

Brusselse double pass exporteert voetbalknowhow in talentontwikkeling naar nieuwe markten

“Veranderingsmanagement kun je maar stap voor stap doen”

Dat België als exportland van voetbaltalent tot de absolute wereldtop mag worden gerekend, is alom bekend.

Voor al in de Premier League en Bundesliga weten ze er tegenwoordig alles van. Dat België ook mondiaal voetbalknowhow exporteert, is weliswaar bij ons minder geweten, maar ook dat weten ze maar al te goed in de Premier League en de Bundesliga. In de nichemarkt van talentontwikkeling is het Belgische double pass de absolute wereldtop. Het in Brussel gevestigde bedrijf draagt voortaan, behalve met analyse van jeugdopleidingen, ook met consulting bij tot zijn missie *'Optimizing player potential'*. Een slogan die het Belgische jeugdvoetbalmanagement tot in voetbalwalhalla Brazilië op de kaart zet.

AUTEUR: MARKO HEIJL



Drieënhalf jaar geleden, in juni 2015, kon u in dit blad al een uitgebreid verhaal lezen over double pass, een spin-off van de Vrije Universiteit Brussel en expert in de analyse van jeugdopleidingen, die wereldwijd zijn stempel mag drukken bij tal van federaties, liga's en clubs. Ondertussen is double pass uitgegroeid tot een 'multinationale kmo' met zestig medewerkers en een klantenportefeuille met onder andere de Bundesliga, de Premier League, US Soccer en MLS, Voetbalfederatie Vlaanderen, de Deense Divisions Foreningen, de J-League in Japan en de Hongaarse voetbalfederatie. Nu double pass aan zijn diensten ook consulting en opleiding heeft toegevoegd en dat het afgelopen jaar voor het prestigieuze Flamengo uit Brazilië in de praktijk moet brengen, is het hoog tijd voor een update. Zo vaak krijgen we immers niet de kans Belgisch sportmanagement als succesvol exportproduct te mogen belichten.

Henk Mariman was acht jaar Hoofd Opleiding bij Germinal Beerschot en vijf jaar Hoofd Opleidingen / Sportmanager bij Club Brugge. Tegenwoordig is hij als Head of Football Development aan de slag bij double pass: "Double pass werkte in eerste instantie analyserend. Jarenlang zijn er audits geweest in verschillende landen. Op een bepaald moment ging dat advies al eens wat verder, richting consulting. Dat werd steeds groter: je ziet op een gegeven moment verschillende werkpunten in een club, terwijl er voor die clubs weinig tools zijn. Er zijn weinig opleidingen voor Technisch Directeur of voor Hoofd Opleidingen. Vanuit ons auditingmodel hebben we dan een consultingmodel opgestart, dat we 'co-creation' noemen. Daarbij analyseren we alle onderdelen van een club in eerste instantie op zeer praktijkgerichte wijze. Dat noemen we een scan. Om dan vervolgens, echt op maat, in de club te gaan en een menukaart aan te bieden, copiloot te worden naast de Academy Director."

Culturele verschillen

"Wat we geleerd hebben bij double pass, is dat je pas echt weet hoe het in elkaar zit als je binnengaat in de keuken", vervolgt Mariman. "We gaan al lang niet meer af op de clubnaam. We gaan naar binnen en bekijken hoe ze alles daar bereiden. Je zult zien dat er binnen de jeugdwerkingen vaak dingen heel anders zijn dan in België."

hun sterktes, maar ook allemaal hun werkpunten."

Jo Van Hoecke was in 2004 een van de oprichters van double pass, en is actief binnen het bedrijf als Head of Product: "Het meten blijft weliswaar ons vertrekpunt. We gaan altijd eerst analyseren. In collectieve projecten die we zijn gestart in landen als België, Duitsland of Engeland was het altijd de liga die ons de opdracht gaf om alle clubs door te lichten en te certificeren. Je gaat dan door een vrij gestandaardiseerd proces. In landen waar we geen collectief project hebben, konden we voor individuele clubs gaan. Daar opteren we nu voor, en daarin hebben we veel meer bewegingsvrijheid. We hebben een scan ontwikkeld om dieper in te gaan op bepaalde aspecten, op basis van de interesse van de club. Vervolgens trappen we de perfecte voorzet, spelen een double pass, met onze co-creation, met onze consultants. Die gaan in de club aan de slag, met zowel de sterktes als de zwaktes. Daar zijn zij expert in."

Henk Mariman: "Het is ook cultureel bepaald. Neem Nederland. Daar zijn ze goed in balbezit, maar veel minder in verdediging. Er is in hun opleiding ook veel minder aandacht voor strategie. Je hebt altijd bepaalde aspecten die cultureel gezien goed zijn doorontwikkeld, en andere die wat achtergebleven zijn. Ik hoef het niet te zeggen: als het gaat om creativiteit, is Brazilië het walhalla, maar als het gaat om structuur ... Dat missen ze compleet, zowel op het veld als binnen de clubs. Die creativiteit is een sterkte, die laten we onaangeroerd. We zetten dan dus in op structuur, aan de hand van een model, een stukje strategie en structuur. We hebben een stuk dat inzet op teamontwikkeling en een stuk dat inzet op individuele ontwikkeling. We hebben voetbalexperten zoals Ariël Jacobs, performance-experten rond het fysieke zoals Steven Probst, mentale experts zoals Rudy Heylen. En het voordeel is dat we allemaal rond dezelfde ideeën werken. In heel veel clubs zijn dat geïsoleerde silo's. Wij willen het totale plaatje bekijken en stappen samen de club binnen."

Overall weerstand

En je gaat daarmee naar Brazilië...

je dan als 'petit Belge'. Ondanks de huidige hoogconjunctuur is België niet bepaald het land dat wereldwijd als het richtinggevend voetbalkompas wordt beschouwd. Stuit je dan niet op weerstand?

MARIMAN: "Een terechte vraag. We stuiten in eerste instantie overal op weerstand. Als je in Turkije komt, vragen ze of je al in Turkije hebt gewerkt, als je in Zuid-Amerika komt, of je al in Zuid-Amerika hebt gewerkt. Maar onze geschiedenis is daarin belangrijk: als je meer dan tien jaar in de Bundesliga hebt gewerkt, maar ook in Engeland, bij al die topclubs ... Dat is een mooi startpunt. Daarnaast komt het er natuurlijk vooral op aan dat je de expertise hebt om daadwerkelijk meerwaarde te geven."

Hoe ziet jullie model er uit?

MARIMAN: "Ons model start vanuit de wedstrijd. Vaak wordt een sport ingedeeld in tactisch, technisch, mentaal en fysiek. Dat doen wij niet. Wij bekijken het vanuit het voetbal. Voetbal speel je in team. Daarvan vertrekken we, daarna pas gaan we individueel. Maar we vertrekken daarbij vanuit de cultuur van de club. Als we werken in Japan, is onze aanpak anders dan wanneer we werken in Brazilië. In Brazilië kunnen ze niet gezamenlijk druk zetten, in Japan gaan ze liever geen individuele actie opzetten, omdat naast het doel schieten problematisch ligt naar acceptatie toe binnen de groep. Dat is cultureel bepaald. We gaan in eerste instantie op zoek naar de culturele sterktes, en dan bekijken we hoe we daarbovenop meerwaarde kunnen bieden. Kijk naar onze huidige werking bij Flamengo: het uiteindelijke doel is invloed uitoefenen op wat daar op het veld gebeurt op donderdagavond. Daar moeten we verandering zien."

Hoe kwamen jullie bij Flamengo terecht en wat was jullie specifieke opdracht?

MARIMAN: "We zijn bij Flamengo terechtgekomen via Duitsland. De CEO, Fred Luz van het biermerk Brahma, gelooft heel erg in structuur en zag dat er daar binnen het Braziliaanse voetbal ook heel erg veel nood aan was. Hij had gehoord dat double pass binnen het voetbal aan kwaliteitszorg en meting doet en is in contact gekomen met onze CEO en founder Hugo Schoukens. Hij vroeg of we langs wilden komen, ik ben met een collega naar ginder gegaan. We hebben een week lang een analyse gedaan, een scan van de opleiding. En de cultuur ook ingeschat, gevoeld, in Maracanã. Van daaruit hebben we een rapport gemaakt. We zagen wel kwaliteit. Als je een speler van vijftien jaar voor 49 miljoen euro verkoopt aan Real Madrid, dan zit er kwaliteit! Vervolgens hebben we een aantal dingen voorgesteld. Dat was de



"VAN EEN PUUR MEET- EN AUDITBEDRIJF ZIJN WE GEËVOLUEERD NAAR EEN BEDRIJF DAT EEN TOTAALPAKKET BIEDT AAN PROFESSIONELE DIENSTEN OP HET VLAK VAN TALENT-ONTWIKKELING"

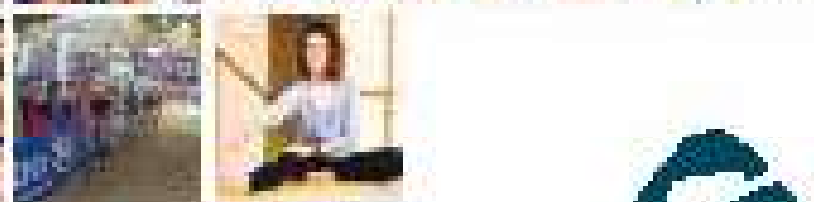
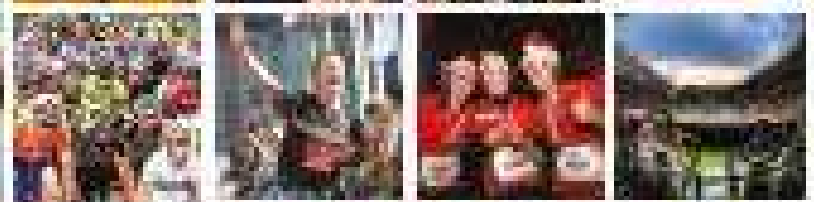
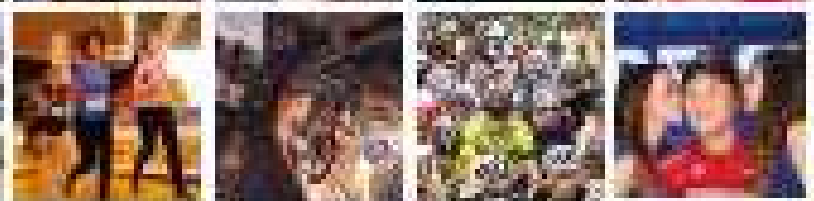
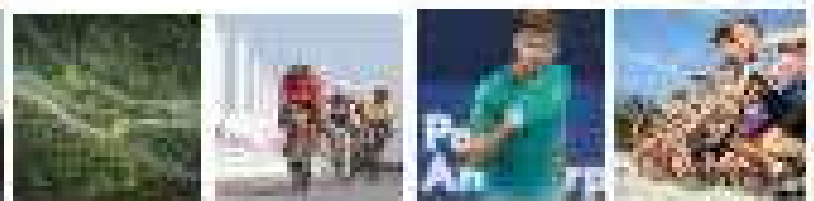
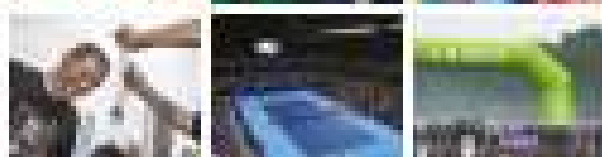
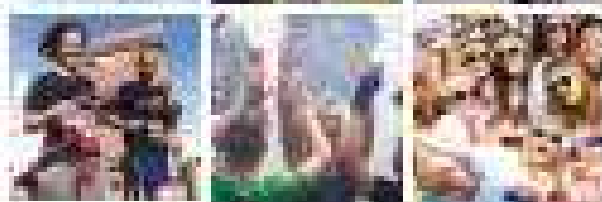
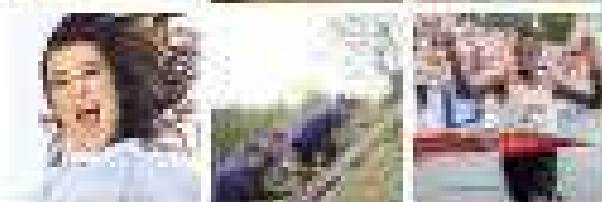
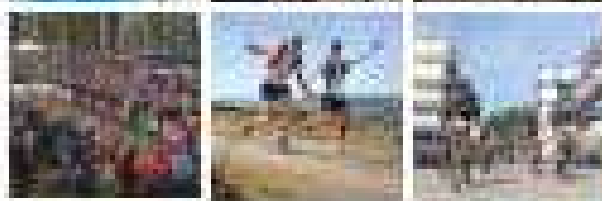
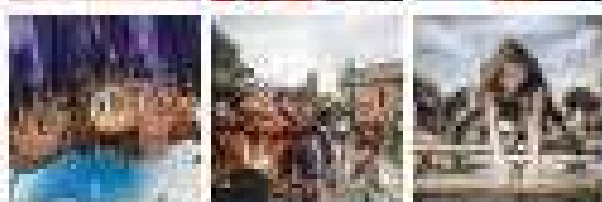
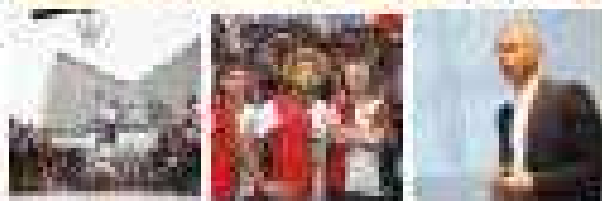
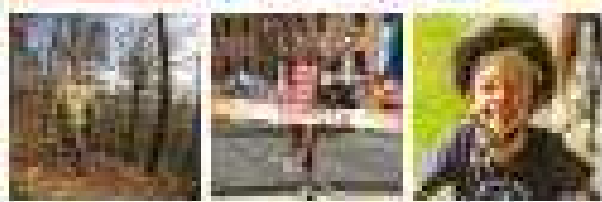
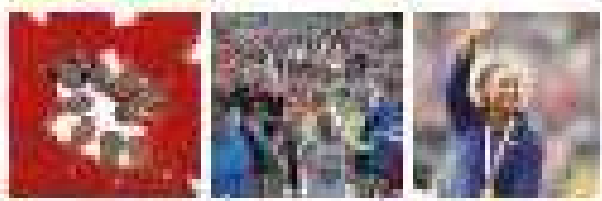
Jo Van Hoecke

gie structureren. En vervolgens gaan we het individuele verder doorontwikkelen. Dat is het startpunt, we werken dan acht à tien dagen zeer intensief met hen, samen met andere collega's. Ik doe het voetbaltraject, mijn ene collega het fysieke en een andere collega start met de *mentals*. Eigenlijk maken we voor hen een soort opleidingsplan. Dat start met een filosofie en dat eindigt met de praktijk op het veld. We zijn dan een tiental dagen ginder, vervolgens zijn er vier tot zes weken waarin ze *assignments* krijgen, en dan gaan we terug voor de volgende stap. We blijven weer een tiental dagen op de club om nog een beetje te



Our dream is
to make the whole world move, no
matter your ability or age.

Mass Participation & Spectator Events -
Personal & Corporate Well-Being - Hospitality -
Consulting & Activation - Digital Sports Media -
Data Capturing & Consumer Profiling -
Ambassador & Personality Representation



7-1-vernederig

Wat was de filosofie die jullie aantroffen bij Flamengo?

MARIMAN: "Ik heb toch al wel wat clubs gezien, maar zag nooit duidelijker waarden dan bij Flamengo. Als je daar naar een wedstrijd gaat ... De passie! Dat is de sterkte. En dat wordt vertaald in een zeer aanvallend voetbal, met hoge druk. En met nultolerantie op het vlak van fouten maken. Als je als jeugdvoetballertje moet gaan voetballen in Maracanã en je maakt twee fouten, dan fluiten ze je met 62.000 uit. De eisen van de supporters zijn onwaarschijnlijk, voetbal is daar een reden van bestaan, het is ... religie. Een heel andere beleving. De eisen die daar worden gesteld, dat is ons startpunt. Van daaruit bouwen we dan het plan. Heel concreet komt dat neer op een speelwijze gebaseerd op de eisen van Maracanã. En we maken een opleiding: hoe gaat een dertienjarige dat doen, een vijftienjarige, een twintigjarige, en hoe gaat dat dan naar het eerste elftal? We hebben weekschema's gemaakt, dat is structuur. Op zijn Braziliaans dan, je kunt van een Braziliaan niet verwachten dat die drie keer per week iets op een gestructureerde manier gaat doen. En dat op een informele manier. E-mails beantwoorden ze niet, alles is via WhatsApp, een heel andere manier van communiceren. Hetzelfde met op tijd komen op meetings. De eerste keer werd ik daar doodzenuwachtig van, nu wacht ik gewoon een kwartiertje. Niet alleen de spelers van het eerste elftal, iedereen heeft dat, zo is het daar nu eenmaal. Dat veranderen kun je maar stap voor stap doen. Veranderingsmanagement, altijd net over de grens van de acceptatie."

Wat als de uitkomst van je assessment, je analyse, radicaal indruist tegen de filosofie? "Jullie spelen naïef aanvallend, zo kun je nooit winnen", zoiets.

MARIMAN: "Er zijn daar twee aspecten aan. Enerzijds is er het individu. Brazilië is gerenommeerd voor het individu. Dat moeten we zeker in stand houden. Maar als je refereert aan de 7-1 (de vernederig in eigen huis tegen Duitsland op het WK 2014, nvdv), dat is nog steeds een drama in Brazilië. Die wedstrijd is er zeer bepalend geweest om in te zien dat verdedigen en omschakelen gestructureerd moeten

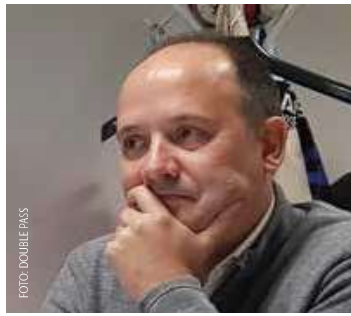


FOTO: DOUBLE PASS

"WE KUNNEN MET MOOIE PLANNEN KOMEN EN ALLE OPLEIDINGEN GOED UITWERKEN, MAAR ALS ER GEEN LEIDERSCHAP IS, VERVALT DAT ALLEMAAL"

Henk Mariman

gebeuren. Dat veranderingsproces is aan de gang, en dat accepteren ze. Wij als double pass moeten echter niet binnenstappen met een Belgisch of een Europees verhaal. We moeten eerst uitgaan van hun sterktes. En daar dan iets aan toevoegen."

VAN HOECKE: "Dat uitvoeren gebeurt via het stappenplan volgens hetwelk al onze consultants werken. De inhoud is die *co-creation*, dat gebeurt op basis van de cultuur van de club. Neem nu Flamengo, dat is zo sterk, daar móet je iets mee doen."

MARIMAN: "Naast dat inhoudelijke, coachen we ook op leiderschap. Het Hoofd Opleidingen, het Hoofd Coaching, de Technisch Directeur, de coördinatoren, hen coachen we ook. Dat is het grootste punt in een organisatie: leiderschap. We kunnen met mooie plannen komen en alle opleidingen goed uitwerken, maar als er geen leiderschap is, vervalt dat allemaal."

VAN HOECKE: "Dat is natuurlijk het grote verschil met onze assessmentpoot, waarbij je een beperkt aantal dagen in een club bent. Je weet wat ze op papier gezet hebben, je weet wat de trainers daarvan weten. Maar hoe dat leiderschap naar het veld geduwd wordt, daarvan zien wij bij assessment enkel het resultaat. Dat is een proces van maanden, jaren. Dat is de sterkte van die nieuwe poot van double

pass, van de consulting of *co-creation*. In het assessment maken we gewoon een foto, een momentopname, op een vier- à vijftal dagen."

Op het veld

Het blijft iets ontastbaars natuurlijk, wat zijn de kritische prestatie-indicatoren?

MARIMAN: "We hebben altijd *deliverables*. Die kunnen zich situeren binnen een strategisch plan, een opleidingsplan, of een scoutingplan. Dat kunnen we zeer zichtbaar maken. Alle spelers hebben nu ook actieplannen. Op basis daarvan gaan we met interne wegingen evaluaties maken. Je hebt een slechte rechterpoot? Dinsdagavond voor de training krijg je elke keer een kwartier extra om daaraan te werken. Alles wordt in kaart gebracht en dan in de opleiding geïntegreerd. Dat is natuurlijk erg zichtbaar. Voor ons is het maar tastbaar van zodra het op het veld zichtbaar is. Papieren tijgers werken niet. Met dit soort consulting zetten we bij double pass heel hard in op veranderingsmanagement op het veld."

Je begeeft je dan al heel erg op het werkveld van de coaches. Ongetwijfeld moet dat dan toch ook weer op de nodige weerstand stuiten?

MARIMAN: "Inderdaad, en halleluja! Niets ergers dan dat ze gewoon 'ja' zitten te knikken en het dan niet doen. Weerstand is altijd een goed moment om vooruit te komen. Ik was onlangs in een club waar er iemand opstond met de woorden: 'Hier doe ik niet aan mee.' Gezellige start! Het is onze job om dan uit te zoeken waar dat aan ligt. Maar we hebben dat nu al zo vaak gedaan. Als je een equipe hebt van vijftig mensen, dan weet je tevoren dat er een bepaald aantal weerstand zullen bieden. En dat er een aantal 'ja' zeggen en 'nee' bedoelen. Uiteindelijk, door die *co-creation* en door dat ownership, leggen we het bij hen. We leggen geen principes op, we bewandelen samen een weg."

Wat is de balans na één jaar samen een weg bewandelen bij Flamengo?

MARIMAN: "We hebben ten eerste de speelstijl helemaal gedefinieerd en vertaald naar de trainingen, waar we de principes en de manier van spelen ontrollen. En ten tweede is er het individuele: alle spelers hebben een individueel speelplan. Een derde luik neigt iets meer naar consulting: onze masterclasses Opleidingen, voor Hoofd Opleidingen. Daar trekken we nu bijvoorbeeld ook mee naar Hongarije, waar we starten met een cursus voor Technical Directors. Omdat dat natuurlijk veel verder gaat dan alleen de jeugd. Hoe ga je het technisch management van een club doen?"

Hoe evolueert de wereldwijde markt van talentontwikkeling?

VAN HOECKE: "Binnen de voetbalmarkt is talentontwikkeling de laatste jaren steeds meer een trendy en hot thema geworden, waardoor er steeds meer organisaties op die golf meesurfen. Er komen er ook steeds meer naar België kijken hoe wij dat hier organiseren. Maar we zijn over de afgelopen vijftien jaar al zo enorm geëvolueerd! Van een puur meet- en auditbedrijf, wat toen totaal uniek was binnen de sport, naar vandaag een bedrijf dat een totaalpakket biedt aan professionele diensten op het vlak van talentontwikkeling. Met de ambitie om op



FOTO: DOUBLE PASS