

A woman with blonde hair, smiling broadly, wearing a high-visibility yellow and dark blue jacket. She has her arms outstretched in a welcoming gesture. The jacket has a small logo on the chest that reads 'KNVB STUWARD'. The background is a blurred stadium setting with other people and structures.

HANDBOEK

# EFFECTIEVE EN SUCCESVOLLE STEWARDORGANISATIE

Een stapsgewijze handleiding voor werving,  
selectie en behoud van stewards

© KNVB 2023

In opdracht van de afdeling  
Competitiezaken Betaald Voetbal

**HOOFDSTUK 1**

**VOORDAT JE VAN START GAAT MET WERVEN P.5**

1.1	Belang stewards: zonder stewards geen voetbal	6
1.2	Wervingsstrategie	6
1.3	Reden van vertrek	7
1.4	Het exit-interview	8
1.5	Vertrek biedt ook kansen	9
1.6	Is er helderheid over de functie?	11

**HOOFDSTUK 2**

**WERVING P.13**

2.1	Vele manieren	14
2.2	Hoe maak je de keuze?	14
2.3	Wervingsmogelijkheden: in- en externe media	16
2.4	Opstellen van een vacature	17
2.5	Werving of werken aan je imago?	21
2.6	Wervingsmogelijkheden: Medewerkers als ambassadeurs	22
2.7	Wervingsmogelijkheden: Samenwerkingsverbanden	23

**HOOFDSTUK 3**

**SELECTIE P.25**

3.1	De functie	26
3.2	Functieprofiel	26
3.3	Selectiemethoden	27

**HOOFDSTUK 4**

**AFSPRAKEN MAKEN P.37**

4.1	Waarom afspraken maken?	38
4.2	Vorm van de afspraken	39
4.3	Welke afspraken?	40

**HOOFDSTUK 5**

**INTRODUCTIE EN BEGELEIDING P.43**

5.1	Recht op begeleiding	44
5.2	Inwerken	44

**HOOFDSTUK 6**

**BELONING EN WAARDERING P.47**

6.1	Zakelijk en sociaal	48
6.2	Redenen om te blijven	48
6.2	Sociale waardering	49
6.3	Financiële waardering	50
6.4	Vrijwilligersvergoedingen	50

**HOOFDSTUK 7**

**COMMUNICATIE P.53**

7.1	Communicatie en betrokkenheid	54
7.2	Communicatie en weerstand	55
7.3	Communiceren in de praktijk	55

**VOORBEELDDOCUMENTEN P.59**

## HOOFDSTUK 1

VOORDAT JE VAN START  
GAAT MET WERVEN

### 1.1 BELANG STEWARDS: ZONDER STEWARDS GEEN VOETBAL

De uitvoering van de organisatie van wedstrijden in het betaald voetbal komt voor een groot gedeelte terecht op de schouders van honderden stewards. Zij zijn verantwoordelijk voor de 'safety, security en service' in de stadions in Nederland. De veiligheidscoördinator is verantwoordelijk voor de stewarding in zijn of haar veiligheidsorganisatie.

De manier waarop stewards worden opgeleid en begeleid is van groot belang om op wedstrijddagen de organisatie vlekkeloos te laten verlopen.

Een belangrijke groep medewerkers die het voetbal in Nederland mede mogelijk maakt. Want: zonder stewards geen voetbal!

### 1.2 WERVINGSSTRATEGIE

Voor betaaldvoetbalorganisaties (BVO's) is het van noodzakelijk belang om te beschikken over een stewardorganisatie met voldoende capaciteit aan medewerkers. Veel BVO's hebben echter te maken met een hoog verloop binnen hun stewardorganisatie. Dit zorgt ervoor dat de groep moet worden aangevuld met nieuwe medewerkers. Dit vraagt om een continu proces van werving en is niet voor elke BVO even makkelijk.

Voordat je van start gaat met werven is het gewenst om je wervingsstrategie te bepalen: een plan dat past bij jouw BVO om medewerkers aan te trekken, te werven, aan te nemen en te behouden.

### 1.3 REDENEN VAN VERTREK

Er zijn allerlei redenen waarom stewards na verloop van tijd weer vertrekken. Veel is natuurlijk afhankelijk van de manier waarop de BVO de stewarding heeft ingericht: is deze uitbesteed aan een externe partner of beschikt de BVO over een groep trouwe stewards met veel liefde voor het werk en/of de BVO? De steward zal in beide gevallen waarschijnlijk andere redenen geven voor zijn vertrek. De student die voor zijn stewarding elke week via het uitzendbureau krijgt uitbetaald, zal eerder zeggen: "ik kan het niet meer combineren met mijn studie" en de trouwe steward die al jarenlang zijn diensten levert aan de club vertrekt omdat "de sfeer de laatste tijd anders is geworden".

Belangrijkste redenen om te vertrekken:

- ① In de huidige arbeidsmarkt zijn er voldoende (beter) betaalde alternatieven te vinden
- ② Vanwege leeftijd (vergrijzing stewardkorps)
- ③ Minder plezier in het werk door agressie en geweld
- ④ Minder betrokkenheid bij BVO

Bron: Enquête onder Veiligheidscoördinatoren seizoen 2022/2023

Afhankelijk van de antwoorden weet je als club waar je in moet investeren. Deze informatie haal je uit een persoonlijk gesprek met een steward naar aanleiding dat deze aangeeft te stoppen, een zogenaamd exit-interview.



## 1.4 HET EXIT-INTERVIEW

Het doel van een exit-interview is te leren van de reden van vertrek van een steward en om te horen wat er beter kan. Het gesprek is niet bedoeld om de steward over te halen alsnog te blijven of om op het matje te roepen waarom hij/zij vertrekt. Er zijn een aantal uitgangspunten:

- ① Een exit-interview is altijd vrijwillig. Je kunt de steward nooit dwingen tot een exit-interview.
- ② Vertel de steward wat het doel van het gesprek zal zijn. Geef aan dat je het verhaal van de steward belangrijk vindt en dat je ervan wilt leren.
- ③ Bereid je goed voor op het exit-interview en weet wat je wilt vagen. Dit kan eenvoudigweg door een aantal vragen op te stellen zoals:
  - Wat is de reden dat je vertrekt?
  - Wat vond je van de taken die je had?
  - Wat vond je van de werksfeer?
  - Hoe heb je de manier van leidinggeven ervaren?
  - Waar kunnen wij ons als organisatie nog in verbeteren?
  - Wat heb je gemist?
  - Welke zaken wil je verder nog kwijt?
- ④ Stel zoveel mogelijk open vragen. Dit zijn vragen die beginnen met hoe, waarom, wat, waar, etc. Probeer suggestieve vragen te vermijden zoals 'je gaat zeker weg omdat je niet met Peter op kan schieten?'

- ⑤ Wat doe je met de informatie? De gegevens uit het exit-interview gebruik je om:
  - Beleid aan te passen en/of bij te stellen;
  - Een terugkoppeling te geven naar leidinggevenden zodat deze (wanneer nodig) de aanpak kan aanpassen;
  - Selectiecriteria aan te passen en/of bij te stellen;
  - Verbeterpunten voor de organisatie door te voeren.

Een laatste argument voor het voeren van exit-interviews is dat het een professionele uitstraling heeft naar de stewards. Je geeft aan dat je hen belangrijk vindt en dat je ze niet zomaar laat gaan, maar belang hecht aan hun verhaal. Soms levert een gesprek weinig informatie op, maar soms krijg je ook belangrijke signalen die je kunt gebruiken om het stewardbeleid aan te scherpen en/of te verbeteren.

In de bijlage is een voorbeeldformulier voor een exit-interview opgenomen.

### 1.5 VERTREK BIEDT OOK KANSEN

Veel BVO's maken de fout om bij het vertrek van een steward direct over te gaan tot de werving van een nieuwe steward. Het gat moet onmiddellijk gevuld worden. Het kan nuttig zijn om jezelf een aantal kritische vragen te stellen voordat je gaat werven:

- Ben ik tevreden over het huidige niveau?
- Moet de steward aan andere eisen voldoen?
- Wil ik anders werven?
- Is er een cultuuromslag of reorganisatie waar ik rekening mee moet houden?
- Zijn er omstandigheden waar ik rekening mee moet houden? Betere begeleiding, opleidingen etc.
- Investeer ik genoeg in mijn stewards?

Elk vertrek biedt namelijk ook kansen. Je maakt een pas op de plaats om te bepalen waar je staat en waar je naar toe wilt, kortom: je bent beleid aan het maken. Het vertrek van een steward biedt jou de kans om de verandering in te voeren die je graag wilde.

"Op een gegeven ogenblik heb ik alleen nog maar mensen aangenomen die goed konden uitleggen waarom ze graag steward wilden worden. Ik heb in het verleden te vaak stewards meegemaakt die na een korte tijd onze organisatie alweer verlieten, puur omdat ze geen drive hadden. Ik ga nu veel meer voor kwaliteit en niet meer alleen voor kwantiteit. Sollicitanten moeten mij een goed gemotiveerd verhaal kunnen vertellen".

De bouw van een nieuw stadion is een verandering op grote schaal. Opnieuw een grote kans om je organisatie op een andere wijze in te richten.

"De stewards die in het oude stadion werkten, hadden een enorme liefde voor de club, maar hun uitstraling kwam niet overeen met wat we graag wilden zien en de kwaliteit was laag. Toen het nieuwe stadion kwam, hebben we het besluit genomen om een professionele veiligheidsorganisatie op te bouwen. We zijn een partnership aangegaan met een externe organisatie".

### 1.6 IS ER HELDERHEID OVER DE FUNCTIE?

Voordat je gaat werven moet er ook helderheid zijn over de functie. Welke taken moeten worden uitgevoerd en zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk? Over welke kwaliteiten en competenties moet de steward beschikken om de functie goed uit te kunnen voeren? Op welke momenten moet de steward beschikbaar zijn en welke vergoeding kunnen wij de steward bieden. Op deze vragen komen we uitgebreid terug in hoofdstuk 3.

## HOOFDSTUK 2

## WERVING



## 2.1 VELE MANIEREN

Er zijn verschillende manieren om nieuwe stewards te werven. Er zijn honderden vacaturesites waar werkgevers en werknemers bij elkaar worden gebracht. Ook maken organisaties gebruik van hun eigen website en social mediakanalen om bekend te maken wanneer er vacatures zijn.

BVO's maken in de werving van stewards het meest gebruik van:

- mond-tot-mondreclame
- (social) mediakanalen van de BVO
- externe sites

## 2.2 HOE MAAK JE DE KEUZE?

In het overgrote aanbod van wervingsmiddelen is het lastig keuzes maken. Uiteraard spelen succesfactoren uit het verleden een rol in de keuze die je gaat maken. Soms weet je wat werkt en hoef je je strategie niet bij te stellen. Als bijvoorbeeld de (social) mediakanalen van de BVO voorziet in een constante werving van nieuwe stewards, is het niet nodig om over te gaan tot het plaatsen van een vacature op (grote) vacaturesites.

Voordat je aan de slag gaat zou je ook een wervingsplan kunnen maken. Het is belangrijk je werving aan te laten sluiten bij de doelgroep die je wilt aanspreken? Er zijn veel organisaties op zoek naar personeel, zorg dus dat je je onderscheid van de standaard wervingsadvertenties en dat je gevonden wordt.

In een wervingsplan wordt de keuze allereerst bepaald door tenminste 2 vragen:

- ① Wie zoeken we?
- ② Hoe kunnen wij de doelgroep(en) bereiken?

### Wie zoeken we? (doelgroepenbeleid)

De keuze voor een wervingsmedium wordt mede bepaald door de doelgroep die je wilt bereiken. Uit onderzoek blijkt dat ongeveer 40% van de BVO's bewust gebruik maakt van een doelgroepenbeleid.

### Welke doelgroepen worden er door de BVO onderscheiden?

- Studenten
- Supporters
- Mensen met interesse voor politie/justitie/beveiliging
- Werklozen
- Gepensioneerden

### Hoe kunnen wij de doelgroep(en) bereiken?

Elke doelgroep heeft zijn eigen wijze van benaderen. Studenten bereik je op een andere manier dan supporters en gepensioneerde buurtbewoners weer op een andere manier dan personen met interesse in de beveiliging. Je moet je goed afvragen waar de mensen zijn te vinden die je wilt bereiken. Zijn ze mobiel of niet? Moeten ze in de buurt wonen? Hebben ze toegang tot internet/social media? Welke opleiding hebben ze nodig? Etc.



### 2.3 WERVINGSMOGELIJKHEDEN: IN- EN EXTERNE MEDIA

Als duidelijk is wie je zoekt, hoe je ze kan bereiken en op welke manier kan je met de werving beginnen. Je kunt allereerst gebruik maken van de mogelijkheden om binnen de BVO de vacature bekend te maken.

Een aantal interne mogelijkheden:

- ① Social mediakanalen
- ② Website
- ③ Mailing of nieuwsbrief
- ④ Flyer/poster in stewardhome

Als er na deze interne opties nog te weinig reacties zijn binnengekomen, kunnen ook de volgende externe middelen ingezet worden:

- ① Vacaturesites;
- ② Landelijke dag- en weekbladen;
- ③ Regionale dagbladen;
- ④ Reclame in het openbaar vervoer;
- ⑤ Vakbladen

### 2.4 OPSTELLEN VAN EEN VACATURE

Een van de meest gebruikte wervingsmiddelen is de vacature op de website en/of social mediakanalen. Dit kan een heel goed middel zijn als deze duidelijk aansluit bij de doelgroep waar je je op wilt richten. Het doel van een vacature is om zoveel mogelijk geschikte kandidaten te laten reageren. Je wilt dus dat de vacature mensen in beweging brengt. Om dit te bereiken zijn twee elementen van belang:

- ① Een juiste 'identificatie' met de doelgroep. Of met andere woorden: de lezer moet in één oogopslag kunnen zien of de vacature voor hem/haar interessant is of niet. Vaak kun je dit bereiken door de functienaam duidelijk naar voren te laten komen of op het gevoel van mensen in te spelen. Soms kan een slogan uitnodigen om de vacature verder te lezen.
- ② Het andere punt is duidelijkheid. Je wilt niet alleen dat mensen gaan reageren, je wilt ook dat de juiste mensen gaan reageren. Daarom zal de vacature ook zelf selecterend moeten werken. De lezer moet aan de hand van de vacature kunnen bepalen of hij/zij aan de eisen kan voldoen en of het zin heeft om te reageren. Probeer daarin een balans te vinden. Zet je er te weinig in, dan heb je kans dat er (te) veel mensen reageren waardoor je ook veel werk hebt om de juiste mensen daaruit te selecteren. Zet je er veel informatie in, dan heb je kans dat er (te) weinig mensen reageren en bereik je je doel niet.

## Wat moet er in de wervingstekst staan?

### ① Informatie over de BVO

Het moet duidelijk zijn door wie de wervingstekst is geplaatst. Vaak voldoet het embleem van de BVO al aan deze behoefte. Je kunt ook aangeven waarom je mensen zoekt, bijvoorbeeld wegens uitbreiding van het team, wegens groei van het aantal bezoekers in het stadion, wegens uitbreiding van het stadion, etc.

### ② Informatie over de functie

In het kort moet duidelijk worden over welke functie het gaat en wat deze functie inhoudt. Soms kan het doel van de functie al veel informatie geven, maar soms is het nodig om nog enkele kerntaken te noemen die bij de functie horen. Op grond van de Wet Gelijke Behandeling (WGB) mag een aantal zaken niet in de vacature opgenomen worden. Het gaat om: geslacht, etnische afkomst, huidskleur, geloofsovertuiging, burgerlijke staat en leeftijd, tenzij op basis van de functie-inhoud kan worden aangetoond dat dit een functievereiste is.

### ③ De gestelde eisen

Hiermee maak je duidelijk aan welke eisen de kandidaat moet voldoen. De eisen haal je uit het functieprofiel. Nogmaals: steek je laagdrempelig in zodat iedereen kan solliciteren, dan noem je geen of weinig eisen. Leg je de drempel om binnen te komen toch iets hoger, dan vermeld je een aantal specifieke eisen, zoals opleidingsniveau of werkervaring. Maak het zo interessant mogelijk voor de doelgroep die je wilt benaderen.

### ④ Wat bied je de steward?

Het is vooral bij vrijwilligers uitermate belangrijk om duidelijk te maken wat je de medewerker te bieden hebt. Maak dit alvast duidelijk in de wervingstekst. Dit hoeft niet alleen over geld te gaan, je kunt ook denken aan de meerwaarde van het steward zijn en de sociale beloning. Een paar mogelijkheden:

- Een gratis (maar wel verplichte) UEFA/KNVB opleiding
- Jezelf verder ontwikkelen
- Jaarlijkse vrijwilligersvergoeding
- Een leuk team met ruimte voor gezelligheid
- Ergens onderdeel van zijn
- Een bijdrage leveren aan het voetbal
- Consumptiebonnen per wedstrijd

### ⑤ Informatie over de sollicitatieprocedure

Voor de mensen die op de vacature willen reageren, moet het volgende duidelijk zijn:

- Waar en bij wie ze dit moeten doen. Vermeld naam en e-mailadres en/of telefoonnummer van de contactpersoon;
- Tot wanneer ze kunnen reageren. Noem een einddatum;
- Hoe ze moeten reageren. Moeten ze een begeleidende brief met motivatie schrijven? Wil je ook een CV? Laat je ze allemaal een aantal zelfde vragen beantwoorden?
- Vermeld bijzonderheden zoals 'screening door de politie is een onderdeel van de selectieprocedure'.

**Lay-out**

Er zijn geen speciale regels hoe een wervingstekst eruit moet zien. Wat je wilt is dat de wervingstekst opvalt en dat hij zoveel mogelijk gelezen wordt. Houd er rekening mee dat vacatures vaak binnen de kaders van het huisstijlreglement van de organisatie moeten blijven.

**Tips voor taal**

- Formuleer in duidelijk Nederlands. Houd de taal eenvoudig, vermijd moeilijke woorden en ingewikkelde zinnen.
- Gebruik zoveel mogelijk de directe vorm ('Wij vragen..' 'Wij bieden..') in plaats van zinnen als 'Er wordt gezocht naar..' Hoe directer, hoe meer de lezer zich aangesproken voelt.
- Gebruik geen nietszeggende woorden zoals, 'een passende beloning' of 'goede secundaire arbeidsvoorwaarden'.
- Gebruik nooit termen die alleen 'insiders' begrijpen, zoals 'U krijgt na de opleiding de oranje pas'.
- Het vermelden van competenties in de vacature heeft geen zin. Woorden als 'stressbestendig' of 'integer' zijn containerbegrippen en iedereen verstaat er iets anders onder. Met het vermijden van dit soort woorden voorkom je dat mensen je naar de mond praten. Het kennismakingsgesprek is het moment om te onderzoeken of ze voldoen aan bepaalde competenties. In de vacature kun je natuurlijk wel een aantal kerntaken noemen.

Laat de wervingstekst nog eens door iemand anders lezen voordat je deze gaat plaatsen. Twee zien vaak meer dan één.

**2.5 WERVING OF WERKEN AAN JE IMAGO?**

Een veelgehoorde kreet is dat de werving van stewards te lijden heeft onder het negatieve imago rond de stewarding. Supporters zouden je alleen maar uitschelden, dus waarom zou iemand zich vrijwillig inzetten om vervolgens van alles naar het hoofd gegooid te krijgen?

Een terechte opmerking. Want werving heeft inderdaad geen zin als het imago van een functie of van een beroepsgroep slecht is. In dat geval moet je eerst iets doen om het imago te verbeteren. Hoe doe je dat? Hieronder wordt het verschil tussen een wervingscampagne en een imagocampagne toegelicht. Het wordt dan ook duidelijk dat werving- en imago-gerichte activiteiten in de praktijk vaak door elkaar lopen.

**Wervingscampagne**

Het doel van een wervingscampagne is om zoveel mogelijk geschikte kandidaten te laten solliciteren op een bepaalde functie. Het effect van een wervingscampagne kan dan ook worden afgemeten aan het aantal sollicitaties dat binnenkomt.

**Imagocampagne**

Het doel van een imagocampagne is om het beeld dat mensen van iets of iemand hebben, te verbeteren. Het doel is minder concreet dan een wervingscampagne en het effect is minder goed te meten.

Voor BVO's behoort een imagocampagne niet snel tot de mogelijkheden. Er gaat vaak veel geld mee gemoeid en de effecten zijn lastig te meten. Toch dien je je er als BVO wel bewust van te zijn dat imago een rol speelt in de werving van stewards. Je kunt daarom de keuze maken regelmatig positieve aandacht te schenken aan de functie van steward. De KNVB heeft een SharePoint pagina, speciaal voor alle

veiligheidscoördinatoren en stewardopleiders: [Stewards – Introductiepagina](#) (sharepoint.com). Op deze pagina worden er o.a. best practices gedeeld over het werven, binden en waarderen van stewards.

De grootste valkuil van imagogerichte activiteiten is dat het geschetste beeld niet overeenkomt met de werkelijkheid. Vergeet daarom niet als BVO te blijven investeren in de kwaliteit en professionaliteit van je stewards. Uiteindelijk bepalen stewards zelf welk beeld het bredere publiek heeft van hun functie. Betere reclame dan stewards die goed en professioneel hun functie uitoefenen kun je niet hebben!

### 2.6 WERVINGSMOGELIJKHEDEN: MEDEWERKERS ALS AMBASSADEURS

Iedere organisatie heeft een goede wervingsmogelijkheid binnen handbereik en ziet dit toch snel over het hoofd.

Mond-tot-mond reclame is verreweg de goedkoopste en meest effectieve manier van werven!

Bijna alle BVO's geven aan gebruik te maken van mond-tot-mond reclame als het gaat om de werving van nieuwe stewards. Stewards die het naar hun zin hebben, die zien dat ze gewaardeerd worden en tevreden zijn met wat ze krijgen, vertellen dit aan anderen. Durft de steward op feestjes te vertellen dat hij steward is bij jouw club? Als dat het geval is, zal dit te merken zijn in de groei van het aantal stewards dat via-via binnenkomt. Het laat je ook direct stilstaan bij stewards die een negatief verhaal vertellen op feestjes. Dit heeft een even krachtig, zo niet krachtiger effect als de positieve mond-tot-mond reclame. Zie de stewards als ambassadeurs! Zij bepalen in hun sociale netwerken het imago van de BVO.

Een greep uit de mogelijkheden om stewards als ambassadeurs in te zetten:

- Beloon de steward voor elke nieuwe medewerker die hij/zij binnenbrengt;
- Geef de stewards een rol in voorlichtingsbijeenkomsten / open dagen/ rondleidingen in het stadion;
- Maak je huidige stewards ook duidelijk dat je ze ziet als ambassadeurs van jouw BVO.

### 2.7 WERVINGSMOGELIJKHEDEN: SAMENWERKINGSVERBANDEN

Op dit moment maken veel BVO's al gebruik van externe partners in de werving en selectie van stewards. Er worden samenwerkings-overeenkomsten aangegaan met uitzendbureaus, beveiligingsorganisaties, scholen of andere externe partners.

Een aantal samenwerkingsverbanden staan beschreven op de SharePoint pagina.





### HOOFDSTUK 3

## SELECTIE

### 3.1 DE FUNCTIE

In hoofdstuk 2 kwam al aan de orde dat je helderheid moet hebben over de functie om te kunnen werven. Dit geldt uiteraard ook voor de selectie. Hetzelfde functieprofiel met daarin de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de steward geldt nu als uitgangspunt voor de selectie. Het functieprofiel zorgt ervoor dat iedereen hetzelfde beeld heeft van de functie. Zo ontstaat uniformiteit in de selectie. Iedereen die een rol speelt in de selectie van nieuwe stewards hanteert dezelfde uitgangspunten en weet aan welke belangrijke competenties de steward moet voldoen.

### 3.2 FUNCTIEPROFIEL

Een functieprofiel is een korte functie- en organisatie omschrijving. De tekst geeft uitleg aan nieuwe (en huidige) stewards over wat diegene kan verwachten van de functie en organisatie. Een functieprofiel kan omgevormd worden naar een vacaturetekst. In een functieprofiel staat o.a.:

- Organisatieomschrijving;
- De taken die de steward dient uit te voeren;
- Bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
- De benodigde competenties (kennis, vaardigheden en persoonlijke kwaliteiten);
- Persoonskenmerken en gewenste motivatie;
- Eventuele vergoeding.

Deze punten, waar je natuurlijk altijd nog ander punten aan kunt toevoegen, geven voldoende informatie aan een potentiële steward om een concreet beeld te vormen van de functie en organisatie.

### 3.3 SELECTIEMETHODEN

Bij selectie draait alles om de juiste persoon op de juiste plek te krijgen. Uit een gesprek of interview haal je informatie om een voorspelling te doen over het toekomstig functioneren van de kandidaat. Hiervoor heb je een zorgvuldige en betrouwbare sollicitatieprocedure nodig, waarin wordt gekeken naar capaciteiten, eigenschappen en vaardigheden van de sollicitant.

Op basis van de motivatie die je hebt ontvangen (vaak per e-mail of sollicitatieformulier) bepaal je of het de moeite waard is om de sollicitant uit te nodigen voor een gesprek.

#### Het selectiegesprek

In een selectiegesprek probeer je een goed beeld te krijgen van de sollicitant. Dit is niet altijd gemakkelijk. Want hoe voorkom je dat de sollicitant alleen maar sociaal wenselijke antwoorden geeft? Het is allereerst belangrijk om het doel van het gesprek uit te spreken naar de kandidaat. Is er sprake van een oriënterend gesprek of heeft het een selecterend karakter? Een selectiegesprek is een cruciaal onderdeel van de selectieprocedure.

Er zijn een aantal mogelijkheden om de validiteit van de uitspraken te verhogen, te weten:

- ① Structurering van het gesprek
- ② Gesprekstechnieken: vragen en doorvragen
- ③ Gesprekstechnieken: luisteren
- ④ 'Stel'-situaties ten opzichte van concrete gebeurtenissen
- ⑤ STAR-methodiek
- ⑥ Beoordelingsfouten voorkomen

## ① STRUCTURERING VAN HET GESPREK

De volgende stappen zijn in het algemeen toepasbaar.

**Stap 1:** De opwarmer, ijsbreker of 'smalltalk'. De kandidaat wordt op het gemak gesteld. Hoe soepeler en informeler het gesprek kan verlopen des te meer je te weten komt over de sollicitant.

**Stap 2:** Elkaar kort voorstellen.

**Stap 3:** Uitleg structuur van het gesprek. Geef aan wat er tijdens het gesprek aan bod zal komen.

**Stap 4:** Korte informatie over de BVO.

**Stap 5:** Het relevante en/of opmerkelijke werkverleden en (eventuele) opleidingen worden besproken. Deze stap is misschien wel de belangrijkste in het gesprek. Laat zoveel mogelijk de sollicitant aan het woord en maak gebruik van de gesprekstechnieken die verderop staan beschreven. Leidraad voor deze fase zijn de competenties, het gestelde profiel en de hieruit voortvloeiende vaardigheden/gedrag.

**Stap 7:** De belangrijkste arbeidsvoorwaarden doornemen. Het voorkomt wederzijdse teleurstellingen in latere fases.

**Stap 8:** Toetsen of er nog steeds belangstelling bestaat en alles wat je hebt verteld ook duidelijk is.

**Stap 9:** de sollicitant de ruimte geven om vragen te stellen

**Stap 10:** Afspraken maken over het vervolg en het gesprek afsluiten.

## ② GESPREKSTECHNIEKEN: VRAGEN EN DOORVRAGEN

De hoeveelheid relevante informatie uit een gesprek of interview is voor een groot deel afhankelijk van de interviewer. Een aantal belangrijke gesprekstechnieken kunnen je daarin ondersteunen. De Do's en Don't op een rijtje:

### Do's:

- Open vragen stellen (wie, wat, waar, hoe, waarom.).  
**Voorbeeld:** "Wat trekt je aan in het werk als steward?"
- Goed luisteren.
- Doorvragen.  
**Voorbeeld:** "Kun je daar een voorbeeld van geven?"
- Vraag naar feiten.  
**Voorbeeld:** "Wat gebeurde er toen?"
- Vraag naar meningen.  
**Voorbeeld:** "Wat is jouw mening hierover?"

### Dont's:

- Geen gesloten of suggestieve vragen stellen.  
**Voorbeeld:** "Vind je ook niet dat stewards met veel agressie te maken krijgen?"
- Geen dubbele vragen stellen.  
**Voorbeeld:** "Welke taken had je en wat vind je hierin leuk om te doen?"
- Geen sociaal wenselijke vragen.  
**Voorbeeld:** "Wat vind je van alcoholgebruik onder werktijd?"



De basisregel in gesprekstechniek: OLD

Open vragen stellen

Luisteren

Doorvragen

### ③ GESPREKSTECHNIEKEN: LUISTEREN

Als de interviewer praat kan een sollicitant niets zeggen. Een vuistregel is 70–30% verhouding waarbij de sollicitant het meest aan het woord is. Wanneer men een ander de ruimte geeft om te vertellen, krijgt men meestal meer informatie.

**Tips:**

- Laat de sollicitant uitspreken.
- Pleeg geen onnodige interrupties (ja, maar.).
- Luisteren is niet gelijk aan: alvast een nieuwe vraag bedenken.
- Stel primaire reacties uit:  
**Voorbeeld:** "Wat goed zeg!"
- Vat af en toe eens samen om te checken of je nog op dezelfde golflengte zit. Wie goed kan samenvatten kan goed luisteren.
- Probeer ook non-verbaal te luisteren door een actieve geïnteresseerde houding en te knikken en te hummen.

### ④ 'STEL'–SITUATIES TEN OPZICHTE VAN CONCRETE GEBEURTENISSEN

In veel selectiegesprekken wordt de kandidaat een 'stel'-situatie voorgelegd.

**Voorbeeld:**

*"Stel, je staat voor een vak supporters en je wordt uitgescholden. Wat doe je dan?"*

*"Stel, iemand weigert zich te laten fouilleren en schopt een hoop stennis. Wat ga je dan doen?"*

De kans dat de sollicitant hier een sociaal-wenselijk antwoord op gaat geven is groot. Een 'stel'-situatie zegt namelijk iets over iemands intentionele gedrag: hoe deze persoon denkt over een bepaalde situatie. Dit zegt niets over het feit of deze persoon dit ook daadwerkelijk doet.

Om toch een beeld te krijgen van hoe iemand in dat soort situaties reageert, kun je vragen naar hoe iemand heeft gereageerd in soortgelijke situaties in het recente verleden. Recent gedrag in het verleden is namelijk de beste voorspeller voor gedrag in de toekomst. De kwaliteit van de voorspelling neemt toe naarmate concrete gebeurtenissen meer te maken hebben met werksituaties (werk, stage, vrijwilligerswerk, school en opleiding, etc.).



### ⑤ STAR-METHODIEK

De STAR-methodiek is een methode om systematisch alle informatie te verzamelen en te structureren die noodzakelijk is om een oordeel te kunnen vormen. De methodiek is erop gericht om gedrag meetbaar te krijgen: je moet kunnen zien en horen hoe een kandidaat zich heeft gedragen in een concrete situatie die deze zelf heeft meegemaakt.

De letters STAR staan voor Situatie, Taak, Actie en Resultaat. Je vraagt de sollicitant voorbeelden te geven van concrete situaties uit het recente verleden en hoe hij daarin gehandeld heeft.

- Ⓢ Wat was precies de Situatie? Of: Wat gebeurde er?
- Ⓣ Welke Taak had je in deze situatie? Of: Wat wordt er dan van je verwacht?
- Ⓐ Welke Acties heb je ondernomen? Of: Wat heb je toen gedaan?
- Ⓡ Wat is het uiteindelijke resultaat geweest? Of: Waar heeft het toe geleid?

De grondgedachte van de STAR-methodiek is dat het gedrag uit het verleden, de hoogste voorspellende waarde heeft voor toekomstig gedrag.

### ⑥ BEOORDELINGSFOUTEN VOORKOMEN

Als je iemand tegenkomt is het vanzelfsprekend dat je een beeld van diegene hebt. Dit beeld is alleen niet altijd gebaseerd op feiten, maar ook op gevoel. Het komt regelmatig voor dat je dan te maken hebt met beoordelingsfouten. Voor een selectiegesprek is het van belang dat je deze fouten probeert te vermijden. De meest voorkomende beoordelingsfouten zijn:

- Alleen afgaan op de eerste indruk
- Vooroordelen
- Afgaan op uiterlijke kenmerken
- Projectie van de selecteur (bijvoorbeeld, als je dezelfde hobby hebt als een kandidaat, dan beoordeel je diegene vaak positiever)
- Iets leuk vinden, is niet hetzelfde als ergens goed in zijn
- Een zwaarder gewicht toekennen aan negatieve informatie
- Angst voor de eigen positie
- Ervaring hebben in iets, is niet hetzelfde als ergens goed in zijn
- Categoriseren: Indelen in een bepaalde groep 'Het is een Surinamer'
- Stereotypen: het toekennen van eigenschappen op grond van groepslidmaatschap. **Voorbeeld:** "Surinamers zijn lui, dus hij is ook lui"
- Discrimineren: handelen en beslissen op basis van stereotypen. **Voorbeeld:** "Ik neem hem niet aan omdat hij lui is"

### Selectie tijdens de proeftijd

Selectie kan ook plaatsvinden tijdens een proeftijd. Er wordt geen selectiegesprek gevoerd met de nieuwe steward, maar tijdens één of meerdere wedstrijden wordt bekeken of de persoon geschikt is voor de functie. Uitgangspunt voor deze wijze van selecteren is dat de kandidaat de kans krijgt zichzelf te bewijzen.

Maak de kandidaat duidelijk:

- Wat er van hem in de proeftijd verwacht wordt;
- Hoe hij/zij wordt beoordeeld;
- Op welke manier dit geëvalueerd wordt.

Het is voor zowel de sollicitant als de organisatie prettig als er een vaste begeleider wordt aangewezen om te beslissen of er met de nieuwe steward door wordt gegaan of niet.

#### Hoe houd ik stewards binnen mijn organisatie? De kunst van het binnenhouden

Goede stewards wil je niet kwijt. Met hen kun je een band opbouwen, vertrouwen creëren, een organisatie opbouwen. Met veel energie heb je ze door de voordeur naar binnengehaald. Wat moet je doen om ze niet al snel weer door de achterdeur te zien verdwijnen? Goede stewards binnenhalen is een kunst, maar hen binnenhouden evenzo!



## HOOFDSTUK 4

## AFSPRAKEN MAKEN





#### 4.1 WAAROM AFSPRAKEN MAKEN?

Als een steward positief door het selectiegesprek is gekomen, is het tijd om duidelijke afspraken te maken. De meeste afspraken gaan over taakverdeling en over afbakening van verantwoordelijkheden. Omdat stewards vaak vrijwilligers zijn, is het belangrijk om deze afspraken te maken met de vrijwilliger zelf. Er bestaan geen cao voor vrijwilligers en daarom wordt de rechtspositie van vrijwilligers bepaald binnen de organisatie waarin ze werken. Met name in de BVO's waar, naast de vrijwilligers, wordt gewerkt met betaalde professionals is het belangrijk de afspraken met stewards officieel vast te leggen.

Vrijwillig is iets anders dan vrijblijvend. Met duidelijke afspraken maak je de ander verantwoordelijk voor het goed invullen van zijn functie.

*"Met een strenge en uitgebreide selectie, het duidelijk in kaart brengen van verantwoordelijkheden en het opmaken van een contract verhoogt de waardering van de functie. Mensen moeten het gevoel hebben: "Yes, ik ben door de selectie en ik heb een contract gekregen!" Vervolgens spreken we ook de verwachting uit dat de steward zich minstens 3 jaar verbindt aan de club."*

##### Afspreken en aanspreken

Met duidelijke afspraken kun je elkaar ook duidelijk aanspreken.

#### 4.2 VORM VAN DE AFSPRAKEN

Er zijn verschillende manieren om de afspraken met de stewards vorm te geven. Te denken valt aan de volgende mogelijkheden:

**Schriftelijke afspraken:** de afspraken met de vrijwilliger worden schriftelijk vastgelegd. Ook mondelinge toezeggingen kunnen in dit document worden bevestigd. Zo kan je, indien nodig, altijd verwijzen naar de gemaakte afspraken.

**Contract:** De gestelde overeenkomst tussen de steward en de BVO, waarin de onderlinge afspraken zijn opgenomen, worden verwerkt in een contract. Het wordt door de steward en de BVO ondertekend.

**Interne richtlijnen:** die kunnen worden verwerkt in een beleidsstuk van de BVO of bijvoorbeeld in een document met punten dat gehanteerd wordt bij het inwerken van nieuwe stewards.

**Reglement:** de afspraken kunnen worden opgenomen in een reglement dat volgens de gebruikelijke procedures van de BVO wordt vastgelegd. Het reglement krijgt nog iets meer status als het in de statuten van de BVO wordt genoemd of voorgeschreven.

Welke vorm het best is, hangt af van de BVO. Het belangrijkste doel van afspraken maken is duidelijkheid. Je kunt elkaar op basis van duidelijke afspraken ook duidelijk aanspreken. Daarnaast zal het ook duidelijk zijn wat je van elkaar kunt en mag verwachten.



### 4.3 WELKE AFSPRAKEN?

Waar maak je afspraken over met de stewards? Hieronder volgt een overzicht van onderwerpen die je kunt bespreken.

- Ⓐ **De organisatie en het werk**
  - 1 Doelstelling
  - 2 Werkzaamheden
  - 3 Werktijden, vakantieafspraken, opzegtermijn
- Ⓑ **Selectie**
  - 4 Selectiecriteria en selectieprocedure
  - 5 Inwerktijd
- Ⓒ **Rechten en plichten**
  - 6 Overleg en inspraak
  - 7 Geschillen oplossen
  - 8 Begeleiding
  - 9 Taakafbakening en verantwoordelijkheden
  - 10 Onkostenvergoeding
  - 11 Verzekeringen
  - 12 Opleiding en trainingen

In de bijlage is een voorbeeld van een vrijwilligersovereenkomst opgenomen.





## HOOFDSTUK 5

INTRODUCTIE EN  
BEGELEIDING

## 5.1 RECHT OP BEGELEIDING

Stewards hebben recht op begeleiding. Vooral in de beginperiode is begeleiding cruciaal voor het succesvol functioneren van een nieuwe steward in een nieuwe organisatie. Een zorgvuldige inwerkperiode en een vaste begeleider maken de steward wegwijs binnen de BVO.

*"Ik vind het belangrijk dat de nieuwe steward wordt voorgesteld aan de groep. We doen dat altijd bij de briefing. Het is toch allemaal nieuw voor iemand. Daarna koppelen we de nieuwe steward aan een ervaren steward en krijgen we aan het eind van de dag te horen hoe het is gegaan."*

## 5.2 INWERKEN

Het inwerken van stewards kan op verschillende manier gebeuren. Het is daarbij van belang je af te vragen:

- Wat moet de steward kunnen aan het eind van zijn inwerkperiode?
- Hoe wordt dat hem/haar duidelijk gemaakt?
- Hoelang duurt de inwerkperiode?
- Op welke manier vindt de terugkoppeling plaats en wie is daarvoor verantwoordelijk?

Veel BVO's kiezen voor een vast aanspreekpunt (vaak een hoofdsteward). Dit aanspreekpunt is verantwoordelijk voor het inwerken van de nieuwe steward. Hij/zij begeleidt, geeft toelichting en aanwijzingen, treedt op als vraagbaak en koppelt de bevindingen over de nieuwe steward terug aan zijn leidinggevende.

In de keuze wie je als aanspreekpunt aanstelt, is het goed te bedenken dat een nieuwe steward vaak de normen

en waarden overneemt van zijn aanspreekpunt. Deze is immers het voorbeeld voor de nieuwe steward. Sta je als veiligheidscoördinator voor de uitdaging om met je instroom van nieuwe stewards een nieuwe cultuur te realiseren, kies dan aanspreekpunten die de nieuwe cultuur vertegenwoordigen.

**Een voorbeeld:** *De steward die op zijn eerste werkdag van zijn hoofdsteward te horen krijgt dat een kwartiertje eerder weggaan geen probleem is, zal dit zijn tweede werkdag hoogstwaarschijnlijk ook doen. Een steward die op zijn eerste dag met een nonchalante en ongeïnteresseerde houding zijn werk doet en hier niet op wordt aangesproken, zal dit gedrag blijven vertonen. Gedrag en houding die passen bij de oude cultuur die je zo graag wilt veranderen!*

Kies daarom zorgvuldig je aanspreekpunten uit. Zijn ze representatief voor de veiligheidsorganisatie die je wilt neerzetten?

## HOOFDSTUK 6

**BELONING EN  
WAARDERING**



### 6.1 ZAKELIJK EN SOCIAAL

In de stewardcoördinatie heb je duidelijk twee aspecten. Aan de ene kant het zakelijke aspect: zaken moeten geregeld en gecoördineerd worden, mensen moeten worden aangesproken en soms gecorrigeerd. Aan de andere kant heb je het sociale aspect: het contact met de stewards, het schouderklopje, de borrel na afloop, etc. Je kunt niet stellen dat het ene aspect belangrijker is dan het andere. Beide zijn even belangrijk voor het goed functioneren van jouw stewardorganisatie. Beide aspecten hebben ook gevolgen voor het beloning- en waarderingsbeleid.

"Wij hebben een ervaren kracht uit de organisatie als coördinator van onder andere welzijn van de stewards aangesteld. Op deze manier ontstaat een betere binding tussen de BVO en de stewards. Voor zaken op het gebied van welzijn moet men bij deze coördinator zijn, voor zakelijke dingen heeft men de veiligheidscoördinator."

### 6.2 REDENEN OM TE BLIJVEN

Voor stewards is betrokkenheid bij de BVO de belangrijkste reden om te blijven, naast gezelligheid en waardering. Sociale aspecten dus! Geld is vanzelfsprekend ook belangrijk, maar minder belangrijk dan de sociale aspecten. Daarnaast blijkt ook dat hoe beter de sociale aspecten ontwikkeld zijn, hoe minder belangrijk de rol van een financiële vergoeding wordt. Het sociale aspect van de stewarding wordt door velen (lees: vrijwilligers) gezien als de belangrijkste beloning.

### 6.3 SOCIALE WAARDERING

Om stewards te behouden moet je zorgen voor betrokkenheid, gezelligheid en waardering. Maar dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Want hoe creëer je betrokkenheid of gezelligheid? Iedereen begrijpt dat daar geen standaardantwoorden op te geven zijn. Gelukkig zijn er talloze voorbeelden van clubs die hun sociale waardering op een zinvolle en creatieve manier vorm hebben gegeven.

#### Enkele voorbeelden:

- Een eigen stewardhome
- Het organiseren van borrels en feestavonden
- Kerstpakketten
- Bezoeken van andere BVO's/stadions
- Organiseren van toernooien (voetbal, kaarten, darten etc.)
- Stewards meenemen naar uitwedstrijden als supporter
- Stewards mee laten kijken in de commandoruimte
- Kaart/cadeau sturen bij verjaardagen/ziekte/geboorte/huwelijk
- Persoonlijke toezending wedstrijd draaiboek naar hoofdstewards een dag voor de wedstrijd
- Wedstrijden voor- en nabespreken
- Ongedwongen samenzijn na afloop van de wedstrijd

Op de SharePoint pagina staan ook een aantal best practices over het waarderen van stewards beschreven.



De belangrijkste tip in het behoud van stewards:

**WAARDEER DE STEWARD  
MET AANDACHT!**

#### 6.4 FINANCIËLE WAARDERING

Zoals eerder aangegeven speelt geld wel degelijk een rol in de binding tussen BVO en steward. Misschien niet als belangrijkste reden, maar niettemin blijft het voor de steward belangrijk om iets terug te zien in ruil voor de tijd die aan de BVO wordt besteed. Op het gebied van financiële waardering bestaan echter grote verschillen tussen de BVO's. Want werkt de BVO met een professionele beveiligingsorganisatie of worden veelal vrijwilligers ingezet? BVO's zijn er helemaal vrij in om te bepalen wat hun beloningsbeleid is. Als het gaat om vrijwilligersvergoedingen, dan zijn er een aantal regels waar je rekening mee moet houden.

#### 6.5 VRIJWILLIGERSVERGOEDINGEN

De vrijwilligersvergoeding (ook wel bekend als vrijwilligersregeling) is geen betaling voor het doen van vrijwilligerswerk. Het is bedoeld als vergoeding van alle door de steward gemaakte onkosten in verband met het vrijwilligerswerk, dus inclusief bijvoorbeeld reiskosten en vergoedingen in natura. Als het totaalbedrag van vergoedingen (financieel en in natura) onder en bepaald bedrag blijft, zijn bewijzen dat de steward deze kosten daadwerkelijk heeft gemaakt niet nodig en hoeft ook geen belasting betaald te worden over de vergoeding. De bedragen zijn per steward, ook als deze bij meerdere organisaties zijn vrijwilligerswerk doet.

Op de site van de belastingdienst is alle informatie rondom de vrijwilligersvergoeding terug te vinden: [Vrijwilligersvergoedingen \(belastingdienst.nl\)](https://belastingdienst.nl/vrijwilligersvergoedingen)

## HOOFDSTUK 7

## COMMUNICATIE





## 7.1 COMMUNICATIE EN BETROKKENHEID

Stewards vormen het hart van de organisatie en zijn onmisbaar geworden in het goed laten verlopen van voetbalwedstrijden. Zij vertegenwoordigen als eerste en als laatste de BVO in het gezamenlijke streven naar een gastvrije en veilige wedstrijd. Iedere wedstrijd opnieuw.

Elke vorm van communicatie door en over de BVO heeft invloed op de reputatie van de BVO, maar ook op de mensen die er werken en wellicht willen werken. Het is een doorlopend proces en een mix van bewuste acties en soms onverwachte gebeurtenissen. Een incident in het stadion, breed uitgedragen in de media, kan de net uitgezette wervingscampagne negatief beïnvloeden. Omgekeerd, een sfeeractie kan leiden tot veel enthousiasme op social media waardoor er juist meer aanmeldingen voor steward komen.

Communicatie is integraal en alomvattend, maar ook een vak apart en een verantwoordelijkheid van eenieder. Dat geldt met name voor een veiligheidscoördinator die leidinggeeft aan een stewardorganisatie. Zonder daarbij te overdrijven, communiceer je met stewards dat je ze belangrijk vindt, dat ze een waardevolle bijdrage leveren aan het verloop van de wedstrijden en dat de jullie veel waarde hechten aan een goede verstandhouding met hen. Vroeger hadden de stewards het gevoel dat ze de vuilnisbak van de club waren. Ze werden nooit genoemd. Tegenwoordig is dat gelukkig anders. Het is van groot belang dat iemand zich gesteund voelt door een betrokken leiding. De steward dient te weten bij wie hij terecht kan als er zich problemen voordoen. Net zoals de veiligheidscoördinator draagvlak wenst voor het thema Veiligheid binnen de BVO en graag ziet dat hij/zij gesteund wordt in het beleid voor de inzet van stewards om deze veiligheid te waarborgen.

## 7.2 COMMUNICATIE EN WEERSTAND

Soms kan communicatie stroef verlopen en kun je weerstand ervaren. Bedenk dan dat weerstand vaker onbegrip is dan onwil. Het verschaffen van duidelijkheid kan al heel veel weerstand wegnemen. Het toelichten van beslissingen tijdens overleggen, het op de hoogte brengen van de laatste stand van zaken en het vertellen over toekomstplannen, maakt stewards betrokken, vermindert weerstanden en creëert draagvlak voor eventuele veranderingen.



**WEERSTAND IS VAKER ONBEGRIIP  
DAN ONWIL!**

### 7.3 COMMUNICEREN IN DE PRAKTIJK

Hieronder volgen een aantal praktische tips om de communicatievorm te geven.

#### Zorg voor duidelijke aanspreekpunten

Als veiligheidscoördinator kun je niet alle vragen beantwoorden en/of alle problemen oplossen. Zorg daarom voor duidelijke aanspreekpunten en maak deze bekend bij de stewards.

#### Zorg voor actuele en voldoende informatie

Informatie hoeft niet alleen mondeling overgebracht worden, het kan ook op een centraal punt worden gepubliceerd. Stewards kunnen daar hun roosters, bijzonderheden en de meest actuele informatie terugvinden. Kies daarnaast voor een meer persoonlijke en directe benadering als het om informatie gaat die moeten leiden tot een directe actie of handeling, bijvoorbeeld gericht op de kaartcontrole bij de ingang of een incident.

#### Zorg voor een (de)briefing

Verzorg een briefing voor stewards bij aanvang van de wedstrijd zodat duidelijk is wat de taken en de laatste actuele ontwikkelingen zijn. In een debriefing wordt geëvalueerd hoe de wedstrijdorganisatie is verlopen. In een debriefing kan ook eerste opvang en nazorg worden geboden wanneer zich incidenten hebben voorgedaan.

#### Nieuws en verhalen

Nieuwsberichten, verjaardagen, wedstrijddagen, tijden, roosters en bijzonderheden kunnen op talrijke verschillende manierbekend worden gemaakt. De ouderwetste nieuwsbrief of via bijvoorbeeld een gesloten facebookpagina. Ook biedt het een uitstekend platform om af en toe iemand in het zonnetje te zetten. Geef stewards de ruimte om ook zelf berichten te posten of om hun verhaal te vertellen.

#### Geef (ook) aandacht aan dingen die goed gaan

Voetbal is emotie. Geef aandacht aan datgene wat goed gaat. En dat zijn vaak de kleine dingen: de uitgestoken hand, de glimlach en het kopje koffie voor de bezoekende supporter. Aandacht, betrokkenheid en waardering zijn vaak de sleutels voor succes.

#### Beelden zeggen soms meer dan woorden

Het beeld is vaak sneller en invloedrijker dan het geschreven woord. Papier is geduldig. Gebruik beeldmateriaal in je voordeel. Niet alleen passief na de wedstrijd kijken wat er nu weer op social media rondgaat. Vertel met beeld het verhaal van een wedstrijd, gebruik beeld als informatiedrager in de briefing en pas het toe om de boodschap van de BVO te communiceren. Er zijn talloze opties en varianten; van stewards die met hun eigen telefoon opnames maken voor een promotievideo of een drone die indrukwekkende beelden maakt van een sfeeractie in het stadion. Let daarbij op de spelregels met betrekking tot privacy c.q. de huisregels in het stadion.





## VOORBEELDDOCUMENTEN

- FORMULIER EXIT-INTERVIEW
- FORMULIER SELECTIEGESPREK
- VRIJWILLIGERSOVEREENKOMST

[Bekijk de voorbeelden](#)

