

Organisational learning at Dutch football clubs

A comparison between Feyenoord Rotterdam, S.B.V. Excelsior and Sparta Rotterdam.



Name: Mees Wolsink

Student number: 1701274

Supervisor: Dr. W.G. Broekema

Leiden University – Faculty of Governance and Global Affairs

Master thesis crisis and security management

Date: 9 June, 2019

Word count: 20.354

Table of contents:

1. Introduction	3
2. Theoretical framework	8
2.1 The concept of organisational learning	8
2.2 Factors influencing organisational learning	11
2.2.1. Organisational culture	11
2.2.2 Financial capacity	14
2.2.3 Media attention	15
2.3 Evaluation reports	17
3. Background information	18
3.1 The Dutch audit team football and safety	18
4. Methods	20
4.1 Research design	20
4.2 Case selection	22
4.3 Operationalization	24
4.3.1 Data Collection	24
4.3.2. Data analysis	26
4.4 Limitations of the research	28
5. Analysis	31
5.1. Case 1: Feyenoord	31
5.1.1. Organisational learning at Feyenoord	31
5.1.2. Factors influencing organisation learning at Feyenoord	33
5.1.2.1. Feyenoord organisational culture	33
5.1.2.2. Feyenoord Financial capacity	34
5.1.2.3. Feyenoord media attention	35
5.1.3. Sub conclusion relation factors and organisational learning Feyenoord	37
5.2.1. Organisational learning at Excelsior	38
5.2.2. Factors influencing organisational learning at Excelsior	39
5.2.2.1 Excelsior organisational culture	39
5.2.2.2. Excelsior Financial capacity	40
5.2.2.3. Excelsior media attention	41
5.2.3. Subconclusion relations organisational learning Excelsior	42
5.3. Case 3: Sparta	43
5.3.1. Organisational learning at Sparta	43
5.3.2. Factors at Sparta	44
5.3.2.1 Sparta organisation culture	44
5.3.2.2. Sparta Financial capacity	45
5.3.2.3. Sparta media attention	46
5.3.3. Sub conclusion relation factors and organisational learning Sparta	47
5.4. Case comparison	48
6. Conclusion	51
7. Discussion	54
8. Literature	57
9. Attachments	65
9.1. Transcript interview Audit team, Vincent van der Vlies.	65
9.2. Transcript Interview Sparta; Thomas van Zomeren	74
9.3. Transcript interview Excelsior; Lisa van den Ham	82

1. Introduction

On March 23, 1997 a big clash between football hooligans from the Dutch football clubs Feyenoord Rotterdam and Ajax Amsterdam occurred in the Netherlands. One Ajax supporter was murdered in this confrontation. Football related incidents tend to happen more and more every year (Messelink, 2019), even at international matches at the highest level when the greatest interest are at stake (Niemantsverdriet, 2019). Supporters from almost all Dutch football clubs playing at the first or the second level have been involved in football related incidents (van Ham et al., 2017). Based on a report from the Dutch police in cooperation with scientific experts on the area of football hooliganism, it appeared to be the case that fighting arrangement between groups of football hooligans still happen in the Netherlands (van Ham et al., 2017; Jellinghaus, 2010).

Recent research implies that the number of incidents that happen inside the stadiums is rising every year (Messelink, 2019). This is despite reports, programmes and even special implemented laws from the Dutch authorities aimed at improving the safety and security around the stadiums (Messelink, 2019; Politie, 2016). Research carried out by the Dutch police in cooperation with scientific researchers shows that supporters from Excelsior, Sparta and Feyenoord are involved in fighting arrangements between them and supporters from other clubs outside the stadiums and sometimes even on days when there are no games to be played (van Ham et al., 2017).

Apparently the football clubs still have not learned how to cope with their hooligan groups and prevent these fighting arrangements outside and violence inside the stadiums. This is remarkable because organisational learning can be seen as an important factor within the area of crisis and security management. It is seen as a key process through which an organisation can improve its performance (Broekema et al., 2017).

According to Birkland (2009), an organisation has learned “if policy changes in a way that is reasonable likely to mitigate the problem” (p. 150). This definition shows that when organisations learn from incidents they can prevent comparable incidents in the future. Moynihan (2008) argues that learning from a crisis can contribute to a more effectively response or even the prevention of a next crisis. Broekema et al., (2017) agree with Birkland and Moynihan by stating that it is important for organisations to learn from crisis in order to prevent or appropriately respond to future crisis; the consequences of crisis are severe and the tolerance for mistakes is low (p. 326).

Different scholars thus agree that learning could prevent crisis and incidents to happen. Less incidents would also add to a safer environment in the stadium which would cause more people to visit the stadium instead of staying at home (Torre et al., 2010; Ferwerda et al., 2012; Bos et al., 2011). Smith and Elliott argue that it is clear that more research is needed to verify the way in which organisations can learn to prevent crisis events (2007, p. 533). This shows that learning is vital for organisations in order to avert future crisis or incidents to happen and that more knowledge is needed on this research area.

There is a substantial amount of literature on organisational learning but the numbers of the studies that have investigated organisational learning at football clubs is limited. There have been some studies related to hooliganism and the prevention of it (Ferwerda et al., 2014A; Spaaij, 2008) but new and fundamentally innovative research is lacking on this point (Spaaij, 2006). Knowledge about the prevention of hooliganism and safety in football stadiums is often based on –out-dated- English investigations or on journalistic works (Spaaij, 2006), scientific research is scarce at this point. There is a vast amount of scientific literature on organisational learning and there has been written much about football hooliganism but scientific research regarding organisational learning at football clubs is lacking.

This inadequate knowledge regarding organisational learning at football clubs is remarkable. Organisational learning goes hand in hand with the safety and security in football stadiums which is something vital; football can be seen as one of the biggest sports in the world. In the Netherlands and England it is even national sport number one (Politie, n.d.). Something that is visible on the high attendance rates at football stadiums; in the season 2015/2016 the highest football league in the Netherlands attracted more than 19.500 attendants per match on average, in Germany this was 43.500 on average and in England 28.500 (Efs, 2019). Providing a safe environment inside and outside football stadiums has high priority at football clubs and the police (Adang et al., 2011).

The aim of the study is to examine and clarify the influence of club culture, financial capacity and media attention on organisational learning. The motivation to choose this particular three factors will be explained further in the research. The following three Dutch football clubs will be investigated: Feyenoord Rotterdam, Sparta Rotterdam and Excelsior Rotterdam. The study consists of interviews and an analysis of the reports from the audit team football and safety. The main question of this research will be:

To what extent do club culture, financial capacity and media attention explain organisational learning at football clubs?

The study examines the relation between the safety reports from the Dutch audit team football and safety, a special team from the Dutch central government belonging to the ministry of justice and safety, and organisational learning at the three Dutch football clubs; Feyenoord, Sparta and Excelsior. The research will consist of an analysis of how and if the clubs have learned from the advices and recommendations from the audit team football and safety.

Some of the literature that is used in this research has been written in the context of crisis induced learning or learning after a crisis. One would say that no incidents have happened in the investigated period at the three clubs, which is true. However the literature is still relevant for the topic of this research and for the investigation itself because it gives an impression how organisations learn in times of crisis which has to do with their security. This research analyses learning at the three football clubs on the security and safety level.

The research covers two areas which have large interest in as well in the academic area (organisational learning) as well as in the social area (the prevention of football hooligans and in a bigger context; the safety in football stadiums). The results of this research could therefore be useful for the Dutch authorities, the audit team football and safety and the football clubs. Because if there is learned, due to the more insights, this can increase safety in the future and limit the potential impact of incidents around football stadiums. This would favour the Dutch community in general; if the safety measures are from such a high level that less police is needed to ensure safety, a lot of tax money would be saved (Ferwerda et al., 2012, p.12).

The academic relevance of this research is that organisational learning could be seen as one of the important elements in the field of crisis and security management. This research adds to the existing literature relating organisational learning and could fill in a gap: the scientific research that is lacking regarding organisational learning at football clubs. This research could also be relevant for football clubs and other sport organisations because safety and learning how to improve safety is an essential factor for governing a football club; atmosphere and safety are the main requirements to attract fans and sponsors (Torre et al., 2010; Ferwerda et al., 2012; Bos et al., 2011). A good atmosphere and safety help to attract more fans and sponsors. When safety is at a sufficient level it is possible for clubs to listen and speak with (fanatic) supporters to eventually grant reasonable wishes from them (Torre et al., 2010; Ferwerda et al., 2012; Bos et al., 2011). The safety inside the football stadiums is determined in cooperation by supporters (nature and number), the safety organisation, the physical infrastructure and the safety measures.

This research could therefore be relevant for authorities. Football safety requires teamwork between the quadrangle from the municipality, police, prosecution and the football clubs themselves (Torre et al., 2010; Ferwerda et al., 2012; Bos et al., 2011). By investigating how organisational learning is influenced at football clubs, authorities could use this knowledge to improve the chance that football clubs will learn by stressing the more important factors that contributes to learning.

The research will give insight in how Dutch football clubs could possibly learn from the reports from the Dutch audit team football and safety (*Audit team voetbal en veiligheid*); a special team from the Dutch central government that was launched in 2003 in order to give concrete advice on the approach to football hooliganism and football violence. It could be seen as relevant to know how Dutch football clubs learn from safety reports. This knowledge could be used in order to improve organisational learning at Dutch football clubs in the future. When there is more knowledge on organisational learning from Dutch football clubs, safety organisations could specify their reports in a way that clubs are more inclined to implement their recommendations and advices.

The implementation of this advices and recommendations could result in a more safe environment during football matches inside and outside football stadiums. In this way, the research can contribute to safer stadiums in the future. More incidents could be prevented if clubs know what to do if they want to learn how to improve their security. This learning could be from the research reports from institutions as the audit football team safety and security but also from reports from other organisations.

The reports from the audit team football and safety will be the dataset from which the learning process from the three clubs will be investigated. The reports for Excelsior are: *SBV Excelsior Audit 0-meting September, 2010* (van der Torre, Bos, Akgul, Schenk, 2010) and *SBV Excelsior Audit 1-meting November, 2013* (van der Torre, Marijnissen, Schenk, 2013). For Sparta: *Sparta Rotterdam Audit 0-meting April, 2012* (Ferwerda et al., 2012) and *Sparta Rotterdam Audit 1-meting September, 2014* (Ferwerda et al., 2014B). For Feyenoord these reports are: *Feyenoord Audit 0-meting Februari, 2011* (Bos, van der Torre, Akgul, de Man, 2011) and *Feyenoord Audit 1-meting November, 2013* (Meesters, van Rijn, Akgul, 2014).

There will be investigated which clubs have learned from the reports and which did not. The aim is to investigate which of the three factors influenced the implementation and thus learning from the advices from the audit team football and safety the most, and which factors are less relevant for the process of organisational learning. Also four interviews were held, predominantly to gather information about the organisational culture and structure from

the football clubs. Interviews were held with the safety managers (*veiligheidsmanagers*) from Excelsior and Sparta. These are Lisa van den Ham from S.B.V. Excelsior and Thomas van Zomeren from Sparta. Also a member from the Feyenoord safety and security department was interviewed, who wishes to be unknown¹. An interview was held with a member of the audit team football and safety to see, among other things, what their view is on the three clubs that have been investigated. Another aim of this interview was to see what their view is on which factor they would thought would influence organisational learning at these clubs the most. This member from the audit team is Vincent van der Vlies. The interview with the safety and security manager from Sparta was an interview by phone, all other interviews were face to face. Rough transcripts from these interviews can be found in the attachments ².

There has been made clear what this research consists of and what the main research question is. Also a global definition of organisational learning is more specified in relation to this research in order to get insight on what the meaning of organisational learning would be regarding the research. In the next part the necessary theoretical framework will be provided in order to get a better insight on the concepts that are used in this research and to better understand the processes of organisational learning.

¹ The name of this person is known by the author of this research.

² Except for the transcript from Feyenoord, which is hidden.

2. Theoretical framework

2.1 The concept of organisational learning

The concept of organisational learning has been widely debated by several researchers and experts from predominantly the pedagogical area (Boreham & Morgan, 2004) but also studied broadly by other scholars; crisis and security management, economics and political scientists (Argote, 2013; Easterby-Smith & Lyles, 2011; Garmon, 2004). Although the vast amount of researches on organisational learning, the specific meaning of the concept is still contested in the academic world (Boreham & Morgan, 2004; Broekema et al., 2017). Besides that, the meaning of the concept is also subjected to “ontological, methodological and normative problems” (Broekema, 2016; Fiol & Lyles, 1985; Dekker & Hansén, 2004).

The concept of organisational learning is contested because first of all the concept is hard to measure; it is not always clear when an organisation has learned or when the organisation pretends to have learned but learning has not taken place, this is what is being called ‘quasi-learning’ (Broekema, 2016). Besides that the concept is hard to measure by using quantitative research methods; the validity is by definition threatened when investigating organisational learning (Birkland, 2009).

It could be seen as remarkable that there is uncertainty around a concept that is investigated much and has an high importance within the field of crisis management and other disciplines. Organisational learning can be seen as important within the field of crisis and security management because learning could prevent incidents and crisis in the future (Mitroff et al., 1994; Moynihan, 2008; Birkland, 2009; Broekema et al., 2017).

The concept of organisational learning has received increasing attention from researchers in various disciplines (Boreham & Morgan, 2004). This could be the case because in the contemporary globalised world where technologies and the markets are changing rapidly, the ability to change or learn quick could be seen as necessary for survival (Garmon, 2004; Nadler et al., 1995; Mitroff et al., 1994). According to Mitroff et al.,(1994) the challenges that organisations face today, including crisis management, issues management and global competitiveness, can only be solved when organisations are willing to learn. This could be seen as one of the reasons why the interest in organisational learning has increased over the past two decades (Garmon, 2004). The problems that some organisations are facing

today could not only be explained by the economical mechanisms, it could also be seen as an indicator that these organisations haven't adapted themselves to the today's market and demands; they haven't learned enough yet (Mitroff et al., 1994).

Despite several studies on organisational learning the number of studies that give empirical evidence on how organisations actually learn is limited (Boreham & Morgan, 2004). Boreham and Morgan (2004) state that "there is very little empirical evidence about what actually takes place in organisations when they 'learn'" (p. 308). This research could fit in this literature gap by giving these empirical evidence on what influence an organisation in learning and what happens and takes place within an organisation when they learn.

Even though there is still a lot unclear about organisational learning some researchers give definitions of the concept. Broekema et al., (2017) for example have identified the concept of organisational learning as follows: "The acquisition of new knowledge and the translation of this knowledge into more effective organisational action". (Broekema et al., 2017, p. 327). Other researchers define learning as organisational when "it is undertaken by members of an organisation to achieve organisational purposes, takes place in teams or other small groups, is distributed widely throughout the organisation and embeds its outcomes in the organisation's system, structures and culture" (Boreham & Morgan, 2004, p. 308; Snyder & Cummings, 1988; Senge, 1990; Pedler et al., 1992; Argyris & Schön, 1996; Edmondson & Moingeon, 1998).

There is also criticism on the concept of organisational learning; the concept is often contested because it denies individuals autonomy which is an important factor in learning; the concept denies individuals to learn autonomously (Fenwick, 2001). Sabatier (1987) and Broekema et al., (2017) agree with this criticism, the concept of organisational learning has a double meaning to them because in an organisation it is the individuals that have the capability to learn and not the organisation by itself. The concept of learning itself is also a contested concept, according to Fenwick (2001); learning has always been a political act.

Although there is a lot of uncertainty and discussion around the concept of organisational learning there is decided to rephrase one common definition in this research. There has been chosen to rephrase the definition of Broekema et al., (2017) at some points because this definition fits the most the meaning of the concept in relation to this research. In this paper an organisation has learned if the organisation has implemented the advices from the audit football team safety and security. The definition that will be used when referring to the concept of organisational learning in this research thus will be the following: *'Implementing the advices and recommendations from the audit team football and safety into*

the own safety and security measures'. This definition has been rephrased this way because it now gives a more concrete and better meaning to organisational learning particular at football clubs instead of an common meaning of organisational learning. This definition also makes clear that an organisation has not learned when the advices from the audit team are not implemented by the organisations.

It has been made clear which of the definitions will be used regarding the concept of organisational learning and how the process of organisational learning works. In the next chapter more information will be given regarding the choice of the different factors that have been chosen to investigate and their influence on organisational learning. These three independent factors are: organisational culture, media attention and financial capacity.

2.2 Factors influencing organisational learning

2.2.1. Organisational culture

The first factor that will be analysed in relation to the influence on organisation learning is the organisational culture. Broekema et al., (2017) and Garmon (2004) state that organizational culture could be seen as one of the factors that could drive organisational learning. Broekema (2018) even states that “an appropriate organisational culture is essential for all kinds of learning” (p. 146).

Fiol and Lyles (1985) distinguish four factors that affect the probability that learning will occur: culture, strategy, structure and environment. The organisational culture is one of the four factors distinguished by Fiol and Lyles (1985).

The relation between the organizational culture and learning seems to be a returning relation because on the one side organizational learning is influenced by the organizational culture but on the other side the organisational culture is influenced by what organisations learn (Fiol & Lyles, 1985).

According to Kets de Vries and Miller (1984) the organisational culture could be used to forecast the actions being taken by the organisation. Mitroff (1988) and Wang (2008) also argue that organisational culture is one of the main determining factors regarding the organisations response to a crisis. Alas and Vadi (2006) stated that organisational culture is a good predictor in organisational learning. This culture of an organisation exist of the common values and norms and the ideas that influence organizational action (Fiol & Lyles, 1985). These common values and norms could change when an organisation is learning. The choices that organisations make could be the result of the particular culture from the organisation.

It has been made clear that the norms and values from a company influence the behavioural development that the organisations could go through when learning. At the same time learning in organisations often involves a change in the norms and values (Jelinek, 1979; Shrivastave & Schneider, 1984; Boreham & Morgan, 2004). According to Crossan, Lane and White (1999) the lessons that have been learned can only have general and enduring effects if they are spread and implemented in the organisational structure and culture. In this case the organisational culture and structure must change in order to learn.

In this research by organisational culture there is meant the particular culture on the safety and security department, within the organisation at the football clubs. It has been made

clear that different scholars share the opinion that the culture and structure of an organisation have an influence on the process of organisational learning (Broekema et al., 2017; Crossan et al., 1999; Fiol & Lyles, 1985; Garmon, 2004). The expectation is that in this research this is also the case.

Weick and Sutcliffe (2001) distinguish different organisational cultures, one of these is the safety culture. A safety culture is an organisational culture in which there is commitment to learn: people focus on detecting and communicating of errors (Weick & Sutcliffe, 2001). This culture could be seen as important for organisational learning. The expectation is that the more characteristics the organisation fits from the safety culture the more these organisations are inclined to learn.

There has been chosen to analyse six characteristics of the safety culture that are related to organisational learning according to different scholars (Weick & Sutcliffe, 2001; Garvin et al., 2008; Vogus et al., 2010; Broekema, 2018; Díaz-Cabrera et al., 2007; Marsick & Watkins, 2003; Chiva et al., 2007; Goh & Richards, 1997; Cooper, 2000).

The first characteristic that is investigated is the use of neutral language. According to Vogus et al., (2010) the use of neutral language is an important condition to make sure that mistakes are reported by the personnel and to learn from these mistakes. This would create an open atmosphere and improves the relationships between the staff members and would ensure that knowledge could be effectively distributed in the organisation (Vogus et al., 2010; Broekema, 2018; Nembhard & Edmondson, 2006; Edmondson, 2004).

Another characteristic that is investigated is the availability of training programs at the organisations. According to Díaz-Cabrera et al., (2007) and Weick and Sutcliffe (2001) offering training programs could be seen as an important element in organisational learning.

There is also investigated if there are moments for discussion in the organisations. This could improve organisational learning in the organisation and could be seen as important in creating an open-minded atmosphere which is crucial for organisational learning (Broekema, 2018; Weick and Sutcliffe, 2001, Garvin et al., 2008). According to Nevis et al., (1996) it is important to have these discussion moments because learning is a function of daily interactions between individuals.

The fourth characteristic that is investigated is the way how faults from staff members are treated and solved. This is an important element in organisational learning according to Marsick and Watkins (2003), Garvin et al., (2008), Sitkin (1996), and Weick and Sutcliffe (2001). Employees should feel free to talk about mistakes that they have made and should not be punished for small errors but should be stimulated to learn from this. It is an important

element in learning to threat failures within an organisation on a way in which staff members are not afraid to talk about their failures (Weick and Sutcliffe, 2001; Garvin et al., 2008). Garvin et al., (2008) argue that an organisation should give the personnel the feeling that if they make a mistake it is not held against them.

The fifth characteristic that is investigated is the way in which the organisations reflect on their own policy. According to Garvin et al., (2008, p.3) , Chiva et al., (2007) and Broekema (2018), reflecting the own policy could be seen as a source for organisational learning. When people are too busy with work and do not take time for reflection they no are no longer able to signalise problems and to learn (Garvin et al., 2008).

The last point that is investigated is the way how new ideas from staff members are treated. According to Garvin et al., (2008) learning is not only about correcting mistakes and solving problems. It is also about creating new ideas and implement those. Employees should be supported to take risks and encourage to come up with new ideas to facilitate organisational learning (Chiva et al., 2007). Valuing new ideas and support personnel that presents new ideas could be seen as an important element in organisational learning (Chiva et al., 2007; Díaz-Cabrera et al., 2007; Goh & Richards, 1997).

H1: The more characteristics of the safety culture an organisation has, the higher the chance that organisational learning will take place in this organisation.

2.2.2 Financial capacity

The second factor that will be investigated is the influence from financial capacity of the football clubs in relation to organisational learning. There will be investigated what the influence is from financial capacity on organisational learning at the football clubs.

LeBrasseur, Whissel and Ojha (2002) state in their research that the lack of financial capacity could be seen as a restrictive factor in learning. This restriction could be taken away if there is enough budget available for learning. According to Broekema (2018) stable financial capacities are besides human capacities required to enable learning in the first place; “capacity is a necessity in order to be able to draw lessons, implement lessons and to store lessons in the organisation” (p. 146). Broekema et al., (2017) state that one of the external key factors to drive organizational learning would be budget cuts.

The expectation is that organisations with more financial capacity will be more inclined to learn than organisations with less financial capacity. Organisations with more financial capacity could spend more budget on learning than organisations with less financial capacity (LeBrasseur, et al., 2002).

The expectation could also work the other way around, organisations could become so big that they no longer care about the law; the organisation have become too big to fail (Steinzor & Havemann, 2011). These organisations have become too big to obey the law or government (Steinzor & Havemann, 2011). However, the expectation in this research is that clubs with more financial capacity are more inclined to implement the advices from the Dutch audit team football and safety than clubs with less financial capacity.

H2: The more financial capacity an organisation has, the higher the chance that organisational learning will take place in this organisation.

2.2.3 Media attention

The third and last factor that will be discussed is the factor media attention. There will be analysed what the influence is from media attention on organisational learning at the three football clubs. According to Broekema et al., (2017) media attention could be seen as a key factor in influencing organisational learning. This is also recognised by other scholars (Desai, 2014; Argyris & Schön, 1978).

Crisis and incidents can be seen as social phenomena that are strongly related to the perception that people have from the events (Broekema et al., 2017). Authorities and organisations often lose control in a crisis. The mass media generates images and frames of the situation to generate news to the people (Boin et al., 2005). The crisis turns into a “symbolic contest over the social meaning of an issue domain” (Schöne & Rein, 1994, p.29).

After an incident or crisis, many interpretations often circulate in the media on what happened, what could have been the cause of the event, who is responsible and what could be learned from the incident (Olson, 2000). In this stage ‘meaning making’ is a vital part for the organisations in order to overcome the crisis in a successful way or failing and losing support for their policies or product. By meaning making the definition from Boin et al, (2005) is rephrased: stakeholders in a crisis, attempt to reduce the public and political uncertainty caused by an incident or crisis (p. 69).

This meaning making is important for this research because the media could influence the perspective of the public on an organisation after a crisis or incident and in that way could influence the lessons that an organisation needs to learn. The many different interpretations in the media in combination with subjective and insufficient information make it hard for organisations to formulate concrete crisis lessons that need to be learned (Dekker & Hansén, 2004).

In this research there will be investigated which effect media attention has on organisational learning at football clubs. The expectation is the following: media attention promotes organisational learning at the three football clubs that are investigated. The more media attention clubs got regarding their safety and security, the more they are inclined to learn and thus implement the advices from the audit team football and safety.

H3: More media attention results in more organisational learning at the organisations.

It has been made clear which factors will be investigated in this research and what have been the main reasons to choose these particular factors in the research. In this research evaluation reports from the Dutch audit team football and safety have been used to analyse learning at three Dutch football clubs. In these evaluation reports recommendations and advices are given to the clubs on how to improve the safety inside and outside their stadiums. In the next section information will be provided regarding evaluation reports in general. This section is followed by a section in which information will be provided regarding the tasks from the audit team.

2.3 Evaluation reports

Several researchers concluded that post crisis evaluations are playing an important role in the process of organisational learning (Elliott, 2009; Turner, 1976). In this research the criteria to learn is fulfilled if an organisation has implemented the advices or recommendations from the audit team football and safety. An evaluation report is therefore vital for this research to learn because evaluation reports are used to give an organisation feedback on their previous actions and handling (Howlett et al., 2009).

The main goal of public audits is that they expose the causes of a crisis and the weaknesses in the organization, which then can be solved by implementing changes (Broekema et al., 2017). Nonetheless, many scholars are sceptical of the role of post crisis evaluation reports in the process of organisational learning; post crisis reports would serve political purposes (Broekema et al., 2017; Birkland, 2009; Elliot & McGuinness, 2002). Besides this post crisis evaluation reports also tend to vary in aspects as design, norms and the evaluation of the organization (Broekema et al., 2017).

There is the academic debate between researchers who claim that post crisis evaluations play an important role in the process of organisational learning (Elliot, 2009; Howlett, 2009; Turner, 1976) and the researchers who are more sceptical about the role of post crisis evaluations (Birkland, 2009; Elliott & McGuinness, 2002). Birkland even claims that post disaster evaluation reports are often 'fantasy documents' (2009, p. 146).

According to Birkland these so called fantasy documents are not about the 'real' causes and solutions to disasters; "they are generated to prove that some authoritative actor has done something about a disaster"(2009, p. 146). Birkland makes this claim because he argues that social and political pressures to create a post crisis evaluation report, are the highest in the immediate aftermath of the actual crisis or incident. These pressures cause that the evaluation reports are made very quickly, which makes it difficult to claim that 'real' learning occurred. Because "insufficient time has elapsed between the event and the creation of the report" (2009, p. 146).

Having outlined the elements of evaluation reports and the academic debate about this, background information will be provided regarding the audit team football and safety and what their main tasks are.

3. Background information

3.1 The Dutch audit team football and safety

The audit team football and safety is a team consisting of researchers and practical experts who visit every Dutch club (playing at the highest two levels) twice each season. These visits are arranged in order to analyse the security measures that the club and the police have taken, to guarantee the safety inside and outside football stadiums (Bos et al., 2011). This team is established in 2003 by the Dutch ministry of the Interior and Kingdom Relations in order to get insight on how hooliganism and football related incidents could be prevented. The audit team received the tasks to investigate how potential incidents could be prevented in the Dutch football stadiums (Bos et al., 2011). Another task is to give concrete advice and recommendations to the football clubs on how to improve their security to guarantee a safe environment for the visitors of football matches (Bos et al., 2011).

The audit team football and safety focuses on the local football quadrangle consisting of: The municipality, the police, the Public prosecution service (*Openbaar Ministerie*) and the paid football organisation (Bos et al., 2011). The team thus does not only give advice to football clubs but also to municipalities, the police, the prosecution and the Dutch National Football Association (KNVB).

One of the aims from the audit team is to see how the safety organisations and the physical infrastructure inside and outside the football stadiums adapt to the supporters and the risk level of the matches (Meesters et al., 2014). The audit team gives the clubs, police or the municipality instructions how to keep the stadiums (more) safe in the future (Torre et al., 2013). These advices can be distinguished into three different areas. The first area covers the characteristics of the supporters and their relation with the club; the amount of supporters who seek to cause trouble and the amount of incidents. The second area covers the physical infrastructure inside and outside the stadium; the state of the stadium, the quality of the away section, the separation of supporters flows from different clubs, the commando office and the quality of the safety camera's. The third area covers the main quality of the safety organisation from the football club and the partners. The cooperation between the safety partners is an important part to investigate for the audit team football and safety (Meesters et al., 2014).

When it comes to security and safety regarding a football match multiple actors are involved in guaranteeing the safety inside and outside the stadium. Usually there are four

actors that take part in controlling the safety and security during and after the football matches. These four actors are the so called ‘*voetbalvierhoek*’ (Football quadrangle) and consists of the municipality, the police, prosecution and the football organisation itself (Bos et al., 2011). This is the reason why the audit team football and safety not only investigates what the clubs do in order to improve the safety during and after their matches. The team also investigates what the role is from the municipality, prosecution and the police and what they can do in order to improve the safety measures that are already present.

After the first reports were finished the researchers from the audit team, made clear how the safety organisation and the physical infrastructure around the stadiums were in line with the profile of the supporters and the risk level of the matches that were played (Meesters et al., 2014). Approximately, two and a half years later the audit team considered it to be a good moment to start new investigations to see if the clubs did learn from their first reports and thus implemented their advices and recommendations (Meesters et al., 2014). The focus of these follow up reports is on the same three areas as it was in the first reports.

The main goal of this follow up reports is to see if the advices and recommendations that were been given in the first reports have been implemented. Another objective from the follow up reports is to see if new problems have occurred in the meantime (Meesters et al., 2014).

The audit team is not the only institution that gives advices to the football clubs relating their safety and security measures. The Dutch football association (KNVB) and the Union of European Football Associations (UEFA) also make reports about the safety and security measures that football clubs take (KNVB, 2019). Contrary to the audit team the KNVB and UEFA could fine football clubs with a soccer license in the Netherlands, if they do not meet the applicable obligations that are clubs responsible for when receiving and having the license. For international matches the UEFA can fine football clubs if they do not meet their obligations to play international matches. These obligations are for example financial obligations but also obligations regarding the safety around the pitch. The aim of the fines is to motivate the clubs to hold these obligations in mind and to warn the clubs to fulfil these obligations (KNVB, 2018).

It has been made clear what the audit team is and what the main tasks are for the team. In the next chapter information will be provided on the methodology that will be used in this research. The research methods that have been used in the research will be explained.

4. Methods

4.1 Research design

In this research the following question will be investigated: *To what extent do club culture, financial capacity and media attention explain organisational learning at football clubs?* In this chapter there will be explained why there has been chosen to use a multiple case study as research strategy to give an answer to the main question.

The strategy that will be used in this research is a multiple case study; multiple cases (three cases) will be analysed to discover a pattern in organisational learning at Dutch football clubs. There are five different research strategies that are being distinguished according to Yin (2014). These are: experiment, survey, archival analysis, history and case study. Three criteria are important and must be held into account when deciding what would be the best research strategy to use. These criteria are: The form of the research question, whether the research requires control of behavioural events and whether the research focuses on contemporary events (Yin, 1994). The most similar system design fits this criteria the most.

According to Yin (1994) a case study is the preferred research strategy when ‘how’ and ‘why’ questions are being posed. A case study can be seen as a relevant research strategy if the researcher has no to little control over behavioural events and when the focus is on contemporary events within real-life context (Yin, 1994).

The main question of this research could be framed in a ‘how’ question; *how is organisational learning influenced by financial capacity, club culture and media attention?*, if we follow the criteria from Yin (2014) the research question meets this criteria. The other two criteria are also fulfilled because in this research the researcher has no control over the behavioural events and the research is predominantly focused on contemporary events within real-life context (Yin, 1994). This research thus fits the three criteria that Yin made in his research in relation to a case study design. Taken this all into account the case study is the most suitable research strategy for this research.

The selection from the three cases was made on purpose. These three clubs differ across size, form of organisation, financial capacity and on media attention but are from the same municipality; Rotterdam. According to Flyvbjerg (2006), this selection was made on information oriented bases, no random sampling has taken place. This research fits the category of maximum variation cases, as is described by Flyvbjerg (2006). In this research three hypotheses are being tested to answer the main question. The case study is useful for

this because it is useful for generating and testing hypotheses (Flyvbjerg, 2006; George & Bennett, 2004; Lijphart, 1971).

According to Lijphart (1971), one of the advantages from a case study is that by focusing on a single case this case can be investigated intensively even when the research resources are relatively limited. Lijphart stated that the case study research design could be a highly useful instrument in scientific inquiry if used properly.

In this research the dependent variable is organisational learning and the independent variables are club culture, financial capacity and media attention. The independent variables vary across the clubs because they all have their own organisational culture and vary in financial capacity and media attention as well. In this case the research fits the characteristics of a most similar system design. The aim is to find the reason for the dependent variable, organisational learning, to vary and to search for the influences from the independent variables.

Now the research method has been made clear, the particular cases that have been investigated will be explained in the next section. Multiple motivations will be given in order to justify the case selection.

4.2 Case selection

There are 34 professional football clubs in the Netherlands playing at the highest or in the second highest division. This distribution is not made evenly; 18 clubs play in the highest division, which is called *de Eredivisie*. This year these clubs are: Ado den Haag, Ajax, AZ, FC Emmen, **SBV Excelsior**, **Feyenoord**, Fortuna Sittard, De Graafschap, FC Groningen, SC Heerenveen, Heracles Almelo, NAC Breda, PEC Zwolle, PSV, FC Utrecht, Vitesse, VVV-Venlo and Willem II. The other 16 play in the second highest division: *de Eerste divisie* or as it is called more often *de Keuken Kampioen Divisie*³. This year these clubs are: Almere City FC, SC Cambuur, FC Den Bosch, FC Dordrecht, FC Eindhoven, Go Ahead Eagles, Helmond Sport, Ajax second team, AZ second team, PSV second team, FC Utrecht second team, MVV Maastricht, N.E.C., RKC Waalwijk, Roda JC Kerkrade, **Sparta Rotterdam**, Telstar, TOP Oss, FC Twente and FC Volendam. At the time when the audit team published their first reports, which was for Feyenoord in 2011, for Excelsior in 2010 and for Sparta in 2012, Sparta played in the second highest division and Feyenoord and Excelsior both in the highest division.

The audit football team has investigated all clubs playing at these two divisions to make clear if the safety was guaranteed inside and outside the football stadiums and to give recommendations in order to improve this. For this research the organisational learning at the three clubs from the municipality of Rotterdam will be investigated. The choice to choose these three particular clubs will be clarified in this section.

The three clubs differ in different areas. First of all the size of the clubs; Feyenoord is known as one of the three biggest clubs from the Netherlands and as the biggest club from Rotterdam, with a stadium capacity of 51.177 (Bos et al., 2011). Excelsior is known as the smallest club from the Dutch first league, with a stadium capacity of 3531 (van der Torre et al., 2010). Sparta can be seen as a club which is in between a small and a middle size club; the stadium is much bigger than Excelsior with a capacity of 10.599 (Ferwerda et al., 2012).

Another area on which these clubs differ is the financial capacity of the clubs. Excelsior has the lowest financial capacity with a budget from 7 million euro in 2018 (Excelsior, 2018). Feyenoord has a much higher financial capacity with a budget from 67 million euro in the same year (Knipping, 2018; Feyenoord, 2018). In the season 2017/2018,

³ There are 20 teams in the second highest division but four of them are second teams from teams playing in the highest division, these teams are not investigated by the audit team separately; they belong to the same security organisation and play in the same stadium as the team playing in the highest division.

when Sparta was playing at the highest division just as Excelsior and Feyenoord, the budget from Sparta was 11 million euro (Krabbendam, 2018; Sparta, 2018). The expectation is made that financial capacity has a positive influence on the organisational learning at the three clubs.

The municipality and especially the role of the mayor could be seen as one of the actors involved in the safety and security policy inside and outside the football stadium (Bos et al., 2011; Hakkenberg, van der Velden, 2011). This is the reason to limit the research to clubs from the same municipality. By keeping as many factors as possible the same, one could better investigate the influence from the factors on which the clubs differ regarding organisational learning. The fact that the three clubs are from the same municipality makes them more comparable to each other.

Another advantage from investigating the clubs from the same municipality is that they belong to the same safety region. In this case it is the safety region Rotterdam Rijnmond (Bos et al., 2011; van der Torre et al., 2010; Ferwerda et al., 2012). This is an advantage because if the clubs belong to the same safety region they have to deal with the same police department and the same safety procedures. These are important elements regarding the safety and security inside and outside the stadiums (Bos et al., 2011; van der Torre et al., 2010; Ferwerda et al., 2012).

Comparing these three particular clubs would add to the generalizability from the research because in this research one small, one small to middle size and one big club are investigated. This selection is chosen to broaden the conclusions of the analysis in order to generalise conclusions further.

There has been made clear why and how the choice has been made to investigate Sparta Rotterdam, Excelsior Rotterdam and Feyenoord Rotterdam. In the next chapter there will be explained how the information that is needed to answer the research question will be collected and which sources have been addressed. The data collection is discussed in the next chapter.

4.3 Operationalization

4.3.1 Data Collection

In order to answer the research question the reports from the audit team football and safety have been analysed. These reports have been analysed to see if the clubs have implemented the recommendations and advices from the audit team to improve their safety and security services. At the same time the influence from club culture, financial capacity and media attention have been investigated in this research.

The audit team made follow up reports to analyse if the clubs have implemented the recommendations and advices from the first reports. These follow up reports will be analysed to see which clubs have implemented the recommendations and which not. This is a vital part from the research in order to investigate if there are differences between the clubs, but also to better examine what the effects are from organisational culture, financial capacity and media attention on organisational learning.

The amount of media attention will be investigated through an analysis from database NexisUni in order to note the amount of articles relating to the safety and security measures at the three football clubs.

Another important part of the data collection is the literature regarding organisational learning. To answer the research question it is important to know whether and how organisational learning takes place and what the influences of the investigated factors were in other occasions. This is important in order to, if possible, generalise the research results.

Besides this data analysis, four interviews were held to gather information about the organisational culture at the three clubs. One with the safety manager from S.B.V. Excelsior, one with a staff member from Feyenoord, one with the safety manager from Sparta and one with a member of the current audit team football and safety. Accessing these people took a lot of effort and is something that has not been done by many researchers before.

During the interview several questions were asked to gain information about the organisational culture and to see if the organisational culture meets the characteristics of the safety culture as is described by Vogus et al., 2010 and by Weick and Sutcliffe, 2001. These questions were derived from various articles: Díaz-Cabrera et al., (2007) and Garvin et al., (2008). Some questions were derived from earlier surveys that have been executed regarding organizational learning: Goh & Richards, 1997; Garvin et al., 2008; Chiva et al., 2007; Marsick & Watkins, 2003; Broekema et al., 2019.

The questions that have been asked can be found in the operationalization table (section 4.3.2). These seven questions were asked to see how the characteristics of the safety culture differ or are similar across the clubs. These characteristics have been described in section 2.2.1 and can also be found in the operationalization table in section 4.3.2.

Beside this seven questions, also five questions were asked about the lessons that have been learned or have not been learned from the reports from the audit team. These questions differed across the clubs because the advices and recommendations from the audit team varied across the clubs. The interviews and answers have been coded per question to see whether the answers differ or not. Each question represents an advice from the audit team or a characteristic of the safety culture.

Besides these questions also a various amount of questions per club was asked about the organisation from the club in relation to the safety and security organisations at other clubs. These questions can be found in the attachments. Remarkable about this is that on the question how much budget is reserved to safety and on what this is spent on, none of the participants wanted to answer. On the question where more information could be found in relation to the budget with regard to safety the interviewees all answered that this information is not provided to the public. This made the investigation more complicated and has impeded the investigation at the point of the effects from financial capacity on organisational learning. This is the reason why the annual reports from the clubs have been used in combination with journalistic documents to gain insight in the total budget from the clubs (Excelsior, 2018; Sparta, 2018; Feyenoord, 2018; Knipping, 2018; Krabbendam, 2018).

The safety and security manager from Excelsior even stated that she did not know how much budget she has to guarantee the safety and security inside and outside the stadium. Something that could be seen as difficult when she wanted to take measures to implement the advices from the audit team.

The transcripts of the interviews with Sparta, Excelsior and the member of the audit team can be found in the attachments of this thesis. The transcript from the interview with Feyenoord is hidden because the staff member that was interviewed would like to stay anonymous and wishes the results to be anonymous as well.

4.3.2. Data Analysis.

Concept	Definition	Dimension	Indicators	Example
Organisational learning	The acquisition of new knowledge and the translation of this knowledge into more effective organisational action. (Broekema et al., 2017, p.327).	<ul style="list-style-type: none"> - Advices from the audit team that have been implemented. - Advices from the audit team that have not been implemented. 	<p>Interview 1, Question 1: Have you thought about implementing seat numbers throughout the stadium? What was the reason to do this or not?</p> <p>Interview 2, Question 1: Have you thought about purchasing turnstiles for the stadium? What was the reason to do this or not?</p> <p>Interview 3, Question 1: Have you thought about implementing the advice from the audit team to expand the bus compartment? What was the reason to do so or not?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - The audit team recommended Feyenoord to implement seat numbers across the whole stadium. When the advice was given this was already realised in two from the four stands. In the current situation only one stand does not have seat numbers. - Excelsior decided to not implement the advice from the audit team to purchase turnstiles to better control the crowd if an incident would happen. - Sparta has expanded the bus compartment from place for two buses to 16 buses after the audit team recommended the club to do so.
Financial capacity	The ratio between the amount of money invested in security and safety as part of the total budget.	<ul style="list-style-type: none"> - Total budget from the club - Budget for safety and security. 	<p>Interviews 1,2,3 question number 13: - How much is budgeted annually at the club for safety?</p> <p>- Do you think this is sufficient?</p> <p>- Where else can I find out about the security budget?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Interviewee 1, knows how much is budgeted annually at the club for safety but does not want to tell this. - The safety and security manager from Excelsior said she did not know how much is budgeted for safety. The safety and security manager from Sparta said that there is enough budget available to sufficiently do his work.
Media attention	Amount of articles written about the clubs and their safety and security policy.	<ul style="list-style-type: none"> - Articles written about the clubs compared to each other. 	<p>Interview 1,2,3 question 19: - Do you think media attention has influence on the security and safety policy?</p> <p>Interview 4, question 8: - Do you think media</p>	<ul style="list-style-type: none"> - The safety and security manager from Sparta and from Excelsior both stated that media attention does not influence their policy regarding safety and security also because there is not so much written about that clubs. - The staff member from Feyenoord stated that media attention also has no influence on the policy at Feyenoord. - The member from the audit team that stated that the only moment that clubs

			<p>attention has influence on the incentive to implement the advices from the audit team? Why do you think that there is not so much written about safety and security measures the clubs in the media?</p>	<p>would be more stimulated to implement the advices from the audit team is the moment when an incident happened and implementing the advice from the audit team could have prevented that incident. After that the audit team will ask the club why this advice was not implemented since it could have prevented an incident. The media could also message about this.</p>
Organisational culture	The common values and norms and the ideas that influence organizational action (Fiol & Lyles, 1985).	<ul style="list-style-type: none"> - Safety culture - Use of neutral language - Availability of training programs - Moment for discussion - What to do with faults from staff members - Reflection on the own policy - New ideas from staff members regarding the policy - Points of improvement regarding the organisational culture 	<p>Interview 1,2,3 question 6: - Are there trainings programs within the organisation for the safety and security personnel?</p> <p>Interview 1,2,3 question 7: - What kind of moments are inserted for discussion among the safety and security personnel?</p> <p>Interview 1,2,3 question 10: - Do you reflect on your own safety and security policy?</p> <p>Interview 1,2,3 question 11: - Do you hire an external company to analyse your safety and security policy to see if and how this could be improved?</p> <p>Interview 1,2,3 question 12: - Are fault by the safety and security personnel discussed in the work meeting?</p> <p>Interview 1,2,3 question 17: - How do you think that culture is important for learning at other football clubs?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - All clubs offer trainings programs but Excelsior and Feyenoord offer intern programs apart from the mandatory training programs from the Dutch football association. - Feyenoord has only paid safety and security personnel while Sparta and Excelsior predominantly rely on voluntary stewards. - All clubs do not hire an external company to analyse their safety and security policy. They all share the opinion that the annual test from the Dutch football association is sufficient. - Feyenoord and Excelsior make more use of neutral language than Sparta does.

In the operationalization table, concepts are described and dimensions and indicators are given in order to explain how the concepts are measured in this research. Furthermore this table is used as framework for the interviews; the questionnaire for the interviews has been prepared based on this operationalization table. Interview number 1 refers to the interview with the staff member from Feyenoord. Interview number 2 to the interview with the safety and security manager from Excelsior and interview number 3 to the interview with the safety and security manager from Sparta. Also one interview was held with a member of the audit team, to this interview is referred as interview number 4.

In this research the main goal of the interviews was to gather more information about the organisational culture from the organisations and the effects from that organisational culture on organisational learning. The one interview with the member of the audit team was held to analyse what the main goals are of the reports from the audit team and what their view is on how the clubs can be (more) motivated to implement their advices.

4.4 Limitations of the research

In academic research it is important to do research that is reliable and valid; the reliability and validity should be taken into account (Carmines & Zeller, 1979). According to Carmines and Zeller (1979) reliability concerns the extent to which a research yields the same results on repeated trials. The measurement of any phenomenon always contains an amount of chance error (Carmines and Zeller, 1979).

Internal validity is the extent to which the results from the research directly follow from the investigation and not from other variables (Godwin et al., 2003). Internal validity refers to the accuracy of the results; do the results really follow directly from the investigation. Birkland (2009) states that the internal validity is by definition threatened when investigating organisational learning.

Fiol and Lyles (1985) and Broekema (2016) would agree with Birkland and state that One of the main limitations that occur when investigating organisational learning is that there is no generally accepted definition from the concept of organisational learning in the academic literature. The concept is inherently vulnerable to normative, cultural and measurement problems (Fiol & Lyles, 1985; Stern, 1997; Dekker and Hansén, 2004). This could be seen as the main limitation in this research because there is no general approach to measure learning. If an organisation has learned, could be depending on the interpretation of

the researcher (Whitener, 2007). Research regarding organisational learning could be seen as vulnerable to the interpretations of the researcher which could be seen as a limitation regarding the internal validity (Dekker and Hansén, 2004; Stern, 1997; Birkland, 2009).

It is not always clear when an organisation has changed the policy due to learning or this policy change happened independently from learning. This is also the case in this research. It is not always clear whether clubs have taken certain measures because they have been advised to do so by the audit team or because they already wanted to implement the measurement.

The situation in which an organisation has learned without increasing their knowledge is called 'quasi-learning' by Broekema (2016). Learning is pretended but did not actually take place (p. 384). In order to limit this limitation and guarantee the internal validity, the choice was made to investigate three clubs from the same municipality and the same safety region. By keeping as many factors as possible the same, there is the possibility to better measure the influence from the factors that are investigated on organisational learning.

Beside the internal validity the external validity should also be kept in mind (Carmines, Zeller, 1979). External validity refers to the way that theories must be shown to account for not only the setting in which they are studied but also in other setting; the results must be generalizable (Gibbert, Ruigrok, Wicki, 2008). According to Yin (1994) and Numagami (1998) it is by definition difficult to attain external validity in a single- or multiple case study. They often both not allow for statistical generalization; the internal validity of this research method is threatened. In this research this is also the case, the case study is not randomly selected and too small to make generalisations about the entire population. However, Yin (1994) stated that case studies could be useful for analytical generalization; a process that refers to the generalization from empirical observations to theory, rather than population (Gibbert et al., 2008).

According to Kirk and Miller (1986) reliability relates to three aspects. The first one is the degree to which a measurement remains the same. The second aspect is the stability of the observation over time. The third aspect is that the observations must be similar within the same time period (p. 41-42). The results must be replicable under the same circumstance in order to be reliable.

In terms of reliability this research contains an amount of chance error. The data collection via NexisUni was done by counting the articles that were written about the clubs and their safety and security policy. A selection was made on which articles suited this criterion and which not. When other researchers analyse this, it could be the case that they

come to other numbers. The replicability, and thus the reliability, of the research is not one hundred percent. Besides this there is always an amount of chance error with data collection by interviews.

Interviewees tend to give social desirable answers. According to Richman et al., (1999) social desirability refers to the tendency by respondents to answer questions in a socially desirable direction. This is a limitation because in this case personnel from the clubs could intentional 'fake good' to make a good impression or to hide sensitive personal information (Richman et al., 1999). Interviewees could be biased in this case, due to their stake at the organisation they work for; they do not want to damage the image from the organisation or they want to restore the image of the organisation (Boyce & Neale, 2006).

To limit this an interview with a member from the audit team was held to see if and how the answers that the clubs gave in the answers were plausible and to see what the audit team would think what would influence the process of organisational learning at the football clubs the most. Another way to tackle this limitation was to not ask specifically questions about the organisation but to ask questions about the characteristics of the so called 'safety culture' described by Weick and Sutcliffe (2001). These questions can be found in the operationalization table in section 4.2.2. By asking to the characteristics of the safety culture and not specifically to the organisation there is the expectation that the occurrence of social desirable answers could be prevented.

Now the limitations of the research have been discussed, the analysis will be described in the next section. The discussed limitations should be kept in mind when generalising conclusions based on this research.

5. Analysis

5.1. Case 1: Feyenoord

5.1.1. Organisational learning at Feyenoord

The report: *Feyenoord Audit 1-meting November 2013* (Meesters, van Rijn, Akgul, 2014) shows that Feyenoord has implemented almost all the advices that the audit team gave in their first report: *Feyenoord Audit 0-meting Februari 2011* (Bos, van der Torre, Akgul, de Man, 2011). Feyenoord received a lot of points of attention for the security and safety organisation in the first report from 2011 and has succeeded in tackling most of the problems that occurred in the first report; organisational learning has taken place at Feyenoord. This despite the sometimes difficult and problematic fans that could be seen as a hindering factor in learning (Meesters et al., 2014). One of the advices from the audit team was to ‘improve the relationship with the supporters and to create a fundamental behavioural change at the supporters that are in the sectors S,X,Z4 and W1’(Meesters et al., 2014).

Feyenoord has managed to fulfil this criteria by making agreements with the Feyenoord supporters association (*Feyenoord supporters vereniging*) in December 2013 on how to better represent the interest of the fans. This agreement with the Feyenoord supporters association consisted of three elements:

- two represents of the supporters were added to the Feyenoord Foundation (*Stichting Feyenoord*) with an advising role.
- Feyenoord hires an extra employee who will work full time on supporters matters, besides the four employees that are already working as supporters liaison officers.
- Supporters matters becomes an important point of attention for the new member of the Supervisory Board and the profile of the new member will be suited to that.

By making these agreements Feyenoord has managed to improve the relation with their fans. Currently, interests of the fans are represented in all layers of the organisation (Meesters et al., 2014, p. 12). Feyenoord also managed to make agreements with the fans about the organisation of actions to improve the atmosphere in the stadium, for example making big banners or handing out flags. This is something that was not thinkable at the time when the first report was made by the audit team.

Besides the fulfilment of creating a better relation between the club and the fans Feyenoord also managed to create a safer environment inside and outside the so called '*legioenszaal*' (legion hall), a room under the stands from the fanatic supporters, in cooperation with the Feyenoord supporters association. Controlling the situation in *de legioenszaal* was one of the advices from the audit team because they concluded in the first report that there was an authority problem there and it was the question if Feyenoord or the fans had the authority in this room (Meesters et al., 2014, p. 15;).

Another advice from the audit team was that there were often personnel changes in the steward organisation at match days, this resulted in a situation in which inexperienced stewards were deployed often. Feyenoord has tackled this problem by working more with a permanent team on competition days to guarantee that every employee has knowledge about the stadium and what he or she has to do when an incident happens (Meesters et al., 2014).

There is one advice that Feyenoord did not implement; realising seat numbers in the whole stadium. Feyenoord has realised seat numbers in the majority of the stadium. The yellow sector is still a sector in which there are no seat numbers (see figure 1.) The main reason not to implement this advice was resistance from the fans to this measure. Besides this it appeared to be the case in a crisis simulation from Feyenoord itself, that it would not mind if people were staying on the stairs or not when an incident happened. In both times they were evacuated with the same speed or sometimes even faster when a group was already staying at the stairs.

To conclude is that Feyenoord got advices regarding improving the relations between supporters and club, the authority problem in predominantly the yellow sector (see figure 1) and regarding the personnel changes in the steward organisation. Feyenoord has implemented all advices except one; realising seat numbers in the yellow sector.

5.1.2. Factors influencing organisation learning at Feyenoord

5.1.2.1. Feyenoord organisational culture

The Safety and security organisation from Feyenoord consisted in 2011 of a management team from seven persons, a back-office from six persons, 225 (event) security personnel, 245 stewards and 130 service employees (medicals, traffic controllers and hostess) (Bos et al., 2011). This number of employees is needed to guarantee a safe environment inside and outside the stadium when matches are played. This number of employees is more or less the same in 2019 (Interviewee 1, 2019).

The staff members from Feyenoord make use of neutral language; instead of speaking about 'mistakes' or 'errors' the staff members use words as 'learning moments' (Interviewee 1, 2019). This fits the thought from Vogus et al., (2010), Broekema (2018) and Weick and Sutcliffe (2001) that changing the language from terms as 'mistake or error' to 'learning moments' could improve the relationship between staff members and managers which could improve the engagement in the organisation from the staff members. Broekema (2018) stated that such an open atmosphere would further promote organisational learning (p. 146).

Feyenoord does offer different internal training programs and courses to train the personnel (Interviewee 1, 2019). This fits the thought Díaz-Cabrera et al., (2007) who state that offering training programs is important in the safety culture and organisational learning.

According to different scholars discussion moments are important in organisational learning (Broekema, 2018; Weick and Sutcliffe, 2001; Garvin et al., 2008). Besides briefings before and right after the matches, Feyenoord offers three discussion moments a year and also two discussion evenings in cooperation with the Dutch police.

It is an important element in learning to threat failures within an organisation on a way in which staff members are not afraid to talk about their failures and should be stimulated to learn from this (Weick and Sutcliffe, 2001; Garvin et al., 2008; Marsick and Watkins, 2003). The staff member made clear in the interview that Feyenoord is a learning organisation: making mistakes could be seen as good learning moments and should be treated like this (Interviewee 1, 2019). Therefore many co-supervisors and mentors walk across the stadium to create awareness at the staff members. This fits the thoughts from Garvin et al., (2008), Weick and Sutcliffe (2001) and Marsick and Watkins (2003).

According to Garvin et al., (2008, p.3) , Chiva et al., (2007) and Broekema (2018), reflecting the own policy could be seen as a source for organisational learning. Feyenoord

does reflect on the own policy via the debriefings right after the match. Because the security at Feyenoord is owned by a subsidiary; Security Management Group (SMG) there is no need to hire external companies to reflect on the policy.

Valuing new ideas and support personnel that presents new ideas could be seen as important in organisational learning (Chiva et al., 2007; Díaz-Cabrera et al., 2007; Goh & Richards, 1997). At this point the organisation from Feyenoord is open for new ideas from the staff members as long as these ideas are feasible and realistic (Interviewee 1, 2019). However, Feyenoord has implemented multiple layers in the organisation which could create a psychological distance between the directory and the stewards which could diminish the motivation from steward to come up with new ideas.

5.1.2.2. Feyenoord Financial capacity

According to different sources Feyenoord has the biggest budget / the highest financial capacity from the three clubs that are being investigated (de Jong, 2018; Knipping, 2018). For the season 2018/2019 Feyenoord had a budget from approximately 67 million euro (de Jong, 2018; Knipping, 2018; Feyenoord, 2018).

From the three clubs that are investigated Feyenoord has received the most fines from the Dutch football Bond as well as from the European football bond. One example is the fine that Feyenoord received for the riots that Feyenoord fans were responsible for when Feyenoord played an European match in Nancy in 2006. Feyenoord received a €125.000 fine from the UEFA (Union of European Football Associations) and got excluded from playing European football for 1 year (Vandenberghe, 2006; Trouw, 2007). Also Sparta received a fine recently from the Dutch football Bond because fans were on the pitch during a match (Algemeen Dagblad Redactie, 2016).

That these fines do have influence on the safety and security measures at Feyenoord and the implementation from the advices from the audit team does not come as a surprise to Broekema et al., (2017) and LeBrasseur et al., (2002) who state that financial capacity and budget cuts are important elements in learning.

The audit team advised Feyenoord to realise seat numbers in the whole stadium because it would ensure that people would no longer stand on the stairs, which is needed to give medicals enough space to enter the area in case of an emergency and to evacuate in case of an emergency. During national matches it is allowed to stay on the stairs, this is also

tolerated by the security organisation from Feyenoord. The Dutch football association (KNVB) does not fine Feyenoord for this. During European matches there is a different situation; Feyenoord puts stewards in all sections in order to maintain that no one stays on the stairs. This is because the European football Bond (UEFA) has fined Feyenoord several times for not keeping the stairs free (Feyenoord, 2016). This shows that Feyenoord is more inclined to obey the rules if there follows a financial sanction if these rules are not obeyed. Something that was also made clear during the interview with a member of the audit team who stated that financial sanctions could lead to organisational learning as long as they are high enough (van der Vlies, 2019).

5.1.2.3. Feyenoord media attention

The security department from Feyenoord got the most media attention compared to Excelsior and Sparta. According to a broadcast from the Dutch TV-program *de Rekenkamer* from November 2013 Feyenoord supporters are more involved in incidents than Sparta and Excelsior supporters and cost the society the most money of all clubs due to police costs and vandalism (De Rekenkamer, 2013). Despite this media attention the security department from Feyenoord says not to be influenced in their work by this (Interviewee 1, 2019).

Out of the database from NexisUni it appears to be the case that in the period from the publication of the first report (March 1, 2011) and the follow up report (November 30, 2013) 29 Articles were written about safety and security in combination with Feyenoord in Dutch national newspapers⁴

The media attention is by no means the reason for Feyenoord to implement the advices from the audit team, these reports do not tend to get that much attention from the journalists (Interviewee 1, 2019; van der Vlies, 2019). Feyenoord is strengthened in their own policies also because in the meantime, between the first report and the follow up report from the audit team, it remained relatively calm in the Feyenoord stadium (van de Bor & Messelink, 2019; Meesters et al., 2014).

The only exception on this calmness was the attack from the *Maasgebouw*, the administrative building, from fans on September 17, 2011. According to Broekema et al., (2017), these kind of crisis situations, in which there is high uncertainty and urgency in which vital interest are under threat, could function as a trigger for organizational change. In this case this could be the case as well; this incident could have led to more pressure on the board

⁴ The Dutch newspapers that are available in the database of NexisUni.

to improve the relationship with the supporters by giving them more opportunities to participate in different layers in the club. Something that also has happened after the incident; Feyenoord has made multiple agreements with the fans on how to improve the relationship in all layers of the club, which was also an advice from the Dutch audit team (Meesters et al., 2014).

The expectation was made that media attention would lead to more learning at the football clubs. Media attention would lead to external pressures to follow up the advices from the audit team and to improve the safety organisation because media attention could increase the attention of crisis events by increasing the emotions and enlarge the emotions (Broekema et al., 2017, p. 334).

This appears not to be the case here. Out of the interview and the audit reports it appears to be the case that not the external pressure from the media could be seen as an incentive to implement the advices from the audit team but pressure from the municipality or from the mayor in particular. Pressure from the supporters and the mayor together caused Feyenoord to facilitate arrangements in which the mayor speaks with the fans and with the club to see how interests from the supporters could be better represented in the organisation (Meesters et al., 2014).

In this case it was not the media attention, as external pressure that caused organisational learning at the club but the pressure from the mayor and the municipality of Rotterdam which could be seen as incentive to change the situation and implement the advices from the audit team.

5.1.3. Sub conclusion relation factors and organisational learning Feyenoord

It can be concluded that Feyenoord meets five of the six characteristics from the safety culture which are known to stimulate organisational learning; use of neutral language, availability of training programs, arrange moments for discussion, how to treat faults from staff members and reflection on the own policy (Weick & Sutcliffe, 2001; Garvin et al., 2008; Vogus et al., 2010; Broekema, 2018; Díaz-Cabrera et al., 2007; Marsick & Watkins, 2003; Chiva et al., 2007; Goh & Richards, 1997; Cooper, 2000). The last factor; encourage staff members to come up with new ideas, is not totally fulfilled. This could be the case because Feyenoord has implemented multiple layers in the organisation which could create a psychological distance between the head of the security department and the stewards.

What can be concluded is that at least in one case the financial capacity played a role in implementing the advice from the audit team. This was the advice to introduce seat numbers at stadium Feyenoord. The safety and security department only implement this advice during European matches because the Union of European Football associations (UEFA) fines the club if the fans are staying on the stairs during matches. The Dutch football association (KNVB) does not do that and therefore it is allowed to stay on the stairs during national matches but not on European matches (Interviewee 1, 2019).

The advice from the audit team to improve the relationship with the fans was not implemented because the audit team advised Feyenoord to do so; the club already wanted to improve the relationship with the fans before the report was published. Also because the local politics, the mayor and a group of fans pushed Feyenoord to do so after an incident on September 17, 2011 when Feyenoord fans attacked the building where the board is established (NOS, 2011). After this incident Feyenoord implemented the advices from the audit team in order to make sure that the relationships with the fans would improve. This is an example of quasi-learning as is explained by Broekema (2016); learning without increasing knowledge.

The influence from the mayor of Rotterdam should not be underestimated in this case. In an article from the Dutch newspaper *Algemeen Dagblad*, was written that there is no other mayor in the Netherlands who is so much involved in security policy as Ahmed Aboutaleb, the mayor of Rotterdam (Hakkenberg, van der Velden, 2011).

Case 2: Excelsior

5.2.1. Organisational learning at Excelsior

The report: *SBV Excelsior Audit 1-meting November 2013* (van der Torre, Marijnissen, Schenk, 2013) shows that Excelsior could be seen as a good example for other clubs (van der Torre et al.) Excelsior has implemented almost all advices from the first report from the audit team and did even more than that, despite the low budget (van der Torre et al., 2013). The audit team gives Excelsior a compliment that they have learned from their advices and implemented all the advices except one (van der Torre et al., 2013).

The safety and security manager has the opinion that organisational learning could take place easily at Excelsior because it is a small club and due to that advices could be implement fast. Not so much people have to give their opinion about new measurement or rules; “it is very simple: I say yes or I say no” (van den Ham, 2019).

Excelsior has managed to implement and learn from almost all the advices from the audit team except one; introducing turnstiles at the entrance of the stadium. This advice was given by the audit team because turnstiles could, in case of danger, be useful to control the crowd and control supporters flows. Excelsior did not implement this advice because first of all the turnstiles do not look hospitable for supporters which is something that is important to the safety and security department from Excelsior. Besides this it is also very costly to arrange those turnstiles; it is a complicated system and cost a lot to introduce (van den Ham, 2019).

One advice that the audit team gave; the realisation of a bicycle storage nearby the stadium was something that the safety and security manager already wanted to do before the audit team gave the advice. This was not possible because there was no budget to do so. After the audit team gave this advice the safety and security manager went to the municipality to stress the importance of the bicycle storage for the safety and received subsidy to realise the bicycle storage and thus implement the advice from the audit team.

5.2.2. Factors influencing organisational learning at Excelsior

5.2.2.1 Excelsior organisational culture

The first thing that is notable when investigating the organisational culture at Excelsior is that the club has a small safety and security organisation compared to the other clubs. Excelsior got 30 stewards, 6 head stewards, 6 traffic controllers, 6 private security guards, 10 service employees and when it is needed 5 extra stewards are hired from Feyenoord (van der Torre et al., 2010).

The safety and security manager stated in the interview that having a small organisation is an advantage compared to a big organisation when it comes to organisational learning. Because of the small size of the organisation it is easier to make and change the safety and security policy from the club. The safety and security manager from Excelsior said that: “It is just like in a normal organisation when you see that small organisations can easily change the policy compared to a big organisation where several managers and directors have to agree with the change in the policy” (van den Ham, 2019, May 3). The safety and security manager thus states that the smaller the organisation the easier it could implement the advices from the audit team and thus the better it could learn. A conclusion that is shared by Broekema et al., (2017); a large organisation would make organisational learning more difficult because it would limit the diffusion of knowledge through the team, especially because personal contacts are diminished.

The first characteristic of the safety culture is guaranteed; the safety and security manager makes clear that she makes use of neutral language in the organisation (van den Ham, 2019). This fits the thought from Vogus et al., (2010), Broekema (2018) and Weick and Sutcliffe (2001).

Excelsior does not offer internal training programs but the club does offer different internal courses; for example a fire extinguishing course (van den Ham, 2018). Offering these extra courses fits the thought from Díaz-Cabrera et al., (2007) that offering training is important in organisational learning.

Besides the debriefings after the match Excelsior offers one moment at the end of the season for a discussion between the staff members and the organisation. This is a barbeque at the end of the season. Offering discussion moments to stimulate organisational learning fits the thought from Garvin et al., (2008) Weick and Sutcliffe (2001) and Broekema (2018).

At Excelsior the safety and security organisation consist only of volunteers, except the safety and security coordinator. For these clubs it is important to keep the volunteers involved in the club, which could make it difficult to indicate the staff members on the errors they make (van den Ham, 2019). This could be a reason why mistakes are mostly solved between the stewards themselves. On the one hand this fits the thought from Weick and Sutcliffe (2001), Garvin et al., (2008) and Marsick and Watkins (2003) because employees should have the feeling that if they made a mistake it is not held against them. On the other hand employees should feel free to talk about mistakes that they have made and should be stimulated to learn from their mistakes to stimulate organisational learning (Weick and Sutcliffe, 2001; Garvin et al., 2008; Marsick and Watkins, 2003; Nevis et al., 1996).

Excelsior does reflect on the own policy in the briefings before and after the matches. This fits the thought from Garvin et al., (2008), Chiva et al., (2007) and Broekema (2018) who state that reflection is an important element in organisational learning.

The safety and security manager from Excelsior stated that she is always open for new ideas from the staff members as long as these ideas are feasible and realistic. This fits the thought from Garvin et al., (2008), Chiva et al., (2007) Díaz-Cabrera et al., 2007 and Goh & Richards, 1997.

5.2.2.2. Excelsior Financial capacity

In 2010, when the first report was published relating the safety and security measures at Excelsior, the club played at the highest division. The budget from Excelsior that year was the lowest from all clubs; 2.7 milion euro (Sportredactie, 2010). In the season 2018-2019 the budget from Excelsior was 7 milion euro (Knipping, 2018) This is a low budget compared to the 67 milion from Feyenoord in 2018 (Knipping, 2018). Sparta had a budget from 11 milion euro when they played in the highest division in the season 2017-2018 but degradation to the second highest division caused a fall of 5 milion euro in their budget. They had a budget from 6 milion euro in the season 2018-2019 (Krabbendam, 2018). Compared to Sparta, Excelsior has a lower budget, also when Excelsior is playing in the highest division and Sparta is playing in the second highest division. This shows that Excelsior has the lowest budget from the three clubs followed by Sparta and than Feyenoord at a great distance.

The example from implementing the advice from the audit team to realise a bicycle storage with subsidy from the municipality of Rotterdam is an example to show that Excelsior

can implement the advices from the audit team despite the low amount of budget they have. What is remarkable here is that the safety and security manager says she does not exactly know how much money is budgeted for safety and security (van den Ham, 2019).

The minor financial capacity could be seen as a reason why the safety and security organisation is driven on volunteers instead of paid staff members. This is not always a disadvantage but sometimes it is difficult because staff members are not obligated to work. That is also the reason why crisis simulations at Excelsior are predominantly done with theoretical practices. To simulate a total stadium evacuation is difficult because it is almost impossible for Excelsior to get enough participants for the simulation.

The audit team states in their report that they found it surprising that Excelsior managed to implement five out of the six advices from the audit team and the safety risks have declined, despite their revenue went down due to degradation from the highest level (Torre et al., 2013, p. 13).

5.2.2.3. Excelsior media attention

Out of an analysis from the databank NexisUni it appears that three articles were written about the safety and security regarding Excelsior in the time between the first and the follow up report (September 30, 2010 until November 30, 2013). All of them were about a measurement taken by the mayor of Rotterdam, Ahmed Aboutaleb, to only allow FC Groningen fans to come by bus to the match at the stadium of Excelsior. This is in line with the assumption that Aboutaleb is the most active mayor in relation to security policy in the Netherlands (Hakkenberg, van der Velden, 2011).

This shows that it is not only relatively calm in terms of incidents with the Excelsior fans which was concluded in the first audit report (van der Torre et al., 2010). It is also relatively calm in terms of media attention regarding the safety and security measures taken by Excelsior in the Dutch newspapers. Compared to Feyenoord, with 29 articles Excelsior got a very low amount of media attention. What can be concluded is that the media attention is too low to have an influence on the safety and security policy at Excelsior. The measurement that Aboutaleb has taken to only allow supporters to come by bus was also maintained despite the media attention it got. That media attention does not influence the safety and security policy at Excelsior is also confirmed in the interview (van den Ham, 2019).

5.2.3. Subconclusion relations organisational learning Excelsior

It can be concluded that the size of the organisation is important for Excelsior in order to implement the advices from the audit team. The small size could be seen as an advantage. Because the smaller the organisation the easier it is to make decisions and change decisions related to the safety and security policy at the clubs. The safety and security manager has the opinion that due to the small size the advices from the audit team could be implemented faster compared to a bigger organisation as for example Feyenoord. This fits the thought from Broekema et al., (2017).

It could also be concluded that Excelsior meets three of the six characteristics of the safety culture which are important in organisational learning: use of neutral language, stimulate staff members to come up with new ideas and arrange training programs. One characteristic is partly fulfilled; arranging discussion moments. Excelsior does offer one moment for discussion in the form of a barbeque, which could be seen as an informal setting and could limit the staff members to give input in the organisation. That is why this characteristic could be seen as partly fulfilled. The other two factors; how to deal with fault from staff members and reflect on the own policy, are not fulfilled.

Further it can be concluded that also at Excelsior the lack of financial capacity is an important factor in organisational learning. The implementation from the advice to realise a bicycle storage is a good example of this. This was something what the safety and security manager already wanted to do but this was not possible because there was no budget. Due to the report from the audit team the club was able to get subsidy from the municipality and was able to realise the bicycle storage (van den Ham, 2019).

What also can be concluded is that the influence from media attention could be seen as nil at Excelsior. Three articles were written during the investigated time period, all about the same measurement that was taken by Aboutaleb to only allow FC Groningen supporters to come by bus to a match at the Excelsior stadium. This measurement was maintained despite this critique in the media. The amount of articles is too little to make conclusions on the influence from this articles on the safety and security policy at Excelsior (van den Ham, 2019).

5.3. Case 3: Sparta

5.3.1. Organisational learning at Sparta

It could be concluded that Sparta has implemented one out of the three advices from the audit team. Besides this other positive developments have been made. The quality of the stewards is improved and clear agreements have been made with the fanatic supporters about what kind of behaviour is tolerated and what is not (Ferwerda, 2014B). Organisational learning has taken place at Sparta in the time between the first- and the second report.

The advices from the audit team to improve the situation around the stadium particularly around the *Horvathweg* (the Horvathroad) and in relation to the bus compartment for the away fans were not implemented in the time between the first and the follow up report (Ferwerda, 2014B).

In the interview it was made clear that these two advices have been implemented recently. The expansion of the bus compartment is realised to make sure that more busses can be parked; instead of three now twelve to fifteen busses can be parked in the bus compartment. This was realised before Thomas van Zomeren became the safety and security manager. He also made a plan to place fences to separate the flow of away fans and Sparta fans, which is now a task for the mobile unit from the Dutch police. This plan must be approved by the police and by the mayor before being installed.

Van Zomeren also made a plan to improve the situation at the *Horvathweg*, a busy road between the stadium and the parking place, which could not be closed. This results in dangerous situations when supporters cross this road (Ferwerda et al., 2012). The plan from van Zomeren is to close the road for a moment right after the match, for all traffic with no exceptions for taxi drivers and others. In the old situation many exceptions were made but van Zomeren realised to take away these exceptions to improve the total situation. This would improve the outflow speed from the supporters and then the road could be opened earlier than in the old situation (van Zomeren, 2019).

5.3.2. Factors at Sparta

5.3.2.1 Sparta organisation culture

The Safety and security organisation from Sparta consisted in 2011 of a part time safety and security coordinator and the managing director (Ferwerda et al., 2012). Besides this there is a pool of 50 stewards, five of them are head stewards and 25 service employees. Nineteen persons are hired from an external safety and security company, ten of them work as steward and the other nine work as security officer (Ferwerda et al., 2012). The stewards are all volunteers. This number of employees is needed to guarantee a safe environment inside and outside the stadium when matches are played and is always the same regardless of the risk classification of the match. This number of employees is more or less the same in 2019.

It could be concluded that Sparta has implemented one from the three advices from the audit team (Ferwerda et al., 2014B). The advices that were given relating the situation outside the stadium were not implemented. This has changed with the arrival of a new safety and security manager in 2018. The new safety and security manager managed to improve the situation related to the Horvathweg and the away section (van Zomeren, 2019). This could indicate that the contemporary organisation is more willing to learn compared to the previous ones.

By looking at the six characteristics from the safety culture it can be concluded that the first characteristic from the investigated safety culture is not met. The safety and security manager does not use neutral terms and speaks of failures from the personnel (van Zomeren, 2019). This does not meet the thoughts from Weick and Sutcliffe (2001), Vogus et al., (2010) and Broekema (2018).

The second characteristic is not met as well; out of the interview it does not come across that Sparta offers extra training programs above the mandatory programs from the KNVB. This is an characteristic which is vital in organisational learning according to Díaz-Cabrera et al., (2007).

Sparta does offer moments for discussion; at least three times a year there are discussion evenings with the personnel on how the organisation could be improved. Something that is also stated in the report from the audit team (Ferwerda et al., 2014B). Holding these discussion moments to stimulate learning in the organisation fits the thoughts from Garvin et al., (2008) Weick and Sutcliffe (2001) and Broekema (2018).

According to Weick and Sutcliffe (2001), Garvin et al., (2008) and Marsick and Watkins (2003) It is an important element in learning to threat failures within an organisation on a way in which staff members are not afraid to talk about their failures and should be stimulated to learn from this. The security organisation from Sparta is besides the part-time safety and security coordinator based on volunteers. This could be the reason why the safety and security manager stated that small mistakes are always solved between the stewards themselves (van Zomeren, 2019). Big mistakes are discussed, preferably with footage from the cameras to get an image on what should have been done better (van Zomeren, 2019).

Sparta does reflect the own safety and security policy in briefings before and after the matches. This relates to the thoughts from Garvin et al., (2008) Chiva et al., (2007) and Broekema (2018) who state that reflecting the own policy could be seen as a source for organisational learning. External evaluations are not needed because the annual KNVB test is sufficient (van Zomeren, 2019).

According to Chiva et al., (2007) Díaz-Cabrera et al., (2007) and Goh & Richards, (1997) it is important to value new ideas and support personnel that present new ideas to stimulate organisational learning. An argument can be made here that Sparta creates enough opportunities to bring in new ideas because the organisation is based on volunteers and is small from size; the safety and security coordinator is accessible for his staff members if they have new ideas about the organisation (van Zomeren, 2019).

5.3.2.2. Sparta Financial capacity

In 2012, the year that the first audit was executed the budget of Sparta was 6 million euro (VI, 2012). In 2017 the budget from Sparta was 11 milion euro and fall due to degradation to 6 milion euro in the season 2018-2019 (Sparta, 2018; Krabbendam, 2018). This shows that the budget from Sparta is much dependent from the division they play, which is also confirmed in the interview (van Zomeren, 2019).

The safety and security manager from Sparta stated in the interview that the safety and security budget would increase linear with the total budget when Sparta would make it to the highest division and it would decrease linear if the club would degrade. The reason for this is because in the highest division more work has to be done to guarantee the safety and security inside and outside the stadium compared to the second highest division. Remarkable here is that the advice from the audit team to replace the old camera system with a new one was

realised in August 2013 (Ferwerda et al., 2014B). This was just before the start of a season in which the club would again play in the second highest division. This, and the replacement from the cameras outside the stadium in 2014, shows the clubs benevolence to learn from the advices from the audit team. This could indicate that the financial capacity is not directly linked to organisational learning at Sparta.

5.3.2.3. Sparta media attention

Out of an analysis from the databank NexisUni it appears that only one article was written about the safety and security at Sparta Rotterdam. This is less than the three articles about the safety and security at Excelsior and much lower than the 29 articles that were written about the safety and security at Feyenoord. One of the reasons for this could be because at the time between the first and the follow up report (April 30, 2012 until September 30, 2014) Sparta played in the second highest division. While Excelsior played party in the highest division (season 2010-2011, 2011-2012) and Feyenoord played all seasons at the highest division.

The only article that was written about the safety and security measures at Sparta in the investigated time, was an article that was written because the general manager was threatened with death. This is an article which is not related to the safety and security measures at match days but more related to the safety and security measures to protect personell against potential violence.

Due to the very low amount of media attention Sparta got it is thinkable that the influence from this on the safety and security measures that were taken at Sparta is nil. The safety and security manager from Sparta could not tell much about this because he started working at Sparta in 2018 and the reports from the audit team have been published in 2012 and 2014. The amount of articles is too little to make conclusions on the influence from this articles on the safety and security policy at Sparta. Something that also counts for the safety and security policy at Excelsior.

5.3.3. Sub conclusion relation factors and organisational learning Sparta

It can be concluded that from the six characteristics that have been investigated to measure the influence from organisational culture on organisational learning Sparta does fulfil two of them; arrange discussion moments and stimulate staff members to come up with new ideas. Another two characteristics are partly fulfilled; how to treat failures from staff members, reflection on the own policy. Two characteristics are not fulfilled; use of neutral language, offer training programs.

The treat on failures from staff members is partly fulfilled because big mistakes are solved by using camera footage to show what could have been done better, this is a good way to stimulate learning in the organisation and could contribute to organisational learning (Garvin et al., 2008). However, the fact that small mistakes are solved between the stewards themselves does not fit the thoughts from Garvin et al., (2008) and Marsick and Watkins (2003) totally. The reflection on the own policy partly fits the thoughts from Garvin et al., (2008) Chiva et al., (2007) and Broekema (2018) because there is only a reflection via the briefings before and after the match and not a special moment.

The influence from media attention on organisational learning at Sparta could be seen as nil. This could be concluded because only one article was written about the security and safety measures from Sparta in the investigated period. This amount is too low to have influence on the safety and security policy.

What could be concluded is that the financial capacity of the club has a bigger influence on organisational learning at Sparta than the media attention. This is also recognised by the audit team in their follow up report. The audit team concluded that the camera system must be replaced due to bad quality and Sparta wanted to realise that but they had to reserve budget in order to do that (Ferwerda et al., 2014B). This shows that budget is not always provided to safety and security measures and that financial capacity could be a limiting factor in organisational learning at Sparta.

5.4. Case comparison

Excelsior received six advices to implement from the audit team in the first report (van der Torre et al., 2010). Excelsior has managed to implement five out of the six recommendations (van der Torre et al., 2013). The one advice that is not implemented, placing turnstiles, is an advice which Excelsior did not implement because turnstiles do not look friendly and Excelsior wants to have a friendly appearance (van den Ham, 2019).

Feyenoord received four advices from the audit team in the first report (Bos et al., 2011). Feyenoord managed to implement three from the four recommendations (Meesters et al., 2014). The one advice that was not implemented by Feyenoord (arranging seat numbers in the whole stadium) was not implemented due to pressure from the fans and because an unnumbered stand behind one of the goals (the yellow sector) is a tradition for them (Interviewee 1, 2019).

Sparta received three advices from the audit team in the first report (Ferwerda, 2012). Sparta managed to implement one from the three recommendations (Ferwerda, 2014B). In the interview the safety and security manager from Sparta made clear that the other two advices have been implemented recently (van Zomeren, 2019).

There can be concluded that Feyenoord meets the most characteristics from the safety culture, that are investigated; five out of the six characteristics are fulfilled. Excelsior meets three from the six characteristics from the safety culture and Sparta two. Remarkable here is that Sparta and Excelsior both fulfil the characteristic of stimulating the personnel to come up with new ideas; the characteristic that is lacking at the Feyenoord organisation. This shows that there are many differences at the organisational culture at the three clubs.

Feyenoord and Excelsior make use of more neutral language which would improve trust and relations in the organisation according to Vogus et al., (2010), Broekema (2018) and Weick and Sutcliffe (2001). At this point the organisational culture at Feyenoord and Excelsior stimulates organisational learning more than the organisational culture at Sparta.

All clubs do offer the mandatory training programs from the Dutch Football Association. Besides this Feyenoord offers internal training programs and Excelsior offers different courses for their personnel. Sparta does not offer extra training programs or courses but give lessons to the personnel about club characteristics. At this point Feyenoord has managed to create the most effective atmosphere for organisational learning to take place.

Also Excelsior has succeeded in satisfying a characteristic from the safety culture in order to achieve better conditions to make organisational learning possible.

All clubs offer discussions right after the match in so called 'de-briefings', these are briefings between the stewards and the head stewards themselves. The head-steward shares the information from these briefings with the safety and security manager. Excelsior offers one other central moment for discussion, a barbeque at the end of the season (van den Ham, 2019). Sparta offers three times a year discussion moments for their safety and security personnel (Ferwerda, 2014B). Feyenoord also offers a minimum of three times a year discussion moments with their personnel via their subsidiary SMG and twice a year a special evening where also the local police is present (Interviewee 1, 2019). Feyenoord and Sparta has succeeded in creating discussion moments for their personnel in order to stimulate organisational learning in their organisation. This fits the thoughts from Garvin et al., (2008), Weick and Sutcliffe (2001) and Broekema (2018).

The security organisation of Sparta and Excelsior is, except for the safety coordinator based on volunteers; it is important for them to keep the volunteers involved in the club. This could be the reason why mistakes are solved mostly between stewards themselves. Feyenoord does not have volunteers when a stewards makes a mistake, there are mentors and co-supervisors to coach them and create awareness to ensure that these mistakes are prevented in the future (Interviewee 1, 2019). This is an important difference because due to this hierarchical layers in the organisation employees could be afraid to talk about their failures. This is contrasting with the thoughts from Weick and Sutcliffe (2001), Garvin et al., (2008) and Marsick and Watkins (2003).

All clubs do reflect on their own policies in the briefings before and after the matches. Besides this Feyenoord does reflect extra on the own policy, the direction is also involved in this (Interviewee 1, 2019). The clubs do not hire external companies to analyse the safety and security policy. The interviewees all stated that the annually test from the KNVB is sufficiently enough to them. At this point all clubs share the same opinion that the an external evaluation about their safety and security measures is not needed because the KNVB annual test is sufficient (van Zomeren, 2019; van den Ham, 2019; Interviewee 1, 2019).

At the point of stimulating new ideas from the staff members to improve organisational learning the clubs do not differ much; they state in the interviews that the clubs are all open to new ideas from the staff members as long as these ideas are feasible and realistic. An argument can be made here that Excelsior and Sparta create more opportunities to bring in new ideas because here safety and security coordinator is more easily accessible

for all staff members due to the small size and the non-hierarchical structure in the organisation (van den Ham, 2019; van Zomeren, 2019). Feyenoord has implemented multiple layers in the organisation which could create a distance between the safety and security manager and the stewards but there is no evidence found that this is the case here (Interviewee 1, 2019).

Besides the organisational culture the clubs all have a different financial capacity. As was made clear in the previous sections Excelsior has got the least budget than Sparta and Feyenoord has got the most. This could be seen as an important difference; the member from the audit team and the interviewee from Feyenoord stated that financial capacity is an important factor in organisational learning. Something that is also recognised by Broekema et al., (2017) and LeBrasseur et al., (2002).

Feyenoord has the most financial capacity from the clubs (Knipping, 2018; de Jong, 2018) and meets the most characteristics from the safety culture that could stimulate organisational learning (Garvin et al., 2008; Díaz-Cabrera et al., 2007; Broekema, 2018; Vogus et al., 2010; Weick and Sutcliffe, 2001; Chiva et al., 2007; Marsick & Watkins, 2003; Broekema et al., 2019).

It is surprising to see that not Feyenoord but Excelsior has implemented the most advices from the audit team; five from the six advices have been implemented by Excelsior compared to three from the four at Feyenoord and one from the three at Sparta (Ferwerda et al., 2014B; Meesters et al., 2014; van der Torre et al., 2013). This while Excelsior has the lowest budget from the clubs and meets only one more characteristic from the safety culture compared to Sparta (Excelsior meets three and Sparta meets two characteristics) and two characteristics less than Feyenoord (Feyenoord meets five characteristics and Excelsior three).

6. Conclusion

The concept of organisational learning has been widely debated in academic research in various areas (Boreham & Morgan, 2004; Argote, 2013; Easterby-Smith & Lyles, 2011; Garmon, 2004). The meaning of the concept is still contested in the academic world (Boreham & Morgan, 2004). There have been some studies related to hooliganism and the prevention of it (Ferwerda et al., 2014A; Spaaij, 2008) but new and fundamentally innovative research is lacking on this point (Spaaij, 2006). The numbers of studies that have investigated organisational learning at football clubs remains scarce. This is remarkable because organisational learning could come together with the safety and security policy from football clubs.

In this research was tried to fill in the gap in the literature relating the organisational learning at Dutch football clubs. It is investigated what the influence is from financial capacity, organisational culture and media attention on organisational learning at three Dutch football clubs; Feyenoord Rotterdam, Sparta Rotterdam and Excelsior Rotterdam. Six reports from the Dutch audit team have been analysed and four interviews were held during the research. A multiple case study with a most similar system design was implemented to answer the main question: *To what extent do club culture, financial capacity and media attention explain organisational learning at football clubs?*

The research results indicate that organisational culture seems to be the most influential regarding organisational learning at these three Dutch football clubs. Besides this also the financial capacity plays a role in organisational learning; at least in two cases a financial motive was the reason to not implement the advice from the audit team (van den Ham, 2019; Interviewee 1, 2019).

Out of the investigation it appears to be the case that Feyenoord meets the most characteristics from the safety culture, five out of six, and has the most financial capacity. According to different scholars these characteristics from the safety culture would stimulate organisational learning (Garvin et al., 2008; Díaz-Cabrera et al., 2007; Broekema, 2018; Vogus et al., 2010; Weick and Sutcliffe, 2001; Chiva et al., 2007; Marsick & Watkins, 2003; Broekema et al., 2019). Feyenoord has implemented three from the four advices from the audit team.

Excelsior meets three from the six characteristics from the safety culture and one partly and has a lower budget than Feyenoord and Sparta. Excelsior has implemented five

from the six advices from the audit team (van der Torre et al., 2013). Sparta meets two from the six characteristics of the safety culture and has implemented one from the three advices from the audit team. This shows that, in this case, there could be concluded that the characteristics of the safety culture could stimulate organisational learning.

The research results also indicate that there is almost no media attention for the safety policy at Sparta and Excelsior. The attention that there is for Feyenoord appears not to have an influence on organisational learning at the club. This is confirmed in all interviews and by analysing the media attention via NexisUni (Interviewee 1, 2019; van der Vlies, 2019, van Zomeren, 2019; van den Ham, 2019). This is contrasting with the statement from Spaaij (2008, p. 9) in which he stated that there is much written about hooligans and safety measures at football clubs in the media. In this research the influence from media attention on organisational learning at football clubs remains nil. This appears from the media analysis and from the interviews as well.

It appears to be the case that the smaller the organisation the higher chance that organisational learning would occur and the easier the decision making process. This is also stated by Broekema et al., (2017) ; a big organisation would limit organisational learning because it would restrain the diffusion of knowledge through the organisation, especially because personal contacts are diminished. This view is shared by the safety and security manager from Excelsior who has the opinion that Excelsior could implement the advices from the audit team fast because there are only one or two persons that have to give their opinion about changes in the organisation (van den Ham, 2019).

This is contrary to the statements from the audit team itself, the member from the audit team and the interviewee from Feyenoord. They share the opinion that clubs with more financial capacity can implement the advices faster and easier because they simply have more money to spend on security changes and can hire the right people to deal with the implementation of the advices (van der Vlies, 2019; Interviewee 1, 2019). That financial capacity is important in implementing the advices from the audit team and guarantee good safety and security measures is clear to them. The audit team stated in their report that they found it remarkable that Excelsior has managed to implement almost all advices from them despite the decrease in their budget (van der Torre et al., 2013, p. 13).

There is thus a paradoxical element in the conclusion; on the one hand big organisations with a lot of financial capacity tend to follow up the advices from the audit team because they are able to invest more in the safety and security department to implement the advices from the audit team. On the other hand, clubs with a small organisation tend to easier

implement the advices from the audit team because when they receive the advice it is often one or two persons that have to agree with the implementation of the advice instead of for example seven or eight administrative councils and committees. This makes the decision process a lot easier (van den Ham, 2019).

The fact that Excelsior has managed to implement the most advices with less characteristics in the organisational culture and less budget compared to Feyenoord could indicate that the size of the organisation has more influence on organisational learning than the factors that have been investigated. However, this does not explain why Sparta did not managed to follow up all the advices from the audit team. Excelsior meets one characteristic more from the safety culture than Sparta but has less financial capacity. Despite this Exelsior has implemented five out of the six advices and Sparta one out of the three. More research on the influence from the size of the organisation is needed to make general conclusions about this.

Finally, it can be concluded that organisational learning is a difficult topic to investigate due to the lack of consensus about the exact meaning of the concept. Besides this it is not always clear when learning has taken place or measurements have been implemented independently from the advices. In this study this was also the case. More research in relation to organisational learning at Dutch football clubs is desirable to get insight in how organisational learning is affected by different actors. With the main goal to see how the advices from the audit team could be implemented better and faster. Hopefully to prevent further incidents as the clash at Beverwijk from 23 March 1997 and other football hooliganism in the future.

7. Discussion

In this research four interviews were held and a media analysis was carried out to investigate the influence from media attention, financial capacity and organisational culture at organisational learning at three Dutch football clubs. As stated earlier the internal validity is threatened in investigations regarding organisational learning because it is not always clear when real learning has taken place or quasi learning (Broekema et al., 2016; Birkland, 2009). Due to the small amount of chosen cases the external validity is not granted as well; it is beyond the scope of this study to generalise the results to other football clubs.

Out of the investigation and the interviews it appears to be the case that financial capacity could be seen as an important element in organisational learning. This is in line with other scholars (Broekema et al., 2017; LeBrasseur et al., 2002) and with the hypothesis that financial capacity has a positive influence on organisational learning. The hypothesis can be confirmed. The example from Feyenoord who obeys the rules during European matches because otherwise they would get fined and does not obey the same rules during national matches because there is no fine is illustrating for this conclusion.

A possible explanation for this is that clubs with more financial capacity could hire extra personnel to implement advices from the audit team. Another explanation is that clubs with less financial capacity could give more priority to signing new players than implementing advices (van der Vlies, 2019). However, the fact that the interviewees all did not want to tell how much is budgeted for safety has made the investigation difficult. The conclusion about financial capacity was made by comparing the total budgets from the clubs. Therefore this conclusion could be different if the budgets for safety and security are known.

Out of the investigation it appears to be the case that media attention has no to little influence on organisational learning at this particular clubs. This is also indicated in the interviews. This is not in line with other scholars (Desai, 2014; Argyris & Schön, 1978; Broekema et al., 2017) and with the hypothesis that more media attention would lead to a higher chance of organisational learning. The hypothesis could be rejected.

A possible reason why there is not so much written about the safety and security measures from the clubs is because the audit reports generally do not get that much attention from journalist (van der Vlies, 2019). Another explanation could be that in the investigated time no major incidents have happened at the clubs and therefore there was no reason for the media to write about the safety and security measures at the clubs. One exception on this

calmness is an incident at the Feyenoord stadium in 2011; 10 articles have been written about this incident in the meantime. However, the staff member from Feyenoord stated that this media attention did not influence their attitude to follow up the results from the audit team (interviewee 1, 2019).

Out of the investigation it appears to be the case that organisational culture does have a positive influence on organisational learning at the three football clubs. This is in line with other scholars (Edmondson, 1999; Ashford, Sutcliffe & Christianson, 2009; Weick & Sutcliffe, 2001; Vogus et al., 2010; Díaz-Cabrera et al., 2007; Garvin et al., 2008). The hypothesis that clubs that fit more characteristics from the so called safety culture are more inclined to learn could be confirmed. A possible explanation for this could be that the safety culture is a culture in which learning is stimulated by all actors in the organisation which would create more possibilities for organisational learning.

Organisational learning (Argote, 2013; Easterby-Smith & Lyles, 2011; Garmon, 2004, Broekema, 2016) and football hooliganism (Ferwerda et al., 2014A; Spaaij, 2008) has been widely debated by several scholars but organisational learning at football clubs is a topic which is not investigated earlier. In addition, this study contributes to the existing literature on organisational learning. Also it could be seen as special that the researcher has succeeded in conducting interviews with a member from the audit team, the safety and security managers from two football clubs and a staff member, who wishes to be unknown. This is something that has not been done before.

To gather information about the organisational culture at the three football clubs, four interviews were held. Three at the clubs, one at each club, and one with Vincent van der Vlies; managing consultant at Berenschot, the company who is responsible for the audit team football and safety since February 2017 (Berenschot Groep, 2017). There are some limitations on this research method to gather information. Gathering information by interviews could be seen as a vulnerable strategy because interviewees tend to give social desirable answers. To tackle this limitation there is made clear that the interviews were for academic research, the interviewees were free to talk and that this research was not a research to judge the safety and security policy from the clubs. Besides this also one interview was held with a member of the audit team, an objective person in this study.

The reader should keep in mind that this study consists of an analysis of three factors influencing organisational learning at three football clubs from the same municipality. When clubs from other municipalities are compared or other factors are investigated it could be that the results would differ from this research. For this reason it is not possible to generalise the

results from this research to other clubs. There are without a doubt more factors that influence organisational learning than these three. This could be seen as a limitation of the research because it could be the case that the influence of a factor that is not investigated is attributed to a factor that is investigated.

A recommendation for follow-up research would be to expand this research by investigating more factors in order to prevent the overestimating or underestimating effect of the factors. The influence from the size of the organisation is definitely an interesting topic to investigate further because the research results indicate that this is a dominant factor in organisational learning.

According to van der Vlies and interviewee 1, leadership could be seen as an important factor in learning. This factor has not been investigated in research, it could be interesting to investigate this in further research. That the problem of the Horvathweg and the problem with the separation from the away fans and the Sparta fans have been solved in only one year with van Zomeren as safety and security manager could mean that the attitude from the safety and security manager could be an important factor in organisational learning. This one case at least suggest it. Goh and Richards (1997) also state that it would be interesting to investigate the influence from leadership on organisational learning. Besides this, also the role of the mayor and the local safety region could be an interesting research topic. The role of the mayor and the safety region could differ across municipalities and it is therefore interesting to investigate how this influences the organisational learning at football clubs.

8. Literature

- Adang, O. Oorschot, van. W., Bolster, S. (2011). *De politieaanpak van voetbalwedstrijden in Nederland. Ervaringen van peer review evaluatieteams*. Den Haag: Boom Lemma
- Alas, R. and Vadi, M. (2006). The impact of organisational culture on organisational learning and attitudes concerning change from an institutional perspective. *International Journal of Strategic Change Management*, 1(1-2), pp. 155-170.
- Algemeen Dagblad Redactie (2016, 30 August). Sparta krijgt voorwaardelijke straf na feest op veld. Retrieved from: <https://www.ad.nl/nederlands-voetbal/sparta-krijgt-voorwaardelijke-straf-na-feest-op-veld~a74dc6c4/>
- Argote, L. (2013), *Organizational Learning. Creating, Retaining and Transferring Knowledge, second edition*. New York: Springer.
- Argyris, C., Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading: Addison- Wesley
- Argyris, C., Schön, D. (1996) *Organisational learning II*. Reading: Addison-Wesley.
- Ashford, S. J., Sutcliffe, K. M., & Christianson, M. K. (2009). Leadership, voice, and silence. In J. Greenberg & M. S. Edwards, *Voice and silence in organizations* (pp. 175– 201). Bingley: Emerald Publishing Group.
- Berenschot Groep. B.V. (2017). Berenschot wint aanbesteding Auditteam Voetbal en Veiligheid. Opgevraagd van: <https://www.berenschot.nl/actueel/2017/februari/berenschot-wint-aanbesteding/>
- Birkland, T.A. (2009). Disasters, Lessons Learned, and Fantasy Documents. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(3), pp. 146-156.
- Boin, A., 'T Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management : Public Leadership under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Boreham, N., Morgan, C. (2004). A sociocultural analysis of organisational learning. *Oxford review of education*, 30(3), pp. 307-325
- Bos, J., Torre, E. van der., Akgul, A., de Man, H. (2011). *Audit Feyenoord Rotterdam, 0-meting*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Boyce, C., Neale, P. (2006). Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input.

- Broekema, W.G. (2016). Crisis-Induced Learning and Issue Politicization in the EU: The Braer, Sea Empress, Erika, and Prestige oil Spill Disasters. *Public Administration*, 94(2), pp. 381-398.
- Broekema, W.G. , Kleef, D., Steen, T. (2017). What Factors Drive Organizational Learning From Crisis? Insights From the Dutch Food Safety Services' Response to Four Veterinary Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(4), pp. 326-340.
- Broekema, W. G. (2018). *When does the phoenix rise? Factors and mechanisms that influence crisis-induced learning by public organizations* (PHD Thesis, Leiden University). Retrieved from: <https://openaccess.leidenuniv.nl/handle/1887/66794>
- Broekema, W.G., Porth, J., Steen, T., Torenvlied, R. (2019). Public leaders' organizational learning orientations in the wake of a crisis and the role of public service motivation. *Safety science* 113, pp. 200-209.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment* (Vol. 17). Sage publications.
- Chiva, R., Alegre, J., Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower* 28(3). Pp. 224-242.
- Cooper, M.D. (2000). Towards a model of safety culture. *Safety science*, 36(2), pp. 111-136.
- Crossan, M. M., Lane, H.W., White, R.E. (1999) An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review* 24. pp. 522–537.
- De Rekenkamer. (November 14, 2013). Wat kost een voetbalhooligan? Derived from: https://www.npostart.nl/de-rekenkamer/14-11-2013/KRO_1645695
- Dekker, S. and Hansén, D. (2004). Learning Under Pressure: The Effects of Politicization on Organizational Learning in Public Bureaucracies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2) pp. 211– 230.
- Desai, V. M. (2014). The impact of media information on issue salience following other organizations' failures. *Journal of Management*, 40(3), pp. 893-918.
- Díaz-Cabrera, D., Hernández-Fernaud, E., Isla-Díaz, R. (2007). An evaluation of a new instrument to measure organisational safety culture values and practices. *Accident analysis & prevention*, 39(6), pp. 1202-1211.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (Eds.). (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Edmondson, A.C. & Moingeon, B. (1998) From organisational learning to the learning organisation, *Management Learning*, 29, pp. 5-20.

- Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), pp. 350-383.
- Edmondson, A. C. (2004). Learning from failure in health care: Frequent opportunities, pervasive barriers. *Quality and Safety in Health Care*, 13(2), pp. 3-9.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M.A. (2011). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, second edition*. Chichester: Wiley-Blackwell. Retrieved from: <http://corhaethiopia.org/wp-content/uploads/2016/08/Handbook-of-Organizational-Learning.pdf>
- Efs, T. (2019) *European Attendances*. Retrieved from: <http://www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm>. (Accessed: 23-3-2019).
- Elliott, D. (2009). The Failure of Organizational Learning From Crisis – A Matter of Life and Death? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(3), pp. 157–168.
- Elliott, D., McGuinness, M. (2002). Public Inquiries, Panacea or Placebo. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 1, (10), pp. 114–125.
- Excelsior, (2018). *Jaarrekening 1718, Verslag van de Directie*. Rotterdam: Excelsior. Retrieved from: <https://sbvexcelsior.nl/wp-content/uploads/2019/01/jaarrekening1718.pdf>
- Fenwick, T. (2001) Questioning the concept of the learning organisation, in: C. Paechter, M. Preedy, D. Scott & J. Soler. *Knowledge power and learning*, pp. 74-88
London: Paul Chapman
- Ferwerda, H., Ham, T. van., de Man, H., Oudendag, A., Vos, S. (2012) *Audit Sparta Rotterdam, 0-meting*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Ferwerda, H., Ham, T. van., Appelman, T., Bremmers, B. (2014A.). *Raak geschoten? Een onderzoek naar de werking van maatregelen tegen geweld en overlast rondom het betaald voetbal*. Arnhem: Bureau Beke.
- Ferwerda, H., Ham, T. van., Bremmers, B., Man, H. de., Vos, S. (2014B.). *Audit Sparta Rotterdam, 1-meting*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties.
- Feyenoord. (2016). Feyenoord vraagt medewerking voor vrijhouden trappen. Derived from: <https://www.feyenoord.nl/nieuws/nieuwsoverzicht/feyenoord-vraagt-medewerking-vrijhouden-trappen>
- Feyenoord. (2018). *Jaarverslag 2017-2018*. Rotterdam: Feyenoord. Retrieved from: <https://acties.feyenoord.nl//media/Jaarverslag%20Feyenoord%202017-2018.pdf>

- Fiol, C.M., Lyles, M.A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review* 4 (10), pp. 803–813.
- Flyvbjerg, B., (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), pp. 219-245.
- Garmon, M.S. (2004). *The relationship between organizational learning, culture, image, identity and identification: An empirical study*. (Dissertation Touro University International). California: ProQuest.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?. *Harvard business review*, 86 (3), pp. 1-10
- George, A. L., Bennett, A., Lynn-Jones, S. M., & Miller, S. E. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. London: MIT Press.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic management journal*, 29(13), pp. 1465-1474.
- Godwin, M., Ruhland, L., Casson, I., MacDonald, S., Delva, D., Birtwhistle, R., Lam, M., Seguin, R. (2003). Pragmatic controlled clinical trials in primary care: the struggle between external and internal validity. *BMC medical research methodology*, 3(1), pp. 28-35.
- Goh, S., Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal* 5(15), pp. 575-583.
- Hakkenberg, D., Velden, C. van der. (2011). De spoken van de strandrellen. Derived from: <https://advance-lexis-com.ezproxy.leidenuniv.nl:2443/api/document?collection=news&id=urn:contentItem:53V5-FVG1-DYRY-N3BP-00000-00&context=1516831>.
- Ham, T. van., Scholten, L., Lenders, A., Ferwerda, H. (2017). Vechten op afspraak. *Tijdschrift voor Criminologie*, 59(4).
- Howlett, M., Ramesh, M. and Perl, A. (2009). *Studying Public Policy. Policy Cycles and Policy Subsystems*. Oxford: Oxford University Press.
- Jelinek, M. (1979) *Institutionalizing innovations: A study of organizational learning systems*. New York: Praeger.
- Jellinghaus, S.F.H. (2010) Geweld op het voetbalveld. *Justitiële verkenningen*, 36(1). Pp. 69-86. Retrieved from: <https://bureaubeke.nl/doc/2010/Justitiële%20Verkenningen%202010-1.pdf#page=28>

- Jong, D. de., (2018, 13 November). Begrotingen clubs eredivisie (18/19, 15/16, 08/09, 03/04, 96/97 & 91/92). Retrieved from: <https://www.dutchmultimedia.nl/begrotingen-clubs-eredivisie-18-19-15-16-08-09-03-04-96-97-91-92/>
- Kets de Vries, M. F., & Miller, D. (1984). Neurotic style and organizational pathology. *Strategic management journal*, 5(1), pp. 35-55.
- Kirk, J., Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. London: Sage.
- Knipping, T. (2018). Het geldklassement van de Eredivisie: Alle begrotingen op een rij.
- Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB) (2018). *Reglementen betaald voetbal*. Zeist: Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond.
- Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB) (2019). *Richtlijnen licentie-eisen*. Zeist: Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond. Retrieved from: <https://www.knvb.nl/downloads/bestand/2990/richtlijn-licentie-eisen-v27>
- Krabbendam, M. (2018). Begroting Sparta bijna gehalveerd door degradatie. Retrieved from: <https://www.vi.nl/nieuws/begroting-sparta-bijna-gehalveerd-door-degradatie>
- LeBrasseur, R., Whissell, R., & Ojha, A. (2002). Organisational learning, transformational leadership and implementation of continuous quality improvement in Canadian hospitals. *Australian journal of Management*, 27(2), pp. 141-162.
- Lijphart, A. (1971). Comparative politics and the comparative method. *American political science review*, 65(3), pp. 682-693.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources*, 5(2), pp. 132-151.
- Meesters, M., Rijn, R. van., Akgul, A. (2014). *Audit Feyenoord Rotterdam, 1-meting*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties.
- Messelink, R. (2019). 10 jaar voetbalwet: incidenten in stadions alleen maar toegenomen. Retrieved from: <https://eenvandaag.avrotros.nl/item/10-jaar-voetbalwet-incidenten-in-stadions-alleen-maar-toegenomen/> (Assessed on: April 7, 2019).
- Mitroff, I. I. (1988). Crisis management: Cutting through the confusion. *Sloan Management Review*, 29(2), pp. 15-20
- Mitroff, I.I., Mason, R.O., Pearson, C.M. (1994). Radical surgery: What will tomorrow's organizations look like? *Academy of management perspectives*, 8(2).
- Moynihan, D.P. (2008). Learning Under Uncertainty: Networks in Crisis Management. *Public Administration Review*, 2(68), pp. 350– 365.

- Nadler, D.A., Shaw, R. B., Walton, A.E. (1994). *Discontinuous change: Leading organizational transformation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), pp. 941-966.
- Nevis, E., DiBella, A.J. and Gould, J.M. (1996). Understanding organization learning systems. *Sloan Management Review*, 36(2) pp. 73-85.
- Niemantsverdriet, T. (2019). De 'entrada' bij de ArenA liep lelijk uit de hand. Retrieved from: <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/04/15/de-entrada-bij-de-arena-liep-lelijk-uit-de-hand-a3956972>
- NOS (2011). Politie met getrokken pistolen bij de Kuip. Derived from: <https://nos.nl/artikel/273614-politie-met-getrokken-pistolen-bij-kuip.html>
- Numagami T. (1998). The infeasibility of invariant laws in management studies: a reflective dialogue in defense of case studies. *Organization Science*, 9(1), pp. 2-15.
- Olson, R.S. (2000). Toward a Politics of Disaster: Losses, Values, Agendas, and Blame. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters* 18(2), pp. 265–287.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1992) *The learning company*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Politie, (N.D.) *Voetbalvandalisme*. Retrieved from: <https://www.politie.nl/themas/voetbalvandalisme.html>. (Accessed: 24-2-2019).
- Politie, (2016). *Jaarverslag Centraal informatiepunt Voetbalvandalisme, seizoen 2015-2016*. Retrieved from: <https://www.politie.nl/binaries/content/assets/politie/algemeen/algemeen/jaarverslag-civ-seizoen-20152016.pdf> (Accessed: 28-5-2019).
- Richman, W. L., Kiesler, S., Weisband, S., Drasgow, F. (1999). A meta-analytic study of social desirability distortion in computer-administered questionnaires, traditional questionnaires, and interviews. *Journal of applied psychology*, 84(5), pp. 754 – 775.
- Sabatier, P.A. (1987). Knowledge, Policy-Oriented Learning, and Policy Change. An Advocacy Coalition Framework. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization* (4)8, pp. 649-692.
- Schön, D. A. and Rein, M. (1994). *Frame Reflection: Toward the resolution of intractable policy controversies*. New York: Basic Books.

- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline, the art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Shrivastava, P., Schneider, S. (1984) Organizational frames of reference. *Human Relations*, 10(37), pp. 795-807.
- Sitkin, S.B. (1996), Learning through failure. In Cohen, M. and Sproull, L. *Organizational Learning*, California: Sage Thousand Oaks.
- Smith, D., Elliott, D. (2007). Exploring the barriers to learning from crisis; organisational learning and crisis. *Management Learning*, 38(5), pp. 519-538.
- Snyder, W. M., Cummings, T. G. (1998) Organisational learning disorders: conceptual model and intervention hypotheses, *Human Relations*, 51, pp. 873-895
- Spaaij, R. (2006). *Understanding football hooliganism: A comparison of six Western European football clubs*. Amsterdam: University Press.
- Spaaij, R. (2008). *Hooligans fans en fanatisme; Een internationale vergelijking van club en supportersculturen*. Amsterdam: University Press.
- Sparta. (2018). *Jaarstukken 2017/2018*. Rotterdam: Sparta. Retrieved from: <https://www.sparta-rotterdam.nl/wp-content/uploads/2018/12/Jaarrekening-Sparta-Beheer-BV-2017-2018.pdf>
- Sportredactie (2010). De kleinste begroting van allemaal, maar wel al 7 punten. Retrieved from: <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/de-kleinste-begroting-van-allemaal-maar-al-wel-7-punten~b8f8a1ba/>
- Steinzor, R., Havemann, A. (2011). Too big to obey: Why BP should be debarred. *William & Mary Environmental Law and Policy Review*, 36(4), pp. 81-118
- Stern, E. (1997). Crisis and Learning: A Conceptual Balance Sheet. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 2(5), pp. 69–86.
- Torre, E. van der., Bos, J., Akgul, A., Schenk, P., (2010). *Audit SVB Excelsior, 0-meting*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Torre, E. van der., Marijnissen, G., Schenk, P. (2013). *Audit SVB Excelsior, 1-meting*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Trouw (2007, 9 February). Feyenoord blijft uigesloten van Europees voetbal. Retrieved from: <https://www.trouw.nl/home/feyenoord-blijft-uitgesloten-van-europees-voetbal~ab8337db/>
- Turner, B. A. (1976). The organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative science quarterly*, 3(21), pp. 378-397

- Van de Bor, J., Messelink, R. (2019, 29 Januari). Geweld in voetbalstadions: veruit meeste vechtpartijen bij Ajax. Retrieved from: <https://eenvandaag.avrotros.nl/item/geweld-in-voetbalstadions-veruit-meeste-vechtpartijen-bij-ajax/>
- Vandenberghe, D. (2006, 8 December). Feyenoord opgelucht na milde Europese Straf. Retrieved from: <https://www.nrc.nl/nieuws/2006/12/08/feyenoord-opgelucht-na-milde-europese-straf-11241651-a829046>
- Voetbal International (2012, 8 July). Sparta en De Graafschap koplopers qua begroting. Retrieved from: <https://www.vi.nl/nieuws/sparta-en-de-graafschap-koplopers-qua-begroting>
- Vogus, T.J., Sutcliffe, K.M., Weick, K.E. (2010). Doing no harm: enabling, enacting and elaborating a culture of safety in health care. *Academy of Management Perspectives*, 24(4), pp. 60-77.
- Wang, J. (2008). Developing Organizational Learning Capacity in Crisis Management. *Advances in Developing Human Resources*, 3(10), pp. 425–445.
- Weick, K.E. and Sutcliffe, K.M. (2001). *Managing the Unexpected: Assured High Performance in an Age of Complexity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Whitener, J.K. (2007). Just a good story?: Shaping organization learning through storytelling. Texas: A&M University
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and Methods* (second edition). Sage, Thousand Oaks, California.
- Yin, R.K. (2014). *Case study research: Design and Methods* (5th edition). Sage, Thousand Oaks, California.

Interviews:

- Lisa van den Ham, safety and security manager at Excelsior, 3 May, 2019.
- Vincent van der Vlies, member of the current audit team, 6 May 2019
- Thomas van Zomeren, safety and security manager at Sparta (Interview by phone), 20 May 2019.
- Interviewee 1, 13 May 2019

9. Attachments



Figure 1: Map stadium Feyenoord, with at the left the currently unnumbered yellow sector.

9.1. Transcript interview Audit team, Vincent van der Vlies.

Interviewer = Fat

Interviewee = normal.

Goedemiddag, mijn naam is Mees Wolsink, masterstudent crisis and security management aan de Universiteit Leiden. Ik schrijf mijn master thesis over hoe organisaties leren en onderzoek hierbij hoe Excelsior, Sparta en Feyenoord leren van evaluatierapporten voornamelijk het audit team. Hartelijk dank dat u tijd heeft willen vrijmaken om mij even te woord te staan.

Graag gedaan.

Allereerst wil ik u laten weten dat ik hier niet ben om uw werk bij het audit team te beoordelen, dit interview heeft als doel om het leerproces te analyseren. Ik ben geen journalist, u kunt vrij spreken. Elk antwoord is goed, er zijn geen foute of goede antwoorden. Het interview zal

waarschijnlijk maximaal een uur duren. U kunt op elk moment het interview stoppen als u dit wilt. Het zou mij helpen als dit interview zou kunnen worden opgenomen, vindt u dit goed?

Ja dat is prima, geen probleem.

Mijn eerste vraag is eigenlijk gelijk: Waarom denkt u dat clubs als Excelsior en Sparta makkelijker de adviezen van het audit team implementeren dan Feyenoord? Ik heb de rapporten gelezen en zie dat veel concrete adviezen van het audit team worden opgevolgd door Sparta en Excelsior terwijl de adviezen bij Feyenoord veel minder concreet zijn (een beetje schimmig) en deze minder worden opgevolgd.

Een concreet advies wat ik weet dat Feyenoord kreeg is stoelnummering wat is niet gevolgd.

Klopt, mijn vervolgvraag hierop is dan ook of u denkt dat clubs met een kleinere veiligheidsorganisatie eerder geneigd zijn om adviezen te implementeren van het audit team dan clubs met een grotere veiligheidsorganisatie?

Ik denk eerder de grote, beetje wat we net ook al hebben besproken (in de voorbespreking die niet is opgenomen red.). Kleinere clubs hebben vaak grote problemen met het vinden van de juiste mensen. Grote clubs ook trouwens maar die hebben over het algemeen betaalde functies. Als je mensen hebt die veiligheidsissues part time / vrijwillig doen dan is part time gauw al 16 tot 20 uur per week waarin alles gedaan moet worden: Voorbespreking met de lokale driehoek, voorbesprekingen met de eredivisieclubs en de counter part van de tegenpartij en dan heb je nog de wedstrijddag zelf, bij een uitwedstrijd moet je nog naar de locatie toe. Dan is die tijd al heel snel gevuld en een heleboel andere zaken moeten dan nog gedaan worden. Die andere zaken worden dan nog een bonus. Als er bijvoorbeeld grote verbouwingen moeten worden gedaan om aanbevelingen op te volgen dan zal dat dan worden gedaan in het kade van licentie verplichtingen door bijvoorbeeld promotie naar de eredivisie. Dit geldt bijvoorbeeld voor camera systemen die moeten voldoen aan bepaalde eisen als je dit toch moet verbeteren dan kan je gelijk dingen als: volg systemen, de zichtlijnen etc meenemen.

Dat viel me ook op: Bij Excelsior en Sparta zijn de adviezen vrij concreet maar bij Feyenoord niet, het enige concrete advies is stoelnummering door het hele stadion faciliteren en zorgen voor een betere relatie met de supporters maar ja hoe ga je een betere relatie met de supporters realiseren dat is best lastig.

Dat is ook best lastig en het maakt ook zeker uit of een advies heel concreet is of niet. Het punt is met deze adviezen dat ze redelijk vrijblijvend zijn. De rapporten van het audit team bevatten geen

opvolgverplichting of iets dergelijks. Maar desalniettemin stel dat er iets gebeurt en je ziet in zo'n 0 of 1 meting dat er iets toen al geconstateerd is en dat had voorkomen kunnen worden door dat aan te passen dan heb je wel iets om uit te leggen als club. Dat was te zien bij een incident bij Go Ahead Eagles waarbij het uitvak direct naast de fanatieke aanhang zat. Dit is niet handig in verband met provocaties naar elkaar toe. Toen was er een incident tussen de spelers van de Graafschap en Go Ahead fans toen kwam dat aan het licht. Onze adviezen zijn vrijblijvend maar het zijn wel goedbedoelde adviezen. Ik zal echt de laatste zijn om in te zien dat de dagelijkse gang van zaken iets anders behelst dan adviezen opvolgen want je ziet toch dat bij clubs veel vooral gericht is op de wedstrijd van het komende weekend. Maar dat komt gewoon niet ten goede van de veiligheid en een goede organisatie en opvolgen van adviezen. Maar ik begrijp dan ook heel goed dat ze het advies meenemen en dat pas implementeren bij de volgende ronde van de verbouwing.

Ja precies, dat brengt me eigenlijk gelijk bij mijn tweede vraag; wat kan het audit team doen om clubs te motiveren om de adviezen op te volgen? Je ziet financiële sancties bijvoorbeeld vanuit de KNVB waar supporters zich in ieder geval niks van lijken aan te trekken; het aantal vuurwerkincidenten neemt alleen maar toe. Je ziet ook bij Feyenoord dat zij het advies krijgen om stoelnummering in te voeren op alle zijdes en dit advies volgen ze op behalve op de zijde waar vaak het vuurwerk wordt afgestoken. Het lijkt dan net alsof clubs de boetes voor lief nemen?

Dat durf ik niet zo te zeggen, daarvoor ken ik de casus niet goed genoeg. Wat ik wel weet is dat Feyenoord een heel progressief beleid voert als het gaat om het afsteken van vuurwerk. De club is er best wel heel erg klaar mee, ze krijgen echt heel vaak boetes. Dat is gewoon zonde. Zeker als ze een wedstrijd zonder publiek moeten spelen, dat kost gewoon erg veel geld. Waar hij (de veiligheidscoördinator bij Feyenoord een heel terecht punt over maakt) is dat het niet meer zo zeer gaat over het tegengaan van vuurwerk in het stadion door extra controles, nee het gaat er echt meer om de cultuur van de supporters te veranderen. Door te zeggen dat het niet normaal is om vuurwerk mee te nemen naar de stadions waar wij als club boetes voor moeten betalen, waar andere mensen last van hebben en wat kan leiden tot ongelukken. Dit was te zien bij de zwarte rookbommen actie tijdens PSV - Ajax van ongeveer een jaar geleden. Hierdoor moesten ook een aantal mensen naar het ziekenhuis, dat zijn dingen die zie je niet maar voor vooral de fanatiekere supporters is het afsteken van vuurwerk heel belangrijk als het gaat om de *fan culture*. Vuurwerk wordt ook verheerlijkt door bepaalde sites als indekken waar elk weekend fototechnisch super mooie foto's worden geplaatst van sfeeracties uit vaak Oost-Europa wat gepaard gaat met vuurwerk. Het is voor ons lastig omdat zulk soort foto's vaak de media halen maar (kleine) incidenten zoals bijvoorbeeld de mensen die naar het ziekenhuis moesten na de actie van PSV – Ajax niet. Feyenoord zit hier wel heel progressief in. De veiligheidsmanager van Feyenoord ging tijdens een supporterscongres ook weleens de discussies aan

met supporters en stuit dan op weerstand omdat supporters dan letterlijk zeggen: vuurwerk is wel normaal, het hoort er gewoon bij.

Dit verhaal staat even los van de stoeltjesnummering hoor.

Ja oke duidelijk maar eigenlijk zeg je dus dat clubs al vanuit de KNVB en ook de UEFA worden gemotiveerd om de veiligheid te optimaliseren en dus ook de adviezen van het audit team op te volgen?

Ja eigenlijk wel en de KNVB en de regiegroep voetbal en veiligheid hebben nu ook wel, sinds half januari, een fanatiek standpunt ingenomen tegen vuurwerk. Het valt me erg op hoe fanatiek ook de KNVB erin zit. Meestal was de KNVB altijd van het pappen en nathouden tegenover de clubs. Maar in dit geval neemt de KNVB echt het voortouw richting de clubs, met denk ik de UEFA hierachter. Ik ben hier groot voorstander van omdat vuurwerk wel echt aanzienlijke risico's met zich meebrengt. Het zal een lange strijd worden, je kan het vergelijken met roken; het is een strijd van de lange adem voordat dit beperkt gaat worden. Je moet eigenlijk een alternatief hebben wat ook sfeer creëert voordat je vuurwerk echt kan uitbannen.

Oke dat is een duidelijk antwoord in ieder geval. Brengt me mijn de volgende vraag: Wat denkt u dat de invloed is van de organisatiecultuur op de mate waarin adviezen van het audit team worden geïmplementeerd? Kleine cultuur, grote cultuur bijvoorbeeld. Wat ik net begreep uit je antwoord is dat je van mening bent dat grote clubs eerder geneigd zijn adviezen op te volgen omdat ze meer geld hebben en meer mensen kunnen aannemen en dus meer tijd hebben om de adviezen te implementeren?

Ja dat vooral eigenlijk. Er zijn twee dingen erg belangrijk:

Hoe kapitaalkrchtig is een vereniging, dat zie je ook in de veiligheidscultuur bij andere organisaties. Als het financieel goed gaat dan hebben clubs ook meer tijd en geld om te investeren in de veiligheid. Dus ook in het overnemen van adviezen. Domweg als er geen geld is wordt dit gewoon uitgesteld totdat het wel kan.

Wat ook heel belangrijk is, is de cultuur in het algemeen en een goede trekker in het bijzonder. Iemand die echt zegt van: Ik ben de baas hier en wij vinden dit heel belangrijk en daar gaan wij tijd en geld aan besteden. Er zijn altijd mensen die ons bereidt zijn te ontvangen maar lang niet iedereen is altijd bereid om het achterste van de tong te laten zien als het gaat om de veiligheid en je merkt echt altijd wel wie er meer verantwoording neemt dan anderen. Bij een club als Feyenoord zijn we nog niet geweest voor een 2-meting maar we kunnen wel altijd terecht bij de veiligheidsmanager voor vragen. Bijvoorbeeld bij Go Ahead waar toen de huidige veiligheidscoördinator van Sparta daar toen zat. Daar zijn ze wat meer terughoudend en zeiden ze vooral dat ze het heel erg goed deden, wat ook wel echt

bleek uit de onderzoeken hoor toen de veiligheidsmanager die ze daar nu hebben toen bij Go Ahead zat.

Ja precies, dat merkte ik ook al in het mail contact met Feyenoord en Sparta. Ik heb ook literatuur gelezen over evaluatierapporten onder andere van Birkland. Die stelt dat evaluatierapporten vaak te snel na een bepaalde gebeurtenis of incident worden gepubliceerd, weet jij misschien in hoeverre het audit team daar rekening mee heeft gehouden met deze rapporten dat de clubs wel de tijd hebben gehad om de adviezen te kunnen implementeren?

Nee dit zijn echt gewoon losse incidenten die zijn opgesteld. Die zijn opgesteld door bezoek aan wedstrijden en de uitwerkingen ervan. Wij doen bijvoorbeeld vrij lang over onze onderzoeken, komt ook omdat clubs vrij lang erover doen om reactie te geven.

Oke, maar jullie houden dan wel er rekening mee dat de clubs de tijd hebben om jullie adviezen op te volgen met de vervolgmeting?

Ja daar houden we sowieso rekening mee maar we zijn nu ook als audit team niet van plan om nog een keer langs te gaan voor een 2 of een 3-meting. Sowieso zit er nu al een lange tijd tussen de 0 en de 1-meting. Dus clubs hebben genoeg de tijd gehad om de adviezen op te volgen. Je ziet ook dat clubs veel ook overnemen wat natuurlijk goed is. Heel veel hangt natuurlijk ook af van interne wisselingen wat ik wel bijvoorbeeld zie is dat veel veiligheidscoördinatoren wisselen van functies. Voor een aantal is het ook echt roofofbouw op zichzelf, het is een functie waar veel *exposure* op zit. Het is echt iets waar je wekelijks mee bezig bent, het kost gewoon veel tijd naast je werk en je privé leven. Het is gewoon lastig om vol te houden naast je normale leven.

Als je bijvoorbeeld kijkt naar MVV dan zie je dat daar de veiligheidscoördinator echt heel erg zijn best doet maar die man is flink ziek en doet dit er dan bij naast zijn gepensioneerde bestaan.

Fortuna, VVV, Graafschap doen het goed maar die hebben allemaal een betaalde veiligheidscoördinator.

Wat je ziet is dus dat van de zeven of acht clubs zijn er vier stabiel waarvan 3 betaald en 4 die zijn niet stabiel en allemaal niet betaald. Dat betekent wel wat denk ik. Ook al is dat natuurlijk een vrij beperkte casus maar de kans is wel groot dat dat iets betekent.

Ja precies, dat was ook één van mijn vragen of u denkt dat clubs met een vrijwillige steward organisatie een voordeel hebben ten opzichte van clubs met een betaalde steward organisatie of vrijwillige veiligheidscoördinator als het gaat om het implementeren van de adviezen van het audit team? Maar eigenlijk zeg je zelf al dat het juist een nadeel is.

Ja klopt, ik denk zeker een nadeel. Het ligt natuurlijk niet aan de instelling van de mensen want die vrijwilligers werken echt heel erg hard. Het is echt een hondenbaan die ze toch naast hun eigen werk doen waar ze soms niks voor krijgen of een vrijwilligersvergoeding. Als je hetzelfde werk full time kunt als echt je baan dat is dat gewoon wat makkelijker. Betaalde mensen heeft dus zeker een groot voordeel. Stewards is wel een ander verhaal want de meesten krijgen wel een vergoeding en een betaalde stewardorganisatie hoeft niet per se een voordeel te zijn. Kijk naar voorbeeld de Graafschap. Wat je wel vaak ziet is een mengvorm dus een aantal betaalde veiligheidsmensen en een vrijwillige stewardorganisatie, ik denk dat over het algemeen goed werkt. Je ziet natuurlijk ook niveau verschil tussen de verschillende stewards bij de clubs. Bij bepaalde clubs toen wij er waren, lieten ze alles een beetje gaan. Dat is opzich niet zo erg als er weinig mensen komen maar als je dat bij een grote club doet waar veel meer bezoekers komen dan kan dat natuurlijk grote gevolgen hebben.

Oke duidelijk, mijn volgende vraag gaat over financiële sancties; denkt u dat financiële sancties kunnen helpen om het veiligheidsbeleid te verbeteren bij de clubs of in ieder geval de adviezen op te volgen. Dit is bijvoorbeeld te zien in het trappen vrij houden bij Feyenoord tijdens Europese wedstrijden maar tijdens nationale wedstrijden niet.

Oh ja, ja dat zou zomaar iets te maken kunnen hebben met sancties vanuit de UEFA. Maar dat zou je aan de veiligheidsmanager moeten vragen. Ik kan me best voorstellen dat zulk soort sancties indruk maken. Ik weet ook niet wat er voor sancties zijn vanuit de KNVB hiervoor. Er zijn wel onafhankelijke auditors vanuit de KNVB die zoiets wel zouden moeten constateren en dan kan er een boete volgen, ik weet niet of zoiets ook geldt voor trappen vrijhouden. Chris van den Pol is iemand die hier over gaat maar je kan dit ook aan De veiligheidsmanager vragen.

Ja ik vind het heel opvallend want er zijn veel zaken waar je boetes voor krijgt en hier zie je echt een duidelijk verschil tussen Europees en nationaal beleid en mijn gedachte zou dat dit dus vast zou liggen aan de sancties vanuit de UEFA.

Ja wat het natuurlijk met financiële sancties is; als de boete maar hoog genoeg is dan gaan clubs er op een gegeven moment echt wel wat aan doen. Dat zal voor een kleine club al snel genoeg zijn omdat zij een lagere begroting hebben dan de grotere clubs. Maar het kan ook een persoonlijke reden zijn omdat ik weet dat De veiligheidsmanager ook vaak genoeg naar een tuchtcommissie moet om het veiligheidsbeleid van Feyenoord te verantwoorden als het gaat om incidenten. Ik denk dat hij zijn tijd ook wel aan nuttigere dingen kan besteden. Het zou denk ik al helpen als de boetes niet naar de clubs gaan maar naar de daders zelf die het vuurwerk afsteken. In de vorm van stadionverboden gebeurt dit al. Supporters moeten er ook een keer aan gaan geloven. Als een club een boete krijgt en jij wordt niet gepakt dan voel je dat als supporter niet maar je club wel. Dat is sowieso altijd al een raar fenomeen

dat clubliefhebbers de eigen club geld kosten. Ik denk als je sneller stadionverboden uitdeelt en hier strikter in bent dat dat al een deel van het probleem oplost.

Ja precies, denk je dat hierin ook een verschil zit tussen kleine en grote clubs. Bij kleine clubs spreken mensen elkaar meer onderling aan en bij grote clubs zit je al wat sneller in de anonimiteit zeg maar?

Minder snel anoniem zou kunnen. Hoewel ik wel het idee heb dat grote clubs de harde kern ook echt wel goed in de smiezen hebben. Maar elke club heeft gewoon zijn eigen harde kern. Het heeft ook te maken met het fanatisme van de eigen fans, je ziet dat een relatief kleine club als Go Ahead ook een problematische harde kern heeft. Tuurlijk zal het uitmaken het verschil tussen groot en klein maar ik weet niet of je er een regel uit kan trekken.

Nee oke, ja dit is een vraag over dat Excelsior en Sparta eigenlijk alle adviezen opvolgen maar niet de adviezen die gaan over de infrastructuur rondom het stadion. Hoe denk je dat het komt dat ze specifiek deze adviezen minder snel opvolgen, wat is de rol van de gemeente en de burgemeester hierin?

Ongetwijfeld hebben de burgemeester en de gemeente hier een rol in. Veel stadions hebben ook gewoon beperkte ruimte om het stadion heen dus als je daar iets wilt doen wordt het al gauw een gemeentelijke kwestie. Want als je echt de infrastructuur wilt aanpassen dan moet de gemeente daar echt iets aan doen, ligt ook aan het kadaster. Niet elk stadion is ook van de clubs zelf. Wat vaak weer lastige situaties oplevert met meerdere eigenaren van het stadion bijvoorbeeld. Infrastructuur is ook gewoon zeer lastig; wie gaat het betalen, omwonenden procedures dat soort dingen. Het Nederlandse besluitvormingsproces duurt gewoon heel lang.

Hoe denk je dat de burgemeester hier een rol in heeft ?

Als het een openbare orde probleem is dan heeft de burgemeester hier ongetwijfeld een rol in. De burgemeester moet ook altijd een openbare orde verklaring tekenen. De burgemeester is natuurlijk verantwoordelijk voor de openbare orde dus als diegene denkt dat die in gevaar komt dan kan die aandringen op extra maatregelen en zeggen dat anders de verklaring niet getekend wordt.

Ja precies, ik heb er ook bewust voor gekozen om de factor burgemeester hetzelfde te houden in mijn onderzoek. Merk je veel verschil tussen de burgemeesters hoe ze met dingen omgaan of de ene wat strenger dan de ander.

Ja tuurlijk dat is er gewoon, het gaat dan niet zozeer om strenger maar meer om hoe nadrukkelijk de burgemeester betrokken is bij de club. Daar zit over het algemeen wel verschil in, wat dat betreft zijn burgemeesters ook gewoon relatief volgend in wat er gebeurt. Soms kunnen burgemeesters ingrijpen bij de clubs, sommige hebben veel meer ervaringen dan de andere en anticiperen ook beter op dreigende problemen die ontstaan bij clubs zelf.

Ja daar had ik eigenlijk nog niet aan gedacht maar dat is natuurlijk ook een manier om clubs te motiveren om de adviezen op te volgen: druk vanuit de gemeente of in ieder geval druk vanuit de burgemeester.

Ja klopt! Als het goed is moeten die audit rapporten ook bekend zijn bij de gemeente en de burgemeester die dan ook naar de clubs toe kan gaan met de vraag waarom iets niet is opgepakt.

Een mooi voorbeeld vond ik de realisatie van de fietsenstalling bij Excelsior dat zij dus geen geld hadden maar met de aanbevelingen van het audit team naar de gemeente gingen en lieten zien dat die realisatie noodzaak was en zo geld kregen om de fietsenstalling te realiseren.

Ja dat is inderdaad een goed voorbeeld van clubs die adviezen ter harte nemen en er op een bepaalde manier mee om gaan.

Denk je dan ook dat hier een rol in is weggelegd voor de media. Dat media aandacht een factor is in het wel of niet implementeren van de adviezen van het audit team? Een beetje zoals je in het begin al aankaartte dat er dus een incident heeft plaatsgevonden en dat er dan in de media terecht komt dat dit niet had hoeven als clubs zich aan jullie adviezen hadden gehouden?

Ja dat kan maar deze rapporten komen niet echt in de luwte. Ik denk dat veel journalisten niet zo nadrukkelijk aandacht besteden aan onze rapporten, een beetje vanuit vooronderzoek maar meer niet. Maar over het algemeen krijgen onze onderzoeken niet zoveel aandacht vanuit de landelijke media.

Oke, mijn volgende vraag gaat over het advies dat jullie hebben gegeven aan Excelsior om de tourniquets aan te schaffen. Dit is nog niet gedaan en ik vroeg me af hoe jullie hier in staan want jullie geven dat advies maar hier wordt dan niet veel mee gedaan? Je geeft een advies 8 jaar geleden en zegt het vervolgens weer, ga je dan naar de KNVB toe om dat aan te kaarten.

Het is veel soft diplomacy wat dat betreft, het is zeker geen pappen en nathouden maar het is heel veel op basis van relaties en aangeven. De KNVB gaat echt niet specifiek de clubs af om ze te motiveren om de adviezen op te volgen. Zolang er geen eis aan verbonden is vanuit de licentie of wet- en

regelgeving is het altijd een beetje kijken wat de clubs er mee gaan doen. Het is aan ons om dan het belang ervan aan te kaarten bij de clubs om vooral wel een bepaald advies op te volgen. Welke voordelen er ook aan kunnen zitten voor de club bijvoorbeeld. Uiteindelijk is het iets dat de clubs zelf moeten regelen. Stel dat er een incident gebeurt waarbij het ontbreken van tourniquets een belangrijke rol speelt dan zullen wij daar zeker extra nadruk op gaan leggen. In de zin van: Waarom hebben jullie ze nog niet ingevoerd, we hebben invoering geadviseerd ze zijn er niet en nu zijn er daardoor rellen ontstaan of iets anders ernstigs. Dat is natuurlijk boeiende materie. Dat is zegmaar de semi-formele stok om mee te slaan maar als clubs in de tussentijd geen opvolging geven aan onze adviezen is het vooral soft diplomacy zo van: waarom doen jullie dat niet en dan hun verhaal aanhoren. Dit om daar ook wat meer begrip over te hebben.

Ja precies, zeg je daarmee ook dat de rapporten misschien iets te vrijblijvend zijn?

Ja ik vind het af en toe iets te vrijblijvend, het zou goed zijn als er iets meer formele druk achter zou liggen maar aan de andere kant zie je dat de adviezen van een onderzoeksraad voor de veiligheid, toch een toonaangevende instantie met een enorm hoog aanzien, ook vaak vrijblijvend zijn. Alleen zij hebben een hele goede machine om media te maken en die bezetting hebben wij by far niet. Dat scheelt ook.

Oke ik denk dat ik genoeg informatie heb en dat u alle vragen heeft beantwoord. Heeft u nog iets toe te voegen?

Nee eigenlijk niet, ik ben benieuwd naar de uitkomsten van je onderzoek dus als het af is zou ik het leuk vinden als je het naar me stuurt dan kan ik het lezen, in ieder geval de samenvatting en de conclusie.

9.2. Transcript Interview Sparta; Thomas van Zomeren.

Interviewer = fat

Interviewee = normal

Goedemiddag, mijn naam is Mees Wolsink, masterstudent crisis and security management aan de Universiteit Leiden. Ik schrijf mijn master thesis over hoe organisaties leren en onderzoek hierbij hoe Excelsior, Sparta en Feyenoord leren van evaluatierapporten. Hartelijk dank dat u tijd heeft willen vrijmaken om mij even te woord te staan. Allereerst wil ik u laten weten dat ik hier niet ben om het veiligheidsbeleid bij de club te beoordelen, dit interview heeft als doel om het leerproces te analyseren. Ik ben geen journalist, u kunt vrij spreken. Elk antwoord is goed, er zijn geen foute of goede antwoorden. Het interview zal waarschijnlijk maximaal een uur duren. U kunt op elk moment het interview stoppen als u dit wilt. Het zou mij helpen als dit interview zou kunnen worden opgenomen, vind u dit goed?

Ja dat is prima.

Ik had de vragenlijst al naar u opgestuurd, heeft u die ontvangen?

Ja klopt, ik heb hem doorgekeken en zie dat veel vragen gaan over de onderzoeken van het audit team uit 2012 en 2014. Terwijl ik zelf vanaf 2018 in dienst ben getreden. Ik vind het lastig om vragen te beantwoorden waarom bepaalde zaken toen wel of niet zijn opgepakt.

Ik kan wel vanuit ervaringen vanuit dit seizoen spreken. Dat wilde ik van tevoren wel even meegeven.

Ja dat is logisch. Om dan maar gewoon te beginnen met de eerste vraag: hebben jullie erover nagedacht om de capaciteit van het bussenvak aan te passen zodat wanneer een bezoekende club met meer dan twee bussen arriveert deze niet meer aan de Westzijde van het stadion geparkeerd hoeft te worden? Wat was hier de reden voor?

De capaciteit van het bussenvak is inmiddels uitgebreid, er kunnen nu 12 tot 15 bussen in, dat is al behoorlijk groot. We kunnen in totaal 650 man in ons uitvak kwijt.

Is dat gedaan toen jij in dienst was of al eerder?

Voor zover ik weet is dat al een tijd zo.

Weet je misschien of het rapport van het audit team hier van invloed op was?

Dat durf ik zo niet te zeggen, dat weet ik niet.

Oke jammer dat is duidelijk in ieder geval. Ik probeer te ondervinden of clubs op basis van de rapporten van het audit team bepaald beleid doorvoeren maar voor zover jij weet was daar hier geen sprake van?

Nee klopt ik durf daar niks over te zeggen omdat dat gebeurt is toen ik nog niet in dienst was bij Sparta.

Oke duidelijk, mijn volgende vraag gaat over afspraken met de sfeergroep. In het rapport van het audit team (1-meting Sparta) is te lezen dat er in 2014 afspraken zijn gemaakt met de sfeergroep om te mogen afwijken van de huisregels. Wat was hier de reden voor en was iedereen het eens met deze maatregel?

Of iedereen het ermee eens was dat weet ik niet. Ik ben rond gegaan binnen de club om te kijken of mensen hier bezwaar tegen hadden. Ik ben er niet achter kunnen komen of dat wel of niet zo is. Ik weet ook niet zo goed waarom er toentertijd voor gekozen is om een bepaalde groep een privilege te geven. Toen ik begon met werken hier was deze maatregel al ingevoerd. Ik denk wel dat deze maatregel is ingevoerd om de sfeer in het stadion te verhogen. Als voetbalclub moet je het toch deels van je sfeer hebben en deze maatregel zal daar ongetwijfeld mee te maken hebben.

Oke dankjewel, mijn volgende vraag gaat over de camerasystemen die vervangen zijn. In het rapport van het audit team is ook te lezen dat in de augustus 2013 het camerasysteem is vernieuwd en de buitencamera's in 2014 zijn vervangen. Dit terwijl er in het rapport van het audit team (0-meting) staat dat er relatief weinig incidenten plaats vinden (7 incidenten) Wat was voor u de reden om de camera systemen te vervangen in deze periode? Was iedereen het eens met deze maatregel?

Ik ga ervan uit dat het vorige systeem dusdanig verouderd was en niet meer meekon dat toen besloten is tot vervanging. Eens in de zoveel tijd vernieuwt de software en komen er weer nieuwe mogelijkheden waardoor het alleen maar voordelen heeft om de systemen te vervangen. Dan hoeven er niet per se incidenten plaats te vinden, dat zou ook niet goed zijn. We willen liever een incident op voorhand voorkomen in plaats van te reageren als er een incident gebeurt. Over het huidige systeem zijn we tevreden, het is een haarscherp systeem wat goed alles in beeld brengt en ons mogelijkheden geeft om mensen te signaleren als ze zich misdragen.

Oke dat is duidelijk, mijn volgende vraag gaat over de Horvathweg. Heeft de organisatie nagedacht over het probleem met betrekking tot de Horvathweg wat het audit team aankaart?

Uitleg: Dit is een belangrijke weg op de vrijdagavond voor Rotterdam dus lastig om af te sluiten en levert een gevaarlijke situatie op als supporters de weg over steken. Wat was voor u de reden om de situatie zo te laten of juist aan te passen ? Was iedereen het eens met deze maatregel?

Ik heb sinds halverwege dit seizoen een verkeersplan opgesteld om meer structuur in het gebeuren te brengen. Maar het blijft een lastige situatie omdat het deels openbare orde is. Dat ligt deels bij de politie en deels bij de gemeente en deels bij ons. Supporters kunnen na de wedstrijd overal naartoe waar ze willen maar ik heb geprobeerd om iets meer structuur aan te brengen in die situatie.

De reden was omdat je dat zag en je dacht daar moet ik wat aan veranderen?

Ja klopt, ik zag heel veel ruimte voor verbetering in deze situatie waardoor ik dit plan heb geschreven. Ik merk ook zeker dat de situatie verbeterd is nu ik dit plan heb geschreven. Er zit meer structuur in, meer duidelijkheid en het is er ook echt veiliger op geworden.

Kun je misschien wat meer vertellen over dat plan, wat heb je dan precies bedacht om dat probleem op te lossen?

Voorheen waren er vrij veel situaties waarin uitzonderingen werden gemaakt bijvoorbeeld taxi chauffeurs die wel het terrein op mochten en anderen niet. Ik heb geprobeerd om het wat meer zwart-wit te maken door de weg even helemaal af te sluiten na de wedstrijd om zo de uitstroom goed op gang te brengen en als de mensen weg zijn weer het verkeer te laten komen. Zo heb ik geprobeerd om het meer zwart wit te maken en uitzonderingen weg te nemen.

In het audit team wordt er twee keer naar verwezen en sinds jij er bent is dit probleem eigenlijk opgelost.

Klopt, ik ben er ook erg blij mee dat dit plan is bedacht en dat het tot nu toe goed uitpakt. Dit plan zal ons ook helpen om bij promotie op de zaterdag en de zondag de situatie beheersbaar te houden. Uiteindelijk moeten ongeveer 10.000 mensen veilig het stadion verlaten.

Ja precies, mijn volgende vraag gaat over de bussluis voor de uitsupporters: hebben jullie erover nagedacht om bepaalde delen van het stadion af te sluiten om zo de bussluis af te schermen voor de thuissupporters en zo een eventuele confrontatie tussen supportersgroepen te voorkomen?

Wat was daar de reden voor en was iedereen het ermee eens om die afsluiting wel of niet te realiseren?

Er zijn plannen om een permanent hekwerk neer te zetten. Momenteel worden er hekwerkjes geplaatst per wedstrijd in samenwerking met de politie wordt het dan afgesloten. De plannen liggen er dus maar die zijn helaas nog niet gerealiseerd.

Oke, is het dan dat je dat hebt ingediend bij de gemeente en dat je dan moet wachten op hun goedkeuring om te realiseren, hoe gaat dat dan precies?

Dat heeft met verschillende partijen te maken. De lokale driehoek is hierin belangrijk en we zijn er zeker mee bezig. Dit zijn club, politie en gemeente. We moeten er met z'n drieën uitkomen om dat te realiseren. We hebben wel dat het stadion eigendom is van de club zelf.

En hebben jullie bepaalde trainingsprogramma's binnen de organisatie voor het veiligheidspersoneel? Zo ja, Welke programma's worden er aangeboden? Zijn dit alleen interne programma's of verplichte programma's van de KNVB ? Worden er ook trainingen aangeboden waarbij experts van andere clubs/ bedrijven worden ingehuurd?

Ja we hebben een trainingsprogramma dat verplicht is vanuit de KNVB bestaande uit 7 modules, dit is ook gecertificeerd door de KNVB. Als je deze cursus afrondt dan ben je officieel steward voor de KNVB.

Hebben jullie ook interne programma's?

De KNVB levert een standaardprogramma aan wat uiteraard wordt gevormd aan de hand van de situaties van de club. Het trainingsprogramma wordt dan door de trainers op onze huisstijl aangepast.

Ja logisch, want jullie hebben een vrijwillige steward organisatie begreep ik?

Ja klopt

Denk je dat daar een voordeel in zit ten opzichte van clubs met een betaalde organisatie?

Ja het heeft allebei voor en nadelen. Bij ons zal veel meer gedaan vanuit clubliefde waardoor veel stewards langer blijven hangen. Bij een betaalde baan zullen mensen het meer zien als echt werk en zal het verloop groter zijn. Of het echt een voordeel heeft om een vrijwillige organisatie te hebben durf ik niet te zeggen, aan beide zitten voor- en nadelen.

Het grote voordeel van een vrijwillige organisatie is dat het vaak mensen zijn die uit de supporterswereld komen en dus makkelijker en beter mensen kunnen aanspreken.

En is jouw functie een betaalde functie als ik vragen mag?

Ja dit is een betaalde functie met een parttime dienst.

Oke dankjewel. Hebben jullie ook ruimte om te discussiëren dat je na de wedstrijd bij elkaar komt om het gedane werk te evalueren? Een soort werknemersoverleg eigenlijk.

Ja, na elke wedstrijd hebben wij een de-briefing waarin ik ga zitten met de hoofdstewards om te praten over wat er goed ging en wat er beter kon. Zo proberen we elke week te leren van onze fouten om ons te ontwikkelen.

Daar zitten alleen de hoofdstewards in?

Klopt, de stewards hebben eerst een briefing op de tribune waar zij hun input kunnen geven. De hoofdstewards geven dat vervolgens weer door aan mij.

Oke duidelijk. Doen jullie ook weleens crisis simulaties?

Ja eens per jaar of om het jaar is er een grote calamiteiten oefening. Dan oefenen we alle zaken om zo de procedures paraat te houden in de groep. Je simuleert een ongeval en dan ga je kijken hoe de stewards reageren om zo te evalueren wat er goed ging en wat er beter moet. Zo'n oefening is ook een stuk samenwerking tussen EHBO en politie eventueel. Zodat onze stewards ook leren om met verschillende partijen samen te werken.

Lukt het jullie om genoeg mensen op de been te krijgen voor zo'n simulatie? Bij Excelsior was dit namelijk lastig.

Het is belangrijk om mensen bewust te maken van het belang van zo'n oefening en we proberen er ook een sanctie/beloningsbeleid aan te koppelen dat mensen worden beloond als ze wel komen en worden bestraft als ze niet komen.

Ja precies, dat lijkt me inderdaad een goede oplossing voor dat probleem. Stel nou er komt een steward of iemand anders met een idee of aanvulling op het veiligheidsbeleid. Hoe gaan jullie daar dan mee om, mag diegene dan aanwezig zijn bij de hoofdbriefing om zijn idee uit te leggen?

Nee, die steward kan zijn input geven aan de hoofdsteward die het dan doorgeeft aan mij. Ik ben natuurlijk altijd bereikbaar voor opmerkingen en of vragen via de mail en de telefoon en sta zeker open voor nieuwe ideeën. Ik ben altijd te bereiken voor iedereen.

Ja precies, en laten jullie je veiligheidsbeleid weleens analyseren door een extern bedrijf?

Dat is dit seizoen nog niet gebeurd, ik weet niet of dat voorheen wel is gedaan.

Ik weet ook dat de KNVB analyses maakt, dat kan ook een motivatie zijn als je die doorstaat om dat niet nog een keer te laten toetsen.

Ja klopt, er is weleens een auditor aanwezig vanuit de KNVB die alles komt bekijken. Dat is voor ons genoeg.

Oke, dat is bij de andere clubs ook het geval namelijk. Hoe gaat u ermee om als een steward een fout heeft gemaakt tijdens een wedstrijd, dat wordt natuurlijk besproken in de briefing maar koppelen jullie dat ook terug met beeldmateriaal bijvoorbeeld?

Dat hangt van de fout af, als het een grote fout dan doen we dat zeker met beeldmateriaal. Bij een kleine fout vinden wij het beter als de stewards het onderling regelen dan wordt het altijd net wat beter opgepakt. Bij een grote fout is het aan mij om de persoon in kwestie te corrigeren.

Ja en eventueel om met beeldmateriaal dan te laten zien hoe het beter opgelost had kunnen worden?

Ja daar is beeldmateriaal een heel goed hulpmiddel bij absoluut.

Mijn volgende vraag is misschien een beetje een rare vraag maar ik kan nergens vinden hoeveel er jaarlijks wordt begroot voor veiligheid. Bij de andere clubs kon ik dit ook niet vinden. Kunt u mij daar wat meer over vertellen?

Ik heb die cijfers niet paraat en het wordt ook niet zo vaak snel naar buiten gebracht.

Zou u wel misschien meer budget willen hebben ten aanzien van veiligheid?

Alles wat ik nodig heb staat tot mijn beschikking. Het is niet per se nodig wat mij betreft, het is hier goed geregeld en dat is goed weggezet dat budget.

Hoe zit dat met promotie en degradatie? Stijgt jullie veiligheidsbudget bij promotie?

Ja dat zal ongetwijfeld meegroeien. Er moet meer gevraagd worden van de organisatie dus het budget zal ongetwijfeld lineair meegroeien.

Oke, zijn er dingen die u zou willen verbeteren aan de organisatie voor het departement veiligheid?

Nee, eigenlijk niet. Ik ben over het algemeen zeer tevreden over de organisatie. Na één seizoen leer je eigenlijk pas de organisatie kennen. Je hebt met veel mensen te maken. Ik zou niet iets groots willen veranderen.

Je zou ook niet willen zeggen van: Ik wil een bepaald aantal betaalde stewards erbij hebben om een mix te hebben tussen vrijwillig en betaald.

Nee, wij hebben hier wel al 12 betaalde beveiligers in dienst die het hoofdgebouw beveiligen waar de sponsors etc. plaats nemen tijdens een wedstrijd dus dat hebben we wel al die kleine mix. Maar verder voor in het stadion zou ik niet per se betaalde stewards willen in plaats van vrijwillige stewards.

Dat is in ieder geval fijn dat je zegt dat je over veel dingen tevreden bent bij de club. Het audit team geeft Sparta complimenten voor de manier waarop de organisatie omgaat met uitsupporters; het uitvak kent goede faciliteiten en als er een beperkt aantal uitsupporters zijn krijgen zij een kaartje voor de hoofdtribune aangeboden. In hoeverre denkt u dat de organisatiecultuur van invloed is op de vriendelijke ontvangst van zowel de uit- als de thuissupporters?

Het is met dit soort belangrijk om iedereen gelijkwaardig te behandelen. Vaak worden uitsupporters als minderwaardig publiek behandeld maar bij Sparta zijn we het daar niet mee eens. Je moet iedereen behandelen alsof ze hier als eerste komen ongeacht voor welke club ze zijn. Iedereen die hier komt wilt gewoon een leuke wedstrijd zien en een leuke dag hebben en zo moet je ook iedereen behandelen ongeacht voor welke club hij of zij is.

Ja precies, ik denk dat veel clubs daar van kunnen leren. Als je ziet hoe andere clubs thuis supporters maar zeker de uitsupporters behandelen dan lokt dat soms agressie uit.

Ja klopt ik denk dat je daar een heel groot verschil mee kan maken als je iedereen op een gepaste, gelijke manier behandelt.

Hoe denk je dat dat werkt bij andere clubs? Dat clubs met een grote of juist een kleine organisatie de adviezen van het audit team beter opnemen?

Ja ik weet zeker dat dat een rol speelt. Het helpt bij ons dat wij sneller besluitvorming kunnen nemen. Hoe minder schijven betrokken zijn bij de besluitvorming hoe sneller het kan gaan. De welwillendheid van de club is hier ook belangrijk in. We staan zeker open voor suggesties en als we iets willen veranderen dan staan we daar voor open en kan het snel gaan.

Bedankt, ik denk dat u al mijn vragen heeft beantwoord? Heeft u zelf nog iets toe te voegen?

Nee dat niet. Ik hoop dat ik al je vragen heb beantwoord en ben benieuwd naar je scriptie!

9.3. Transcript interview Excelsior; Lisa van den Ham.

Interviewer = fat

Interviewee = normal

Goedemiddag, mijn naam is Mees Wolsink, masterstudent crisis and security management aan de Universiteit Leiden. Ik schrijf mijn master thesis over hoe organisaties leren en onderzoek hierbij hoe Excelsior, Sparta en Feyenoord leren van evaluatierapporten. Hartelijk dank dat u tijd heeft willen vrijmaken om mij even te woord te staan.

Geen probleem

Allereerst wil ik u laten weten dat ik hier niet ben om het veiligheidsbeleid bij de club te beoordelen, dit interview heeft als doel om het leerproces te analyseren. Ik ben geen journalist, u kunt vrij spreken. Elk antwoord is goed, er zijn geen foute of goede antwoorden. Het interview zal waarschijnlijk maximaal een uur duren. U kunt op elk moment het interview stoppen als u dit wilt. Het zou mij helpen als dit interview zou kunnen worden opgenomen, vindt u dit goed?

Nou, bij deze

Als je misschien eerst iets over jezelf zou willen vertellen, dat is wel handig.

Oké, ik ben Lisa van den Ham. Veiligheidscoördinator bij Excelsior, al nu 5 jaar op contractbasis. Daarvoor als stagiaire en daarna als vrijwilliger doorblijven werken binnen de veiligheidsorganisatie zelf. Ik denk dat ik betrokken ben bij de club, dat is ook het mooie aan een kleine club dat dat ook makkelijker kan. Dat is het meest essentiële en van belang voor deze club.

Bij binnenkomst merkte ik dat inderdaad ook, ik zag Luigi Bruins staan en de trainer (Moniz) zit hier een tafeltje naast ons te praten.

Jazeker, voor ons is dat heel normaal, dat huiselijke.

Mijn eerst vraag is of jullie erover nagedacht hebben om tourniquets aan te schaffen in de afgelopen jaren? Wat was hier de reden voor? Was iedereen het ermee eens om deze wel of niet aan te schaffen?

Nee, we hebben nooit draai tourniquets gehad wat je bij andere clubs wel ziet. Dat is niet gedaan A) omdat het veel geld kost vanwege de techniek. Voor grotere clubs is het handig om grote supporterstromen te controleren maar voor ons met een stadion met 5000 man is dat niet nodig. Voor wat wij aan risico zien is het niet nodig om deze aan te schaffen.

Het oogt niet vriendelijk, het niet aanschaffen heeft te maken met een vriendelijke ontvangst die we willen bieden en uitstralen.

In het rapport: SBV Excelsior, audit 1-meting is te lezen dat Excelsior, na advies van het audit team heeft besloten om een fietsenstalling te realiseren? Wat was de reden dat u dit advies heeft geïmplementeerd? Was iedereen het eens met deze maatregel?

Ja klopt dat hebben we gedaan, we zijn een lokale club dus veel mensen die naar ons toe komen die kwamen met de fiets of met de scooter of met het OV. We hebben wel een groot parkeerterrein maar geen mogelijkheden om je fiets kwijt te kunnen. Er was een vraag vanuit de supporters voor een fietsenstalling. Probleem is dat de grond rondom het stadion van de gemeente is waardoor het lastig is voor ons om daar zomaar iets neer te zetten.

Ja, dus eigenlijk wilde jullie het al maar door het rapport van het audit team kwam er snelheid achter de beslissing om de fietsenstalling te realiseren?

Ja klopt, het was voor ons makkelijker om op die manier naar de gemeente te gaan en te laten zien van, kijk dit is ons gevraagd en kunnen we dit realiseren. En alles wat je zelf niet hoeft te betalen maakt het ook makkelijker.

Ja, tuurlijk dat snap ik. In hetzelfde rapport is te lezen dat het hekwerk rond het veld is verlaagd en de ballenvangers achter het doel bij de Zuid-Tribune zijn verwijderd. Waarom is dit gedaan en was iedereen het ermee eens?

Kijkend naar grote incidenten in het voetbal is er door de UEFA bepaald dat hekken een maximale hoogte mogen hebben. Dus je mag volgens mij een hek maximaal van 1,7 meter hebben rondom het veld. Maar wij zijn een vriendelijke club waar ook veel opa's en oma's komen met kinderen en we willen het stadionbezoek toegankelijk maken voor iedereen. Dat was een reden voor ons om de hekken

te verlagen. Eerst op de hoofdtribune maar daarna kregen we vragen van supporters waarom alleen op die tribune en bij ons niet?, want je belemmert gewoon hun zicht.

Over de ballenvangers, die moet je uiteindelijk ook weghalen. Je gaat dan overleggen met supporters, wat heb je liever; die bal niet in je gezicht of meer zicht? Nou ja, meer zicht dus. Iedereen wilt natuurlijk meer zicht hebben. Op basis daarvan hebben we op alle tribunes de hekken verlaagt behalve bij het bezoekersvak en dat heeft ermee te maken dat we geen goede risico analyse kunnen maken van wie er in dat bezoekersvak plaatsneemt. Wij vertrouwen die mensen niet goed genoeg om de hekken te verlagen.

Krijg je dan geen gegevens van bijvoorbeeld de politie of van de bezoekende club, hier zijn wel systemen voor dacht ik?

Oh jawel hoor, deze zijn er deels. Je hebt natuurlijk te maken met wetgeving omtrent privacy. Ik kan niet zomaar bij een club in een dossier gaan kijken wat voor mensen zij meenemen en wat er gebeurt daar. Dus je gaat in overleg met de bezoekende club maar uiteindelijk blijven het mensen dus je weet nooit wat er gebeurt. Toevallig stond er vandaag (3 mei, 2019) nog een artikel in de krant over die jongen die de keeper van AZ (Esteban) had aangevallen. Die zei:” Ja ik zag een mogelijkheid om het veld op te gaan en toen ben ik gewoon gegaan”. Dan moet je voorstellen dat zoiets gebeurt bij ons, dat heeft een enorme impact en dat moet je gewoon niet willen.

Dat heeft dus te maken met een afweging tussen vriendelijkheid en veiligheid?

Ja klopt eigenlijk wel. Wij willen gewoon gastvrij zijn aan onze eigen mensen en veiligheid bieden aan de mensen die het nodig hebben.

Oke dat is duidelijk. Zoals je net zelf al aankaart en wat ook te lezen is in het rapport van het audit team; er zijn weinig tot geen incidenten bij Excelsior. In 2010 hadden jullie 1 stadionverbod en in 2013 zelfs 0. Wat was de reden om dan toch de zichtlijnen van de camera's te verbeteren terwijl je toch met een krap budget zit en was iedereen het ermee eens?

Inmiddels zijn er wel wat stadionverboden bij gekomen, we zitten nu op 8. De reden om de camerasystemen te verbeteren is vrij makkelijk uit te leggen; je kan super veel doen aan de voorkant bijvoorbeeld fouilleren etc. maar je moet ook achteraf kunnen bewijzen wat er is gebeurd als er toch iets het stadion inkomt zoals vuurwerk. We hadden een best oud systeem met dode hoeken en statische camera's (Camera's die niet mee kunnen bewegen en dus niet mensen kunnen volgen) en dit was gewoon toe aan vervanging. Het stond ook in het audit rapport dat we dit moesten vervangen. We zien

nu meer en dat is ook de reden dat er een aantal stadionverboden zijn bijgekomen. Als er een incident is kunnen we dit nu achteraf goed wegschrijven met de beelden door het nieuwe camerasysteem.

Was de conclusie van het audit team dan ook echt de reden dat jullie het camerasysteem hebben aangepast?

Nee, nee zeker niet. Je bent je als club ook van bewust wat je moet doen en het audit team komt langs en laat zien wat je zwakke punten zijn. Het is meer een aandachtspunt geworden door de conclusies van het audit team en niet zozeer dat we het hierdoor ook echt hebben vervangen.

Nee, oke duidelijk. In het rapport is te lezen dat jullie ook een extra dome camera hebben geplaatst in het stadion. Wat was de voornaamste reden om dat te doen en was iedereen het eens met deze maatregel?

Dit was eigenlijk met dezelfde reden als met het andere camerasysteem; we wilden mensen volgen en meedraaien met de mensen als ze wat hadden gedaan wat onze huisregels schendt. Dit kon niet met het oude systeem en daarom hebben we de extra dome camera aangeschaft om deze mensen te volgen.

Maar dit hebben jullie uit jezelf gedaan, want het stond niet in het rapport als aanbeveling.

Ja als je je ontwikkelt dan moet je het goed doen, tenminste als je wilt verbeteren dan moet je wel het maximale eruit halen.

Oke, ik vroeg me ook af, dat gaat dan meer over de club zelf en niet over de rapporten van het audit team, of jullie trainingsprogramma's aanbieden binnen de organisatie voor veiligheidspersoneel? Zo ja, Welke programma's worden er aangeboden? Zijn dit alleen interne programma's of verplichte programma's van de KNVB ? Worden er ook trainingen aangeboden waarbij experts van andere clubs/ bedrijven worden ingehuurd?

Ja tuurlijk we hebben deze programma's zeker. Dit moet ook vanuit de UEFA die heeft een richtlijn bepaalt voor stewards waar ze aan moeten voldoen. Ik denk ook dat het belangrijk is dat mensen een opleiding genieten tot steward. Voorheen was dit anders en was dit vanuit de clubs zelfs geregeld. Nu is er dus één algeheel protocol vanuit de UEFA en dat heeft de KNVB voorgelegd aan alle clubs. Dus eigenlijk in elke club waar je nu binnenkomt krijg je dezelfde informatie.

Het zijn dus alleen programma's vanuit de KNVB?

Ja klopt, opgesteld door de UEFA en vertaald door de KNVB en club specifiek gemaakt.

Hebben jullie hiernaast ook nog trainingen aan als stewards nog iets willen leren?

Ja! We hebben vier extra cursussen die we aanbieden bijvoorbeeld weerbaarheidstraining en omgaan met bepaalde situaties. Dat je dus wel iets extras biedt aan de mensen. Daarnaast geven we elke steward die hier binnen komt een BHV cursus. Daar laten we professionele mensen van buitenaf voor binnen komen. De steward opleiding geef ik zelf maar leren hoe je een brand moet blussen dat kan ik je niet leren dus daar huren we iemand voor in.

Zijn die cursussen dan ook verplicht of kan je zelf bepalen of je mee doet?

We bieden het aan, maar het is lastig omdat we met een vrijwillige organisatie werken. Dit jaar bijvoorbeeld was er geen avond dat iedereen tegelijk kon en is er dus geen bijeenkomst georganiseerd want we gaan niet voor drie man zo'n avond organiseren. Het is niet verplicht dus omdat we met een vrijwillige organisatie werken; alles is op vrijwillige basis. Wat je ziet is dat er veel geregeld is voor stewards maar voor het veiligheidspersoneel zoals ik (veiligheidsmanager) is er eigenlijk helemaal niks geregeld.

Jullie zijn met twee man toch de veiligheidscoördinatoren?

Nee, ik ben alleen. Ik ben de enige veiligheidscoördinator hier. Eerst waren het er twee (eentje voor thuis- en eentje voor uitwedstrijden) maar dat is veranderd. Excelsior wilde gewoon iemand vast in dienst hebben en dat ben ik geworden. Toen ik hier begon als stagiaire zaten er volgens mij zelfs 3.

Is dat dan een bezuinigingsmaatregel geweest om van 3 naar 1 veiligheidscoördinator te gaan?

Nee, zeker niet want alles was op vrijwillige basis. Ook de veiligheidscoördinatoren. Eentje is overleden, eentje met pensioen en de derde kreeg een andere baan en had er geen tijd meer voor. En toen kwam ik, ik ben nu officieel een betaalde kracht. Die ontwikkeling heeft Excelsior wel al doorgemaakt.

Denk je dat dat een voordeel is dat je een betaalde veiligheidscoördinator hebt ten opzichte van een onbetaalde veiligheidscoördinator?

Jazeker! Je kan natuurlijk heel vaak vergelijken met de JL clubs, die hebben veel te maken met vrijwilligers. Dat is tijdtechnisch erg lastig, ze hebben weinig tijd om afspraken te maken. Ik kan makkelijk ook iemand hier op de club spreken omdat ik er toch ben in plaats van dat ik elke keer langs moest komen omdat ik niet op de club ben. Dit is dus wat ik net ook al zei eigenlijk: Voor de stewards is er veel geregeld, ook qua opleiding en cursussen, maar voor de veiligheidscoördinatoren van elke willekeurige club is er niet zoveel geregeld. Er wordt van je verwacht dat je een studie hebt gedaan in de richting van veiligheid en that's it. De KNVB heeft nu wel een soort opleiding ontwikkelt maar eigenlijk is dat een soort pilot fase nog. Dit is een tweedaagse cursus. Dit is een ontwikkeling die de KNVB recent heeft doorgemaakt.

Oke, ja dus dan is het vanuit de club van onbetaald naar betaald maar ook vanuit landelijk niveau (KNVB) dat er wordt geprobeerd om het niveau van de veiligheidscoördinator te verbeteren?

Ja zeker want er wordt van de stewards een bepaald niveau verwacht maar van mij is dat lastig te toetsen, er is geen manier hoe ik opgeleid bent.

Ja precies maar hoe zit dat dan? Ben jij de leidinggevende van de stewards?

Ja eigenlijk wel, we hebben een stewardcoördinator en dat is eigenlijk degene die sturing geeft aan de stewards op wedstrijddagen.

En hebben jullie dan ook bepaalde discussiemomenten of werkoverleg over de stand van zaken of bijvoorbeeld ideeën vanuit de werknemers zelf?

Ja tuurlijk, we hebben na elke wedstrijd een de-briefing met de hoofdstewards. Als er dan wordt gemeld dan schuif ik dat door naar de stewardcoördinator.

Is er ook ruimte voor de stewards zelf om input te geven hieraan of is het alleen de de-briefing tussen jou en de hoofdstewards?

Nee, ik loop tijdens wedstrijddagen ook gewoon rond dus ze kunnen me aanspreken maar eigenlijk moeten ze eerst naar de stewardcoördinator en dan pas bij mij. Ik heb 40 stewards rondlopen, als ik me daar de hele dag mee bezig moet houden dan kom ik niet toe aan mijn eigen werk.

Nee precies maar het is niet zo dat er dus een vast moment is bijvoorbeeld maandag tussen 11 en 12 van we gaan nu even kijken wat er verbeterd kan worden volgens de stewards?

Nee, dat hebben we niet. We hebben voor elk seizoen een soort stewardbijeenkomst. Dat is het moment voor de stewards om hun gal te spuien. We hebben ook een seizoensafsluiting maar dat is een barbecue en dus niet echt een moment om echt goed te evalueren.

Wat doe je dan als iemand met een nieuw idee komt, hoe pak je dat op? Doe je dat gelijk, want die bijeenkomst is aan het begin van elk seizoen dus dan kan je niet meer zoveel veranderen lijkt me?

Dat hangt ervan af met wat voor idee ze komen. Als ze bijvoorbeeld nieuwe jassen willen dan kan ik dat niet gelijk fixen maar als iemand aangeeft dat een bepaalde steward goed bezig is en een opleiding wilt volgen tot hoofdsteward bijvoorbeeld dan kan ik wel gelijk dat traject opstarten en dat begeleiden. Sommige dingen zijn snel en makkelijk aan te passen maar andere voorstellen zijn ook soms nutteloos en die veeg ik dan snel van tafel.

Ja precies, hebben jullie ook crisis simulaties / oefeningen?

Ja dit is ook verplicht vanuit de KNVB. Dit is een licentie eis. Het komt echter niet altijd uit, het klinkt stom maar wij hebben best wel moeite om mensen te mobiliseren om zo'n oefening te plannen. Stewards werken allemaal vrijwillig die moeten dan vrij zijn of vrij nemen van werk, dat soort dingen. We moeten ook figuranten etc. regelen maar we zijn zo'n kleine club dat dat lastig is. Meestal doen we daarom alleen een theoretische oefening omdat dus een stadionontuiming nabootsen vrij lastig is omdat we niet genoeg mensen op de been krijgen om mee te doen aan de simulatie. Plus daarnaast krijgen alle stewards een herhalingscursus. Daarin bespreken we wat stewards moeten doen bij een calamiteit dat soort dingen.

Ja precies dus het uitblijven van een echte crisis simulatie is een combinatie van het hebben van een vrijwillige organisatie en het zijn van een kleine club met kleine achterban waardoor het lastig is om genoeg mensen te mobiliseren?

Ja, zeker waar.

Oke, ik had de vraag of je een aantal voorbeelden geven van veiligheidsprocedures kunt noemen bij de club en hoe er wordt omgegaan met nieuwe ideeën of kritiek vanuit het personeel ten aanzien van deze procedures?

Tuurlijk, we hebben ontruimingsplannen, noodplannen enzo dat ben je ook verplicht vanuit de KNVB. De grap is alleen dat die plannen opgesteld zijn vanuit een extern bedrijf dus we controleren elk jaar die plannen.

Is het zo dat iedereen wat kan inbrengen in die plannen?

Je kan zeker wat inbrengen maar het wordt niet altijd toegepast. Het moet wel logisch zijn wat je zegt. Maar niet dat de cateringjuffrouw zegt dat de deur open moet dat we dat dan ook gaan doen.

Nee oke, over het eigen veiligheidsbeleid: Is er naast de jaarlijkse bijeenkomst nog ruimte om te reflecteren op het eigen veiligheidsbeleid? Stel iemand maakt een ernstige fout midden in het seizoen, hoe gaat u daar dan mee om?

Als dat gebeurt en ik zie dat de situatie anders aangepakt had moeten worden dan op dat moment ga ik niet direct met die mensen er zitten. Meestal doen we dat een week erna, dan gebruiken we de camerabeelden om dat te analyseren. Dat is ook de reden dat we zoveel trainingen aanbieden om nieuw en huidig personeel te laten zien wat voor fouten er kunnen worden gemaakt en hoe ze daar het beste mee om kunnen gaan.

Dus dan laat je beelden zien van collega's?

Klopt, het liefst laten we beelden zien van incidenten die hier zijn geweest omdat we dan de situaties kunnen betrekken op de eigen club.

Vinden collega's dat niet vervelend dat je hun fouten laat zien aan andere mensen?

Nou, wij noemen het ook geen fouten want je hebt ingegrepen en geprobeerd om een incident te voorkomen. Het zou pas fout zijn als je niks doet. Het is ook de manier hoe je het overbrengt. Ik denk dat daarin de kracht zit dat we klein zijn omdat het makkelijker is om mensen aan te spreken. De stewards hebben hier zelf geen problemen mee, we laten ook beelden zien van ex-collega's en die weten dat ook. Mensen moeten het meer zien als een leermoment. Het is belangrijk dat iemand ingrijpt en laat zien waar hij voor staat dan is dat altijd beter dan weggijken.

Wat nou als iemand zelf een fout aanklaagt, hoe ga je daar dan mee om? Wordt dat besproken door jou of door iemand anders?

De lijn is dat stewards eerst naar de stewardcoördinator moeten en dan naar mij maar stel ze willen echt liever met mij spreken dan maak ik daar wel tijd voor. Want als iemand de moeite neemt om specifiek naar mij te vragen dan geef ik daar graag gehoor aan. Het is voor ons belangrijk om mensen betrokken te houden bij de club, we zijn toch een vrijwillige organisatie. Belangrijk om dingen te bespreken, je houdt de mensen betrokken en ze kunnen leren bij ons van hun fouten. Ik probeer zoveel mogelijk interesse in ze te tonen, dat houdt ze betrokken bij ons.

Laat de club het veiligheidsbeleid analyseren door externe bedrijven om zo te onderzoeken hoe het veiligheidsbeleid kan worden verbeterd? Hoe en waarom doet u dit precies? Hoe gaat u om met resultaten uit deze onderzoeken?

Nee dat doen we niet, kijk weet je het is allemaal geen hogere wiskunde. Je moet het ook niet psychologisch gaan maken. De mensen waar ik mee samen moet werken zijn vaak niet de mensen met een heel hoog intelligentieniveau. We gaan dan niet hier hogere wiskunde van maken. Ik zou ook niet weten waarom we ons veiligheidsbeleid nog zouden moeten laten analyseren door externe bedrijven. Het rapport dat jij gelezen hebt is een audit rapport maar je hebt dus ook je licentie eis vanuit de KNVB en daarvoor komt ook iemand die langskomt en die checkt of alles goed gaat.

Ja oke dus er wordt volgens jullie al voldoende getoetst vanuit de KNVB en het audit voetbal team?

Ja klopt, deze toetsen zijn wel heel globaal maar wel voldoende.

Dit is misschien een beetje een rare vraag maar ik kan nergens vinden hoeveel er jaarlijks wordt begroot voor veiligheidsbeleid, het staat ook niet in de jaarverslagen. Weet u dat?

Nee dat weet ik ook niet. Ik heb dat zelfs al een paar keer aangegeven bij de directie dat ik dus eigenlijk niet weet wat mijn budget is. Als ik wil verbeteren in de organisatie moet ik wel weten wat ik te besteden heb natuurlijk. Het is voor mij ook lastig om te kijken hoeveel ik kan investeren.

Weet je misschien waar ik dan de totale begroting kan vinden?

Nee daar heb ik geen idee van sorry. Ik ben heel open en geef overal antwoord op maar daar kan ik niks over zeggen.

Als je nou kijkt hoe het hier gaat Wat zijn volgens u verbeterpunten ten aanzien van de organisatiecultuur bij de club? Wat vindt u dat er goed gaat en wat vindt u dat er minder goed gaat?

Dat vind ik een lastige vraag. Het mooiste en kracht van de club is dat het heel klein is en iedereen aanspreekbaar is. Wat je zult merken is dat je bij Feyenoord dat totaal niet hebt. Daar moet iedereen overal wat van zeggen en is het lastig om dingen voor elkaar te krijgen. Wij kunnen makkelijk afspraken maken, de deur van de directeur staat altijd open en ik kan zo naar binnen lopen. Bij een grote club moet je dan eerst weer naar een secretaresse die dan zegt dat er over zes weken een afspraakmogelijkheid is. Dat kleinschalige is ook gelijk de valkuil voor ons want het belemmert ons om echt een grote club te worden, zo realistisch moet je dan ook wel zijn.

Wat zou dan willen verbeteren?

Ik zou wel een iets betere structuur hebben willen staan met duidelijke lijnen. Dat mensen weten welk werk ze doen en weten wie boven elkaar staat. Een soort hiërarchie eigenlijk. Dat het helder is voor mensen bij wie je moet zijn als je iets nodig hebt. Voor mij is de enige leidinggevende de directeur, er zit niemand anders in mijn afdeling. Als ik bijvoorbeeld iets nodig heb van ticketing dan ga ik naar die jongen maar ik heb eigenlijk geen idee wie zijn leidinggevende is. Dat is wel handig om te weten. Het verbeteren van structuren is dus niet alleen nodig in de veiligheidsorganisatie maar eigenlijk in de hele club.

Het audit team geeft Excelsior complimenten voor de manier waarop de organisatie omgaat met het krappe budget en het veiligheidsbeleid. Excelsior is erin geslaagd om bijna alle aanbevelingen uit de 0-meting te realiseren en meer dan dat. Het audit team stelt dat Excelsior hierin een voorbeeld is voor andere clubs. In hoeverre denkt u dat de organisatiecultuur van invloed is op het leren ten aanzien van het veiligheidsbeleid?

Onze kleinschaligheid speelt hier absoluut een rol in. Je kan wat wij hier doen niet vergelijken met Feyenoord. Ik ken bijna iedereen die hier op de tribune zit, bij Feyenoord is dat niet. We hebben veel kortere lijnen met de supportersgroep en kunnen veel makkelijker met ze in gesprek. Je kan makkelijker beleid voeren omdat je kleiner bent. Er zijn niet zoveel mensen die overal hun plasje overheen moeten doen want ik ben namelijk de enige die het veiligheidsbeleid bepaalt en niet ook nog 'die' 'die' en 'die'. Het is bij ons heel duidelijk; ik zeg ja of ik zeg nee.

Precies, en het is hier ook best wel open begrijp ik. Je kan bij iedereen terecht als je iets wilt vragen.

Ja klopt, zeker waar!

Oke, ja ik had nog een vraag over de rol van vrijwilligers maar die hebben we eigenlijk al besproken. Denk je dat het een voordeel of een nadeel is dat Excelsior een club is die vooral drijft op vrijwilligers?

Het is een beetje van beide; vrijwilligers maken het makkelijker qua kosten. Het is veel goedkoper dan iemand inhuren. Het grootste voordeel is dat je mensen hebt die zich echt heel erg willen inzetten voor de club. Wij merken echt wel verschil tussen onze vrijwilligers en mensen die we inhuren qua mentaliteit. Er zit een heel groot belevingsverschil in. Daarentegen zijn vrijwilligers niet vrijblijvend dus als ze een weekendje weg willen dan kunnen wij ze niet verplichten en moeten we andere mensen inhuren.

Hoe denk je dat Excelsior hier toch in verschilt van andere clubs die ook drijven op vrijwilligers zoals Sparta?

Een groot deel van onze stewards werken bij Sparta en andersom dat heeft vooral te maken met het gevoel bij de club. Wij zijn meer een familie club, je wordt met open armen ontvangen terwijl bij Sparta het toch net anders is. (Hoewel zij hetzelfde zouden zeggen). Je ziet, vind ik, echt verschil dat het bij ons toegankelijker is.

Eigenlijk ook al behandeld maar Hoe denkt u dat de cultuur bepalend is voor leren bij andere clubs?

Als ik bijvoorbeeld kijk naar Feyenoord die hebben echt een bedrijf erachter zitten, dat is wel anders dan bij ons. Die komen daar om te werken maar uiteindelijk krijgen ze gewoon betaald en hier is dat niet zo en is alles op vrijwillige basis. Buiten Rotterdam zie je ook dat clubs moeite hebben met wel vrijwilligers en geen vrijwilligers. Voorbeeld bij de Graafschap die hadden eerst een vrijwillige organisatie maar ze waren niet tevreden over het niveau van de veiligheid en huurden vervolgens een commercieel bedrijf in maar dit leidde tot een stijging van het aantal incidenten en gingen vervolgens weer terug naar een vrijwillige organisatie. Het gedrag van de stewards en het type persoon kan leiden tot meer incidenten.

Ja precies, dit is meer een vraag die voor Sparta en Excelsior geldt maar hoe denken jullie dat promotie/ degradatie invloed heeft op de manier hoe het veiligheidsbeleid wordt ingevuld?

Ik denk dat Sparta daar een beter voorbeeld is dan wij omdat wij natuurlijk best minimaal ingesteld zijn vanwege onze vrijwillige organisatie. Sparta is ook voor een deel vrijwillige basis maar als zij dadelijk terugkomen in de eredivisie dan krijgen zij wel weer meer mogelijkheden en tijd om te investeren in veiligheid. Als ze dan degraderen dan vervaagd het weer.

En bij jullie blijft het budget dan gelijk?

Nou ja, in zoverre, 5 jaar geleden ben ik aangenomen als betaalde veiligheidscoördinator en ik weet niet wat er gebeurt als wij degraderen. Want dat hebben we nog niet eerder meegemaakt. Ik denk dat ze daar bij Sparta wel wat meer over kunnen vertellen.

Oke bedankt, heeft u zelf nog iets wat u graag zou willen toevoegen aan dit gesprek?

Nee als je al je vragen hebt gesteld dan is het prima, als je nog wat wilt vragen moet je het doen. Ik wil je er nog wel op wijzen dat je een audit hebt gelezen die een paar jaar oud is.

Ja klopt inderdaad maar recentere metingen zijn er nog niet. Ik heb alles wel gehad en behandeld denk ik. Ik wil u bedanken voor uw tijd en moeite!

Geen dank !