet tot nadenken over wat gewenst gedrag is op en rond de velden.
• Voor deze jarenlange inzet voor S&R op en rond het veld ontving de KNHB in november 2009 de European Fair Play Plaque of Meritand Diploma 2009.

Aansluiting bij doelen S&R
In 2016 heeft de KNHB verenigingsbesturen op Olympisch niveau.
Door middel van de elf acties in dit document …
• … staat S&R vanzelfsprekend hoog op de agenda bij alle verenigingen
• … wordt de kennis en het bewustzijn van alle doelgroepen van de KNHB en haar verenigingen op het gebied van S&R vergroot
• … stijgt de kwaliteit van bestuur en bestuurders op verenigingsniveau
• … wil de KNHB onwenselijk gedrag in het hockey ten positieve veranderen.

Aansluiting bij beleid
Speerpunten uit het meerjarenplan 2009-2012:
• Hockeyactiviteiten op maat
• Hockey op wereldniveau
• Goed hockey begint bij goed kader
• Behoud van de hockeycultuur
• Focus op gerichte groei
• Hockey middel in de samenleving
• Sterke verenigingen
• Optimale communicatie en sponsoring

Activiteiten
<u>1. Kwaliteit van bestuurders naar Olympisch niveau</u>
Bestuurders bewust maken van hun eigen rol en verantwoordelijkheid in het bevorderen van Sportiviteit & Respect.
* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: -
* Meetbaar resultaat: vanaf 2011 nemen alle nieuwe verenigingsbestuurders deel aan de module.

2. S&R levend houden op bonds- en districtsniveau
Verder verankeren en levend houden van Sportiviteit & Respect bij bondsmedewerkers, bondsbestuurders, districtsmedewerkers en districtsbestuurders.
* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: tijdsbesteding: ong. 2 dagen 2010. Start: seizoen 2010-2011.
* Meetbaar resultaat: Sportiviteit & Respect minimaal 1 keer per jaar op de agenda van districtsvergaderingen. Alle activiteiten rond Sportiviteit & Respect worden vooraf gecommuniceerd naar districtsbestuurders.

3. S&R als vast beleidsonderwerp bij verenigingen
Verenigingen ondersteunen bij de overstap van bewustwording naar met maken van beleid en ontplooien van concrete activiteiten.
* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: ontwikkeling: ong. 28 dagen 2010, ong. 2 dagen 2011. Lancering: jan. 2011.
* Meetbaar resultaat: elke vereniging (100%) heeft S&R op een vaste plek in de organisatie belegd, met in elk geval ook een verantwoordelijk bestuurder. 60% van alle verenigingen gebruikt het nieuwe handboek in 2011. In 2015 hebben alle verenigingen (100%) een S&R-beleid.

4. De pedagogische kant van jeugdhockey; workshops van Tischa Neve
Een avond over gewenst en ongewenst (voorbeeld)gedrag langs de lijn!
* Doelgroep: supporters, ouders, coaches/trainers, bestuurders
* Tijd: start: seizoen 2010-2011.
* Meetbaar resultaat: de KNHB streeft ernaar dat 70 verenigingen eind 2011 1 van de 3 nieuwe workshops hebben georganiseerd.

5. S&R integreren in opleidingen voor technisch kader en arbitrage
Technisch kader en scheidsrechters bewust maken van hun rol en verantwoordelijkheid ten aanzien van Sportiviteit & Respect en hen helpen er in de praktijk goed mee om te gaan.
* Doelgroep: coaches/trainers, scheidsrechters/jury
* Tijd: ontwikkeling: ong. 20 dagen 2010, ong. 5 dagen 2011. Introductie voorjaar 2011.
* Meetbaar resultaat: in 2012 module Sportiviteit & Respect opgenomen in opleidingen.

6. Kennis van spel- en gedragsregels vergroten bij jeugd en ouders
Vergroten van spelregelkennis bij kinderen en hun ouders en aanleren wat sportief gedrag is.
* Doelgroep: sporters, ouders
* Tijd: productie 2010. Lancering: najaar 2010.
* Meetbaar resultaat: 20% meer boekjes dan de oude versie (exacte cijfers n.t.b.) wordt uitgereikt aan de jeugd (6-10 jaar) in 2010-2011. In seizoen 2008-2009 (1 aug. 2008 t/m 31 juli 2009) zijn er 5.012 boekjes verkocht, en 4.041 diploma's uitgereikt.

7. Bewustzijnscampagne 'In de strijd voor sportiviteit' uitrollen
Sportiviteit & Respect zichtbaar en bespreekbaar maken en houden onder hockeyend Nederland.
* Doelgroep: sporters, supporters, ouders, coaches/trainers, scheidsrechters/jury, bestuurders, tuchtcommissie

* Tijd: productie 2010. Lancering: 2 okt. 2010.
* Meetbaar resultaat: in 2012 hebben alle verenigingen de campagne uitgezet, en 80% van hockeyend Nederland is bekend met de campagne. 85% van de verenigingen vindt dat door de campagne ongewenst gedrag beter bespreekbaar is geworden. 90% van de verenigingen heeft de campagne positief beoordeeld.

8. De rol van de aanvoerder verzwaren

Sportief en respectvol gedrag van teams stimuleren en borgen.
* Doelgroep: sporters
* Tijd: ontwikkeling: ong. 14 dagen 2011. Start uitrol in seizoen 2011-2012.
* Meetbaar resultaat: verbetering van de beoordeling van het wedstrijdverloop en de behandeling voor en na de wedstrijd door scheidsrechters. Positieve evaluatie van de rol van de aanvoerder door scheidsrechters.

9. Spelregels inzetten voor meer sportiviteit tijdens de wedstrijd

Spelregels toetsen op Sportiviteit & Respect en eventueel maatregelen nemen om wedstrijden sportiever laten verlopen en sport de ruimte te geven.
* Doelgroep: sporters, supporters, ouders, coaches/trainers, scheidsrechters/jury.
* Tijd: onderzoek 2010-2011. Vervolgacties 2011.
* Meetbaar resultaat: aantal rode en gele kaarten uit seizoen 2009-2010 als nulmeting gebruiken. De stijgende of dalende lijn na deze nulmeting spiegelen aan spelregelveranderingen. Sportplezier en plezier in fluiten neemt toe (wordt gemeten door Masterplan Arbitrage in 'Fluiten met plezier').

10. Tuchtrecht onder de loep

Meer consistentie brengen in straffen op bonds- en clubniveau.
* Doelgroep: tuchtcommissie
* Tijd: ontwikkeling: ong. 12 dagen 2010, ong. 3 dagen 2011. Toets 2e helft seizoen 2010-2011.
* Meetbaar resultaat: Duidelijke en consistente lijn in uitspraken. Minder klachten?

11. Evaluatie van het S&R-programma

Bijsturen (knelpunten verbeteren, positieve punten uitbuiten) van het S&R-beleid en de geloofwaardigheid vergroten door positieve resultaten op S&R-vlak te communiceren.
* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: uitvoer: ong. 3 maanden 2012. Rapportage: 2 maanden 2013.
* Meetbaar resultaat: positieve evaluatie (bijv. verbetering van S&R-beleving). Onderzoek tijdig uitgevoerd en rapport tijdig opgeleverd door afstudeerder.

Elf acties voor sportiviteit & respect voor de KNHB

1 Kwaliteit van bestuurders naar Olympisch niveau

Bestuurders bewust maken van hun eigen rol en verantwoordelijkheid in het bevorderen van sportiviteit & respect.

2 S&R levend houden op bonds- en districtsniveau



Verder verankeren en levend houden van sportiviteit & respect bij bondsmedewerkers, bondsbestuurders, districtsmedewerkers en districtsbestuurders.

3 Sportiviteit & respect als vast beleidsonderwerp bij verenigingen



Verenigingen ondersteunen bij de overstap van bewustwording naar met maken van beleid en ontplooien van concrete activiteiten.

4 De pedagogische kant van jeugdhockey; workshops van Tischa Neve



Een avond over gewenst en ongewenst (voorbeeld)gedrag langs de lijn!

5 S&R integreren in opleidingen voor technisch kader en arbitrage



Technisch kader en scheidsrechters bewust maken van hun rol en verantwoordelijkheid t.a.v. sportiviteit & respect en hen helpen er in de praktijk goed mee om te gaan.

6 Kennis van spel- en gedragsregels vergroten bij jeugd en ouders



Vergroten van spelregelkennis bij kinderen en hun ouders en leren wat sportief gedrag is.

7 Bewustzijnscampagne 'In de Strijd voor Sportiviteit' uitrollen



Sportiviteit & respect zichtbaar en bespreekbaar maken en houden onder hockeyend NL.

8 De rol van de aanvoerder verzwaren



Sportief & respectvol gedrag van teams stimuleren en borgen.

9 Spelregels inzetten voor meer sportiviteit tijdens de wedstrijd



Spelregels toetsen op sportiviteit & respect en eventueel maatregelen nemen om wedstrijden sportiever laten verlopen en sport de ruimte te geven.

10 Tuchtrecht onder de loep



Meer consistentie brengen in straffen op bonds- en clubniveau.

11 Evaluatie van het S&R programma



Bijsturen (knelpunten verbeteren, positieve punten uitbuiten) van het S&R-beleid en de geloofwaardigheid vergroten door positieve resultaten op S&R vlak te communiceren.

NHV

Doelstellingen bond met betrekking tot S&R:
Sportiviteit & Respect als uitgangspunt

• Binnen de handbalsport is de afgelopen jaren sprake geweest van een toename van het aantal onsportieve uitingen – verbaal en fysiek – door spelers, officials en publiek. Om de ambities zoals geformuleerd in het meerjarenbeleidsplan te realiseren en om ervoor te zorgen dat iedereen zich thuis voelt in de handbalsport, is het noodzakelijk om Sportiviteit & Respect integraal onderdeel van de handbalsport te maken.
• Het NHV heeft de afgelopen jaren diverse activiteiten ontwikkeld om Sportiviteit & Respect bespreekbaar te maken én te houden. Door middel van de acties in dit document bouwen we dit verder uit.

Aansluiting bij doelen S&R
In 2016 voelt iedereen zich thuis bij het NHV.
Door middel van de zes acties in dit document wil het NHV …
• … binnen de verenigingen de bewustwording rondom en de aandacht voor S&R vergroten.
• … onwenselijk gedrag op en rondom het handbalveld aanpakken.
• … onsportieve uitingen richting scheidsrechters verminderen.
• … het klimaat en imago van de handbalsport verbeteren.
• … de kwaliteit van het kader verbeteren.

Aansluiting bij beleid
Speerpunten uit het meerjarenplan:
• Professionaliteit van bond en verenigingen
• Ledenbehoud en -groei
• Kwalitatief hoogstaande competities
• Talentontwikkeling
• Kwaliteit van kader
• Topsport
• Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Activiteiten
<u>1a. Verenigingstraject S&R</u>
Bestuurders bewust maken van hun eigen rol en verantwoordelijkheid in het bevorderen van S&R, en stimuleren en faciliteren om S&R te integreren in het verenigingsbeleid.
* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: n.t.b.
* Meetbaar resultaat: van 100 naar 150 ondertekende convenanten in 2011/2012. Van 150 naar 200 ondertekende convenanten in 2013. Van 100 naar 150 ondersteunde verenigingen in 2011/2012 (sommige verenigingen uit de eerste ronde nogmaals bezoeken). Van 150 naar 200 ondersteunde verenigingen in 2013.

1b. Communicatiecampagne S&R updaten als tool voor verenigingen
Communicatiematerialen optimaal laten aansluiten bij de belevingswereld van betrokkenen in de handbalsport en de behoeften van bestuurders, op basis van een effectmeting.
* Doelgroep: sporters, supporters, ouders, coaches/trainers, scheidsrechters/jury, bestuurders, tuchtcommissie
* Tijd: n.t.b.
* Meetbaar resultaat: bijdrage aan doelstellingen van het verenigingstraject.

2. Spelregeltest voor jeugd tot 12 jaar verder implementeren
Onsportieve uitingen richting scheidsrechters verminderen, door het aantal deelnemers aan de spelregeltest te verhogen.
* Doelgroep: sporters
* Tijd: ontwikkelen promotie 2010. Verenigingen bezoeken eind 2010 en 2011. Mei 2011: NK spelregels.
* Meetbaar resultaat: participatie met 30% verhogen in 2011/2012. Uiteindelijk een participatie van 90% van de verenigingen in 2016.

3. Problemen in kaart brengen
Inzicht krijgen in problematiek rond sportiviteit & respect: hoe ernstig is het, om welk soort voorvallen gaat het en waar vinden deze plaats?
* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: pilot digitaal vragenformulier seizoen 2010-2011. Voorbereiden analyse wedstrijdformulieren 2010. Analyse wedstrijdformulieren 2011. Opzetten en uitvoeren acties richting verenigingen 2011. Evaluatie en verdere uitrol eind 2011 en 2012.
* Meetbaar resultaat: pilot digitaal vragenformulier in september 2010 geïmplementeerd in Midden-Nederland. Landelijke uitrol compleet in 2012?

4. S&R in opleidingen en nascholing technisch kader en arbitrage
Technisch kader en scheidsrechters bewust maken van hun rol ten aanzien van Sportiviteit & Respect en hen helpen er in hun dagelijkse praktijk goed mee om te gaan.
* Doelgroep: coaches/trainers, scheidsrechters/jury
* Tijd: ontwikkeling: ong. 20 dagen 2010, ong. 5 dagen 2011. Introductie voorjaar 2011.
* Meetbaar resultaat: in 2012 module Sportiviteit & Respect opgenomen in opleidingen.

5. Actief aan de slag met verankeren S&R in de bondsorganisatie
De bondsbestuurders van het NHV nemen het initiatief in het gestructureerd implementeren van activiteiten die Sportiviteit & Respect in de handbalwereld vergroten.
* Doelgroep: bestuurders.
* Tijd: implementatie tot eind 2010. Blijvende aandacht 2011 en verder.
* Meetbaar resultaat: verenigingsbestuurders zijn zeer tevreden over de bijdrage aan Sportiviteit & Respect van bondsbestuurders.

Zes acties voor sportiviteit & respect

1a Verenigingstraject sportiviteit & respect



Bestuurders bewust maken van hun eigen rol en verantwoordelijkheid in het bevorderen van S&R, en stimuleren en faciliteren om S&R te integreren in het verenigingsbeleid.

1b Communicatiecampagne S&R updaten als tool voor verenigingen



Communicatiematerialen optimaal laten aansluiten bij de belevingswereld van betrokkenen in de handbalsport en behoeften van bestuurders, op basis van een effectmeting.

2 Spelregeltest voor jeugd tot 12 jaar verder implementeren



Onsportieve uitingen richting scheidsrechters verminderen, door het aantal deelnemers aan de spelregeltest te verhogen.

3 Problemen in kaart brengen



Inzicht krijgen in problematiek rond sportiviteit & respect: hoe ernstig is het, om welk soort voorvallen gaat het en waar vinden deze plaats?

4 S&R in opleidingen en nascholing technisch kader en arbitrage



Technisch kader en scheidsrechters bewust maken van hun rol ten aanzien van sportiviteit & respect en hen helpen er in hun dagelijkse praktijk goed mee om te gaan.

5 Actief aan de slag met verankeren S&R in de bondsorganisatie



De bondsbestuurders van het NHV nemen het initiatief in het gestructureerd implementeren van activiteiten die sportiviteit & respect in de handbalwereld vergroten.

NBB

Doelstellingen bond met betrekking tot S&R:
Sportiviteit & Respect als uitgangspunt

• Wanneer alle betrokkenen in de sport zich sportief en respectvol gedragen komen de positieve waarden van het basketbal optimaal tot hun recht en beleeft iedereen plezier aan de sport. De kans is groot dat betrokkenen (sporters, scheidsrechters, coaches/trainers, vrijwilligers) langer actief blijven, nieuwe leden zullen eerder komen, en sponsoren zijn eerder bereid een club financieel te ondersteunen. Zo vormt harmonie en plezier ook de basis van het goed functioneren van de club.
• Daarom zet de NBB zich in om Sportiviteit & Respect te bevorderen door met name basketbalverenigingen in staat te stellen aan de slag te gaan met het ontwikkelen en uitvoeren van beleid omtrent Sportiviteit & Respect.

Aansluiting bij doelen S&R
In 2016 beleeft iedereen plezier aan basketbal.
Door middel van de vijf acties in dit document wil de NBB bereiken dat …
• … S&R een vaste plek krijgt in de bondsorganisatie en in de rayons.
• … Verenigingen aan de slag gaan met Sportiviteit & Respect.
• … bestuurders en ander kader worden opgeleid om hun rollen met betrekking tot Sportiviteit & Respect optimaal te vervullen.
• … het effect van de ontwikkeling en uitvoering van activiteiten rond Sportiviteit & Respect worden gemeten en geregistreerd.

Aansluiting bij beleid
• Ledengroei
• Topsport
• Best in class bond

Activiteiten
<u>1. Verankering van S&R in de bondsorganisatie en bondsplannen</u>
De bondsorganisatie van de NBB neemt het initiatief in het gestructureerd implementeren van activiteiten die Sportiviteit & Respect in de basketbalwereld vergroten.
* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: implementatie tot eind 2010. Blijvende aandacht 2011 en verder.
* Meetbaar resultaat: Sportiviteit & Respect opgenomen in alle strategische beleidsplannen. S&R gedragen door portefeuillehouders in het bondsbestuur en de rayonbesturen. Binnen het bondsbureau is er een vast aanspreekpunt voor S&R. S&R staat op alle agenda's en is uitgangspunt bij zowel operatie- als beleidsvorming.

2a. Verankering S&R-beleid op verenigingsniveau in bondsplannen
Bestuurders via verschillende materialen en modules op internet actief betrekken bij en ondersteunen op het gebied van Sportiviteit & Respect.
* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: n.t.b.
* Meetbaar resultaat: in 2012 heeft 60% van de verenigingen Sportiviteit & Respect benoemd als kernpunt en in een beleidsplan vastgelegd. In 2012 heeft 40% van de verenigingen activiteiten op het gebied van S&R ontplooid. De verenigingen gebruiken daarbij ook actief het materiaal van de NBB.

2b. Interactieve opleidingsmodules voor scheidsrechters en technisch kader
Opleidingsmodules op internet aan de hand waarvan technisch kader en scheidsrechters zelf aan de slag kunnen met Sportiviteit & Respect.
* Doelgroep: coaches/trainers, scheidsrechters/jury.
* Tijd: n.t.b.
* Meetbaar resultaat: eind 2012 heeft 30% van de trainers en scheidsrechters deze module doorlopen.

2c. Keurmerk voor sportieve verenigingen
Belonen van verenigingen die actief beleid voeren op het gebied van Sportiviteit & Respect en hiermee ook resultaat boeken.
* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: n.t.b.
* Meetbaar resultaat: eind 2012 heeft 30% van de verenigingen een keurmerk.

3. Verder uitrollen van het STAR-concept (Sportief, Teamwork, Acceptatie, Respect)
De basketbaljeugd op verenigingen in spelvorm bewust maken van wat sportief gedrag is en ervoor zorgen dat ze dit ook gaan vertonen.
* Doelgroep: sporters
* Tijd: n.t.b.
* Meetbaar resultaat: 25% van de verenigingen heeft het STAR-concept geïmplementeerd in 2011. 25% van de basketbaljeugd tot 12 jaar heeft deelgenomen aan het STAR-concept in 2011.

Vijf acties voor sportiviteit & respect

1 Verankering van S&R in de bondsorganisatie en bondsplannen



De bondsorganisatie van de NBB neemt het initiatief in het gestructureerd implementeren van activiteiten die sportiviteit & respect in de basketballwereld vergroten.

2a Verankering sportiviteit- en respectbeleid op verenigingsniveau



Bestuurders via verschillende materialen en modules op internet actief betrekken bij en ondersteunen op het gebied van sportiviteit & respect.

2b Interactieve opleidingsmodules voor scheidsrechters en technisch kader



Opleidingsmodules op internet aan de hand waarvan technisch kader en scheidsrechters zelf aan de slag kunnen met sportiviteit & respect.

2c Keurmerk voor sportieve verenigingen



Belonen van verenigingen die actief beleid voeren op het gebied van sportiviteit & respect en hiermee ook resultaat boeken.

3 Verder uitrollen van het STAR-concept



De basketballjeugd op verenigingen in spelvorm bewust maken van wat sportief gedrag is en ervoor zorgen dat ze dit ook gaan vertonen.

NIJB

Doelstellingen bond met betrekking tot S&R:
Sportiviteit & Respect als uitgangspunt

• Sportiviteit draagt bij aan een leuke, plezierige en veilige sportbeoefening. Respect heeft te maken met hoe je naar iemand kijkt en hoe de ander naar jou kijkt. In de sportwereld zou je respect kunnen omschrijven als "het aan een ander ruimte geven, die je voor jezelf ook graag wilt".
• De NIJB is in 2004 gestart met het programma Fair Play en Respect. Er zijn verschillende gedragscodes ontwikkeld voor ouders, spelers, coaches et cetera. In de praktijk blijkt dat een gedragsverandering alleen door continue aandacht plaats kan vinden. Met een PR-campagne heeft de NIJB het programma onder de aandacht gebracht van de verschillende doelgroepen.
• Deelname aan het programma 'Samen voor S&R' draagt bij aan het beleid van de NIJB.

Aansluiting bij doelen S&R
In 2016 is ijshockey voor iedereen veilig, sportief, leuk en gezellig.
Door middel van de tien acties in dit document ...
• ... delen alle verenigingen, sporters en andere betrokkenen de verantwoordelijkheid voor Sportiviteit & Respect binnen ijshockey.
• ... is Sportiviteit & Respect integraal onderdeel van het beleid en alle opleidingenvoor jeugdspelers, scheidsrechters, bestuurders en sporttechnisch kader.
• ... zal onwenselijk gedrag in het ijshockey ten positieve veranderen.

Aansluiting bij beleid
Speerpunten uit het meerjarenplan:
• Wedstrijdsport
• Topsport en talent
• Kaderbeleid
• Dienstverlening aan verenigingen
• Groei (marktaandeel)
• PR en marketing
• Organisatieontwikkeling

Activiteiten
<u>1. Sessie met bondsbestuurders van diverse sporten</u>
Bondsbestuurders van verschillende sporten bepalen samen wat Sportiviteit & Respect inhoudt voor hun sporten en welke rol zij zelf kunnen spelen om dit te bevorderen.
* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: ontwikkeling: ong. 5 dagen 2010. Introductie najaar 2010.
* Meetbaar resultaat: aantal deelnemers: ca. 12 (3 bonden met 4 deelnemers). Sportiviteit & Respect wordt integraal onderdeel van het huidige en toekomstige beleidsplannen van de NIJB.

2. Verenigingsbestuurders actief aan de slag met S&R
Bestuurders van verenigingen bepalen/ervaren wat Sportiviteit & Respect inhoudt, wat hun eigen rol is en wat zij zelf gaan doen om S&R te bevorderen.
* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: ontwikkeling: ong. 10 dagen 2010, ong. 5 dagen 2011. Introductie 1e kwartaal 2011.
* Meetbaar resultaat: 50% van de verenigingen doet mee in jaar 1; 75% in jaar 2. Toename van het aantal contacten tussen bestuurders onderling (bijv. bij incidenten).

3. Jaarlijkse bijeenkomst voor technisch kader, aanvoerders en arbiters van de eredivisie
Verplichte bijeenkomst voor coaches/trainers, aanvoerders en scheidsrechters om al deze partijen bewust te maken van hun bijdrage aan een sportiever klimaat in het ijshockey.
* Doelgroep: sporters, coaches/trainers, scheidsrechters
* Tijd: ontwikkeling: ong. 3 dagen 2010. Bijeenkomst vóór aanvang seizoen 2010-2011.
* Meetbaar resultaat: alle coaches/trainers en aanvoerders van de negen eredivisieclubs zijn aanwezig.

4. Update van de huidige PR-campagne voor S&R
Het actualiseren van de huidige communicatiecampagne om het bewustzijn rondom S&R verder te vergroten binnen het ijshockey.
* Doelgroep: sporters, supporters, ouders, coaches/trainers, scheidsrechters/jury, bestuurders, tuchtcommissie
* Tijd: ontwikkeling: ong. 15 dagen 2010. Relaunch in najaar 2010.
* Meetbaar resultaat: 50% van de verenigingen verspreidt/toont het materiaal actief en voortdurend.

5. S&R integreren in opleidingen voor technisch kader en arbitrage
Sportiviteit & Respect opnemen in de opleidingen voor het technisch kader enerzijds en scheidsrechters anderzijds op alle niveaus.
* Doelgroep: coaches/trainers, scheidsrechters/jury.
* Tijd: ontwikkeling: ong. 8 dagen 2010. Aanvang seizoen 2010-2011.
* Meetbaar resultaat: S&R is opgenomen in de opleidingen op alle niveaus van het technisch kader. S&R is opgenomen in de scheidsrechtersopleidingen op alle niveaus.

6. Jeugd U14 blijven opleiden over spel- en gedragsregels
Het op een effectieve manier en met een verplicht karakter blijven vergroten van de kennis van spel-en gedragsregels bij de jeugdspelers onder 14.
* Doelgroep: sporters, ouders
* Tijd: ontwikkeling: ong. 21 dagen 2010. Aanvang seizoen 2010-2011.
* Meetbaar resultaat: aantal deelnemende verenigingen blijft 100%.

7. Vergroten van het inzicht in onsportief gedrag
Door meer inzicht te krijgen in de typen onsportieve gedragingen en door wie deze worden begaan, kan gericht actie worden ondernomen om ongewenst gedrag aan te pakken.
* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: ontwikkeling: ong. 12 dagen 2010, ong. 13 dagen 2011. Uitrol: ong. 10 dagen. Lancering halverwege seizoen 2011-2012.

* Meetbaar resultaat: de uitvoering en implementatie van het systeem zijn tijdig afgerond.

8. Aanpassing van het tuchtreglement

Het tuchtsysteem juridisch verbeteren door een beroepsmogelijkheid in te voeren bij standaardstraffen.
* Doelgroep: sporters, coaches/trainers, tuchtcommissie
* Tijd: ontwikkeling: ong. 30 dagen 2010, ong. 5 dagen 2011. Lancering start seizoen 2010-2011.
* Meetbaar resultaat: tijdige en volledige invoering van de beroepsmogelijkheid.

9. Strengere standaardstraffen invoeren

Het aantal zwaardere fysieke en verbale overtredingen reduceren op alle niveaus.
* Doelgroep: sporters, coaches/trainers
* Tijd: ontwikkeling: loopt. Lancering in december 2011.
* Meetbaar resultaat: nog niet meetbaar; eerst goed monitoren.

10. Lik-op-stukbeleid invoeren

Overtreders van de gedragscode sneller aanspreken, wangedrag bestraffen met een goede juridische basis en het melden van overtredingen stimuleren.
* Doelgroep: sporters, supporters, ouders, coaches/trainers, scheidsrechters/jury, bestuurders, tuchtcommissie
* Tijd: ontwikkeling: ong. 40 dagen 2010, ong. 5 dagen 2011. Lancering medio 2011.
* Meetbaar resultaat: doorlooptijd na een melding wordt max. 7 dagen. Eerst: toename van het aantal meldingen. Later: afname van het aantal overtredingen en meldingen.

Tien acties voor sportiviteit & respect

1 Sessie met bondsbestuurders van diverse sporten



Bondsbestuurders van verschillende sporten bepalen samen wat sportiviteit & respect inhoudt voor hun sporten en welke rol zij zelf kunnen spelen om dit te bevorderen

2 Verenigingsbestuurders actief aan de slag met sportiviteit & respect



Bestuurders van verenigingen bepalen/ervaren wat sportiviteit & respect inhoudt wat hun eigen rol is en wat zij zelf gaan doen om sportiviteit & respect te bevorderen.

3 Jaarlijkse bijeenkomst voor technisch kader, aanvoerders en arbiters van de Eredivisie



Verplichte bijeenkomst voor coaches/trainers, aanvoerders en scheidsrechters om al deze partijen bewust te maken van hun bijdrage aan een sportiever klimaat in het ijshockey.

4 Update van de huidige PR-campagne voor sportiviteit & respect



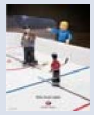
Het actualiseren van de huidige communicatiecampagne om het bewustzijn rondom S&R verder te vergroten binnen het ijshockey.

5 S&R integreren in opleidingen voor technisch kader en arbitrage



Sportiviteit & respect opnemen in de opleidingen voor het technisch kader enerzijds en scheidsrechters anderzijds op alle niveaus

6 Jeugd U14 blijven opleiden over spel- en gedragsregels



Op een effectieve manier en met een verplicht karakter blijven vergroten van de kennis van spel- en gedragsregels bij de jeugdspelers onder 14

7 Vergroten van het inzicht in onsportief gedrag



Door meer inzicht te krijgen in de typen onsportieve gedragingen en door wie deze worden begaan, kan gericht actie worden ondernomen om ongewenst gedrag aan te pakken.

8 Aanpassing van het tuchtreglement



Het tuchtsysteem juridisch verbeteren door een beroepsmogelijkheid in te voeren bij standaardstraffen.

9 Strengere standaardstraffen invoeren



Het aantal zwaardere fysieke en verbale overtredingen reduceren op alle niveaus.

10 Lik-op-stuk beleid invoeren



Overtreders van de gedragscode sneller aanspreken en wangedrag bestraffen met een goede juridische basis en het melden van overtredingen stimuleren

KNVB

Doelstellingen bond met betrekking tot S&R:
Sportiviteit & Respect: samenwerking tussen alle partijen

• Het amateurvoetbal heeft wekelijks te kampen met uitwassen als gevolg van de verharding. In het betaald voetbal leggen commerciële en financiële belangen een enorme druk op het resultaat. Beide ontwikkelingen hebben geleid tot een toename van onsportief en onwenselijk gedrag.
• Beeldvorming speelt ook een belangrijke rol. Uit een meting van het SCP in 2008 blijkt dat drie op de vier Nederlanders het idee hebben dat onwenselijk gedrag (heel) vaak voorkomt in de amateursport en liefst 62% denkt dat dit is toegenomen in de afgelopen vijf jaar.
• Sinds 2008 wordt er op voetbalbreed niveau samengewerkt binnen het programma Sportiviteit & Respect.
• De KNVB is tevens een van de trekkers van het sportbrede programma 'Samen voor Sportiviteit & Respect'.

Aansluiting bij doelen S&R
In 2016 is voetbal er voor iedereen.
Door middel van de acht acties in dit document ...
• ... wordt S&R fundamenteel geborgen binnen de KNVB.
• ... wordt er aandacht besteed aan zowel preventie als repressie.
• ... wordt het bewustzijn van de eigen voorbeeldfunctie onder actoren binnen het voetbal vergroot.
• ... wordt zichtbaar dat het voetbal zijn verantwoordelijkheid neemt.

Aansluiting bij beleid
Belangrijkste kernthema's 2009-2014:
• Samen voetballen en samen leven
• Ontwikkelen en winnen
• Beleven en binden
• Organiseren en faciliteren

Activiteiten
1. Projectorganisatie S&R binnen de KNVB
Aandacht voor Sportiviteit & Respect duurzaam en structureel borgen in de reguliere bedrijfsvoering van de KNVB.
* Doelgroep: bestuurders, tuchtcommissie
* Tijd: start: Q3 2010. Realisatie Q4 2010.
* Meetbaar resultaat: eind 2010 is de projectorganisatie operatief.

2. Specifieke aanpak S&R per doelgroep
Actoren in de voetbalsport bewust maken van hun eigen verantwoordelijkheid op het gebied van Sportiviteit & Respect.
* Doelgroep: sporters, supporters, ouders, coaches/trainers, scheidsrechters/jury, bestuurders, tuchtcommissie
* Tijd: coördinatie: ong. 7 dagen 2010, ong. 3 dagen 2011. Realisatie eind 2011.
* Meetbaar resultaat: in 2011 is er een specifieke aanpak (activiteiten, communicatie) per doelgroep gerealiseerd.

3. Vergroten van de spelregelkennis
Het vergroten van begrip voor de scheidsrechter door meer aandacht te besteden aan spelregels en door spelregelkennis van actoren die betrokken zijn bij de wedstrijd te vergroten.
* Doelgroep: sporters, supporters, ouders, coaches/trainers, bestuurders
* Tijd: ontwikkeling: ong. 20 dagen 2010, ong. 5 dagen 2011. Realisatie eind 2011.
* Meetbaar resultaat: in het seizoen 2010/2011 is er een pilotactie met het voetbalbewijs. Platform voor ouders gerealiseerd in het seizoen 2011-2012.

4. Thema S&R borgen in alle opleidingen
Het duurzaam en structureel borgen van het thema Sportiviteit & Respect in de opleidingen voor technisch, arbitrerend en bestuurlijk kader.
* Doelgroep: coaches/trainers, scheidsrechters/jury, bestuurders
* Tijd: ontwikkeling: ong. 20 dagen 2011, ong. 5 dagen 2012. Realisatie Q2 2012.
* Meetbaar resultaat: in 2012 is het thema S&R verankerd in alle opleidingen van de KNVB.

5. Rituelen invoeren die S&R benadrukken
Het onderling respect tussen spelers, trainers en scheidsrechters op het voetbalveld vergroten. Tevens het geven van een goed voorbeeld richting het publiek.
* Doelgroep: sporters, coaches/trainers, scheidsrechters/jury
* Tijd: ontwikkeling en pilot: seizoen 2010-2011. Realisatie: seizoen 2011-2012.
* Meetbaar resultaat: vanaf het seizoen 2011/2012 zijn de rituelen ingevoerd in het betaald voetbal en de top van het amateurvoetbal.

6. Optimaliseren aanpak onwenselijk gedrag
Inzicht krijgen in de incidentie van de verschillende vormen van onwenselijk gedrag als input voor de ontwikkeling van preventief beleid en het voeren van een stringent sanctioneringbeleid
* Doelgroep: tuchtcommissie
* Tijd: start: Q3 2010. Realisatie Q2 2011.
* Meetbaar resultaat: aan het eind van het seizoen 2010/2011 is er een monitor voor zowel AV als BV die vanaf het seizoen 2011/2012 ingezet kan worden.

7. Aandacht voor S&R binnen BVO’s en verenigingen vergroten
Sportiviteit & Respect implementeren in beleid van Betaald Voetbal Organisaties (BVO's) en verenigingen.
* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: start Q3 2010 tot begin 2012. Afronding eind seizoen 2011-2012.

* Meetbaar resultaat: In 2012 hebben 50% van alle BVO's S&R opgenomen in hun beleid en 20% van de amateurverenigingen.

8. S&R als belangrijke waarden uitdragen

Zichtbaar maken dat het voetbal zijn verantwoordelijkheid neemt om zo de beeldvorming over voetbal te verbeteren.

* Doelgroep: sporters, supporters, ouders, coaches/trainers, scheidsrechters/jury, bestuurders, tuchtcommissie
* Tijd: ontwikkeling: n.t.b. Start seizoen 2010-2011.
* Meetbaar resultaat: In 2014 ervaart 75% van de leden van de KNVB meer Sportiviteit & Respect in het voetbal in Nederland. In 2014 is de beeldvorming over het voorkomen van onwenselijk gedrag in het voetbal afgenomen met 25%.

Acht acties voor sportiviteit & respect

1 Projectorganisatie Sportiviteit & Respect binnen de KNVB



Aandacht voor sportiviteit & respect duurzaam en structureel borgen in de reguliere bedrijfsvoering van de KNVB.

2 Specifieke aanpak S&R per doelgroep



Actoren in de voetbalsport bewust maken van hun eigen verantwoordelijkheid op het gebied van sportiviteit & respect.

3 Vergroten van de spelregelkennis



Het vergroten van begrip voor de scheidsrechter door meer aandacht te besteden aan spelregels en spelregelkennis van actoren die betrokken zijn bij de wedstrijd te vergroten.

4 Thema Sportiviteit & Respect borgen in alle opleidingen



Het duurzaam en structureel borgen van het thema Sportiviteit & Respect in de opleidingen voor technisch, arbitrerend en bestuurlijk kader.

5 Rituelen invoeren die Sportiviteit & Respect benadrukken



Het onderling respect tussen spelers, trainers en scheidsrechters op het voetbalveld vergroten. Tevens het geven van een goed voorbeeld richting het publiek.

6 Optimaliseren aanpak onwenselijk gedrag



Inzicht krijgen in de incidentie van de verschillende vormen van onwenselijk gedrag ter input van preventief beleid en het voeren van een stringent sanctioneringbeleid.

7 Aandacht voor S&R binnen BVO's en verenigingen vergroten



Sportiviteit & Respect implementeren in beleid van Betaald Voetbal Organisaties (BVO's) en verenigingen.

8 Sportiviteit & Respect als belangrijke waarden uitdragen



Zichtbaar maken dat het voetbal zijn verantwoordelijkheid neemt om zo de beeldvorming over voetbal te verbeteren.

KNKV

Doelstellingen bond met betrekking tot S&R:
Sportiviteit & Respect als uitgangspunt

• Het KNKV is al geruime tijd actief met Sportiviteit & Respect. De afgelopen jaren werd het aantal kaarten teruggebracht, werden jeugdige korfballers en hun ouders op attractieve wijze bekend gemaakt met de spelregels van het korfbal, werd de aandacht gevestigd op de omgang met scheidsrechters voor en na de wedstrijd, werden innovatie en creatieve initiatieven van verenigingen op S&R-gebied beloond en werd een verenigingshandboek S&R ontwikkeld.
• Sportieve waarden zijn van oudsher sterk verankerd binnen de korfbalsport. Door hier op een positieve en overtuigende manier meer aandacht aan te besteden kan het ontstaan van excessen op en rond het korfbalveld verder teruggebracht worden.

Aansluiting bij doelen S&R
In 2016 is Sportiviteit & Respect verankerd in de korfbalsport.
Door middel van de tien acties in dit document …
• … creëert het KNKV bewustwording van het belang om onwenselijk gedrag tegen te gaan;
• … geeft het KNKV Sportiviteit & Respect een vaste waarde binnen de gehele KNKV-organisatie;
• … zal onwenselijk gedrag bij de korfbalverenigingen ten positieve veranderen.

Aansluiting bij beleid
• Imago
• Groei
• Topsport
• Bestuurlijke vernieuwing

Activiteiten
<u>1. Communicatiecampagne S&R</u>
Iedereen in de korfbalwereld vindt sportief gedrag vanzelfsprekend en is daar trots op.
* Doelgroep: sporters, supporters, ouders, coaches/trainers, scheidsrechters/jury, bestuurders, tuchtcommissie
* Tijd: ontwikkeling: ong. 10 dagen 2010, ong. 4 dagen 2011. Lancering: okt. 2010.
* Meetbaar resultaat: na 1 jaar: 60% van de verenigingen gebruikt blijvend het communicatiemateriaal. Het materiaal is op verschillende plaatsen duidelijk zichtbaar. Na 2 jaar: 80% van de verenigingen gebruikt blijvend het communicatiemateriaal. Het materiaal is op verschillende plaatsen duidelijk zichtbaar.

2. Korfbal-top-40 actief met S&R

De top-40 van bestuurders in het korfbal neemt het initiatief in het gestructureerd implementeren van activiteiten die S&R in de korfbalwereld vergroten.

* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: ontwikkeling: ong. 12 dagen 2010. Uitvoering tot eind 2010.
* Meetbaar resultaat: wijzigingen in de organisatie doorgevoerd. Plan van aanpak in ieder district. Verenigingsbestuurders zijn zeer tevreden over de bijdrage aan S&R van top-40-bestuurders.

3. Roadshow voor verenigingsbestuurders

Twintig interactieve themabijeenkomsten overal in het land, waarin bestuurders zelf het belang van S&R en hun eigen rol daarin ontdekken.

* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: ontwikkeling: ong. 8 dagen 2010 en begin 2011. Samenstellen en opleiden team: ong. 4 dagen 2010 en begin 2011. Organisatie bijeenkomsten: ong. 8 dagen 2010 en begin 2011. Uitvoering bijeenkomsten vanaf dec. 2010 tot verder: 2 per maand, totaal ong. 60 dagen.
* Meetbaar resultaat: 1000 handtekeningen onder het manifest. 250 pakketten uitgedeeld voor de lancering van de communicatiecampagne. 40 inschrijvingen (= 40 verenigingen) voor deelname aan de module ‘Sportief besturen in de praktijk’.

4. Module 'Sportief besturen' ontwikkelen

Verenigingsbesturen stimuleren en faciliteren om S&R te integreren in het verenigingsbeleid.

* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: ontwikkeling en organisatie: 2010 en begin 2011. Jan. 2011: start 1e ronde (5 sessies). Apr. 2011: start 2e ronde. Sept. 2011: start 3e ronde.
* Meetbaar resultaat: Na de 1e ronde (begin 2011) hebben bestuurders van 25 verenigingen de module gevolgd en een actieplan S&R ontwikkeld. Aan het eind van 2011 hebben bestuurders van 75 verenigingen de module gevolgd en een actieplan S&R ontwikkeld.

5. Opleidingsmodule technisch en arbitraal kader

Sportiviteit & Respect opnemen in opleiding van technisch (trainers, coaches) en arbitraal kader op alle niveaus.

* Doelgroep: coaches/trainers, scheidsrechters/jury
* Tijd: ontwikkeling: ong. 4 dagen 2010, ong. 2 dagen 2011. Introductie voorjaar 2011.
* Meetbaar resultaat: in 80% van de opleidingen voor technisch kader en arbitrage is S&R opgenomen.

6. Korfbal, speel 't volgens de regels

Het begrip van de spel- en gedragsregels vergroten bij jeugdleden en hun ouders, zodat zij weten hoe zich te gedragen op en rond het korfbalveld.

* Doelgroep: sporters, ouders
* Tijd: ontwikkeling: ong. 10 dagen 2010, ong. 2 dagen 2011. Introductie voorjaar 2011.
* Meetbaar resultaat: 70% van de jeugdleden van 6-10 jaar heeft kennisgenomen van de inhoud van ‘Korfbal, speel 't volgens de regels’. 70% van de ouders van jeugdleden van 6-10 jaar heeft kennisgenomen van de inhoud van ‘Korfbal, speel 't volgens de regels’.

7. Rol van de aanvoerder verzwaren

Sportief en respectvol gedrag van teams stimuleren en borgen.

* Doelgroep: sporters
* Tijd: ontwikkeling: ong. 6 dagen 2010, ong. 8 dagen 2011. Start uitrol in seizoen 2011-2012.
* Meetbaar resultaat: verbetering van de beoordeling van het wedstrijdverloop en de behandeling voor en na de wedstrijd door scheidsrechters. Positieve evaluatie van de rol van de aanvoerder door scheidsrechters.

8. Spelregelverbetering

Wedstrijden sportiever laten verlopen door regels aan te passen die verstorend werken, moeilijk te interpreteren zijn of onsportief gedrag in de hand werken.

* Doelgroep: sporters, supporters, ouders, coaches/trainers, scheidsrechters/jury
* Tijd: ontwikkeling: ong. 6 dagen 2010, ong. 8 dagen 2011. Eerste tests in seizoen 2011-2012.
* Meetbaar resultaat: aantal gele en rode kaarten gekoppeld aan de gewijzigde spelregels daalt op de lange termijn met x % (te bepalen a.d.h.v. de uitkomsten van actie 9). Sportplezier en plezier in fluiten neemt toe (wordt gemeten door Masterplan Arbitrage).

9. Registratie van overtredingen gebruiken als beleidsinstrument

Inzicht krijgen in de huidige sportiviteitsituatie om gericht acties te ondernemen om ongewenst gedrag aan te pakken en gewenst gedrag te belonen.

* Doelgroep: scheidsrechters/jury, bestuurders
* Tijd: ontwikkeling: ong. 10 dagen 2010, ong. 2 dagen 2011. Test 2e helft seizoen 2010-2011. Lancering in seizoen 2011-2012.
* Meetbaar resultaat: afname van het totale aantal gele en rode kaarten en incidenten. Toename van het aantal keer dat het verbond actie onderneemt richting verenigingen om onsportief gedrag en het aantal incidenten terug te dringen.

10. Tuchtrecht updaten

Bestuurders meer houvast geven wanneer ze optreden in het kader van Sportiviteit & Respect.

* Doelgroep: bestuurders, tuchtcommissie.
* Tijd: ontwikkeling: ong. 12 dagen 2010, ong. 3 dagen 2011. Toets 2e helft seizoen 2010-2011. Lancering in seizoen 2011-2012.
* Meetbaar resultaat: daling van het aantal tuchtzaken. Korte doorlooptijd van tuchtprocedures. Minder beroepszaken. Hogere bestuurderstevredenheid met betrekking tot het tuchtrecht.

Tien acties voor sportiviteit & respect

1 Communicatiecampagne sportiviteit & respect



Iedereen in de korfbalwereld vindt sportief gedrag vanzelfsprekend en is daar trots op.

2 Korfbal top 40 actief met sportiviteit & respect



De top 40 bestuurders in het korfbal neemt het initiatief in het gestructureerd implementeren van activiteiten die sportiviteit & respect in de korfbalwereld vergroten.

3 Roadshow voor verenigingsbestuurders



Twintig interactieve themabijeenkomsten overal in het land, waarin bestuurders zelf het belang van sportiviteit & respect en hun eigen rol ontdekken.

4 Module 'Sportief Besturen' ontwikkelen



Verenigingsbesturen stimuleren en faciliteren om sportiviteit & respect te integreren in het verenigingsbeleid.

5 Opleidingsmodule technisch en arbitraal kader



Sportiviteit & respect opnemen in opleiding van technisch (trainers, coaches) en arbitraal kader op alle niveaus.

6 Korfbal, speel 't volgens de regels



Het begrip van de spel- en gedragsregels vergroten bij jeugdleden en hun ouders, zodat zij weten hoe zich te gedragen op en rond het korfbalveld

7 Rol van de aanvoerder verzwaren



Sportief & respectvol gedrag van teams stimuleren en borgen.

8 Spelregelverbetering



Wedstrijden sportiever laten verlopen door regels aan te passen die verstorend werken, moeilijk interpreteerbaar zijn of onsportief gedrag in de hand werken.

9 Registratie van overtredingen gebruiken als beleidsinstrument



Inzicht krijgen in de huidige sportiviteitssituatie om gericht acties te ondernemen om ongewenst gedrag aan te pakken en gewenst gedrag te belonen.

10 Tuchtrecht updaten



Bestuurders meer houvast geven wanneer ze optreden in het kader van sportiviteit & respect.

KNBSB

Doelstellingen bond met betrekking tot S&R:
Tijd voor actie! Op weg naar een cultuur van persoonlijk leiderschap

• De laatste jaren wordt de KNBSB geconfronteerd met een stijgend aantal strafzaken en gestaakte wedstrijden en een verslechtering in de onderlinge verhoudingen tussen verenigingen.
• Binnen de KNBSB is de voorbijgaande jaren echter weinig expliciete aandacht geweest voor S&R. De bond heeft vrijwel geen beleid op dit thema ontwikkeld, laat staan instrumentarium. Tot op heden heeft de KNBSB het grijze gebied waarop S&R betrekking heeft altijd proberen in te kleuren middels instructies en via bijeenkomsten. Meer en meer komen we er echter achter dat reactief reglementeren niet toereikend is om S&R bij honkbal en softbal te garanderen, terwijl de behoefte aan een waarborg toeneemt.
• De KNBSB onderstreept deze aanpak door te beginnen bij de bestuurslaag van de verenigingen om de grootste impact te bewerkstelligen.

Aansluiting bij doelen S&R
In 2016 gaat iedereen in de honkbal- en softbalsport normaal met elkaar om.
Door middel van de tien acties in dit document wil de KNBSB …
• … tot een gedragskader komen ten aanzien van het gewenste gedrag binnen de honkbal- en softbalsport.
• … instrumentarium ontwikkelen dat de verschillende actoren helpt om vanuit het gezamenlijke gedragskader te blijven werken.
• … een cultuur creëren waarin mensen hun verantwoordelijkheid durven te nemen.

Aansluiting bij beleid
Belangrijkste beleidspunten 2009-2012:
• Successen boeken in de breedtesport
• Bij elke wedstrijd horen opgeleide coaches/trainers, umpires en begeleiders
• Talentontwikkeling en topsport honkbal en softbal
• Marketing, communicatie, sponsorfinding, events en merchandising
• Moderne bond met een moderne werkstructuur

Activiteiten
1. De bondsorganisatie als basis voor S&R
S&R laten leven in de bondsorganisatie en samen de basis leggen voor een gedeeld gedragskader in de sport.
* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: voorbereiding en uitvoering: ong. 4 dagen 2010.
* Meetbaar resultaat: persoonlijk commitment van iedereen op het bondsbureau, meetbaar als: S&R altijd op de agenda van de bestuursvergadering, óók op een positieve en constructieve manier (niet alleen maar de problemen bespreken). S&R altijd op de agenda van het werkoverleg, óók op een positieve en constructieve manier (niet alleen maar de problemen bespreken). Alle activiteiten voor het bondsbureau in 2010 afronden.

2. Clusterbijeenkomsten organiseren rond S&R
Horen waar bestuurders tegenaan lopen en wat er op lokaal niveau allemaal speelt, om inzicht krijgen in de behoeften ten aanzien van ondersteuning vanuit het bondsbureau.
* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: voorbereiding 2010. Uitvoeren clusterbijeenkomsten: ong. 10 dagen 2011.
* Meetbaar resultaat: 10 bijeenkomsten (in de 10 clusters) in 2011. 120 van de 200 verenigingen aanwezig bij de clusterbijeenkomsten over S&R. Alle aanwezige bestuurders bewust van hun rol ten aanzien van S&R en actief betrokken bij de vervolgstappen.

3. S&R verankeren in opleidingsmodules voor officials
Scheidsrechters weerbaarder maken, door S&R op te nemen in opleiding van arbitraal kader op alle niveaus (te starten met een landelijke try-out in level 4).
* Doelgroep: scheidsrechters
* Tijd: inhoudelijke ontwikkeling: 2010-2011. Try-out level 4: seizoen 2011. Evaluatie en evt. aanpassing: 2011-2012. Seizoen 2012: implementatie andere levels.
* Meetbaar resultaat: in april 2011 starten met de try-out in level 4. In 2012 implementatie in de andere levels: Level 1: 250 nieuwe mensen per jaar en 85 bijscholing. Level 2: 25 mensen per jaar. Level 3: 10 per jaar.

4. Extra aandacht voor problematische teams
Probleemteams en hun begeleiders middels een speciaal Positief-Coachen-programma bewust maken van het belang van S&R en hun rol en verantwoordelijkheden hierin.
* Doelgroep: sporters
* Tijd: voorbereiding en bijeenkomst: start 2010, afronden voor 04-2011. Evaluatie 2011.
* Meetbaar resultaat: alle probleemverenigingen (8 à 10) gaan en willen gewoon weer gezamenlijk met elkaar competitie spelen. De KNBSB wil dit voor april 2011 bewerkstelligen en in oktober 2011 evalueren.

5. Prematch-briefing door scheidsrechters met alle spelers
Wedstrijden sportiever laten verlopen doordat de scheidsrechter vlak voor de wedstrijd alle spelers bijeen roept en uitlegt wat hij van hen tijdens de wedstrijd verwacht.
* Doelgroep: sporters en scheidsrechters
* Tijd: voorbereiden pilot: begin 2011. Uitvoeren pilot: seizoen 2011. Evaluatie en implementatie op lagere niveaus: eind 2011 en 2012.
* Meetbaar resultaat: minder strafzaken. De maatregel moet zichtbaar zijn in hoofdklassewedstrijden vanaf 2011. De maatregel moet zichtbaar zijn in wedstrijden op alle niveaus vanaf 2012 of 2013 (afhankelijk van de snelheid waarmee dit in de opleidingen kan worden opgenomen).

6. Spelregelkennis van jeugd vergroten
De level-1-spelregelcursus breder implementeren, te beginnen bij jeugd vanaf 14 jaar.
* Doelgroep: sporters
* Tijd: plan maken en materialen uitwerken en testen: 2011 en begin 2012. Implementatie: seizoen 2012. Evalueren en aanscherpen: 2013.
* Meetbaar resultaat: op 1 april 2013 hebben 8.000 jeugdspelers de spelregelcursus gevolgd. Vanaf 2013 volgt iedere jeugdspeler van 14 jaar de level-1-spelregelcursus.

7. S&R verankeren in reglementen

Door de reglementen up-to-date te houden, wordt het 'grijze' gebied kleiner en hebben bestuurders optimaal houvast wanneer ze optreden in het kader van S&R.

* Doelgroep: bestuurders en strafcommissie
* Tijd: n.t.b.
* Meetbaar resultaat: n.t.b.

8. Verenigingshandboek

Bestuurders handvatten op maat geven om het honk- en softbal gedragskader te verankeren in hun vereniging.

* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: ontwikkelen handboek (op basis van clusterbijeenkomsten): 2011. Voorbereiden en uitvoeren 2e reeks clusterbijeenkomsten: 2012.
* Meetbaar resultaat: 40% van de verenigingen gebruikt eind 2012 actief het handboek. Meetbaar resultaat verder bekijken na vaststellen budget.

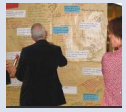
9. Ouders als actiepunt nummer één bij verenigingen

Het beïnvloeden en betrekken van ouders als belangrijk onderwerp in het verenigingshandboek en tijdens een tweede reeks van clusterbijeenkomsten.

* Doelgroep: ouders en bestuurders
* Tijd: onderdeel van ontwikkeling handboek en clusterbijeenkomsten: 2011-2012.
* Meetbaar resultaat: verenigingen actief aan de slag met ouders op het gebied van S&R. Uiteindelijk toename van het aantal scheidsrechters omdat het commentaar van ouders afneemt.

Negen acties voor sportiviteit & respect voor de KNBSB

1 De bondsorganisatie als basis voor sportiviteit & respect



S&R laten leven in de bondsorganisatie en samen de basis leggen voor een gedeeld gedragskader in de sport.

2 Clusterbijeenkomsten organiseren rond sportiviteit & respect



Horen waar bestuurders tegenaan lopen, wat er op lokaal niveau allemaal speelt en om inzicht krijgen in de behoeften ten aanzien van ondersteuning vanuit het bondsbureau.

3 Sportiviteit & respect verankeren in opleidingsmodules voor officials



Scheidsrechters weerbaarder maken, door sportiviteit & respect op te nemen in opleiding van arbitraal kader op alle niveaus (te starten met een landelijke try-out in level 4).

4 Extra aandacht voor problematische teams



Probleemteams en hun begeleiders middels een speciaal Positief Coachen programma bewust maken van het belang van S&R en hun rol en verantwoordelijkheden hierin.

5 Prematch briefing door scheidsrechters met alle spelers



Wedstrijden sportiever laten verlopen doordat de scheidsrechter vlak voor de wedstrijd alle spelers bij elkaar roept en uitlegt wat hij van hen tijdens de wedstrijd verwacht.

6 Spelregelkennis van jeugd vergroten



De level 1 spelregelcursus breder implementeren, te beginnen bij jeugd vanaf 14 jaar.

7 Sportiviteit & respect verankeren in reglementen



Door de reglementen up-to-date te houden, wordt het ‘grijze’ gebied kleiner en hebben bestuurders optimaal houvast wanneer ze optreden in het kader van sportiviteit & respect.

8 Verenigingshandboek



Bestuurders handvatten op maat geven om het honk- en softbal gedragskader te verankeren in hun vereniging.

9 Ouders als actiepunt nummer 1 bij verenigingen



Het beïnvloeden en betrekken van ouders als belangrijk onderwerp in het verenigingshandboek en tijdens een tweede reeks aan clusterbijeenkomsten.

KNZB

Doelstellingen bond met betrekking tot S&R:
De sport weer centraal, te beginnen met waterpolo

• De waterpolosport is stoer, snel en dynamisch. Helaas wordt deze sport ook nog vaak geassocieerd met 'al die gemene dingen die onder water gebeuren'. Dit is deels perceptie, maar het berust deels ook op de werkelijkheid. Normen vervagen en omgangsvormen veranderen, met alle negatieve effecten van dien. Zo wordt niet alleen de verenigingssfeer aangetast, maar heeft de KNZB ook te maken met een daling van het aantal scheidsrechters en zelfs van het aantal leden.
• De KNZB zet nu sterk in op versterking van de zwemverenigingen en wil daarbij graag dat de schoonheid van de waterpolosport weer centraal komt te staan, niet die wel of niet gegeven strafworp of de bijbehorende straf.
• In eerste instantie focust de KNZB zich daarbij op waterpolo, maar op de langere termijn wil zij deze activiteiten ook toepassen op andere takken van de zwemsport.

Aansluiting bij doelen S&R
Door middel van de negen acties in dit document wil de KNZB …
• … binnen verenigingsbesturen bewustwording voor Sportiviteit & Respect vergroten.
• … de kwaliteit van sporttechnisch en arbitrerend kader vergroten.
• … het aantal tuchtzaken terugbrengen.

Aansluiting bij beleid
Beleidsplan Waterkracht 2012 is opgebouwd uit vijf ambities, die allen bijdragen aan het hoofddoel: 155.000 leden in 2012.
• KNZB: servicegericht
• Leven Lang Zwemmen
• KNZB: belangenbehartiger
• Sterke verenigingen
• Topsport en talentontwikkeling

Activiteiten
<u>1. S&R laten leven bij de bond</u>
S&R laten leven bij alle bestuurders en medewerkers van de zwembond: iedereen weet wat met S&R bedoeld wordt, waarom het belangrijk is en welke acties de KNZB ontplooit.
* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: voorbereiding: ca. 2 dagen 2011. Bijeenkomst: maart 2011.
* Meetbaar resultaat: ?

2.Bewustzijn en commitment creëren onder verenigingen
Bestuurders bewust maken van het belang van S&R en hun eigen rol, en hun commitment laten tonen door het ondertekenen van het waterpoloconvenant.
* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: presentatie ALV 2011, districtsbijeenkomst sept. 2011, spin-off 2011. Voorzittersdag tijdens KNZB-congres: 2012.
* Meetbaar resultaat: na de districtsbijeenkomsten heeft 50% van de verenigingen (=120 verenigingen) het convenant getekend. Na het KNZB-congres hebben nagenoeg alle verenigingen het convenant getekend.

3. Verenigingen gericht ondersteunen bij het bevorderen van S&R
Bestuurders faciliteren om zich actief in te zetten voor een beter klimaat op en rond de velden, onder andere door S&R te integreren in het verenigingsbeleid.
* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: introductie van alle hulpmiddelen: zomer 2011. Promoten en gebruik van hulpmiddelen: 2011 en 2012. Evalueren en aanpassen: eind 2012.
* Meetbaar resultaat: eind 2011 heeft 25% van de waterpoloverenigingen (=60 verenigingen , ong. 50% van de verenigingen die het convenant heeft getekend) de module 'Sportief besturen' binnen Clubkoers doorlopen (de KNZB kan zien welke modules binnen Clubkoers door verenigingen zijn doorlopen). Half 2012 (na het KNZB-congres) heeft 50% van de waterpoloverenigingen (=120 verenigingen) de module 'Sportief besturen' binnen Clubkoers doorlopen. Half 2012 heeft 40% van alle verenigingen (=170 verenigingen) de informatiebrochure in de introductie voor nieuwe leden en hun ouders opgenomen (meten in de jaarlijkse enquête).

4.S&R integreren in opleidingen voor technisch kader en arbitrage
Technisch kader en scheidsrechters bewust maken van hun rol en verantwoordelijkheid ten aanzien van S&R en hen helpen er in hun dagelijkse praktijk goed mee om te gaan.
* Doelgroep: coaches/trainers, scheidsrechters/jury
* Tijd: ontwikkeling: zomer 2011. Implementatie: sept. 2011.
* Meetbaar resultaat: sept. 2011 (start seizoen 2011) is de module S&R opgenomen in de opleidingen voor trainers en scheidsrechters.

5.Beroepscode voor scheidsrechters verder implementeren
Scheidsrechters bewust maken van het belang van S&R en hun eigen rol, en hun commitment laten tonen door ondertekenen van de beroepscode.
* Doelgroep: scheidsrechters/jury
* Tijd: pilot niveau 3: begin 2011. Niveau 1 en 2 ontwikkelen en niveau 3 definitief maken: 2011. Niveau 3 implementeren en pilot niveau 1 en 2: eind 2011 en start 2012. Evaluatie pilot niveau 1 en 2: 2012. Implementatie: 2012-2013.
* Meetbaar resultaat: n.t.b.: Ieder jaar worden 80 tot 100 nieuwe scheidsrechters opgeleid. Vanaf seizoen 2012-2013 ondertekenen alle nieuwe scheidsrechters van alle niveaus de beroepscode.

6.Positief-Coachen-programma voor coaches en trainers

Coaches en trainers bewust maken van hun rol en verantwoordelijkheid ten aanzien van S&R en hen helpen er in hun dagelijkse praktijk goed mee om te gaan.

* Doelgroep: scheidsrechters/jury.
* Tijd: landelijke theatershows: 2011. Sessie op KNZB-congres: 2012.
* Meetbaar resultaat: alle hoofdklasse- en WOC-coaches wonen tijdens het KNZB-congres de sessie Positief Coachen bij. De sessie wordt enthousiast ontvangen en positief beoordeeld (cijfer minimaal een 8).

7.Communicatiecampagne

S&R zichtbaar en bespreekbaar maken en houden onder alle direct betrokkenen in de waterpolosport.

* Doelgroep: sporters, supporters, ouders, coaches/trainers, scheidsrechters/jury, bestuurders
* Tijd: ontwikkeling en productie: deadline sept. 2011. 1e ronde introductie: vanaf sept. 2011. 2e ronde introductie: vanaf feb. 2012.
* Meetbaar resultaat: doelstelling is dat na de districtsbijeenkomsten 50% van de verenigingen (=120 verenigingen) het convenant heeft getekend. Al deze verenigingen moeten meteen de campagne ontvangen en eind 2011 moet de campagne dus te zien zijn op 120 verenigingen. Na het KNZB-congres hebben nagenoeg alle verenigingen het convenant getekend. Doelstelling is om half 2012 de campagne terug te zien op 80% van de verenigingen.

8.Terugbrengen van het aantal tuchtzaken

Preventieve werking van straffen verhogen, door sneller en adequater optreden tegen zware overtredingen.

* Doelgroep: sporters, scheidsrechters/jury
* Tijd: 1e ronde wijzigingen: vanaf maart 2011 (1 sept. actueel). 2e moderniseringsronde: 2011. 1e meting: 2012.
* Meetbaar resultaat: het aantal tuchtzaken loopt vanzelf terug, omdat verbale overtredingen niet meer voor de tuchtcommissie komen, maar in het meetbare resultaat gaat de KNZB deze overtredingen nog wel meenemen (om echt een verbetering van de sportiviteit te kunnen meten). Dit gezegd hebbende, is de doelstelling om per 1 sept. 2011 het nieuwe tuchtrecht na de eerste moderniseringsronde actueel te hebben. En om per half 2012 het aantal tuchtzaken teruggebracht te hebben van 399 op jaarbasis naar 350 op jaarbasis (incl. automatische schorsingen voor verbale overtredingen). Optie tot nog een meetmoment, wellicht nadat de 2e moderniseringsronde een seizoen actueel is.

9.Evalueren en presenteren van resultaten

Resultaten meten om S&R-beleid bij te sturen en de geloofwaardigheid van activiteiten vergroten door positieve resultaten op S&R-vlak te communiceren.

* Doelgroep: bestuurders
* Tijd: ?
* Meetbaar resultaat: positieve evaluatie (bijvoorbeeld verbetering van S&R-beleving), zoals omschreven in de uitwerking van de verschillende acties.

Negen acties voor sportiviteit & respect voor de KNZB

1 Sportiviteit & respect laten leven bij de bond



S&E laten leven bij alle bestuurders en medewerkers van de zwembond: iedereen weet wat met S&R bedoeld wordt, waarom het belangrijk is en welke acties de KNZB ontplooit.

2 Bewustzijn en commitment creëren onder verenigingen



Bestuurders bewust maken van het belang van S&R en hun eigen rol, en hun commitment laten tonen door het ondertekenen van het waterpolo convenant.

3 Verenigingen gericht ondersteunen bij het bevorderen van S&R



Bestuurders faciliteren om zich actief in te zetten voor een beter klimaat op en rond de velden, onder andere door S&R te integreren in het verenigingsbeleid.

4 S&R integreren in opleidingen voor technisch kader en arbitrage



Technisch kader en scheidsrechters bewust maken van hun rol en verantwoordelijkheid ten aanzien van S&R en hen helpen er in hun dagelijkse praktijk goed mee om te gaan.

5 Beroepscode voor scheidsrechters verder implementeren



Scheidsrechters bewust maken van het belang van S&R en hun eigen rol, en hun commitment laten zien door ondertekenen van de beroepscode.

6 Positief coachen programma voor coaches en trainers



Coaches en trainers bewust maken van hun rol en verantwoordelijkheid ten aanzien van S&R en hen helpen er in hun dagelijkse praktijk goed mee om te gaan.

7 Communicatiecampagne



S&R zichtbaar en bespreekbaar maken en houden onder alle direct betrokkenen in de waterpolosport.

8 Terugbrengen van het aantal tuchtzaken



Preventieve werking van straffen verhogen, door sneller en adequater optreden tegen zware overtredingen.

9 Evalueren en presenteren van resultaten



Resultaten meten om S&R-beleid bij te sturen en de geloofwaardigheid van activiteiten te vergroten door positieve resultaten op S&R vlak te communiceren.

Bijlage 3: Topiclijst interviews voorjaar 2011

Inleiding

- Kort aangeven waar het onderzoek over gaat en werkwijze interview benoemen. …. (Leren van elkaar! Geen controle: ter bevordering S&R en niet ter beoordeling)

Korte kennismaking en context en werkwijze bond verhelderen.

- Kun je me kort wat vertellen over de organisatiestructuur van [naam bond] waarin je werkt aan het SSR-project? Structuur en cultuur (op bondsniveau/regio/district autonomie)?
- (Hoe kijk je zelf aan tegen het project SSR en de doelstellingen m.b.t. 'onwenselijk gedrag'? Wat houdt dat voor jou in? Wat stoort jou het meest in het imago van de sport/jouw sport?)

Doorspreken succes- en faalfactoren actieplannen.

- Waarom hebben jullie voor deze actiepunten gekozen?
- Wat gerealiseerd, wat niet? Op schema? Hoe en waarom?
- Is er vooraf een probleemanalyse gemaakt t.b.v. de verschillende actiepunten?
- Welke actiepunt wordt/is in jouw ogen goed uitgevoerd? Hoe wordt dit actiepunt uitgevoerd? Waarom verloopt dit actiepunt het best? Volgens verwachting? Wanneer ben je tevreden bij dit actiepunt? Wordt er op dit punt een effectmeting verricht/is er meetbaar resultaat? Heb je voldoende draagvlak op dit actiepunt?
- Welke actiepunt verloopt het minst? Hoe wordt dit actiepunt uitgevoerd? Waarom verloopt dit actiepunt het slechtst? Volgens verwachting? Wanneer ben je tevreden bij dit actiepunt? Wordt er op dit punt een effectmeting verricht/is er meetbaar resultaat? Ervaar je voldoende draagvlak voor dit actiepunt in de bond/vanuit de verenigingen/bij de sporters etc.
- Zijn er actiepunten bijgekomen? Of juist afgevallen?
- Zijn er t.a.v. gedragsverandering al effecten merkbaar? Waarin? Hoe?
- Welke doelgroepen zijn het lastigst te bereiken? Te motiveren en te enthousiasmeren voor SSR? Hoe komt dat volgens jou? En wat ben je/zijn jullie van plan hieraan te doen?
- Zijn er voldoende middelen, capaciteit, kennis en mogelijkheden binnen de bond om de actiepunten te kunnen uitvoeren? Waar schort het aan of waar zou je meer van willen hebben?
- Voldoet het project tot nu toe aan je verwachtingen? (effect verwachtingen 1 week een SSR poster in de kantine? Of 75% verenigingen heeft convenant getekend vs. 50% leeft het na?)
- Welke sancties staan er op bijv. een onvoldoende bij het NK spelregelquiz? Hoe ver kan je als bond gaan? Waar ligt volgens jou/jullie grens? (boete/uit de competitie halen) (proactief of reactief beleid?).
- Wat is het verschil met het vorige beleid rondom S&R (bijv. mogelijkheden tot opvragen nieuw lesmateriaal)? Wat werkte toen niet en nu wel? Mogelijke verklaringen?

- Als er een bond bij je aanklopt, wat adviseer je dan zeker wel of niet? Inzetten op aantal? Op basis waarvan?
- Is er sprake van samenwerking op dit terrein met andere bonden, hoe verloopt deze samenwerking? Synergie? Wat zijn hiervan de voor- en nadelen?
- Zijn de actieplannen met andere bonden volgens jou uitwissel-/overdraagbaar? Waardoor? Voorbeeld? Evt. doorvragen naar de invloed structuur/cultuur van de bond op het S&R-beleid (belemmeringen o.i.d.)

Overige

- Bij tijd over: voortgang overige acties doorspreken zoals die in actieplannen beschreven staan (voorbereiden).
- Hoe worden ‘probleemverenigingen’ geselecteerd (zie punt 1.3 VI)? En vervolgens benaderd? Hoe is de reactie? Ervaring?
- Wat hebben jullie tot nu toe gedaan met de spel- en gedragsregelanalyse? Hoe zijn de acties aangepast? of: wat zijn de voornemens hierin?

Afsluiten

- Is er nog iets niet aan bod gekomen waar je het graag over zou willen hebben? Benoemd zou willen hebben?
- Bedanken en vervolgafspraken maken (toesturen verslag en bellen in november).

Bijlage 4: Topiclijst belronde najaar 2011

0. Vragen laatste stand van zaken die nog besproken moeten worden

1. Twee jaar SSR-programma zit er bijna op. Welke actie of welk onderdeel uit het actieplan heeft het beste resultaat opgeleverd of de meeste vooruitgang teweeggebracht (max. 2 noemen)? Waarom is juist dit zo succesvol geweest? (kort toelichten)

2. Welke actie of welk onderdeel uit het actieplan heeft het minste resultaat opgeleverd of minder vooruitgang teweeggebracht dan gehoopt of verwacht (max. 2 noemen)? Wat is de achtergrond van dit mindere resultaat (kort toelichten)?

3. Wat zou je echt nooit meer doen i.h.k.v. een S&R-actieplan?

4. Wat is het grootste leerpunt vanuit de uitvoering van het actieplan 'Samen voor Sportiviteit & Respect'?

5. Welke actie(s) uit het huidige actieplan wordt of worden de komende jaren voortgezet (2 noemen)? En waarom? *Of: welke acties worden voortgezet binnen het programma 'Veilig Sportklimaat'?*

6. Welke nieuwe actie wil de bond gaan ontwikkelen in het programma Veilig Sportklimaat? En waarom?

7. Wat heb je overgenomen/geleerd of zou je over willen nemen/leren van andere bonden?

8. Bij verschillende doelgroepen, zoals bestuursleden, trainers/coaches, arbitrage/juryleden, ouders, publiek en (jeugdige) sporters, wordt op verschillende manieren aandacht besteed aan S&R. Welke doelgroep is voor jou de belangrijkste om inzet op te plegen en waarom? En welke aanpak hoort daarbij?

9. Is alles afgehandeld wat jullie beoogden in het actieplan?

Bijlage 5: Strategiematrix verslag expertmeeting

Tijdens de expertmeeting werd gebruik gemaakt van een zogenaamde ‘strategiematrix’. Deze werkvorm maakt de consequenties van een bepaalde beleidslijn inzichtelijk door groepen op basis van een toegewezen scenario beleidsacties,te laten kiezen uit een beperkt aantal mogelijkheden. De beslispunten zijn door de onderzoekers vooraf aangereikt in een strategiematrix. Nieuwe beslispunten konden worden toegevoegd. In het volgende deel van deze paragraaf worden de medewerkers A en B voorgesteld.

Omschrijving medewerker A

“Alleen met duidelijke regels kunnen we een grens aangeven van wat we accepteren op en rond het sportveld. Het moet daarom voor iedereen helder zijn dat de sport vol gaat voor S&R gaat en dat ongewenst gedrag niet geaccepteerd wordt. Niet alleen de sporters moeten hiervan doordrongen zijn, ook andere betrokken moeten hun verantwoordelijkheid nemen om samen te werken aan een prettige sportomgeving voor iedereen, een omgeving waarin voor iedereen plaats is. Mensen die zich niet kunnen houden aan de regels zullen door middel van een lik-op-stuk-beleid aangepakt worden. Overtreders kunnen rekenen op sancties en sportverenigingen waar veel incidenten plaatsvinden, zullen bijgestaan worden door de bond met adviezen en eventuele (dwingende) maatregelen. Vergaande incidenten vragen om een vergaand ingrijpen, alleen op deze wijze kunnen we de angel uit het onsportieve gedrag halen.”

Omschrijving medewerker B

“De sport is van ons allemaal en logischerwijs spelen er zowel op als rond het veld vergelijkbare problemen als in de samenleving, zo ook een mentaliteit van verharding. Om de sportomgeving tot een prettige plek maken voor iedereen, dienen we er trots op te zijn en deze te koesteren. We voelen ons immers verbonden met onze sport en gaan er voor ons plezier naartoe. Het is daarom noodzakelijk dat iedereen zich bewust is van zijn eigen verantwoordelijkheid om een prettige sfeer te creëren. Alle sporters en betrokkenen moeten dat inzien en ervaren. Door alert te zijn op een positieve benadering en elkaar aan te durven spreken wanneer het moet, zal het sportklimaat ten gunste verbeteren. Laten we een voorbeeld zijn voor de hele maatschappij. Samen staan we sterk en met een positieve insteek kunnen we de hufterigheid buiten de sport houden.”

In bijlage 6 is de strategiematrix weergegeven. Op de horizontale as staan zestien verschillende beleidsbeslispunten naast elkaar. De betreffende punten zijn in de eerdere analyses (zie hoofdstukken 5 en 6) als belangrijke beleidselementen naar voren gekomen. Ze zijn ingedeeld in twee thema’s: doelgroepen en acties. Per beleidsbeslispunt kunnen de deelnemers kiezen uit twee tot vijf mogelijkheden.

Nadat de beide groepen op basis van het hun toegewezen scenario een standpunt hebben bepaald, kleurt de groep behorende bij medewerker A haar voorkeur geel en de groep behorende aan medewerker B de hare blauw. De voorkeursopties per scenario worden aan het eind van de opdracht plenair gepresenteerd, waarna de ingevulde strategiematrixen voor de twee scenario’s met elkaar worden vergeleken. Dit levert soms specifieke accenten op, maar ook veel punten van overeenstemming tussen de scenario’s.

Een beeld van het totaalresultaat is te vinden in bijlage 7. Wanneer blauw en geel gemengd worden, ontstaat groen. Uit de groene vlakken valt op te maken voor welke beleidsbeslispunten het niet uitmaakt of je werkt vanuit scenario A of B.

In hoofdstuk 6 zijn de overeenkomstig gekozen, 'groene' beleidskeuzes gepresenteerd, hieronder volgt een overzicht beleidspunten waarbij de beide groepen verschillend kozen.

Bondsmedewerkers

De experts van A vonden dat zij vanuit de benadering 'lik op stuk' niet anders konden dan de bondsmedewerkers een *'sturende en directieve rol'* toe te schrijven. Groep A voegde hier echter aan toe deze typering te 'smal' te vinden, aangezien bondsmedewerkers tal van functies vervullen en zaken regelen. Met puur een *'sturende en directieve rol'* lijkt het of de bondsmedewerkers bovenop de toepassing van het 'strak' uitgezette beleid zitten.

Echter, hoe meer een bond oplegt, hoe groter de te verwachten weerstand vanuit de verenigingen tegen het betreffende beleid, meent groep A. Daarom dient er gezocht te worden naar een balans waarbij de ingevoerde regels weliswaar streng zijn, maar wel op de juiste wijze vertaald en overgebracht worden naar de verenigingen.

De experts van B kozen voor de *'ondersteunende en adviserende rol'* omdat de bonden in de hele omgang met verenigingen S&R kunnen uitdragen en het goede voorbeeld kunnen geven, zodat zij als een inspirerend rolmodel fungeren.

Arbitrage/jury

In groep A vraagt de NRB zich af of de doelgroep arbitrage/ jury meer bevoegdheden kan worden toebedeeld. Als iemand oppert dat scheidsrechters wellicht meer gele en rode kaarten kunnen trekken, ageert de KNZB daartegen door te stellen dat er dan een overdreven focus op de kaarten komt te liggen. Daarmee komt groep A uit bij de eerste optie: *'geen aparte activiteiten vanuit S&R, worden door het masterplan arbitrage al voldoende gesteund.'*

Groep B kiest voor twee andere opties: *'hebben de mogelijkheden om in te grijpen, daarom een belangrijke drager van S&R en daarom gerichte activiteiten vanuit S&R-oogpunt ontwikkelen'* en: *'scheidsrechters doen te weinig aan S&R, daarom meer aandacht voor sneller en consequenter straffen.'*

Jeugd

Het vijfde beleidsbeslispunt ten aanzien van de jeugd was een makkelijke opgave voor de experts van groep A. Zij waren het er unaniem over eens dat 'jong geleerd oud gedaan is' en kozen daarom voor de optie *'zwaar inzetten op jeugd, omdat zij ambassadeurs kunnen zijn voor S&R.'* Groep A vulde aan dat de eerste optie, 'verplichten om een spelregelcursus te volgen met een eindtest', onderdeel zou kunnen uitmaken van de gekozen optie.

Groep B koos voor het *'verplichten om een spelregelcursus te volgen met een eindtest'* en vulde aan dat de jeugd ook de gedrags- of huisregels van de club moet kennen. Echter, nog liever zagen de groepsleden aandacht voor de sporter in het algemeen, in plaats van een eenzijdige focus op de jeugd. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een sportquiz voor iedereen, waarin de

huisregels worden geïntroduceerd. Een warm welkom bij de club werd ook als belangrijk streven benoemd.

Ouders

Bij de overwegingen over het beleid ten aanzien de ouders, bogen de experts van groep A zich over een gegeven voorbeeld uit Engeland, waar ouders worden verwezen naar een speciaal supportersvak op ruime afstand van hun sportende kinderen. De experts trokken de effectiviteit van deze maatregel in twijfel. Zij zagen er geen oplossing in, maar slechts uitstel van confrontaties die later alsnog uit de hand kunnen lopen.

Daarnaast kan de oplossing het probleem juist verergeren, wanneer ouders zich extra voelen opgejut in een dergelijk vak. Een van de groepsleden oppert nog om het 'vak' op afstand niet te zien als straf, maar als een creatieve maatregel die ruimte creëert voor een groter speelveld voor de sportende kinderen. Hoewel de A-experts unaniem kiezen voor de optie *'gerichte campagne op hun aanwezigheid op en rond de sportomgeving'*, sluiten zij de optie van het 'vak' daarmee niet uit. Groep A ziet mogelijkheden voor verenigingen om deze maatregel in te voeren, al dan niet met behulp van de bond.

Groep B kiest voor *'actief betrekken bij spelregelcursus kind'* maar wil, zoals eerder bij de jeugd, de cursus breder willen doortrekken naar huis- en gedragsregels. 'Ouders actief betrekken' is het motto in groep B.

Positief Coachen/Tischa Neve

Groep A is van mening dat de kracht van Positief Coachen/Tischa Neve zit in een sportbrede benadering. Om die reden kiezen de experts van A voor de optie *'voor elke doelgroep zou er een landelijke theatervoorstelling door het hele land moeten komen: continueren.'*

De experts van B kiezen voor de optie *'ook in de toekomst theatervoorstellingen vrij voor wie wil.'* De experts stellen dat het aan de verenigingen zelf is om een doelgroepkeuze te maken. Per doelgroep kunnen dan eventueel materialen toegevoegd worden.

Spelregels aanpassen

Ook bij het beslispunt over het aanpassen van spelregels willen de experts van A een deel van een gekozen antwoord schrappen. Ten aanzien van de keuze op het beleidsbeslispunt ten aanzien van het aanpassen van spelregels ter bevordering van Sportiviteit & Respect antwoordt men met *'goed idee'*.

Groep B formuleert een alternatief: *'duidelijke uitleg en consistente toepassing.'* De B-experts voegen hieraantoe dat het helder moet zijn waarom een spelregel wordt toegepast en dat consequentie gewenst is.

Monitoren

Groep B kiest bij monitoren voor *'wel doen, om alle problemen en effecten te onderzoeken'* en *'wel doen, om problemen bij probleemverenigingen op te sporen.'* Hiermee willen de experts de rotte plekken opsporen, maar ook kennis nemen van de positieve verhalen over clubs. 'Goede'

verenigingen kunnen dan een voorbeeldrol vervullen voor verenigingen die worstelen met het thema S&R.

Straf- en tuchtrecht

Over de beleidsbeslispunten met betrekking tot het straf- en tuchtrecht waren de experts van A het snel eens. Zij vinden dat strafrecht 'het S&R-petje te boven gaan om er veranderingen in door te voeren' en stemmen voor het *'versnellen en beroepsmogelijkheden inperken'* ten aanzien van het tuchtrecht. Tuchtrecht is volgens hen de basis van goed sportbesturen.

Groep B wil het tuchtrecht alleen *'versnellen'*, maar wel zo zorgvuldig mogelijk. Kundige mensen zijn volgens de B-experts daarbij van cruciaal belang. Ten aanzien van het strafrecht kiest groep B voor *'ongewenst gedrag direct bestraffen. Ook verduidelijken (als je dit doet, krijg je dat)'* en *'geen rompslomp met registratie, maar direct vijf minuten een time-out zodat de overtreder direct nadeel ervaart.'* Deze optie vinden de experts aantrekkelijk, omdat ze meteen werkt.

Doelgroepen							**Acties**								
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**17**	**13**	**14**	**15**	**16**
Bonds-medewerkers	**Verenigings bestuurders**	**Trainers & Coaches**	**Arbitrage/ jury**	**Jeugd**	**Ouders**	**Publiek**	**Campagne**	**Pre-match briefing**	**PC/ TN**	**Module Sportief Besturen**	**Spelregels aanpassen**	**Monitoren**	**Strafrecht**	**Tuchtrecht**	**Beloning**
Onder-steunende en adviserende rol	Belangrijkste s&r ambassadeurs, verplichte cursus is hoogst haalbare ideaal	Wel belangrijk, maar zijn uiteindelijk niet verantwoordelijk voor het gedrag van sporters: geen aparte s&r activiteiten	Geen aparte activiteiten vanuit s&r, worden door masterplan arbitrage al voldoende gesteund	Verplichten om een spelreglcursus te volgen met een eindtest	Gerichte campagne op hun aanwezig-heid op en rond de sport-omgeving	Geen of beperkte invloed op het publiek m.b.t. s&r, daarom geen inter-ventie	Hoe bekender, hoe beter. Pas dan bereik je mensen en krijgt het (een krachtige) uitstraling	Heeft weinig nut, dus niet invoeren	Niet doen, het was een mooi initiatief, maar duur: te duur om door te zetten	s&r thema verplichten voor verenigins-bestuurders van grotere clubs die spelen op hoog niveau	Ook al wordt het spel er minder interessant door, ten goede van s&r de regels aanpassen	Niet doen, andere zaken hebben budgettaire voorrang	Ongewenst gedrag zwaarder bestraffen. Ook verduidelijken (als je 'dit' doet, krijg je dat)	Versnellen	Een sterrensysteem voor verenigingen
Sturende en directieve rol	Zijn wel sleutelfiguren, maar net zo belangrijk als andere doelgroepen. Hopen dat ze het oppakken	Zij werken met de sporters en staan op de velden waar het gebeurt, specifieke activiteiten om te wijzen op hun verantwoordelijk-heden	Hebben de mogelijkheden om in te grijpen, daarom de belangrijkste dragers van s&r en daarom gerichte activiteiten vanuit s&r oogpunt ontwikkelen	Zwaar inzetten op jeugd omdat zij ambassadeurs kunnen zijn voor s&r en jong geleerd is oud gedaan	Actief betrekken bij spelregel-cursus kind	Door middel van specifiek gerichte campagne aan-spreken	Niet doen, door extra aandacht voor het thema s&r veranderen mensen niet	Wel doen, het zou kunnen helpen en kan geen kwaad, daarom aanvoerders en coaches verplicht melden voor de wedstrijd bij de scheids	Voor elke doelgroep (bestuurders, t/c, ouders, jeugd etc.)zou er een landelijke theatervoor-stelling door het hele land moeten komen: continueren!	s&r klinkt 'suf', trek je onvoldoende bestuurders mee, dus binnen andere thema's terug laten komen	Spelbeleving is het belangrijkst, wat dat betreft is s&r een bijzaak, dus niet morrelen aan de spelregels	Wel doen, om problemen te analyseren (welke overtredingen worden gemaakt op welke momenten)	Geen rompslomp met registratie, maar direct 5 min. time-out, zodat de overtreder direct nadeel ervaart	Beroep-mogelijk-heden inperken	Wanneer een club goed presteert op dit thema d.m.v. materiële vergoeding belonen
Minimale rol, de competitie is hoofdzaak, misschien hier en daar wat uitzetten t.b.v s&r	activiteiten ontwikkelen die inzetten op het begeleiden van bestuurders bij vragen over lastige zaken m.b.t. s&r	Dit is de belangrijkste doelgroep om mee aan de slag te gaan met s&r.	Arbiters/ jury zijn belangrijk voor het goed laten verlopen van wedstrijden, daarom meer bevoegdheid geven	Alleen 'probleem jeugd' aanpakken, d.m.v. straffen, schorsingen en royeringen	Geen belangrijke doelgroep, geen activiteiten	Niet zo veel last van, dus geen s&r specifieke activiteiten op richten	Uitdelen van materialen heeft geen zin: het kost veel geld en verdwijnt in de prullenbak of la	Niet alleen pre-match, ook pre-seizoen met ouders, speler en coaches	Leuk initiatief, maar wat zien we er werkelijk van terug op en rond het sport veld? Niet continueren	Zoeken naar mogelijkheden om voor alle bestuurders verplicht te stellen	Goed idee, maar voordat nieuwe regels door de internationale geledingen is goedgekeurd… onbegonnen werk	Wel doen, om alle problemen en effecten te onderzoeken	Dit gaat s&r 'petje' te boven om veranderingen door te voeren	Versnellen en beroep-mogelijk-heden inperken.	Heeft voor dit thema geen zin
.....	Bestuurders zitten niet te wachten op ondersteuning, maar regels vanuit de bond als handvaten	.....	Scheidsrechters doen te weinig aan s&r, daarom meer aandacht voor sneller en consequent straffen	.....	In een speciaal vak, op afstand van hun sportende kind	.....	Wel doen, het liefst digitaal, dan kunnen mensen wanneer ze enthousiast zijn voor het thema alles zelf doawnloaden	Alleen als de scheids-rechter daar behoefte aan heeft en dit wil organiseren	De doelgroep die de problemen veroorzaken bereik je hier niet mee, stoppen dus	.....	Met het veranderen van de spelregels haal je de 'hufterigheid' niet uit de sport. Sport is emotie… kan de energie beter ergens anders in steken	Voor dit thema niet interessant	.....	.....	Uitreiken Fairplay prijs per seizoen
.....	.....	.....	.....	.....	Verenigings-bestuurders die lastige ouders aanspreken is voldoende	.....	Wel doen, echter een minimale investering. Alle aandacht voor het thema heeft zin, maar investeer met mate	Verplichten voor scheids-rechters, aanvoerders en coaches tot het een gewoonte is	Ook in de toekomst theatervoor-stellingen, vrij voor wie wil	.....	.....	Wel doen, om problemen bij en 'probleem-verenigingen'/ op te sporen	.....	.....	Geen prioritiet, hooguit een vereniging die het goed doet in de publiciteit brengen

BELEIDSBESLISPUNTEN:

Matrix beslispunten bij scenario's Sportiviteit & Respect

Doelgroepen					Acties										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Bonds-medewerkers	**Verenigings bestuurders**	**Trainers & Coaches**	**Arbitrage/ jury**	**Jeugd**	**Ouders**	**Publiek**	**Campagne**	**Pre-match briefing**	**PC/ TN**	**Module Sportief Besturen**	**Spelregels aanpassen**	**Monitoren**	**Strafrecht**	**Tuchtrecht**	**Beloning**
Onder-steunende en adviserende rol	Belangrijkste s&r ambassadeurs, verplichte cursus is hoogst haalbare ideaal	Wel belangrijk, maar zijn uiteindelijk niet verantwoordelijk voor het gedrag van sporters: geen aparte s&r activiteiten	Geen aparte activiteiten vanuit s&r, worden door masterplan arbitrage al voldoende gesteund	Verplichten om een spelreglcursus te volgen met een eindtest	Gerichte campagne op hun aanwezig-heid op en rond de sport-omgeving	Geen of beperkte invloed op het publiek m.b.t. s&r, daarom geen inter-ventie	Hoe bekender, hoe beter. Pas dan bereik je mensen en krijgt het (een krachtige) uitstraling	Heeft weinig nut, dus niet invoeren	Niet doen, het was een mooi initiatief, maar duur: te duur om door te zetten	s&r thema verplichten voor verenigins-bestuurders van grotere clubs die spelen op hoog niveau	Ook al wordt het spel er minder interessant door, ten goede van s&r de regels aanpassen	Niet doen, andere zaken hebben budgettaire voorrang	Ongewenst gedrag zwaarder bestraffen. Ook verduidelijken (als je 'dit' doet, krijg je dat)	Versnellen	Een sterrensysteem voor verenigingen
Sturende en directieve rol	Zijn wel sleutelfiguren, maar net zo belangrijk als andere doelgroepen. Hopen dat ze het oppakken	Zij werken met de sporters en staan op de velden waar het gebeurt, specifieke activiteiten om te wijzen op hun verantwoordelijk-heden	Hebben de mogelijkheden om in te grijpen, daarom de belangrijkste dragers van s&r en daarom gerichte activiteiten vanuit s&r oogpunt ontwikkelen	Zwaar inzetten op jeugd omdat zij ambassadeurs kunnen zijn voor s&r en jong geleerd is oud gedaan	Actief betrekken bij spelregel-cursus kind	Door middel van specifiek gerichte campagne aan-spreken	Niet doen, door extra aandacht voor het thema s&r veranderen mensen niet	Wel doen, het zou kunnen helpen en kan geen kwaad, daarom aanvoerders en coaches verplicht melden voor de wedstrijd bij de scheids	Voor elke doelgroep (bestuurders, t/c, ouders, jeugd etc.)zou er een landelijke theatervoor-stelling door het hele land moeten komen: continueren!	s&r klinkt 'suf', trek je onvoldoende bestuurders mee, dus binnen andere thema's terug laten komen	Spelbeleving is het belangrijkst, wat dat betreft is s&r een bijzaak, dus niet morrelen aan de spelregels	Wel doen, om problemen te analyseren (welke overtredingen worden gemaakt op welke momenten)	Geen rompslomp met registratie, maar direct 5 min. time-out, zodat de overtreder direct nadeel ervaart	Beroep-mogelijk-heden inperken	Wanneer een club goed presteert op dit thema d.m.v. materiële vergoeding belonen
Minimale rol, de competitie is hoofdzaak, misschien hier en daar wat uitzetten t.b.v s&r	activiteiten ontwikkelen die inzetten op het begeleiden van bestuurders bij vragen over lastige zaken m.b.t. s&r	Dit is de belangrijkste doelgroep om mee aan de slag te gaan met s&r.	Arbiters/ jury zijn belangrijk voor het goed laten verlopen van wedstrijden, daarom meer bevoegdheid geven	Alleen 'probleem jeugd' aanpakken, d.m.v. straffen, schorsingen en royeringen	Geen belangrijke doelgroep, geen activiteiten	Niet zo veel last van, dus geen s&r specifieke activiteiten op richten	Uitdelen van materialen heeft geen zin: het kost veel geld en verdwijnt in de prullenbak of la	Niet alleen pre-match, ook pre-seizoen met ouders, speler en coaches	Leuk initiatief, maar wat zien we er werkelijk van terug op en rond het sport veld? Niet continueren	Zoeken naar mogelijkheden om voor alle bestuurders verplicht te stellen	Goed idee, maar voordat nieuwe regels door de internationale geledingen is goedgekeurd… onbegonnen werk	Wel doen, om alle problemen en effecten te onderzoeken	Dit gaat s&r 'petje' te boven om veranderingen door te voeren	Versnellen en beroep-mogeijk-heden inperken.	Heeft voor dit thema geen zin
.....	Bestuurders zitten niet te wachten op ondersteuning, maar regels vanuit de bond als handvaten	.....	Scheidsrechters doen te weinig aan s&r, daarom meer aandacht voor sneller en consequent straffen	.....	In een speciaal vak, op afstand van hun sportende kind	.....	Wel doen, het liefst digitaal, dan kunnen mensen wanneer ze enthousiast zijn voor het thema alles zelf doawnloaden	Alleen als de scheids-rechter daar behoefte aan heeft en dit wil organiseren	De doelgroep die de problemen veroorzaken bereik je hier niet mee, stoppen dus	.....	Met het veranderen van de spelregels haal je de 'hufterigheid' niet uit de sport. Sport is emotie… kan de energie beter ergens anders in steken	Voor dit thema niet interessant	.....	.....	Uitreiken Fairplay prijs per seizoen
.....	.....	.....	.....	.....	Verenigings-bestuurders die lastige ouders aanspreken is voldoende	.....	Wel doen, echter een minimale investering. Alle aandacht voor het thema heeft zin, maar investeer met mate	Verplichten voor scheids-rechters, aanvoerders en coaches tot het een gewoonte is	Ook in de toekomst theatervoor-stellingen, vrij voor wie wil	.....	.....	Wel doen, om problemen bij en 'probleem-verenigingen'/ op te sporen	.....	.....	Geen prioritiet, hooguit een vereniging die het goed doet in de publiciteit brengen