

# 10 Crisisprincipes (context van een vereniging)

## Aanleiding

Door een misdrijf komt deelnemer (Esmee Kortekaas) van Gymsport Leiden om het leven. Dat is een heftige situatie. Een van de trainers van Gymsport Leiden is daarbij betrokken. Dat alles heeft veel commotie, verdriet en ongeloof opgeleverd in de samenleving (nationaal nieuws) en uiteraard binnen de club.

Het bestuur van Gymsport Leiden staat voor de grote uitdaging om vorm en inhoud te geven aan het beheersen van deze crisis.

## Context sportclub

Er zijn al veel boeken en documenten geschreven over hoe crises in zijn algemeenheid plaatsvinden en hoe professionele hulpdiensten daarmee omgaan. Bij wet (Wet veiligheidsregio's) is beschreven hoe hulpdiensten zich dienen te prepareren (risicoprofiel, beleidsplan en crisisplan).

Als een crisis zich voordoet binnen een sportclub is die doorgaans niet geprepareerd om een indringende crisis af te handelen. In praktische zin is een sportclubs primair georganiseerd om de sport aan te bieden die conform hun missie en visie is beschreven.

In de laatste decennia is er steeds meer (veelal gerelateerd aan nieuwe wetgeving) afgekomen op sportbestuurders. Het afhandelen van een crisis van grote omvang is doorgaans geen gemeengoed. Sportclubs zijn daar onvoldoende op ingericht.

Dit document is een aanzet om daar meer context aan te geven en om minder verrast aan de start te staan, in welke crisis dan ook.

## Probleemstelling

We zijn overvallen door de situatie en het ontbreekt feitelijk aan 'een draaiboek'.

Door het ontbreken van een directe crisisstructuur wordt op basis van eigen ervaringen (casus in Leiden) een kernteam samengesteld dat de zaken aanpakt die zich voordoen, zoals communicatie naar clubleden, familie van slachtoffer en verdachte, pers en media, organiseren van nazorgbijeenkomsten, juridische en financiële aspecten, enz.

In feite is de hulpvraag zo specifiek dat alle benodigde expertise niet aanwezig is. Ook de 'span of control' van sportbestuurders en vertrouwenscontactpersonen (vcp) is beperkt waardoor overbelasting voor hen tijdens een crisis een groot risico is.

## Doelstelling

Door het formuleren van crisisprincipes is er een eerste aanzet gedaan om gedachten die uit de casus in Leiden getrokken kunnen worden te verwoorden. Hiermee kunnen (overheids)instanties en andere betrokken partijen aan de slag om er een product bij te ontwikkelen. Sportbonden en sportverenigingen kunnen met dit product hun voordeel doen. Het geeft context en kaders waar in eerste aanleg aan gedacht moet worden als een sportclub te maken krijgt met een ernstige crisis.

## Doelgroep

Primair spreken we bestuurders aan van verenigingen<sup>1</sup> en stichtingen, zowel (inter)nationaal als lokaal. Ook overkoepelende organisaties kunnen het gebruiken als handreiking.

## Resultaat

Het resultaat is 10 principes en een korte toelichting van de principes die in een breder beleidskader uitgewerkt kunnen gaan worden tot een 'handreiking crisisplan' ten behoeve van verenigingen in z'n algemeenheid.

## Afbakening

Dit document is een 'aanzet tot'. Het suggereert niet compleet te zijn en zal onderhevig zijn aan voortschrijdend inzicht. De projectgroep (zie later in dit document) zal zich niet direct belasten met de doorontwikkeling maar zal als initiatiefnemer wel verdere ontwikkeling ondersteunen in welke hoedanigheid dan ook.

De instantie die dit document omarmt zal het verder naar eigen inzicht kunnen ontwikkelen.

## Effect

Door goed beleid te ontwikkelen met een informatief handelingsperspectief kunnen sportbonden en sportclubs zich in zijn algemeenheid voorbereiden op een ongevraagde, ongewenste crisis waarmee zij geconfronteerd en belast worden.

De wens is uiteraard dat ernstige crises van deze omvang zich niet meer zullen voordoen, maar uitsluiten is wellicht een utopie. Sportbonden en sportclubs zullen het in dergelijke crises zwaar krijgen, maar met een goede voorbereiding doe je meer dan met niets.

## Projectgroep

Het initiatief is genomen door Arthur Haasbroek (voorzitter Gymsport Leiden ten tijde van de crisis in Leiden).

Deelnemers aan de brainstormsessies die verantwoordelijk zijn voor het opstellen van deze 10 principes zijn.

1. Bertram Wesselman (technisch voorzitter)
2. Jeroen Weijermars
3. Patrick van der Meer
4. Edwin Haasbroek
5. Arthur Haasbroek

Ook gaat onze dank uit naar de meelezers Gery, Cees, Wiep en Marian voor hun kritische blik om dit document aan te scherpen.

---

<sup>1</sup> Voor de leesbaarheid wordt in dit document vereniging gebruikt om de organisatie aan te duiden.

## Waarom principes

Er is gekozen voor principes omdat die in de kern sterker zijn dan andere woorden zoals bijvoorbeeld thema, onderwerp, issue of item. Het woord principe is fundamenteeler. Het is een grondbeginsel, een grondstelling. Het principe is dus het uitgangspunt en daarin kun je veel onderbrengen wat tot een principe herleidbaar is.

Als de 10 principes inhoudelijk worden uitgewerkt ligt er een geheel pakket aan maatregelen en acties. Het is een houvast om daadkrachtig te opereren in geval van een crisis.

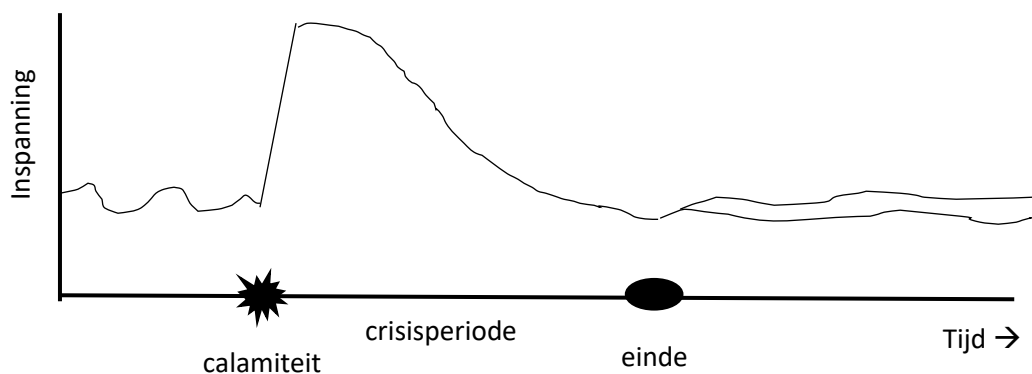
## Karakter van de principes

‘Wees voorbereid en laat je niet verrassen’

Een crisis kan elke bestuurder overkomen. Het is niet voorspelbaar dat je tijdens je zittingsperiode ‘iets ernstigs’ kan overkomen. Los van wettelijke context (bijvoorbeeld WBTR) is het belangrijk dat je ervan bewust bent dat het ook jou kan overkomen. Als je je bewust bent van crisisprincipes zal je aanvankelijk minder verrast te zijn. De 10 principes zijn richtinggevend en geven jou als bestuurder houvast om je bestuurlijke taak niet te onderschatten.

## Tijdlijn

Om een crisis effectief aan te pakken direct ná een calamiteit is het van belang om te weten dat de crisis uit verschillende fases bestaat. De fases markeren de extra inspanningen die van de vereniging worden gevraagd om adequaat op een calamiteit te reageren. Het effect van een calamiteit en opvolgende crisis op de inspanning van een vereniging is als volgt te visualiseren in onderstaande tijdlijn. Een tijdlijn is helpend voor het bestrijden van een crisis. Dat kan een tijdlijn zijn in uren en/of dagen waarop gebeurtenissen gemarkeerd worden en zo het overzicht behouden blijft.



# De 10 crisisprincipes

## 1. Principe van verantwoordelijkheid

Als bestuurder ben je verkozen om taakgericht je functie uit te voeren conform de statuten van de vereniging. De statuten beschrijven de kern waartoe de vereniging is opgericht, feitelijk om de kernactiviteit te verwezenlijken. Als bestuurder heb je de belangrijke taak om de vereniging te laten floreren en de missie te maximaliseren.

Zowel in goede als in slechte tijden is sprake van bestuurlijke verantwoordelijkheid. Een goed functionerend bestuur geeft stabiliteit, vertrouwen en rust.

Toch kan het zo zijn dat je als bestuurder ongevraagd en ongewenst wordt geconfronteerd en belast met een crisissituatie. Met name dan dien je je verantwoordelijkheid te nemen en de crisis te managen. Praktisch gezegd: 'Je bent ervan'.

De kern van besturen is om keuzes te maken en besluiten te nemen door je energie alleen te steken in zaken waar je over gaat, waar je verantwoordelijk voor bent vanuit een bestuurlijk perspectief. Beredeneer waar je verantwoordelijk voor bent. Niet alles ligt op jouw schouders.

## 2. Principe van een scenario

Een crisis kent verschillende scenario's. Wat zou er kunnen gebeuren, hoe erg is dat en hoe ga je de crisis aanpakken. De werkelijkheid van een crisis is altijd afhankelijk van de dan geldende omstandigheden. Historische crises kunnen dienen als referentie, maar geen crisis is hetzelfde.

Wat in theorie wordt beschreven, zal in de praktijk altijd anders zijn en dat vraagt om flexibiliteit, veerkracht en improvisatie.

Wel is het zo dat beleidsmatig in scenario's uitgangspunten en kaders beschreven kunnen worden (anticiperen), zodat tijdens de crisis processen en mandaten op hoofdlijnen geregeld zijn. Zo ben je altijd beter in staat om de crisis te bestrijden dan wanneer je het in de acute fase (de calamiteit) moet gaan bedenken. De kern van dit principe is dat je je als bestuurder moet voorbereiden op een eventuele crisis.

Met welke crisis je te maken kan krijgen is heel verschillend. Een calamiteit leidt tot een crisis, een incident, zoals een beenbreuk tijdens een wedstrijd, niet. De mate van waarschijnlijkheid, de omvang en de impact kunnen verschillen per crisis. Los van welk scenario dan ook, het gaat om een crisis binnen een vereniging die buiten het normale spectrum valt. Een dodelijk ongeval of een misdrijf zijn zeldzame gebeurtenissen. Bij het uitwerken van de crisisprincipes kunnen door de verenigingen zelfgekozen crisistypes worden uitgewerkt. De uitwerking maakt dat er onafhankelijk van het crisistype een crisisplan gemaakt wordt. Anticiperen is beter dan niets doen.

Het scenario 'het zal mij niet overkomen' is onverstandig om op te nemen in je lijstje.

## 3. Principe van kennis

Om een crisis te kunnen bestrijden is veel kennis en kunde nodig. Ook specifieke competenties van een bestuurder zijn doorslaggevend in het bestrijden van een crisis. Geen enkele bestuurder bezit alle kennis en kunde, maar kan zich wel voorbereiden. Voorbereid zijn zorgt er in een crisissituatie voor dat gebruik gemaakt kan worden van de juiste kennis en kunde. Dat wil overigens niet zeggen dat elke bestuurder alles moet kunnen, maar dat is nagedacht over welke kennis, kunde en

competenties nodig zijn in een crisissituatie. Maak onderscheid in de kwaliteiten van een persoon (bijvoorbeeld doorzetter), talent (natuurlijke bekwaamheid of begaafdheid) en competenties (combinatie van kennis en vaardigheden).

Inzet van kennis en vakmanschap (een echte professional) zorgt ervoor dat de crisis meer inhoudelijk bedwongen kan worden, zelfs wanneer het eenvoudige operationele acties betreft: het is tijdens een crisis dat de gewone dingen ongewoon goed gedaan worden. Dit betekent ook dat het niet alleen voldoende is om leiders te betrekken bij het bedwingen van een crisis. Mensen zonder macht, maar met kracht verkregen uit vakmanschap en ervaring, kunnen met gerichte energie een geweldige bijdrage leveren. Vooraf bedenken wat er gevraagd gaat worden in een crisis en het inventariseren van competenties binnen de vereniging geeft al veel inzicht. Maakt ook onderscheid in hard skills (functioneel en technisch) en soft skills (sociale vaardigheden, persoonlijke gewoonten).

#### 4. Het principe van organiseren

Als je je bewust bent van alle verantwoordelijkheden dien je deze ook te organiseren, zodat je voorbereid bent op datgene wat kan gebeuren. Initieer en regel vooraf hoe je het gaat doen. Breng vooraf structuur aan in je organisatie zodat iedereen binnen de vereniging weet wat van hem of haar verwacht mag worden indien een crisis zich voordoet.

Uiteraard hangt dit samen met de ernst van de crisis. Hoe ernstiger het scenario, hoe beter en meer er vooraf georganiseerd moet worden.

Organiseren zal op verschillende niveaus moeten plaatsvinden. Strategisch (richten), tactisch (inrichten) en operationeel (verrichten).

#### 5. Het principe netwerk

Als een crisis zich voordoet is het belangrijk om te weten hoe buiten de staande organisatie het netwerk eruitziet. Dat kan per vereniging verschillen, zowel in omvang als complexiteit.

Het vooraf in kaart brengen van het netwerk is een goed hulpmiddel om het inzichtelijk te maken.

Het netwerk is niet alleen van belang op organisatorisch niveau, maar vergt ook inhoudelijke afstemming op persoonlijk niveau (stakeholders). Hoe weet je een andere organisatie te bereiken op het moment dat een crisis zich voordoet. Wie kan je bellen en/of aanschrijven?

Denk bij netwerk niet alleen aan reguliere hulpdiensten, maar ook breder, zoals koepelorganisaties en zusterverenigingen.

Een crisis bestrijd je niet alleen. Denk vooraf na hoe je een kernteam samenstelt en hoe dit kan functioneren. Een kernteam moet naast respect voor elkaars inbreng ook gebaseerd zijn op vertrouwen. Dit team bestaat uit slechts een klein deel van het totale netwerk van mensen die betrokken zijn. Het is zaak om heel duidelijk te benoemen welke rol iedereen heeft in dit netwerk. Een of meerdere mensen zullen de coördinatie op zich moeten nemen.

Het moet voor iedereen duidelijk zijn wie de 'baas' is en naar wie je 'moet' luisteren.

Er moet een crisis bezworen worden en dan is een meer directieve aanpak vereist. Dit zal wellicht wat kraken in een vereniging (sociale omgeving) waar normaal gesproken wordt gewerkt op basis van vriendschap en sportiviteit, maar nood breekt dit soort sociale wetten. Iedereen in het netwerk moet inzien dat door de calamiteit een situatie ontstaan is waarbij door de crisis, hopelijk voor tijdelijk, een andere communicatiestructuur vereist is.

Het is belangrijk om je ervan bewust te zijn wie welke taak en rol heeft. Rolbewust/rolvastheid is niet te onderschatten in geval van een crisis.

## 6. Principe van verwachting

Als een crisis zich voordoet is het belangrijk om goed inzicht te verkrijgen in verwachtingen. Ben je de 'getroffen' partij of 'kijk je toe'. Vraag je om hulp (vraaggestuurd) of krijg je hulp (aanbodgestuurd)?

Bespreek zaken expliciet en niet impliciet. Voorkom toevallig presteren.

Als verwachtingen onvoldoende worden uitgesproken kun je te maken krijgen met miscommunicatie en ongewenste neveneffecten. Twee kernbegrippen zijn hierin te benoemen, te weten: ANNA (altijd navragen, niet annemen) en NIVEA (niet invullen voor een ander).

Wees je ook bewust in welke rol een persoon/organisatie zit en welk belang er gediend wordt.

Wat kan en mag je dus verwachten. Denk zowel intern, als extern. Spreek verwachtingen dus hardop uit naar elkaar.

## 7. Principe van operationaliseren

Als een crisis zich voordoet moet er een actiestand komen zodat processen en activiteiten daadwerkelijk uitgevoerd kunnen gaan worden. Bij het principe organiseren ging het vooral om de 'hoe' vraag. Bij dit principe gaat het meer om de 'wie' en 'wat' en 'wanneer' vraag.

Wederom kan dat, afhankelijk van het crisistype, verschillen. Het is zaak om duidelijk te benoemen hoe de actuele situatie is geoperationaliseerd, wie doet wat in het bestrijden van de crisis?

In een crisis is de schade niet alleen beperkt tot materiële, meetbare schade, maar strekt zich vaak uit in de emotionele, niet-meetbare sfeer. Benoem de doelen die je wilt bereiken met je crisisaanpak.

Doseer in je operationele acties. Wacht op het juiste moment (de kunst van het wachten) of, nog beter, bereid je omgeving voor op je operationele acties. Voorkom soloacties.

## 8. Principe van communiceren

In elke crisissituatie is communiceren cruciaal. Zowel intern als extern is het belangrijk dat je iedereen goed informeert over de gang van zaken. Niet alleen op inhoud, maar ook op proces niveau. Wie moet wanneer welk bericht ontvangen en wat is de inhoud van het bericht.

De juiste woorden en timing van berichten zijn doorslaggevend in een crisis. Denk ook aan de juiste taal voor de juiste doelgroep.

Tijdens een crisis waarbij veel verschillende mensen betrokken zijn, gaat er gigantisch veel informatie rond: noodzakelijke gegevens, informatie van buiten de vereniging, persoonlijke details die voorheen geheim waren, roddels, desinformatie ... alles door elkaar. Het is noodzakelijk om uit de berg aan data die op je afkomt een goed onderscheid te maken tussen nuttige, onnodige en schadelijke informatie. Wie is de woordvoerder?

Het is van belang om alle communicatie op waarde te schatten:

- nuttig en van belang om de crisis op te lossen
- informatief, maar verder niet van belang om de crisis op te lossen
- communicatie met foute, onjuiste informatie wat het hele proces verstoort.

Omdat een crisis per definitie een proces onder tijdsdruk is, is het zaak om de goede informatie te communiceren en de foute informatie juist tegen te gaan. Niet-relevante informatie moet genegeerd worden en niet verder gecommuniceerd worden.

## 9. Principe van aandacht

Wie krijgt op welk moment aandacht in de crisis? Zijn het de slachtoffers, de ouders, de daders, de media, enz. De juiste aandacht voor de juiste partij is van groot belang, maar wellicht is het meer belangrijk welke persoon je aandacht geeft. Persoonlijke aandacht op het juiste moment met de juiste intentie is elementair. Het onderkennen van wie aandacht nodig heeft is in een crisis erg moeilijk.

Zorgzaamheid en behulpzaamheid zijn belangrijk, maar ook waardering voor de mensen die de crisis helpen te bestrijden. Een oprecht dank je wel aan stakeholders en/of personen maakt het leed van een crisis draaglijker.

Het oplossen van een crisis vergt het uiterste van alle betrokkenen. Sterker nog, de meesten moeten dingen doen, waar ze nooit om gevraagd hebben. Alle vrijwilligers kiezen voor een rol in een vereniging om een fijne tijdsbesteding te hebben of een goede sportieve prestatie neer te zetten. Een calamiteit brengt deze mensen in een situatie waar ze eigenlijk het liefst ver van wegblijven. Wanneer in teamverband gewerkt wordt, zal de onderlinge behulpzaamheid meer dan ooit nodig zijn. Dit kan alleen maar door actief aan elkaar te vragen hoe het gaat. Niet alleen hoe het gaat met het uitvoeren van een taak, maar ook hoe het persoonlijk gaat.

Wanneer je persoonlijk betrokken raakt bij het oplossen van een calamiteit, laat dit dan niet jou zelf de crisis inzuigen. Natuurlijk is het spannend, maar sta open voor het gevoel dat je met iets zinvol bezig bent en dat je een knappe prestatie levert. Je mag er zelfs van overtuigd zijn dat je vakmanschap en professionaliteit onmisbaar zijn om de crisis tot een goed einde te brengen. Daar mag je best een beetje trots op zijn.

Wees je ervan bewust dat iedereen in een kernteam ook persoonlijke aandacht nodig heeft en laat het kernteam zo nodig onafhankelijk begeleiden.

## 10. Principe van registreren

Alles wat zich tijdens een crisissituatie voordoet dient opgetekend en vastgelegd te worden.

Niet alleen acties en besluiten, maar ook crisiscommunicatiedocumenten zijn belangrijk.

Ook doorlooptijden en procesafspraken dienen geborgd te worden.

Geschiedschrijven is altijd het beste op het moment zelf. Dat is dus ook een belangrijk thema om te benoemen bij het principe organiseren en operationaliseren.

Ten behoeve van waarheidsvinding is het ook belangrijk om een en ander op de juiste manier te archiveren.

Denk daarbij niet alleen aan notulen, maar ook aan moderne (sociale) media.

Een goedwerkend registratiesysteem is cruciaal voor:

- Het bewaken van het overzicht, zodat alle betrokkenen op de hoogte zijn van de handelingen die in het kader van de crisis uitgevoerd worden.
- Een eenduidige interpretatie van alle handelingen, met een vaststelling van het nut van deze handelingen en hun bijdrage aan het oplossen van de crisis.
- Het voorkomen van langs elkaar heen werken en, meer nog, het voorkomen van activiteiten die elkaar tegenwerken.
- Het overdragen van taken en het borgen van eerder behaalde resultaten.
- Een eenduidige communicatie met de buitenwereld en de eventueel betrokken pers.

## Aanbeveling

Een vereniging kan aan de hand van deze 10 crisisprincipes zich op hoofdlijnen voorbereiden (proactief) en zodoende beter aan de start staan van een eventuele crisis (preparatie). Nog beter zou het zijn als de (lokale)overheid en koepelorganisaties een crisisteam met expertise op 'piket' laat staan. In geval van een ernstige crisis zou een expertiseteam ingevlogen kunnen worden naar een lokale vereniging. Dit expertiseteam kan dan het bestuur van de vereniging ondersteunen, niet alleen als de vereniging daarom vraagt, maar de steun kan ook actief worden aangeboden. Het afhandelen van een crisis is een professionele taak. De reguliere verenigingen worden bestuurd door vrijwilligers! Dat is een groot goed, maar dat heeft ook zijn beperkingen.

## Nawoord

Het doel en de functies van de principes zijn in context beschreven, maar in het kort komt het neer op het volgende.

1. Wees je bewust van je rol. Treed kordaat op.
2. Denk in scenario's.
3. Zorg dat je kennis op orde is.
4. Organiseren, weet hoe je het gaat doen.
5. Je netwerk is cruciaal. Verzamel de juiste hulptroepen.
6. Bewaak verwachtingen. Kun je alles waarmaken?
7. Ken je inhoud op de 'wie', 'wat' en 'wanneer' -vraag.
8. Communiceren is een "must have".
9. Gebruik je hoofd en je hart.
10. Documenteren is essentieel.

Het bestrijden van een crisis vraagt veel van een vereniging, vraagt veel van bestuurders. Een ieder die binnen zijn vereniging te maken krijgt met een crisis willen we op voorhand veel sterkte en wijsheid toewensen.

Namens het projectteam

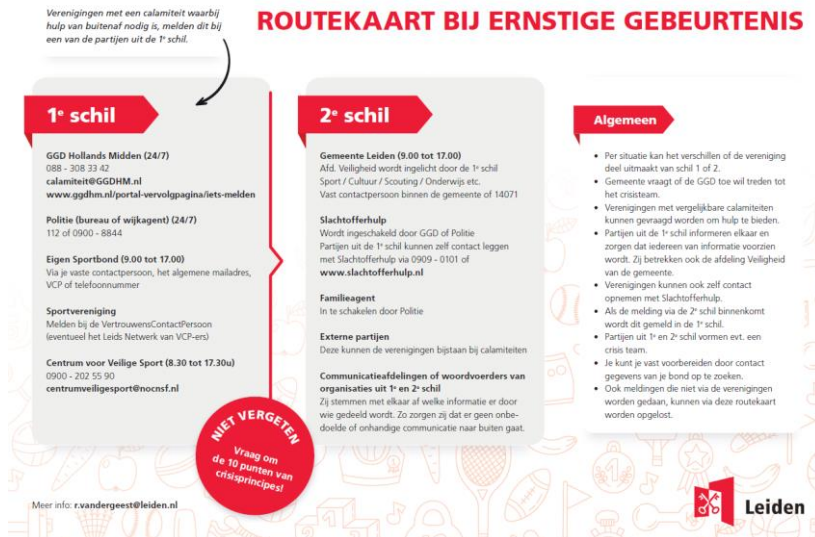
Arthur Haasbroek  
maart 2022



## Naschrift

In de maanden na maart 2022 hebben diverse gespreken plaatsgevonden met diverse instanties. Met direct betrokken instanties was het in de lijn van evaluatie en het ophalen van leerpunten. Dit document heeft daarbij ook als leidraad gefunctioneerd. Inmiddels weten we dat meerdere instanties bewuster zijn geworden van de impact en dat ze het verder willen opnemen in beleidsplannen en scholingen.

De gemeente Leiden heeft een eerste aanzet gegeven door de "routekaart bij ernstige incidenten" te ontwikkelen.



Dit document zal verder niet actief verder ontwikkeld worden Gymnsport Leiden, maar wel zijn we uiteraard bereid mee te denken in ontwikkelingen.

Ook zijn er al momenten geweest waarin we onze ervaringen konden/mochten delen voor andere sportbestuurders. Het maakt duidelijk indruk als sportbestuurders inzicht krijgen wat er zoal op je afkomt. We realiseren ons dat de situatie uitzonderlijk was, maar niemand heeft garantie dat een dergelijke casus nimmer zal voorkomen.

Arthur Haasbroek  
juni 2023

## Uitspraak Rechtbank: (zaaknummer 09-347771-21)

### Inhoudsindicatie

De rechtbank heeft een 33-jarige man veroordeeld tot een gevangenisstraf van twaalf jaar voor het doden van een 14-jarig meisje, het wegvoeren van haar lichaam, ontucht en het bezit van kinderporno. Daarnaast is de tbs-maatregel met dwangverpleging opgelegd. Op 30 december 2021 heeft de verdachte het meisje, met wie hij ruim een jaar een relatie had, door verwurging om het leven gebracht en heeft haar levenloze lichaam bij een boom in een parkje achtergelaten. Vrijpraak van moord, omdat niet bewezen is dat hij het meisje met voorbedachten rade heeft gedood. Gedragsdeskundigen hebben vastgesteld dat de verdachte een persoonlijkheidsstoornis heeft en een seksuele voorkeur voor meisjes in de puberleefstijd. De rechtbank acht de verdachte verminderd toerekeningsvatbaar. Gelet op de bevindingen van de deskundigen dat er sprake is van gevaar voor herhaling, is naast de gevangenisstraf, de tbs-maatregel met dwangverpleging opgelegd. Gedeeltelijke toewijzing van de vorderingen tot schadevergoeding van de ouders van het meisje.