

## Is een club een bedrijf? Echt niet

De crisis bij Ajax bewijst hoe moeilijk het is een betaald voetbalclub te leiden. „Een goede voorzitter durft een charismatische directeur aan te stellen.”

Maarsbergen. De weg naar een hoger niveau van bestuurders en managers in het betaald voetbal leidt misschien wel via Villa Anderstein, in de bossen bij Maarsbergen. Hier vinden in de ‘League of Experience’ masterclasses plaats voor clubbestuurders en managers uit het profvoetbal. Vandaag staat een seminar over sponsoring op de agenda. Een initiatief van Rianne Toussaint en Michael van Praag, oud-voorzitter van Ajax en kandidaat-preses voor de KNVB als opvolger van Jeu Sprengers.



*Rianne Toussaint in Villa Anderstein: „Van Basten zou goed uit de verf komen in een beleidsfunctie.” (Foto Michael Kooren)*

De leiding is volledig in handen van directeur Toussaint. De Arnhemse heeft op het gebied van personeel en organisatie veel ervaring opgedaan in het betaald voetbal, vier jaar bij Vitesse en nog eens vier bij de FBO, de werkgeversorganisatie van de clubs. In de masterclasses is ze vooral gespreksleider. Ze is een van de weinige vrouwen in een mannenwereld. Daar zit ze niet mee. „Het zou een drama worden als het allemaal vrouwen waren geweest. Ik ben nog nooit op een rare manier bejegend. Je wordt op je kwaliteiten beoordeeld, net als een man.”

## Discussie

Coaches als Marco van Basten en Guus Hiddink of marketeer Frank van den Wall Bake zorgen voor de discussiestof. „Wij maken de ontmoeting mogelijk en gaan niet zeggen hoe het moet”, zegt Toussaint. „Gerard Marsman, directeur van de Coaches Betaald Voetbal, formuleerde het onlangs treffend. ‘In de wereld van verschillende belangen, zorgen jullie voor de verbindingen’, zei hij. Bestuurders moeten hier bereid zijn hun ervaringen te delen en zich kwetsbaar op te stellen. De hand die ze bij ons naar elkaar uitsteken is een heel andere dan in de spanning van voor de wedstrijd. Sommige voetbalbestuurders komen elkaar al jaren tegen, maar ze hebben elkaar nog nooit hun kaartje gegeven.”

De thema’s zijn meestal financieel, bestuurlijk of technisch. „Hier komen zaken aan de orde als: hoe vul je een bestuursvacature op, wat doe je aan stroef lopende vergaderingen? Wie doet uitspraken over welke onderwerpen? Het zou geweldig zijn als bestuurders van

verschillende clubs elkaar straks informatie gaan geven over spelers. Het mooiste compliment dat wij kunnen krijgen is dat een deelnemer de volgende dag opbelt en het nummer van een collega-bestuurder of trainer wil weten om hem nog wat vragen te stellen.”

De namen van de deelnemers geeft de League of Experience niet prijs. Het valt Toussaint op dat er bestuurders bijzitten van wie ze dacht dat ze het goed voor elkaar hadden. „Ze tonen hun onzekerheid en stellen zich kwetsbaar op. Dat is dus een kwaliteit.”

Ondanks de misstanden op bestuurlijk gebied en het grote verloop van bestuurders ,waardoor er regelmatig know how verloren gaat, valt het niet mee om de sessies vol te krijgen. „We moeten er inderdaad aan trekken”, erkent Toussaint. „Het betaald voetbal is een lastige doelgroep. Het klinkt ook wel arrogant om als beginnend bedrijf aan bestuurders te vragen of ze openhartig willen zijn.”

## **Andere wereld**

Volgens Toussaint weten veel bestuurders niet waar ze aan beginnen als ze het profvoetbal instappen. Ze handelen als leider van een club vaak anders dan in hun eigen bedrijf of werkring. „In het voetbal opereert de bestuurder vanuit zijn hart, want deze baan levert geen geld op. Het kost twintig tot veertig uur vrije tijd per week. Hoe bedrijfsmatig ze te werk gaan in hun normale baan, hoe ad hoc ze handelen bij het leiden van een profclub. De tradities, de manier van doen, het bedrijfsmatig denken komt ineens in een ander licht te staan. Na een tijdje komen ze er vervolgens achter hoe moeilijk het is een club te leiden. Hoe kwetsbaar ze zijn. Als er een verkeerde keuze wordt gemaakt met een transfer, ligt hun hoofd op het hakblok. In het begin vinden de media een nieuwe bestuurder nog leuk, na een half jaar gaan ze hem zoeken.”

Belangrijk verschil is dat een clubbestuurder bij een Betaald Voetbal Organisatie wordt geconfronteerd met een totaal andere hiërarchie. „Binnen een bedrijf is een piramide zichtbaar. In de smalle top zit de directie die de dienst uitmaakt. Daaronder in bredere lagen het management en de medewerkers. Bij een voetbalclub is dat anders. Daar vormen de trainers en de spelers de bovenlaag. Een bestuurder die bij een profclub denkt het net zo te doen als in zijn bedrijf, komt er snel achter dat zoiets niet kan. Een speler die zich onacceptabel gedraagt en toch hoge salariseisen stelt, moet je vaak handhaven als hij je beste spits is. Ik vind dat normen en waarden, zoals ze in het bedrijfsleven gelden, in het betaald voetbal worden onderschat.”

## **Ajax**

Dat Ajax nu kiest voor een model waarin de directeur het boegbeeld wordt van de club en niet de voorzitter, juicht Toussaint toe. „Besturen op afstand is de toekomst. Een goed bestuurder durft een charismatische directeur aan te stellen. Het rapport van de commissie-Coronel bevat niet zo veel nieuwe dingen, maar het is goed opgesteld. In hapklare brokken, nergens wollig of wetenschappelijk taalgebruik. Ajax worstelt met de vraag: hoe kun je een club van het volk zijn en toch professioneel functioneren? Daar zijn sterke en goede mensen voor nodig. Arrogantie is snel aangeleerd, bescheidenheid duurt jaren. De warmte moet al bij de receptie beginnen. Dit is een rapport voor alle geledingen binnen Ajax.”

De nieuwe coach van Ajax, Marco van Basten, heeft in de League of Experience in de ogen van Toussaint zijn kwaliteiten bewezen. Niet zozeer als trainer maar als visionair. „Ik denk

dat hij heel goed uit de verf zal komen in een beleidsfunctie. Hij heeft overal een visie op. Het is werkelijk geniaal zoals Marco kan praten over waar het heen moet met het Nederlandse voetbal. Er zijn maar weinig mensen die er zoals hij voor zorgen dat een debat ook tot iets leidt. Jammer dat hij zich nu nog focust op het trainerschap.”