

Double PASS, 'together for more better players'



Hugo Schoukens en Jo Van Hoecke: "We zijn wereldwijd met een aantal toekomstige partners bezig."

Mee bouwen aan de voetbalkampioenen van morgen

Het gaat goed met het Belgisch voetbal als exportproduct. Bij tal van Europese topploegen maakten het afgelopen seizoen Belgische voetballers het mooie weer. En onze voetbalexport beperkt zich niet tot een briljante lichting topspelers. Op het gebied van management van 'talent development' is het in Brussel gevestigde Double PASS (Professional Academy Support System) hard op weg de internationale norm te zetten. Bij een internationaal verhaal op een internationale markt hoort een internationale en dus Engelstalige slogan en die vinden we op de website: 'Quality management, innovation, acceleration of talent development systems'. Dat vraagt een extra woordje uitleg.

AUTEUR: MARKO HEIJL



Jo Van Hoecke, CPO en medeoprichter Double PASS: "Naar de federaties, liga's en clubs hebben we als *value proposition*: 'Together for more better players'."

Hugo Schoukens, CEO en medeoprichter Double PASS: "Het ontwikkelen van meer én betere spelers, maar we zeggen weliswaar 'meer betere' spelers."

Dat klinkt mooi en veelbelovend, maar zowat elke voetbalclub ter wereld is al sinds mensenheugenis in de weer met het opleiden van spelers en ze willen er ook allemaal 'meer betere'. Wat precies doet Double PASS om op dat platgetrapte pad meerwaarde te bieden, concreet tot 'meer betere' spelers te komen dus?

Schoukens: "Ik denk dat we op de eerste plaats een structuur geven voor hoe je een academie runt, op een dusdanige manier dat er continuïteit is. Iedereen heeft wel eens een talent opgeleid. Maar het moet zo gebeuren dat het geen kost is, maar een activiteit die er specifiek op gericht is rendement te halen, als een middel om *return on investment* te hebben. Ik denk dat je dat op een gestructureerde en continue manier moet kunnen doen en dat 'meten' daar deel van uitmaakt. Constant voor de spiegel staan en je afvragen: waar sta ik vandaag, wil ik de lat nog hoger leggen? Dan kom je in een internationale context, waarin we de clubs de mogelijkheid geven zich te laten bench-



"IEDEREEN HEEFT WELEENS EEN TALENT OPGELEID. MAAR HET MOET ZO GEBEUREN DAT HET GEEN KOST IS, MAAR EEN ACTIVITEIT DIE ER SPECIFIEK OP GERICHT IS RENDEMENT TE HALEN"

Hugo Schoukens

marken ten opzichte van elkaar. En dat is dan ook een drijfveer om de lat weer wat hoger te leggen. We vertrekken daarbij vanuit een state-of-the-artopleiding. Daar zitten een aantal aspecten in, zoals het positioneren en het *reward* van een jeugdopleiding. Dat zijn zaken die we als meerwaarde trachten aan te bieden. Met als doel meer en betere spelers op te leiden en tot een hoger spelpeil van de club te komen, of van een liga op het meer *meso-level*. Sinds mensengeugen doet iedereen aan jeugdopleiding. Sport en meer specifiek voetbal is dermate geëvolueerd tot een entertainmentbusiness, een echte business dus, dat we de opleiding van onze belangrijkste resources, onze talenten, niet meer aan het toeval over kunnen laten. Vroeger hebben heel veel spelers zichzelf op straat opgeleid. Vandaag gebeurt dat niet meer en moeten we alles organiseren en structureren. En moeten we goed nadenken over hoe we dat op de beste manier kunnen doen."

Hoe verkoop je dat aan de vleesgeworden metafoor van de corpulente voetbalvoorzitter die al vijftig jaar aan jeugdopleiding doet op 'zijn manier' en heilig overtuigd is van zijn eigen gelijk? Meer nog: die dat eigen gelijk kan staven aan de hand van een aantal toppers die 'zijn' jeugdopleiding ooit aan de wereld heeft geschonken?

Van Hoecke: "Een zeer herkenbaar verhaal!"

Schoukens: "We geven dan ook weinig aandacht aan die corpulente voetbalvoorzitter, op dit ogenblik is ons businessmodel vooral gericht op de liga's en de federaties. De liga's die de kwaliteit van hun spel zo hoog mogelijk willen houden, de federaties die allemaal met hun team wereldkampioenen willen worden of minstens een goede positie in de FIFA-ranking beogen. Ons standpunt daarin is – met het voorbeeld van Duitsland – simpel: er is maar één weg, alles start met jeugdopleiding. Dat is de basis van een verhaal dat – kijk naar Duitsland – tot succes heeft geleid."

Duitsland is de ultieme Double PASS 'master-case'?

Schoukens: "In 2000 werden de Duitsers er in de eerste ronde uit gebonjourd op het EK in Nederland en België. En hebben ze zich in vraag gesteld: 'Waarom ligt het?' Ze zijn bij hun jeugdoopleiding uitgekomen: 'We moeten een visie, een plan ontwikkelen om tot succes te komen met onze nationale ploeg.' Alles begint met visie. Uit die visie moet er een plan komen en dan kan je tot resultaten komen. In 2005 stonden de Duitsers 18^e op de wereldranglijst. Waar ze vandaag staan, hoeft ik je niet te vertellen. Dat is een werk van vele jaren geweest. Ik denk ook dat hun structuren, hun opleidingspiramides duidelijk zijn geworden. Dat hebben we samen met Duitsland bewezen. Alles op jeugdopleiding. Als troef, niet als kost. De dag van vandaag

is *talent development* een hot item geworden. Waarom is het dat? We zijn in Europa geconfronteerd met de *financial fair play rule*, er zijn de *compensation fees*, de *transfer fees*. Er is heel wat geld mee te verdienen. Neem nu eens Anderlecht. In 2004 kwam acht procent van de spelers in het eerste team van bij de eigen jeugd. Dat is met moeite een halve speler die af en toe eens mag meespelen. Vandaag is dat 52 procent. Dat is het geweer van schouder veranderen. Door te zeggen: dit is geen kost, maar een middel om *return on investment* te hebben. Tien jaar geleden zei Ajax al: 'Onze P&L (*Profit & Loss*, *nvd*) is afhankelijk van onze jeugdopleiding. Hoe beter die werkt, hoe meer *profit* wij hebben.' Ik zat onlangs in het buitenland voor achttien sportief directeurs. Die zeiden allemaal: 'We willen met ons eerste team succesvol zijn met eigen spelers.' Dat zou je tien jaar geleden niet gehoord hebben. Vandaag is die visie rond talent development compleet veranderd. Ik denk dat wij een goed product en service hebben om dat op een gestructureerde manier te doen. We meten, ondersteunen, meten, ondersteunen. Dat is een langdurig proces. We zijn nu in Duitsland bezig aan de vierde cyclus, dat is een proces van twaalf jaar. Als dit geen succes zou hebben, zouden de Duitsers na drie of zes jaar al hebben gezegd: 'Jongens, het is goed geweest.' Maar vandaag

de dag zijn zij de vragende partij om dit verhaal nog altijd verder te doen. Dat is een permanent proces en ook een duurzaam gegeven geworden in Duitsland. Dat zeggen we ook tegen de federaties."

Van Hoecke: "Het eerste contact was op een relatief klein, voetbalgeoriënteerd congres in Velen. Daar waren we als enige Belgen uitgenodigd en mochten we onszelf voorstellen, wie we waren en wat we deden. Daar was een delegatie van één van de *Länder*, niet van de DFB (*Deutscher Fußball-Bund*, *nvd*). Die hebben het verhaal opgepikt en centraal geponeerd. Nadat de DFB na het debacle van 2000 een strategie had opgezet, ontbrak er daarin een belangrijk sleutelement: het garanderen van kwaliteitsmanagement. Toen werden we in 2006 uitgenodigd om ons verhaal te komen doen op de Duitse voetbalbond in Frankfurt, samen met de hele Bundesliga."

Schoukens: "Ze hadden via de licentie een aantal verplichtingen opgelegd aan de clubs en wilden meten of die werkelijk geïmplementeerd waren. Ze hebben zich toen de vraag gesteld of ze dat zelf zouden doen, of het zouden laten doen door een onafhankelijk, neutraal bureau. Ze zijn op de markt gaan kijken en

Geen sant in eigen land

"Over België kunnen we op dit ogenblik niet veel vertellen", zegt Hugo Schoukens. "We staan er te ver af. We zijn geen sant in eigen land. We worden wereldwijd gevraagd, maar niet voor de Belgische profclubs. Wel hebben we in het verleden de voetbalclubs op de goede weg gezet en de aanzet gegeven." En Double PASS werkt wel degelijk ook nog in België, vult Jo Van Hoecke aan. "Maar dat is geëvolueerd naar Vlaanderen, naar de VFV (*Voetbalfederatie Vlaanderen*, *nvd*). Dat is ons langstlopende project, nog steeds erg belangrijk voor Double PASS. Maar een project dat zich meer en meer op amateur-niveau situeert. Dat is een mooie portefeuille van 400 amateurclubs, waarvan er elk jaar een 150-tal, dus elke club om de drie jaar, gecertificeerd worden."

Hoe wordt dat certificatieproces gefinancierd?

Schoukens: "Via een combinatie van 75 procent subsidies en 25 procent door de club zelf. De subsidies komen van de Vlaamse overheid, in het kader van de facultatieve opdracht Jeugdsport. Afhankelijk van de categorie kost zo'n audit tussen de 2.000 en 6.000 euro per club. Het is goed dat de overheid op deze manier kwaliteit stimuleert. Ze wil jongeren de kans geven zich te ontwikkelen en zich ook als land profileren. Het is ook het verhaal van het economisch en het sociale kapitaal. De vereniging is het derde opvoedingscircuit, naast de ouders en de school. Ook daar wordt er aan opvoeding gedaan. Het is dus zeer belangrijk dat er kwalitatief wordt gewerkt: pedagogisch, methodisch en didactisch. De overheid heeft er dus ook alle belang bij om daarin te investeren."

Van Hoecke: "Die audit wordt in Vlaanderen gebruikt om de competitie-indeling mee vorm te geven. Je moet een bepaald label hebben om bijvoorbeeld provinciaal of nationaal te kunnen spelen. In het buitenland stellen we steeds vaker vast dat bepaalde federaties of liga's een aantal reglementeringen koppelen aan de auditresultaten. Bijvoorbeeld dat je een bepaald label moet hebben om nationaal te kunnen scouten. In België gaat men daar tamelijk ver in door vast te leggen dat de competitie-indeling voor een deel gebeurt op basis van de audit."

Schoukens: "De intrinsieke motivatie van de clubs blijft uiteraard nog altijd: wij willen de lat voor onze jeugdwerking hoger leggen. Maar naar buiten toe hebben de amateurclubs natuurlijk erg graag dat ze een kwaliteitslabel van Double PASS hebben."



Wij kunnen u helpen uw doel te bereiken!

Als toonaangevend fiscaal advocatenkantoor slaat Tiberghien de handen in elkaar met ALTIUS om u bij te staan.

Tiberghien
ADVOCATEN | AVOCATS | LAWYERS

Tour & Taxis Building
Havenlaan 86C B.419 Avenue du Port
1000 Brussel
T +32 2 773 40 00 | F +32 2 773 40 55
www.tiberghien.com | info@tiberghien.com
Brussel | Antwerpen | Luxemburg

In samenwerking met **ALTIUS**

Professionele sporters, sportorganisaties en teams worden vaak geconfronteerd met complexe vraagstukken omtrent (inkomsten)belastingen.

De Belgische belastingregeling voor sportclubs, organisatoren van sportevenementen en individuele atleten kan erg ingewikkeld zijn. Activiteiten en de organisatie van of deelname aan evenementen kunnen onverwachte of onbekende fiscale gevolgen hebben.

Vaak moet inzake evenementen of wedstrijden worden voldaan aan lokale wetgeving, zodat het fiscale en/of juridische plaatje niet geheel duidelijk is.

Ons kantoor legt zich al vele jaren toe op de Belgische en internationale belastingregels voor sporters en entertainers en heeft een uitgebreide expertise opgebouwd in dit domein.

Tiberghien is een toonaangevend fiscaal advocatenkantoor, gespecialiseerd in cliëntgerichte oplossingen voor complexe juridische zaken. Met kantoren in Brussel, Antwerpen en Luxemburg is Tiberghien bekend om zijn ondernemers- en bedrijfsgerichte aanpak. Dankzij de professionele contacten met een aantal internationale fiscale advocatenkantoren kon Tiberghien een krachtig netwerk uitbouwen om zijn cliënten kwaliteitsvol grensoverschrijdend belastingadvies te bieden.

Tiberghien werkt ook nauw samen met ALTIUS in andere rechtsgebieden, om sporters, sportclubs en teams een multidisciplinaire aanpak voor alle mogelijke juridische kwesties te kunnen bieden die direct of indirect sportgerelateerd zijn.

Net wat u nodig hebt om op voorsprong te blijven!

"EEN VAN DE BELANGRIJKSTE REDENEN WAAROM WE PROJECTEN KUNNEN DOEN VOOR FEDERATIES EN LIGA'S, IS DAT WE ER ONGEBONDEN EN NEUTRAAL IN KOMEN, DAT KUNNEN ZE ZELF NIET"



Jo Van Hoecke

bij ons terechtgekomen, omdat wij op dat moment het enige bureau waren dat voetbalspecifiek evalueerde. Ze konden het zelf niet doen, ze wilden het zelf niet doen en vonden het niet hun rol om mensen te confronteren met de boodschap dat ze het niet goed deden. Het woord 'objectiviteit' was daarbij erg belangrijk. Ze wilden ook weten wat er precies in de academies gebeurde, om dat dan achteraf te kunnen verbeteren. Naast de DFB waren er een vijftiental clubs die daarvoor openstonden en binnen een paar maanden tijd was de overeenkomst getekend. Het ging daarbij vooral over *quality assurance* en *innovation*, dat waren de objectieven."

Er was dus het momentum, het geld en de wil. En samen telde dat op tot de absolute door- braak van het Double PASS businessmodel?

Van Hoecke: "Het was zeker een mijlpaal!"

Schoukens: "Ik ben zeer fier dat we met Duitsers mogen samenwerken. Ze zijn zeer stipt, punctueel, correct, open, houden hun belofte en zeggen waar het op staat. Ten tweede zijn ze toonaangevend in alles wat ze doen. Bekijk de Bundesliga maar eens."

Van Hoecke: "Het winnen van het WK door Duitsland was geen toeval hé!"

Schoukens: "En daarin zijn wij een schakeltje geweest. We zeggen altijd: 'We geven jullie het frame, we geven jullie de denkspistes. Maar jullie moeten het doen.' Ik zal het ook nooit claimen, maar we zijn wel degelijk een schakeltje in het Duitse succesverhaal. We hebben hun de visie gegeven."

En naast Duitsland?

Schoukens: "In onze portefeuille zie je bovenaan de liga's en de federaties, met naast het Duitse ook het Engelse, Belgische, Finse, Hongaarse, Japanse en Amerikaanse project. Daarnaast zitten er voor volgend seizoen een vijftal nieuwe projecten aan te komen. We zijn wereldwijd met een aantal toekomstige partners bezig. We willen geen duizend projecten, maar acht tot tien kwaliteitsvolle. De VS willen tegen 2026 *world leading* zijn. Met onze knowhow mogen we daar aan de slag om de talent development te verbeteren."

De Verenigde Staten wereldkampioen in 2030 dus?

Schoukens: "Ik denk zelfs dat ze dat vroeger willen realiseren." Van Hoecke: "Een van de belangrijkste redenen waarom we projecten kunnen doen voor federaties en liga's, is dat we er ongebonden en neutraal in komen, dat kunnen ze zelf niet. Ook in toplanden qua talent, zoals Spanje en Brazilië, kunnen we bladzijden vorschrijven over wat ze nog beter zouden kunnen doen. We willen wereldwijd leidinggevend zijn in talent development."

Schoukens: "Onze corebusiness is *auditing* en aanbevelingen doen van waar men in kan verbeteren. En uiteraard ook certificeren. In Engeland classificeren we, in Duitsland certificeren we: op basis van de één, twee of drie sterren die wij geven, krijgen de clubs dan gelden. In Hongarije zullen we ook classificeren en certificeren. En in de VS zullen we nu een eerste *zero measurement* doen, om dan nadien ook te classificeren."

Op jullie website staan naast meerdere nationale bonden ook heel wat clubs.

Schoukens: "In ons basismodel, *auditing*, gaan we via de liga's of federaties naar de clubs. Maar als federaties of liga's van een bepaald land niet met ons willen samenwerken, dan gaan we met ons *consulting business model* rechtstreeks naar de clubs. Als we de clubs benaderen, zijn we selectief, bekijken we tevens welke clubs ervoor openstaan om jeugdopleiding niet als een kost maar als een middel te bekijken. We doen daar dan dezelfde procedure. We analyseren, maken een *road map* en beginnen met *change management*, we implementeren."

Hoe gaat dat concreet in zijn werk?

Van Hoecke: "Op basis van ons model, dat uiteraard in de loop van de afgelopen tien jaar is geëvalueerd, gaan we op basis van acht *critical success factors* of kwaliteitsdimensies de clubs toetsen. Dat gaat van managementaspecten tot puur voetbaltechnische. Meer en meer evolueren we daarbij – vooral in Duitsland, waar we nu naar een vierde ronde gaan – naar de implementatie ervan: wat gebeurt er op het veld? Niet alleen op training, maar ook tijdens de wedstrijd. Daarbij maken we steeds meer gebruik van technologie, zoals videoanalyse en andere nieuwe technologieën. We stellen ons de vraag: wat wordt er van de jeugdopleiding binnen de club verwacht? En niet alleen door de *academy manager*, maar ook door de rest van de club. Wat is de positie van de jeugdopleiding binnen de club? Uiteindelijk komen we tot een rapport, waarin op al die dimensies een kwalitatieve rapportering wordt gedaan in objectieve *findings* en *recommendations*. Objectieve vaststellingen over wat er is en wat er ontbreekt, inclusief prioriteiten als ze effectief een kwaliteitsomslag willen maken. Ten tweede krijgen ze ook een score, die de basis vormt voor een clustersysteem. Die clusters monden dan uit, afhankelijk van het land, in sterren. Zo kom je tot een opdeling van clubs in groepen, die significant verschillen qua kwaliteitsniveau. Clubs kunnen zichzelf vergelijken, benchmarken met andere clubs, met het gemiddelde in hun land, maar ook met de *best practice*: wat is de best scorende club op dit onderdeel? Op die manier komen ze tot het besef: ja, er is nog progressiemarge."

Een goed rapport betekent ongetwijfeld prestige?

Schoukens: "Ze kunnen zich er een stuk mee profileren. Als je bijvoorbeeld in een grootstad zit, kan je er tegen talentvolle jongeren zeggen: 'Wij hebben wel dezelfde kwalificatie als die of die topclub. Wij staan ook garant voor een goede, kwaliteitsvolle opleiding.'"

Maar anderzijds kunnen sommige scores of zelfs het totaalrapport ook negatief zijn. Stuiten jullie dan op weerstand?

Schoukens: "Ik zal de naam van de club niet noemen, maar er heeft me ooit weleens iemand door de telefoon willen sleuren. Een rapport kan meer dan eens confronterend zijn voor de voorzitter of de *first team environment*: 'Uw jeugdopleiding wordt beschouwd als een kost, uw investeert het minimum, u laat ze maar hun plan trekken.' Als je clubs met dat soort zaken confronteert, krijg je reacties. Maar dat is de bedoeling, we zijn er niet om populair te zijn. We hebben in Duitsland topclubs in de tweede categorie gezet. Dan wordt er serieus gelobbyd hoor! Maar wij komen er niet op terug en zij zijn verplicht voor hun licentie een audit te doen."

Van Hoecke: "De DFB is daar zeer consequent in en wil dat ook zo verder blijven doen. Omdat ze dan een kwaliteitsgarantie heeft over wat er in de clubs gebeurt."

Damesvoetbal of in dit geval meisjesvoetbal zit gigantisch in de lift. Ook in jullie kernland Duitsland. Werkt Double PASS daarop?

Schoukens: "In de States is damesvoetbal zelfs populairder dan bij de mannen. Het zit zeker in mijn achterhoofd, het is een *booming market*. Maar wellicht gaat die markt nooit zulke hoge toppen scheren als bij de mannen en zal er altijd minder geld in omgaan. Toch zijn er zeker wel mogelijkheden. Een contact van mij werkt bij de KNVB, op *development*. Ik had haar voorgesteld om de mogelijkheden te bekijken in het damesvoetbal. Haar antwoord was: 'Er zijn daar geen financiële middelen.' Zo hadden we ook een project in het basketbal. Dat is afgevoerd, omdat er geen subsidies meer zijn. Hetzelfde gebeurt als er straks geen subsidies meer zijn in het amateurvoetbal. Het hoogste segment heeft daar geld voor. Meestal gaan onze projecten over 300 à 500.000 euro per jaar. Een Bundesliga kan dat, de Premier League kan dat. Maar hebben ze daar zin om te investeren in het vrouwenvoetbal? Dat krijgt gewoon minder visibiliteit, heeft minder uitstraling. En zo is het ook met de andere sporten. Basketbal, gymnastiek met IKGym, korfbal, het Finse ijshockey: we hebben daar allemaal projecten in gedaan. Maar dat stopte telkens wanneer de subsidies stopten. Er is vraag genoeg in andere sporttakken, maar de federaties hebben er simpelweg het geld niet voor. In het voetbal is het nodige geld er wel, daar is het ijer momenteel heet. En dat moeten we smeden." ■