



Ontslagen trainers, beter voetbal?

Auteur(s):Bruinshoofd, A.
Weel, B., ter

De auteurs zijn werkzaam bij, respectievelijk, de sectie Algemene Economie van de Universiteit Maastricht en het Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology (MERIT) van de Universiteit Maastricht. Zij danken Lex Borghans, Jaap Bos, Ivo De Loo, Hugo Hollanders, Clemens Kool, Mark Sanders, Luc Soete, Tom van Veen en Riccardo Welters voor commentaar en discussie.

Verschenen in:

ESB, 85e jaargang, nr. 4274, pagina 786, 6 oktober 2000

Rubriek:**Trefwoord(en):**

management

Als het gedurende het voetbalseizoen slecht gaat, ontslaan veel clubs hun trainers. Het aanstellen van een nieuwe trainer blijkt echter niet tot betere prestaties te leiden dan het aanhouden van de oude. Wat betekent dit in het algemeen voor het ontslag van managers?

Veel voetbalclubs ontslaan hun trainer als het even wat minder gaat. Vooral in de Italiaanse en Spaanse competitie is het bij aanvang van het seizoen voornamelijk de vraag wanneer en hoe snel de zogenaamde trainerscarroussel gaat draaien. In een poging de resultaten snel te verbeteren, wordt ook in Nederland een trainerswisseling veelvuldig als beleidsinstrument toegepast. Veel trainerswisselingen zijn gebaseerd op het zogenaamde 'shokeffect' dat deze wisseling teweeg zou brengen. Het is echter twijfelachtig of een trainerswisseling de gewenste resultaatverbetering met zich meebrengt. Grote vraag is natuurlijk: wat is het schokeffect en bestaat het eigenlijk wel? In dit betoog proberen we uitsluitsel te geven over het bestaan van het schokeffect door gebruik te maken van wedstrijd- en trainersgegevens van twaalf seizoenen betaald voetbal in Nederland op het hoogste niveau.

Schokeffect

Het schokeffect stelt dat bij tegenvallende resultaten het ontslaan van de trainer leidt tot een snelle verbetering in de prestaties van een club. De onderliggende motivatie bestaat uit het feit dat een spelersgroep wordt geconfronteerd met een nieuwe trainer, die iedereen weer op scherp zet en op die manier de negatieve prestatiecurve ombuigt. Bovendien wordt met deze maatregel door het clubbestuur onvrede over de huidige situatie geuit. Deze definitie kan worden aangescherpt door te stellen dat een vrijwillig vertrekkende trainer een minder sterke schok teweeg zou brengen dan een ontslagen trainer. In het eerste geval is immers enkel het effect van een nieuwe trainer waar te nemen, terwijl in het tweede geval ook de onvrede van het bestuur een rol speelt. Het meten van schokeffecten betekent dat we een maatstaf voor prestaties moeten definiëren. Op die manier kunnen we kijken of na het ontslag/vertrek van de trainer een merkbare verbetering in de prestaties plaatsvindt. De relevantie van het schokeffect moet worden bepaald door de prestatieverandering na het ontslag/vertrek van de trainer te vergelijken met een vergelijkbare situatie waarin de trainer niet wordt ontslagen of vertrekt; een zogenaamde controlegroep. De analogie van situaties bepalen we door te kijken wat er voorafgaand aan het ontslag of vertrek van de trainer met de prestaties gebeurt. We selecteren uiteindelijk een controlegroep waarin sprake is van een sterke daling van de prestaties tot een bepaald laag niveau, maar waarin de trainer niet wordt ontslagen of vertrekt. Deze controlegroep heeft op het eerste gezicht dezelfde kenmerken als de ontslag/vertrek gevallen, omdat de prestaties ook dramatisch verslechteren.

De onderzochte clubs

Om een consistent beeld over de afgelopen twaalf seizoenen te presenteren, hebben we clubs uit het betaald voetbal geselecteerd die in de periode 1988-2000 minstens vijf seizoenen op het hoogste niveau hebben geacteerd. Op basis van dit criterium komen we in [tabel 1](#) tot de volgende achttien clubs: Ajax, De Graafschap, FC Groningen, FC Twente, FC Utrecht, FC Volendam, Feyenoord, Fortuna Sittard, mvv, NAC, NEC, PSV, RKC Waalwijk, Roda JC, SC Heerenveen, Sparta, Vitesse en Willem II¹.

Tabel 1. Aantal trainerswisselingen per club en per jaar 1988-2000

Club	ontslagen wegens slechte resultaten	vrijwillig vertrek	prestatiedip in resultaten
Ajax	2	0	15
De Graafschap	0	0	11
FC Groningen	4	0	10
FC Twente	0	2	22
FC Utrecht	3	3	26
FC Volendam	0	2	18
Feyenoord	4	3	16

Fortuna Sittard	1	0	13
MVV	0	0	19
NAC	1	0	12
NEC	2	1	19
PSV	0	2	9
RKC Waalwijk	4	0	21
Roda JC	2	2	12
SC Heerenveen	0	0	15
Sparta	2	2	16
Vitesse	2	2	14
Willem II	2	0	18
Totaal	29	19	286
c2(17)	22,52	21,74	21,64

Ontslag en vrijwillig vertrek

Er hebben zich in de periode 1988-2000 veel trainerswisselingen voorgedaan. Voor deze analyse zijn we enkel geïnteresseerd in gedwongen ontslagen en vrijwillig vertrekkende trainers. We vinden 29 ontslagen en 19 vrijwillig vertrokken trainers. In totaal zijn 125 trainers vertrokken in de periode 1988-2000².

Bovendien hebben we in [tabel 1](#) alleen de situaties meegenomen waarvoor het meetpunt (van trainersontslag/-vertrek) tussen speeldag acht en dertig van de competitie ligt. Op deze manier hebben we een strikte dataset waarvoor alle relevante variabelen geconstrueerd kunnen worden³. Het aantal 'prestatiedips' per club waarbij geen sprake was van ontslag (de controlewaarnemingen) staat ook al in deze tabel (kolom 3), hoewel de exacte definitie van prestatiedips pas later aan de orde komt.

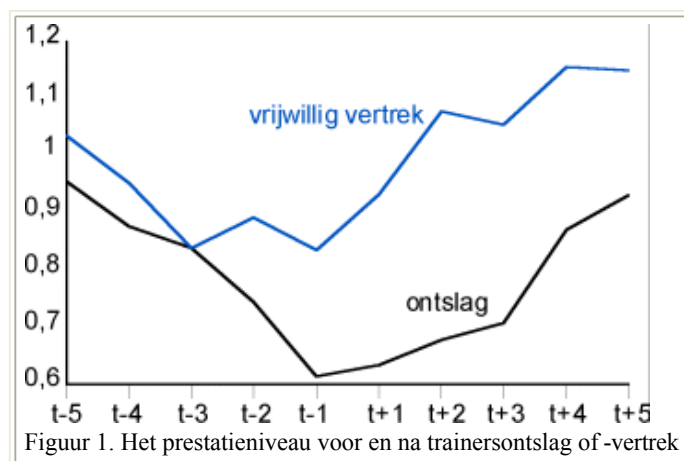
Het belangrijkste gegeven uit deze tabel staat in de laatste rij: de chi-kwadraat toetsgrootte c2. Deze toets evalueert of de waarnemingen uniform verdeeld zijn over de achttien clubs. De toetsgrootte voor alle kolommen geven aan dat deze hypothese kan worden aangenomen. Er bestaat op basis van deze gegevens dus geen aanleiding aan te nemen dat er een selectievertekening in de data aanwezig is; dat wil zeggen, we mogen aannemen dat alle clubs *a priori* een gelijke kans hebben op een trainersontslag, -vertrek, of prestatiedip.

Hoe zijn de prestaties gemeten?

In de competitie worden clubprestaties gemeten aan de hand van het aantal behaalde punten. Dit is gedurende een seizoen een nimmer afnemende hoeveelheid. We zijn voor het meten van prestatie echter meer geïnteresseerd in een variabele die kan toe- en afnemen. Een goede maatstaf is een lopend gemiddelde van behaalde punten per wedstrijd over de afgelopen vier wedstrijden⁴. Het prestatieniveau is dus meetbaar vanaf speeldag vier. Dit is een prestatie maatstaf die behoorlijk op en neer kan gaan, maar die tegelijkertijd niet al te sterk reageert op een sporadische verliespartij (winstpartij) in een reeks van overwinningen (nederlagen).

Prestaties, aldus bepaald, brengen wel een specifiek probleem met zich mee. Op basis van deze maatstaf scoren topclubs (de clubs met de grootste begrotingen) over het algemeen namelijk hoger dan kleine clubs. We ondervangen dit door het lopend gemiddelde van punten per wedstrijd over de afgelopen vier wedstrijden te delen door het gemiddeld per wedstrijd behaalde aantal punten gedurende het gehele seizoen. De resulterende variabele definiëren we als het 'prestatieniveau'. Op deze manier verkrijgen we inzicht in het presteren van een club over de afgelopen vier wedstrijden ten opzichte van het gemiddelde prestatieniveau. Wanneer het prestatieniveau boven de waarde 1 ligt, presteert de club beter dan gemiddeld en wanneer de waarde lager dan 1 is, presteert de club onder het gemiddelde⁵.

[figuur 1](#) geeft het gemiddelde prestatieniveau rondom een trainerontslag of -vertrek. Tijd wordt gemeten in speeldagen voor en na het ontslag. In [figuur 1](#) staat t-1 voor de laatste wedstrijd onder leiding van de oude trainer; t+1 is de eerste speeldag onder leiding van de nieuwe trainer. Het ontslag vindt dus plaats op tijdstip t. De figuur laat zien hoe het prestatieniveau zich ontwikkelt tijdens de laatste vijf wedstrijden van de trainer die wordt ontslagen/vertrekt (t-5 tot en met t-1) en de eerste vijf wedstrijden onder leiding van diens opvolger (t+1 tot en met t+5). Aangezien het prestatieniveau beschikbaar is vanaf speeldag vier, moet een trainerswissel plaatsvinden op zijn vroegst na speeldag acht en op zijn laatst na speeldag 29, om in de analyse te worden meegenomen (dus tussen acht en dertig).



De figuur laat duidelijk zien dat voorafgaand aan een trainersontslag of vertrek een zichtbare verslechtering van het prestatieniveau

plaatsvindt. Precederend aan een ontslag keldert het prestatieniveau namelijk van 95 procent naar ongeveer zestig procent (honderd procent is presteren op het gemiddelde). Voorafgaand aan een *vrijwillig* vertrek lijkt deze crisis wat milder, want het prestatieniveau daalt van ongeveer 105 procent naar 85 procent. Vrij snel na het ontslag/vertrek van de trainer stijgt het prestatieniveau. Hoewel de verbetering op het eerste gezicht voor beide gevallen gelijk lijkt te verlopen, is een duidelijk verschil in prestatieniveaus waarneembaar. Gedurende het gehele aanpassingsproces ligt dit niveau bij een vertrekkende trainer *hoger* dan bij een ontslagen trainer.

Bestaat het schokeffect?

Hoewel verleidelijk, kunnen we [figuur 1](#) niet als onomstotelijk bewijs voor het bestaan van het schokeffect aandragen, aangezien het juiste vergelijkingsmateriaal ontbreekt. Het is duidelijk zichtbaar hoe de prestaties culminerend dalen voor het ontslag/vertrek van de trainer, terwijl direct volgend op de aanstelling van de nieuwe trainer de prestaties aanzienlijk verbeteren. Wat echter niet uit de figuur is af te lezen, is of dit herstel toe te schrijven is aan het ontslag/vertrek van de trainer. Was de club zonder trainersontslag/-vertrek ook niet uit dit dal gekropen? Om deze vraag te kunnen beantwoorden, gebruiken we situaties waar van eenzelfde negatieve prestatiespiraal sprake is, maar waar de trainer niet vertrekt/wordt ontslagen.

De controlegroep

We construeren deze controlegroep door te kijken naar het prestatieniveau op het moment van een trainersontslag/-vertrek en de terugval in prestaties over de laatste vier wedstrijden voorafgaand aan dit ontslag/vertrek. Dit betekent concreet dat we spreken van een 'ontslagrijpe' situatie als het prestatieniveau daalt tot 65 procent van het normale niveau én over de laatste vier wedstrijden een daling in het prestatieniveau zichtbaar was van tenminste 25 procentpunten, zoals in [figuur 1](#). Hiermee stellen we criteria, die ongeveer op de mediaan liggen in de verdelingen van de relevante variabelen voor trainersontslag of -vertrek. We noemen zo'n situatie een prestatiedip als niet in één van de voorgaande vier wedstrijden op basis van dezelfde criteria eenzelfde terugval in prestaties is waargenomen⁶. Deze criteria zijn bewust streng gekozen, zodat we zeker zijn dat de prestatiedips ontslagrijp zijn. Tevens leggen we opnieuw de beperkende voorwaarde op dat deze prestatiedip gemeten moet zijn tussen speeldagen acht en dertig. We bekijken de prestaties van alle achttien clubs en stellen 286 prestatiedips zonder ontslag vast, verdeeld over de clubs zoals gepresenteerd in [tabel 1](#) (kolom 3)⁷.

Ook zonder ontslag verbetering

De variabelen 'Voor' en 'Na' in [tabel 2](#) meten de verandering in het prestatieniveau in de laatste vier wedstrijden vóór, respectievelijk ná het ontslag/vertrek of begin van de prestatiedip. Hier is duidelijk zichtbaar dat we strikte criteria bij het selecteren van relevante prestatiedips hebben gehanteerd. De maatstaf 'Voor' is namelijk dermate negatief dat deze de coëfficiënt voorafgaand aan het ontslag/vertrek van de trainer enkele malen overtreft (-0,950 versus -0,342 respectievelijk -0,201)⁸. De maatstaf 'Na' laat zien dat clubs ook zonder het ontslag of vertrek van de trainer uit een prestatiedip komen. De prestaties stijgen zelfs sneller als de trainer mag of wil blijven. De coëfficiënt van de prestatiedip zonder ontslag is namelijk 0,634 tegen slechts 0,256 (ontslag) en 0,322 (vertrek).

Tabel 2. Vergelijking van prestaties voor en na een ontslag of vertrek en voor en na een prestatiedip waarbij de trainer is gebleven. In de derde en vierde kolom worden de verschillen in prestatieverbeteringen tussen de drie groepen gezien

	Voor (1)	na (2)	verschil-in-verschil t.o.v. Prestatiedip zonder ontslag ^b (3)	vrijwillig vertrek ^c (4)
ontslag	-0,342** ^a (0,118) ^d	0,256* (0,118)	-0,378** (0,097)	-0,066 (0,185)
vertrek	-0,201 (0,141)	0,322* (0,136)	-0,312** (0,117)	
prestatiedip zonder ontslag	-0,950** -(0,029)	0,634** (0,030)		

a. * significant op een niveau van 5 procent, ** significant op een niveau van één procent

b. Meet het verschil in prestatietoename tussen ontslag respectievelijk vertrek en prestatiedip zonder ontslag. De standaardfouten zijn geconstrueerd onder de veronderstelling dat de variantie in de onafhankelijke groepen gelijk is.

c. Meet het verschil in prestatietoename tussen ontslag en vertrek. Standaardfout is geconstrueerd als in noot 2.

d. Standaardfouten tussen haken.

Het schokeffect is aanwezig wanneer de prestaties sneller verbeteren na een prestatiedip als de trainer vertrekt dan wanneer hij blijft. Om dit te toetsen vergelijken we in de derde kolom van [tabel 2](#) het verschil in prestatiestijging tussen ontslag respectievelijk vertrek en een prestatiedip zonder ontslag⁹. Een noodzakelijk (maar niet voldoende) criterium voor de aanwezigheid van een schokeffect is dat dit verschil positief is voor trainersontslag/-vertrek. Uit de resultaten in [tabel 2](#) kan worden afgelezen dat dit niet zo is. Sterker nog, zelfs het bekende spreekwoord "baat het niet dan schaadt het niet" gaat niet op. Een trainer die blijft, leidt zijn club namelijk significant sneller uit een prestatiedip dan wanneer hij wordt ontslagen/vertrekt. Deze waarneming geeft aan dat de frisse wind die het aanstellen van een nieuwe trainer met zich meebrengt niet altijd opweegt tegen de specifieke kennis van zaken van een (veelal langdurende) zittende trainer.

Tenslotte bekijken we in de laatste kolom van [tabel 2](#) het verschil in prestatieverandering tussen ontslag en vertrek. Ontslag zou leiden tot een sterkere schok dan vertrek aangezien het signaal van onvrede sterker is. Wederom wordt deze aanname niet onderschreven door de resultaten. Een vertrek lijkt zelfs beter te werken, maar het verschil is klein en statistisch niet te onderscheiden.

Conclusies en aanbevelingen

Leidt ontslag tot betere resultaten? Bestaat het schokeffect? Uit onze analyse blijkt dat een nieuwe trainer de negatieve prestatiecurve ombuigt ([figuur 1](#)) en een snelle stijging van het puntengemiddelde bewerkstelligt. Echter, de prestatieverbeteringen na het aanstellen van een nieuwe trainer overtreffen de daling van de resultaten voorafgaand aan een ontslag niet of nauwelijks (niet significant). Het is dus louter een terugkeer naar het seizoensgemiddelde. Uit de analyse van de controlegroep, waar trainers niet worden ontslagen, blijkt dat de prestatiedip (gegeven onze criteria) dieper is, maar dat ook hier de negatieve curve snel wordt omgebogen en opnieuw op het seizoensgemiddelde uitkomt. Dit gebeurt zelfs sneller dan wanneer een nieuwe trainer het roer overneemt. Dit leidt tot onze eerste conclusie dat clubs gedurende het seizoen enkele prestatiedips meemaken, maar redelijk snel terugkeren naar hun gemiddelde score over een geheel seizoen. Het maakt hierbij geen verschil of een trainer wordt ontslagen/vertrekt of aanblijft. Kortom, het schokeffect bestaat niet.

Moet de manager weg?

Deze analyse is tevens interessant voor de beleidsmakers bij (voetbal)organisaties. In de meest algemene vorm kunnen onze bevindingen worden aangewend om het succes van de zogenaamde crisismanager te evalueren. Onze resultaten suggereren dat het succes van de 'trouble shooter' niet direct inhoudt dat een bedrijf een crisis niet zelf had kunnen beheersen als daarvoor de nodige inspanning was geleverd. Voor voetbalbeleid in het bijzonder bieden onze resultaten twee aanknopingspunten. Ten eerste is trainersontslag een dure methode om een prestatiedip te boven te komen. Er moet immers niet zelden een fikse afkoopsom op tafel worden gelegd om de resterende duur van het contract af te kopen. Het is zelfs zo dat wanneer de trainer mag blijven de resultaten sneller verbeteren. Ten tweede lijkt het opstappen van een trainer ook niet rendabel. Het opstappen van Leo Beenhakker bij Feyenoord aan het einde van het vorig seizoen (1999/2000) is volgens onze analyse niet zinvol. Het laten gaan van een trainer is echter niet zo kostbaar als het ontslaan van een trainer omdat geen afkoopsom hoeft te worden betaald. Vandaar dat het ontslag van een trainer vanuit economisch oogpunt een inefficiënte oplossing is. Met de mogelijkheid van een dergelijk kostbaar ontslag zou al tijdens het aanstellen van de trainer rekening moeten worden gehouden [10](#).

Om ontslag te voorkomen kunnen twee strategieën worden gevolgd. Ten eerste, korte trainerscontracten met een duur van een jaar, zoals in de VS heel gebruikelijk is. Het kan dan zo zijn dat een trainer niet goed presteert en een 'verloren' seizoen veroorzaakt, maar er hoeft geen afkoopsom te worden betaald aan het einde van de jaargang. Deze trainer krijgt minimale bevoegdheden om spelers aan te trekken en moet door zijn oefenstof spelers beter maken. Bovendien blijft zijn opvolger niet met 'overbodige' spelers achter of met spelers waarin hij 'het niet ziet zitten'. Voor de continuïteit van de club is het wel van existentieel belang dat een goed bestuur met kennis van zaken aanwezig is om kwalitatief goede spelers aan te trekken. Ten tweede kan worden gewerkt met langdurige trainerscontracten. Hierbij is het zaak dat een trainer maximale bevoegdheden krijgt de spelersgroep zodanig in te richten dat volgens zijn speelwijze het maximale resultaat kan worden bereikt [11](#). Bij het volgen van deze strategie zijn het de spelers die, in tegenstelling tot de huidige trend, korte contracten krijgen en bij slechte prestaties na het seizoen dienen te vertrekken. Op deze manier zitten clubs niet met dure, overbodige spelers in hun maag, zoals Dani (Ajax), Stinga (PSV) en Connolly (Feyenoord)

1 Onder deze clubs bevinden zich drie clubs die het afgelopen seizoen (1999/2000) in de Totodivisie (Eerste divisie) speelden: FC Groningen, FC Volendam en NAC. Drie clubs die afgelopen seizoen in de KPN Telecompetitie speelden zijn niet meegenomen, vanwege het relatief korte verblijf op het hoogste niveau in de afgelopen 12 jaargangen: AZ, FC Den Bosch en Cambuur Leeuwarden. Op dit moment (seizoen 2000/2001) spelen FC Groningen en NAC weer in de KPN Telecompetitie en FC Den Bosch en Cambuur Leeuwarden in de Totodivisie.

2 De redenen voor vertrek van de trainers die we niet in onze sample hebben opgenomen zijn onder andere het einde van een contract, een verstoorde werkrelatie of ziekte van de trainer.

3 Deze laatste beperkende voorwaarde is ook van toepassing bij de selectie van de controlegroep.

4 We hebben ook het lopende gemiddelde van het aantal behaalde punten per wedstrijd over de afgelopen drie en vijf wedstrijden genomen. Dit beïnvloedt de significantie van de resultaten niet.

5 Deze interpretatie is onafhankelijk van de grootte/begroting van de club. Merk op dat we hier wel met een ander potentieel probleem te maken hebben, namelijk het feit dat een club een slecht seizoen kan doormaken. In dit geval zijn we wellicht snel geneigd te stellen dat de club boven verwachting presteert, terwijl de club feitelijk consequent onderpresteert. We zijn ons bewust van deze kanttekening maar zijn tevens van mening dat het middel niet erger is dan de kwaal.

6 Dit doen we om te voorkomen dat een langdurige prestatiedaling een te zwaar gewicht krijgt in onze controlegroep.

7 Zoals reeds benadrukt zijn onze criteria voor de prestatiedip nogal streng. Zo streng zelfs dat van de 29 ontslagen in tabel 1 er slechts 12 plaatsvonden gedurende een prestatiedip en slechts 7 van de 19 trainers vertrokken tijdens een dip. Onze dipcriteria rechtvaardigen dus slechts veertig procent van de ontslagen. We hanteren deze strenge criteria om zeker te zijn dat wanneer wij stellen dat een club zich in een dip bevindt, er redenen voor een club zijn de trainer de laan uit te sturen, dan wel er redenen aanwezig zijn voor de trainer zijn conclusies te trekken en op te stappen.

8 Nu kan men zich afvragen of het niet logisch is dat een sterkere prestatieverslechtering gepaard gaat met een eveneens sterkere prestatietoename. Met andere woorden, is het wel een goede controlegroep? Het volgende argument maakt aannemelijk dat de juistheid van de controlegroep niet ter discussie staat. De prestatiedips zijn enkel geselecteerd aan de hand van een prestatiedaling die het prestatieniveau tot beneden een bepaalde drempel bracht. Dit vertelt ons niets over het verdere verloop van prestaties, deze kunnen ook gelijk blijven of zelfs verder dalen.

9 Deze methode die in de literatuur met betrekking tot het evalueren van trainingsprogramma's wordt gebruikt, is de zogenaamde difference-in-difference analyse. Zie onder andere O.C. Ashenfelter, Estimating the effect of training programs on earnings, *Review of*

Economics and Statistics, 1978, blz. 47-57 en J. J. Heckman en J.A. Smith, The pre-program earnings dip and the determinants of participation in a social program: implications for simple program evaluation strategies, *Economic Journal*, 1999, blz. 313-348.

10 Een effectieve kosten-baten analyse, op het moment van aanstellen van de trainer, behoort immers met alle verwachte kosten en opbrengsten rekening te houden.

11 Foppe de Haan van SC Heerenveen is wellicht het beste Nederlandse voorbeeld met een contract voor onbepaalde tijd. Bij het Franse Auxerre was Guy Roux decennia lang trainer en vierde grote successen. Otto Rehhagel die meer dan tien jaar trainer van het Duitse Werder Bremen was, is ook een goed voorbeeld.