



KAA GENT
FOUNDATION

NIEMAND

BUITENSPEL

Strategisch Beleidsplan 2026-2031

 **baloise**

Inhoudstafel

| | |
|--|-----------|
| 1. Voorwoord | 5 |
| 2. KAA Gent Foundation | 6 |
| 3. Samenvatting | 7 |
| 4. Organogram | 9 |
| 4.1. KAA Gent Foundation | 9 |
| 4.2. KAA Gent NV | 10 |
| 5. Van open stadionwerking tot impactgedreven organisatie | 11 |
| 5.1. De beginjaren: een open stadion voor de hele stad | 11 |
| 5.2. Groei en professionalisering: de verbindende kracht | 11 |
| 5.3. Verankering en impact: van Gent, voor Gent | 12 |
| 5.4. Continuïteit in verandering | 12 |
| 6. SWOT-analyse van de organisatie | 13 |
| 6.1. Sterktes | 13 |
| 6.2. Zwaktes | 13 |
| 6.3. Opportuniteiten | 13 |
| 6.4. Bedreigingen | 14 |
| 7. Confrontatiematrix KAA Gent Foundation | 15 |
| 8. Beschrijving van de maatschappelijke context | 18 |
| 8.1. Een superdiverse stad in transitie | 18 |
| 8.2. Hardnekkige sociale ongelijkheid en nood aan activering | 18 |
| 8.3. Discriminatie, mensenrechten en veilige omgevingen | 19 |
| 8.4. Sport, vrije tijd en druk op infrastructuur | 20 |
| 8.5. Digitalisering, innovatie en duurzame stedelijke ontwikkeling | 20 |
| 8.6. De positie van de KAA Gent Foundation in deze context | 21 |
| 9. Missie en visie van de KAA Gent Foundation | 22 |
| 10. Kernwaarden van de KAA Gent Foundation | 24 |
| 11. Identificatie van maatschappelijke ambities en partners | 26 |
| 11.1. Strategische ambities van de KAA Gent Foundation | 26 |
| 11.2. Partners | 27 |
| 11.2.1. Kernpartners: het fundament van de werking | 27 |
| 11.2.2. Strategische partners: versterken van kwaliteit en positionering | 29 |
| 11.2.3. Operationele netwerkpartners: lokale verankering en inhoudelijke expertise | 31 |
| 12. Strategische en operationele doelstellingen en indicatoren | 32 |
| 13. Actieplan | 54 |
| Actie 1: OPRICHTING BELEIDSCEL | 54 |
| Actie 2: GANTOISE PLANTREKKERS | 55 |
| Actie 3: GEESTIGE BUFFALO'S | 55 |
| Actie 4: OPLEIDING BUURTSPORTVRIJWILLIGERS | 56 |

| | |
|---|-----------|
| Actie 5: BUURTSPORTWERKING NIEUW GENT | 56 |
| Actie 6: BUURTSPORTWERKING SLUIZEKEN-TOLHUIS-HAM | 57 |
| Actie 7: BUURTSPORTWERKING BLOEMEKENSWIJK | 57 |
| Actie 8: BUURTSPORTWERKING WONDELGEM | 58 |
| Actie 9: BUURTSPORTWERKING WATERSPORTBAAN | 58 |
| Actie 10: MEIDENVOETBAL | 59 |
| Actie 11: WANDELVOETBAL | 59 |
| Actie 12: KOFFIEBAR BIJ PINO | 60 |
| Actie 13: JEUGDHUISWERKING WATERSPORTBAAN | 60 |
| Actie 14: WERKPLEKLEREN IN DE PLANET GROUP ARENA | 61 |
| Actie 15: JEUGDVOETBALNETWERK ELK TALENT TELT | 61 |
| Actie 16: MEISJESVOETBAL VERSTERKEN | 61 |
| Actie 17: ELK TALENT TELT ONDERSTEUNINGSFONDS | 62 |
| Actie 18: STREET LEAGUE 9000 | 63 |
| Actie 19: EEN VEILIGE VOETBALOMGEVING VOOR IEDEREEN | 63 |
| Actie 20: COÖRDINATIE MAATSCHAPPELIJK BELEID KAA GENT | 64 |
| Actie 21: MONITORING, IMPACTMETING EN KWALITATIEVE ANALYSE | 64 |
| Actie 22: GOVERNANCE EN ACCOUNTABILITY | 65 |
| Actie 23: INTERNE EN EXTERNE SENSIBILISERING | 66 |
| Actie 24: DISABILITY ACCESS OFFICER | 66 |
| Actie 25: SUPPORTERSPARTICIPATIE | 67 |
| Actie 26: RONDLEIDINGEN IN DE PLANET GROUP ARENA | 67 |
| Actie 27: NIEMAND GAAT VERLOREN | 68 |
| Actie 28: ERFGOEDWERKING KAA GENT | 68 |
| Actie 29: FOOTBALL MEMORIES | 69 |
| Actie 30: COMMERCIEËLE PARTNERSCHAPPEN | 69 |
| Actie 31: FUNDRAISING | 70 |
| Actie 32: SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP | 70 |
| Actie 33: COMMUNICATIE | 71 |
| Actie 34: FUNCTIEBESCHRIJVINGEN | 72 |
| Actie 35: VORMING VOOR MEDEWERKERS | 72 |
| Actie 36: WELZIJN EN VEILIGHEID OP HET WERK | 72 |
| 14. Financiering | 74 |
| 14.1. Strategische uitgangspunten voor financiering | 74 |
| 14.2. Financieringsstrategie | 74 |
| 14.3. Koppeling met strategische doelstellingen | 75 |
| 14.4. Scenario's | 75 |
| 14.5. Conclusie | 75 |
| 15. Monitoring, impactmeting en kwalitatieve evaluatie | 76 |
| 15.1. Een kritische blik op sport-als-middel | 76 |

| | |
|---|------------|
| 15.2. Relevantie voor de KAA Gent Foundation | 76 |
| 15.3. Van meten naar begrijpen: een versterkte impactbenadering | 77 |
| 15.4. De rol van de cel beleid | 78 |
| 15.5. Concrete vertaling naar de werking | 78 |
| 15.6. Van verantwoorden naar versterken | 78 |
| 16. Veranderingstheorie van de KAA Gent Foundation | 80 |
| 16.1. Inleiding: van ambitie naar impact | 80 |
| 16.2. Probleemstelling en uitgangspunten | 80 |
| 16.3. De kern van de veranderingstheorie | 80 |
| 16.3.1. Input (middelen en randvoorwaarden) | 81 |
| 16.3.2. Activiteiten (interventies) | 81 |
| 16.3.3. Output (directe resultaten) | 81 |
| 16.4. Outcomes: veranderingen bij deelnemers en context | 82 |
| 16.4.1. Individuele outcomes | 82 |
| 16.4.2. Sociale outcomes | 82 |
| 16.4.3. Institutionele outcomes | 82 |
| 16.5. Impact: duurzame maatschappelijke verandering | 82 |
| 16.6. Causale mechanismen: hoe ontstaat verandering? | 82 |
| 16.7. Realistische evaluatie: wat werkt, voor wie en in welke context? | 83 |
| 16.7.1. Wat werkt? | 83 |
| 16.7.2. Voor wie? | 83 |
| 16.7.3. In welke context? | 83 |
| 16.7.4. Waarom werkt het? | 83 |
| 16.8. Kritische randvoorwaarden | 84 |
| 16.9. Monitoring en leren binnen de veranderingstheorie | 84 |
| 16.10. Van praktijk naar betekenisvolle impact | 84 |
| 17. Dankwoord | 85 |
| 18. Bijlagen | 86 |
| 18.1. Safeguarding (welzijn en gezondheid), inclusief handelingsprotocol en gedragscode (2024). | 86 |
| 18.2. Inclusie en diversiteit, inclusief een sensibiliseringsprogramma en een procedure in geval van inbreuken (2025). | 91 |
| 18.3. Antiracismebeleid, inclusief een sensibiliseringsprogramma en een procedure in geval van inbreuken (2025) | 94 |
| 18.4. Toegankelijkheid voor personen met een beperking, inclusief de minimale capaciteit in het hoofdstadion van de club (2024) | 97 |
| 18.5. Ecologische duurzaamheid, inclusief een beleid rond ecologisch wedstrijdmanagement en afvalmanagement (2025) | 101 |
| 19. Literatuur | 103 |

1. Voorwoord

De KAA Gent Foundation is een bijzondere samenwerking tussen een stad, een voetbalclub en haar supporters. Drie stemmen, elk met hun eigen rol en verantwoordelijkheid, maar verenigd rond de gedeelde overtuiging dat voetbal in Gent meer dan twee doelen heeft.

De Stad Gent ziet in onze werking een krachtig instrument om haar stedelijke ambities waar te maken. In een diverse en groeiende stad als Gent is het niet vanzelfsprekend dat iedereen gelijke kansen krijgt om deel te nemen. De KAA Gent Foundation bewijst elke dag dat sport drempels kan verlagen, mensen kan verbinden en perspectief kan bieden waar dat nodig is. Dit beleidsplan sluit naadloos aan bij onze ambitie om te bouwen aan een inclusieve stad waarin niemand achterblijft.

KAA Gent is ervan overtuigd dat een hedendaagse voetbalclub niet alleen wordt beoordeeld op wat er op het veld gebeurt, maar ook op haar rol in de samenleving. De KAA Gent Foundation belichaamt de verantwoordelijkheid die de club opneemt. Zij maakt van KAA Gent een plek waar waarden zoals respect, integriteit, solidariteit en engagement concreet vorm krijgen. Dit beleidsplan versterkt die rol en bevestigt onze ambitie om ook naast het veld toonaangevend te zijn.

Als supporters herkennen wij in dit plan vooral wat KAA Gent voor ons betekent: vriendschap en saamenhorigheid. Supporters zijn meer dan toeschouwers. Wij zijn deel van het verhaal. De KAA Gent Foundation geeft ons de kans om die betrokkenheid om te zetten in engagement, om iets terug te doen voor de stad, voor KAA Gent en voor elkaar. Dit beleidsplan erkent die rol en versterkt de plaats van supporters als actieve partners in een gedeelde maatschappelijke opdracht.

Wij delen dezelfde overtuiging dat de kracht van KAA Gent ligt in haar mensen: spelers, medewerkers, vrijwilligers, partners én supporters. Samen vormen wij een vereniging die in staat is om impact te creëren, op en zeker ook rond het voetbalveld.

In deze beleidsperiode kiezen we voor drie duidelijke prioriteiten: voetbal inzetten als hefboom voor verbinding en kansen, KAA Gent uitbouwen als leeromgeving en motor voor maatschappelijke activering en onze maatschappelijke rol binnen de club sterker verankeren.

Maar bovenal is dit plan een bevestiging van wie we zijn en waar we voor staan: een waardengedreven voetbalclub en een maatschappelijke organisatie die verantwoordelijkheid neemt voor haar omgeving.

Wij nodigen iedereen uit om mee te bouwen aan dit verhaal. Want alleen samen kunnen we realiseren wat hier voorligt: Niemand buitenspel.

Nelke De Grootte
Bestuurder
Supportersraad

Sam Baro
Voorzitter
KAA Gent NV

Bram Van Braeckvelt
Voorzitter
KAA Gent Foundation

2. KAA Gent Foundation

Juridische naam: vzw Voetbal in de stad
Werknaam: KAA Gent Foundation
Zetel: Ottergemsesteenweg Zuid 808, 9000 Gent
Ondernemingsnummer: 0823.319.370
Telefoonnummer: +32 9 330 23 34
email: contact@kaagentfoundation.be
website: www.kaagentfoundation.be
algemeen coördinator: Wim Beelaert

De maatschappelijke werking van KAA Gent is gebouwd als een sterke publiek-private samenwerking tussen de professionele voetbalclub KAA Gent, de Stad Gent en de supporters van KAA Gent, vertegenwoordigd door de KAA Gent Supportersraad. Het doel van de organisatie is de creatie van maatschappelijke meerwaarde voor de brede Gentse samenleving.

Om dit doel te verwezenlijken, organiseert en coördineert de KAA Gent Foundation tal van activiteiten en projecten:

- sociaal-sportief en sociaal-cultureel werk, waarbij de persoonlijke ontwikkeling van mensen en/of het sociale weefsel in de samenleving wordt versterkt. Bijzondere aandacht gaat daarbij naar de participatie, integratie en emancipatie van mensen uit kansengroepen;
- open-stadion initiatieven, waarbij de infrastructuren in beheer van of gebruikt door KAA Gent gebruikt worden voor non-profit activiteiten;
- meer-dan-voetbal netwerken, waarbij sportieve en sociale innovatie in sportclubs, sportverenigingen en sportieve initiatieven wordt bevorderd;
- supportersbetrokkenheid en een participatieve werking met en door supporters van KAA Gent rond het doel en de activiteiten van de vereniging;
- een brede publiekswerking rond KAA Gent met aandacht voor het erfgoed en de geschiedenis van het Gentse voetbal.

De acties die in dit kader van 2026 tot en met 2028 door de KAA Gent Foundation worden ontwikkeld en uitgevoerd, worden beschreven in dit beleidsplan. In 2028 volgt een evaluatie, met oog op een verlenging na eventuele bijsturing tot 2031.

Dit beleidsplan werd goedgekeurd door de algemene vergadering van vzw Voetbal in de stad op 20 mei 2026.

3. Samenvatting

De KAA Gent Foundation is de maatschappelijke werking van KAA Gent en vormt een structurele publiek-private samenwerking tussen de club, de Stad Gent en de KAA Gent-supporters. Vanuit deze verankering zet de organisatie de kracht van voetbal in om gelijke kansen te creëren en maatschappelijke participatie te bevorderen in de Gentse samenleving.

In een stedelijke context gekenmerkt door groeiende diversiteit, aanhoudende sociale ongelijkheid en hoge verwachtingen ten aanzien van middenveldorganisaties, positioneert de KAA Gent Foundation zich als een stabiele en betrouwbare partner. Sport wordt daarbij bewust ingezet als middel voor participatie, persoonlijke ontwikkeling en sociale cohesie.

In deze beleidsperiode maakt de KAA Gent Foundation duidelijke keuzes. De organisatie focust prioritair op vier kernrollen: de organisatie van doelgroepgerichte sociaal-sportieve trajecten, het verzorgen van een breed buurtvoetbalaanbod, de netwerkregie binnen het Gentse voetbalecosysteem en de coördinatie van het maatschappelijk beleid van KAA Gent.

Met dit beleidsplan kiest de KAA Gent Foundation resoluut voor verdere professionalisering, impactgericht werken en een nog sterkere lokale verankering. Voortbouwend op vijftien jaar ervaring als pionier in sociaal-sportief werk wil de organisatie haar leidende rol in België versterken en opnieuw richtinggevend zijn in Europa.

De strategische koers voor de periode 2026–2028, met perspectief tot 2031, wordt vertaald in zeven samenhangende ambities.

Vooreerst blijft de KAA Gent Foundation voetbal inzetten als maatschappelijk instrument. Het sociaal-sportieve aanbod wordt verdiept, buurtsport verder uitgebouwd in meerdere Gentse wijken en nieuwe doelgroepen – waaronder jongeren, meisjes en senioren – worden bereikt. Sport fungeert daarbij als hefboom voor ontmoeting, emancipatie en participatie.

Daarnaast wordt KAA Gent doelgericht ingezet als leeromgeving. Via initiatieven zoals de Bij Pino in Nieuw Gent, Jeugdhuis Watersportbaan en werkplekieren in de Planet Group arena ontwikkelen deelnemers vaardigheden en zetten zij stappen richting opleiding, vrijwilligerswerk of arbeidsmarkt.

De organisatie bouwt tegelijk aan geïntegreerde meer-dan-voetbalnetwerken waarin jeugdvoetbal, buurtvoetbal en futsal elkaar versterken. Door samenwerking en kennisdeling groeit een samenhangend stedelijk voetbalecosysteem dat clubs ondersteunt in hun maatschappelijke rol.

Als maatschappelijke afdeling van KAA Gent neemt de KAA Gent Foundation een centrale rol op in de coördinatie van het maatschappelijk beleid van de club. Thema's zoals inclusie, toegankelijkheid, integriteit en welzijn worden structureel verankerd, met bijzondere aandacht voor stadiontoegankelijkheid, safeguarding en transparante governance.

De KAA Gent Foundation versterkt daarnaast haar supporters-, publieks- en erfgoedwerking. Door supporters actief te betrekken, het clubverleden te ontsluiten en het stadion open te stellen voor een breed publiek, groeit de band tussen club en samenleving en wordt clubliefde vertaald in engagement.

Om haar werking duurzaam te verankeren, investeert de organisatie in financiële weerbaarheid via waardengedreven partnerschappen, structurele fundraising en opbrengstgerichte activiteiten. Deze middelen ondersteunen rechtstreeks de maatschappelijke missie.

Tot slot investeert de KAA Gent Foundation in een sterk personeels- en vrijwilligersbeleid met oog voor duidelijke rollen, talentontwikkeling en welzijn. Een professioneel en gemotiveerd team, omringd door sterke vrijwilligers, is de hoeksteen van de organisatie.

Doorheen dit alles kiest de organisatie expliciet voor een lerende en impactgedreven werking. Via monitoring, data-analyse en kwalitatieve evaluatie wordt de effectiviteit van projecten opgevolgd en bijgestuurd, wat de transparantie en verantwoording versterkt.

Samenwerking vormt de rode draad. In partnerschap met club, stad, supporters, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties bouwt de KAA Gent Foundation aan een netwerk dat expertise en engagement bundelt.

Met dit plan zet de KAA Gent Foundation de komende jaren scherp in op een beperkt aantal duidelijke keuzes, met een focus op datgene waar de organisatie het verschil kan maken. We kiezen voor acties die haalbaar zijn binnen onze werking, goed verankerd zijn in de Gentse context en aansluiten bij onze kernopdracht. Succes meten we niet alleen aan wat we hoeveel keer doen, maar vooral aan de impact die we realiseren: meer participatie, meer kansen, meer verbinding en een sterkere maatschappelijke meerwaarde voor Gent.

De ambitie is helder: tegen 2028 wil de KAA Gent Foundation uitgroeien tot een toonaangevende sociaal-sportieve organisatie die kansen creëert en actief bijdraagt aan een inclusieve stad en een solidaire samenleving waarin niemand buitenspel staat.

4. Organogram

4.1. KAA Gent Foundation

De KAA Gent Foundation is georganiseerd in vzw Voetbal in de stad.

Algemene Vergadering

|

Bestuursorgaan

|

Dagelijks bestuur

| | | | |
|----------------------------|----------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Bram Van Braeckvelt | Raef Ghanem | Nicolas Vanden Eynden | Wim Beelaert |
| Voorzitter (Stad Gent) | Ondervoorzitter (KAA Gent) | Penningmeester | Algemeen |
| | | | Coördinator |
| | | Financiële cel | |
| | | Monika Grela | Regie |
| | | | Mathilde Dispersyn |
| | | | Filippe Van de Craen |

De algemene vergadering (AV) bestaat uit dertien leden, 5 vertegenwoordigers van de Stad Gent, 5 vertegenwoordigers van KAA Gent en 3 vertegenwoordigers van de KAA Gent supporters. Operationeel directeur Sébastien Ronse is één van de vertegenwoordigers van KAA Gent in de AV. De algemene vergadering komt minstens eenmaal per jaar samen.

Het bestuursorgaan (BO) van de KAA Gent Foundation bestaat uit vijf leden: 2 vertegenwoordigers van de Stad Gent (waaronder Bram Van Braeckvelt, voorzitter), 2 vertegenwoordigers van KAA Gent (waaronder Sam Baro, KAA Gentvoorzitter) en 1 vertegenwoordiger van de KAA Gent Supportersraad. Het BO komt minstens tweemaal per jaar samen.

Het financiële beleid van de organisatie wordt opgevolgd door de financiële cel. Daarin zitten de coördinator, de financiële medewerker en de penningmeester van de KAA Gent Foundation, een onafhankelijke adviseur verbonden aan vdk bank en de financieel directeur van KAA Gent. Deze financiële cel komt elk kwartaal samen.

Het inhoudelijke beleid van de organisatie wordt opgevolgd door een ambtelijke stuurgroep. Die bestaat uit vertegenwoordigers van de stedelijke diensten betrokken bij de werking van de KAA Gent Foundation én vertegenwoordigers van KAA Gent NV. Deze stuurgroep komt tweemaal per jaar samen.

Hoewel de KAA Gent Foundation formeel georganiseerd is met een eigen rechtspersoon, fungeert de organisatie in de praktijk als een afdeling van KAA Gent, met collegiaal contact en operationeel overleg op dagelijkse basis.

4.2. KAA Gent NV

| | | | |
|---|-----------------------|--|-------------------------------|
| Bestuursorgaan | | Adviseur | |
| Sam Baro | – | Steven Verdoolaege | |
| Voorzitter | | Adviseur en vertegenwoordiger non-sports | |
| | | | |
| Directiecomité | | | |
| Sébastien Ronse | | Steven Beulque | Kjeld Fort |
| Operationeel Directeur non-sports | | Financieel directeur | Operationeel directeur sports |
| | | | |
| Management | | | |
| | Wouter Georges | Erwin Weiremans | Kenny Van der Vloedt |
| Organisatie Administratie Commercieel Facility Communicatie Horeca Foundation | | | |
| Henk Dedeurwaerder | Tyas Kastelijn | Tom Vandenbulcke | Wim Beelaert |
| | | | Algemeen Coördinator |
| | | | |
| | | | Regie |
| | Monika Grela | Mathilde Dispensyn | Filippe Van de Craen |
| | Financiën | Sport-als-middel | Voetbalnetwerken |

Onder leiding van voorzitter Sam Baro zet het directiecomité de strategische lijnen van KAA Gent NV uit. De voorzitter wordt bijgestaan door een adviseur sport en een adviseur non-sport. De vertegenwoordiger en adviseur non-sport volgt het strategische beleid van de KAA Gent Foundation op en is ook de vertegenwoordiger van de voorzitter jegens de Stad Gent.

Binnen het directiecomité volgen de operationeel directeur non-sports en de financieel directeur de operationele werking van de verschillende non-sportafdelingen op. Eén van deze afdelingen is de KAA Gent Foundation, die het maatschappelijk beleid van de club organiseert en uitvoert. Operationeel werkt deze afdeling in het bijzonder nauw samen met de verantwoordelijken voor organisatie en veiligheid, commercieel en communicatie.

De algemeen coördinator van de KAA Gent Foundation is ook het hoofd van de maatschappelijke afdeling. Hij werkt samen met de gangmakers van de strategische werkingen en de projectverantwoordelijken aan de operationele uitvoering van dit plan.

De doelstellingen van KAA Gent Foundation, alsook de acties om deze doelstellingen te bereiken, worden beschreven in dit beleidsplan. Bij dit beleidsplan hoort ook een formele samenwerkingsovereenkomst 2026-2028 waarin de financiering, de acties en de indicatoren voor de werking wordt vastgelegd en die, met ook op verlenging tot 2031, in 2028 wordt geëvalueerd.

5. Van open stadionwerking tot impactgedreven organisatie

De KAA Gent Foundation vindt haar oorsprong in een fundamentele overtuiging: voetbal is meer dan een spel. Het is ook een middel, een hefboom voor verbinding, persoonlijke ontwikkeling en positieve verandering. Die overtuiging werd expliciet verankerd in het sociaal charter van KAA Gent in 2007, waarin KAA Gent zich als eerste Belgische voetbalclub engageerde om haar wervende kracht structureel in te zetten voor de stad en haar inwoners.

5.1. De beginjaren: een open stadion voor de hele stad

In 2009 werd met de oprichting van vzw *Voetbal in de stad* een unieke publiek-private samenwerking gerealiseerd tussen KAA Gent, de Stad Gent en het OCMW Gent. In 2011 sloten de supporters van KAA Gent aan. De ambitie was helder: het voetbalstadion mocht geen afgesloten plek zijn, maar een open huis voor de stad, waar sport en samenleving elkaar versterken.

Deze open stadionwerking kwam voort uit een bredere visie van de Stad Gent, waarbij investeringen in het nieuwe voetbalstadion van KAA Gent gekoppeld werden aan social return. Voetbal moest bijdragen aan integratie, participatie en sociale cohesie. De eerste beleidsperiode stond dan ook in het teken van pionieren: experimenteren, partnerschappen opbouwen en zoeken naar een eigen methodiek.

Met het eerste beleidsplan "*Kansen voor de stad*" (2012) werd die zoektocht vertaald naar een duidelijke strategie. Voetbal werd bewust ingezet als middel om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken: armoede, onderwijsachterstand, gezondheid en sociale uitsluiting. Projecten zoals buurtwerking, schoolprogramma's en sociale trajecten legden de basis voor wat later zou uitgroeien tot een volwaardige sociaal-sportieve praktijk.

5.2. Groei en professionalisering: de verbindende kracht

De tweede fase van de organisatie werd gekenmerkt door groei, structurering en professionalisering. Wat begon als een kleinschalige werking met één medewerker, groeide uit tot een organisatie met meerdere medewerkers, een groeiend budget en een breed netwerk van partners.

Met het beleidsplan "*De verbindende kracht van KAA Gent*" (2017) werd een belangrijke stap gezet: de KAA Gent Foundation positioneerde zich expliciet als een brede communitywerking die voetbal inzet als verbindend instrument. De focus verschoof van losse projecten naar een geïntegreerde aanpak, met duidelijke trajecten voor deelnemers.

De sociaal-sportieve methodiek werd verder uitgewerkt: deelnemers werden niet enkel bereikt, maar ook begeleid en opgevolgd. Van laagdrempelige deelname groeiden trajecten naar vrijwilligerswerk, engagement en zelfs tewerkstelling. Voetbal werd een ingangspoort naar bredere maatschappelijke participatie.

Tegelijk werd de werking stevig verankerd in Gent. Projecten in wijken zoals Nieuw Gent, samenwerkingen met scholen en welzijnsorganisaties en initiatieven zoals Elk Talent Telt maakten van de KAA Gent Foundation een vaste waarde in het stedelijk weefsel. De organisatie groeide uit tot een brug tussen voetbal en samenleving.

5.3. Verankering en impact: van Gent, voor Gent

In de derde beleidsperiode, “*Van Gent, voor Gent*” (2020) werd de werking verder verdiept en verankerd. De experimentele fase lag achter de rug; de nadruk kwam te liggen op kwaliteit, duurzaamheid en impact.

De samenwerking tussen KAA Gent, de Stad Gent en de KAA Gent Foundation werd structureel vastgelegd in een meerjarige overeenkomst. Deze samenwerking bood stabiliteit en maakte het mogelijk om sterke projecten duurzaam uit te bouwen. Initiatieven zoals Gantoise Plantrekkers, Geestige Buffalo's en wandelvoetbal groeiden uit tot vaste pijlers van de werking. De werking in Nieuw Gent werd verankerd. De wijk Watersportbaan - de Gentse sportwijk bij uitstek - werd een bijkomend werkgebied.

De KAA Gent Foundation ontwikkelde zich verder als sociaal-innovatieve organisatie, met een duidelijke missie en visie. Sport werd gebruikt als middel om te werken aan fysieke en mentale gezondheid, talentontwikkeling, inclusie en sociale cohesie. Professionele community coaches, sterke partnerschappen en een doorgedreven methodiek vormden de kern van deze aanpak.

Daarnaast werd ook de rol binnen de voetbalwereld versterkt. De KAA Gent Foundation werd een voortrekker van maatschappelijk werk binnen het Belgische en Europese voetballandschap en werd meermaals erkend als beste praktijk. De organisatie groeide uit tot een referentie, niet alleen in Gent, maar ook daarbuiten.

5.4. Continuïteit in verandering

Doorheen deze evolutie blijft één constante overeind: de kracht van KAA Gent als verbindend symbool. Het logo, de kleuren en de clubidentiteit vormen een unieke hefboom die mensen samenbrengt, vertrouwen creëert en deuren opent die anders gesloten blijven. Wat begon als een ambitie om het stadion open te stellen voor maatschappelijke initiatieven, is uitgegroeid tot een brede maatschappelijke beweging. Een organisatie die niet alleen projecten uitvoert, maar ook mee vorm geeft aan hoe sport en samenleving elkaar kunnen versterken.

De KAA Gent Foundation staat vandaag sterker dan ooit. Geworteld in Gent, gedragen door partners en supporters, en gedreven door een duidelijke missie: via de kracht van voetbal bouwen aan een solidaire, inclusieve en veerkrachtige samenleving.

6. SWOT-analyse van de organisatie

6.1. Sterktes

De KAA Gent Foundation

- is een structureel verankerde publiek-private samenwerking met KAA Gent, de Stad Gent en de KAA Gent supporters, sinds 2009 uitgebouwd via meerjarige overeenkomsten;
- is een pionier en innoverende actor op vlak van sociaal-sportief werk in ons land, met een sterke reputatie op nationaal- en op Europees niveau;
- is een sterk en herkenbaar merk dankzij de link met KAA Gent, dat fungeert als krachtige hefboom voor maatschappelijke impact en de link met de Stad Gent: verbindend, andersdenkend en normverleggend;
- is een professioneel uitgebouwde organisatie met ervaren sociaal-sportieve coaches en opgebouwde methodische expertise;
- bouwde een groot vertrouwen op bij deelnemers, overheden, kennisinstellingen en partnerorganisaties;
- wordt erkend als kennispartner rond welzijn, gelijke kansen, diversiteit en non-discriminatie in sport;
- is met haar maatschappelijke missie een integraal onderdeel geworden van het DNA van KAA Gent.

6.2. Zwaktes

De KAA Gent Foundation

- is sterk afhankelijk van haar structurele stakeholders en partners voor haar financiering en organisatorische slagkracht;
- heeft een beperkte personeelscapaciteit, wat groei en innovatie afremt;
- maakt onvoldoende werk van een permanente kwalitatieve impactmeting, waardoor haar maatschappelijke effectiviteit minder zichtbaar en bekend is;
- investeert onvoldoende in digitale en communicatieve expertise, waardoor het bereik van de organisatie en de positionering binnen het werkveld onvoldoende is;
- wordt gepercipieerd als deel van de professionele voetbaleconomie, een sector die maatschappelijk- en politiek draagvlak verliest in sociaal-economisch en geopolitiek onzekere tijden;
- heeft te kampen met de schaarse voetbalinfrastructuur in Gent, met wachtlijsten en beperkte uitbreidings- en verbredingsmogelijkheden tot gevolg.

6.3. Opportuniteiten

De KAA Gent Foundation

- kan de groeiende maatschappelijke erkenning van sport als middel en de licentieverplichtingen rond maatschappelijke werking binnen het profvoetbal aangrijpen om haar werking verder te professionaliseren;

- beschikt over de netwerken om haar academische partnerschappen voor onderzoek, innovatie en evidence-based werken verder uit te bouwen en te benutten;
- kan nieuwe inkomstenmodellen ontwikkelen die de financiële onafhankelijkheid van de organisatie kunnen vergroten;
- ziet in digitalisering een hefboom voor een betere communicatie, een sterkere monitoring en kwalitatieve impactmeting en een grotere betrokkenheid van deelnemers en vrijwilligers;
- ziet kansen in de demografische evoluties in de samenleving, waaronder de vergrijzing, die nieuwe werkingsdomeinen mogelijk maken;
- kan de band tussen KAA Gent en de doelgroepen van de KAA Gent Foundation versterken via bezoekenmomenten en dialoog. Zo wordt KAA Gent een deel van de sociale identiteit van nieuwe generaties Gentenaars;
- kan meer structureel inzetten op het laten doorgroeien van talenten, waardoor nog meer deelnemers zouden kunnen doorgroeien in verschillende vrijwilligersrollen in en rond de organisatie;
- kan haar werking opschalen, aansluitend bij een duidelijke maatschappelijke vraag, door meer in te zetten op een kwalitatief laagdrempelig voetbalaanbod.

6.4 Bedreigingen

De KAA Gent Foundation

- werkt in een onzekere economische conjunctuur die de belangrijkste financierders van de organisatie noopt tot budgettaire keuzes;
- merkt een toenemende afstand tussen voetbal en samenleving die zorgt voor een verdere verzakelijking en commercialisering van het professionele voetbalbestel, waardoor ook de hefboom voor maatschappelijke verandering minder sterk gebruikt kan worden;
- ervaart toenemende concurrentie van meer wendbare non-profitorganisaties en kapitaalkrachtige private spelers op het sociaal-sportieve terrein;
- moet zich aanpassen aan de groeiende verwachtingen ingebed in de UEFA en Pro League licentievoorwaarden waardoor een verschuiving van middelen gebeurt naar nieuwe taken die niet noodzakelijk tot de kerntaken van de organisatie behoren;
- ervaart een gebrek aan geïntegreerde vrijwilligerswerking, waardoor deze niet professioneel en gestructureerd wordt vormgegeven binnen de organisatie.

7. Confrontatiematrix KAA Gent Foundation

A. SO-strategieën: sterktes inzetten om opportuniteiten maximaal te benutten

I. Leiderschap bestendigen door verdere professionalisering

De sterke reputatie, methodische expertise en rol als kennispartner positioneren de KAA Gent Foundation uitstekend om de groeiende maatschappelijke erkenning van sport als middel te benutten. Door academische partnerschappen uit te bouwen en evidence-based te werken kan de organisatie haar voortrekkersrol verder versterken. Op deze wijze wil de KAA Gent Foundation uitgroeien tot een referentiecentrum voor sociaal-sportief werk in ons land en een richtinggevende speler in Europa.

II. Het merk en netwerk als hefboom maximaal activeren

De sterke link met KAA Gent, gecombineerd met een breed stakeholdernetwerk, creëert unieke kansen om nieuwe inkomstenmodellen te ontwikkelen, deelnemers te bereiken en maatschappelijke projecten op te schalen. Het merk KAA Gent en het brede netwerk rond KAA Gent en de Stad Gent zullen we doelgericht inzetten als motor voor impact en financiële duurzaamheid.

III. Groeien vanuit bewezen expertise

Als pionier met ervaren medewerkers beschikt de KAA Gent Foundation over de capaciteit om in te spelen op de stijgende vraag naar laagdrempelig voetbalaanbod en nieuwe werkingsdomeinen, zoals activering richting de arbeidsmarkt. We werken aan een doelgerichte en gecontroleerde schaalvergroting binnen de kernexpertise van de organisatie.

B. WO-strategieën: opportuniteiten benutten om zwaktes te verkleinen

IV. Financiële en organisatorische autonomie versterken

Nieuwe inkomstenstromen zullen de afhankelijkheid van structurele partners verminderen en de slagkracht vergroten. Zo evolueren we naar een robuuster en meer gediversifieerd financieringsmodel.

V. Impact zichtbaar maken via onderzoek en data

Digitalisering en academische samenwerking bieden kansen om meer structureel in te zetten op monitoring en impactmeting om de maatschappelijke effectiviteit van de werking beter aan te tonen.

VI. Digitale transformatie versnellen

Investeren in communicatie en digitale tools verhoogt het bereik, versterkt de positionering van de organisatie en ondersteunt vrijwilligers en deelnemers. We verankeren digitalisering als een strategische ondersteuningspijler.

VII. Talentontwikkeling als antwoord op capaciteitsdruk

Door deelnemers te laten doorgroeien tot vrijwilligers kan de KAA Gent Foundation haar buurtsportwerking opschalen. Tegelijk wordt de sociaal-sportieve methodiek blijvend ingezet bij de doelgroep waar deze aanpak het grootste verschil maakt. Zo bouwen we onze unieke kansenfabriek verder uit binnen de beschikbare middelen.

C. ST-strategieën: sterktes inzetten om bedreigingen te neutraliseren

VIII. De maatschappelijke meerwaarde expliciet positioneren

In de context van de verzakelijking van het voetbal is het cruciaal om zichtbaar te maken dat de KAA Gent Foundation een autonome actor is met sterke maatschappelijke impact. Daarom profileren we ons uitdrukkelijk als dé non-profitorganisatie die voetbal gebruikt als middel.

IX. Preferentiële partner blijven voor publieke actoren

Vertrouwen en structurele verankering vormen de beste bescherming tegen budgettaire druk. We zijn en blijven een professionele sociaal-partner die haar meerwaarde bewijst door het leveren van aantoonbare maatschappelijke return.

X. Kwaliteit als onderscheidende factor in een competitievere markt

De combinatie van expertise, legitimiteit en merksterkte biedt een krachtig antwoord op de concurrentie van private non-profitspelers. Wij kiezen expliciet voor lokale verankering, kwaliteit, professionaliteit en duurzame aantoonbare impact.

D. WT-strategieën: kwetsbaarheden beperken waar zwaktes en bedreigingen samenkomen

XI. Strategische focus aanbrengen

Beperkte middelen en stijgende verwachtingen maken scherpe prioritering noodzakelijk. We concentreren onze middelen op die activiteiten met de grootste maatschappelijke impact ten dienste van onze stakeholders, voetbal en samenleving.

XII. Vrijwilligerswerking professionaliseren

Een gebrek aan geïntegreerde structuur voor de vrijwilligerswerking van de organisatie vormt een risico voor continuïteit en groei. We ontwikkelen een gestructureerd vrijwilligersbeleid als derde pijler naast de inzet van professionals en de samenwerking met partnerorganisaties.

XIII. Ruimte- en druk op sportinfrastructuur strategisch beheren

Schaarse voetbalinfrastructuur en beperkte capaciteit vragen om slimme samenwerkingen en innovatieve organisatievormen. We zetten maximaal in op gedeeld gebruik, partnerschappen en efficiënte programmatie.

Op basis van de SWOT-analyse en de confrontatiematrix kiest de KAA Gent Foundation ervoor om:

- niet alle activiteiten verder uit te breiden, maar te focussen op schaalbare (buurtsport)werkingen;
- nieuwe initiatieven enkel op te starten indien er financieel draagvlak voor deze initiatieven is en indien deze initiatieven bijdragen aan de kernopdrachten;
- structureel te investeren in impactmeting en vrijwilligerswerking als hefboom voor groei.

8. Beschrijving van de maatschappelijke context

De KAA Gent Foundation werkt in een stedelijke context die tegelijk dynamisch, ambitieus en kwetsbaar is. Gent ontwikkelt zich verder als groeiende, diverse en internationaal georiënteerde centrumstad, maar staat – zoals andere centrumsteden – voor complexe vraagstukken rond inclusie, kansengelijkheid, participatie en sociale cohesie. Het bestuursakkoord en de beleidsverklaring bij het Meerjarenplan 2026–2031 geven daarbij een duidelijke richting: bouwen aan een welvarende, sociale en duurzame stad die iedereen meeneemt.

Deze ambitie sluit nauw aan bij de missie van de KAA Gent Foundation om via de kracht van voetbal positieve maatschappelijke impact te realiseren en mensen te versterken als deel van een inclusieve samenleving. De organisatie vertaalt stedelijke doelstellingen rond verbondenheid en gelijke kansen naar concrete, toegankelijke en verbindende initiatieven in wijken en buurten.

8.1. Een superdiverse stad in transitie

Gent is vandaag een superdiverse stad met meer dan 160 nationaliteiten. Ongeveer 38% van de inwoners heeft een niet-Belgische herkomst; in zes Gentse wijken vormt deze groep zelfs de meerderheid. Bij kinderen en jongeren is die superdiversiteit nog uitgesprokener: 54% van de 0–19-jarigen heeft een migratieachtergrond en ongeveer 35% van de schoolgaande jeugd groeit op met Nederlands niet als moedertaal.

Deze diversiteit is een rijkdom, maar vraagt ook om beleid dat ontmoeting, wederzijds begrip, participatie en emancipatie actief ondersteunt. De Stad Gent kiest expliciet voor een inclusieve en doelgroepgerichte aanpak, met bijzondere aandacht voor mensen en buurten die structureel minder toegang hebben tot onderwijs, werk, vrijetijd en zorg.

Voor de KAA Gent Foundation betekent dit dat de organisatie werkt op een cruciaal snijvlak van sport, integratie en sociale verbinding. Voetbal overstijgt taal, culturele achtergrond en socio-economische positie en creëert laagdrempelige ontmoetingskansen die elders vaak moeilijker tot stand komen. In een stedelijke omgeving waar samenleven in diversiteit een permanente opdracht vormt, groeit het belang van plekken waar mensen elkaar spontaan ontmoeten, zich veilig voelen en zich herkennen in een gedeeld verhaal. KAA Gent en de KAA Gent Foundation zijn zulke plekken.

8.2. Hardnekkige sociale ongelijkheid en nood aan activering

Ondanks een sterke economische dynamiek en een levendig stedelijk weefsel ervaren niet alle Gentenaars dezelfde kansen. De Omgevingsanalyse Gent 2024 toont dat naar schatting ongeveer 33.000 Gentenaars onder de armoedegrens leven, waaronder ongeveer 6.300 kinderen (0–17 jaar) en 3.250 jongeren (18–24 jaar). De hoogste concentraties van armoede en meervoudige achterstelling vinden we in de 19de-eeuwse gordel en in wijken zoals

Nieuw-Gent, Rabot-Blaisantvest, Sluizeken-Tolhuis-Ham, Muide-Meulestede, Bloemekenswijk, Watersportbaan, Dampoort en Ledeberg.

De Gentse werkzaamheidsgraad bedraagt 73,3% en ligt iets onder het Vlaams gemiddelde, terwijl de werkzoekendengraad met 10,8% duidelijk hoger is dan in Vlaanderen als geheel. Vooral mensen met een migratieachtergrond, personen met een beperking, 55-plussers en NEET-jongeren zijn ondervertegenwoordigd op de arbeidsmarkt en botsen op bijkomende drempels zoals discriminatie, gezondheidsproblemen en beperkte toegang tot opleidingskansen.

Binnen deze context groeit het besef dat maatschappelijke participatie niet uitsluitend via klassieke welzijns- of arbeidsmarktinstrumenten verloopt. Informele leeromgevingen, talentontwikkeling, positieve rolmodellen en het versterken van sociale netwerken spelen minstens een even grote rol. Hier sluit de missie van de KAA Gent Foundation rechtstreeks bij aan: door sport doelgericht in te zetten als middel voor persoonlijke groei, competentieontwikkeling en sociale integratie biedt de organisatie trajecten die kwetsbare inwoners ondersteunen richting opleiding, vrijwilligerswerk of arbeidsmarkt.

8.3. Discriminatie, mensenrechten en veilige omgevingen

De Gentse context wordt ook gekenmerkt door ervaringen van discriminatie en uitsluiting. Onderzoek en praktijktesten tonen structurele discriminatie aan op de private huurmarkt en in wervingsprocedures, onder meer op basis van herkomst, handicap of leeftijd. Daarnaast signaleren verschillende groepen – waaronder LGBTQIA+-personen, mensen met een migratieachtergrond en personen met een beperking – verhoogde gevoelens van onveiligheid en ervaren drempels tot volwaardige participatie.

Het Gentse mensenrechten- en antidiscriminatiebeleid kiest daarom voor een combinatie van inclusieve maatregelen voor alle Gentenaars en specifieke acties voor groepen die disproportioneel met uitsluiting te maken krijgen. De KAA Gent Foundation krijgt binnen dit kader een duidelijk mandaat om te investeren in veilige sportomgevingen, safeguarding, antiracisme, integriteit en non-discriminatie.

De organisatie vertaalt dit mandaat in concrete instrumenten en praktijken: een safeguardingbeleid met handelingsprotocol, gedragscode en meldpunten, een antiracismebeleid en een beleid rond inclusie en diversiteit in stadion en werking. Door bewust te werken aan veilige, inclusieve en toegankelijke sportcontexten voor kinderen, jongeren, volwassenen en senioren draagt de KAA Gent Foundation bij aan de stedelijke ambitie om Gent uit te bouwen tot een mensenrechtenstad waarin niemand wordt achtergelaten.

8.4. Sport, vrije tijd en druk op infrastructuur

Gent beschouwt sport, cultuur en andere vrijetijd domeinen als essentiële bouwstenen van stedelijk welzijn. Ze brengen mensen samen, versterken het sociaal weefsel en bieden ruimte voor ontspanning, zelfontplooiing en ontmoeting over verschillen heen. Tegelijk laat de Omgevingsanalyse Gent 2024 zien dat vrijetijdsparticipatie ongelijk verdeeld blijft en sterk wordt beïnvloed door inkomen, opleidingsniveau en gezondheid.

Ondanks instrumenten zoals UiTPAS met kansentariaf geeft bijna de helft van de mensen in een kwetsbare positie aan zich geen regelmatige deelname aan vrijetijdsactiviteiten te kunnen permitteren. De sportinfrastructuur staat onder druk: er is een tekort aan openlucht velden, er zijn wachtlijsten bij sportclubs en veel verenigingen kampen met een tekort aan trainers en vrijwilligers.

In dat spanningsveld vervult de KAA Gent Foundation een aanvullende en structurele rol. De organisatie biedt laagdrempelige sport- en beweegkansen in wijken waar de nood het hoogst is, met bijzondere aandacht voor kinderen en jongeren in een kwetsbare positie, meisjes, senioren en mensen met een beperking. Via buurtsport, wandelvoetbal, meisjesvoetbal en doelgroepgerichte sociaal-sportieve trajecten worden drempels verlaagd en worden formele clubwerking en vrijetijdsaanbod aangevuld. Door haar verankering in de Planet Group Arena en de samenwerking met KAA Gent NV helpt de KAA Gent Foundation stadion en clubwerking open te stellen voor een breed publiek.

8.5. Digitalisering, innovatie en duurzame stedelijke ontwikkeling

De Stad Gent zet de komende jaren sterk in op digitalisering, duurzaamheid en innovatieve oplossingen voor stedelijke uitdagingen. Digitalisering wordt gezien als hefboom om dienstverlening toegankelijker en efficiënter te maken, doelgroepen beter te bereiken en maatschappelijke impact zichtbaarder te monitoren, maar de omgevingsanalyse waarschuwt tegelijk voor digitale kloof en het risico dat kwetsbare groepen uit beeld verdwijnen.

Voor de KAA Gent Foundation betekent dit dat digitalisering een ondersteunend instrument is, geen doel op zich. Het biedt kansen om deelnemers beter op te volgen, impactgegevens te verzamelen en communicatie met partners, supporters en beleidsmakers te versterken, terwijl fysiek contact op het veld, in de wijk en in het stadion de kern van de sociaal-sportieve methodiek blijft.

Gent kiest daarnaast voor duurzame ruimtelijke ontwikkeling, met verdichting in de groeistad, aandacht voor groen en klimaatadaptatie en een verdere transitie naar duurzame mobiliteit. Deze evoluties beïnvloeden rechtstreeks de leefwereld van de doelgroepen van de KAA Gent Foundation, van de beschikbaarheid van veilige publieke ruimte tot de bereikbaarheid van stadion en wijkwerkingen. Door aanwezig te zijn in verschillende wijken, samen te werken met

lokale partners en sport als verbindend instrument in te zetten, draagt de KAA Gent Foundation bij aan leefbare buurten en een stad waar mensen zich thuis voelen.

8.6. De positie van de KAA Gent Foundation in deze context

In deze maatschappelijke context is de missie van de KAA Gent Foundation bijzonder actueel. De organisatie bevindt zich op het kruispunt van sport, welzijn, onderwijs, werk en stedelijke ontwikkeling en fungeert als schakel tussen voetbalclub, stad, supporters en een brede waaier aan maatschappelijke partners.

Door veilige, inclusieve en toegankelijke sportomgevingen te creëren waarin mensen zich kunnen ontwikkelen, verbonden voelen en nieuwe perspectieven ontdekken, draagt de KAA Gent Foundation rechtstreeks bij aan de Gentse ambitie om niemand achter te laten. De organisatie is daarmee niet alleen een complementaire speler, maar een structurele partner in het realiseren van een solidaire, veerkrachtige en inclusieve stad.

Deze beschrijving van de maatschappelijke context is gebaseerd op de *Omgevingsanalyse Gent 2024* en recente gegevens uit *Gent in cijfers / Buurtmonitor Gent*. De verdere hoofdstukken van dit beleidsplan vertalen deze context naar missie, strategische keuzes, doelstellingen en acties van de KAA Gent Foundation in de periode 2026–2028, met perspectief tot 2031.

9. Missie en visie van de KAA Gent Foundation

De KAA Gent Foundation werd opgericht in 2009 als een publiek-private samenwerking tussen KAA Gent en de Stad Gent. In 2011 kwamen daar de KAA Gentsupporters bij. Sindsdien bouwen we aan een professionele sociaal-sportieve praktijk met oog voor kwaliteit en duurzame impact. Mensen verenigen en versterken, met de verbindende kracht van voetbal en KAA Gent, is sinds de start onze opdracht.

Samenwerking met iedereen die op ons pad kwam, hebben we steeds hoog in het vaandel gedragen. We hebben in Gent en in Vlaanderen mee de kar getrokken voor de erkenning van sociaal-sportief werk. Als eerste en in samenwerking met de Arteveldehogeschool en de Universiteit Gent beschreven we in 2018 een theoretisch kader voor sociaal-sportief werk. Dat heeft in 2020 geleid tot de erkenning van sociaal-sportief werk door de Stad Gent en heeft bijgedragen tot de opmaak van het Masterplan BIIND van Sport Vlaanderen.

In 2020 sloten we met de Stad Gent en met KAA Gent een 'masterconvenant' af: een formeel geïntegreerd beleids- en financieel kader met vastgelegde opdrachten en doelstellingen. Deze aanpak hanteren we opnieuw. Inhoudelijk kiezen we echter voor een sterke vernieuwing. De veranderende samenleving en financiële context vraagt een hervorming van onze werking om binnen het beperkte budgettaire kader toch een grotere impact te kunnen realiseren.

Missie en visie

De strategische keuzes brengen ons tot de volgende missie en visie voor onze organisatie:

De KAA Gent Foundation gebruikt **de kracht van voetbal** optimaal om een **positieve impact** op de samenleving te creëren. Met **sport als middel** en **KAA Gent als magneet** creëren we **veilige, toegankelijke en inclusieve omgevingen** waarin mensen **sporten en bewegen, vaardigheden ontwikkelen, sociale relaties versterken** en **actief deelnemen**. Zo werken we mee aan een stad waar **niemand buitenspel** staat.

We willen maximaal bijdragen aan de in het Gentse bestuursakkoord (2025-2031) vastgelegde doelstelling om van Gent de meest inclusieve stad te maken waar sport toegankelijk is voor iedereen en waar sport ook wordt ingezet als middel om de Gentenaars te verbinden en te versterken. Dat willen wij doen op een professionele wijze, met een kwalitatief hoogstaande werking en met een blijvende positieve impact.

Een sterke samenwerking met onze interne stakeholders (KAA Gent, Stad Gent en de KAA Gent supporters) staat daarbij voorop. Ook externe stakeholders reiken we de hand. Overleg, afstemming en samenwerking met de andere Gentse sociaal-sportieve praktijken kan en moet sport-als-middel in Gent nog sterker maken. Ook samenwerking met tal van partnerorganisaties verbonden aan de opdrachten die ons worden gegeven streven we na, met het oog op een win-win voor voetbal én samenleving.

Verder komen voor ons het belang van deelnemers aan onze projecten, de buurten waar we actief zijn en het welzijn van onze vrijwilligers en medewerkers op de eerste plaats. Met voetbalwaarden als fairplay, respect en samenspel willen we ook in de komende jaren in Gent en aan de Gentenaars meer kansen geven.

10. Kernwaarden van de KAA Gent Foundation

De KAA Gent Foundation is een waardengedreven praktijk die elke dag werkt op het kruispunt van sport, samenleving en persoonlijke ontwikkeling. Vanuit de overtuiging dat voetbal een krachtige hefboom is voor maatschappelijke verandering, zetten we in op verbinding, participatie en gelijke kansen.

Onze kernwaarden vormen het fundament van onze werking. Ze geven richting aan onze keuzes, bepalen hoe we samenwerken en maken zichtbaar waar wij als organisatie voor staan. Ze verbinden onze missie met onze dagelijkse praktijk en vormen het kompas voor medewerkers, vrijwilligers, partners en supporters.

I. Inclusie

Wij geloven dat iedereen recht heeft op volwaardige deelname aan de samenleving. We creëren toegankelijke en veilige omgevingen waarin niemand wordt uitgesloten en iedereen de kans krijgt om mee te doen en te groeien.

II. Verbinding

Wij brengen mensen samen en bouwen bruggen. Vanuit de kracht van voetbal en KAA Gent creëren we ontmoeting tussen mensen, buurten en generaties. Zo versterken we het sociale weefsel van de stad.

III. Versterking

Wij geloven in de kracht en groei van mensen. We vertrekken vanuit talenten en begeleiden mensen naar meer zelfvertrouwen, zelfredzaamheid, emancipatie en maatschappelijke participatie.

IV. Engagement

Wij nemen verantwoordelijkheid voor de samenleving met onze professionele voetbalclub als sterkte. Samen met club, stad en supporters zetten we ons actief in voor een inclusieve en solidaire samenleving.

V. Samenwerking

Wij realiseren impact samen met anderen. We werken structureel samen met partners die onze waarden delen en bouwen aan sterke netwerken die onze maatschappelijke impact vergroten.

VI. Professionaliteit

Wij streven naar kwaliteit, betrouwbaarheid en impact. We werken methodisch, transparant en impactgedreven en bouwen aan een sterke, lerende organisatie.

VII. Geloof in de kracht van KAA Gent

Voetbal is onze hefboom voor maatschappelijke verandering. We benutten de unieke aantrekkingskracht van KAA Gent om mensen te verbinden, te motiveren en kansen te creëren.

Deze kernwaarden zijn een uitnodiging tot handelen. Ze vormen het fundament van hoe wij werken en tegelijk een gedeelde verantwoordelijkheid voor iedereen die zich met onze organisatie verbonden voelt. Wij nodigen dan ook medewerkers, vrijwilligers, partners, supporters en deelnemers aan onze activiteiten uit om deze waarden mee uit te dragen en er samen met ons vorm aan te geven.

Zo bouwen we allemaal samen aan een stad en een samenleving van betrokken, geëngageerde en solidaire burgers. Zo bouwen we samen aan een samenleving waar iedereen kan meespelen en niemand buitenspel staat.

11. Identificatie van maatschappelijke ambities en partners

11.1. Strategische ambities van de KAA Gent Foundation

In een stad die expliciet kiest voor inclusie, gelijke kansen en participatie, wil de KAA Gent Foundation een sterke partner zijn in het versterken van sociale cohesie en het vergroten van kansen voor alle Gentenaars.

De maatschappelijke rol van de KAA Gent Foundation moet worden gezien tegen de achtergrond van een stedelijke context waarin diversiteit toeneemt, sociale ongelijkheid hardnekkig blijft en participatie niet vanzelfsprekend is. Net in die omgeving groeit het belang van organisaties die bruggen slaan tussen mensen en drempels verlagen tot ontmoeting, ontplooiing en engagement. De KAA Gent Foundation neemt deze rol bewust op en wil bijdragen aan een solidaire en veerkrachtige stad waarin niemand wordt uitgesloten.

Als motor van het maatschappelijk beleid van KAA Gent vervult de KAA Gent Foundation bovendien een voorbeeldfunctie binnen het Belgische en Europese voetbal. Vandaag geldt KAA Gent als viersterrenclub binnen het FSR-kader van de Pro League; de uitgesproken ambitie is om uit te groeien tot de referentieorganisatie met aantoonbare kwalitatieve impact en vernieuwende projecten.

Voortbouwend op vijftien jaar pionierswerk wil de KAA Gent Foundation haar leidersrol in sociaal-sportief werk bestendigen en verdiepen. Met een eigenzinnige Gentse aanpak heeft zij haar stempel gedrukt op zowel het maatschappelijke werk binnen de Pro League als op het bredere sociaal-sportief landschap in België. De eerdere erkenningen als beste maatschappelijke voetbalwerking van het land en als Europese voortrekker bevestigen deze positie. Net zoals KAA Gent sportief naar het hoogste niveau streeft, wil de KAA Gent Foundation tegen 2028 ook naast het veld opnieuw uitgroeien tot de hoogst gewaardeerde in haar werkdomein.

Om deze ambitie waar te maken kiest de KAA Gent Foundation voor gerichte maatschappelijke meerwaarde. Zij versterkt haar kernexpertise door nog nadrukkelijker in te zetten op voetbal in al zijn sociaal-inclusieve vormen – van jeugd- en buurtvoetbal tot G-voetbal en sociaal-sportieve trajecten – en richt zich daarbij expliciet op doelgroepen voor wie toegang tot sport en maatschappelijke participatie minder vanzelfsprekend is. Bijzondere aandacht gaat naar kinderen en jongeren, meisjes, ouderen en mensen in een kwetsbare positie.

Daarnaast wil de KAA Gent Foundation sport doelgericht inzetten als hefboom voor activering en talentontwikkeling, zodat deelnemers niet alleen op het veld maar ook daarbuiten groeien. Het versterken van arbeidsvaardigheden en zelfredzaamheid draagt immers rechtstreeks bij aan duurzame maatschappelijke participatie.

De aantrekkingskracht van het merk KAA Gent wordt daarbij strategisch benut om mensen te verbinden, drempels te verlagen en een breed publiek te bereiken. Tegelijk kiest de KAA Gent Foundation ervoor haar werking sterker lokaal te verankeren door aanwezig te zijn in meerdere wijken en zo bij te dragen aan positieve identiteitsvorming en samenlevingsopbouw.

In een werkveld dat steeds competitiever wordt en waarin flexibele, vaak privaat gefinancierde organisaties zich nadrukkelijk positioneren rond jongerenwerking, arbeidsmarkttoeleiding en sociaal ondernemerschap, blijft de KAA Gent Foundation zich onderscheiden door haar lokale verankering, betrouwbaarheid en expertise. Waar snelheid en schaal soms primeren, kiest de KAA Gent Foundation bewust voor kwaliteit, continuïteit en aantoonbare impact.

De maatschappelijke ambitie van de KAA Gent Foundation kan daarom worden samengevat als volgt: een leidende sociaal-sportieve actor zijn die, in nauwe samenwerking met stad en club, blijvend bijdraagt aan een inclusieve samenleving waarin mensen worden verbonden, versterkt en gesteund om volwaardig deel te nemen.

In een samenleving waarin verbondenheid en solidariteit steeds minder vanzelfsprekend is, wil de KAA Gent Foundation meer zijn dan een organisator van sociale projecten. De KAA Gent Foundation wil in Gent een motor zijn van democratie, burgerschap en gelijke rechten voor iedereen.

11.2. Partners

Door te bouwen aan duurzame en complementaire partnerschappen positioneert de KAA Gent Foundation zich als een verbindende kracht in de samenleving en als regisseur van een breed sociaal-sportief ecosysteem dat mensen versterkt en maatschappelijke innovatie en ontwikkeling mogelijk maakt.

Als sociaal-innovatieve organisatie op het kruispunt van sport, welzijn, sociaal beleid en stedenbeleid kiest de KAA Gent Foundation bewust voor een gelaagd partnerschapsmodel waarin lokale verankering, professionele versterking en samenwerking elkaar wederzijds ondersteunen.

Dit model vertrekt vanuit één strategische overtuiging: duurzame maatschappelijke impact ontstaat wanneer organisaties hun expertise, middelen en netwerken bundelen. Door partnerschappen niet louter operationeel maar ook strategisch te organiseren, vergroot de KAA Gent Foundation haar slagkracht, legitimiteit en bereik.

De Foundation onderscheidt daarbij drie complementaire niveaus van samenwerking: kernpartners, strategische partners en operationele netwerkpartners.

11.2.1. Kernpartners: het fundament van de werking

De kernpartners zijn structureel verbonden met de KAA Gent Foundation en maken de realisatie van onze missie op lange termijn mogelijk. Ze bieden stabiliteit, maatschappelijke legitimiteit en een gedeeld engagement om met sport-als-middel bij te dragen aan de samenleving.

KAA Gent NV

Als maatschappelijke afdeling van KAA Gent NV is de KAA Gent Foundation diep verankerd in het DNA van de club. De samenwerking, vastgelegd in een meerjarige overeenkomst,

garandeert continuïteit en maakt het mogelijk om maatschappelijk ondernemerschap duurzaam te integreren in de clubwerking.

KAA Gent erkent haar maatschappelijke verantwoordelijkheid als een onderdeel van haar identiteit en ondersteunt de KAA Gent Foundation via substantiële financiële middelen, infrastructuur en logistieke capaciteit, onder meer in de Planet Group arena. Daarnaast stelt de club haar sterke merk, netwerk en uitstraling ter beschikking als hefboom voor maatschappelijke impact.

De KAA Gent Foundation is als eerste supporter van KAA Gent loyaal en trouw aan de club, draagt de kleuren en het logo professioneel en trots uit en bouwt zo mee aan een groter maatschappelijk draagvlak voor KAA Gent.

Deze wederkerigheid positioneert de relatie als een strategische alliantie waarin een sterke sportieve uitstraling, economische groei en maatschappelijke meerwaarde elkaar versterken.

Stad Gent

De Stad Gent is een essentiële partner die de ambitie deelt om te bouwen aan een warme, inclusieve en participatieve stad. De beleidsprioriteiten sluiten aan bij de missie van de KAA Gent Foundation.

De samenwerking vertaalt zich in een sterke structurele ondersteuning van de acties die kaderen in de beleidsdoelstellingen van de Stad Gent. Daarnaast faciliteert de Stad het bereik naar de beschreven doelgroepen en versterkt zij de lokale verankering van de werking.

Omgekeerd fungeert de KAA Gent Foundation als een belangrijke actor in het omzetten van stedelijke beleidsambities naar concrete praktijken, in het bijzonder in buurten waar klassieke vormen van dienstverlening of verenigingsleven minder aanwezig zijn. Ook deze samenwerking is wederkerig en gericht op de creatie van een blijvende maatschappelijke meerwaarde voor de hele stad.

KAA Gentsupporters

De supporters van KAA Gent vormen een unieke en onmisbare partner in het realiseren van de maatschappelijke opdracht van de KAA Gent Foundation. Als sociale en emotionele ruggengraat van de club vertegenwoordigen zij een krachtig netwerk dat verbondenheid en solidariteit tastbaar maakt.

Supporters zijn niet enkel betrokken toeschouwers, maar actieve deelnemers van de maatschappelijke werking via vrijwilligersengagement, deelname aan sociale initiatieven en steun aan projecten. Hun sterke lokale verankering fungeert bovendien als brug naar de bredere Gentse samenleving en vergroot het maatschappelijk draagvlak van de KAA Gent Foundation in de Gentse regio.

De tribunes van KAA Gent weerspiegelen een brede diversiteit aan supportersculturen, met onder meer dynamische subculturen van jongeren waarin identiteit, groepsgevoel en expressie centraal staan. In deze context worden soms grenzen verkend, wat een spanningsveld kan creëren met de waarden die de KAA Gent Foundation uitdraagt. De KAA Gent Foundation kiest ervoor om deze emotionele betrokkenheid en passie van jonge

supporters positief te benaderen via dialoog en participatie. Wederzijds respect vormt daarbij de noodzakelijke basis voor een constructieve relatie.

Door kansen te creëren voor supporters om hun engagement maatschappelijk en positief te vertalen, onder meer via supportersparticipatie, supporterscultuur, toegankelijkheid voor supporters met een beperking en de erfgoedwerking, groeit gedeelde clubliefde uit tot gedeelde verantwoordelijkheid. In een samenleving waarin verbondenheid minder vanzelfsprekend is, vertegenwoordigen supporters een groot sociaal kapitaal dat ons werkveld uniek maakt.

11.2.2. Strategische partners: versterken van kwaliteit en positionering

Strategische partners dragen bij aan de verdere professionalisering, innovatie en sterkere positionering van de KAA Gent Foundation. Zij verhogen de methodische kwaliteit van de werking en ondersteunen de ambitie om een toonaangevende sociaal-sportieve organisatie te blijven.

Pro League

De Pro League biedt het nationale kader voor maatschappelijk werk in een professionele voetbalclub en bepaalt de kwaliteitsstandaarden waarop de clubs worden geëvalueerd, onder meer op het vlak van inclusie, toegankelijkheid, duurzaamheid en governance.

Binnen dit kader neemt de KAA Gent Foundation een voortrekkersrol op door impactvolle projecten te ontwikkelen, een sterk diversiteits- en safeguardingsbeleid te implementeren en maatschappelijke verantwoordelijkheid met voetbal als middel structureel te verankeren in stad en club. Deze positie ondersteunt de uitgesproken ambitie om door te groeien tot de referentie binnen de Pro League en zich te profileren als voorbeeldorganisatie in België en in Europa.

UGent, Arteveldehogeschool en HOGent

De samenwerking met Universiteit Gent, Arteveldehogeschool en HOGent helpt de KAA Gent Foundation om haar werking verder te verdiepen en de maatschappelijke impact ervan beter zichtbaar te maken. Dankzij hun wetenschappelijke en praktijkgerichte expertise krijgt de KAA Gent Foundation meer inzicht in de effecten van haar projecten en kan zij haar aanpak waar nodig bijsturen en versterken.

Als kennispartners dragen deze onderwijsinstellingen bij aan onderzoek, evaluatie en methodische ontwikkeling binnen de organisatie. Tegelijk vormen zij een belangrijke bron van jong talent via stages en praktijktrajecten in onder meer sociaal werk, pedagogiek en sportwetenschappen.

De continue uitwisseling tussen onderwijs, onderzoek en praktijk stimuleert vernieuwing en ondersteunt de verdere professionalisering van de KAA Gent Foundation. Zo kan de organisatie haar maatschappelijke rol blijven versterken en inspelen op nieuwe uitdagingen binnen het sociaal-sportieve werkveld.

Sport Vlaanderen

Sport Vlaanderen is een strategische partner die via haar beleidskaders, expertise en ondersteuningsinstrumenten bijdraagt aan de verdere ontwikkeling van sport in Vlaanderen. De organisatie stimuleert sportparticipatie, zet in op inclusie en erkent steeds nadrukkelijker de maatschappelijke kracht van sport.

Voor de KAA Gent Foundation betekent deze samenwerking een versterking van haar bovenlokale verankering en een bevestiging van haar rol als innoverende sociaal-sportieve actor. Door aan te sluiten bij Vlaamse beleidsprioriteiten kan de KAA Gent Foundation haar werking verder professionaliseren, kennis delen en succesvolle praktijken breder laten doorstromen.

De samenwerking met Sport Vlaanderen ondersteunt daarmee niet alleen de kwaliteit van de werking, maar vergroot ook het potentieel om duurzame maatschappelijke impact te realiseren.

Commerciële partners

Naast publieke en maatschappelijke partners werkt de KAA Gent Foundation samen met commerciële organisaties die haar maatschappelijke ambities helpen realiseren. Deze partners bieden niet alleen financiële ondersteuning, maar bieden ook expertise, netwerken en middelen aan die de slagkracht van de KAA Gent Foundation vergroten. Zo maken zij het mogelijk om projecten te verdiepen, nieuwe initiatieven te ontwikkelen en snel in te spelen op maatschappelijke noden.

De KAA Gent Foundation hanteert hierbij een uitgesproken waardengedreven partnerbeleid. Samenwerkingen worden niet louter vanuit economische meerwaarde benaderd, maar vertrekken vanuit gedeelde principes zoals respect, integriteit, duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid. De KAA Gent Foundation waakt erover dat elke commerciële samenwerking bijdraagt aan haar maatschappelijke geloofwaardigheid. Op die manier versterken commerciële partners de sociale opdracht van de organisatie in plaats van ervan af te wijken.

Zowel bedrijven uit het netwerk van KAA Gent als externe organisaties kunnen hierin een betekenisvolle rol opnemen. Door doelgerichte en zorgvuldige keuzes te maken, bouwt de KAA Gent Foundation aan een breed partnerschap waarin publieke, sociale en private actoren elkaar versterken. Commerciële samenwerking is dan ook geen doel op zich, maar een strategisch middel om haar maatschappelijke impact sterker te verankeren.

Sociaal-Sportief Platform

Het Sociaal-Sportief Platform brengt organisaties uit Vlaanderen en Brussel samen die sport inzetten om mensen te versterken en maatschappelijke drempels te verlagen. Door deel uit te maken van dit netwerk blijft de KAA Gent Foundation verbonden met wat er leeft binnen het sociaal-sportieve werkveld en versterkt zij haar rol buiten de stad.

De KAA Gent Foundation deelt haar ervaring met andere organisaties en helpt zo meebouwen aan de verdere erkenning van sociaal-sportief werk in Vlaanderen. Deze

samenwerking past bij de ambitie om niet alleen projecten te realiseren, maar ook actief bij te dragen aan de beleidsinbedding van sport als middel in onze regio.

11.2.3. Operationele netwerkpartners: lokale verankering en inhoudelijke expertise

Tenslotte werkt de KAA Gent Foundation samen met een breed netwerk van operationele partners: maatschappelijke actoren, diensten en partnerorganisaties die – afhankelijk van het thema of de activiteiten – hun expertise en medewerkers inzetten om projecten te versterken, gemeenschappelijke doelstellingen te realiseren en deelnemers optimaal te ondersteunen.

Deze partnerschappen zijn flexibel en sluiten nauw aan bij de noden van specifieke projecten of doelgroepen. Samen vertegenwoordigen zij tientallen organisaties uit diverse sectoren, waaronder het middenveld, sociaal werk, geestelijke gezondheidszorg, onderwijs, ouderenzorg, erfgoed en cultuur, evenals lokale voetbalclubs of wijkinitiatieven. Deze multidisciplinaire samenwerking verhoogt de kwaliteit van de initiatieven en maakt een geïntegreerde aanpak mogelijk.

Met KAA Gent als verbindende ontmoetingsplaats is de KAA Gent Foundation actief op het kruispunt van verschillende maatschappelijke domeinen. Door organisaties samen te brengen rond gedeelde waarden en ambities ontstaat een krachtig netwerk dat niet alleen projecten versterkt, maar ook bijdraagt aan duurzame ondersteuning en ontwikkeling van de deelnemers.

12. Strategische en operationele doelstellingen en indicatoren

De strategische en operationele doelstellingen van de KAA Gent Foundation worden verankerd in de meerjarige samenwerkingsovereenkomst met KAA Gent NV en de Stad Gent. Deze overeenkomsten definiëren de maatschappelijke opdracht van de Foundation voor de periode 2026-2028 met de mogelijkheid deze te verlengen tot 2031.

STRATEGISCHE DOELSTELLING 1

Sport als middel sterker benutten

De KAA Gent Foundation zet sport en in het bijzonder voetbal doelgericht in om mensen te verbinden, te versterken en samenleven te bevorderen. Daarbij combineert zij een gerichte sociaal-sportieve aanpak met een buurtsportaanbod dat laagdrempelige sportkansen creëert. Prioriteit hierbij is de ontwikkeling van een geïntegreerd vrijwilligersbeleid gericht op instroom; opleiding, begeleiding en retentie van vrijwilligers.

Indicatoren

Resultaat

- Minstens 60% van de deelnemers geeft aan sterker te staan in sociale vaardigheden of zelfvertrouwen.

Proces

- Aantal deelnemers dat deelneemt aan de sociaal-sportieve en buurtsportwerkingen per jaar.
- Aantal buurtsportactiviteiten en sociaal-sportieve sessies dat jaarlijks georganiseerd wordt.

OPERATIONELE DOELSTELLING 1.1.

Beleidswerk versterken

De KAA Gent Foundation versterkt haar beleidswerk als instrument voor strategische groei, kwaliteitscontrole en kennisdeling. Dit beleidsplan vormt daarbij het centrale referentiekader voor de opvolging en evaluatie van de werking. Door systematische reflectie, monitoring van projecten en samenwerking met kennisinstellingen ontwikkelt de organisatie zich verder als een lerende en impactgedreven praktijk.

Tegelijk positioneert de KAA Gent Foundation zich opnieuw sterker als kennispartner binnen het sociaal-sportieve werkveld. Door praktijkervaring te delen in netwerken, onderzoek en beleidsdialogen draagt de organisatie bij aan de verdere ontwikkeling en erkenning van sociaal-sportief werk in Vlaanderen en binnen het Football & Social Responsibility-kader van het professionele voetbal.

Indicatoren

Resultaat

- De organisatie ontwikkelt zich aantoonbaar als lerende en impactgedreven praktijk (vb. jaarlijks actieplan met bijstellingen op basis van analyses in de beleidscel).
- De KAA Gent Foundation wordt door minstens twee externe partners of netwerken expliciet erkend of bevraagd als kennispartner per jaar.

Procesindicatoren

- Jaarlijkse interne evaluatie van de werking op basis van het beleidsplan is uitgevoerd en gedocumenteerd.
- Minstens één inhoudelijk en financieel jaarverslag wordt jaarlijks opgesteld en gedeeld met de belangrijkste stakeholders.
- Actieve deelname aan beleids- en kennisnetwerken rond sociaal-sportief werk en maatschappelijk werk binnen de professionele voetbalwereld (minstens 3 netwerk- of overlegmomenten per jaar).
- Minstens één samenwerking per jaar met kennisinstellingen rond onderzoek, impactmeting of methodiekontwikkeling.

OPERATIONELE DOELSTELLING 1.2.

Verdieping van het professioneel sociaal-sportief aanbod

De KAA Gent Foundation zet haar twee structurele sociaal-sportieve werkingen (Gantoise Plantrekkers en Geestige Buffalo's) voort, onder leiding van professionele Foundation Coaches. De activiteiten zijn gericht op het versterken van de deelnemers, door gerichte coaching en persoonlijke begeleiding, in nauwe samenwerking met de betrokken partnerorganisaties.

Indicatoren

Resultaat

- Minstens 60% van de deelnemers in de sociaal-sportieve trajecten rapporteert een toename in welzijn, zelfvertrouwen of sociale verbondenheid.

Proces

- Jaarlijks zijn 2 structurele sociaal-sportieve werkingen actief: Gantoise Plantrekkers en Geestige Buffalo's.
- Er worden minstens 3 activiteiten per week georganiseerd in de sociaal-sportieve werkingen, telkens onder leiding van 2 professionele Foundation Coaches.
- Jaarlijks nemen minstens 120 unieke deelnemers deel aan de sociaal-sportieve activiteiten.

OPERATIONELE DOELSTELLING 1.3.

Opleiding en doorstroming van Foundation

Buurtsportvrijwilligers

De KAA Gent Foundation organiseert jaarlijks een gericht opleidingstraject voor toekomstige Foundation Buurtsportvrijwilligers. De lopende projecten en activiteiten

gelden als vindplaats voor geschikte kandidaten. Elk jaar worden minstens 10 nieuwe vrijwilligers opgeleid. In 2028 worden minstens 20 opgeleide Foundation Buurtsportvrijwilligers ingezet bij buurtsportactiviteiten, minstens in de vijf wijken waar de KAA Gent Foundation actief is. Ze worden begeleid door professionele Foundation Coaches volgens een coach-the-coach aanpak op maat. Op deze wijze wordt onze buurtsportcontext maximaal benut als leeromgeving waar deelnemers kunnen doorgroeien naar rollen op en naast het veld. De buurtsportactiviteiten worden gedragen door opgeleide Foundation Buurtsportvrijwilligers.

Indicatoren

Resultaat

- In 2028 zijn minstens 20 opgeleide Foundation Buurtsportvrijwilligers duurzaam actief binnen de werking (minstens één sportseizoen).
- Minstens 70% van de opgeleide buurtsportvrijwilligers geeft aan nieuwe competenties te hebben verworven (coachen, begeleiden, organiseren).

Procesindicatoren

- Jaarlijks wordt minstens één opleidings- en vormingstraject georganiseerd voor nieuwe vrijwilligers, met minstens 10 deelnemers.
- In 2028 zijn buurtsportvrijwilligers actief in minstens 5 Gentse wijken.
- Alle actieve buurtsportvrijwilligers krijgen structurele begeleiding via een coach-the-coach aanpak door een professionele Foundation Coach (minstens 3 begeleidingsmomenten per jaar).

OPERATIONELE DOELSTELLING 1.4.

Opschaling van het buurtsportaanbod

De KAA Gent Foundation breidt haar eigen aantal wijkgerichte buurtvoetbalwerkingen uit van twee naar vijf tegen 2028: Nieuw Gent, Watersportbaan, Sluizeken-Tolhuis-Ham, Bloemekenswijk en Wondelgem. In vier wijken neemt de KAA Gent Foundation inzake buurtsport ook een actieve wijkgerichte regierol op: Nieuw Gent, Sluizeken-Tolhuis-Ham, Bloemekenswijk en Wondelgem. In Sluizeken-Tolhuis-Ham fungeert buurtsportthall Melopee als uitvalsbasis. In de Bloemekenswijk is dat de Dracuna site, in Wondelgem de Neptunus site. Er toegewerkt naar de oprichting van een wijkoverschrijdende zesde buurtvoetbalwerking voorbehouden voor meisjes in 2028.

Indicatoren

Resultaat

- Tegen 2028 nemen minstens 500 unieke deelnemers deel aan onze buurtvoetbalactiviteiten.
- Minstens 60% van de deelnemers geeft aan zich meer verbonden te voelen met de wijk en/of met andere deelnemers.
- De meisjeswerking bereikt tegen 2029 minstens 35 unieke meisjes, waarvan minstens 50% meerdere keren per jaar deelneemt.

Proces

- Buurtvoetbalaanbod is aanwezig in minstens 5 Gentse wijken vanaf 2027 (Nieuw Gent, Watersportbaan, Sluizeken-Tolhuis-Ham, Bloemekenswijk, Wondelgem).
- Jaarlijks worden minstens 350 buurtsportactiviteiten georganiseerd, verspreid over minstens 5 wijken.
- Tegen 2028 wordt een zesde, wijkoverschrijdende buurtvoetbalwerking voor meisjes opgericht.

OPERATIONELE DOELSTELLING 1.5.

Intergenerationele verbinding via wandelvoetbal

De KAA Gent Foundation versterkt sportparticipatie en sociale activering bij senioren door het wandelvoetbalnetwerk verder uit te breiden van acht naar elf wijkgerichte werkingen tegen eind 2028. Daarbij staat aandacht voor ontmoeting, beweging en intergenerationele verbinding centraal.

Indicatoren

Resultaat

- Tegen 2028 nemen minstens 200 unieke deelnemers deel aan wandelvoetbalinitiatieven in Gent.
- Minstens 60% van de deelnemers rapporteert een verbetering in fysieke activiteit, sociale contacten of welbevinden.

Proces

- Het wandelvoetbalnetwerk groeit van 8 naar 11 werkingen tegen 2028.
- Jaarlijks worden minstens 3 wandelvoetbalhappenings georganiseerd met minstens 6 wandelvoetbalkernen aanwezig.

STRATEGISCHE DOELSTELLING 2

KAA Gent ook als krachtige leeromgeving inzetten

De KAA Gent Foundation benut haar werkcontext – met Koffiebar Bij Pino in wijkwerkplek De Serre, de Jeugdhuiswerking aan de Watersportbaan en de Planet Group arena als stadion – als krachtige leeromgevingen om mensen samen te brengen, hen te versterken in hun persoonlijke ontwikkeling en hen stap voor stap te begeleiden richting actieve deelname aan de samenleving en, waar mogelijk, de arbeidsmarkt.

Door ontmoeting te combineren met gerichte begeleiding, opleiding en werkervaring creëert de KAA Gent Foundation trajecten op maat die bijdragen aan zelfredzaamheid, talentontwikkeling en integratie in de samenleving. Deze aanpak sluit aan bij de ambitie om bewoners kansen te geven om hun talenten te ontdekken en persoonlijk te groeien.

Indicatoren

Resultaat

- Minstens 40% van de deelnemers zet binnen 6 maanden na deelname een concrete vervolgstap richting opleiding, vrijwilligerswerk of werk.

Proces

- Aantal deelnemers dat jaarlijks deelneemt aan leer- en activeringstrajecten in koffiebar Bij Pino, Jeugdhuis Watersportbaan en in de Planet Group arena.
- Aantal partners dat structureel betrokken is bij de leertrajecten (Stad Gent, kenniscentra, wijkpartners, werkgevers, etc.).

OPERATIONELE DOELSTELLING 2.1.

Sociale activering in koffiebar Bij Pino

Tegen eind 2028 groeit koffiebar Bij Pino uit tot een veilige en toegankelijke ontmoetings- en leerplek waar bewoners elkaar ontmoeten, vaardigheden ontwikkelen en groeien in sociale zelfredzaamheid. De KAA Gent Foundation zet daarbij in op ontmoeting, individuele begeleidingstrajecten en gerichte opleidingen die deelnemers versterken in hun persoonlijke ontwikkeling en hen voorbereiden op verdere stappen richting vrijwilligerswerk, opleiding of werk. Bijzondere aandacht gaat naar ouders en buurtbewoners die via de buurtsportactiviteiten vertrouwen hebben opgebouwd met de organisatie. Door versterkend en emancipatorisch te werken, draagt Bij Pino bij aan een positieve dynamiek in de wijk en ondersteunt het de bredere doelstelling om bewoners mentaal en fysiek sterker te maken en respectvol te laten samenleven.

Indicatoren

Resultaat

- Minstens 60% van de deelnemers geeft aan vooruitgang te boeken in sociale zelfredzaamheid (bv. omgaan met afspraken, administratie, netwerk).
- Minstens 25% van de actieve deelnemers neemt deel aan een vervolgtraject (opleiding, vrijwilligerswerk, werkplekleren).

Proces

- Koffiebar Bij Pino is minimaal 3 dagen per week open als ontmoetings- en leerplek.
- Jaarlijks worden minstens 20 individuele begeleidingstrajecten uitgevoerd vanuit Bij Pino.
- Jaarlijks worden minstens 3 gerichte opleidingsmomenten of workshops georganiseerd gekoppeld aan Bij Pino.

OPERATIONELE DOELSTELLING 2.2.

Jeugdhuiswerking Watersportbaan

De KAA Gent Foundation bouwt het jeugdhuis aan de Watersportbaan uit tot een warme, veilige en wijkverankerde plek voor tieners en jongeren in een maatschappelijk kwetsbare positie. Het jeugdhuis verbindt instuifwerking, jeugdwezijn, cultuur en

buurtsport tot een laagdrempelige leeromgeving waar jongeren vrijetijdskansen krijgen, relaties opbouwen en zich stap voor stap kunnen ontwikkelen richting engagement, opleiding of werkplekieren.

Jongeren worden actief betrokken bij programmatie, huisregels en gedeeld gebouwbeheer, waardoor het jeugdhuis uitgroeit tot een ankerpunt in de wijk en een scharnier tussen jongeren, buurtpartners en de bredere werking van de KAA Gent Foundation. Foundation Coaches zijn zichtbaar aanwezig, versterken het veiligheidsgevoel, signaleren noden vroegtijdig en leiden jongeren warm toe naar passende ondersteuning of vervolgstappen.

Indicatoren

Resultaat

- Minstens 60% van de bevroagde jongeren geeft aan dat het jeugdhuis voor hen een veilige, betekenisvolle plek is waar zij zich welkom en betrokken voelen.
- Minstens 30% van de jongeren die regelmatig deelnemen zet binnen het jaar een concrete vervolgstap richting engagement, vrijwilligerswerk, opleiding of werkplekieren.

Proces

- Jaarlijks worden minstens 8 uur instuif per week aangeboden, gespreid over minimaal 3 dagen en gedurende minstens 42 weken.
- Jaarlijks worden minstens 1 structureel jongerenparticipatie- of beheermoment per maand georganiseerd waarin jongeren mee beslissen over programmatie, huisregels, inrichting of gedeeld gebruik.

OPERATIONELE DOELSTELLING 2.3.

Arbeidsmarktgericht werken via werkplekieren in de Planet Group arena

De KAA Gent Foundation benut het voetbalstadion tot een praktijkgerichte leeromgeving waar deelnemers arbeidsmarktgerichte competenties kunnen verwerven in een realistische werkcontext, zowel op wedstrijddagen als daarbuiten. Via werkplekieren worden deelnemers begeleid in het ontwikkelen van vaardigheden zoals samenwerken, verantwoordelijkheidszin, stiptheid en klantgerichtheid. De combinatie van opleiding en werkervaring verlaagt de afstand tot de arbeidsmarkt en vergroot het toekomstperspectief van deelnemers. Het stadion fungeert daarbij als een unieke troef: een herkenbare en motiverende omgeving die deelnemers stimuleert om nieuwe stappen te zetten in hun traject.

Indicatoren

Resultaat

- Minstens 40% van de deelnemers aan werkplekieren zet binnen 6 maanden een stap naar opleiding, werk of vrijwilligerswerk.

- Minstens 70% van de deelnemers rapporteert een toename in arbeidsrelevante vaardigheden (stiptheid, klantgerichtheid, samenwerken).

Procesindicatoren

- Jaarlijks nemen minstens 25 unieke deelnemers deel aan trajecten werkplekieren.
- Jaarlijks worden minstens 100 werkplek-leermomenten georganiseerd in de Planet Group Arena (wedstrijddagen en niet-wedstrijddagen).
- Elke deelnemer doorloopt een begeleidingstraject met minstens 2 formele evaluatiemomenten.

STRATEGISCHE DOELSTELLING 3

Het geïntegreerde uitbouwen van de meer-dan-voetbal netwerken

De KAA Gent Foundation versterkt haar rol als verbindende actor binnen het Gentse voetballandschap door de bestaande meer-dan-voetbalnetwerken nauwer met elkaar te verbinden. Vanuit de overtuiging dat samenwerking leidt tot sterkere sportclubs met een grotere maatschappelijke impact, zet de KAA Gent Foundation in op een geïntegreerde aansturing van haar netwerken, waarbij kennisdeling, solidariteit en gezamenlijke verantwoordelijkheid centraal staan.

Vandaag coördineert de Foundation drie complementaire netwerken: *Elk Talent Telt*, dat de Gentse jeugdvoetbalclubs samenbrengt, het buurtvoetbalnetwerk *Street League 9000* en het Gentse wandelvoetbalnetwerk. Door de kruisbestuiving tussen – in het bijzonder jeugdvoetbal en buurtvoetbal – te vergroten, wil de KAA Gent Foundation een sterker samenhangend ecosysteem creëren waarin clubs elkaar versterken en expertise breder wordt gedeeld.

Nieuwe opdrachten, zoals safeguarding, het voorkomen van en omgaan met grensoverschrijdend gedrag en het aanpakken van (online) haatspraak, bieden bijkomende kansen om deze samenwerking te verdiepen. In partnerschap met onder meer Sportieg worden deze thema's reeds binnen KAA Gent uitgerold, met de ambitie om deze aanpak op termijn toegankelijk te maken voor andere sportclubs en in afstemming met de Sportdienst van de Stad Gent. Daarbij wil de KAA Gent Foundation ook het Gentse futsal nauwer betrekken, zodat ook deze voetbalvorm sterker verbonden raakt met de KAA Gent-familie.

Zo groeit stap voor stap een stedelijk netwerk waarin elke voetbalactor zich verbonden voelt met dezelfde waarden en maatschappelijke ambitie onder de verenigende vlag van KAA Gent.

indicatoren

Resultaat

- Clubs en buurtinitiatieven geven in jaarlijkse bevraging aan dat de netwerken bijdragen aan hun maatschappelijke werking (minstens 70% tevreden of zeer tevreden).

Proces

- Alle clubs of organisaties uit het netwerk nemen jaarlijks deel aan minstens één netwerkactiviteit.
- Jaarlijks wordt een korte tevredenheidsmeting afgenomen bij deelnemende clubs en organisaties.

OPERATIONELE DOELSTELLING 3.1.

Netwerken geïntegreerd aansturen

Tegen eind 2028 ontwikkelt de KAA Gent Foundation een afgestemd samenwerkingsmodel voor jeugdvoetbal, buurtvoetbal en futsal, met structureel overleg, gedeelde prioriteiten en gezamenlijke initiatieven. Deze netwerken worden geïntegreerd aangestuurd.

Indicatoren

Resultaat

- Minstens 70% van de deelnemende clubs ervaart meer ondersteuning rond hun maatschappelijke rol door de netwerkwerking.

Proces

- Elk netwerk (Elk Talent Telt, Street League 9000, wandelvoetbalnetwerk) organiseert minstens 2 netwerk- of overlegmomenten per jaar.
- Alle aangesloten clubs/organisaties nemen jaarlijks deel aan minstens één gezamenlijke activiteit of overleg.

OPERATIONELE DOELSTELLING 3.2.

Kruisbestuiving tussen clubs versterken

De KAA Gent Foundation faciliteert gezamenlijke ontmoetings- en leermomenten tussen de leden van de netwerken (jeugd-, buurt-, en futsalclubs) gericht op kennisdeling, samenwerking en het uitwisselen van goede praktijken.

Indicatoren

Resultaat

- Tegen 2028 nemen minstens 10 clubs deel aan gezamenlijke initiatieven of uitwisselingen tussen de netwerken.

Proces

- Jaarlijks worden minstens 3 gezamenlijke activiteiten of uitwisselingsmomenten georganiseerd tussen jeugdvoetbal, buurtvoetbal en andere netwerken.

OPERATIONELE DOELSTELLING 3.3.

Werkthema's breed implementeren

Tegen 2028 ontwikkelt de Foundation een ondersteunend kader rond integriteit, safeguarding en het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag dat alle Gentse voetbalclubs helpt een veilige sportomgeving te creëren. Zo wordt elke Gentse voetbalactor deel van de gedeelde waardengemeenschap KAA Gent: het Gentse voetbal ecosysteem.

Indicatoren

Resultaat

- Tegen 2028 beschikt minstens 75% van de Gentse voetbalclubs in de netwerken over een eigen basisbeleid rond integriteit, safeguarding en grensoverschrijdend gedrag, geïnspireerd op het ondersteuningskader.

Proces

- Tegen 2028 ontwikkelt de KAA Gent Foundation een praktisch ondersteuningskader rond integriteit, safeguarding en het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag voor alle leden van het netwerk.
- Jaarlijks worden minstens 2 vormingsmomenten voor Gentse voetbalclubs georganiseerd rond deze thema's.
- Er is een structurele samenwerking met Sportieq en de Sportdienst van de Stad Gent rond veilig sportklimaat (minstens 1 gezamenlijke actie per jaar).

OPERATIONELE DOELSTELLING 3.4.

Meisjesvoetbal actief faciliteren

De KAA Gent Foundation zet gericht in op het versterken en uitbreiden van meisjesvoetbal binnen het Gentse voetballandschap. Vanuit de meer-dan-voetbal netwerken, en in het bijzonder het netwerk Elk Talent Telt, wordt gewerkt aan het creëren van duurzame en kwalitatieve sportkansen voor meisjes.

De Foundation ondersteunt Gentse voetbalclubs bij het opzetten en versterken van meisjeswerkingen, met aandacht voor instroom, begeleiding en retentie. Daarbij wordt ingezet op het verlagen van drempels, het creëren van veilige en inclusieve sportomgevingen en het versterken van de competenties van trainers en begeleiders.

Indicatoren

Resultaat

- Tegen 2028 nemen minstens 8 Gentse voetbalclubs actief deel aan de initiatieven rond meisjesvoetbal binnen het netwerk Elk Talent Telt.
- Minstens 60% van de meisjes die deelnemen geeft aan zich welkom en veilig te voelen in hun clubwerking.

Proces

- Jaarlijks wordt minstens één gericht vormings- of ondersteuningsmoment georganiseerd rond meisjesvoetbal.

- Jaarlijks worden minstens 2 clubs concreet begeleid in het opzetten of versterken van een meisjeswerking.

STRATEGISCHE DOELSTELLING 4

De KAA Gent Foundation is de maatschappelijke afdeling van KAA Gent

De KAA Gent Foundation neemt een centrale rol in de verdere uitbouw, coördinatie en verankering van het maatschappelijk beleid van KAA Gent. Alle initiatieven met sociale meerwaarde worden samengebracht binnen een geïntegreerde aanpak die aansluit bij het maatschappelijk beleid van de Pro League, UEFA en European Football Clubs (EFC)..

De KAA Gent Foundation coördineert en ondersteunt de acties van KAA Gent rond thema's zoals inclusie, gelijkwaardigheid, toegankelijkheid, integriteit en welzijn. Zo draagt zij bij aan een veilige, toegankelijke en respectvolle voetbalomgeving voor iedereen die betrokken is bij de club: medewerkers, vrijwilligers, spelers en supporters.

Door maatschappelijke verantwoordelijkheid structureel te verankeren in de werking van de club wil de KAA Gent Foundation KAA Gent verder positioneren als een voortrekker van maatschappelijk engagement binnen het Belgische en Europese voetbal.

Indicator

Resultaat

- KAA Gent en de KAA Gent Foundation rapporteren jaarlijks een consistente en gedeelde maatschappelijke agenda (in jaarverslagen en communicatie).

Proces

- Minstens 2 structurele overlegmomenten per jaar tussen Foundation en clubdirectie over het maatschappelijk beleid.

OPERATIONELE DOELSTELLING 4.1.

Coördinatie en implementatie van het maatschappelijk beleid

De KAA Gent Foundation coördineert en versterkt het maatschappelijk beleid van KAA Gent door de verschillende initiatieven binnen de club op elkaar af te stemmen, op te volgen en systematisch te rapporteren. Daarbij wordt ingezet op het verder ontwikkelen van een inclusief en respectvol clubklimaat, met bijzondere aandacht voor diversiteit, gelijke kansen en het bestrijden van racisme en discriminatie.

De Foundation organiseert sociaal-sportieve en sociaal-culturele trajecten die participatie, integratie en emancipatie van mensen uit kansengroepen ondersteunen. Tegelijk wordt het toegankelijkheidsbeleid van de club verder uitgebouwd via de rol van Disability Access Officer en wordt de safeguarding-opdracht opgenomen met aandacht voor integriteit, gezondheid, welzijn en het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag. Door deze initiatieven structureel te monitoren en te evalueren groeit het maatschappelijk beleid uit tot een samenhangend en zichtbaar geïntegreerd onderdeel van de dagelijkse werking van de club.

Indicatoren

Resultaat

- Het maatschappelijk beleid is zichtbaar geïntegreerd in de dagelijkse werking van KAA Gent (bv. expliciete aandacht voor inclusie, diversiteit, antiracisme in procedures, communicatie en matchday-organisatie).
- Medewerkers, spelers en supporters ervaren een veiliger, inclusiever en respectvoller clubklimaat (gemeten via periodieke bevraging of kwalitatieve feedback).
- Meldingen van discriminatie, racisme of grensoverschrijdend gedrag worden consequent opgevolgd volgens een duidelijk safeguarding-protocol en leiden tot passende maatregelen.

Proces

- De KAA Gent Foundation coördineert alle maatschappelijke activiteiten van de club en rapporteert hierover jaarlijks (minstens één geïntegreerd jaaroverzicht maatschappelijk beleid).
- De rol van Disability Access Officer is structureel ingevuld, met jaarlijks minstens één overleg met supporters met een beperking en hun begeleiders.
- Jaarlijks worden minstens twee sensibiliserings- of vormingsmomenten georganiseerd rond integriteit, safeguarding of anti-discriminatie.
- Alle sociaal-sportieve en sociaal-culturele trajecten die participatie, integratie en emancipatie van mensen uit kansengroepen ondersteunen, worden geregistreerd (aantal trajecten, aantal deelnemers).

OPERATIONELE DOELSTELLING 4.2.

Sensibilisering en betrokkenheid binnen en rond de club vergroten

De KAA Gent Foundation versterkt het draagvlak voor haar maatschappelijke werking door medewerkers, vrijwilligers, spelers en supporters actief te betrekken bij het maatschappelijk beleid en de initiatieven van de club. Door vorming, dialoog en sensibiliseringsacties wordt gewerkt aan een cultuur van inclusie, integriteit en respect.

Publieksgerichte acties en communicatie maken deze waarden zichtbaar voor het bredere publiek. Spelers worden betrokken als inspirerende rolmodellen en nemen deel aan initiatieven die het maatschappelijk engagement van de club uitdragen. Op deze manier groeit maatschappelijke verantwoordelijkheid uit tot een gedeelde opdracht voor iedereen die deel uitmaakt van KAA Gent.

Indicatoren

Resultaat

- Medewerkers, vrijwilligers, spelers en supporters rapporteren een toegenomen bewustzijn rond inclusie, integriteit en respect (via korte evaluaties na acties of jaarlijkse bevraging).
- Supporters, spelers en medewerkers geven aan zich mede-eigenaar te voelen van het maatschappelijk engagement van de club (bv. minstens 35% voelt zich “betrokken” of “sterk betrokken”).

Proces

- Jaarlijks worden minstens drie publieksgerichte sensibiliseringsacties georganiseerd rond maatschappelijke thema's.
- Jaarlijks nemen spelers van het eerste elftal of de jeugdopleiding deel aan minstens acht maatschappelijke initiatieven.
- Jaarlijks wordt minstens één infosessie of vormingsmoment georganiseerd voor spelers en medewerkers over het maatschappelijk beleid van de club.
- Supporters worden actief betrokken via de supportersraad en participatie aan maatschappelijke initiatieven (bv. aantal overlegmomenten met supportersraad, aantal initiatieven met actieve supportersbetrokkenheid).

OPERATIONELE DOELSTELLING 4.3.

Toegankelijkheid van stadion en clubwerking versterken

De KAA Gent Foundation implementeert het toegankelijkheidsbeleid voor het stadion en de bredere clubwerking, met bijzondere aandacht voor supporters met een beperking. Vanuit de rol van Disability Access Officer wordt ingezet op het systematisch detecteren en wegwerken van fysieke, sociale en organisatorische drempels. Door structureel overleg met supporters, gerichte analyses en concrete verbeteracties wordt gewerkt aan een inclusieve stadionervaring waarin iedereen volwaardig kan deelnemen aan het voetbalgebeuren. Toegankelijkheid wordt daarbij niet benaderd als een afzonderlijk thema, maar als een integraal onderdeel van het maatschappelijk beleid van KAA Gent.

Indicatoren

Resultaat

- Supporters met een beperking rapporteren minstens 80% tevredenheid over toegankelijkheid van stadion en clubwerking (tevredenheidsscore of kwalitatieve feedback).
- Meer supporters met een beperking maken gebruik van het aanbod (bv. stijging of behoud van het aantal aanwezige supporters met een beperking per seizoen).

Proces

- De KAA Gent Foundation neemt structureel de rol op van Disability Access Officer binnen de clubwerking (met afgelijnde taakomschrijving).

- Jaarlijks wordt minstens één structureel overlegmoment georganiseerd met supporters met een beperking en hun begeleiders.
- Jaarlijks wordt het actieplan toegankelijkheid opgevolgd en geactualiseerd (infrastructuur, dienstverlening en beleving).
- Tevredenheid van supporters met een beperking wordt periodiek gemeten en opgevolgd (bv. minstens om de twee jaar een gerichte bevraging).

OPERATIONELE DOELSTELLING 4.4.

Governance van de organisatie kwaliteitsvol organiseren

De KAA Gent Foundation organiseert haar governance op een transparante en verantwoordelijke manier. Een gedragen beleidsplan vormt het referentiekader voor de werking van de organisatie en wordt systematisch opgevolgd en geëvalueerd. Via een jaarlijkse rapportering, een duidelijk financieel kader en een structurele monitoring van de activiteiten bewaakt de organisatie de kwaliteit en impact van haar werking.

De KAA Gent Foundation legt daarbij op regelmatige basis verantwoording af aan haar stakeholders over zowel de inhoudelijke als de financiële resultaten van haar werking. Zo wordt een solide en betrouwbare bestuurscultuur uitgebouwd die de duurzame ontwikkeling van de organisatie ondersteunt.

Indicatoren

Resultaat

- Stakeholders (stad, club, supporters, partners) geven aan vertrouwen te hebben in de transparantie en betrouwbaarheid van de organisatie (bv. via feedbackmomenten of bevraging).
- De organisatie voldoet aantoonbaar aan de afgesproken governance- en rapporteringsnormen (geen significante opmerkingen bij audits, controles of subsidiërende overheden).

Proces

- De KAA Gent Foundation beschikt over een actueel beleidsplan dat jaarlijks intern wordt opgevolgd en geëvalueerd.
- Jaarlijks wordt een inhoudelijk en financieel jaarverslag opgesteld en publiek gedeeld met de stakeholders van de organisatie.
- De organisatie beschikt over een duidelijk en transparant budget dat jaarlijks wordt goedgekeurd en opgevolgd door de bevoegde organen.
- De maatschappelijke activiteiten van de organisatie worden systematisch gemonitord, zowel kwantitatief (outputcijfers) als kwalitatief (ervaringen, verhalen, evaluaties).

STRATEGISCHE DOELSTELLING 5

Supporters-, publieks- en erfgoedwerking versterkt de band met de achterban

De KAA Gent Foundation versterkt de band tussen club, supporters en samenleving door de supporters-, publieks- en erfgoedwerking geïntegreerd te organiseren. Vanuit de overtuiging dat een breed gedragen KAA Gent-identiteit en betrokkenheid de werking versterken, zet de KAA Gent Foundation meer dan ooit in op actieve participatie van supporters, het ontsluiten van het rijke voetbalverleden en het openstellen van de club voor een breed publiek.

Door supporters niet alleen als toeschouwers maar ook als partners te benaderen, groeit de gedeelde clubliefde uit tot gedeeld maatschappelijk engagement. Tegelijk positioneert de KAA Gent Foundation zich als een open ontmoetingsplaats waar verleden, heden en toekomst van de club elkaar versterken.

Indicator

Resultaat

- Minstens 70% van deelnemende supporters en bezoekers geeft aan een sterkere band met club en stad te ervaren na deelname aan publieks- of erfgoedactiviteiten.

Proces

- Jaarlijks worden minstens 175 publieks- en erfgoedactiviteiten georganiseerd (rondleidingen, Football Memories,...).
- Jaarlijks worden minstens 10 oud-spelers betrokken bij erfgoed- of publieksactiviteiten.

OPERATIONELE DOELSTELLING 5.1.

Supportersbetrokkenheid structureel versterken

De KAA Gent Foundation organiseert een participatieve supporterswerking waarin betrokkenheid, inspraak en vrijwillig engagement centraal staan. Supporters worden actief betrokken bij de maatschappelijke werking van de club en krijgen kansen om zich in te zetten voor initiatieven van de Foundation. De KAA Gent Supportersraad wordt gefaciliteerd als platform voor dialoog en inspraak, terwijl supporters worden gestimuleerd om de waarden van de Foundation actief uit te dragen. Op deze manier groeit een sterke supportersgemeenschap die niet alleen de club ondersteunt, maar ook bijdraagt aan haar maatschappelijke rol.

Indicatoren

Resultaat

- Supporters ervaren meer inspraak en betrokkenheid bij de maatschappelijke werking van de club (bv. minstens 60% voelt zich “betrokken” of “sterk betrokken” in een periodieke bevraging).
- Minstens 70% van de actieve vrijwilligers onder de supporters geeft aan dat hun engagement hun band met club en stad versterkt.
- De KAA Gent Supportersraad signaleert dat haar adviezen en signalen daadwerkelijk worden opgevolgd (bv. jaarlijks overzicht van besproken punten en gerealiseerde opvolging).

Proces

- De KAA Gent Supportersraad komt minstens vier keer per jaar samen.
- Jaarlijks wordt de werking van de KAA Gent Foundation zichtbaar gemaakt tijdens de “wedstrijd van de KAA Gent Foundation” (met communicatie en acties voor en tijdens de match).
- Minstens 50 supporters engageren zich jaarlijks als vrijwilliger binnen activiteiten van de Foundation.
- Het aantal maatschappelijke activiteiten en publieksinitiatieven waarin supporters als vrijwilliger meedraaien wordt jaarlijks geregistreerd (met aantal supporters-vrijwilligers en aantal uren inzet).

OPERATIONELE DOELSTELLING 5.2.

Een toegankelijke en brede publiekswerking organiseren

De KAA Gent Foundation coördineert een publiekswerking die KAA Gent openstelt voor diverse doelgroepen en de club positioneert als een plek van ontmoeting en beleving. Centraal staat het opleiden en begeleiden van stadiongidsen die bezoekers ontvangen en rondleidingen verzorgen in de Planet Group arena. Tijdens deze rondleidingen staat het verhaal van KAA Gent centraal en worden bezoekers meegenomen in de geschiedenis, waarden en maatschappelijke rol van de club. Op deze manier bereikt de club een breed publiek en versterkt zij haar maatschappelijke uitstraling.

Indicatoren

Resultaat

- 70% van de bezoekers geven in evaluaties aan dat zij KAA Gent meer zien als open, maatschappelijk betrokken club
- De publiekswerking bereikt een divers publiek (bv. stijging of behoud van aandeel scholen, verenigingen, buurten, enz. binnen het totaal aantal bezoekers).

Proces

- Jaarlijks worden minstens 150 stadionrondleidingen georganiseerd.
- Jaarlijks nemen minstens 4.000 bezoekers deel aan rondleidingen of publieksactiviteiten.
- Minstens 15 vrijwillige stadiongidsen worden opgeleid en actief begeleid.
- Elke vrijwillige stadiongids neemt jaarlijks deel aan minstens één vormings- of terugkommoment.

OPERATIONELE DOELSTELLING 5.3.

Het Gentse voetbalerfgoed duurzaam bewaren en ontsluiten

De KAA Gent Foundation ontwikkelt een structurele erfgoedwerking rond de geschiedenis van het Gentse voetbal, met bijzondere aandacht voor ARA La Gantoise en KAA Gent. De zorg voor het archief en de collectie vormt hierbij de kern. Erfgoed wordt actief opgespoord, verzameld, geregistreerd en duurzaam bewaard. Tegelijk

wordt het Gentse voetbalverleden zichtbaar gemaakt voor supporters en publiek via tentoonstellingen, publicaties en publieksactiviteiten. Oud-spelers worden actief betrokken bij deze werking, onder meer als aanzet tot een oud-spelersnetwerk en als versterking van het collectieve clubgeheugen. Op deze manier groeit een levendige erfgoedwerking die de identiteit van de club bewaart en de verbondenheid tussen generaties versterkt.

Indicatoren

Resultaat

- De erfgoedwerking draagt bij aan het versterken van de clubidentiteit over generaties heen (bv. groeiend aantal deelnemers aan erfgoed- en herinneringsactiviteiten).

Procesindicatoren

- Jaarlijks worden nieuwe erfgoedobjecten of archiefstukken geïnventariseerd en geregistreerd (met een streefminimum van minstens 150 per jaar).
- Jaarlijks wordt minstens één publieksactiviteit rond voetbalerfgoed georganiseerd (tentoonstelling, lezing, publieksmoment...).
- Minstens 10 oud-spelers worden jaarlijks betrokken bij erfgoed- of publieksactiviteiten.
- Er wordt structureel werk gemaakt van collectiebeheer (bv. jaarlijks actualiseren van een inventaris en uitvoeren van basisconserveringsacties).

OPERATIONELE DOELSTELLING 5.4.

Reminiscentie voor personen met (jong)dementie

De KAA Gent Foundation ontwikkelt, in samenwerking met Alzheimer Liga Vlaanderen, een reminiscentieprogramma voor personen met (jong)dementie waarbij voetbalherinneringen worden ingezet om ontmoeting, herkenning en welzijn te stimuleren. Door het delen van herinneringen aan wedstrijden, spelers en clubmomenten ontstaat een veilige omgeving waarin deelnemers verbinding ervaren en hun identiteit wordt versterkt. Het programma zet sporterfgoed op deze manier in als instrument voor zorg, verbinding en levenskwaliteit.

Indicatoren

Resultaat

- Minstens 70% van de deelnemers en betrokken zorgprofessionals rapporteert een positief effect op welzijn, herkenning en sociale verbinding door het programma.
- Mantelzorgers en begeleiders ervaren dat de deelname aan het programma bijdraagt aan de levenskwaliteit en identiteitsbeleving van de deelnemers (gemeten via korte feedbackmomenten).

Proces

- Er worden maandelijks (september–juni) reminiscentiesessies georganiseerd.
- Jaarlijks nemen minstens 50 deelnemers deel aan het programma.
- Het programma wordt uitgevoerd in samenwerking met minstens twee zorg- of welzijnsorganisaties.
- Per werkjaar wordt een kort intern verslag opgesteld met een overzicht van het aantal sessies, deelnemers, partners en belangrijkste leerpunten.

STRATEGISCHE DOELSTELLING 6

We vergroten onze financiële weerbaarheid

De KAA Gent Foundation versterkt haar financiële basis om haar maatschappelijke opdracht blijvend te kunnen realiseren. Door gericht in te zetten op commerciële partnerschappen, fundraising en eigen inkomstenbronnen bouwt de KAA Gent Foundation aan een toekomstbestendig financieringsmodel dat groei mogelijk maakt zonder de sociale missie uit het oog te verliezen.

Elke samenwerking vertrekt vanuit gedeelde waarden en draagt bij aan de maatschappelijke geloofwaardigheid van de organisatie. Financiële meerwaardecreatie wordt daarbij niet beschouwd als een doel op zich, maar als een noodzakelijke voorwaarde om blijvend te investeren in mensen, buurten en kansen.

Indicatoren

Resultaat

- Tegen 2028 is het aandeel aanvullende middelen (commerciële partners, fundraising, activiteiten) in het totale budget met minstens 20% gestegen ten opzichte van 2025.
- Minstens 80% van de structurele partners geeft aan dat de samenwerking bijdraagt aan hun maatschappelijke positionering én bij KAA Gent Foundation als waardengedreven wordt ervaren.
- De organisatie kan haar kernactiviteiten behouden of uitbouwen, ook bij wijzigingen in aanvullende financiering (bv. geen nood aan abrupte afbouw van kernprojecten in de periode 2026–2028).

Procesindicatoren

- Jaarlijks wordt een overzicht opgesteld van alle inkomstenstromen, uitgesplitst naar subsidies, commerciële partners, fundraising en activiteiten.
- Jaarlijks wordt een evaluatie gemaakt van de waarden-fit van alle commerciële partnerschappen (aan de hand van vooraf bepaalde criteria).
- Minstens één keer per jaar wordt de financieringsstrategie besproken in bestuur/financiële cel en waar nodig bijgestuurd.

OPERATIONELE DOELSTELLING 6.1.

Uitbouw van waarden gedreven commerciële partnerschappen

De KAA Gent Foundation versterkt haar partnerbeleid gericht op het aantrekken en verduurzamen van commerciële samenwerkingen passend bij haar maatschappelijke waarden. Daarbij wordt ingezet op het uitbreiden van het netwerk van structurele partners, het verdiepen van bestaande samenwerkingen en het zichtbaar maken van de maatschappelijke return voor partners. Door partners actief te betrekken bij de maatschappelijke werking van de Foundation ontstaat een duurzame samenwerking waarin economische en maatschappelijke meerwaarde elkaar versterken.

Indicatoren

Resultaat

- Tegen 2028 beschikt de KAA Gent Foundation over minstens 4 structurele commerciële partners die aantoonbaar bijdragen aan haar maatschappelijke werking.
- Minstens 75% van deze partners verlengt de samenwerking na de initiële overeenkomst.
- Partners geven in een jaarlijkse bevraging aan tevreden te zijn over de maatschappelijke return van de samenwerking (minstens 80% “tevreden” of “zeer tevreden”).

Proces

- Jaarlijks worden minstens 2 nieuwe commerciële partnerschappen verkend of ontwikkeld.
- Bestaande partners worden jaarlijks betrokken bij minstens 3 maatschappelijke initiatieven of projecten van de Foundation.

OPERATIONELE DOELSTELLING 6.2.

Fundraising structureel verankeren

De KAA Gent Foundation ontwikkelt een planmatige fundraisingstrategie met aandacht voor giften, projectmiddelen en filantropische ondersteuning. Daarbij wordt ingezet op het activeren van nieuwe financieringskanalen, het versterken van relaties met schenkers en sympathisanten en het professionaliseren van fondsenwervende initiatieven. Door fundraising structureel te verankeren in de werking van de organisatie wordt het aandeel aanvullende middelen geleidelijk vergroot en wordt de strategische slagkracht van de KAA Gent Foundation versterkt.

Indicatoren

Resultaat

- Tegen 2027 is een structureel fundraisingplan ontwikkeld en wordt dit jaarlijks opgevolgd.
- Het aandeel aanvullende middelen via fundraising groeit tegen 2028 met minstens 20%.

- Minstens 70% van de schenkers en sympathisanten geeft aan tevreden te zijn over de communicatie en terugkoppeling over de besteding van hun steun.

Proces

- Jaarlijks wordt ingezet op minstens 2 nieuwe financieringskanalen of oproepen voor projectmiddelen.
- Jaarlijks wordt een planning en evaluatie van fondsenwervende acties opgenomen in de werking (incl. opbrengsten en leermomenten).
- De schenkers- en sympathisantenbasis wordt jaarlijks geüpdatet en actief onderhouden (bv. nieuwsbrieven, bedankmomenten).

OPERATIONELE DOELSTELLING 6.3.

Inkomsten genereren via activiteiten en evenementen

De KAA Gent Foundation ontwikkelt opbrengstgerichte activiteiten en evenementen die bijdragen aan haar financiële draagkracht en tegelijkertijd haar maatschappelijke zichtbaarheid versterken. Deze initiatieven sluiten aan bij de identiteit van de club en van de Foundation en brengen supporters, partners en sympathisanten samen rond de maatschappelijke missie van de organisatie. Een sterker financieel fundament stelt de KAA Gent Foundation in staat om haar maatschappelijke rol met vertrouwen op te nemen en ook in een veranderende context een stabiele partner voor stad, club en samenleving te blijven.

Indicatoren

Resultaat

- De opbrengstgerichte activiteiten en evenementen genereren jaarlijks een structurele aanvullende inkomstenstroom voor de werking van de Foundation (streefdoel: € 75.000/jaar).
- Minstens 70% van de deelnemers geeft aan dat de activiteiten hun kennis van en betrokkenheid bij de maatschappelijke missie van de Foundation hebben versterkt.
- De herhaalparticipatie (deelnemers die terugkeren) bedraagt minstens 30% per jaar.

Proces

- Jaarlijks worden minstens 2 opbrengstgerichte activiteiten of evenementen georganiseerd.
- Deze activiteiten bereiken jaarlijks minstens 300 deelnemers, supporters of partners.
- Voor elke activiteit wordt een korte financiële en inhoudelijke evaluatie opgemaakt (opbrengsten, kosten, bereik en leerpunten).

STRATEGISCHE DOELSTELLING 7

Een sterk en toekomstgericht personeelsbeleid uitbouwen

De KAA Gent Foundation investeert in een professioneel en mensgericht personeelsbeleid dat medewerkers ondersteunt in hun ontwikkeling en bijdraagt aan een sterke organisatiecultuur. Door duidelijke rollen, gerichte vormingskansen en structurele aandacht voor welzijn en veiligheid op het werk creëert de organisatie een werkomgeving waarin medewerkers zich gewaardeerd voelen en hun talenten maximaal kunnen inzetten. Zo bouwt de KAA Gent Foundation aan een gemotiveerd, deskundig en professioneel team dat met overtuiging werkt aan de maatschappelijke missie van de organisatie.

Indicatoren

Resultaat

- Minstens 80% van de medewerkers geeft in een jaarlijkse bevraging aan tevreden te zijn over rolduidelijkheid, ontwikkelingskansen en welzijn op het werk.
- Het personeelsverloop blijft beperkt en wordt als “stabiel” beoordeeld (bv. geen onverwachte uitstroom die kernwerking bedreigt).
- De organisatie voldoet aan relevante normen inzake goed personeelsbeleid en welzijn op het werk (geen ernstige opmerkingen van inspectie/arbeidsarts/preventiedienst).

Proces

- Jaarlijks wordt het personeelsbeleid (rollen, vorming, welzijn) besproken in het regieteam en waar nodig bijgestuurd.
- Minstens 1 keer per jaar wordt een teammoment georganiseerd rond organisatiecultuur en samenwerking.
- Alle personeelsinstrumenten (functiebeschrijvingen, gesprekscyclus, vormingsbeleid, welzijnsafspraken) worden minstens om de 3 jaar herbekeken.

OPERATIONELE DOELSTELLING 7.1.

Rollen, taken en verantwoordelijkheden omschrijven

De KAA Gent Foundation zorgt voor een duidelijke rolverdeling binnen het team door voor elke medewerker een heldere functiebeschrijving op te stellen en regelmatig de verwachtingen en verantwoordelijkheden af te stemmen. Door jaarlijkse functionerings- en ontwikkelingsgesprekken krijgen medewerkers de kans om hun functioneren te bespreken, feedback te ontvangen en samen met de organisatie werk te maken van hun verdere professionele groei.

Indicatoren

Resultaat

- Minstens 80% van de medewerkers geeft aan dat hun rol en verantwoordelijkheden duidelijk zijn.
- Medewerkers ervaren dat functionerings- en ontwikkelingsgesprekken bijdragen aan hun professionele groei (gemeten via korte evaluatie na het gesprek).

- De samenwerking binnen het team wordt door medewerkers als efficiënt en werkbaar beoordeeld.

Proces

- Alle medewerkers beschikken over een actuele functiebeschrijving.
- Elke medewerker neemt jaarlijks deel aan minstens één functionerings- of ontwikkelingsgesprek.
- De organisatie evalueert jaarlijks de taakverdeling en samenwerking binnen het team (bv. in een team- of beleidsceleverleg).

OPERATIONELE DOELSTELLING 7.2.

Talentontwikkeling en expertise versterken

De KAA Gent Foundation stimuleert permanente vorming en kennisontwikkeling door medewerkers toegang te geven tot relevante opleidingen, studiedagen en uitwisselingsmomenten binnen het sociaal-sportieve werkveld. Door gericht te investeren in talentontwikkeling versterkt de organisatie haar expertise en ontwikkelt zij zich verder als een lerende organisatie die innovatieve en kwalitatieve sociaal-sportieve praktijken uitbouwt.

Indicatoren

Resultaat

- Minstens 80% van de medewerkers geeft aan voldoende kansen te krijgen voor vorming en professionele ontwikkeling.
- Nieuwe kennis en inzichten uit vorming en uitwisselingen worden zichtbaar geïntegreerd in de werking (bv. nieuwe methodieken, aangepaste trajecten).
- De organisatie wordt in het veld erkend als een lerende en innovatieve sociaal-sportieve praktijk (bv. gevraagd als spreker, good practice in netwerken).

Proces

- Elke medewerker neemt jaarlijks deel aan minstens één vormings- of opleidingsmoment.
- Medewerkers nemen deel aan sectorale studiedagen, netwerken of internationale uitwisselingsmomenten.
- Nieuwe kennis en inzichten worden systematisch gedeeld binnen het team via interne overlegmomenten.

OPERATIONELE DOELSTELLING 7.3.

Welzijn en veiligheid als deel van de teamcultuur verankeren

De KAA Gent Foundation ontwikkelt een structureel beleid rond welzijn en veiligheid op het werk, met aandacht voor preventie, werkbaar werk en een open teamcultuur. In deze cultuur staan zorg voor elkaar, samenwerking, vertrouwen en gedeelde verantwoordelijkheid centraal. Door aandacht te besteden aan het welzijn van

medewerkers versterkt de organisatie niet alleen de werkomgeving, maar ook de kwaliteit en duurzaamheid van haar maatschappelijke werking.

Indicatoren

Resultaat

- Medewerkers ervaren een veilige en ondersteunende werkomgeving, opgevolgd via teamoverleg en/of periodieke bevraging (minstens 80% voelt zich “veilig” en “ondersteund”).
- Het aantal meldingen van psychosociale problemen, burn-out of conflicten blijft beperkt en wordt waar nodig tijdig opgevolgd.
- Medewerkers geven aan dat er ruimte is om zorgen, spanningen of werkdruk bespreekbaar te maken.

Proces

- Jaarlijks wordt minstens één overlegmoment georganiseerd rond welzijn en werkbaar werk.
- De organisatie beschikt over duidelijke afspraken rond veiligheid en welzijn op het werk (inclusief procedures en aanspreekpunten).
- Afspraken rond welzijn en veiligheid worden minimaal jaarlijks gecommuniceerd en in het team herhaald.

Deze doelstellingen vormen het strategisch kader voor de maatschappelijke werking van de KAA Gent Foundation en sturen de uitvoering, opvolging en evaluatie van haar activiteiten in de periode 2026–2028, met het oog op de bijsturing richting 2031.

13. Actieplan

Om de uitvoering van dit beleidsplan doelgericht en realistisch te organiseren, wordt het actieplan onderverdeeld in drie types acties:

A - Kernacties

Dit zijn de structurele en essentiële acties die rechtstreeks bijdragen aan de kernopdracht van de KAA Gent Foundation. Ze vormen de basis van de werking en zijn prioritair in inzet van middelen en capaciteit.

B - Versterkende acties

Deze acties ondersteunen, verdiepen of verbreden de kernwerking. Ze verhogen de kwaliteit, impact en duurzaamheid van de organisatie, maar zijn ondersteunend aan de kernacties.

C - Innovatieve pilootacties

Dit zijn vernieuwende of experimentele acties die inspelen op nieuwe maatschappelijke noden of opportuniteiten. Ze worden op beperkte schaal getest en kunnen, bij bewezen meerwaarde, doorgroeien naar structurele werking.

Per actie wordt daarnaast een inschatting gemaakt van de verwachte impact (maatschappelijke meerwaarde) en de benodigde capaciteit (personeel, middelen en organisatiekracht), telkens aangeduid als laag, middel, hoog.

In het actieplan worden geen indicatoren geformuleerd. In, op basis van dit beleidsplan, opgemaakte formele samenwerkingsovereenkomsten met financierende stakeholders of instanties kunnen actiegerichte indicatoren worden opgenomen. Lopende of nieuw afgesloten samenwerkingsovereenkomsten worden als addenda toegevoegd aan dit beleidsplan.

Actie 1: OPRICHTING BELEIDSCEL

Versterking beleidswerk

STRATEGISCHE DOELSTELLING 1

Sport als middel sterker benutten

OPERATIONELE DOELSTELLING 1.1.

Beleidswerk versterken

De KAA Gent Foundation richt een interne beleidscel op die instaat voor de versterking van het beleidswerk, de monitoring van de werking en de ontwikkeling van impactgericht werken. Deze cel fungeert als motor voor reflectie, kwaliteitsbewaking en strategische sturing binnen de organisatie. Daarnaast stimuleert de beleidscel kennisdeling binnen het team en met externe partners, en draagt zij bij aan de verdere ontwikkeling van de KAA Gent Foundation als lerende en impactgedreven organisatie. De cel vormt ook een belangrijke schakel in de samenwerking met kennisinstellingen en in het positioneren van de KAA Gent Foundation als kennispartner binnen het sociaal-sportieve werkveld.

Partners:

- Kennisinstituten (UGent, HOGent, Arteveldehogeschool)
- Sport Vlaanderen
- Sociaal-sportief Platform

B I Impact: hoog | Capaciteit: hoog

Actie 2: GANTOISE PLANTREKKERS

Voetbal voor dak- en thuislozen, mensen met verslavingsproblematieken,...

STRATEGISCHE DOELSTELLING 1

Sport als middel sterker benutten

OPERATIONELE DOELSTELLING 1.2.

Verdieping van het professioneel sociaal-sportief aanbod

Sociaal-sportieve voetbalwerking voor volwassen dak- en thuislozen en/of mensen met complexe sociale problematieken. Via sport, coaching en partnerschap met diensten van de lokale overheid wordt gewerkt aan stabilisatie, persoonlijke groei en reïntegratie. Ten laatste vanaf 2028 uitbouw van een dameswerking binnen deze doelgroep.

Partners:

- Stad Gent - Dienst Outreachend Werken
- OCMW Gent - Dienst Sociale Dienstverlening
- Younited Belgium

A I Impact: hoog | Capaciteit: hoog

Actie 3: GEESTIGE BUFFALO'S

Voetbal voor mensen met psychische kwetsbaarheid.

STRATEGISCHE DOELSTELLING 1

Sport als middel sterker benutten

OPERATIONELE DOELSTELLING 1.2.

Verdieping van het professioneel sociaal-sportief aanbod

Sociaal-sportieve voetbalwerking gericht op volwassenen met psychische kwetsbaarheid. Door regelmatige sportactiviteiten en gerichte begeleiding worden sociale contacten, zelfvertrouwen en herstelprocessen versterkt. Zo wordt gewerkt aan persoonlijke groei en sociale activering.

Partners:

- GGZ Partners (KARUS, Psychiatrisch Centrum Gent-Sleidinge, De Sleutel)

- Stad Gent - Dienst Welzijn
- G-Sport Vlaanderen
- Het PAKT Netwerk (GGZ Gent-Eeklo-Vlaamse Ardennen)
- Sport Vlaanderen (erkenning als duurzaam G-sportwerking)

A | Impact: hoog | Capaciteit: hoog

Actie 4: OPLEIDING BUURTSPOORTVRIJWILLIGERS

Opleiding en doorstroom van deelnemers tot Buurtsportvrijwilligers.

STRATEGISCHE DOELSTELLING 1

Sport als middel sterker benutten

OPERATIONELE DOELSTELLING 1.3.

Opleiding en doorstroming van Foundation Buurtsportvrijwilligers

De KAA Gent Foundation organiseert jaarlijks een gericht opleidingstraject waarin deelnemers worden begeleid richting vrijwilligersengagement binnen de buurtsportwerking. Hierbij wordt ingezet op competentieontwikkeling en doorgroeikansen.

Partners:

- Stad Gent - Sportdienst
- Arteveldehogeschool
- HOGent

B | Impact: hoog | Capaciteit: hoog

Actie 5: BUURTSPOORTWERKING NIEUW GENT

Wijkgericht buurtsportaanbod en regie

STRATEGISCHE DOELSTELLING 1

Sport als middel sterker benutten

OPERATIONELE DOELSTELLING 1.4.

Opschaling van het buurtsportaanbod

In Nieuw Gent zet de KAA Gent Foundation haar geïntegreerde buurtsportwerking verder, met buurtvoetbal als kerntaak. De werking combineert sportparticipatie met sociale activering en wijkgerichte samenwerking.

Partners:

- Stad Gent - Sportdienst
- HT Zwijnaarde
- Styrka

- Basisschool De Panda
- Sint-Jozefschool
- Circusplaneet
- Ghent Basketball

A | Impact: middel | Capaciteit: middel

Actie 6: BUURTSPORTWERKING SLUIZEKEN-TOLHUIS-HAM

Wijkgericht buurtsportaanbod en regie met buurtsporthal Melopee als uitvalsbasis

STRATEGISCHE DOELSTELLING 1

Sport als middel sterker benutten

OPERATIONELE DOELSTELLING 1.4.

Opschaling van het buurtsportaanbod

De KAA Gent Foundation bouwt in Sluizeken-Tolhuis-Ham een buurtsportwerking uit met buurtsporthal Melopee als centrale uitvalsbasis, met focus op toegankelijk buurtvoetbal als eigen aanbod en samenwerking met lokale partners voor de realisatie van een divers aanbod voor verschillende doelgroepen.

Partners:

- Stad Gent - Sportdienst
- Futsal Gantoise
- Ghent Basketball
- Sport Eldorado

A | Impact: middel | Capaciteit: middel

Actie 7: BUURTSPORTWERKING BLOEMEKENSWIJK

Wijkgericht buurtvoetbalaanbod en buurtsportregie

STRATEGISCHE DOELSTELLING 1

Sport als middel sterker benutten

OPERATIONELE DOELSTELLING 1.4.

Opschaling van het buurtsportaanbod

Buurtsportregie en uitbouw van een duurzame buurtvoetbalwerking met lokale verankering in de Bloemekenswijk in samenwerking met de bestaande voetbalclubs uit de buurt.

Partners:

- Stad Gent - Sportdienst
- FC Dracuna

- Sporting Gent
- Ghent Basketball

A | Impact: middel | Capaciteit: laag

Actie 8: BUURTSPOORTWERKING WONDELGEM

Wijkgericht buurtvoetbalaanbod en buurtsportregie

STRATEGISCHE DOELSTELLING 1

Sport als middel sterker benutten

OPERATIONELE DOELSTELLING 1.4.

Opschaling van het buurtsportaanbod

Buurtsportregie en uitbouw van een duurzame buurtvoetbalwerking met lokale verankering in Wondelgem in samenwerking met bestaande voetbalclubs uit de buurt.

Partners:

- Stad Gent - Sportdienst
- SV Wondelgem
- KAA Gent Ladies

A | Impact: middel | Capaciteit: laag

Actie 9: BUURTSPOORTWERKING WATERSPORTBAAN

Wijkgericht buurtvoetbalaanbod

STRATEGISCHE DOELSTELLING 1

Sport als middel sterker benutten

OPERATIONELE DOELSTELLING 1.4.

Opschaling van het buurtsportaanbod

STRATEGISCHE DOELSTELLING 1

Sport als middel sterker benutten

OPERATIONELE DOELSTELLING 1.4.

Opschaling van het buurtsportaanbod

Verduurzaming van de bestaande buurtvoetbalwerking in de wijk Watersportbaan.

Partners:

- Stad Gent - Jeugddienst
- Bollekensschool
- Jeugdhuis Watersportbaan

- Ghent Basketball

A | Impact: middel | Capaciteit: middel

Actie 10: MEIDENVOETBAL

Stadsbrede buurtvoetbalwerking voor meisjes

STRATEGISCHE DOELSTELLING 1

Sport als middel sterker benutten

OPERATIONELE DOELSTELLING 1.4.

Opschaling van het buurtsportaanbod

Oprichting van een buurtvoetbalwerking voor talentvolle meisjes, ten laatste in 2028: een veilige versterkende omgeving waar tieners zich voluit kunnen ontplooiën en meten met andere buurtvoetbalwerkingen in het netwerk van de KAA Gent Foundation.

Partners:

- Stad Gent - Sportdienst
- KAA Gent Ladies

C | Impact: hoog | Capaciteit: laag

Actie 11: WANDELVOETBAL

Laagdrempelige voetbalwerking voor senioren

STRATEGISCHE DOELSTELLING 1

Sport als middel sterker benutten

OPERATIONELE DOELSTELLING 1.5.

Intergenerationele verbinding via wandelvoetbal

Verdere uitbouw van een stedelijk netwerk van wandelvoetbalwerkingen waarin senioren laagdrempelig kunnen sporten en sociale contacten versterken.

Partners:

- Stad Gent - Ouderenbeleid
- Lokale Dienstencentra
- Woonzorgcentra
- ETT Lokale voetbalclubs

A | Impact: hoog | Capaciteit: middel

Actie 12: KOFFIEBAR BIJ PINO

Sociale activering en ontmoeting in de wijk Nieuw Gent

STRATEGISCHE DOELSTELLING 2

KAA Gent als krachtige leeromgeving inzetten

OPERATIONELE DOELSTELLING 2.1.

Sociale activering

Koffiebar Bij Pino fungeert als laagdrempelige ontmoetings- en leerplek waar deelnemers via begeleiding en opleiding werken aan sociale zelfredzaamheid en persoonlijke ontwikkeling.

Partners:

- Stad Gent – Stadsvernieuwing
- Wijkactieteam Nieuw Gent-UZ
- OCMW Gent
- Huisgenoten De Serre

A I Impact: hoog | Capaciteit: hoog

Actie 13: JEUGDHUISWERKING WATERSPORTBAAN

Jeugdhuis als leer- en ontmoetingsplek in de wijk Watersportbaan

STRATEGISCHE DOELSTELLING 2

KAA Gent ook als krachtige leeromgeving inzetten

OPERATIONELE DOELSTELLING 2.2.

Jeugdhuiswerking Watersportbaan

De KAA Gent Foundation ontwikkelt en beheert aan de Watersportbaan een jeugdhuiswerking als warme, veilige en wijkverankerde leer- en ontmoetingsplek voor jongeren van 12 tot 30 jaar, met bijzondere aandacht voor jongeren in een maatschappelijk kwetsbare positie. Het jeugdhuis combineert laagdrempelige instuifmomenten met gerichte ondersteuning en participatie: jongeren beslissen mee over programmatie, huisregels en inrichting en kunnen stap voor stap doorgroeien naar mede-organisator, vrijwilliger of werkpleklerende. De werking sluit rechtstreeks aan bij de bestaande buurtsportwerking Watersportbaan en fungeert als scharnier tussen vrije tijd, jeugdwelzijn, jongerencultuur, buurtsport, onderwijs en welzijn.

Partners:

- Stad Gent – Stadsvernieuwing
- Stad Gent - Dienst Vastgoed
- Stad Gent - Jeugddienst
- Wijkactieteam Watersportbaan-Ekbergem

A I Impact: hoog | Capaciteit: hoog

Actie 14: WERKPLEKLEREN IN DE PLANET GROUP ARENA

Arbeidsgerichte leertrajecten in het stadion

STRATEGISCHE DOELSTELLING 2

KAA Gent als krachtige leeromgeving inzetten

OPERATIONELE DOELSTELLING 2.3.

Arbeidsmarktgericht werken via werkpleklers

De Planet Group arena wordt ingezet als leeromgeving waar mensen zonder vaste werkervaring opdoen en arbeidsvaardigheden ontwikkelen.

Partners:

- Stad Gent – Stadsvernieuwing
- Wijkactieteam Nieuw Gent-UZ
- Huisgenoten De Serre

A | Impact: hoog | Capaciteit: hoog

Actie 15: JEUGDVOETBALNETWERK ELK TALENT TELT

Netwerk van en voor Gentse jeugdvoetbalclubs.

STRATEGISCHE DOELSTELLING 3

Meer-dan-voetbal netwerken versterken

OPERATIONELE DOELSTELLING 3.1.

Netwerken geïntegreerd aansturen

De KAA Gent Foundation coördineert het Gentse jeugdvoetbalnetwerk waarin clubs samenwerken rond inclusie, talentontwikkeling en de maatschappelijke rol van voetbal.

Partners:

- Stad Gent – Sportdienst
- Gentse voetbalclubs met jeugdwerking
- Gentse futsalwerkingen
- Voetbal Vlaanderen

A | Impact: hoog | Capaciteit: hoog

Actie 16: MEISJESVOETBAL VERSTERKEN

Een nieuwe impuls voor meisjesvoetbal in de Elk Talent Telt voetbalclubs

STRATEGISCHE DOELSTELLING 3

Meer-dan-voetbal netwerken versterken

OPERATIONELE DOELSTELLING 3.4.

Meisjesvoetbal actief faciliteren

De actie richt zich zowel op het verhogen van de instroom van meisjes in voetbal als op het duurzaam verankeren van hun deelname. Daarbij wordt aandacht besteed aan drempelverlaging, het creëren van rolmodellen, het versterken van trainersvaardigheden en het ontwikkelen van aangepaste werkvormen. Door meisjesvoetbal expliciet te ondersteunen binnen het netwerk, draagt de KAA Gent Foundation bij aan gelijke kansen in sport en aan een inclusiever Gentse voetbalomgeving.

Partners:

- Stad Gent – Sportdienst
- KAA Gent Ladies
- Elk Talent Telt clubs
- Voetbal Vlaanderen

B I Impact: hoog | Capaciteit: middel

Actie 17: ELK TALENT TELT ONDERSTEUNINGSFONDS

Impulsfonds voor de ondersteuning van maatschappelijke initiatieven

STRATEGISCHE DOELSTELLING 3

Het geïntegreerd uitbouwen van de meer-dan-voetbal netwerken

OPERATIONELE DOELSTELLING 3.1.

Netwerken geïntegreerd aansturen

OPERATIONELE DOELSTELLING 3.2.

Kruisbestuiving tussen clubs versterken

OPERATIONELE DOELSTELLING 3.3.

Werkthema's breed implementeren

De KAA Gent Foundation beheert het Elk Talent Telt ondersteuningsfonds als impulsinstrument voor Gentse voetbalclubs met jeugdvoetbal voor initiatieven die inzetten op maatschappelijke thema's zoals inclusie, gelijke kansen, integriteit en sociale cohesie. Het fonds stimuleert clubs om hun maatschappelijke rol op te nemen en draagt bij aan de verdere uitbouw van een gedeeld waardenkader binnen het Gentse voetbalecosysteem. Daarnaast fungeert het als hefboom om innovatieve praktijken te detecteren, te ondersteunen en breder te verspreiden binnen het netwerk.

Partners:

- KAA Gent
- Stad Gent – Sportdienst

- Gentse voetbalclubs met jeugdwerking

B | Impact: hoog | Capaciteit: middel

Actie 18: STREET LEAGUE 9000

Netwerk van en voor Gentse buurtvoetbalinitiatieven

STRATEGISCHE DOELSTELLING 3

Meer-dan-voetbal netwerken versterken

OPERATIONELE DOELSTELLING 3.1.

Netwerken geïntegreerd aansturen

OPERATIONELE DOELSTELLING 3.2.

Kruisbestuiving tussen clubs versterken

OPERATIONELE DOELSTELLING 3.3.

Werkthema's breed implementeren

De KAA Gent Foundation coördineert en versterkt het buurtvoetbalnetwerk Street League 9000 als platform voor samenwerking tussen wijkgerichte voetbalinitiatieven in Gent. Het netwerk brengt organisaties en lokale actoren samen rond laagdrempelig voetbal, met bijzondere aandacht voor inclusie en participatie van kwetsbare doelgroepen. Door structureel overleg, kennisdeling en gezamenlijke initiatieven wordt de kwaliteit en impact van de buurtvoetbalwerkingen verhoogd. Het netwerk fungeert daarnaast als verbindende schakel tussen buurtwerking, jeugdvoetbal en het bredere Gentse voetbalecosysteem.

Partners:

- KAA Gent
- Stad Gent - Sportdienst
- Gentse buurtvoetbalinitiatieven

A | Impact: middel | Capaciteit: middel

Actie 19: EEN VEILIGE VOETBALOMGEVING VOOR IEDEREEN

Integriteit en safeguarding in Gentse voetbalclubs

STRATEGISCHE DOELSTELLING 3

Meer-dan-voetbal netwerken versterken

OPERATIONELE DOELSTELLING 3.3.

Werkthema's breed implementeren

De KAA Gent Foundation ontwikkelt en implementeert een ondersteunend kader rond integriteit, safeguarding en het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag binnen KAA Gent (cf. bijlage 18.1.) en deelt dit met alle Gentse voetbalactoren. Dit kader biedt clubs concrete

handvatten om een veilige, respectvolle en inclusieve sportomgeving te creëren voor spelers, vrijwilligers en supporters. Via vorming, begeleiding en kennisdeling worden clubs ondersteund in het versterken van hun beleid en praktijken rond welzijn, sociale veiligheid en ethisch handelen. De aanpak wordt afgestemd met bestaande initiatieven binnen KAA Gent en vertaald naar het bredere Gentse sportlandschap, zodat een gedeeld waardenkader ontstaat binnen het volledige voetbalecosysteem.

Partners:

- Stad Gent - Sportdienst
- Sportieq
- Cel haatmisdrijven - Politie Gent

A | Impact: hoog | Capaciteit: hoog

Actie 20: COÖRDINATIE MAATSCHAPPELIJK BELEID KAA GENT

Geïntegreerde aanpak van de maatschappelijke werking

STRATEGISCHE DOELSTELLING 4

De KAA Gent Foundation als maatschappelijke afdeling van KAA Gent

OPERATIONELE DOELSTELLING 4.1.

Coördinatie en implementatie maatschappelijk beleid

De KAA Gent Foundation coördineert en monitort alle maatschappelijke initiatieven van de club binnen een geïntegreerd kader bepaald door het lokaal draagvlak en de licentievoorwaarden. Door afstemming, opvolging en rapportering wordt het maatschappelijk beleid structureel verankerd in de werking van KAA Gent en afgestemd op de richtlijnen van de Pro League en UEFA. De Foundation bewaakt de samenhang, kwaliteit en zichtbaarheid van de initiatieven en ondersteunt de verdere ontwikkeling van een inclusief en maatschappelijk verantwoord clubbeleid. Het beleid rond ecologische duurzaamheid wordt door KAA Gent zelf bepaald (cf. bijlage 18.5). De rol van de KAA Gent Foundation in dit thema beperkt zich tot rapportage.

Partners:

- Pro League
- European Football Clubs
- UEFA

A | Impact: hoog | Capaciteit: hoog

Actie 21: MONITORING, IMPACTMETING EN KWALITATIEVE ANALYSE

Een datagedreven en lerende organisatie.

STRATEGISCHE DOELSTELLING 1

Sport als middel sterker benutten

OPERATIONELE DOELSTELLING 1.1.

Beleidswerk versterken

STRATEGISCHE DOELSTELLING 4

Maatschappelijke afdeling van KAA Gent

OPERATIONELE DOELSTELLING 4.4.

Governance van de organisatie kwaliteitsvol organiseren

De KAA Gent Foundation versterkt haar governance door een geïntegreerde aanpak van monitoring, impactmeting en kwalitatieve analyse uit te bouwen over de volledige werking. Via het systematisch verzamelen van kwantitatieve data (vb. Upshot) en het aanvullen met kwalitatieve inzichten uit de praktijk, wordt de werking continu opgevolgd, geëvalueerd en bijgestuurd. Binnen de cel beleid wordt structureel capaciteit voorzien voor data-analyse, impactmeting en reflectie, waardoor de organisatie evolueert naar een lerende en impactgedreven praktijk. Monitoring wordt zo niet alleen een instrument voor verantwoording, maar ook voor kwaliteitsbewaking en strategische sturing.

Partners:

- Kennisinstellingen (UGent, Arteveldehogeschool, HOGent, VU Brussel)

B | Impact: middel | Capaciteit: middel

Actie 22: GOVERNANCE EN ACCOUNTABILITY

Rapportage en verantwoording van de werking

STRATEGISCHE DOELSTELLING 4.

De KAA Gent Foundation functioneert als de maatschappelijke afdeling van KAA Gent

OPERATIONELE DOELSTELLING 4.4.

Governance van de organisatie kwaliteitsvol organiseren

De KAA Gent Foundation organiseert een structurele en transparante rapportage- en verantwoordingscyclus over haar volledige werking. Bij de verslaggeving worden de doelstellingen, acties en resultaten van de organisatie opgevolgd en inzichtelijk gemaakt. Jaarlijks wordt een geïntegreerd inhoudelijk en financieel jaarverslag opgesteld waarin de voortgang van het beleidsplan wordt weergegeven, inclusief de gerealiseerde output en maatschappelijke impact. Deze rapportering vormt de basis voor dialoog met stakeholders en ondersteunt de strategische aansturing van de organisatie. Door deze structurele terugkoppeling wordt de werking continu geëvalueerd en bijgestuurd, en wordt een cultuur van transparantie, leren en verantwoordelijkheid versterkt.

Partners:

- Pro League
- Stad Gent: Ambtelijke Stuurgroep

B I Impact: middel | Capaciteit: middel

Actie 23: INTERNE EN EXTERNE SENSIBILISERING

Vorming en communicatie rond maatschappelijke thema's

STRATEGISCHE DOELSTELLING 4

De KAA Gent Foundation als de maatschappelijke afdeling van KAA Gent

OPERATIONELE DOELSTELLING 4.2.

Sensibilisering en betrokkenheid binnen en rond de club vergroten

De KAA Gent Foundation organiseert gerichte sensibiliseringsacties en campagnes rond inclusie, respect en het bestrijden van discriminatie (cf. bijlage 18.2. en 18.3). Deze acties richten zich zowel op supporters, spelers, medewerkers als het brede publiek en dragen bij aan een gedeelde clubcultuur gebaseerd op waarden zoals gelijkwaardigheid en integriteit. Via communicatie, activiteiten en vorming worden deze thema's zichtbaar en bespreekbaar gemaakt.

Partners:

- Pro League
- European Football Clubs
- UEFA

B I Impact: middel | Capaciteit: laag

Actie 24: DISABILITY ACCESS OFFICER

Een geïntegreerde aanpak voor een inclusieve wedstrijdbeleving

STRATEGISCHE DOELSTELLING 4

De KAA Gent Foundation functioneert als de maatschappelijke afdeling van KAA Gent

OPERATIONELE DOELSTELLING 4.3.

Toegankelijkheidsbeleid van stadion en clubwerking versterken

De KAA Gent Foundation neemt de rol van Disability Access Officer op en werkt structureel aan de toegankelijkheid van het stadion en de clubwerking voor supporters met een beperking. Via participatief overleg, drempelanalyses en gerichte verbeteracties wordt gewerkt aan een inclusieve stadionervaring. Het actieplan *Toegankelijkheid voor personen met een beperking, inclusief de minimale capaciteit in het hoofdstadion van de club* (cf. bijlage 18.5.) wordt geïmplementeerd en geactualiseerd. De focus ligt zowel op fysieke toegankelijkheid (infrastructuur), als op beleving, dienstverlening en communicatie. Door toegankelijkheid integraal te benaderen wordt participatie verhoogd en wordt de clubervaring voor iedereen versterkt.

Partners:

- Pro League
- INTER Toegankelijk Vlaanderen

- Accessiball

A | Impact: hoog | Capaciteit: middel

Actie 25: SUPPORTERSPARTICIPATIE

Betrokkenheid van supporters versterken

STRATEGISCHE DOELSTELLING 5

Supporters-, publieks- en erfgoedwerking versterkt de band met de achterban

OPERATIONELE DOELSTELLING 5.1.

Supportersbetrokkenheid structureel versterken

De KAA Gent Foundation organiseert een structurele en participatieve supporterswerking waarin inspraak, betrokkenheid en engagement centraal staan. Supporters worden actief betrokken bij de maatschappelijke werking van de club en krijgen kansen om mee vorm te geven aan de initiatieven van de KAA Gent Foundation.

Via de KAA Gent Supportersraad wordt een duurzaam platform voor dialoog uitgebouwd, waar signalen, noden en ideeën van supporters worden opgehaald. Daarnaast wordt ingezet op het versterken van vrijwillig engagement, waarbij supporters actief bijdragen aan maatschappelijke activiteiten en publieksinitiatieven.

Door supporters niet enkel als toeschouwers maar ook als deelnemers en partners te benaderen, groeit de verbondenheid met de club en ontstaat een gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel voor de maatschappelijke rol van KAA Gent. Op deze manier wordt supportersparticipatie een structureel onderdeel van de werking en een hefboom voor samenhang en engagement.

Partners:

- Supportersraad KAA Gent

B | Impact: middel | Capaciteit: laag

Actie 26: RONDLEIDINGEN IN DE PLANET GROUP ARENA

Stadionbezoeken versterken de publiekswerking rond KAA Gent

STRATEGISCHE DOELSTELLING 5

Supporters-, publieks- en erfgoedwerking versterkt de band met de achterban

OPERATIONELE DOELSTELLING 5.2.

Een toegankelijke brede publiekswerking organiseren

De KAA Gent Foundation coördineert en organiseert stadionrondleidingen in de Planet Group arena als een laagdrempelige en toegankelijke vorm van publiekswerking. Tijdens deze rondleidingen worden bezoekers meegenomen in het verhaal van KAA Gent, met aandacht voor de geschiedenis van de club, haar waarden en haar maatschappelijke rol in de stad. De

rondleidingen worden begeleid door opgeleide stadionsgidsen en richten zich op diverse doelgroepen, waaronder bedrijven, scholen en verenigingen. Door deze werking wordt de club toegankelijk gemaakt voor een breed publiek en wordt de band tussen KAA Gent en de samenleving versterkt. Tegelijk dragen de rondleidingen bij aan de zichtbaarheid van de maatschappelijke werking van de KAA Gent Foundation, aan het versterken van de positieve identiteit van de club en aan het vergroten van het financiële draagvlak van onze organisatie.

Partners:

- Arena Events

B I Impact: hoog | Capaciteit: middel

Actie 27: NIEMAND GAAT VERLOREN

Herinneringsplek en herdenkingsmoment voor overleden Buffalo's

STRATEGISCHE DOELSTELLING 5

Supporters- publieks- en erfgoedwerking versterkt de band met de achterban.

OPERATIONELE DOELSTELLING 5.2.

Een toegankelijke brede publiekswerking organiseren

De KAA Gent Foundation verzorgt het initiatief "Niemand gaat verloren". Overleden supporters, spelers en medewerkers krijgen een blijvende plaats op de herdenkingsmuur op de promenade in de Planet Group arena, waar nabestaanden berichten en foto's kunnen achterlaten. Daarnaast organiseert de club jaarlijks een ingetogen herdenkingsmoment.. Zo maakt KAA Gent zichtbaar dat iedereen deel blijft uitmaken van de Buffalo-familie. De vaste herdenkingsrituelen in het stadion – zoals het tonen van overleden supporters op de schermen tijdens de 52ste minuut en het gezamenlijk zingen van "Mia" – zijn verbonden met de Herdenkingsmuur als fysieke plek van troost, herinnering en verbondenheid.

Partners:

- DELA
- Printville

B I Impact: hoog | Capaciteit: laag

Actie 28: ERFGOEDWERKING KAA GENT

De collectie van het Gentse voetbal

STRATEGISCHE DOELSTELLING 5

Supporters-, publieks- en erfgoedwerking versterkt de band met de achterban

OPERATIONELE DOELSTELLING 5.2.

Een toegankelijke brede publiekswerking organiseren

OPERATIONELE DOELSTELLING 5.3.

Het Gentse voetbalerfgoed duurzaam bewaren en ontsluiten

De KAA Gent Foundation ontwikkelt een structurele en professionele erfgoedwerking rond de geschiedenis van het Gentse voetbal. De zorg voor het archief en de collectie van KAA Gent vormt hierbij de kern. Het voetbalverleden wordt actief verzameld en geïnventariseerd en actief ontsloten voor een breed publiek. Oud-spelers, supporters en erfgoedpartners worden actief betrokken bij deze werking, waardoor het collectieve clubgeheugen wordt versterkt en doorgegeven aan nieuwe generaties.

Partners:

- Erfgoedcel Gent
- Vlaams Instituut voor het Archief (meemoo)
- Reinwardt Academy Amsterdam

B I Impact: middel | Capaciteit: laag

Actie 29: FOOTBALL MEMORIES

Voetbalherinneringen ophalen met mensen met dementie

STRATEGISCHE DOELSTELLING 5

Supporters-, publieks- en erfgoedwerking versterkt de band met de achterban

OPERATIONELE DOELSTELLING 5.3.

Het Gentse voetbalerfgoed duurzaam bewaren en ontsluiten

OPERATIONELE DOELSTELLING 5.4.

Reminiscentie voor personen met (jong)dementie

De KAA Gent Foundation organiseert in samenwerking met Alzheimer Liga Vlaanderen een structureel reminiscentieprogramma. Dit programma combineert erfgoed en zorg door het rijke verleden van KAA Gent en het Gentse voetbal te gebruiken als ingang voor sociale interactie en emotioneel welzijn.

Partners:

- Erfgoedcel Gent
- Alzheimer Liga Vlaanderen

C I Impact: middel | Capaciteit: middel

Actie 30: COMMERCIEËLE PARTNERSCHAPPEN

Sponsors met gedeeld waardenkader steunen de KAA Gent Foundation

STRATEGISCHE DOELSTELLING 6

Financiële weerbaarheid

OPERATIONELE DOELSTELLING 6.1.

Uitbouw van waarden gedreven commerciële partnerschappen

De KAA Gent Foundation ontwikkelt en versterkt duurzame samenwerkingen met commerciële partners die aansluiten bij haar maatschappelijke waarden. Door partners actief te betrekken bij projecten en initiatieven wordt een wederkerige samenwerking uitgebouwd met maatschappelijke en financiële meerwaarde. De KAA Gent Foundation positioneert zich hierbij als een betrouwbare en impactgedreven partner voor bedrijven die willen investeren in de samenleving via sport en lokale verankering.

Partners:

- Commercieel netwerk van KAA Gent
- Waardengedreven ondernemingen uit de Gentse regio

B I Impact: hoog | Capaciteit: laag

Actie 31: FUNDRAISING

Actief fondsen werven en projectmiddelen nastreven

STRATEGISCHE DOELSTELLING 6

We vergroten onze financiële weerbaarheid

OPERATIONELE DOELSTELLING 6.2.

Fundraising structureel verankeren

De KAA Gent Foundation ontwikkelt een planmatige aanpak voor fondsenwerving, gericht op het aantrekken van aanvullende middelen ter ondersteuning van haar maatschappelijke werking. Daarbij wordt gewerkt aan het opbouwen en onderhouden van duurzame relaties met schenkers. Door transparant te communiceren over de maatschappelijke impact van haar werking versterkt de Foundation het vertrouwen en de betrokkenheid van deze stakeholders.

Partners:

- Fonds 'Vrienden van de KAA Gent Foundation'
- Vlaamse Overheid
- Europese Unie
- UEFA
- European Football Clubs

B I Impact: hoog | Capaciteit: laag

Actie 32: SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP

Via eigen activiteiten de inkomsten verhogen

STRATEGISCHE DOELSTELLING 6

We vergroten onze financiële weerbaarheid

OPERATIONELE DOELSTELLING 6.3.

Inkomsten genereren via activiteiten en evenementen

De KAA Gent Foundation ontwikkelt en organiseert opbrengstgerichte activiteiten en evenementen die bijdragen aan haar financiële draagkracht en tegelijk haar maatschappelijke werking zichtbaar maken. Door evenementen te combineren met publiekswerking en storytelling wordt niet alleen inkomsten gegenereerd, maar ook het draagvlak voor de werking versterkt.

Partners:

- Commercieel netwerk van KAA Gent
- Waardengedreven ondernemingen uit de Gentse regio

B | Impact: hoog | Capaciteit: laag

Actie 33: COMMUNICATIE

Zichtbaarheid, draagvlak en maatschappelijke return versterken

STRATEGISCHE DOELSTELLING 5

Supporters-, publieks- en erfgoedwerking versterkt de band met de achterban

OPERATIONELE DOELSTELLING 5.2.

Een toegankelijke en brede publiekswerking organiseren

STRATEGISCHE DOELSTELLING 6

We vergroten onze financiële weerbaarheid

OPERATIONELE DOELSTELLING 6.2.

Fundraising structureel verankeren

De KAA Gent Foundation ontwikkelt een doelgerichte en geïntegreerde communicatiestrategie die de zichtbaarheid, toegankelijkheid en maatschappelijke impact van haar werking versterkt. Communicatie wordt ingezet als een strategisch instrument om een breed publiek te bereiken, betrokkenheid te vergroten en het maatschappelijk verhaal van de organisatie krachtig uit te dragen. Via diverse communicatiekanalen – digitaal, via de club en via publieksactiviteiten – worden projecten, verhalen en resultaten zichtbaar gemaakt. Daarbij staat niet alleen wat we doen centraal, maar ook waarom en met welke impact. Door de maatschappelijke return van projecten zichtbaar te maken en partners actief te betrekken in het verhaal van de organisatie, wordt gewerkt aan duurzame relaties met schenkers, bedrijven en sympathisanten. Zo ondersteunt communicatie rechtstreeks de financiële weerbaarheid van de KAA Gent Foundation.

Partners:

- Commercieel netwerk van KAA Gent
- Media en communicatiepartners

B | Impact: hoog | Capaciteit: laag

Actie 34: FUNCTIEBESCHRIJVINGEN

HR-structuur van de organisatie versterken

STRATEGISCHE DOELSTELLING 7

Een sterk en toekomstgericht personeelsbeleid uitbouwen

OPERATIONELE DOELSTELLING 7.1.

Rollen, taken en verantwoordelijkheden omschrijven

De KAA Gent Foundation versterkt haar HR-structuur door te zorgen voor duidelijke functiebeschrijvingen en een transparante rolverdeling binnen het team. Elke medewerker beschikt over een helder afgebakend takenpakket en duidelijke verwachtingen, wat bijdraagt aan een efficiënte samenwerking en een sterke interne organisatie. Via jaarlijkse functionerings- en ontwikkelingsgesprekken wordt ingezet op feedback, afstemming en professionele groei. Deze gesprekken bieden ruimte om prestaties te evalueren, ontwikkelingsnoden te identificeren en individuele trajecten af te stemmen op de doelstellingen van de organisatie.

Partners:

- Medewerkers van de KAA Gent Foundation

B I Impact: middel | Capaciteit: middel

Actie 35: VORMING VOOR MEDEWERKERS

Ontwikkelingskansen voor het team

STRATEGISCHE DOELSTELLING 7

Een sterk en toekomstgericht personeelsbeleid uitbouwen

OPERATIONELE DOELSTELLING 7.2.

Talentontwikkeling en expertise versterken

De KAA Gent Foundation investeert gericht in de ontwikkeling van haar medewerkers door hen toegang te bieden tot relevante opleidingen, studiedagen en netwerken binnen haar werkveld. Daarnaast wordt actief ingezet op kennisdeling binnen het team, zodat opgedane expertise wordt verankerd in de werking en bijdraagt aan de verdere professionalisering van de organisatie.

Partners:

- Sociaal-sportief platform

B I Impact: middel | Capaciteit: middel

Actie 36: WELZIJN EN VEILIGHEID OP HET WERK

De KAA Gent Foundation als veilige werkomgeving

STRATEGISCHE DOELSTELLING 7

Een sterk en toekomstgericht personeelsbeleid uitbouwen

OPERATIONELE DOELSTELLING 7.3.

Welzijn en veiligheid als deel van de teamcultuur verankeren

De organisatie creëert een werkomgeving waarin medewerkers zich veilig en ondersteund voelen, met ruimte voor open communicatie, feedback en signalering van noden. Deze aanpak draagt bij aan een stabiel en gemotiveerd team dat met overtuiging werkt aan de maatschappelijke missie van de KAA Gent Foundation.

Partners:

- Medewerkers van de KAA Gent Foundation

B | Impact: hoog | Capaciteit: hoog

14. Financiering

De uitvoering van dit beleidsplan vraagt een jaarlijkse investering van € 985.000, waarvan in 2026 € 935.000 structureel is gerealiseerd, onder meer via meerjarige samenwerkingsovereenkomsten tussen vzw Voetbal in de stad, de Stad Gent en KAA Gent NV .

Dit betekent dat de KAA Gent Foundation de komende beleidsperiode een recurrente bijkomende financiering van € 50.000 per jaar moet realiseren om de ambities omschreven in dit plan waar te maken.

Deze financiële uitdaging is geen louter budgettaire oefening, maar een strategische opdracht die rechtstreeks verbonden is met de maatschappelijke impact van de organisatie. Financiële duurzaamheid is daarbij geen doel op zich, maar een noodzakelijke voorwaarde om continuïteit, kwaliteit en groei van de werking te garanderen.

14.1. Strategische uitgangspunten voor financiering

De KAA Gent Foundation hanteert drie leidende principes:

1. Missiegedreven financiering

Alle inkomstenstromen ondersteunen de maatschappelijke opdracht. Er wordt bewust gekozen voor partners en middelen die aansluiten bij de waarden van de organisatie.

2. Diversificatie van inkomsten

De afhankelijkheid van structurele partners wordt verminderd door het ontwikkelen van complementaire inkomstenbronnen.

3. Impact als hefboom voor financiering

Sterke monitoring en impactmeting versterken de legitimiteit en aantrekkelijkheid voor financiers.

14.2. Financieringsstrategie

De strategie vertaalt zich in drie sporen, in lijn met Strategische Doelstelling 6:

1. Versterken van structurele partnerschappen (OD 6.1)

- Verdiepen van bestaande samenwerkingen met Stad Gent en KAA Gent
- Uitbouwen van langdurige partnerships met commerciële partners
- Actief zichtbaar maken van maatschappelijke return voor partners

Doelstelling : stabiliteit en voorspelbaarheid van inkomsten

2. Structurele verankering van fundraising (OD 6.2)

- Ontwikkeling van een meerjaren-fundraisingplan
- Actieve prospectie van fondsen, subsidies en filantropie
- Relatiebeheer met schenkers en ambassadeurs

Doelstelling: jaarlijkse groei van aanvullende middelen

3. Ontwikkeling van eigen inkomsten (OD 6.3)

- Sociaal ondernemerschap: betalende diensten leveren
- Opbrengstgerichte evenementen organiseren
- Publiekswerking (rondleidingen, erfgoed, beleving) uitbouwen

Doel: vergroten van financiële autonomie én zichtbaarheid

14.3. Koppeling met strategische doelstellingen

Financiering ondersteunt meerdere strategische assen:

SD4 (Maatschappelijke afdeling KAA Gent)

→ transparante rapportering verhoogt vertrouwen en financierbaarheid

SD5 (Publiekswerking)

→ publieksactiviteiten genereren inkomsten én draagvlak

SD6 (Financiële weerbaarheid)

→ directe uitbouw van inkomstenstromen

SD7 (Personeelsbeleid)

→ stabiele financiering = duurzame tewerkstelling

14.4. Scenario's

Scenario 1 – Basis (status quo + €50.000 groei)

Realisatie van bijkomende €50.000

Volledige uitvoering beleidsplan

Stabiele werking

Scenario 2 – Groei (+ €100.000)

Versnelling van opschaling (buurtvoetbal, meisjeswerkingen)

Extra investeringen in impactmeting en communicatie

Versterking personeelscapaciteit

Scenario 3 – Beperking (- €50.000)

Prioritering van kernacties

Stopzetting of vertraging van innovatieve projecten

Minder schaal en bereik

14.5. Conclusie

De financiële uitdaging van €50.000 per jaar is realistisch, maar vraagt een gerichte en professionele aanpak en inzet. Financiering wordt niet benaderd als een randvoorwaarde, maar als een strategische hefboom.

15. Monitoring, impactmeting en kwalitatieve evaluatie

15.1. Een kritische blik op sport-als-middel

Binnen het internationale onderzoek naar sport-als-middel vormt het werk van Fred Coalter (2007) een belangrijk referentiepunt. In *A Wider Social Role for Sport: Who's Keeping the Score?* stelt hij fundamentele vragen bij de manier waarop de maatschappelijke impact van sport wordt voorgesteld en gemeten. Coalter wijst erop dat sport vaak wordt gezien als een vanzelfsprekend instrument om sociale problemen aan te pakken – van uitsluiting en armoede tot gezondheid en onderwijs – terwijl de empirische onderbouwing van deze claims vaak beperkt en methodologisch zwak is.

Zijn centrale stelling is helder: sport op zich creëert geen maatschappelijke impact; het is de manier waarop sport wordt ingezet, begeleid en ingebed in een bredere context die bepaalt of en hoe verandering tot stand komt.

Coalter bekritiseert in het bijzonder:

- de overmatige focus op outputindicatoren (aantal deelnemers, activiteiten);
- het gebrek aan inzicht in causale verbanden tussen interventies en resultaten;
- de neiging tot overselling van sport als oplossing voor complexe maatschappelijke vraagstukken.

Sinds de publicatie van dit werk is het onderzoeksveld verder geëvolueerd, maar de kern van zijn analyse blijft overeind. Latere studies bevestigen dat de bewijsbasis voor sport-als-middel vaak gefragmenteerd is en dat impact moeilijk eenduidig kan worden aangetoond. Tegelijk heeft deze kritiek geleid tot nieuwe benaderingen, zoals:

- het gebruik van theory of change en programmatheorieën;
- de ontwikkeling van realist evaluation (wat werkt, voor wie, in welke context);
- een bredere toepassing van mixed methods, waarin kwantitatieve en kwalitatieve gegevens worden gecombineerd.

Deze evolutie betekent een belangrijke verschuiving: van het aantonen *dát* sport werkt, naar het begrijpen hoe en waarom sport kan werken.

15.2. Relevantie voor de KAA Gent Foundation

De KAA Gent Foundation positioneert zich expliciet binnen deze evolutie. Als sociaal-sportieve organisatie vertrekt zij vanuit de overtuiging dat voetbal een krachtig middel kan zijn om mensen te verbinden en te versterken. Tegelijk erkent de KAA Gent Foundation dat deze impact niet vanzelfsprekend is. We blijven geloven dat de sociaal-sportieve methodiek noodzakelijk is om (meer) impact te realiseren. Tegelijk moeten we vaststellen dat opschaling van deze methodiek binnen de huidige budgettaire context niet haalbaar is. Vandaar dat we vandaag noodgedwongen inzetten op meer buurtsportactiviteiten en meer kans op sport en bewegen voor meer mensen. Tegelijk zetten we in op meer monitoring, impactmeting en kwalitatieve analyse. Met een kritische blik met als doel de kwaliteit van onze werking steeds te verbeteren en zo onze maatschappelijke impact te vergroten.

Vandaag beschikt de KAA Gent Foundation over een sterke basis in kwantitatieve monitoring. Via het platform Upshot worden per actie en project gegevens verzameld over onder meer bereik, frequentie en deelnemersprofielen. Dit maakt het mogelijk om helder te rapporteren aan stakeholders en om de uitvoering van de werking nauwgezet op te volgen.

Deze aanpak biedt een duidelijk antwoord op de nood aan transparantie en verantwoording. Tegelijk sluit zij aan bij de eerste stap die Coalter beschrijft: het systematisch in kaart brengen van wat er gebeurt.

De organisatie erkent echter dat deze vorm van monitoring slechts een deel van het verhaal vertelt. Outputgegevens geven inzicht in de omvang van de werking, maar zeggen weinig over de kwaliteit van processen en de ervaren impact bij deelnemers. Net daar ligt een belangrijke opdracht voor onze organisatie.

15.3. Van meten naar begrijpen: een versterkte impactbenadering

In deze beleidsperiode zet de KAA Gent Foundation een volgende stap: van een sterke focus op registratie naar een meer geïntegreerde aanpak waarin ook kwalitatieve analyse en impactbegrip centraal staan.

Deze aanpak vertrekt vanuit drie complementaire pijlers:

I. Kwantitatieve monitoring (wat doen we?)

De bestaande registratie via Upshot wordt verder gezet en versterkt. Dit omvat:

- systematische registratie van activiteiten en deelnemers;
- opvolging van indicatoren verbonden aan doelstellingen;
- structurele rapportering naar partners en stakeholders.

II. Kwalitatieve analyse (hoe en waarom werkt het?)

Aanvullend wordt sterker ingezet op het begrijpen van processen en ervaringen. Dit gebeurt via:

- trajectopvolging van deelnemers;
- casusbesprekingen binnen het team;
- feedback van deelnemers, vrijwilligers en partners;
- observatie en signaalendetectie in het werkveld.

Hierbij wordt bijzondere aandacht besteed aan vragen zoals:

- welke veranderingen ervaren deelnemers;
- welke factoren dragen bij tot succes of uitval;
- welke methodieken werken voor welke doelgroepen.

III. Beleidsmatige reflectie (wat leren we en wat doen we ermee?)

De verzamelde inzichten worden actief gebruikt om:

- projecten bij te sturen;

- methodieken te verfijnen;
- strategische keuzes te onderbouwen;
- sneller te reageren op nieuwe noden en signalen.

Monitoring wordt zo niet alleen een instrument voor rapportering achteraf, maar ook voor sturing en verbetering tijdens de uitvoering.

15.4. De rol van de cel beleid

Om deze geïntegreerde aanpak te realiseren, richt de KAA Gent Foundation binnen het team een beleidscel op. Deze cel vormt het centrale knooppunt voor monitoring, impactmeting en beleidsopvolging.

Binnen deze cel wordt structureel tijd voorzien – gemiddeld een halve dag per week – om:

- data uit Upshot te analyseren en te interpreteren;
- kwalitatieve informatie te verzamelen en te structureren;
- indicatoren en signalen op te volgen;
- inzichten te vertalen naar beleidsaanbevelingen;
- ondersteuningsdossiers op te maken;
- rapportering en evaluatie te ondersteunen.

De beleidscel fungeert als brug tussen praktijk en strategie. Door deze rol expliciet te verankeren, wordt monitoring een integraal onderdeel van de werking en geen bijkomende administratieve opdracht.

15.5. Concrete vertaling naar de werking

Deze benadering vertaalt zich concreet in de volgende acties:

- het systematisch registreren van alle activiteiten en deelnemers (vb. via Upshot);
- het aanvullen van deze data met kwalitatieve inzichten uit de praktijk;
- het organiseren van periodieke reflectiemomenten binnen het team;
- het betrekken van partners en deelnemers bij evaluatie en feedback;
- het jaarlijks analyseren van de werking in functie van beleidsbijsturing;
- het versterken van samenwerking met kennisinstellingen rond impactmeting en onderzoek.

15.6. Van verantwoord en naar versterken

De KAA Gent Foundation beschouwt monitoring en impactmeting niet als een doel op zich, maar als een middel om haar maatschappelijke opdracht beter te realiseren. Door inzichten uit data en praktijk te combineren, groeit de organisatie naar een werking die niet alleen zichtbaar is, maar ook begrijpbaar, onderbouwd en gericht op duurzame verandering.

Deze aanpak sluit aan bij de evolutie die Coalter en latere onderzoekers hebben ingezet: weg van het louter aantonen van activiteit, en naar het ontwikkelen van een diepgaand inzicht in hoe sport kan bijdragen aan maatschappelijke impact.

Zo bouwt de KAA Gent Foundation verder aan haar ambitie om een lerende, impactgedreven en geloofwaardige organisatie te zijn, die niet alleen veel doet, maar ook weet waarom en hoe haar werking het verschil maakt.

16. Veranderingstheorie van de KAA Gent Foundation

16.1. Inleiding: van ambitie naar impact

De KAA Gent Foundation vertrekt vanuit een duidelijke maatschappelijke ambitie: bijdragen aan een inclusieve, solidaire en veerkrachtige stad waarin niemand buitenspel staat. Deze ambitie wordt gerealiseerd door sport, en voetbal in het bijzonder, doelgericht in te zetten als middel voor verbinding, persoonlijke versterking en participatie.

Om deze ambitie waar te maken, volstaat het niet om activiteiten te organiseren. Het is noodzakelijk om inzicht te hebben in hoe en waarom onze werking leidt tot maatschappelijke verandering. Daarom ontwikkelt de KAA Gent Foundation een expliciete veranderingstheorie die de causale verbanden tussen interventies, processen en resultaten zichtbaar maakt.

Deze veranderingstheorie vormt:

- een inhoudelijk kompas voor de werking;
- een kader voor monitoring en impactmeting;
- een instrument voor leren, bijsturen en verantwoorden.

16.2. Probleemstelling en uitgangspunten

De veranderingstheorie vertrekt vanuit een aantal vaststellingen in de Gentse context:

- maatschappelijke participatie is niet voor iedereen vanzelfsprekend;
- sociale ongelijkheid en kwetsbaarheid blijven structureel aanwezig;
- klassieke welzijns- en activeringskanalen bereiken niet alle doelgroepen;
- verbondenheid tussen mensen en groepen staat onder druk.

Tegelijk zijn er hefboomen:

- sport en voetbal creëren laagdrempelige toegang en ontmoeting;
- het 'merk' KAA Gent heeft een unieke aantrekkingskracht;
- samenwerking tussen sectoren vergroot de impact;
- informele leeromgevingen versterken persoonlijke ontwikkeling.

De kernhypothese van de KAA Gent Foundation luidt daarom:

Als voetbal wordt ingezet in een veilige, begeleide en doelgerichte context, dan kan dit leiden tot persoonlijke groei, sociale verbinding en verhoogde maatschappelijke participatie.

16.3. De kern van de veranderingstheorie

De werking van de KAA Gent Foundation kan schematisch worden begrepen als een keten van samenhangende elementen:

INPUT → ACTIVITEITEN → OUTPUT → OUTCOMES → IMPACT

16.3.1. Input (middelen en randvoorwaarden)

De werking steunt op een combinatie van:

- professionele medewerkers
- vrijwilligers en ervaringsdeskundigen;
- infrastructuur (stadion, wijken, ontmoetingsplekken);
- sterke partnerschappen (stad, club, supporters, middenveld);
- het merk en netwerk van KAA Gent;
- beleidsmatige en financiële ondersteuning.

Deze input creëert de noodzakelijke voorwaarden om kwalitatieve interventies te organiseren.

16.3.2. Activiteiten (interventies)

De KAA Gent Foundation zet in op vier complementaire interventielijnen:

I. Sociaal-sportieve trajecten en buurtvoetbalactiviteiten

- doelgroepsspecifieke werkingen en buurtsport
- coaching en begeleiding van vrijwilligers en deelnemers

II. Leer- en activeringstrajecten

- werkplekieren, jeugdhuiswerking Watersportbaan, koffiebar Bij Pino
- vrijwilligersopleiding en doorgroeitrajecten

III. Netwerk- en clubondersteuning

- meer-dan-voetbal netwerken
- safeguarding en integriteitsbeleid

IV. Verankering van het maatschappelijk beleid in de club

- vorming en sensibilisering rond inclusie, toegankelijkheid en safeguarding
- erfgoed-, publieks- en supporterswerking

Deze interventies zijn niet losstaand, maar versterken elkaar binnen één geïntegreerde aanpak.

16.3.3. Output (directe resultaten)

De onmiddellijke resultaten van deze activiteiten zijn onder meer:

- aantal deelnemers en activiteiten;
- aantal begeleide trajecten;
- aantal vrijwilligers en partners;
- aantal netwerkinitiatieven en publieksmomenten.

Deze output maakt zichtbaar wat de organisatie doet, maar zegt nog weinig over de impact.

16.4. Outcomes: veranderingen bij deelnemers en context

De echte maatschappelijke waarde van de werking situeert zich op het niveau van de outcomes: de veranderingen die optreden bij deelnemers, organisaties en de bredere context.

16.4.1. Individuele outcomes

Bij deelnemers wordt ingezet op:

- verhoogd zelfvertrouwen en welzijn;
- ontwikkeling van sociale en persoonlijke vaardigheden;
- versterkte sociale netwerken;
- toegenomen participatie (sport, vrijwilligerswerk, arbeidsmarkt);
- grotere zelfredzaamheid.

16.4.2. Sociale outcomes

Op groeps- en wijkniveau leidt de werking tot:

- meer ontmoeting en sociale cohesie;
- versterking van informele netwerken;
- positieve identiteitsvorming;
- verhoogde betrokkenheid bij de samenleving.

16.4.3. Institutionele outcomes

Binnen clubs en organisaties:

- sterkere samenwerking en kennisdeling;
- verbeterde veiligheid van sportomgevingen;
- meer aandacht voor inclusie, integriteit en toegankelijkheid.

16.5. Impact: duurzame maatschappelijke verandering

Op lange termijn draagt de werking bij aan:

- een inclusieve stad waarin meer mensen participeren;
- verminderde sociale uitsluiting;
- sterkere gemeenschappen;
- een sportsector met verhoogde maatschappelijke verantwoordelijkheid;
- een voetbalclub die structureel bijdraagt aan de samenleving.

Dit sluit aan bij de missie om niemand buitenspel te laten staan.

16.6. Causale mechanismen: hoe ontstaat verandering?

De veranderingstheorie van de KAA Gent Foundation steunt op een aantal onderliggende mechanismen:

I. Toegankelijkheid → deelname

Door laagdrempelige activiteiten en het merk KAA Gent nemen mensen deel die anders niet bereikt worden.

II. Relatie en vertrouwen → engagement

Langdurige begeleiding en nabijheid creëren vertrouwen en betrokkenheid.

III. Ervaring → zelfvertrouwen

Succeservaringen in persoonlijke ontwikkeling versterken het geloof in eigen kunnen.

IV. Structuur → ontwikkeling

Regelmaat en begeleiding ondersteunen persoonlijke groei.

V. Netwerk → kansen

Samenwerking opent deuren naar verdere participatie (opleiding, vrijwilligerswerk, werk).

VI. Identiteit → verbondenheid

De link met KAA Gent versterkt motivatie en groepsgevoel.

Deze mechanismen verklaren waarom de interventies effectief kunnen zijn.

16.7. Realistische evaluatie: wat werkt, voor wie en in welke context?

De KAA Gent Foundation hanteert expliciet een realistische evaluatie-benadering, waarbij niet enkel wordt gekeken of iets werkt, maar vooral: wat werkt?, voor wie?, in welke context? en waarom?

16.7.1. Wat werkt?

- intensieve begeleiding werkt beter dan louter aanbod;
- combinatie van sport en sociale ondersteuning is cruciaal;
- langdurige trajecten leveren duurzamere effecten op.

16.7.2. Voor wie?

- mensen in kwetsbare situaties hebben baat bij nabijheid en vertrouwen;
- jongeren reageren sterk op rolmodellen en groepsdynamiek;
- ouderen vinden vooral waarde in ontmoeting en structuur.

16.7.3. In welke context?

- herkenbare wijkgerichte werking verhoogt toegankelijkheid;
- een veilige en inclusieve omgeving is essentieel;
- samenwerking met partners bepaalt de kwaliteit van trajecten.

16.7.4. Waarom werkt het?

Omdat de werking inspeelt op fundamentele menselijke behoeften:

- erkenning
- verbondenheid

- autonomie
- perspectief

16.8. Kritische randvoorwaarden

De veranderingstheorie erkent ook dat impact niet automatisch ontstaat. Belangrijke voorwaarden zijn:

- kwaliteit van begeleiding;
- continuïteit van de werking;
- sterke partnerschappen;
- voldoende middelen;
- professionele aanpak;
- structurele verankering binnen beleid en club.

Zonder deze randvoorwaarden verliest de interventie haar effectiviteit.

16.9. Monitoring en leren binnen de veranderingstheorie

De veranderingstheorie is geen statisch model, maar een lerend kader.

Daarom wordt systematisch ingezet op:

- kwantitatieve monitoring (Upshot);
- kwalitatieve analyse (ervaringen, casussen);
- reflectie binnen het team;
- samenwerking met kennisinstellingen.

Deze aanpak laat toe om:

- hypothesen te toetsen;
- interventies bij te sturen;
- impact beter te begrijpen.

16.10. Van praktijk naar betekenisvolle impact

De veranderingstheorie van de KAA Gent Foundation maakt duidelijk dat maatschappelijke impact geen automatisch gevolg is van sport, maar het resultaat van een doordachte, geïntegreerde en kwaliteitsvolle aanpak met sport-als-middel. De veranderingstheorie wordt systematisch toegepast bij de evaluatie van bestaande acties, de jaarlijkse rapportering en de eventuele ontwikkeling van nieuwe projecten. Bij de evaluatie op actieniveau dient expliciet te worden nagegaan wel mechanisme werkt, voor welke doelgroep en in welke context.

Door sport-als-middel in te zetten met deskundige begeleiding, elke praktijk te verbinden aan beleidsdoelstellingen en elke actie te koppelen aan kritische reflectie en evaluatie groeit de KAA Gent Foundation uit tot een organisatie die niet alleen activiteiten organiseert, maar duurzame verandering realiseert. Deze veranderingstheorie vormt daarom het sluitstuk van het beleidsplan én het vertrekpunt voor de verdere ontwikkeling van de organisatie als een lerende, impactgedreven en maatschappelijk verankerde praktijk die elke dag werkt aan een stad niemand buitenspel staat.

17. Dankwoord

Dit beleidsplan is geen eindpunt. Het is het resultaat van een intens traject van denken, afstemmen, in vraag stellen en opnieuw richting kiezen. Maar vooral is het het werk van mensen. Mensen die geloven in de kracht van voetbal als middel. Mensen die elke dag, vaak in de luwte, het verschil maken voor anderen.

Daarom wil ik in de eerste plaats mijn oprechte dank uitspreken aan het volledige team van de KAA Gent Foundation. Jullie engagement, professionaliteit en dagelijkse inzet vormen het kloppend hart van deze organisatie. Wat hier op papier staat, leeft al in jullie praktijk. Jullie maken van ambitie realiteit, van plannen concrete acties en van waarden tastbare impact. Zonder jullie zou dit beleidsplan niet meer zijn dan woorden. Dankzij jullie is het een geloofwaardig en gedragen kompas voor de toekomst.

Daarnaast wil ik ook alle partners, stakeholders en betrokkenen bedanken die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van dit plan. De Stad Gent, KAA Gent, de supporters, onze netwerkpartners, vrijwilligers en deelnemers: jullie inzichten, feedback en vertrouwen hebben dit document mee vormgegeven. Het bevestigt opnieuw dat onze werking steunt op samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid.

We staan vandaag op een kantelpunt. De samenleving verandert, de geopolitieke omgeving is fragiel, verwachtingen groeien en de middelen staan onder druk. Dat vraagt van ons om keuzes te maken, om te hervormen en om scherper te werken. Dat is geen eenvoudige opdracht. Maar het is wel een noodzakelijke stap als we onze impact willen vergroten en relevant willen blijven voor de mensen voor wie we het doen.

We gaan deze verandering niet uit de weg. Integendeel. We gaan ze aan met overtuiging. Met met het aloude motto van KAA Gent als leidraad: 'Heb vertrouwen in uzelve'. Maar evenzeer met het Gentse 'Nie neutte, nie pleuje'. Omdat we weten dat we op deze manier meer kunnen betekenen. Omdat we geloven dat we nog meer mensen kunnen bereiken, versterken en kansen kunnen bieden. Omdat we elke dag zien wat de kracht is van onze werking, gedragen door medewerkers en vrijwilligers die zich met hart en ziel inzetten.

Dit beleidsplan is daarom ook een uitnodiging. Aan iedereen die zich verbonden voelt met KAA Gent en met de samenleving waarin we leven. Om mee te bouwen. Om mee verantwoordelijkheid te nemen. Om samen te werken aan een stad en een samenleving waarin mensen elkaar versterken en niemand buitenspel staat. Laat dit geen document zijn dat in een lade verdwijnt, maar een gedeelde opdracht die we enkel samen kunnen waarmaken.

Wim Beelaert
Algemeen coördinator KAA Gent Foundation

18. Bijlagen

In het kader van de licentievoorwaarden van de Pro League en UEFA werden de volgende beleidsdocumenten en actieplannen opgemaakt. De implementatie van deze documenten en plannen zit vervat in dit beleidsplan.

18.1. Safeguarding (welzijn en gezondheid), inclusief handelingsprotocol en gedragscode (2024).

Kader en algemene doelstellingen

Safeguarding omvat alle maatregelen, beleid en activiteiten die gericht zijn op het waarborgen van de veiligheid en het welzijn van alle betrokkenen – met name kinderen, jongeren en kwetsbare volwassenen – bij onze club.. Dit betekent:

- Preventie: het voorkomen van misbruik, mishandeling, discriminatie en andere vormen van ongewenst gedrag.
- Bescherming: het creëren van een veilige en ondersteunende omgeving waarin iedereen zich gewaardeerd en beschermd voelt.
- Signaleren en reageren: het opleiden van medewerkers, coaches, spelers en vrijwilligers om signalen van risico of misbruik te herkennen en adequaat te reageren.
- Beleid en protocollen: het ontwikkelen en implementeren van duidelijke richtlijnen en procedures die voldoen aan zowel nationale als internationale normen.

Safeguarding is een integrale benadering om te zorgen dat KAA Gent een veilige plek is voor iedereen, waar respect en integriteit centraal staan.

Safeguarding draait om het fysiek en mentaal welzijn van enerzijds spelers/sporters en anderzijds trainers/medewerkers/vrijwilligers/supporters in contacten met onze club. Onder safeguarding verstaan we preventief en reactief werken om vormen van fysiek, psychologisch en seksueel misbruik en verwaarlozing te voorkomen en aan te pakken.

Het opmaken van een beleidsplan Safeguarding is expliciet opgenomen in de UEFA en Belgische licentie

Binnen KAA Gent zijn er heel wat departementen waar een beleid rond safeguarding van toepassing en noodzakelijk is. Deze departementen zijn:

- KAA Gent eerste elftal
- Jong KAA Gent
- KAA Gent Ladies
- KAA Gent Jeugd - Buffalo Talent Center
- KAA Gent Foundation
 - sociaal-sportieve projecten

- buurtsportactiviteiten
- meer-dan-voetbal netwerken
- vrijwilligerswerking
- KAA Gent Veiligheid en Organisatie
 - wedstrijd dag
 - vrijwilligerswerking

Binnen bepaalde van deze departementen zijn er vandaag reeds medewerkers bezig met safeguarding. De aanpak verloopt echter niet coherent. Binnen andere departementen vormt Safeguarding een belangrijk werkpunt.

Tijdens het seizoen 2024-2025 wordt een structuur uitgewerkt en geïnstalleerd zodat alle geledingen van de club op een gecoördineerde en coherente wijze met safeguarding aan de slag kunnen gaan. Vanaf seizoen 2025-2026 is de werking rond safeguarding actief.

Om dit te realiseren, formuleren we 7 specifieke doelstellingen met daaraan gekoppeld 10 acties.

Doelstellingen en acties

DI: Safeguarding officer (S.O.)

De S.O. speelt een cruciale rol binnen het Safeguarding beleid van onze club. De voornaamste taak is het waarborgen van de veiligheid en het welzijn van alle betrokkenen, in het bijzonder kinderen, jongeren en kwetsbare volwassenen.

De taken van de S.O. zijn, in nauwe samenwerking met de API's, de verantwoordelijke per departement:

- Beleidsontwikkeling en implementatie: de S.O. ontwikkelt een duidelijk safeguarding-beleid dat voldoet aan zowel nationale als internationale richtlijnen (bv. FIFA, UEFA en de Pro League).
- Communicatie: de S.O. zorgt in samenwerking met de API's ervoor dat alle medewerkers, trainers en vrijwilligers op de hoogte zijn van dit beleid en de daarbij behorende procedures.
- Training en voorlichting: de S.O. organiseert trainingen en workshops voor spelers, coaches en personeel, zodat iedereen de signalen van misbruik en ongewenst gedrag herkent en weet hoe te handelen.
- Achtergrondcontroles: de S.O. verifieert dat vrijwilligers de nodige achtergrondcontroles hebben doorlopen (uittreksel uit het strafregister (model 596.2)).
- Incidentbeheer en ondersteuning: de API fungeert als eerste aanspreekpunt voor meldingen van misbruik, pesten of grensoverschrijdend gedrag, zorgt voor een snelle en zorgvuldige afhandeling van meldingen waarbij de juiste procedures worden gevolgd en slachtoffers de benodigde ondersteuning krijgen. Bij complexere

incidenten kunnen de API's beroep doen op het advies en de ondersteuning van de S.O. die daarvoor samenwerkt met gespecialiseerde instanties (vb. kinderscherming, politie,...) indien dat nodig is.

- Preventie en toezicht: De S.O. implementeert duidelijke gedragscodes en andere preventieve maatregelen om incidenten te voorkomen. De S.O. voert regelmatige controles uit om te waarborgen dat de clubomgeving en de omgangsvormen voldoen aan de veiligheidsnormen.
- Samenwerking: de S.O. werkt nauw samen met API's, ouders, spelers, coaches, vrijwilligers en andere stakeholders om een veilige en transparante cultuur binnen de club te bevorderen. De S.O. zorgt daarbij voor een continue uitwisseling van best practices en leerervaringen binnen de club en met externe partners.

Met deze concrete taken zorgt de S.O. ervoor dat KAA Gent een veilige, ondersteunende en respectvolle omgeving biedt voor iedereen.

Dit beleidsplan voorziet in 10 concrete acties.

Actie 1.1. Aanstellen van Safeguarding officer

Wie: kandidaat Safeguarding officer / CEO Non-Sports

Wat: aanstelling van Safeguarding officer door CEO Non-Sports

Wanneer: deadline 15/02/2025

D2: Aanwezigheid van API's binnen de verschillende departementen

In elk van de zes departementen is er een Aanspreekpersoon Integriteit (API) actief. Deze persoon is het eerste aanspreekpunt waar sporters, hun ouders, trainers, bestuurders, vrijwilligers of andere betrokkenen terecht kunnen met een vraag, vermoeden of klacht over (seksueel) grensoverschrijdend gedrag. De API's zijn de steunpunten van de S.O. binnen alle geledingen van de club.

Actie 2.1. voor elk van departementen een API aanstellen.

Wie: kandidaat API's / Safeguarding Officer

Wat: de S.O. voert binnen de verschillende departementen gesprekken met kandidaat API's

Wanneer: februari tot en met mei 2025

Actie 2.2. kenbaar maken van API binnen de verschillende departementen

Vaak is het bestaan en de rol van een API bij spelers/sporters en trainers/clubmedewerkers/vrijwilligers onvoldoende bekend. Met gerichte communicatie willen we hier aan werken.

Wie: API, spelers/sporters en trainers/clubmedewerkers/vrijwilligers

Wat: interne communicatie binnen het departement

Wanneer: februari tot en met mei 2025

D3: Oprichten van een welzijn & inclusie groep

Om tot een coherent beleid te komen binnen de verschillende departementen van KAA Gent, is het aangewezen om een overkoepelende werkgroep op te richten: de werkgroep welzijn & inclusie.

Actie 3.1. Installatievergadering werkgroep welzijn & inclusie

Wie: API's departementen en S.O.

Wat: startvergadering van de werkgroep

Wanneer: periode mei / juni 2026

D4: Opleiding van S.O. en API's

Bij Safeguarding komen heel wat verschillende aspecten aan bod. De S.O en de verschillende API's zullen hun kennis over de verschillende aspecten (recognise, respond, report en record) verhogen door het volgen van verschillende opleidingsmomenten.

Actie 4.1. Opleiding Safeguarding Officier (S.O.)

Wie: Safeguarding officer

Wat: opleiding die zowel betrekking hebben op het inhoudelijke als op het meer organisatorische van de verschillende aspecten. Zowel binnen- als buitenlandse opleidingen komen in aanmerking. Zowel online als fysiek.

Wanneer: vanaf seizoen 2024-2025

Actie 4.2. Opleiding API's

Wie: API's van de verschillende departementen

Wat: de kennis over Safeguarding verschilt van API tot API. We kijken zowel naar basisopleidingen als naar meer specifieke bijscholingen. Zowel binnen- als buitenlandse opleidingen komen in aanmerking. Zowel online als fysiek.

Wanneer: vanaf 2025-2026

D5: Opbouwen van een netwerk van externe partners

Er zijn heel wat externe partners, zowel in binnen- als buitenland, die over heel wat expertise beschikken in het domein van Safeguarding.

Actie 5.1. Contacten leggen met externe partners

Wie: S.O. en externe partners (Pro League, andere clubs, Ices, ...)

Wat: deelnemen aan de werkgroep Safeguarding van de Pro League en Safer Allies project van UGent

Wanneer: volledig seizoen 2024-2025

D6: Voldoen aan UEFA en Belgische licentievoorwaarden

Uiteraard is het voor de club bijzonder belangrijk dat voldaan wordt aan de geldende licentievoorwaarden. Dit dient zeer nauwgezet opgevolgd te worden.

Actie 6.1. acties ondernemen om te voldoen aan UEFA en Belgische licentievoorwaarden

Wie: S.O.

Wat: voldoen aan licentievoorwaarden zoals opmaken van een beleidsplan. Daarbij aansluitend dient ook de FSR evaluatie rond Safeguarding te worden uitgevoerd.

Wanneer: deadline beleidsplan 15/02/2025

Actie 6.2. FSR Evaluatie

Wie: S.O.

Wat: uitvoeren FSR evaluatie rond Safeguarding

Wanneer: jaarlijks bij het einde van het seizoen

D7: opmaken beleidsplan Safeguarding 2024-2025

Het beleidsplan Safeguarding 2024-2025 is er om binnen de club een kader te scheppen rond Safeguarding. In het FSR beleidsplan 2025-2032 worden verdere doelstellingen en acties geformuleerd om dit beleid verder te verfijnen en te verdiepen.

Actie 7.1. beleidsplan, inclusief Safeguarding 2026-2031

Wie: S.O.

Wat: opmaken beleidsplan

Wanneer: mei 2026

18.2. Inclusie en diversiteit, inclusief een sensibiliseringsprogramma en een procedure in geval van inbreuken (2025).

1. Beleid

1.1. KAA Gent NV (de club) en de KAA Gent Foundation (FDN) engageren zich om een inclusieve en diverse omgeving te creëren waarin gelijke rechten en kansen voor iedereen gewaarborgd worden. Dit geldt voor alle activiteiten, deelnemers en betrokkenen binnen de club en FDN.

1.2. Het is de verantwoordelijkheid van alle medewerkers en vrijwilligers om actief bij te dragen aan een inclusieve en respectvolle cultuur. Dit omvat het creëren van een veilige omgeving waarin diversiteit wordt gewaardeerd en discriminatie geen plaats heeft.

1.3. Om deze doelstelling te realiseren, worden er trainingen en sensibiliseringsactiviteiten georganiseerd, gericht op medewerkers, spelers, supporters, vrijwilligers en andere belanghebbenden.

1.4. Elk vermoeden van schending van inclusie- en diversiteitsprincipes wordt ernstig onderzocht en aangepakt in overeenstemming met het wettelijk kader en de interne richtlijnen van de club en FDN. Dit behoort tot het takenpakket van de Safeguarding Officer (S.O.).

2. Implementatie

2.1. Het beleid wordt geïmplementeerd en bewaakt door het bestuur en management van de club en van de FDN. Dit beleid is ontworpen om als een voorbeeld van best practice binnen de sector te dienen.

2.2. Het beleid geldt voor alle afdelingen en entiteiten van de club:

- Administratie, commerciële werking, events en horeca
- A-team, Jong KAA Gent, Buffalo Talent Center (BTC) en KAA Gent Ladies
- Veiligheid en organisatie op wedstrijddag
- KAA Gent Foundation (FDN)

2.3. De club organiseert minstens één sessie per seizoen voor haar medewerkers over diversiteit en inclusie.

2.4. Specifieke groepen binnen de club nemen deel aan sensibiliserende activiteiten over racisme en discriminatie (R&D) en de strijd ertegen.

2.5. De club organiseert minstens één sensibiliserende activiteit per seizoen over R&D voor alle betrokkenen bij de club.

2.6. De club werkt een antiracisme-actieplan uit en dient dit in bij de bevoegde instanties. Dit actieplan is het resultaat van consultatie en validatie door betrokken partijen, waaronder experts, slachtoffers van R&D en partnerorganisaties.

2.7. Naast sensibiliserende activiteiten organiseert de club concrete initiatieven om een cultuur van anti-racisme en inclusie te versterken bij diverse belangengroepen, zoals de het BTC, supporters, medewerkers en sportieve staf.

2.8. De club ontwikkelt een diversiteitsplan en deelt dit met de Pro League (PL).

3. Wettelijk Kader

3.1. Door inclusie en diversiteit te bevorderen, voorkomt de club discriminatie en versterkt ze gelijke kansen voor alle betrokkenen.

3.2. Discriminatie is bij wet verboden in België en wordt bestraft. Dit omvat discriminatie op basis van onder andere afkomst, geslacht, seksuele geaardheid, handicap, religie en leeftijd.

3.3. De club werkt actief mee aan de behandeling van meldingen van incidenten en haatmisdrijven. Indien de club betrokken is bij een incident, communiceert ze de genomen stappen aan de PL.

4. Acties en Engagements

4.1. Strijd tegen racisme en discriminatie

4.1.1. KAA Gent neemt actief deel aan de Football 4 All-campagne van de PL tegen discriminatie, waaronder de LGBTQIA+ gemeenschap. Dit omvat het dragen van aangepaste kapiteinsbanden, cornervlaggen en audiovisuele communicatie.

4.1.2. KAA Gent ontwikkelt en deelt een actieplan met de PL waarin beschreven wordt hoe ze een veilige en inclusieve omgeving voor LGBTQIA+ personen bevordert.

4.2. Bewustwording en educatie

4.2.1. KAA Gent onderneemt initiatieven om medewerkers, spelers en andere stakeholders te beschermen tegen en te begeleiden bij online haatspraak. Dit omvat infosessies, software ter bescherming tegen online haat en een handelingsprotocol voor medewerkers.

4.2.2. KAA Gent organiseert minstens één bezoek in de laatste drie seizoenen met een delegatie aan Kazerne Dossin (KD) als educatief initiatief rond de impact van discriminatie en racisme.

4.2.3. Betrokkenen bij R&D-incidenten worden doorverwezen naar educatieve sessies bij KD.

4.3. Evaluatie en opvolging

4.3.1. KAA Gent monitort de implementatie van haar diversiteits- en inclusiebeleid en rapporteert hierover aan de PL en relevante instanties.

5. Rollen en verantwoordelijkheden

5.1. Voor de club: Sebastien Ronse, manager non-sports, sebastien.ronse@kaagent.be

5.2. Voor de FDN: Joey Wuyts, joey.wuyts@kaagentfoundation.be

18.3. Antiracismebeleid, inclusief een sensibiliseringsprogramma en een procedure in geval van inbreuken (2025)

1. Beleid

1.1. KAA Gent NV (de club) en de KAA Gent Foundation (FDN) verbinden zich er toe gelijke rechten en kansen te waarborgen voor iedereen die deelneemt of bijdraagt aan de door de club en de FDN georganiseerde activiteiten.

1.2. Het is de opdracht van elke medewerker en vrijwilliger om de gelijke rechten en kansen van spelers, deelnemers, vrijwilligers en toeschouwers te waarborgen door voor hen een veilige omgeving te creëren waar gelijke rechten en kansen gegarandeerd zijn.

1.3. Het is fundamenteel dat elke medewerker en vrijwilliger zich bewust is van dit gelijke rechten en kansen beleid van club en FDN. Waar nodig en noodzakelijk wordt dit beleid geïmplementeerd door training en persoonlijke begeleiding van medewerkers en vrijwilligers.

1.4. Elk vermoeden en elke melding of klacht over het schenden van gelijke rechten en kansen wordt ernstig onderzocht en spoedig en adequaat aangepakt en beantwoord.

2. Implementatie

2.1. Deze aanpak wordt goedgekeurd en geïmplementeerd door het bestuur en het management van club en FDN. Zowel club als FDN verbinden zich er toe een beleid rond gelijke rechten en kansen te ontwikkelen dat landelijk als beste praktijk kan gelden.

2.2. Dit beleid wordt geïmplementeerd voor alle activiteiten, door alle entiteiten en op alle locaties waar deze entiteiten actief zijn:

- de club: administratie, commerciële werking, events en horeca
- de club: A-team, Jong KAA Gent, Buffalo Talent Center en KAA Gent Ladies
- de FDN

3. Wettelijk kader

3.1. Door gelijke rechten en kansen te waarborgen, wordt discriminatie vermeden.

3.2. Discriminatie is in België bij wet verboden en is strafbaar. Iemand discrimineren is iemand schade toebrengen. Een rechter kan een discriminerende persoon veroordelen tot het vergoeden van het slachtoffer voor de geleden schade. In België is er een wet die discriminatie verbiedt op grond van verschillende criteria. Zo bestaat er in België de

antiracismewet, wet op de gelijkheid van vrouwen en mannen, antidiscriminatiewet en de cultuurpactwet.

3.2. Elke vorm van discriminatie omwille van zogenaamd ras, huidskleur, afkomst, nationale of etnische afstamming, nationaliteit, geslacht, seksuele geaardheid, burgerlijke staat, geboorte, leeftijd, fortuin, geloof of levensbeschouwing, huidige of toekomstige gezondheidstoestand, handicap, taal, politieke overtuiging, een fysieke of genetische eigenschap of sociale afkomst is verboden.

3.3. Een slachtoffer moet niet bewijzen dat hij gediscrimineerd wordt, de dader moet bewijzen dat hij niet gediscrimineerd heeft. De rechten van het slachtoffer zijn dus beter beschermd. De antidiscriminatiewet is een strafwet. Ze bestraft ook het aanzetten tot discriminatie, haat of geweld. Door de wet is het mogelijk om haatmisdrijven strenger te bestraffen.

4. Feiten en historiek

4.1. De club maakte in 2009 van de aanpak van discriminatie en racisme een prioriteit. In haar Sociaal Charter schreef de club: "KAA Gent voert een actief non-discriminatiebeleid en verwerpt uitdrukkelijk iedere vorm van discriminatie en racisme".

4.2. Club en FDN zetten deze prioriteit sindsdien om in concrete acties. Sinds 2014 werken club en FDN ook rond dit thema samen met de Stad Gent en met alle Gentse voetbalclubs. Het Elk Talent Telt Charter vermeldt: "We omarmen de diverse Gentse samenleving in al haar facetten. We werken actief mee aan meer respect, non-discriminatie en holebi-acceptatie op en rond het voetbalveld".

4.3. In haar beleidsplan van 2017 werd non-discriminatie, gelijke rechten en kansen als werkthema van de FDN bevestigd. In nauwe samenwerking met de club werden initiatieven ontwikkeld en geïmplementeerd. Dit werkthema werd bevestigd in het beleidsplan 2022-2025.

5. Acties

5.1. Voor clubbestuurders, vrijwilligers en trainers van alle Gentse voetbalclubs werd door de FDN een basisopleiding ontwikkeld met bijzondere aandacht voor in onze stedelijke context relevante thema's als intercultureel samenleven en respect voor diversiteit.

5.2. De FDN biedt een scheidsrechtersopleiding aan waarbij we bijzondere aandacht hebben voor gelijke rechten en kansen, waarbij de instroom van jongeren met een diverse achtergrond wordt gegarandeerd.

5.3. Op de accommodaties van alle Gentse voetbalclubs verbonden door het Elk Talent Telt-netwerk hangen boodschappen voor gelijke rechten en kansen en oproepen om discriminatie te melden zodat incidenten kunnen opgevolgd en aangepakt worden.

5.4. In 2022 ontwikkelde de FDN een omstaandertraining voetbal waarbij supporters en vrijwilligers wordt geleerd hoe ze actief kunnen tussenkomen wanneer ze geconfronteerd worden met racisme of discriminatie op of rond het voetbalveld.

5.5. De club en de FDN zullen telkens opnieuw bij de bestaande meldpunten en de bevoegde instanties melding te doen en klacht neer te leggen op basis van het vigerende wettelijk kader.

6. Rollen en verantwoordelijkheden

6.1. Voor de club: Sebastien Ronse, manager non-sports, sebastien.ronse@kaagent.be

6.2. Voor de FDN: Joey Wuyts, joey.wuyts@kaagentfoundation.be

18.4. Toegankelijkheid voor personen met een beperking, inclusief de minimale capaciteit in het hoofdstadion van de club (2024)

1. Inleiding en Beleid

KAA Gent NV en de KAA Gent Foundation (FDN) zetten zich in voor een toegankelijk stadionbezoek voor alle supporters, ongeacht hun fysieke of sensorische mogelijkheden. Dit beleid richt zich op het creëren van een veilige en inclusieve omgeving en wordt gedragen door medewerkers en vrijwilligers.

1.1. Principes

1.1.1. Toegankelijkheid en gastvrijheid staan centraal in alle activiteiten van de club.

1.1.2. Medewerkers en vrijwilligers worden opgeleid om dit beleid effectief uit te voeren.

1.1.3. Klachten en meldingen over ontoegankelijkheid worden serieus genomen en tijdig aangepakt.

2. Voorzieningen voor supporters met een rolstoel

2.1. Plaatsen

In de hoeken van het stadion (vakken 221-222, 227-228, 427-428 en 421-422) zijn rolstoelplaatsen voorzien, telkens met minstens één begeleiderstoel.

Op niveau +2 zijn 40 rolstoelplaatsen met optimaal zicht op het speelveld (30 voor thuisfans, 10 voor bezoekers). Op niveau +3 zijn 12 indoor rolstoelplaatsen (6 in vak 232 en 6 in vak 438).

2.2. Catering en voorzieningen

Verlaagde en onderrijdbare togen bij eet- en drankstanden op niveau +2, in de hoeken van het stadion. Ook oplaadpunten van het cashless betalingssysteem zijn toegankelijk via verlaagde togen.

Ticketbalies aan de ingang en bij de ticketboxen C en D zijn verlaagd voor betere bereikbaarheid.

ACTIE 1

wat: Voor supporters met een rolstoel worden warmtedekens aangeschaft. Deze worden op wedstrijddagen in winterse omstandigheden uitgeleend.

wie: FDN en inter-vrijwilligers

wanneer: winter 2024-2025

3. Voorzieningen voor supporters met een lichamelijke beperking (zonder rolstoel)

In elke tribune zijn toegankelijke plaatsen voorzien naast de verschillende vomitoria. In vakken 423 en 327 zijn er 36 plaatsen met extra beenruimte.

4. Voorzieningen voor supporters met een auditieve beperking

Belangrijke stadioninformatie wordt op schermen tekstueel weergegeven. In vak 221-222 kunnen supporters via een oortje of halslus de stadionspeaker beluisteren. Ticketbalie dienst ticketing en drankstand bij gate 21 zijn uitgerust met een Soundshuttle voor slechthorenden.

ACTIE 2

wat: De soundshuttles worden gecheckt en indien nodig vervangen na tien jaar dienst.

wie: FDN

wanneer: voor de start van seizoen 2026-2027

5. Voorzieningen voor supporters met een visuele beperking

Geleidelijnen leiden supporters veilig tot aan het stadion. Noppentegels en contrasterende trapranden verhogen de veiligheid. Een blindentribune in vak 222 biedt plaats aan 15 supporters met audiocommentaar via hoofdtelefoon. Het signaal van de audiodescriptie is in het hele stadion te ontvangen.

ACTIE 3

wat: Meer bekendmaking van de audiodescriptie

wie: FDN

wanneer: voor de start van seizoen 2026-2027

6. Nieuwe aandachtspunten

Een dementievriendelijk voetbalstadion vereist een combinatie van toegankelijkheid, begeleiding en een prikkelarme omgeving. Een autismevriendelijk stadion houdt rekening met de prikkelgevoeligheid en behoefte aan structuur van supporters met autisme. Dit zijn nieuwe thema's waarmee we verder aan de slag willen gaan.

ACTIE 4

wat: Onderzoek naar ingrepen om de Planet Group arena dementie- en autismevriendelijk te maken

wie: FDN

wanneer: 2026-2027

7. Bereikbaarheid

Vlakke wegen en hellende stoepen rond het stadion. Liften beschikbaar naar alle verdiepingen. VIP-ruimtes en hospitalityzones bereikbaar via liften.

ACTIE 5

wat: Signalisatie in en rond het stadion wordt geoptimaliseerd. De tekorten worden in kaart gebracht en verholpen door bijkomende ingrepen

wie: FDN

wanneer: voor de start van seizoen 2025-2026

8. Assistentiehonden

Assistentiehonden zijn toegelaten en mogen bij hun baasje in de tribune blijven.

9. Parkeerplaatsen voor supporters met een beperking

80 parkeerplaatsen voorzien voor houders van een blauwe kaart. Parkeerplaatsen op Parking A (8), onder Brico (50) en boven Brico (22). Bezoekende supporters met een beperking parkeren op de busparking via Akkerhage. Drop & Go-zone voor minder mobiele taxidiensten bij de Planet Group arena via Parking A.

10. Aangepaste toiletten

14 aangepaste toiletten verspreid over het stadion. Aangepaste toiletten ook beschikbaar in neutrale zones en hulpposten.

ACTIE 6

wat: Misbruik op wedstrijddag van de toiletten op de supporterspromenade dient te worden tegengegaan.

wie: stewarding

wanneer: seizoen 2025-2026

11. Begeleiding

Minstens vier vrijwilligers van de FDN ondersteunen supporters met een beperking tijdens thuiswedstrijden. Verzamelpunt bij ingang C (PMH-punt) vanaf anderhalf uur voor de wedstrijd.

12. Ticketing en reservatie

Tickets voor supporters met een beperking kosten hetzelfde als reguliere tickets. Een begeleider krijgt gratis toegang bij voorlegging van een bewijs van invaliditeit. Tickets reserveren via fans@kaagent.be. Reserveren van blindentribuneplaatsen of een individuele halslus kan tot 48 uur voor de wedstrijd via dao@kaagentfoundation.be of telefonisch via 093302334.

13. Voorzieningen voor bezoekende supporters met een beperking

Tickets via de bezoekende club. Lift bij ingang G. Parkeren op de bezoekersparking via Akkerhage met een blauwe kaart.

14. Rollen en verantwoordelijkheden

14.1. DAO (Disability Access Officer)

De KAA Gent Foundation vervult de DAO-rol sinds 1 januari 2021 en wordt vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst tussen KAA Gent NV, de Stad Gent en vzw Voetbal in de stad tot 31 december 2028.

Taken:

- Regelmatig overleg met clubpersoneel, supporters, hulpdiensten en adviesraden.
- Samenwerking met INSIDE-Toegankelijk Voetbal België en INTER Vlaanderen.
- Communicatie en informatievoorziening over toegankelijkheid via de clubwebsite.
- Specifieke briefings voor medewerkers en stewards voor elke thuiswedstrijd.
- Deelname van DAO en relevante profielen (ticketing- en stadionpersoneel) aan trainingen over toegankelijkheid.
- Jaarlijkse opleiding rond toegankelijkheid voor stadionpersoneel en stewards.
- Jaarlijks infomoment voor supporters met een beperking en regelmatige betrokkenheid bij clubactiviteiten.

15. Verantwoordelijken

Voor KAA Gent: Sebastien Ronse, manager non-sports – sebastien.ronse@kaagent.be

Voor de FDN: Wim Beelaert, DAO, wim.beelaert@kaagentfoundation.be

18.5. Ecologische duurzaamheid, inclusief een beleid rond ecologisch wedstrijdmanagement en afvalmanagement (2025)

1. Inleiding

KAA Gent NV (de club) erkent haar verantwoordelijkheid in het bevorderen van ecologische duurzaamheid binnen de club en haar bredere gemeenschap. Dit plan beschrijft de concrete acties en maatregelen die de club onderneemt om haar ecologische voetafdruk te verkleinen en bewustwording te creëren bij supporters, spelers, medewerkers en commerciële partners.

2. Wetgeving en afvalmanagement

De club voorziet voldoende afvalbakken in het stadion en omliggende infrastructuur om afvalbeheer te optimaliseren.

De herbruikbare beker is in gebruik in het volledige stadion, met een effectief retoursysteem voor hergebruik en recycling.

3. Sensibilisering en signalisatie

In het stadion is duidelijke signalisatie geplaatst die supporters aanzet tot afvalsortering en correcte terugname van herbruikbare bekens. Via communicatiekanalen zoals social media, nieuwsbrief en stadionomroeper wordt regelmatig sensibilisering over afvalbeheer verspreid.

4. Green Team

De club heeft een operationeel team van vrijwilligers die verantwoordelijk zijn voor sensibilisering rond de herbruikbare beker en het afvalvrij houden van het stadion. Dit team werkt samen met supporters en medewerkers om de ecologische initiatieven uit te voeren.

5. Energiebeheer

De club monitort haar energieverbruik en voert een energie-managementplan om dit kostenefficiënt te optimaliseren. De club neemt maatregelen zoals LED-verlichting, efficiënte verwarmingssystemen en groene energiebronnen waar mogelijk.

6. Deelname aan Pro League workshops

De club neemt actief deel aan de workshops die door de Pro League worden georganiseerd over ecologische duurzaamheid. De opgedane kennis wordt omgezet in concrete maatregelen binnen de clubwerking.

7. Implementatie van basismaatregelen

De club zet in op partnerschappen met duurzame leveranciers en initiatieven rond voeding & drank en mobiliteit. Alternatieve en milieuvriendelijke vervoersopties worden gepromoot voor supporters en medewerkers.

8. CO₂-Meting en ecologische voetafdruk

KAA Gent voert een eigen CO₂-meting uit om haar ecologische impact in kaart te brengen. De club richt zich daarbij op vijf grote deelgebieden: nutsvoorzieningen, transport, food & beverage, materiaal & kledij en verblijf. Voor elk van deze deelgebieden wordt systematisch data verzameld om een duidelijk zicht te krijgen op de impact. Deze dataverzameling wordt stap voor stap per seizoen gedetailleerder uitgevoerd. Elk seizoen worden twee thema's

gekozen waarop extra gefocust wordt om concrete verbeteringen te realiseren (bv. energieverbruik in het stadion en verplaatsingen van supporters).

9. Betrekken van de directe omgeving

De club betreft spelers, jeugd, staf en commerciële partners actief bij haar ecologische inspanningen. Dit gebeurt via een campagne, activiteit of project gericht op ecologische duurzaamheid. De club gaat na of ze een code of conduct of een charter kan ondertekenen waarin haar duurzame engagementen worden vastgelegd en bevestigd.

10. Supporterbetrokkenheid en bewustwording

Minstens één keer per jaar organiseert de club een activiteit of campagne waarbij supporters worden betrokken bij ecologische duurzaamheid. Daarnaast worden er per seizoen twee bewustmakingsacties georganiseerd. Eén actie gericht op actieve deelname van supporters, één actie gericht op actieve deelname van de A-kernspelers. Rond deze acties wordt actief gecommuniceerd via de club kanalen.

Ook intern wordt bewustmaking verhoogd bij collega's en het management. Er wordt overwogen een werkgroep op te richten die meerdere keren per seizoen samenkomt om duurzame initiatieven te bespreken en uit te werken.

11. Netwerken en kennisdeling

De club verzamelt informatie en goede voorbeelden uit zowel binnen- als buitenland. Netwerken worden uitgebouwd binnen de Pro League, andere clubs en sporten in België, en internationaal bij duurzame clubs zoals Real Betis en FC Twente.

12. Rollen en verantwoordelijkheden

6.1. Voor de club, Sebastien Ronse, CEO Non-sports, sebastien.ronse@kaagent.be

19. Literatuur

- Coalter, F. (2007). *A Wider Social Role for Sport: Who's Keeping the Score?*
- Delheye, P., Sabbe, S., & Reynaert, H. (2021). *Praktijkgids sociaal-sportief werk #1: 125 protagonisten over visies, noden en dromen*. Uitgeverij die Keure.
- Delheye, P., Sabbe, S., & Reynaert, H. (2023). Sociaal-sportief werk kan evengoed topsport zijn: een pleidooi voor een integraal dynamisch model. *VIEWZ: Visie en expertise in welzijn en zorg*, 8 (1), 18-20.
- Delheye, P., Sabbe, S., Reynaert, H., Cuypers, L., Keppens, A., Sys, H. & Vrancken, D. (2025). *Praktijkgids sociaal-sportief werk #2: Visies, oriëntaties en reflecties met betrekking tot impactevaluatie*. Uitgeverij die Keure.
- Derom, I., Schaillée, H., Verbist, S., en De Roeck, A. (2024). *Handleiding beleidsplanning Football & Social Responsibility (FSR): Ontwerp een meetbaar en impactvol maatschappelijk beleidsplan voor je club*. Vrije Universiteit Brussel – Onderzoeksgroep Sport & Society.
- KAA Gent Foundation (2017). *Strategisch Beleidsplan 2017-2020: De verbindende kracht van KAA Gent*. KAA Gent Foundation.
- Pro League (2023). *Football & Social Responsibility: Strategisch meerjarenbeleidsplan 2023-2026*. Brussel: Pro League.
- Stad Gent (2024). *Een omgevingsanalyse voor Gent 2024*. Gent: Stad Gent.
- Stad Gent (2025). *Beleidsverklaring bij het Meerjarenplan 2026-2031*. Gent: Stad Gent.
- Stad Gent (2026). *Gent in cijfers – Buurtmonitor Gent*. Geraadpleegd op 1 april 2026, van <https://gent.buurtmonitor.be>
- Theeboom, M., Haudenhuyse, R. en Vertonghen, J. (2015). *Sport en sociale innovatie: inspirerende praktijken en inzichten*. Borgerhoff & Lambergts.
- Van der Veken, K., Lauwerier, E. & Willems, S (2020). "To mean something to someone": sport-for-development as a lever for social inclusion. *In: International Journal for equity in health*. 19.



**vzw Voetbal in de stad
Ottergemsesteenweg Zuid 808
9000 Gent**

**www.kaagentfoundation.be
contact@kaagent**