

Foot PASS

QUALITY IN FOOTBALL

KFC EENDRACHT ZELE **ADVANCED** nationaal Doorlichting

seizoen 2010 - 2011

Double PASS
vain Dupuislaan 209/2
B-1070 Brussel

Met steun van de
Vlaamse overheid



Algemene gegevens audit

- club: KFC EENDRACHT ZELE
- reeks: Nationale Bevordering (4de klasse)
- profiel: 'ADVANCED nationaal' doorlichting
- auditor: Jelle Van Camp & Danny Aerts
- clubafgevaardigden: P. Verbeeck (Voorzitter), A. Bosmans (GC),
- jeugdafgevaardigden: C. Di Vita, T. Langendries, T. Antheunis (Trainers), S. Hoogewys (AVJO), K. Notteboom (ATVJO), P. De Vogelaere (TVJO)
- documentaire audit: woensdag 15 september 2010
- praktische audit: woensdag 25 augustus 2010 (training U14, M. Palmaerts), zaterdag 16 oktober 2010 (wedstrijd U16, E. Kint)
- rapport geldig tot: zondag 15 september 2013

Beleid & Strategie

- de missie en visie van de club zijn duidelijk omschreven alsook de rol en de positie van de jeugdopleiding (JO); in tegenstelling tot de bestaansredenen van de club, die tijdens de interviews duidelijk werd toegelicht, gold dit niet voor de rol van de JO; daarom raden we aan de gedachtengang omtrent de rol en de positie van de JO binnen de club aan alle betrokken partijen te communiceren (interne en externe stakeholders)
- op niveau van de jeugdopleiding (JO) is er een missie- en visietekst aanwezig; de standpunten inzake het interne en externe beleid zijn eveneens goed uitgewerkt
- de huidige lange termijndoelstellingen zijn eerder een herhaling van de missie; de korte termijndoelstellingen zijn niet volgens het SMART principe opgesteld; we raden bijgevolg aan om op basis van een uitgevoerde SWOT-analyse de lange en korte termijndoelstellingen te herdefiniëren
- een globale analyse van de financiële documenten ter plaatse leert ons dat Eendracht Zele werkt met één clubbudget waarbinnen ruimte is voorzien voor de JO; deze JO blijkt grotendeels selfsupporting te zijn; hoewel de kosten voor de nutsvoorzieningen gefinancierd worden vanuit het clubbudget, dient de club na te denken over het toekennen van extra werkingsmiddelen voor de JO vanuit het clubbudget

Organisatiestructuur

- er is zowel een club- als jeugdorganigram aanwezig; aanvullend is een duidelijke positionering van de TVJO binnen de globale structuur noodzakelijk; tevens is het ook wenselijk om de namen en de functies van de betrokken personen niet in een apart document te voorzien maar deze te integreren in het organigram
- naast de Sportieve Cel binnen de JO bestaat er op clubniveau eveneens een Sporttechnisch Comité en een transfercomité; uit de interviews kan er niet eenduidig afgeleid worden wat nu juist de verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn van deze verschillende organen; we stellen voor om het Transfer Comité formeel te integreren in het huidige Sporttechnisch Comité en deze 'vernieuwde' Sporttechnische Commissie (SC) als officieel orgaan te erkennen en te verankeren in de clubstructuur; een permanente vertegenwoordiging met medebeslissingsrecht vanuit de JO in de SC is een must om te kunnen bijdragen tot een uniforme voetbal- en opleidingsvisie

van de club en te kunnen waken over de doorstroming van eigen opgeleide jeugdspelers naar de eerste ploeg

- het valt op dat de JO slechts met 1 op 16 leden (= 6%) in het dagelijks bestuur vertegenwoordigd is; we raden dan ook sterk aan om de participatie van jeugdverantwoordelijken (Jeugdvoorzitter, JC/TVJO, ...) in het dagelijks bestuur te verhogen zodat er ook in dit beleidsorgaan een substantiële verankering van de JO gewaarborgd is
- op basis van de interviews blijkt tevens dat het medebeslissingsrecht van de verantwoordelijke van de JO in het dagelijks bestuur eerder 'beperkt' blijft tot zaken die met de JO te maken hebben; ook binnen het Sporttechnisch Comité is de rol van de JO momenteel beperkt tot het adviseren en ondersteunen; in dit kader is het absoluut wenselijk dat de taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en besluitvormingsprocedure van het dagelijks bestuur en de SC omschreven worden (formele relatie tussen de horizontale en verticale lijnen); m.a.w. op welke manier nemen zij beslissingen en aan wie moeten zij verantwoording afleggen?

Voetbalopleiding als kernproduct

- de vooropgestelde voetbalvisie van de club (1^{ste} ploeg + JO) dient herbekeken te worden; uit de bestaande documenten kon niet opgemaakt worden of de club vertrekkende vanuit een 1-4-3-3 soms overschakelt op een 1-4-4-2 of een 1-3-4-3 systeem
- verder is er een voetbalspecifieke opleidingsvisie voorhanden met duidelijke standpunten inzake speelstijl, spelsysteem, spelconcept, alsook de gewenste methodiek en didactiek; dit moet het mogelijk maken om de voetbal(club)visie hierop af te stemmen waardoor de kans op een efficiënte doorstroming naar de eerste ploeg groter wordt
- het uitgebreide opleidingsplan kan beschouwd worden als een rode draad die doorheen de JO loopt; het is positief dat er zowel voor veldspelers als keepers leerdoelen omschreven zijn per ontwikkelings-/leeftijd fase; deze leerdoelen alsook de trainingsaccenten vergen een verdere specificatie/uitdieping; ook een geperiodiseerde jaarplanning dient opgesteld; we raden wel aan om de hoeveelheid aan informatie zoals die nu voorzien is, te bundelen in een compact, overzichtelijk en werkbaar document
- naar de trainers toe dient er verder nadruk gelegd op het kenbaar maken en implementeren van het bestaande jaarplan (modules A-B-C-D)
- ook de modeltrainingen voor individuele en collectieve tactiek dienen nog opgesteld te worden; we onderstrepen graag dat een vademecum met concrete oefenstof (modeltrainingen) kan beschouwd worden als het ideale verlengstuk van het opleidingsplan dat de trainers helpt om de theorie te vertalen naar de praktijk
- het is aangewezen om naast een formulier voor trainingen, ook een standaardformulier ter beschikking te stellen van de trainers voor de voorbereiding van wedstrijden (formulieren voor wedstrijdverslagen bestaan wel); op die manier kan men de effectieve implementatie van het opleidingsplan bewaken en bijsturen
- het loont de moeite om te analyseren of het haalbaar is om de extra trainingsgelegenheid tijdens vakantieperiodes (stages, dagtrainingen en/of toernooien) nog verder te kunnen opdrijven
- wat de interne scouting betreft, is het positief dat de club standaarddocumenten voorziet voor de evaluatie van zowel de doelmannen

als de veldspelers; hierop wordt er naast een kwantitatieve evaluatie (a.d.h.v. scores) van de spelers, ook aandacht besteed aan een kwalitatieve evaluatie (a.d.h.v. concrete adviezen); bijkomend is het belangrijk dat deze evaluatie afgestemd is op de vooropgestelde leerdoelen of eindtermen per opleidingsfase; ook dient er op toegezien dat deze documenten ook in de praktijk daadwerkelijk gebruikt worden, wat nu nog niet het geval is; volgend uit deze evaluatie is het opportuun om aan elke speler ook een individueel trainingsprogramma met verbeterpunten mee te geven, alsook het bijhouden van al deze gegevens in een gecentraliseerde databank

- praktische audit:
 - o wedstrijd: een schriftelijke voorbereiding van de wedstrijd werd zeer summier opgesteld; een bestaand standaardformulier ter voorbereiding van de wedstrijden was hier welkom geweest; er werd gespeeld in een 1-4-3-3 in zone met een offensieve ruit en dubbele flanken, zoals het in de opleidingsvisie van Eendracht Zele is voorzien; de opbouw van achteruit, het inschuiven van spelers van achteruit alsook de intentie om de individuele actie te maken en de creativiteit te tonen, ontbraken; a.g.v. de achterstand werd het vormingsgerichte principe op het einde van de wedstrijd verloochend door een grote verdediger naar voor te schuiven in de hoop hiermee resultaat te halen; speelgelegenheidsprincipes werden gerespecteerd
 - o de training werd niet schriftelijk voorbereid; desondanks vond er een goed gestructureerde training plaats met een duidelijk thema; er was voldoende FUN, hoewel het spelplezier nog hoger kon (bijv. door kortere wachttijden); de coaching was constructief/positief, heel ondersteunend en didactisch onderbouwd; we kunnen de training dan ook zeker bestempelen als geslaagd
 - o zowel tijdens de training als de wedstrijd was er geen kinesist aanwezig op de club

Ondersteuning

- inzake medische screening is het positief dat de spelers aan het begin van het seizoen aan een algemeen klinisch onderzoek onderworpen worden zodat mogelijke problemen voortijdig aan het licht kunnen komen
- binnen dit kader is het ook wenselijk om jeugdspelers aan een biometrische screening (gewicht en gestalte) te onderwerpen; dit laat toe om bijv. de groeisprint in kaart te brengen en eventuele onregelmatigheden te kunnen opvolgen teneinde de trainingsbelasting van de spelers optimaal te kunnen afstemmen op hun individuele belastbaarheid
- het is wenselijk dat minstens één kinesist/verzorger ter beschikking is van de jeugd gedurende meerdere training- en wedstrijddagen; dit garandeert een juiste diagnose en behandeling van de blessures
- het is positief dat spelers na een blessure pas de trainingen en wedstrijden mogen hervatten na schriftelijke toelating van de behandelende arts of kinesist; zo wordt te allen tijde vermeden dat de trainer enkel afgaat op het woord van de spelers om terug te mogen voetballen; deze afspraak kan, samen met de algemene procedure (Voetbalongeval: wat te doen?), ev. in een grafisch stappenplan worden uitgewerkt
- binnen de sportmedische begeleiding zijn de eerste stappen gezet via de verspreiding van uitgebreide documentatie over blessurepreventie en voeding; de begeleiding kan nog verder uitgebreid worden door ook over tabak, alcohol, drugs en doping (farmacologie) informatie te verstrekken; we

- raden tevens aan om over deze thema's ook een activiteit(en) te organiseren, bijv. het uitnodigen van een specialist terzake
- op gebied van sociaal-maatschappelijke initiatieven kan de club zich, naast de samenwerking met KFC Heikant Zele en het aanbieden van damesvoetbal, nog meer naar de buitenwereld toe profileren met o.a. activiteiten voor een goed doel en initiatieven voor gehandicapten (ev. via een samenwerkingsverband)

Interne marketing & Human resources management

- de club (JO) beschikt over voldoende en degelijke communicatiekanalen (informatiebrochure, website, gedragscode, ...) voor een vlotte communicatie met haar verschillende doelgroepen (spelers, ouders, trainers en andere medewerkers); het is wel belangrijk om ook de krachtlijnen van de voetbalopleidingsvisie kenbaar te maken; de collectieve infovergadering aan het begin van het seizoen is een mooie troef binnen het communicatiebeleid
- het verenigingsleven binnen een club is een belangrijke tool om de clubbinding te optimaliseren; binnen dit kader is het positief dat de club jaarlijks verschillende happenings (eetfestijnen, kerstfeest, ...) organiseert; voor de jeugdspelers zou een buitenlands tornooi of buitenlandse stage de kers op de taart zijn
- de installatie van een jeugd(participatie)raad is wenselijk, teneinde de stem van de jeugd in zekere zin te laten gelden en hen bij het clubbeleid te betrekken; hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een vergadering met de kapiteins van de verschillende jeugdteams die eigen initiatieven kunnen opstarten; zo wordt o.a. hun mondigheid bevorderd en hun persoonlijkheid verder ontwikkeld
- het is belangrijk dat elke speler (en eventueel ouder) op regelmatige tijdstippen tijdens de opleiding feedback krijgt over zijn vorderingen en prestaties (minstens 1 functioneringsgesprek per opleidingsfase); dit is meer dan een contactmoment en gebeurt dus best aan de hand van een (semi-)gestructureerd gesprek; dat dergelijke functioneringsgesprekken gepland staan, is alvast positief te noemen
- het is goed dat er binnen de technische staf van de JO al enkele functieomschrijvingen zijn opgesteld; zij bieden een meerwaarde met het oog op continuïteit en transparantie inzake taken en bevoegdheden en vormen mede de basis voor een efficiënt medewerkers- en HRM-beleid; in dit kader dient de functieomschrijvingen voor de keeperstrainers nog uitgewerkt te worden
- het verbeter-, sturings- en ondersteuningsproces van de technische staf dient (verder) geoptimaliseerd te worden; naast de huidige informele feedback tijdens trainingen en/of wedstrijden is het uitkijken naar de geplande organisatie van functioneringsgesprekken met de trainers (op basis van een formele evaluatie)

Externe relaties en rekrutering

- het is positief dat Eendracht Zele tal van open (extra)sportieve activiteiten organiseert waarbij relaties met externe organisaties aangesproken en onderhouden worden; bij deze willen we de club stimuleren om dit naar te toekomst toe zeker te behouden

- toekomstgericht is het positief dat er al gesprekken hebben plaatsgevonden met de basisschool Huivelde aangaande het organiseren van initiatielessen alsook met KFC Heikant Zele omtrent de uitwisseling van spelers; ook de vertegenwoordiging in de sportraad draagt bij tot de goede relaties met de lokale overheid, waarbij het positief is dat er hiermee ook jaarlijks (voetbal)activiteiten georganiseerd worden
- de inhoud van het rekruterings- en/of scoutingplan kan concreter en specifiekere uitgewerkt; indien de club hier in de toekomst werk wil van maken, zal ze de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van alle medewerkers van de cel rekrutering duidelijk moeten omschrijven; in functie van een verdere professionalisering van de scoutingprocedures is het daarbij wenselijk om een talentidentificatiesysteem (formulier) te ontwikkelen waarbij dezelfde criteria gebruikt worden als voor de evaluatie van eigen jeugdspelers (externe scouting afstemmen op interne scouting); alle scoutinggegevens worden best bijgehouden in een gecentraliseerde digitale databank

Accommodatie

- de JO van KFC Eendracht Zele maakt gebruik van twee accommodaties: het B-complex 'Zandberg' (trainingen) en het A-complex 'Ter Elst' (wedstrijden); in onze analyse beschouwen we hoofdzakelijk het B-complex
- hoewel goed onderhouden door de jeugdverantwoordelijken, voldoet het complex Zandberg niet meer aan de normen van een moderne accommodatie
- in dit kader dient er (verder) aandacht geschonken te worden aan de kwaliteit van de kleedkamers (beschadigde plafonds en verouderde douchekoppen, alsook geen theorieborden en allround tafels aanwezig)
- per ploeg beschikt men er over voldoende voetbaldidactisch materiaal, maar we bevelen wel aan om een tweede groot verplaatsbaar doel te voorzien
- in zijn totaliteit zijn er voldoende grasvelden ter beschikking van de JO; naast de twee velden op Zandberg beschouwen we ook nog een derde veld op Ter Elst (terrein zonder piste); op Zandberg is er één veld van mindere kwaliteit m.b.t. effenheid (op het moment van de audit); het andere veld is in redelijke staat, maar daar is de verlichting van onvoldoende kwaliteit; het veld op Ter Elst is op alle gebied in orde
- in deze context kan best nagedacht over de voordelen van een kunstgrasveld (zie kwaliteitshandboek)

Effectiviteit

- de doorstroming van de JO naar de eerste ploeg is momenteel nog een zwak punt en dient toekomstgericht (verder) geoptimaliseerd: slechts 2 van de 20 spelers die actueel deel uitmaken van de eerste ploeg, hebben 5 jaar van hun opleiding genoten bij Eendracht Zele
- de club beschikt over een ervaren technische staf met de nodige voetbalspecifieke kwalificaties; naast deze kwalificaties dient permanent aandacht besteed te worden aan bijscholingen; als nationaal spelende jeugdopleiding raden we tevens aan om het aantal gediplomeerde trainers, alsook het opleidingsniveau ervan, op termijn te verhogen (momenteel 8 gediplomeerden op 19)
- de continuïteit van de ploegen is gewaarborgd doorheen de JO; daardoor gaat men ook de drop-out in de JO tegen

- het grote aantal vrijwilligers werkzaam in de JO zorgt voor een bruisend verenigingsleven

Actiepunten

- missie en visie van de club dient nog beter gecommuniceerd binnen alle geledingen van de club
- het organigram van de club en de JO uitbreiden met de namen en functie(s) van de verantwoordelijken en alle andere betrokken medewerkers alsook de positie van de TVJO erin opnemen
- integreren van het Transfer Comité binnen het Sporttechnisch Comité en deze laatste als Sporttechnische Commissie (SC) formeel erkennen en verankeren binnen de clubstructuur
- de participatie (verankering) van verantwoordelijken vanuit de JO in het dagelijks bestuur en de SC verhogen
- de taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en besluitvorming van het dagelijks bestuur en de sporttechnische commissie formeel vastleggen, en indien relevant ook de beschrijvingen van de functie en verantwoordelijkheden van de Jeugdvoorzitter en de TVJO/JC's aanpassen
- het opleidingsplan verder aanvullen
- het evaluatieformulier voor spelers optimaliseren en dit, samen met alle andere spelergegevens, centraliseren in een databank
- opstarten van een formele samenwerking met een arts of kinesist met als belangrijke pijler zijn/haar aanwezigheid op trainingen en wedstrijden van de jeugd
- uitbreiden van de sportmedische begeleiding m.b.t. informatie en activiteiten
- feedback geven aan de jeugdspelers over hun ontwikkeling a.d.h.v. een gestructureerd gesprek op basis van een formele evaluatie
- functioneringsgesprekken houden met de jeugdtrainers op basis van een formele evaluatie
- het optimaliseren van de doorstroming van eigen opgeleide spelers naar het eerste elftal
- een permanente kwaliteitsbewaking en -verhoging van de technische staf

Conclusie

Indien Eendracht Zele wil voldoen aan haar eigen missie, waarin de jeugdopleiding en doorstroming naar het eerste elftal een voorname rol krijgen, is het van primordiaal belang dat de verankering en de bevoegdheden van de jeugdopleiding binnen het hoofdbestuur (RvB en Sporttechnische Commissie) substantieel verhogen; we zijn er van overtuigd dat, eens voldaan aan deze voorwaarden en ondersteund door haar goede jeugdopleiding, Eendracht Zele het potentieel heeft om haar missie succesvol te volbrengen.