

HET HANDBOEK VOOR

**DE
NEDERLANDSE
SLO**



VOORWOORD

Paul Depla, burgemeester van Breda

Degenen die mij kennen weten dat ik voetbal prachtig vind. Ik kan zoals velen genieten van een mooie voetbalwedstrijd. Met duizenden in een stadion vanaf de tribune toekijken hoe topsporters met elkaar de strijd aangaan. De sfeer in het stadion. De spanning bij bijna een doelpunt. Van de tegenpartij of van jouw team. En dan de ontlading. Het bulderend gejuich of die collectieve teleurstelling. Samen met familie, vrienden of collega's de ups en downs van jouw team beleven. Ook als dat niet dezelfde teams zijn. Als jij juicht, treurt degene naast je want zijn team staat achter. En vice versa. De sportieve strijd is op het veld. Voetbal is vermaak.

Maar als burgemeester weet ik maar al te goed dat er ook een schaduwkant is. Bezoekers die niet begrijpen waar supporter zijn werkelijk voor staat. Een in verhoudingsgewijs kleine groep, maar met elkaar altijd nog een omvang waar een forse dreiging van uitgaat. Het zijn de personen die alle bij de organisatie betrokken partijen dwingen tot maatregelen die we eigenlijk niet willen nemen. Hekken, camera's, fouillering, clubkaart, verplichte vervoersregelingen, alcoholvrije stadions. Het draagt niet bij aan de sfeer en doet afbreuk aan de positieve beleving. Daar willen we van af. Vanuit de Regiegroep Voetbal en Veiligheid hebben we als ambitie in 2020 dat iedereen voetbal toegankelijk, gastvrij en veilig kan bezoeken. Een ambitieus streven. Een doel wat alleen met een forse gemeenschappelijke inspanning van alle bij de wedstrijdorganisatie betrokken partijen kan worden behaald. En ook alleen met de hulp van de supporters. De echte supporters bedoel ik dan.

Als burgemeester van Breda weet ik mij daarbij gesteund door een actieve (supporters) clubraad en een gemotiveerde professionele SLO. Een onmisbare schakel naar de supporters. In dienst van de club, maar voor de supporters. Voor de supporters kritisch naar mij en de andere veiligheidspartners, maar ook het lef om supporters aan te spreken op hun verantwoordelijkheid. Geen gemakkelijke positie. Het vraagt professionaliteit. De omgeving waarin de SLO opereert is complex. Het is geen functie die je er even bij doet in je vrije tijd. Het vergt kennis en kunde.

Dit handboek voor en door SLO's draagt bij aan het verder professionaliseren van de functie. En het geeft inzicht in nut en noodzaak van deze schakelfunctie bij de club. Ik ondersteun de oproep in het handboek voor een professionele SLO van harte. Vanuit de praktijk kan ik melden dat de SLO van grote meerwaarde is en naar mijn mening onontbeerlijk voor het behalen van onze ambitie voor 2020. Ik doe daarom een oproep aan eenieder het handboek goed te lezen en uw voordeel er mee te doen.



Gijs de Jong, operationeel directeur betaald voetbal KNVB

'HET VOETBAL IS VAN ONS' zie ik wel eens op spandoeken staan. Die doeken hangen meestal voor de met fanatieke supporters volgepakte tribunes. Ze hebben gelijk. Het voetbal is van ons. Van ons allemaal dus.

Dus zorgen we ervoor dat we er ook met zijn allen van kunnen genieten.

Dat is geen loze kreet, we menen dat, want het voetbal is van ons, van ons allemaal.

Het is daarom onze ambitie om de Nederlandse stadions zo vriendelijk, toegankelijk en veilig mogelijk in te richten voor een breed publiek. Afgezet tegen de jaren tachtig en negentig hebben we op het gebied van veiligheid enorme stappen gemaakt. We zijn daar heel blij mee. Helaas heeft deze vooruitgang ook negatieve bijeffecten gehad, zeker op het gebied van gastvrijheid. Daar gaan we dus wat aan doen.

'Voetbal2020' is één van de projecten waardoor het uiteindelijk weer leuker en eenvoudiger moet worden om naar het stadion te gaan. In de pilot doen zeven gemeenten ervaring op met een meer persoonsgerichte aanpak van relschoppers, goed gastheerschap en veiligheidsmaatregelen in en rond de stadions. De combinatie tussen een efficiënte aanpak van ordeverstoorers en juist meer vrijheid voor de gewone supporter, moet ervoor zorgen dat voetbal straks weer een feest is waar iedere liefhebber zich welkom voelt. Een gastvrije ontvangst voor thuis- en uitsupporters wordt de nieuwe standaard.

Het betrekken van supporters is één van de belangrijkste fundamenten onder deze ambities. De supporter is immers de grootste belanghebbende bij een prettig stadionbezoek en tegelijkertijd het grootste slachtoffer van maatregelen die bedoeld zijn om ordeverstoorers aan te pakken. Om deze reden hebben we de functie van Supporterscoördinator (hierna: SLO, Supporter Liaison Officer) opgenomen in onze licentie-eisen en zijn wij in gesprek met overkoepelende supportersorganisaties.

Wij willen dat elke club een professionele Supporter Liaison Officer in dienst heeft, die een goede band onderhoudt met de supporters en hun stem op een juiste en daadkrachtige manier inbrengt tijdens overleg en besluitvorming. Wij zijn ervan overtuigd dat wij, samen met alle betrokkenen, deze doelstellingen kunnen behalen als we erin slagen om serieus te investeren in een goede relatie met supporters. Een SLO die weet wat er bij de achterban leeft, is onmisbaar bij het toegankelijker, gastvrij en veiliger maken van het voetbal.

Alle partijen zullen moeten samenwerken en daarbij betrokkenheid, initiatief en lef moeten tonen. Juist daarom zijn we bij de KNVB heel blij met dit handboek. Een aantal ervaren SLO's nam hiervoor namelijk het initiatief. Beter kun je het niet hebben. Dit handboek is letterlijk voor en door SLO's geschreven.

Het resultaat mag er zijn. De opstellers van dit handboek hebben op een overzichtelijke manier inzicht verschaft in de complexiteit van de functie, de rol en werkzaamheden van de SLO binnen zijn of haar club maar ook in de verantwoordelijkheid die de SLO wil en kan nemen in het realiseren van de ambities van toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal.

Als operationeel directeur van de KNVB onderschrijf ik uiteraard de inhoud van dit handboek. We willen met zijn allen toegankelijke voetbalwedstrijden, open stadions, een fijne ambiance. De eerste stappen zijn gezet. Met dit boek als stimulans. Een boek geschreven door voetbalfans. Zonder SLO's is het onmogelijk onze ambitie, 'Voetbal 2020', te bereiken. Dit handboek levert een belangrijke stap voorwaarts. Die stap juich ik toe. Want 'HET VOETBAL IS VAN ONS'. Van ons allemaal.

INHOUD

	INTRODUCTIE	P. 8			
1	DE SLO	P. 11			
1.1	DE SLO IN HET KORT	P. 12			
1.2	DE VERANTWOORDELIJKHEDEN EN WERKZAAMHEDEN VAN DE SLO	P. 14			
1.2.1	BASISVERANTWOORDELIJKHEDEN EN BASISWERKZAAMHEDEN	P. 15			
1.2.2	VERANTWOORDELIJKHEDEN EN WERKZAAMHEDEN BIJ FULLTIME PROFESSIONEEL DIENSTVERBAND	P. 20			
1.2.3	HET SLO TEAM	P. 21			
1.2.4	PRESTATIE-INDICATOREN	P. 22			
1.2.5	HET ONTVANGEN VAN UITSUPPORTERS	P. 24			
1.3	HET VERSCHIL TUSSEN DE SLO EN DE VEILIGHEIDSCOÖRDINATOR	P. 28			
2	HET WERKVELD VAN DE SLO	P. 67			
2.1	DE SLO IN DE ORGANISATIE	P. 68			
2.1.1	HET DIRECTIEMODEL	P. 69			
2.1.2	HET WEDSTRIJDORGANISATIEMODEL	P. 70			
2.1.3	HET VRIJE ROL MODEL	P. 71			
2.2	DE SLO IN RELATIE TOT SUPPORTERS	P. 72			
2.3	DE SLO IN RELATIE TOT EXTERNE BETROKKEN PARTIJEN	P. 76			
2.3.1	DE RELATIE TOT COLLEGA SLO'S	P. 77			
2.3.2	DE RELATIE TOT GEMEENTEN	P. 77			
2.3.3	DE RELATIE TOT DE VEILIGHEIDSDRIEHOEK	P. 80			
2.3.4	DE RELATIE TOT DE KNVB	P. 80			
2.3.5	DE RELATIE TOT DE MAATSCHAPPELIJKE OMGEVING	P. 81			
3	DE VEREISTEN, AANBEVELINGEN EN MIDDELEN VOOR DE PROFESSIONELE SLO	P. 83			
3.1	DE BASIS VEREISTEN VOOR DE SLO	P. 84			
3.2	AANBEVELINGEN TER BEVORDERING VAN DE WERKZAAMHEDEN	P. 84			
3.3	DE BENODIGDE MIDDELEN VOOR EEN PROFESSIONELE SLO	P. 88			
4	DE WERVING EN SELECTIE VAN DE SLO	P. 91			
4.1	DE POSITIE VÓÓR INDIENSTTREDING	P. 92			
4.2	DE PROFESSIONELE VAARDIGHEDEN	P. 92			
4.3	DE PERSOONLIJKE VAARDIGHEDEN	P. 93			
	SAMENVATTING	P. 94			

INTRODUCTIE

Betaald Voetbalorganisaties (BVO) zijn op basis van de licentie-eisen verplicht om een Supporter Liaison Officer (SLO, de internationale term voor supporterscoördinator) in dienst te hebben. Waar veel clubs inmiddels één of zelfs meerdere SLO's in dienst hebben, zijn er ook nog een aantal clubs die geen of een 'papieren' SLO aangesteld hebben. De exacte invulling van de functie is niet overal gelijk. Dat hoeft ook niet, want clubs en supportersgroepen verschillen onderling nogal van elkaar. Het primaire doel is overal hetzelfde: het verbinden van de club met haar achterban.

Eigenlijk zouden de licentievoorwaarden niet eens van betekenis moeten zijn. De ambitie om gastvrij en toegankelijk voetbal in Nederland te organiseren, geeft alleen al voldoende bestaansrecht aan de SLO. Het is in ons aller belang dat wedstrijden zo publieksvriendelijk mogelijk plaatsvinden. Om dat voor elkaar te krijgen, zou elke club een professionele SLO in dienst moeten hebben. Op het moment dat iedere BVO een professionele SLO in dienst heeft, kunnen we een significante bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van een toekomst waarin een voetbalbezoek in heel Nederland – ongeacht in welk stadion – een feest is voor de goedwillende thuis- en uitsupporter.

De vraag of SLO's daar een wezenlijke bijdrage aan kunnen leveren, is eenvoudig te beantwoorden. We hoeven daarvoor maar over de grens te kijken. Landen als Duitsland en Engeland kennen de functie al lang en supporters ervaren een wedstrijdbezoek als veel vrijer, terwijl ook de veiligheidsverantwoordelijken de SLO als een belangrijke en volwaardige partner beschouwen. Ook bijvoorbeeld landen als Zweden en Zwitserland zien het belang reeds langer in en hebben uitstekende ervaringen met de SLO.

In deze Nederlandse versie van het Handboek Supporter Liaison Officer geven we aan de hand van aanbevelingen, voorbeelden en best practices het belang van de SLO aan. In ons land willen we ook de richting op van genoemde landen, zodat het bezoeken van een voetbalwedstrijd nog prettiger wordt. Dit handboek moet daartoe een volgende en belangrijke aanzet zijn. Het is geschreven door enkele ervaren SLO's die al actief zijn, met ondersteuning van de KNVB.

Het boek is vooral bedoeld voor:

- Bestaande SLO's, ter ondersteuning en ontwikkeling van hun functie.
- Toekomstige en/of beginnende SLO's die dankzij het handboek een goede start kunnen maken.
- Clubbestuurders die (nog) onbekend zijn met de functie van de SLO en willen weten wat de voordelen voor hun club zijn.
- Iedereen die betrokken is bij de organisatie van wedstrijden in het betaald voetbal.

In het boek staan belangrijke handvatten, bovendien delen SLO's goede ervaringen met elkaar. Clubs en SLO's (beginnend of ervaren) kunnen dit handboek raadplegen om het optimale resultaat uit de functie te halen. Belangrijk om te weten, is dat de invulling per club kan verschillen. Afhankelijk van de omvang en de mogelijkheden van een club, kan worden bepaald welke onderdelen relevant zijn en welke invulling de functie krijgt. Zolang de functie maar volwaardig wordt ingekleed. De licentie-eis verplicht daar ook toe.

KNVB LICENTIE-EIS ARTIKEL P.12. SUPPORTERSCOÖRDINATOR

- De licentiehouder moet de beschikking hebben over een SLO als verantwoordelijke voor het adequaat inrichten en voeren van het supportersbeleid.
- De SLO fungeert als eerste aanspreekpunt voor supporters van de licentiehouder en moet op regelmatige basis overleg voeren met directie/management van de licentiehouder en samenwerken met de veiligheidscoördinator (VC) als genoemd in licentie-eis.
- De SLO mag niet dezelfde persoon zijn als de VC als genoemd hiervoor.

In de eerste drie hoofdstukken beschrijven we de definitie van de SLO, het werkveld en de vereisten en aanbevelingen. Aan de hand van ervaringsverhalen vertellen diverse SLO's hoe zij de inhoud van deze hoofdstukken in het verleden al naar de praktijk vertaalden. Vervolgens gaan we in op de vereisten voor de club en treft u een samenvatting aan.



1

DE SLO

Bij de beschrijving van de SLO gaan we in dit hoofdstuk uit van de meest ideale invulling van de functie. Sommige clubs zijn daarin al vergevorderd, bij andere valt er nog behoorlijk wat te winnen. Het moet de gezamenlijke ambitie zijn om op korte termijn bij alle betaaldvoetbalorganisaties een professionele SLO in functie te hebben. Natuurlijk is de SLO functie in te kleden door een man of een vrouw, gemakshalve is dit handboek geschreven in de mannelijke vorm. Bovenal: de SLO is er voor elke supporter.

1.1

DE SLO IN HET KORT

De SLO is de moderne versie van de supporterscoördinator, zoals die in de jaren tachtig en negentig haar intrede in het Nederlandse voetbal deed. Met de ontwikkeling van de hele voetbalorganisatie is ook deze rol door de jaren heen veranderd. De SLO is de dynamische schakel tussen de club en de supporters. Hij zorgt ervoor dat de relatie tussen beide partijen goed en intensief is en is verantwoordelijk voor het supportersbeleid binnen de club.

De SLO is in dienst van de club en draagt dan ook de normen en waarden van zijn club uit. Tegelijkertijd is hij aangesteld om supporters bij te staan en het wedstrijdbezoek voor hen zo aangenaam mogelijk te maken. Hij is spreekbuis namens de club richting supporters en andersom. De kracht van de SLO is om de vaak emotionele betrokkenheid van supporters een positie te geven binnen de vaak rationele denkwijze in de voetbalorganisatie. Anderzijds moet de SLO in staat zijn om de supporters uit te leggen waarom bepaalde rationele besluitvormingen binnen de organisatie hebben plaatsgevonden.

Het afwegen van diverse belangen is een doorlopend terugkerend thema. Zowel binnen de club als de soms talrijke supportersgroepen hebben groeperingen elk hun eigen belang. Het is aan de SLO om daarin een gezonde balans aan te brengen, waarin clubs, partners, supporters en andere belanghebbenden begrip voor elkaar hebben en elkaar respecteren.

BRON: facebook.com/FryskePassie



Bij de wedstrijd FC Twente – sc Heerenveen is tussen beide supporters geen hoge fysieke scheiding (lexaanwand) aanwezig.

DE VERANTWOORDELIJKHEDEN EN WERKZAAMHEDEN VAN DE SLO

Het ideaal om de functie van SLO volwaardig in de organisatie te verankeren en de club optimaal te laten profiteren van de functie, is dat elke club minimaal één SLO fulltime in dienst heeft. Dat is niet zo vreemd, want de SLO is er juist voor degenen voor wie we betaald voetbal spelen en organiseren: de supporters op de tribune. Diverse omstandigheden zorgen ervoor dat in de huidige situatie nog niet alle clubs over een fulltime SLO beschikken. Soms zijn die van financiële aard. Hoewel de waarde van een SLO niet eenvoudig in geld is uit te drukken, weegt die al snel op tegen de kosten. Door pro-actief preventief beleid en aandacht voor gastheerschap wordt geïnvesteerd in een wedstrijdbeleving waar stadionbezoekers zich prettig bij voelen. Een neveneffect is dat er meer mensen naar de stadions gaan komen.

Wij zijn er van overtuigd dat minimaal één professionele fulltime SLO de ondergrens is om echt van toegevoegde waarde te kunnen zijn. De grotere clubs hebben nu vaak al meerdere mensen in dienst. Natuurlijk zullen bij de ene club meer uren nodig zijn voor de functie dan bij de andere. Factoren die hierin van invloed zijn, zijn onder andere de grootte van de club en de complexiteit van bezoekersgroepen.

In onderstaand overzicht van werkzaamheden houden we er rekening mee dat nog niet elke club een professionele SLO fulltime in dienst heeft. Het overzicht is daarom onderverdeeld in drie sub paragrafen. In paragraaf 1.2.1 geven we de werkzaamheden weer die elke SLO te allen tijde zou moeten uitvoeren, of hij nu fulltime in dienst is of niet. Dit noemen we de basiswerkzaamheden. Elke club dient genoeg uren in het contract op te nemen om in elk geval deze werkzaamheden mogelijk te maken. Bij deze activiteiten staat vooral de kerntaak (de verbindende functie) van de SLO centraal.

In paragraaf 1.2.2 wordt de ideale inkleding van de functie beschreven. De SLO is in deze situatie fulltime in dienst en kan, naast de al genoemde basiswerkzaamheden, extra verdieping in zijn werk aanbrengen en daarmee echt zijn waarde bewijzen. In het meest uitgebreide SLO takenpakket binnen een club, stelt de club een team van SLO's aan. Paragraaf 1.2.3. behandelt daarom het meest uitgebreide takenpakket.

Natuurlijk is het werk van de SLO niet vastomlijnd. Vanzelfsprekend komt hij situaties tegen die niet in dit overzicht staan vermeld. De functie is dan ook zeer dynamisch. Toch schetsen we met onderstaande werkzaamheden een redelijk compleet beeld.

BASISVERANTWOORDELIJKHEDEN EN BASISWERKZAAMHEDEN

Hoe meer uren een club vrijmaakt voor de SLO, hoe beter deze zijn werk kan uitvoeren en des te groter de voordelen voor een club zullen zijn. Om enigszins van een supportersbeleid te kunnen spreken, moet de SLO in staat worden gesteld om minimaal onderstaande basiswerkzaamheden uit te voeren. Het gaat hierbij voornamelijk om taken op de wedstrijddag (bij thuis- én uitwedstrijden). De SLO staat voor een plezierige en sfeervolle wedstrijdbeleving en kan hierdoor vanzelfsprekend niet ontbreken op deze momenten. Daarnaast is het noodzakelijk dat de SLO rondom de duels een aantal werkzaamheden uitvoert die de organisatie op de wedstrijddag ten goede komen.

DE WEDSTRIJDDAG

Basisverantwoordelijkheden

De basisverantwoordelijkheden van de SLO op wedstrijddagen staan hieronder in volgorde van belang weergegeven.

- 1 Verantwoordelijk voor het opbouwen van een professionele verstandhouding en het creëren van een eigen netwerk door contact te leggen met groepen en individuele supporters.
- 2 Verantwoordelijk voor het specifiek uitvoeren van het vastgestelde supportersbeleid ten aanzien van supporters die thuis- en uitwedstrijden bezoeken.
- 3 Medeverantwoordelijk voor het uitvoeren van sociaalpreventief supportersbeleid.

Basiswerkzaamheden

De met deze verantwoordelijkheden gepaard gaande basiswerkzaamheden zijn de volgende:

- In en rondom het stadion aanwezig zijn tijdens thuis- en uitwedstrijden. Het werk begint vóór de komst van de supporters en eindigt pas na hun vertrek;
- Als intermediair fungeren tussen club en/of veiligheidsorganisatie en supporters;
- Het eerste aanspreekpunt zijn voor supporters op tribunes en in publieke ruimten;
- Contact onderhouden met supporters en hen, indien nodig, van relevante informatie voorzien;
- De-escalerend optreden in situaties waarin zich risico's op verstoring van de openbare orde en veiligheid voordoen, bijvoorbeeld door het gesprek aan te gaan;
- Bij een thuiswedstrijd toezien op een goede ontvangst van de bezoekende supporters en contact leggen met zijn SLO collega van de bezoekende club;
- Bij een uitwedstrijd contact leggen met medewerkers van de thuis spelende club, zoals collega-SLO's en stewards;
- Eventuele klachten van de bezoekende club opvangen en waar nodig adequaat handelen of doorverwijzen;
- Het leggen van contact met groepen en individuele supporters;
- Opbouwen van een professionele verstandhouding met supporters en het creëren van een eigen netwerk;
- In aanloop naar en op de wedstrijddag zelf aanspreekpunt zijn voor de organisator(en) van sfeeracties.

GEDURENDE EEN WERKWEEK

Basisverantwoordelijkheden

Om de verantwoordelijkheden van de wedstrijddag op de juiste manier in te kunnen vullen zal de SLO ook een aantal voorbereidende acties moeten nemen welke ten goede komen aan het wedstrijdverloop.

- 1 Medeverantwoordelijk voor het behartigen van de belangen van zowel de eigen supporters alsmede de uitsupporters (bij thuiswedstrijden) in het vooroverleg, zoals de wijze van ontvangst;
- 2 Medeverantwoordelijk voor de wedstrijdorganisatie;
- 3 Verantwoordelijk voor de communicatie met supporters voor het bezoeken van (uit)wedstrijden;
- 4 Verantwoordelijk voor een gastvrij stadion, waaronder het uitvak;
- 5 Verantwoordelijk voor het organiseren van activiteiten die de clubbinding versterken.

Basiswerkzaamheden

Werkzaamheden die horen bij deze verantwoordelijkheden zijn:

- Aanwezig zijn bij vooroverleggen en wedstrijdevaluaties voor thuis -en uitwedstrijden;
- Contact met de SLO van de tegenstander opnemen over de komende wedstrijd;
- Helpen c.q. voorbereiden/faciliteren van sfeer- en supporters gerelateerde clubactiviteiten en daarbij aanwezig zijn;
- Het organiseren van, en aanwezig zijn bij, formele en informele bijeenkomsten. Bijvoorbeeld tussen directie club en bestuur supportersvereniging maar ook het organiseren van regelmatig contact met, en bijeenkomsten voor, het sfeerteam;
- Medewerking verlenen bij het opstellen van het supportersbeleid.
- Intensieve communicatie met supporters onderhouden over het bezoek aan uitwedstrijden (o.a. infomails opstellen).

GEDURENDE EEN WERKWEEK

Robert Junier, SLO FC Utrecht

Robert Junier is fulltime bezig met de club en de supporters van FC Utrecht. In aanloop naar de halve finale van het toernooi van de KNVB, met als tegenstander de amateurvereniging VVSB, werd de nodige tijd en energie gestoken in de communicatie tussen alle partijen om voor de clubs en de supporters er een onvergetelijke voetbalavond van te maken.

"Na de gewonnen kwartfinale tegen PSV rolde tijdens de bekerloting VVSB als tegenstander uit de koker. Op voorhand zou het een unieke halve finale in stadion Galgenwaard gaan worden. De tegenstander in de halve finale van de KNVB beker betrof namelijk een amateurvereniging wat decennia lang niet meer was voorgekomen in het beker toernooi. Dit wetende wilden we voor beide teams bekijken hoe we rondom de wedstrijd een historische avond konden organiseren met als uitgangspunt: een voetbalfeest voor iedereen met zo min mogelijk beperkingen voor alle supporters.

In het vooroverleg tussen beide clubs en de vertegenwoordigers van beide politiekorpsen werd al snel duidelijk dat iedereen het beoogde voetbalfeest voor ogen had. Terwijl VVSB het verzoek had ingediend om (naast de reguliere 1.200 beschikbare kaarten van het uitvak) extra kaarten te ontvangen voor haar supporters en sponsors. In overleg met onze supportersverenigingen hebben wij vervolgens het aangrenzende vak W (naast het uitvak) beschikbaar gesteld. Het betreffende vak beschikt over ruim 700 zitplaatsen. Oftewel: 700

extra zitplaatsen voor VVSB op een FC Utrecht tribune. In samenwerking met de beide supportersverenigingen en op basis van goede afspraken omtrent de inzet van stewards gingen alle partijen akkoord. Ook op de hoofdtribune werden ruim 300 extra kaarten beschikbaar gesteld voor sponsors, personeel enz. van VVSB. Als SLO diende ik alle betrokken partijen aan tafel te krijgen en rekening te houden dan wel op de hoogte te zijn van ieders belang.

Om een en ander goed voor te bereiden hebben we een afvaardiging van de VVSB supporters een aantal weken voor de wedstrijd uitgenodigd in stadion Galgenwaard. Enerzijds om een rondleiding te geven zodat men wist welke faciliteiten aanwezig waren en wat de mogelijkheden waren voor sfeeracties maar ook om kennis te maken met de diverse supportersgroepen van FC Utrecht. De supporters van VVSB namen deze uitnodiging graag aan en kwamen in een discobus naar Utrecht. De avond werd dan ook als zeer geslaagd ervaren en onder het genot van een koud pilsje werden de afspraken bevestigd.

Op de wedstrijddag (2 maart 2016) was stadion Galgenwaard tot de laatste zitplaats uitverkocht. De 23.750 bezoekers, waaronder ruim 2.200 supporters van VVSB, waren getuigen van een unieke sfeeractie waarin ook VVSB haar steentje bijdroeg. Ondanks de 3-0 nederlaag voor VVSB was er na afloop zowaar sprake van een 'afterparty' in het stadion. De

spelers van VVSB ontvingen een staande ovatie van de FC Utrecht-supporters en ook omgekeerd werden de spelers van FC Utrecht toegezongen door de VVSB aanhang. Uiteindelijk was ook bij de (verloren) KNVB bekerfinale in de Kuip een afvaardiging van VVSB supporters, staand tussen de FC Utrecht-supporters, aanwezig."

“

Als SLO diende ik alle betrokken partijen aan tafel te krijgen en rekening te houden dan wel op de hoogte te zijn van ieders belang.

”

FOTO: FC Utrecht



1.2.2

VERANTWOORDELIJKHEDEN EN WERKZAAMHEDEN BIJ FULLTIME PROFESSIONEEL DIENSTVERBAND

Het is nadrukkelijk onze doelstelling om meer gelijkwaardigheid te creëren in het supportersbeleid van de verschillende betaald-voetbalorganisaties. Bezoekers moeten zich in elk stadion even veilig en welkom voelen. De hiervoor genoemde basisverantwoordelijkheden en werkzaamheden omvatten slechts de minimale functie-inkleding. Voor een professionele inkleding van de functie zullen hier nog enkele verantwoordelijkheden en werkzaamheden aan toegevoegd moeten worden. De verantwoordelijkheden die naast de eerder genoemde basisverantwoordelijkheden aan te raden zijn staan hieronder, in volgorde van belang vermeldt.

Verantwoordelijkheden bij een fulltime dienstverband

- 1 Verantwoordelijk voor opstellen van het jaarplan supporterszaken;
- 2 Verantwoordelijk voor het beheren en bewaken van de toegewezen budgetten voor specifieke supportersgerichte projecten;
- 3 Medeverantwoordelijk voor het door ontwikkelen van sociaalpreventief supportersbeleid;
- 4 Medeverantwoordelijk voor het ontwikkelen en uitvoeren van supporterstrajecten in het kader van een persoonsgerichte aanpak;
- 5 Medeverantwoordelijk voor het organiseren en begeleiden bij werk-, leer- en taakstraffen voor supporters;
- 6 Medeverantwoordelijk voor het opstellen van projectplannen en evaluaties gericht op normen en waarden voor supporters.

Werkzaamheden bij een fulltime dienstverband

- Het opstellen van een jaarplan supporterszaken
- Aansluiten bij relevante werkoverleggen over bijvoorbeeld catering en marketing;
- Het specifiek uitvoering geven aan het vastgestelde supportersbeleid ten aanzien van supporters met een stadionverbod. Bijvoorbeeld bij inhoud en uitvoering van een alternatief traject.

1.2.3

HET SLO TEAM

Als blijkt dat één fulltimer niet voldoende is voor de uitvoering van het hele takenpakket, is het verstandig om een team van meerdere SLO's samen te stellen. Een club kan daarbij naast de vaste SLO('s) ook denken aan zogenoemde 'Matchday SLO's'. Zij kunnen bijvoorbeeld op basis van een 0-urencontract in dienst worden genomen.

Een team van SLO's kan de werkzaamheden die buiten wedstrijddagen vallen, onderling verdelen. Zo is er overal tijd voor en kunnen de verschillende SLO's zich specifiek richten op bepaalde werkzaamheden. Hierdoor ontstaat specialisatie.

Naast een verdeling van doordeweekse werkzaamheden, kunnen de SLO's ook tijdens wedstrijddagen extra taken op zich nemen. Ze kunnen de aandacht beter verdelen over de verschillende supporters(groeperingen). Een SLO-team kan de volgende werkzaamheden oppakken:

- Begeleiding van jonge supporters bij het uitvoeren van sfeeracties;
- Begeleiding van supporters met een beperking of handicap;
- Faciliteren van sfeer – en supportersactiviteiten in het stadion;
- Pedagogische begeleiding van jongeren in risicosituaties, ook preventief;
- Bewaken van het serviceniveau voor supporters;
- Bewaken van clubcultuur/clubgevoel in relatie tot activiteiten en muziekkeuze in het stadion;
- Organiseren van activiteiten voor bijzondere doelgroepen, zoals wedstrijdbezoek door scholen of amateurverenigingen;
- Alternatieve trajecten met betrekking tot stadionverboden mogelijk maken binnen de club;
- Maatschappelijke activiteiten opzetten en bijwonen;
- Invulling geven aan bijzondere wensen (bv. ernstig zieke supporters).

1.2.4

PRESTATIE–INDICATOREN

Voor de toetsing en beoordeling van bovenstaande verantwoordelijkheden en aanverwante werkzaamheden staan hieronder een aantal prestatie-indicatoren. Deze kunnen gehanteerd worden in de beoordeling van zowel de individuele SLO welke alleen toekomt aan zijn basiswerkzaamheden alsook voor de full-timer en of het SLO team.

Prestatie-indicatoren

- Kwaliteit van voorstellen en beleidsnotities en de mate waarin dit gebeurt;
- Realisatie van sociaalpreventief supportersbeleid;
- Tevredenheid supporters over het supportersbeleid en het contact met de club via monitoring;
- Mate en kwaliteit van de bijdrage aan jaarplan supporterszaken (input en uitvoering);
- Wijze en kwaliteit van uitvoering aan het supportersbeleid;
- Aantal georganiseerde activiteiten, de kwaliteit daarvan en deelname van de doelgroep;
- Kwaliteit en mate van ondersteuning tijdens supporters- en sfeer-activiteiten;
- Aantal contactmomenten met supportersgroeperingen en/of –vertegenwoordigers en het meetbare resultaat daarvan;
- De mate van het tijdig en accuraat overbrengen van relevante informatie vanuit de opgedane contacten naar de interne organisatie;
- Kwaliteit, verscheidenheid en slagingspercentage van persoons-gerichte trajecten;
- Kwaliteit overleg en resultaat van maatschappelijke projecten.

BRON: ADOfans.nl



Honderd ADO Den Haag supporters op de fiets naar Rotterdam voor de uitwedstrijd tegen Excelsior. Met de fietstocht werd geld ingezameld voor onderzoek naar de dodelijke spierziekte ALS.

1.2.5

HET ONTVANGEN VAN UITSUPPORTERS

Een van de genoemde werkzaamheden tijdens een thuiswedstrijd is het ontvangen van de uitsupporters. Vanwege het belang hiervan wordt dit onderwerp in deze paragraaf specifiek behandeld. Het uitgangspunt moet altijd zijn dat de SLO de gasten ontvangt zoals hij of zij zelf ook ontvangen wenst te worden. De werkzaamheden voor het gastvrij ontvangen van uitsupporters kunnen er als volgt uitzien:

Vooraf

- Tijdens het vooroverleg komt de SLO ook op voor de belangen van de gasten;
- Tijdens het vooroverleg wordt een hartelijke ontvangst aangeboden (bijvoorbeeld door een gratis kopje koffie of door een welkomstgesprek met enkele uitsupporters);
- In aanloop naar de wedstrijd is er intensief contact met de SLO van de bezoekende club.

Wedstrijddag

- Welkomstgesprek met enkele bezoekende uitsupporters;
- Aanwezigheid bij het bezoekersvak tijdens in- en uitstroom van de uitsupporters;
- Eventueel aanvullende communicatie in het bezoekersvak;
- Klachten waar mogelijk verhelpen, anders duidelijk toelichten waarom ze niet verholpen kunnen worden;
- Mondelinge evaluatie met de collega-SLO na de wedstrijd.

Het tonen van gastvrijheid leidt vaak tot gemoedelijkheid en positieve waardering richting de ontvangende club. De bezoekers voelen zich gewaardeerd en serieus genomen als zij weten wie het aanspreekpunt van de thuisclub is. Ze krijgen meteen duidelijkheid als ze vragen hebben. Een goede ontvangst helpt onmiskenbaar bij het investeren in een duurzame relatie met de bezoekende club. Dat komt van pas bij de terugwedstrijd en bij komende wedstrijden in de volgende seizoenen.

FOTO: Vitesse



Supporters van Heracles Almelo namen buiten het gastenvak plaats in het Gelredome.

DE SLO BIJ DE ONTVANGST VAN DE UITSUPPORTERS

Raymond Alfons, SLO Heracles Almelo

Heracles Almelo staat goed bekend als het gaat om een gastvriendelijk uitvak. Raymond Alfons werkt als SLO samen met andere collega's binnen de club om deze gastvrijheid te waarborgen. Deze best practice laat zien wat een SLO kan doen voor een vriendelijke ontvangst van de uitsupporters.

"Bij de ontvangst van onze gasten staat één ding voorop: wij willen onze gasten op dezelfde wijze behandelen als onze eigen supporters. Daar hoort een passende, vriendelijke en gastvrije ontvangst bij. Bij aankomst krijgen onze gasten gratis een vers belegd broodje van de Almelse banketbakker. Daarbij serveren we een gratis bakje koffie. Heracles Almelo en de supportersvereniging Hart voor Heracles bieden dit onze gasten al decennialang aan. We ontvangen hierop veel positieve reacties en zetten dit daarom met alle plezier voort.

Wij willen in alle opzichten een goede gastheer zijn en gaan uit van het principe 'wie goed doet, goed ontmoet'. Als SLO kom ik vaak 'buurten' tijdens de instroom van onze gasten in het gastenvak. Ik vraag hen wat zij vinden van de ontvangst bij onze club. De input die zij geven, neem ik mee tijdens de evalua-

tiegesprekken na afloop van elke thuiswedstrijd. Daarin bekijken we samen of we onze ontvangst nog verder kunnen verbeteren.

In ons nieuwe stadion hebben we bewust gekozen voor een vrij uitzicht vanuit het gastenvak op het speelveld. Net als onze eigen supporters, kijken de bezoekers niet tegen een net of lexaanwand aan. Hiervoor heb ik mij hard gemaakt. Zelf vind ik het ook hinderlijk als mijn zicht wordt belemmerd. Wij willen onze eigen supporters de wedstrijd maximaal laten beleven. Dat geldt dan net zo goed voor onze gasten.

Met onze faciliteiten komen wij op voor de doorsnee supporters. Tegenover die vrijheid staat dat wij geen coulance tonen met gasten die niet met deze vrijheid overweg kunnen. Wij strijden voor normalisatie in de voetballerij. Daar hebben we iedereen voor nodig."

“

Als SLO kom ik vaak buurten tijdens de instroom van onze gasten in het gastenvak. Ik vraag hen wat zij vinden van het ontvangst bij onze club.

”

FOTO: Feyenoord



Een vrij uitzicht vanuit het gastenvak op het speelveld bij Heracles Almelo.

1.3

HET VERSCHIL TUSSEN DE SLO EN DE VEILIGHEIDSCOÖRDINATOR

De SLO en de veiligheidscoördinator (VC) hebben hetzelfde doel: het organiseren van gastvrije, toegankelijke en veilige voetbalwedstrijden. Hun insteek is echter een andere. Waar de VC verantwoordelijk is voor de veiligheid, gaat de SLO over het supportersbeleid. De SLO heeft absoluut belang bij een veilig werkveld, maar is geen veiligheidsfunctionaris.

Het veiligheidsbeleid omvat voornamelijk het pakket aan maatregelen dat nodig is om thuis – en uitwedstrijden goed te organiseren. Daarbij hoort het signaleren en identificeren van personen die zich niet aan de geldende huisregels houden en het toepassen van eventuele sancties aan hen. De SLO is er juist om voorzieningen te (helpen) treffen die supporters optimaal faciliteren tijdens hun wedstrijdbezoek. Hierbij hoort het ook het signaleren van supporters die extra aandacht vragen door hinderlijk en/of ongewenst gedrag. Maar de werkzaamheden van de SLO zijn op dit vlak vooral preventief. Het is zijn taak om deze fans vroegtijdig uit de anonimiteit halen en positief gedrag te stimuleren. De SLO begeeft zich veelvuldig tussen de supporters en bouwt een vertrouwensband met hen op. Hij legt nooit zelf sancties op, want dat zou zijn positie ernstig schaden.

De informatiepositie van de SLO mag nooit in conflict raken met de vertrouwensband die hij met de achterban heeft. De SLO is er daarom nooit voor het contact met de politie en het Openbaar Ministerie. Dat is nadrukkelijk het terrein van de VC. De SLO en de VC hebben wel veelvuldig contact met elkaar in de aanloop naar wedstrijden, om tot een optimale organisatie te komen. Beide functionarissen hebben contact met hun eigen belanghebbenden, waarbij het wel denkbaar is dat sommigen met beiden overleg hebben.

FOTO: Feyenoord



N.E.C. creëerde naast het bezoekersvak extra zitplaatsen voor Feyenoord-supporters.

DE SLO TIJDENS INCIDENTEN

SLO-team Feyenoord

Feyenoord heeft een team van SLO's in dienst. Zij houden rondom de thuis- en uitwedstrijden maar ook buiten de wedstrijden om intensief contact met supporters, zodat ze veel mensen kennen. Dat komt goed van pas als negatieve emoties naar boven dreigen te komen.

"Op zondag 21 februari 2016 speelt Feyenoord thuis tegen Roda JC. Voorafgaand is er een protestmars, gericht tegen het gevoerde beleid van de Feyenoord-directie. De politie houdt de deelnemers aan de mars buiten De Kuip (ter hoogte van vak S) staande. Later wordt een grote groep supporters ingesloten. Aan de binnenzijde, op het stadionterrein, verzamelt zich een (groeijende) groep supporters. De hekken die beide groepen van elkaar scheiden, worden aan de binnenzijde inmiddels afgeschermd door een lange linie van stewards. Bij de supporters op het stadionterrein lopen de emoties snel op. Er is woede over 'het onrecht dat de protesterende groep wordt aangedaan'. Het ging toch maar om een vreedzaam protest?

Met enkele SLO's zien we van een afstand de druk op de linie met stewards toenemen. Met name bij de nooduitgang, waar visueel contact tussen beide supportergroepen mogelijk is. Het is wachten op escalatie. Tussen de supporters op het stadionterrein staan diverse bekenden van ons. Als we die kant opgaan, zoeken zij ons op en uiten hun emoties. Andersom nemen wij ook initiatief tot contact. Door de dynamiek is er bij de één meer ruimte voor redelijkheid dan bij de ander, maar onze boodschap is

toch helder: dit heeft geen nut. Voorkom dat je betrokken raakt bij iets waar je later spijt van krijgt, proberen we over te brengen. De communicatie vindt onder vier ogen plaats. Maar de aanwezigheid van andere supporters zorgt ervoor dat we anders met elkaar communiceren dan in één-op-één-gesprekken. Wederzijds respect en elkaar in de waarde laten, is nu extra van belang. Onze inbreng heeft effect. Sommige supporters kunnen zich nog steeds niet inhouden, maar anderen zoeken wijselijk de tribune op.

Deze fans keren zich af, voordat een groep supporters met geweld enkele stewards aanvalt. We zijn er haast zeker van dat we hiermee (strafrechtelijke) overtredingen hebben voorkomen. Nadat de stewards zijn aangevallen, betreedt de Mobiele Eenheid het stadionterrein. Zoekend naar een goed heenkomen, rennen de supporters alle kanten op. Op dat moment passeren nietsvermoedend de mascottes van beide clubs op de buitenring. Zij dreigen ondersteboven te worden gelopen. De begeleiders manen de kinderen om heel hard door te lopen. Wij zien het gebeuren, bieden direct ondersteuning en nemen hen mee naar de dichtstbijzijnde af te sluiten ruimte. Deuren worden geopend en direct afgesloten; de mascottes zijn veilig.

“

Onze preventieve rol draagt eraan bij dat een gedeelte van de aanwezige supporters niet in de fout gaat. We zijn er haast zeker van dat we hiermee (strafrechtelijke) overtredingen hebben voorkomen.

”

FOTO: Feyenoord



Het SLO-team van Feyenoord is aanwezig bij het gastenvak van het Koning Willem II stadion.

DE SUPPORTERS



























PASSIE EN
UTRECHT











2

HET WERKVELD VAN DE SLO

Het werkveld van de SLO strekt zich uit over veel terreinen. Als medewerker van de club en belangenbehartiger van de supporters, is het belangrijk dat hij met beide partijen in goed contact staat. De SLO straalt uit dat hij of zij het aanspreekpunt is voor alle supporter gerelateerde zaken en zoekt ook zelf actief contact. Het is belangrijk om te weten wie de verschillende betrokkenen zijn, waar ze voor staan en wat ze willen bereiken. Daarom is het onontbeerlijk om een breed netwerk te onderhouden met een belangrijke en gevarieerde groep medewerkers, supporters en externe partners.

In dit hoofdstuk bespreken we de kerntaak: de SLO als de verbindende factor. We schetsen zijn omgeving, zijn rol binnen de betaaldvoetbalorganisatie en zijn positie tussen externe belanghebbenden.

2.1

DE SLO IN DE ORGANISATIE

De structuur van de betaaldvoetbalorganisatie en de positie van de SLO hierin, bepaalt voor een belangrijk deel de verdere invulling van de functie. Door middel van drie voorbeeldorganogrammen laten we zien hoe een club de SLO binnen de organisatie kan inbedden. De structuur zal niet bij elke club exact zijn zoals hieronder weergegeven, maar in de voorbeeldorganogrammen is wel een rode draad zichtbaar. Uit de modellen blijkt duidelijk dat de functies van VC en SLO zeer nauw met elkaar zijn verweven, maar dat ze in verantwoordelijkheid altijd gescheiden blijven. Hiermee sluiten de organogrammen aan bij de regelgeving uit de licentie-eis. Hierin staat vermeld dat samenwerking tussen de SLO en de VC verplicht is, maar dat deze functies niet door dezelfde persoon mogen worden uitgevoerd.

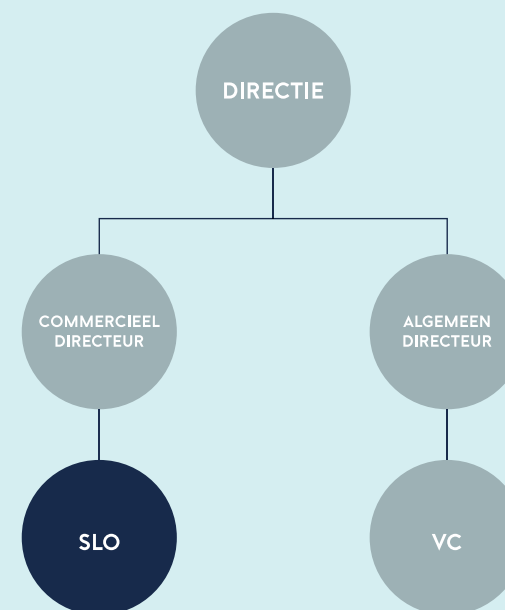
2.1.1

HET DIRECTIEMODEL

Onderstaand model kenmerkt zich door een scheiding van pijlers en directe rapportage aan de directie. Dit model kent een aantal voordelen:

- Er is een duidelijke scheiding tussen veiligheid – en supporterszaken;
- Bij tegengestelde belangen neemt de directie een besluit. Dit waarborgt dat de SLO en de VC naast elkaar, maar onder eigen verantwoordelijkheid kunnen opereren;
- Uiteindelijk is veiligheid altijd van het hoogste belang, vandaar dat dit in het model rechtstreeks onder de algemeen directeur valt;
- Supporters hebben regelmatig moeite met de toenemende rol van commercie in het betaalde voetbal. Door de supporters via de SLO in de commerciële lijn te plaatsen, verbetert het onderlinge begrip. En er ontstaan meteen meer kansen tot het boeken van gezamenlijke successen. Een mogelijke rol van de SLO in deze lijn, is het bewaken van de clubcultuur.

HET DIRECTIEMODEL



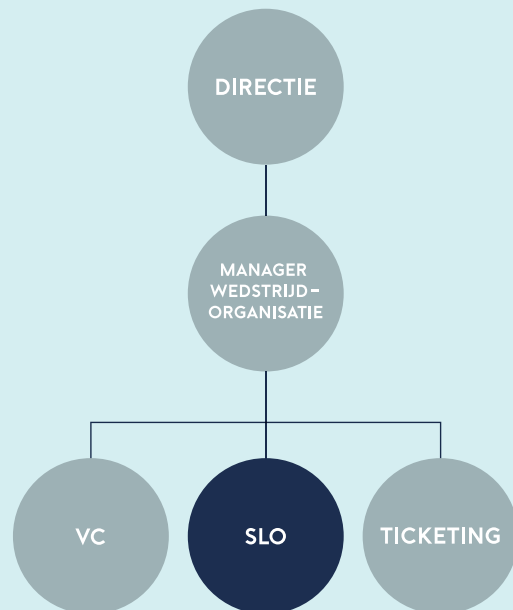
2.1.2

HET WEDSTRIJDORGANISATIEMODEL

In onderstaand model ligt de focus op de wedstrijdorganisatie. De SLO en de VC rapporteren aan dezelfde manager of hetzelfde directielid. De voordelen van dit model zijn:

- Er is een scheiding tussen veiligheid- en supporterszaken;
- Korte en voornamelijk operationele lijnen tussen veiligheid- en supporterszaken, waardoor er in en rond de wedstrijdorganisatie organisatie heel snel kan worden geschakeld;
- Bij een kleine(re) betaaldvoetbalorganisatie kan de management-laag eenvoudig worden weggehaald. De SLO en VC rapporteren dan rechtstreeks aan de directie.

HET WEDSTRIJDORGANISATIEMODEL



2.1.3

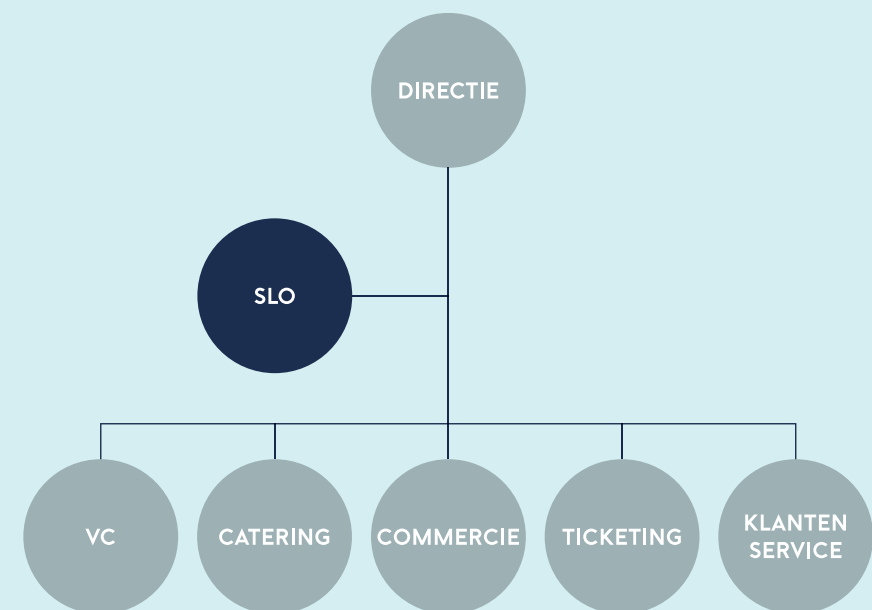
HET VRIJE ROL MODEL

De SLO heeft een vrije rol en in die hoedanigheid contact met alle afdelingen van een club. Veel besluiten en (commerciële) acties hebben een directe relatie tot de supporters. De SLO rapporteert aan de directie. Dit model kent een aantal voordelen:

- Scheiding tussen veiligheid- en supporterszaken;
- Kleine afstand tussen de supporters en de beleidsmakers;
- Belangen en wensen van supporters komend snel bij de beleidsmakers in beeld;
- De SLO beweegt zich door de hele organisatie van de BVO.

Dit model heeft het voordeel dat de afstand tussen de supporters en de beleidsmakers zeer klein is. Belangen en wensen van supporters komen snel bij de beleidsbepalers in beeld. Andersom krijgen de fans meer begrip voor het gevoerde beleid. Ze weten waar de club mee bezig is, waarom bepaalde beslissingen worden genomen en wat de (on)mogelijkheden zijn. De voordelen van dit model zijn:

HET VRIJE ROL MODEL



2.2

DE SLO IN RELATIE TOT SUPPORTERS

De supporters zijn de belangrijkste partij, voor hen is de SLO immers aan-
gesteld. Alleen bestaan supporters vaak niet uit één groep. We kunnen veel
onderscheid maken tussen verschillende groeperingen. Het is belangrijk dat
de SLO de verschillende supporters, en het onderscheid tussen hen, goed
kent. De SLO heeft bij voorkeur formeel contact met een supporterskoepel,
zoals een supportersvereniging of -raad. De groep fanatieke supporters in
onderstaande piramide wordt in vakjargon ook wel de doelgroep genoemd.
Afhankelijk van de club, besteedt de SLO vaak de meeste tijd aan deze
doelgroep. Maar hij moet ervoor waken dat die tijd niet ten koste gaat van
de relatie met de andere groepen. Deze piramide geeft de verschillende
supporters(groeperingen) weer in mate van betrokkenheid.

Onderstaand schema toont de diversiteit van de verschillende supporters(groeperingen).
De SLO heeft voornamelijk contact met de bovenste drie lagen van de piramide..



BRON: NAC Breda



Prima sfeertje op het Supportersplein, waar supporters van NAC en De Graafschap gezamenlijk een biertje drinken.

DE SLO IS ER VOOR ALLE SUPPORTERSGROEPERINGEN

André Gout, SLO sc Heerenveen

André Gout is sinds maart 2015 in dienst als SLO bij sc Heerenveen. Hij vervulde een belangrijke rol in het ontwikkelingsproces van de staantribune. Als intermediair tussen club en supporters moest hij de wensen van verschillende groepen omzetten in bevredigende oplossingen. In deze best practice vertelt André over zijn rol.

"Als projectleider was ik direct betrokken bij de uitbreiding van het aantal staanplaatsen in het Abe Lenstra stadion. Dit was een lang gekoesterde wens van de supportersverenigingen van sc Heerenveen. De fans wilden bovendien dat de uitbreiding gepaard ging met een betere positie in het stadion, ze wilden graag staanplaatsen dichtbij het veld. Het oorspronkelijke staanvak bevond zich bovenin de Noordtribune. Een uitbreiding of een verplaatsing zou ten koste gaan van zitplaatsen van enkele honderden trouwe seizoenkaarthouders die jarenlang de wedstrijden vanaf hun vertrouwde zitplaatsen hadden beleefd. Terwijl we tegemoet kwamen aan de wens van de fanatieke aanhang, moesten we voor de seizoenkaarthouders een passende oplossing vinden. Als SLO was ik de verbindende persoon tussen deze twee supportersgroepen en de club.

De grootste uitdaging was om bij de achterban zoveel mogelijk draagvlak

voor dit ingrijpende plan te creëren. Dat was alleen mogelijk via een open en goede communicatie met alle betrokken supporters. Ik heb vele mails verstuurd, inloopavonden georganiseerd, enquêtes gehouden en een website opgezet. We wilden alle supporters de mogelijkheid bieden om persoonlijk met de club in contact te komen om over dit onderwerp van gedachten te wisselen.

De werkgroep, waarin diverse afdelingen van sc Heerenveen en supportersverenigingen waren vertegenwoordigd, heeft een model uitgewerkt dat op het grootste draagvlak kon rekenen. Tijdens het proces hebben we ook de externe partners geïnformeerd en betrokken bij de uitwerking van de definitieve uitbreidingsplannen. Als SLO was ik hierbij de spin in het web. Ik had contacten met alle afdelingen binnen sc Heerenveen, externe partijen en supporters uit alle geledingen van de club."

“

Terwijl we tegemoet kwamen aan de wens van de fanatieke aanhang, moesten we voor de groep seizoenkaarthouders een passende oplossing vinden. Als SLO was ik de verbindende persoon tussen deze twee supportersgroeperingen en de club.

”

FOTO: André Gout



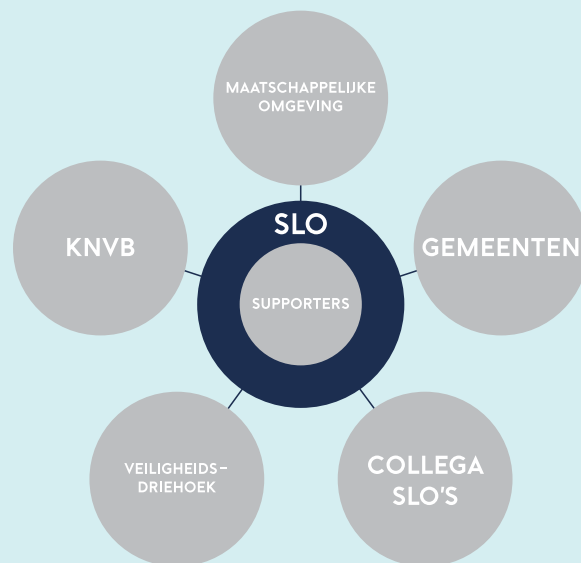
Door een open en goede communicatie met diverse afdelingen van sc Heerenveen en alle betrokken supporters kon een staantribune worden gerealiseerd dat op het grootste draagvlak kon rekenen.

2.3

DE SLO IN RELATIE TOT EXTERNE BETROKKEN PARTIJEN

Met het vaststellen van de positie van de SLO binnen de organisatie, hebben we een groot deel van het werkveld in kaart gebracht. De externe omgeving maakt het plaatje compleet. Afhankelijk van zijn positionering binnen de club, kent de SLO een zeer gevarieerde externe omgeving. De meest belangrijke betrokken partijen hebben we hiernaast weergegeven. In deze paragraaf lichten we de relaties met deze externe partijen kort toe.

Onderstaand schema maakt duidelijk dat de SLO de verbindende schakel is tussen alle partijen en de supporters en vice versa.



2.3.1

DE RELATIE TOT COLLEGA SLO'S

Overleg voeren, gaat altijd makkelijker als je elkaar goed kent. Het is dan ook raadzaam om andere SLO's soms eens informeel op te zoeken. Een kijkje achter de schermen van een collega kan bovendien erg leerzaam zijn. Het netwerk van SLO's is daarnaast geschikt om gemakkelijk kennis en informatie uit te wisselen. Op wedstrijddagen moet er eigenlijk altijd contact plaatsvinden tussen de SLO's van beide clubs, zodat ze beiden hun werk goed kunnen uitvoeren. Het spreekt voor zich dat de betrokken clubs hiervoor de juiste accreditaties beschikbaar stellen.

Om de SLO zijn netwerk te laten beheren en onderhouden, moet hij duidelijk met contactgegevens vermeld staan op de website van de club. De gegevens van alle SLO's zijn ook als bijlage in dit handboek opgenomen.

2.3.2

DE RELATIE TOT GEMEENTEN

Dankzij een intensieve relatie met de supporters kan de SLO goed inschatten welke vergunningen een gemeente kan verstrekken. Denk bijvoorbeeld aan toestemming voor een fanplein/-zone met muziek en drinkgelegenheden. Tijdens een overleg hierover moet de SLO altijd aanschuiven. Daarnaast kan de gemeente de hulp van de SLO inroepen bij maatschappelijke activiteiten of projecten. Zo kan de SLO bijvoorbeeld zorgen voor de aanwezigheid van spelers of trainers, wat altijd motiverend werkt bij de doelgroep. De SLO kan zelfs bij de organisatie worden betrokken, waardoor hij meteen een extra kans voor zichzelf creëert om met (risico)supporters in contact te komen.

ROL IN MAATSCHAPPELIJKE TRAJECT

Robert Prins, SLO NAC Breda

Robert Prins is afkomstig uit het maatschappelijke werkveld en heeft veel ervaring met jongerenwerk. Op dit moment is Robert SLO bij NAC Breda. Als onderdeel van zijn werk, houdt hij zich ook bezig met maatschappelijke trajecten binnen en buiten de club. In het kort vertelt hij hierover.

"Een jaar of tien geleden was de maatschappelijke cultuur veel meer gesloten dan nu. Om dit te doorbreken, begon ik samen met een docent vanuit het MBO in Breda stages en maatschappelijke trajecten op te zetten en aan te bieden aan de leerlingen. Het doel was om de maatschappelijke omgeving van de club preventief te verbeteren en in een vroeg stadium kennis te maken met de nieuwe supporters. Dit ging letterlijk met vallen en opstaan.

Vanuit deze trajecten is het huidige en zeer succesvolle Teamplay@NAC ontstaan. Teamplay@NAC biedt een grote

diversiteit aan trajecten aan voor supporters, van gezondheidsprojecten en sportactiviteiten tot educatie en talentontwikkeling. Via deze projecten helpen we onze supporters aan een beter toekomstperspectief. Door deze jongeren hierbij te helpen, werken ze in positieve zin aan zichzelf en aan de club. De wisselwerking tussen deze jongeren en NAC komt beide partijen ten goede. In mijn ogen is het aanbieden van maatschappelijke trajecten, in samenwerking met omgevingspartners, een van de best mogelijke vormen van preventief supportersbeleid."



In mijn ogen is het aanbieden van maatschappelijke trajecten, in samenwerking met omgevingspartners, een van de best mogelijke vormen van preventief supportersbeleid.



2.3.3

DE RELATIE TOT DE VEILIGHEIDSDRIEHOEK

De goede relatie tussen de SLO en de veiligheidsdriehoek komt de wedstrijdorganisatie ten goede. De SLO kan een gegrond advies uitbrengen over verschillende regelingen rondom een duel, bijvoorbeeld de vervoersregeling voor supporters. Ook kan de veiligheidsdriehoek in overleg een betere aanpak hanteren in de benadering van supporters. Als intermediair zorgt de SLO ervoor dat de veiligheidsdriehoek en supporters zich gehoord voelen en elkaars belangen beter begrijpen. Let wel, om de belangen van supporters te allen tijde te kunnen behartigen is er een helder onderscheid noodzakelijk tussen de werkzaamheden van een SLO en een VC.

2.3.4

DE RELATIE TOT DE KNVB

De SLO is een onmisbare schakel bij het creëren van gastvrij en toegankelijk voetbal. De KNVB doet er daarom veel aan om de functie steeds verder te professionaliseren. Zo wordt de betrokkenheid van SLO's bij supporters gerelateerde KNVB overleggen geborgd. En organiseert de voetbalbond jaarlijks vele cursussen en bijeenkomsten. Ze zijn bedoeld om praktijkervaringen uit te wisselen en kennis met elkaar te delen. SLO's leren zo van elkaar en verbreden door deelname hun visie op het voetballandschap. Het moet eigenlijk een morele verplichting zijn om hierbij aanwezig te zijn. Het streven is dat de beschikbare kennis en ervaringen niet alleen tijdens KNVB bijeenkomsten gedeeld worden maar ook daarbuiten, waardoor er een hecht netwerk en daardoor een betere samenwerking ontstaat tussen de SLO's van alle clubs.

2.3.5

DE RELATIE TOT DE MAATSCHAPPELIJKE OMGEVING

De SLO speelt een belangrijke rol in de maatschappelijke omgeving van de club. Hoewel elke club zijn maatschappelijke tak op zijn eigen manier heeft georganiseerd, is het altijd van belang om de SLO hierbij te betrekken. De SLO kan de spil in het web zijn bij tal van maatschappelijke trajecten. Omdat hij of zij de supporters (groeperingen) goed kent, kan de SLO uitstekend meedenken bij het opzetten van passende activiteiten en programma's. Bij alternatieve trajecten – bijvoorbeeld als gevolg van een stadionverbod – kan hij de begeleiding op zich nemen en zo de voortgang bewaken. Maar de maatschappelijke omgeving is ook een vindplaats voor nieuwe en jonge supporters. Om nieuwe fans aan te boren, kan het handig zijn om de SLO bij het marketingbeleid van de club te betrekken. Via workshops, wedstrijdbezoeken en/of ontmoetingen met spelers zorgt de SLO er concreet voor dat potentiële supporters op een leuke manier bekend raken met de club.

3

DE VEREISTEN, AANBEVELINGEN EN MIDDELEN VOOR DE PROFESSIONELE SLO

Om de functie professioneel uit te kunnen voeren, moet de SLO aan enkele vereisten voldoen. Hieronder doen we een aantal aanbevelingen die het werk efficiënter en effectiever maken.

3.1

DE BASIS VEREISTEN VOOR DE SLO

De SLO is de schakel tussen de achterban en de (diverse afdelingen van de) club en neemt daardoor een cruciale positie in. Omdat hij of zij de belangen van supporters dient, is het van belang dat de SLO zich goed in de doelgroep kan inleven. Een verleden binnen een van de supportersgroeperingen van de club is onontbeerlijk om levende emoties te begrijpen en aan te voelen wat de fans belangrijk vinden. Sterker nog, de SLO blijft gewoon supporter. Als spin in het web is het van belang dat hij daarnaast flexibel en communicatief vaardig is. De SLO is geen veiligheidsmedewerker, maar heeft door een proactief optreden wel (grote) invloed op de veiligheid in en rondom stadion. Door het onderhouden van goede contacten met de supporters, is de SLO in staat om mogelijke conflictsituaties voor te zijn.

3.2

AANBEVELINGEN TER BEVORDERING VAN DE WERKZAAMHEDEN

Voor een goede relatie met alle belanghebbenden kan de SLO vele communicatiemiddelen gebruiken. Het is zeer aan te raden om hier veelvuldig gebruik van te maken. Door –in welke situatie dan ook– duidelijkheid bij alle partijen te creëren, zorgt de SLO voor wederzijds begrip. Bovendien is het altijd goed voor de relatie met zijn netwerk om veel contactmomenten te hebben. Hierbij een aantal communicatiemogelijkheden die de SLO tot zijn beschikking heeft.

- Telefoon, e-mail, WhatsApp, social media (zoals bijvoorbeeld Twitter), post;
- Infomail, kaartverkoopinformatie, persoonlijke brieven, E-tickets;
- Club TV, mediapartners;
- Overige partners, billboards, stoepborden.

Het is zeer aan te raden om deze communicatiemogelijkheden ook in te zetten voor positieve verslaglegging, het is van belang om succes te claimen en vast te leggen. Club, supporters, media en autoriteiten merken successen daardoor eerder op, wat een positieve impuls geeft aan de werkzaamheden en meerwaarde van een SLO.



Twitter bericht van @Feyenoord_SLO naar aanleiding van gratis koffie, thee en broodjes van Heracles Almelo voor de Feyenoord-supporters in het uitvak.

HET EFFECT VAN GOED CONTACT MET SUPPORTERS

Freddy Eikelboom, SLO PEC Zwolle

Freddy Eikelboom is als voorzitter van de supportersvereniging van PEC Zwolle benoemd tot tijdelijke SLO. Het is de bedoeling dat op korte termijn een vaste SLO in dienst treedt. Zowel in 2014 als in 2015 speelde PEC Zwolle de bekerfinale in de Rotterdamse Kuip. In deze best practice vertelt Freddy hoe hij tijdens de vooroverleggen de belangen van de supporters van PEC Zwolle behartigde.

"In 2014, voor de finale tegen Ajax, vroeg onze supportersvereniging of er 1500 kaarten voor plaatsen achter het doel beschikbaar konden worden gesteld. De supportersvereniging wilde deze zelf verkopen. Doordat de club een goede binding met de supporters heeft, was het vertrouwen groot genoeg om deze wens in te willigen. Na de wedstrijd konden we vaststellen dat het hele proces goed was verlopen.

Het jaar daarop stonden we weer in de finale. Vanwege de prima ervaringen uit 2014 hadden de supporters in het

voortraject een veel sterkere positie. Het aantal kaarten voor de supportersvereniging heb ik als SLO weten op te schroeven van 1500 naar 5000. Was het antwoord op supportersverzoeken voor de wedstrijd tegen Ajax vaak 'nee, tenzij', in de aanloop naar de finale met FC Groningen was de insteek vaker 'ja, mits'. Het goede contact tussen de supporters en de club droeg sterk bij aan een versoepeling van verschillende regelingen. Het is daarom belangrijk om als club altijd goed in contact te blijven staan met de supporters. Hierin levert de SLO een zeer positieve bijdrage."



Het goede contact tussen de supporters en de club droeg sterk bij aan een versoepeling van verschillende regelingen.



BRON: PEC Zwolle



Afscheid van speler Jesper Drost in aanwezigheid van een supporter en de SLO van PEC Zwolle,

DE BENODIGDE MIDDELEN VOOR EEN PROFESSIONELE SLO

De SLO kan zijn werkzaamheden alleen goed uitvoeren als de betaaldvoetbalorganisatie waarbij hij in dienst is, de functie serieus neemt. De SLO moet diverse middelen tot zijn beschikking hebben om de functie goed te kunnen uitoefenen. Het is zaak dat de club deze middelen beschikbaar stelt. Per club kunnen deze verschillen. In overleg met de SLO bepaalt de club welke middelen nodig zijn om het takenpakket uit te voeren. Een greep uit de middelen:

- Een eigen werkplek in het stadion, supportershome of kantoor;
- Een mobiele telefoon en computer met toegang tot de interne netwerken van de club;
- Herkenbare kleding. Clubgerelateerd of een jas met daarop de term SLO vermeld;
- Een accreditatiepas om vrijuit in het gehele stadion (alle tribunes en ruimten uit en thuis) te kunnen bewegen;
- Een vervoersmiddel of –abonnement, waardoor de SLO eenvoudig en snel afspraken met supporters, partners en andere clubs of betrokkenen kan bezoeken;
- Een budget voor de maatschappelijke trajecten;
- Merchandise of wedstrijdkaarten voor verschillende projecten en evenementen waar de SLO ondersteuning biedt.

Een handig hulpmiddel bij de werkzaamheden, is daarnaast de SLO wedstrijdrapportage. Goed gebruik zorgt ervoor dat de SLO meer structuur in zijn werk kan aanbrengen. De rapportage helpt bij het herkennen van trends in gedragingen en wedstrijdbeleving van supporters. Wie er structureel gebruik van maakt, kan doordacht en professioneel op deze ontwikkelingen reageren. In Nederland maken SLO's over het algemeen nog geen gebruik van de wedstrijdrapportage. Om nog beter te kunnen werken, is dat wel aan te raden.

De internationale belangenorganisatie SupportersDirect heeft een voorbeeld van een SLO wedstrijdrapportage opgesteld. In toonaangevende voetballanden werken SLO's op dit moment al met verschillende wedstrijdreportages. De ervaringen zijn louter positief. Het is de bedoeling dat na elke wedstrijd de SLO van de bezoekende club de rapportage invult en in een databestand plaatst. Hierdoor kan beleid worden gemaakt op basis van feiten in plaats van vermoedens en inschattingen.

De belangrijkste doelen en voordelen van de SLO wedstrijdrapportage zijn:

Doelen

- Goed inzicht krijgen in problemen en/of vraagstukken tijdens wedstrijden;
- Herkennen van goede en slechte praktijkvoorbeelden;
- In kaart brengen van factoren die wedstrijdbezoek veronaangenaamen en beleid ontwikkelen om deze te verbeteren.

Voordelen

- Inzicht in welke mate clubs voldoen aan de gestelde licentie-eisen;
- Extra informatie om clubs te helpen met goed supportersbeleid en SLO's voor te bereiden op wedstrijden;
- Structurele en organisatorische tekortkomingen staan zwart op wit. Bijvoorbeeld de kwaliteit van de infrastructuur in/rond het stadion of de kwaliteit van het ontvangst;
- Negatieve ontwikkelingen kunnen worden waargenomen en aangepakt. Bijvoorbeeld een verslechterende ontwikkeling omtrent de toegangsprocedure.

4

DE WERVING EN SELECTIE VAN DE SLO

Tijdens de werving en selectie moet de club goed in kaart brengen wat voor persoon het beste bij de SLO-functie binnen de club past. Denk daarbij aan de positie van de kandidaat binnen de club en/of supportersgroeperingen, zijn/haar professionele vaardigheden en de gewenste persoonlijke vaardigheden.

4.1

DE POSITIE VÓÓR INDIENSTTREDING

De SLO is de schakel tussen de club en haar achterban. Het is daarom van groot belang om vooraf goed te bepalen wat de gewenste 'ervaring' van de toekomstige SLO is. Deze man of vrouw moet zowel met de club als met de supporters een vertrouwensband hebben en bovendien aan beide zijden goed zijn ingevoerd. Vanwege de verschillen tussen clubs en hun entourage, kan het ideaalplaatje er overal anders uitzien. Maar in alle gevallen staat vast dat de SLO aanzien heeft en gerespecteerd wordt door de achterban. Tegelijk moet er vanuit de club het vertrouwen zijn dat de SLO de belangen van de club op een professionele manier meeweegt in zijn werkzaamheden.

4.2

DE PROFESSIONELE VAARDIGHEDEN

De belangen van de club en de supporters zijn zelden tegengesteld. Maar ze moeten wel op elkaar worden afgestemd. De SLO heeft een rol als verbinder, waarbij hij begrip kweekt voor elkaars emoties en beslissingen. Bij deze rol horen een aantal eigenschappen. Bij de aanstelling van de SLO is het goed om op de volgende professionele competenties te sturen:

SUPPORTERSGERICHT

De SLO onderzoekt wensen, belangen en behoeften van de supporters en handelt daarnaar. Servicebereidheid is een hoge prioriteit, alleen dan kan de SLO daadwerkelijk voor de supporters opkomen en hen tevredenheid stemmen.

SAMENWERKING

Hoewel de SLO er is voor de belangen van de supporters, heeft hij ook te maken met de belangen van de club. Soms kunnen wensen om een goede reden niet worden ingewilligd, dan moet hij daar begrip voor kweken bij de achterban. Om tot een gezamenlijk resultaat te komen, moet de SLO eigen kwaliteiten en belangen, de kwaliteiten en belangen van de club en de kwaliteiten en belangen van de supporters optimaal kunnen afstemmen.

ONDERNEMERSCHAP

Signaleren en actief aan de slag gaan met kansen voor verbetering van de relatie tussen club en supporters, zowel bij bestaande als nieuwe kwesties.

PLANNING EN ORGANISATIE

Op effectieve wijze doelen en prioriteiten kunnen bepalen en deze doelmatig organiseren, zodat doelen worden gerealiseerd.

TACTISCH

Bij kansen of problemen snel de eigen gedragsstijl, tactiek en strategie kunnen veranderen om een gesteld doel te bereiken.

4.3

DE PERSOONLIJKE VAARDIGHEDEN

Naast professionele vaardigheden is het belangrijk dat de SLO een aantal persoonlijke vaardigheden bezit die voor de functie van belang zijn. Uit een lijst met persoonlijke vaardigheden hebben alle huidige SLO's in Nederland samen een top vijf opgesteld van de belangrijkste eigenschappen. Dat zijn:

SENSITIVITEIT

Het herkennen van gevoelens, motieven en beweegredenen van supporters(groeperingen) en/of andere betrokkenen en daarop kunnen inspelen.

INTEGRITEIT

Het naleven van algemeen aanvaarde waarden en normen, zowel binnen de club als bij de achterban.

AANPASSINGSVERMOGEN

Het zich kunnen aanpassen aan een steeds veranderende omgevingen. Dit is uitermate belangrijk, omdat de SLO zich tijdens het werk steeds bewust moet zijn in welke omgeving hij zich begeeft. Zo kan een individuele supporter een heel andere benadering vragen wanneer hij zich in een groep bevindt.

LUISTERVAARDIGHEID

De betekenissen en bedoelingen van uitspraken van supporters en/of collega's kunnen herkennen.

STRESSBESTENDIGHEID

Het effectief blijven presteren bij tegenslagen, (werk)druk of sociale druk vanuit de verschillende betrokken partijen.

SAMENVATTING

Omringende landen als Duitsland en Engeland, maar ook Zweden en Zwitserland hebben goede ervaringen met de Supporter Liaison Officer, de internationale term voor supporterscoördinator. In de ambitie om het stadionbezoek in Nederland ook gastvrijer te maken, is het belangrijk dat deze functie in ons land wordt geprofessionaliseerd. Elke club moet volgens de licentie-eisen van de KNVB een SLO in dienst hebben. Deze is door de club aangesteld om het supportersbeleid mede vorm te geven en uit te voeren. Hij dient primair de belangen van de fans, maar zorgt er ook voor dat supporters, club en andere belanghebbenden met elkaar in contact blijven en elkaars standpunten begrijpen.

De grootte en de aard van de betreffende club bepalen de omvang van het takenpakket van de SLO. Hij is in elk geval aanwezig bij alle wedstrijden (uit en thuis) en de vooroverleggen, zodat de organisatie optimaal verloopt. Bij thuiswedstrijden zorgt hij voor een gastvrije ontvangst van de uitsupporters en onderhoudt contact met hen. Tijdens uitwedstrijden legt hij contact met medewerkers van de thuisclub, onder wie zijn collega SLO.

Een professionele SLO investeert daarnaast in zijn contacten met supporters, collega-SLO's, gemeente, veiligheidsdriehoek, KNVB en de maatschappelijke omgeving van de club. Bij grote clubs is het aan te bevelen om een team van SLO's samen te stellen, zodat er specialisme optreedt. Vooral een goede relatie met supporters is van groot belang. De SLO is daarom zo vaak mogelijk aanwezig bij maatschappelijke projecten waar zich (potentiële) supporters bevinden of zet deze zelf op. Door een innige band op te bouwen, stimuleert hij goed gedrag en signaleert hij tijdig eventuele escalaties. Indien mogelijk houdt hij zich ook bezig met pedagogische begeleiding van risicjongeren, organiseert hij activiteiten voor bijzondere doelgroepen (scholen, amateurverenigingen) en faciliteert hij sfeer- en supportersactiviteiten in het stadion. Hoewel de SLO hetzelfde doel heeft als de Veiligheidscoördinator –het organiseren van gastvrije, toegankelijke en veilige voetbalwedstrijden– is de verantwoordelijkheid verschillend. De SLO is er voor het supportersbeleid. Hij zal tijdens situaties van onrust altijd de-escalerend optreden. Waarbij hij altijd zal moeten waken om de vertrouwensband niet te schaden en zijn eigen positie niet te ondermijnen.

Om zich in de emoties van de achterban te kunnen inleven, is het haast onvermijdelijk dat de SLO een verleden heeft binnen de supporters(groeperingen) van zijn club. Hij moet flexibel zijn en over goede communicatieve vaardigheden beschikken, maar blijft tegelijk supporter. Om hem zijn werk zo goed mogelijk te laten uitvoeren, dient zijn club voldoende overlegmomenten in te plannen en bij alle supporter gerelateerde vraagstukken tenminste zijn advies in te winnen. Elke club kan zelf inschatten hoeveel uur er in het contract van de SLO staan, waarbij moet worden aangetekend

dat ten minste één fulltime SLO bij elke betaaldvoetbalorganisatie zeer wenselijk is. Vanwege de gevraagde professionaliteit en het uitgebreide takenpakket, volstaat het in geen geval om een vrijwilliger als SLO in dienst te nemen. De ideale kandidaat moet zowel vanuit de club als vanuit de achterban worden gerespecteerd, zodat hij de belangen van beide kanten kan dienen. De functie vraagt naast professionele vaardigheden (supportersgericht, vermogen tot samenwerking, ondernemerschap, planning- en organisatietalent, tactisch inzicht) ook een breed scala aan persoonlijke vaardigheden: sensitiviteit, integriteit, aanpassingsvermogen, luistervaardigheid, stressbestendigheid.

Het organiseren van veilige en toegankelijke wedstrijden is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De SLO is aangesteld om uitvoering te geven aan deze ambitie. Een handig hulpmiddel om beleid vast te stellen op feiten in plaats van aannames, is het SLO wedstrijdrapport. We willen alle SLO's aanmoedigen om na afloop van elke wedstrijd een wedstrijd- dan wel sfeerrapportage op te stellen en te delen met zijn collega's van wedstrijdorganisatie.

De SLO als prominent onderdeel van de wedstrijdorganisatie en als onmisbare functie in toegankelijk, gastvrij en veilig stadionbezoek!

COLOFON

Deze publicatie is tot stand gekomen
met medewerking van:

Koos Roeg, SLO ADO Den Haag
André van der Aa, SLO FC Emmen
Ton Strooband, SLO Feyenoord
Maurice Dumas, SLO Feyenoord
André Gout, SLO sc Heerenveen
Robert Prins, SLO NAC Breda
Freddy Eikelboom, SLO PEC Zwolle
Robert Junier, FC Utrecht

Stijn Tap, KNVB
Chris van de Poll, KNVB

Tekstredactie: tekstbureau Orkun Akinci
Drukwerk: Zwaan Printmedia
Vormgeving: Studio Wesseling – Harm van der Burgt

Het handboek voor de Nederlandse SLO en de
contactgegevens van de Nederlandse SLO's
zijn als PDF te downloaden via:
www.KNVB.nl

Contact: wedstrijdorganisatie@knvb.nl

Copyright © maart 2017 KNVB

*Niets uit deze uitgave mag worden verveel-
voudigd, door middel van druk, fotokopieën,
geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke
andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke
toestemming van de uitgever.*