



S.K. Verbr. Oostakker

Gewestelijke Audit

Kalenderjaar 2018

Inhoudstafel

SCORE DIAGRAM.....	3
SAMENVATTING	4
ALGEMENE AUDITGEGEVENS	5
PASS MODEL.....	6
AFKORTINGEN	7
CLUB MANAGEMENT	8
BELEID EN STRATEGIE.....	9
ORGANISATIE	10
COMMUNICATIE EN HRM	11
OPERATIONEEL MANAGEMENT	12
VOETBALOPLEIDING	15
VOETBALOPLEIDING: TEAMONTWIKKELING.....	16
OMKADERING	18
ACCOMMODATIE EN MATERIEEL.....	19
STAF.....	20
EFFECTIVITEIT	21
SCORE	21

Score Diagram

De score van uw club zal in de finale versie van het rapport beschikbaar zijn.

Samenvatting

Sterke punten

- De club heeft een zeer duidelijk omschreven missie en visie.
- Ook de waarden die voor S.K. Verbr. Oostakker belangrijk zijn, worden op een transparante manier bepaald.
- Er is een concreet streefdoel inzake het aandeel van de eigen opgeleide spelers: minstens 80% van de A-kern.
- De rol van de JO is formeel uitgeschreven, met aandacht voor zowel sportieve als sociale aspecten.
- De Jvz. maakt deel uit van de RvB.
- De procedure voor de aanwerving van de trainers is duidelijk uitgeschreven.
- De club beschikt over twee kunstgrasvelden.
- De website is erg uitgebreid en up-to-date.
- De opleidingssystemen voor 11v11, 8v8, 5v5 en 2v2 zijn vastgelegd. De club volgt daarbij de visie van VV.
- De principes voor de samenstelling en indeling in ploegen, alsook voor de speelgelegenheid van veldspelers en doelmannen, zijn concreet vastgelegd.
- De club geeft coachingsrichtlijnen per OF.

Belangrijkste actiepunten

- Sterker implementeren van de voetbalvisie bij alle trainers.
- Organiseren van voetbalgerelateerde vergaderingen per OF.
- Jaarlijks organiseren van volwaardige functioneringsgesprekken met trainers.
- Uitwerken van een strategie voor de integratie van eigen opgeleide spelers in de A-kern.
- Organiseren van de medische ondersteuning van de JO.
- Duidelijk communiceren van de procedure voor hervatting van de trainingen na blessures aan alle trainers.
- Uitwerken van een procedure voor klachtenbehandeling en in geval van onaanvaardbaar gedrag vanwege de ouders.
- Organiseren van keepertraining op wekelijkse basis voor alle leeftijdscategorieën.
- Periodisering van de leerdoelen op mesoniveau (periode van twee tot acht weken).
- Uitschrijven van een opleidingsplan voor doelmannen.
- Alle trainers expliciet vragen om hun trainingen en wedstrijden voor te bereiden door gebruik te maken van de clubtemplate. Dit integreren in het datamanagementsysteem.
- Voorzien in opbergkastjes voor waardevolle voorwerpen in de kleedkamers.
- Inrichten van een aparte medische of kinéruimte.
- Organiseren van indoortrainingen tijdens winterse weersomstandigheden.
- Dubbelfuncties zoveel mogelijk vermijden. Aanstellen van een aparte TVJO en CBB.
- TVJO motiveren om zo snel mogelijk het UEFA-B-diploma en het diploma TVJO Amateur te behalen.
- Aanwerven van keepertrainers voor de JO.

Algemene auditgegevens

Club	S.K. Verbr. Oostakker
Profiel	Gewestelijk
Auditor	Davy Verbeeck
Clubverantwoordelijke(n)	K. De Decker (Ondervz.), T. Van Haute (SM)
Jeugdverantwoordelijke(n)	S. Inghelbrecht (Jvz.), M. Van den Bossche (TVJO)
Trainers	Y. Annaert (8v8), E. Meesen (11v11)
Spelers	2 spelers U11, 2 spelers U15
Documentaire audit	dinsdag 20 november 2018
Trainingen	C. Van Laere (team: U9 Gew.) op maandag 15 oktober 2018, R. Van Landeghem (team: U10 Gew.) op maandag 22 oktober 2018

PASS model



Afkortingen

AV	Algemene Vergadering
AVJO	Algemeen Verantwoordelijke Jeugdopleiding
B+	Balbezit
B-	Balverlies
COB	Coördinator onderbouw
CMB	Coördinator middenbouw
CBB	Coördinator bovenbouw
DB	Dagelijks Bestuur
GC	Gerechtigd Correspondent
Gew.	Gewestelijk
IP	Interprovinciaal
JM	Jeugdmanager
JO	Jeugdopleiding
Jvz.	Jeugdvoorzitter
KBVB	Koninklijke Belgische Voetbalbond
MJO	Management Jeugdopleiding
OP	Opleidingsplan
OF	Ontwikkelingsfase
PAP	Persoonlijk Actieplan
POP	Persoonlijk Ontwikkelingsplan
Prov.	Provinciaal
RvB	Raad van Bestuur
SC	Sportieve Cel
SM	Sportief Manager
TVJO	Technisch Verantwoordelijke Jeugdopleiding
VV	Voetbal Vlaanderen
Vz.	Voorzitter

Club management

Het eerste aspect van de evaluatie gaat om het 'clubmanagement'. Het omvat de dimensies beleid & strategie, organisatie en communicatie & human resources management.



Beleid & strategie

Deze dimensie omvat het strategisch plan van de club en de jeugdopleiding. Een strategische visie naar jeugdopleiding met de formulering van doelstellingen en indicatoren maakt deel uit van een beleidsplan.



Organisatie

Een organisatiestructuur met een duidelijke bepaling van bestuurlijke en sportieve verantwoordelijkheden zorgt voor transparante beslissingsprocessen. Een goede verankering van de jeugdopleiding binnen de clubstructuur is een kritieke succesfactor.



Communicatie & HRM

Een goede interne communicatie vergroot de betrokkenheid en de tevredenheid van de leden. Human Resources Management focust op de rekrutering en de (verdere) ontwikkeling van de trainers en andere medewerkers van de jeugdopleiding.



Beleid en strategie

Strategisch plan van de club/jeugdopleiding

- De club heeft een zeer duidelijk omschreven missie en visie.
- Ook de waarden die voor S.K. Verbr. Oostakker belangrijk zijn, worden op een transparante manier bepaald.
- Er is een concreet streefdoel inzake het aandeel van de eigen opgeleide spelers: minstens 80% van de A-kern. Dit wordt ook bevestigd via de interviews.
- De rol van de JO is formeel uitgeschreven, met aandacht voor zowel sportieve als sociale aspecten.
- Er is één gemeenschappelijke clubkas. De belangrijkste financiële beslissingen worden genomen door het DB.
- De club heeft een strategie uitgewerkt voor de doorstroming van eigen opgeleide spelers naar de A-kern. Een concrete strategie voor de integratie van jeugdspelers in de A-kern is er niet.
- S.K. Verbr. Oostakker heeft de engagementen naar spelers en ouders uitgewerkt.
- Ook de positionering en maatschappelijke rol in de omgeving is vastgelegd.
- De club biedt een initiatie aan in G-voetbal.
- Er is een duidelijke strategie inzake de omvang van de ploegen in de JO.
- De club werkt samen met 14 andere Gentse voetbalclubs in het project 'Elk talent telt'. Er wordt niet formeel samengewerkt met andere clubs binnen VV.
- Enkele scholen maken overdag gebruik van de infrastructuur. Soms worden er demotrainingen gegeven voor scholen.

Doelstellingen

- In 2017 organiseerde de club een enquête bij spelers, ouders, trainers en medewerkers. Hieruit zijn concrete conclusies getrokken.
- De club heeft een aantal strategische en operationele doelstellingen bepaald. Er zijn ook verslagen van opvolgingsvergaderingen.

Actiepunten:

1. *Uitwerken van een strategie voor de integratie van eigen opgeleide spelers in de A-kern.*
 2. *Formele samenwerking met andere clubs overwegen, bijvoorbeeld in het kader van de optimalisatie van spelerskernen.*
-



Organisatie

Organisatiestructuur

- Er is een duidelijk organigram op clubniveau.
- De collectieve verantwoordelijkheid van de RvB is niet uitgeschreven.
- De RvB en het DB nemen de belangrijkste beslissingen. Er is geen apart MJO.
- Er zijn twee SC'n: één voor seniors en één voor jeugd. De twee SC'n zijn samen verantwoordelijk voor de voetbalvisie van de club.
- De SC neemt regelmatig deel aan de vergaderingen van het DB.
- Er zijn geen verslagen van de bijeenkomsten van de SC'n, wel van alle bestuursvergaderingen. Deze verslagen worden ook gepubliceerd op de website.
- In het organigram van de JO worden alle verantwoordelijke functies vermeld.
- De principes voor de samenstelling van het budget zijn vastgelegd. De concrete procedure is niet uitgewerkt.

Verankering

- De Jvz. maakt deel uit van de RvB.
- De TVJO, die ook CBB is, maakt deel uit van beide SC'n. De CMB en COB zijn lid van de SC Jeugd.

Actiepunten:

1. *SC'n laten samensmelten tot één SC voor de volledige club (seniors en JO).*
 2. *Uitschrijven van de collectieve verantwoordelijkheid van de RvB.*
 3. *Formeel uitwerken van de procedure voor de samenstelling van het budget: wie beslist finaal?*
-



Communicatie en HRM

Interne communicatie

- De club heeft een duidelijke gedragscode uitgewerkt voor spelers, ouders en trainers, maar niet voor afgevaardigden.
- De Panathlonverklaring wordt vermeld op de website.
- De club beschikt over een uitgebreide en geüpdatete website.
- Er is geen spelersraad, maar wel een ouderraad.
- De trainers krijgen een uitgebreide infobundel, met onder andere specifieke info over de voorbereiding van trainingen en wedstrijden.

Human resources management

- De club heeft wel een profiel bepaald voor kandidaat-jeugdtrainers bij de club, maar een echte strategie om de doelgroep te bereiken, is niet uitgewerkt.
- De procedure voor de aanwerving van de trainers is duidelijk uitgeschreven.
- Alle trainers bij de club moeten per seizoen minstens één infosessie volgen bij 'Elk talent telt'. Verder wordt de voetbalvisie besproken per leeftijdscategorie. Concrete interne vormingsactiviteiten per OF zijn er niet.
- De club komt financieel tussen bij het volgen van externe opleidingen.
- Trainers moeten één- tot tweemaal per seizoen een document invullen dat dienst moet doen als zelfevaluatie. De CBB, CMB en COB voeren evaluatiegesprekken met trainers op basis van die zelfscan. Formele verslagen hiervan worden niet opgesteld.

Actiepunten:

1. *Jaarlijks organiseren van volwaardige functioneringsgesprekken met trainers, deels gebaseerd op zelfevaluatie en deels op een beoordeling door de CBB, CMB of COB. Opstellen van verslagen van de functioneringsgesprekken.*
 2. *Uitschrijven van een strategie voor de aanwerving van trainers.*
 3. *Oprichting van een spelersraad.*
 4. *Uitwerking van en gedragscode voor afgevaardigden.*
-

Operationeel Management

Het operationeel management van de jeugdopleiding omvat de organisatie, communicatie, planning, data- en procesmanagement binnen de verschillende cellen. Hierbij wordt specifiek ingegaan op voetbal en ondersteuning. Specifieke aandacht wordt ook geschonken aan externe relaties binnen de directe omgeving.





Voetbal

- Er is een volledig overzicht van alle jeugd ploegen.
- Er is geen specifiek multi-skill/multi-move-programma voor U5-U6.
- Op de website worden alle trainers bij de club vermeld.
- Er zijn functieomschrijvingen uitgewerkt voor TVJO, trainers en gespecialiseerde trainers.
- S.K. Verbr. Oostakker organiseert geen voetbalgerelateerde vergaderingen per OF. Soms gebeurt dit wel voor één leeftijdscategorie.
- De CBB, CMB en CBB staan in voor de implementatie van de voetbalvisie. Uit de interviews blijkt dat de voetbalvisie door sommige trainers niet goed gekend is.
- Er zijn vaste principes voor de samenstelling en omvang van de ploegen.
- Op de site staat een kalender met de voetbalactiviteiten per team.
- De club gebruikt een datamanagementsysteem, dat ze zelf gebouwd heeft. Hiermee worden heel wat administratieve taken beheerd, documenten gedeeld, modeltrainingen ter beschikking gesteld ... Trainingsvoorbereidingen kunnen niet opgesteld worden aan de hand van het datamanagementsysteem.
- Tweemaal per jaar worden er evaluatiegesprekken gevoerd met alle spelers. Dit gebeurt op basis van een vaste template.



Ondersteuning: medische en sociale begeleiding

- Er is geen kine aanwezig tijdens trainingdagen van de JO.
- De club heeft een duidelijke procedure bepaald voor de hervatting van trainingen na blessures. De interviews tonen evenwel aan dat deze procedure door de trainers onvoldoende gekend is.
- Er zijn geen procedures voor klachtenbehandeling en in geval van onaanvaardbaar gedrag vanwege de ouders.
- S.K. Verbr. Oostakker heeft een blessurepreventieplan uitgewerkt en dit ook gecommuniceerd aan de trainers.



Externe communicatie en relaties

- De club heeft geen omgevingsanalyse uitgewerkt in functie van ledenwerving.
- S.K. Verbr. Oostakker organiseert open trainingen in het kader van de werving van jonge spelers. Ook worden er flyers uitgedeeld op enkele scholen.
- Meisjes zijn zeker welkom bij de club, maar concrete initiatieven om meer meisjes te werven, zijn er niet.
- De club organiseert jaarlijks een tornooi. In 2018 gebeurde dit evenwel niet door de aanleg van de kunstgrasvelden.
- S.K. Verbr. Oostakker richtte onlangs een heropfrissingscursus EHBO in voor trainers, afgevaardigden en medewerkers.
- De club neemt deel aan activiteiten voor het goede doel.

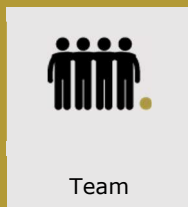
Actiepunten:

1. Sterker implementeren van de voetbalvisie bij alle trainers.
2. Organiseren van voetbalgerelateerde vergaderingen per OF.

3. Voorzien van de mogelijkheid om trainingsvoorbereidingen op te stellen in het datamanagementsysteem.
 4. Organiseren van de medische ondersteuning van de JO, bv. door een kine wekelijks op vaste dagen tijdens de week aanwezig te laten zijn.
 5. Duidelijk communiceren van de procedure voor hervatting van de trainingen na blessures aan alle trainers.
 6. Uitwerken van een procedure voor klachtenbehandeling en in geval van onaanvaardbaar gedrag vanwege de ouders.
 7. Uitvoeren van een omgevingsanalyse in functie van de ledenwerving, met aandacht voor het bepalen of afbakenen van de doelmarkt(en).
-

Voetbalopleiding

Het aspect 'voetbalopleiding' heeft betrekking op de kernactiviteit van de jeugdopleiding. Centraal staat de voetbal- en opleidingsvisie van de club.



De ontwikkeling van een voetbalvisie uitgewerkt in een bepaald spelconcept vormt het uitgangspunt. Dit is ook de basis voor het curriculum dat, samen met de coachingfilosofie, richting geeft aan de trainers voor de trainings- en wedstrijdpraktijk binnen de verschillende ontwikkelingsfasen.



Voetbalopleiding: teamontwikkeling

Voetbalspecifieke (opleidings-)visie

- S.K. Verbr. Oostakker heeft een voetbalhuisstijl bepaald.
- De basisprincipes bij B+ en B- zijn uitgeschreven. Er zijn gevisualiseerde voorbeelden van hoe op te bouwen en hoe te verdedigen.
- De opleidingsspelsystemen voor 11v11, 8v8, 5v5 en 2v2 zijn vastgelegd. De club volgt daarbij de visie van VV.
- Er zijn geen gevisualiseerde voorbeelden van de taken per positie in B+ en B- voor 11v11, 8v8 en 5v5.

Opleidingsplan

- De principes voor de samenstelling en indeling in ploegen zijn vastgelegd.
- Alle spelers krijgen (over vier matches bekeken) minstens 50% speelgelegenheid.
- De leeftijdsgebonden eigenschappen per OF zijn bepaald.
- De club geeft coachingsrichtlijnen per OF.
- Er zijn specifieke leerdoelen bepaald per OF. Deze leerdoelen worden niet geperiodiseerd op meso- (periode van twee tot acht weken) en microniveau (één week).
- Er is geen opleidingsplan voor doelmannen.

Trainingspraktijk

- De club geeft richtlijnen voor de voorbereiding van trainingen en voorziet hiervoor in een standaardtemplate. Uit het praktijkbezoek en de interviews blijkt evenwel dat deze template door de trainers niet gebruikt wordt.
- De club geeft de trainers richtlijnen voor de invulling van de trainingen.
- In het datamanagementsysteem zijn heel wat demotrainingen voorzien.
- S.K. Verbr. Oostakker geeft richtlijnen voor de coaching tijdens trainingen. Deze zijn aangepast per OF.
- De club heeft ook een coachingsvocabularium uitgewerkt. Dit is evenwel niet aangepast per OF.

Wedstrijdpraktijk

- De club geeft ook richtlijnen voor de voorbereiding van wedstrijden. Er wordt gevraagd aan de trainers op hiervoor de digitale template van de club te gebruiken. De interviews tonen aan dat niet alle trainers dit doen.
- Er zijn concrete richtlijnen voor de leeromgeving en coaching tijdens wedstrijden.

Trainingsgelegenheid en opleidingskernen

- Er zijn voldoende trainers in de jongste leeftijdscategorieën om in kleine groepen te kunnen trainen.
- Alle leeftijdscategorieën trainen tweemaal per week.
- Er wordt enkel keeperstraining aangeboden aan U17 en U21.

Actiepunten:

1. *Organiseren van keeperstraining op wekelijkse basis voor alle leeftijdscategorieën.*

2. *Periodisering van de leerdoelen op mesoniveau (periode van twee tot acht weken).*
3. *Uitschrijven van een opleidingsplan voor doelmannen. Uitwerken van specifieke leerdoelen (technisch, tactisch, fysiek en mentaal) en die leerdoelen periodiseren op mesoniveau (twee tot acht weken).*
4. *Alle trainers expliciet vragen om hun trainingen en wedstrijden voor te bereiden door gebruik te maken van de clubtemplate. Dit integreren in het datamanagementsysteem.*
5. *Uitwerken van gevisualiseerde voorbeelden van de taken per positie in B+ en B- voor 11v11, 8v8 en 5v5.*
6. *Verder preciseren van het coachingsvocabularium per OF.*
8. *Aandacht voor onderstaande vaststellingen en aanbevelingen n.a.v. de geobserveerde trainingen.*

Praktische implementatie (trainingen)

Training 5v5:

- De coach had geen trainingsvoorbereiding uitgewerkt. We pleiten ervoor om alle trainingen digitaal voor te bereiden via een clubtemplate.
- Er was geen specifiek trainingsthema. We adviseren om voor elke training een thema vast te leggen, alsook specifieke leerdoelen en coachingsrichtlijnen.
- De training bestond uit een opwarming zonder bal met opgelegde oefeningen, een pas- en trapvorm, twee afwerkingsvormen, een oefening op B+ en enkele sprintjes.
- De coach had het niet makkelijk om de discipline af te dwingen. Zo moesten verschillende spelers rondjes lopen bij wijze van sanctie en diende één speler de training vroegtijdig te verlaten.
- Tussen de oefeningen ging redelijk wat tijd verloren. We raden aan om de training vooraf klaar te zetten, zodat er minder wachttijden zijn en de kans op deconcentratie bij de spelers kleiner is.
- Tijdens de training ging de coach regelmatig naar de zijkant van het terrein om haar gsm te checken. We adviseren om dit zo weinig mogelijk te doen.
- Ook na de coach zelf vaak deel aan oefeningen, wat best vermeden wordt. Op die manier is een gerichte coaching immers veel minder evident.
- Er waren acht spelers aanwezig op de training.
- Er werd getraind op kunstgras. Het veld was goed verlicht.

Training 8v8:

- De vaste trainer was afwezig om medische redenen. Zijn vervanger was vorig seizoen trainer bij de club.
- Er waren 10 spelers.
- De trainer had geen trainingsvoorbereiding uitgewerkt.
- Het thema van de training was belrecreatie. Dit thema kwam evenwel in de oefenvormen nauwelijks aan bod. We adviseren om de training volledig op te bouwen rond het thema.
- De training bestond uit een opwarming zonder bal, een spelletje handbal, een pasvorm, een oefening op bal leiden, een afgeleide WV 1v1, een afwerkingsoefening en een WV 5v5.
- De coaching was zowel motivationeel als technisch-tactisch, maar niet in functie van het thema.
- Er werd getraind op een half kunstgrasveld, dat goed verlicht was.

Omkadering

De 'omkadering' omvat de accommodatie en de staf die beschikbaar is voor de jeugdopleiding.



Accommodatie
en materieel

Binnen de dimensie 'accommodatie en materieel' wordt rekening gehouden met de algemene kenmerken van het jeugdcomplex, de oefen- en wedstrijdvelden en specifieke faciliteiten voor spelers en staf.



Staf

De evaluatie van de staf focust zich op het managementteam en de trainers binnen de verschillende ontwikkelingsfasen van de jeugdopleiding. De kwalificaties en ervaring van deze medewerkers vormen een kritieke succesfactor voor de jeugdopleiding.



Accommodatie en materieel

- De club beschikt over een gecentraliseerd jeugdcomplex. Het 1^{ste} elftal en de jeugdploegen trainen en spelen wedstrijden op dezelfde locatie.
- Er zijn momenteel vier kleedkamers. De werken voor twee bijkomende kleedkamers staan gepland.
- Er zijn geen opbergkastjes voor waardevolle voorwerpen in de kleedkamers.
- Een kinetafel is voorzien, maar er is geen aparte medische of kinéruimte.
- Er is een defibrillator op de club.
- De cafetaria is open tijdens trainingen en wedstrijden.
- Trainers beschikken over aparte kleedkamers.
- Er is een vergaderzaaltje, dat ook dienst doet als bureauruimte.
- De club beschikt vandaag over twee kunstgrasvelden. Er worden nog drie extra duiveltjesvelden ingezaaid.
- Tijdens de wintermaanden wordt er niet in de zaal getraind.

Actiepunten:

1. Voorzien in opbergkastjes voor waardevolle voorwerpen in de kleedkamers.
 2. Inrichten van een aparte medische of kinéruimte.
 3. Organiseren van indoortrainingen tijdens winterse weersomstandigheden.
-



Staf

- De TVJO is ook CBB. Hij heeft geen trainersdiploma's en ook geen diploma TVJO Amateur.
- De club beschikt over een aantal gediplomeerde trainers. Slechts twee trainers hebben een UEFA B-diploma.
- Er zijn geen keepertrainers binnen de JO.
- De Jvz. is ook trainer van de U6.

Actiepunten:

1. *Dubbelfuncties zoveel mogelijk vermijden. Aanstellen van een aparte TVJO en CBB.*
 2. *TVJO motiveren om zo snel mogelijk het UEFA-B-diploma en het diploma TVJO Amateur te behalen.*
 3. *Aanwerven van keepertrainers voor de JO.*
-



Effectiviteit

De 'effectiviteit' van de jeugdopleiding wordt bepaald aan de hand van een aantal objectieve indicatoren.



Doorstroming

De eerste set van indicatoren focust zich op de doorstroming van jeugdspelers binnen de club; zowel naar de seniorteams toe, alsook binnen de jeugdopleiding zelf.



Speelgelegenheid

Een tweede groep van indicatoren heeft betrekking op de speelgelegenheid van eigen opgeleide spelers binnen het seniorvoetbal.



Stabiliteit

Een derde groep van indicatoren heeft te maken met de stabiliteit van de jeugdopleiding en de medewerkers.

De resultaten van deze analyse van uw club zal in de finale versie van het rapport beschikbaar zijn.

Score

De score van uw club zal in de finale versie van het rapport beschikbaar zijn.



Een project van
Voetbal Vlaanderen en double pass
met de steun van de Vlaamse Overheid





doublepass.com



@doublepass



double pass



double pass