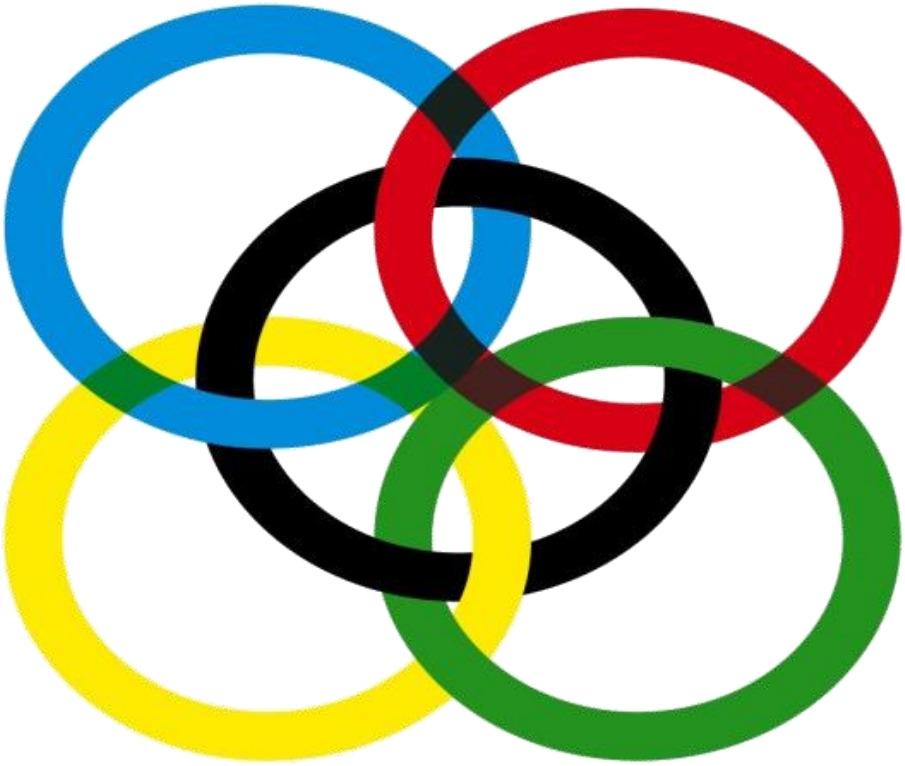
Organisatie van regionale ondersteuning van topsporters en talenten

Een onderzoek naar het optimaliseren
van regionale samenwerking met als doel
topsporters en sporttalenten maximaal te ondersteunen.

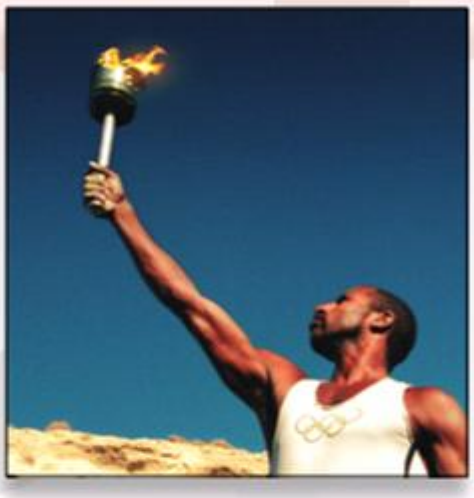


drs Karen van Drimmelen
Afstudeerscriptie
Masteropleiding Sportmanagement
Sport Management Institute Groningen
juni 2012

Organisatie van regionale ondersteuning van topsporters en talenten

Een onderzoek naar het optimaliseren van regionale samenwerking met als doel topsporters en sporttalenten maximaal te ondersteunen.

Meedoen is nodig om samen te winnen



drs Karen van Drimmelen
Afstudeerscriptie
Masteropleiding Sportmanagement
Sport Management Institute Groningen

Voorwoord

Graag sluit ik mij aan bij de woorden van Erica Terpstra: ‘sport is machtig om te doen en prachtig om naar te kijken!’ Voor mij is sport nog meer dan dat: sport maakt deel uit van mijn dagelijks leven en geeft mij iedere dag veel energie. Als beleidsadviseur sport bij de gemeente Zoetermeer houd ik mij dagelijks bezig met sport op alle niveaus. Sport als doel, maar ook sport als middel om allerlei maatschappelijke problemen aan te pakken. De opleiding MBA Sportmanagement gaf mij de afgelopen twee jaar nog meer handvatten om het strategisch sportbeleid de komende jaren in Zoetermeer en in de regio verder tot ontwikkeling te brengen.

Topsport bedrijven is een professioneel vak waar sporters dag en nacht mee bezig zijn. Het doel is direct het behalen van topprestaties en het mee naar huis brengen van gouden medailles, maar topsporters zijn ook een rolmodel voor heel veel jonge kinderen die de weg naar de sportvereniging nog moeten vinden. Het is van groot belang dat topsporters aan hun topsportcarrière kunnen werken. Dat kan alleen als de omgeving meewerkt en ondersteuning optimaal en vooral in regionaal verband wordt georganiseerd. Gelukkig is er steeds meer draagvlak om Nederland Sportland in 2016 op Olympisch niveau te brengen, maar in deze tijd van crisis zijn er ook andere bewegingen en draaien provincies en gemeenten de geldkraan voor de sport dicht. Juist nu is het belangrijk te investeren in zowel breedtesport, talentontwikkeling als topsport om zo te werken aan een gezonde en welvarende toekomst voor Nederland.

Met veel plezier heb ik het afgelopen jaar gewerkt aan deze scriptie. Het is mijn doel geweest om met dit onderzoek te laten zien hoe belangrijk het is om topsporters en talenten regionaal goed te ondersteunen, bijvoorbeeld door lokale initiatieven regionaal te bundelen en partijen binnen regionale netwerken beter tot hun recht te laten komen. Het hoeft niet altijd te gaan om financiële investeringen. Topsportondersteuning is maatwerk en dat vraagt om het bij elkaar brengen van de juiste ideeën en het enthousiasmeren van de juiste personen.

Ik wil hierbij de gemeente Zoetermeer bedanken voor de kans die ik heb gekregen de opleiding te volgen. De docenten van de Wagner Group wil ik bedanken voor de inspirerende colleges en de input die ik heb ontvangen om dit onderzoek gedegen op te zetten. Daarnaast een woord van dank aan alle betrokkenen bij het onderzoek die hun kennis hebben overgedragen via een interview of een expertmeeting. Jullie visie op regionale samenwerking heb ik in dit onderzoeksrapport verwoord. Ik vertrouw erop dat de uitkomsten van het onderzoek een bijdrage leveren aan het optimaliseren van de regionale samenwerking, zodat topsporters en sporttalenten in Nederland nog beter worden ondersteund bij het beoefenen van hun sport en op de weg naar Olympisch goud!

drs Karen van Drimmelen
juni 2012

Samenvatting

In dit onderzoek naar regionale ondersteuning van topsporters en talenten stel ik dat ondersteuning van topsporters en talenten versnipperd plaats vindt. Dat is niet alleen in de regio Haaglanden het geval, waar ik zelf jarenlang actief ben als beleidsadviseur sport bij de gemeente Zoetermeer en als bestuurslid van het Regio Steunpunt Talent en Topsport. Ook binnen andere regio's in Nederland wordt deze versnippering geconstateerd. De verschillende organisaties werken niet goed samen, waardoor meerdere partijen met hetzelfde bezig zijn en er aan de andere kant hiaten optreden in de ondersteuning en facilitering.

De kennisvraag die centraal staat in dit onderzoek is: 'Welke organisatiekundige kennis is relevant om de regionale topsportondersteuningsstructuur te analyseren en te optimaliseren?' Daarbij is het van belang na te gaan welke elementen een rol spelen bij de organisatie van regionale topsportondersteuning en hoe die elementen onderling samenhangen.

Na een algemeen gedeelte over de wijze waarop topsportondersteuning in Nederland (H2) en in andere landen (H3) is georganiseerd, analyseer ik met behulp van een recent ontwikkeld samenwerkingsmodel van Twijnstra en Gudde (H4) de huidige samenwerking binnen het Olympisch Netwerk Haaglanden (H6). Ik breng in kaart wat de wensen en behoeften van de topsporters en de talenten zelf zijn ten aanzien van ondersteuning (H5). Na de analyse van regionale topsportondersteuning en specifiek de casus Haaglanden (H6), doe ik aanbevelingen hoe de Olympische Netwerken in de toekomst beter kunnen opereren met het doel optimaal ondersteuning te bieden aan topsporters en talenten (H7). Een samenwerkingsmodel waarmee de diverse partijen binnen Zuid-Holland de ondersteuning aan sporters kunnen optimaliseren geeft ook andere regio's de mogelijkheid om dit toe te passen (H7). Ik kijk tot slot terug op het totale onderzoek en blik vooruit op de vervolgstappen die de Olympische Netwerken en met name de partijen in Haaglanden kunnen nemen om de samenwerking te optimaliseren, zodat sporters in de regio maximaal ondersteuning kunnen krijgen (H8).

De volgende partijen spelen een rol bij het beleid ten aanzien van ondersteuning aan topsporters en talenten in Nederland (hoofdstuk 2): het Ministerie van VWS, koepelorganisatie NOC*NSF, de Olympische Netwerken, de gemeenten en de stichtingen topsport. Vanuit het landelijk beleid zijn twee doelstellingen belangrijk: Nederland bij de beste tien landen van de wereld (topsport) en het verhogen van de sportdeelname van 65% naar 75% (breedtesport). Regionaal en lokaal zijn grote verschillen in het uitdragen van deze doelstellingen. Stedelijk georganiseerde Olympische Netwerken en grote gemeenten leggen het accent op de topsportambitie. Provinciale Olympische Netwerken en kleinere gemeenten zijn actiever in het realiseren van de breedtesportambitie. Good practice is het Olympisch Netwerk Overijssel. In Overijssel is het Olympisch Plan 2028 de onderlegger voor de Ambitienota 2016 en de organisatie van het Olympisch Netwerk. Via het model van 'de groeiende bloem' sluiten steeds meer partijen en bedrijven zich aan bij het Olympisch Netwerk Overijssel en worden de ambities uit het Olympisch Plan omarmd. Zowel de topsport- als breedtesportdoelstellingen komen tot hun recht.

Een kijkje over de grens geeft inzicht in de manier waarop de topsportondersteuning in Nederland beter kan worden ingericht, zodat onze ondersteuningsstructuur van eilandjes en het gemis aan integrale benadering kan worden herzien (hoofdstuk 3). Feit is dat ons systeem van de georganiseerde sport is ondergebracht bij sportverenigingen en wordt aangestuurd door vrijwilligers. Dit systeem is uniek in de wereld. Het is dus lastig om de succesverhalen uit grote sportlanden over te nemen en direct te projecteren op onze sportinfrastructuur. Wel kan het Australische sportmodel dienen als waardevol referentiekader. Het bevat elementen van het Noord-Amerikaanse model in termen van harde winstmaximalisatie en elementen van het Europese model, waarbij vooral aandacht is voor het maatschappelijk nut. Ons Europese, traditionele sportmodel, kan worden gemoderniseerd door het toelaten van meer private partijen. Er ontstaat dan een soort integraal synergiemodel, waarbij ook ruimte is voor commerciële sportorganisaties.

Het samenwerkingsmodel van Twijnstra en Gudde biedt mogelijkheden om regionale ondersteuning aan topsporters en talenten in kaart te brengen (hoofdstuk 4). De elementen die een rol spelen bij de organisatie van regionale ondersteuning aan topsporters en talenten bestaan uit de vijf invalshoeken (lenzen) tot samenwerking: ambitie, belangen, organisatie, relatie en proces. Bij de analyse naar de casus in Haaglanden liep ik echter direct tegen de beperkingen op van dit model bij het evalueren van de huidige situatie (hoofdstuk 6). Aan een analyse volgens de vijf invalshoeken van samenwerking kwam ik niet toe, omdat partijen zelf aangaven eigenlijk bij de invalshoek 'ambitie' al vast te lopen. Wat dat betreft is het model heel bruikbaar geweest en heeft het de samenwerkende partijen in Haaglanden met de neus op de feiten gedrukt. Als men echt wil dat er sprake is van structurele samenwerking binnen een Olympisch Netwerk, dan moet er eerst gewerkt worden aan het formuleren van een gedeelde ambitie, voordat de andere invalshoeken tot samenwerking kunnen worden gedeeld en door dezelfde bril kunnen worden bekeken.

Een van de deelvragen in dit onderzoek is hoe de elementen die een rol spelen bij de organisatie van regionale ondersteuning met elkaar samenhangen. In het cirkelvormige model van Kaats zijn de lenzen op samenwerking allemaal van even groot belang. In het conceptuele model (hoofdstuk 6) stel ik voor dat bij een evaluatieproces de invalshoeken 'ambitie, belangen en organisatie' gefaseerd moeten worden doorlopen. De invalshoeken 'relatie' en 'proces' zijn de randvoorwaarden om tot de andere drie invalshoeken te komen en spelen gedurende het hele samenwerkingsproces een rol. Hun invloed wordt groter naarmate er meer fases zijn doorlopen en de samenwerking meer gestalte krijgt. Ook bij het inzetten van een verbetertraject zouden de invalshoeken tot samenwerking gefaseerd moeten worden doorlopen.

Uiteindelijk kan in de provincie Zuid-Holland en specifiek in de regio Haaglanden, de casus van dit onderzoek, het 'bloemdenken' uit Overijssel worden toegepast. Voorstel is om de drie Olympische Netwerken in Zuid-Holland samen te voegen tot één netwerk (hoofdstuk 7). Het nieuwe Olympisch Netwerk Zuid-Holland bestaat dan uit vijf regio's: vijf bloemen die samen een boeket vormen en gezamenlijk invulling geven aan de drie ambities van het Olympisch Plan 2028. Het zijn allemaal groeiende bloemen, waarbij er telkens meer samenwerkende partijen bijkomen en nieuwe bloemblaadjes ontstaan. De samenwerking krijgt gestalte door de invalshoeken tot samenwerking uit het aangepaste model van Kaats samen met de betrokken partijen te analyseren. Daarbij is de gedeelde ambitie het hoogste goed. Alleen als partijen met elkaar uitspreken een gedeelde ambitie te hebben en deze gezamenlijk te willen realiseren, kan het samenwerkingsproces verder worden vormgegeven.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding
1.2 Doelstelling, probleemstelling en onderzoeksvragen
1.3 Theoretisch kader
1.4 Aanpak
1.5 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 Topsportondersteuning in Nederland

2.1 Wat is topsportondersteuning?
2.2 Welke spelers bepalen het beleid?
2.3 Landelijk beleid
2.4 Regionaal beleid
2.5 Lokaal beleid

Hoofdstuk 3 Topsportondersteuning in andere landen

3.1 Opzet deelonderzoek
3.2 Onderlinge verschillen
3.3 De rol van de overheid bij topsportondersteuning
3.4 Een kijkje over de grens
3.5 Wat kan Nederland leren van buitenlandse topsportondersteuning?

Hoofdstuk 4 Samenwerkingsmodellen voor regionale topsportondersteuning

4.1 Lenzen op samenwerkingsrelaties volgens Twijnstra en Gudde
4.2 Een samenhangende kijk op samenwerking

Hoofdstuk 5 Wensen en behoeften van topsporters en talenten

5.1 Opzet deelonderzoek
5.2 Van Regio Steunpunt Talent en Topsport naar Den Haag Topsport
5.3 Faciliteiten in Haaglanden
5.4 Wensen en behoeften in kaart

Hoofdstuk 6 Analyse regionale topsportondersteuning

6.1 Evaluatie Olympische Netwerken
6.2 Krachtenveldanalyse topsportondersteuning in Haaglanden
6.3 Betrokken actoren en hun ambities
6.4 Analyse invalshoeken op samenwerking
6.5 Model invalshoeken op samenwerking ter discussie

Hoofdstuk 7 Toekomstvisie

7.1 Visie op evaluatierapport Olympische Netwerken
7.2 Olympische Netwerken Nieuwe Stijl
7.3 Aanbevelingen regionale ondersteuning in Haaglanden
7.4 Optimale (top)sportinfrastructuur Haaglanden in breder verband

Hoofdstuk 8 Conclusies

8.1 Ondersteuning van topsporters vraagt om maatwerk
8.2 Het Australische sportmodel als leidraad voor vernieuwing
8.3 Samenwerkingsmodel biedt gefaseerd mogelijkheden
8.4 Reflectie op het onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek

Literatuurlijst

Bijlagen

1 Overzicht interviews
2 Overzicht expertmeetings

Hoofdstuk 1 Inleiding

In dit eerste hoofdstuk bespreek ik de opzet van het onderzoek: de aanleiding om dit onderzoek uit te voeren, de doelstelling, de probleemstelling en de onderzoeksvragen die in de rest van dit onderzoeksrapport worden uitgewerkt. Daarnaast komen de theoretische modellen aan de orde die ik gebruik en beschrijf ik de aanpak van het literatuuronderzoek en de casus in de regio Haaglanden. Ik sluit het hoofdstuk af met een uitgebreide leeswijzer.

1.1 Aanleiding

Aanleiding 1

Vanuit mijn functie in het bestuur van het Regio Steunpunt Talent en Topsport, waar ik van 2005 tot en met 2011 bestuurslid ben geweest om de regionale samenwerking tussen de regiogemeenten te bevorderen, is het mij niet gelukt de regiogemeenten mee te krijgen in een gezamenlijk beleid. Als bestuurslid probeer ik al een aantal jaren de regionale samenwerking tussen de diverse gemeenten binnen Haaglanden ten aanzien van ondersteuning van topsporters en talenten op gang te krijgen. Het RSTT is in februari 2011 ondergebracht bij Den Haag Topsport. Aangezien Den Haag Topsport zich tot nu toe uitsluitend heeft gericht op de Haagse topsporters en talenten en ook de financiële ondersteuning met name vanuit de gemeente Den Haag komt, bestaat de angst dat de regionale belangen onvoldoende tot hun recht komen.

Niet alleen ik zelf heb twijfels bij deze ontwikkeling. In het Regionaal Vakoverleg Sport tussen de wethouders van de negen regiogemeenten is eveneens uitgesproken dat het wenselijk is te onderzoeken op welke wijze de regionale betrokkenheid kan worden vergroot. Binnen het Regionaal Vakoverleg Haaglanden is afstemming mogelijk op het gebied van breedtesport. Er vindt informatie-uitwisseling plaats over de subsidie- en tarievenstelsels in de diverse gemeenten, er is een sociale atlas aangelegd met informatie over alle sportaccommodaties in de Haaglandengemeenten en er wordt een inventarisatie gehouden van alle sportevenementen die in de regio plaatsvinden. Deze informatie wordt gebundeld in de sportevenementenkalender. Afstemming over topsport en talentontwikkeling verloopt moeizaam. In het kader van het Olympisch Plan 2028 en Haaglanden als gateway to the games Londen 2012 hebben de wethouders de wens uitgesproken de regionale samenwerking op sportgebied te intensiveren en nieuw leven te blazen in het Olympisch Netwerk Haaglanden.

Aanleiding 2

Ook naar aanleiding van mijn eigen ervaring bij de gemeente Zoetermeer, waar ik vanaf 2002 beleidsadviseur sport ben, constateer ik dat het moeilijk is om de kleinere gemeenten binnen Haaglanden enthousiast te krijgen voor het samen ondersteunen van topsport en talentontwikkeling in de regio. Op 19 september 2011 vond op verzoek van de Stichting Zoetermeer Topsport een overleg plaats met de wethouder sport van Zoetermeer, mevrouw Van Leeuwen. Ik was ook bij dit gesprek aanwezig. De stichting Zoetermeer Topsport signaleerde tijdens het gesprek een aantal knelpunten. De stichting constateert dat er verschillende belangen zijn binnen de regio Haaglanden. De vertrekpunten van al die partijen zijn niet hetzelfde. Den Haag legt bijvoorbeeld een claim op de beachsporten, de een stelt het evenement centraal, de ander de accommodaties. Het belang moet de topsporter zelf zijn. Hoe kunnen we die het beste ondersteunen? Investeringen moeten plaatsvinden in regionaal verband. Het is van belang uit te zoeken wat regionaal de sterkten zijn en wat ons bindt vanuit een gemeenschappelijk belang, zo stelt de voorzitter van de stichting Zoetermeer Topsport, de heer Van Noort. Volgens hem is de taak- en rolverdeling binnen de regio minder duidelijk. De stichting vraagt zich af of er niet efficiënter en slagvaardiger kan worden samengewerkt, onderling binnen Zoetermeer, maar vooral ook binnen de regio. Er zijn partijen die in verschillende businessclubs deelnemen. Die businessclubs hebben een gezamenlijk belang. De wethouder meldde dat zij onvoldoende inzicht heeft in de materie en graag door mij wilde laten uitzoeken op welke wijze in Haaglanden de ondersteuning van topsporters en talenten geoptimaliseerd kan worden, waardoor sporters tot betere prestaties in staat zijn.

Hypothese
Op basis van bovenstaande ervaring kom ik tot twee hypotheses:

1. Ondersteuning van topsporters en talenten vindt versnipperd plaats, niet alleen in Haaglanden, maar ook binnen andere regio's in Nederland. De verschillende organisaties werken niet goed samen, waardoor meerdere partijen met hetzelfde bezig zijn en er aan de andere kant hiaten optreden in de ondersteuning en facilitering. De beperkte middelen kunnen efficiënter worden ingezet.
2. Topsportondersteuning wordt gedragen door de grote steden. Bij kleine gemeenten is hiervoor nauwelijks draagvlak, waardoor het moeilijk is om op dit gebied tot regionale samenwerking te komen.

1.2 Doelstelling, probleemstelling en onderzoeksvragen

Onderwerp
Het onderwerp van deze scriptie betreft de organisatie van regionale ondersteuning en facilitering van topsporters en sporttalenten.

Doelstelling
Het algemene doel is om een samenwerkingsmodel te ontwikkelen aan de hand waarvan regionale ondersteuning van topsporters en talenten optimaal kan plaatsvinden. Dit model wil ik toetsen in de regio Haaglanden.

Het specifieke doel is om aan de hand van het door mij te ontwikkelen conceptuele model een advies uit te brengen over de wijze waarop binnen Haaglanden samenwerking kan worden geoptimaliseerd met als doel topsporters en talenten maximaal te ondersteunen, waardoor zij tot betere prestaties in staat zijn. Het conceptuele samenwerkingsmodel geeft inzicht in de mogelijke overlappingen en leemten op het gebied van ondersteuning en facilitering van topsporters en sporttalenten in de regio Haaglanden.

Problematisering
Bij de problematisering van het onderwerp stel ik mijzelf de vraag waarom dit onderwerp een probleem is. Antwoord: Een groot aantal partijen wil een rol spelen in de ondersteuning van topsporters en talenten. Sommige partijen willen hetzelfde realiseren, andere partijen kiezen een andere invalshoek. Alle betrokkenen doen dit vanuit een eigen belang, zoals het belang van stadspromotie, publiciteit voor een bepaald topsportevenement of het promoten van een nieuwe sportaccommodatie. Het belang van de topsporter of het talent zelf verdwijnt dikwijls naar de achtergrond. Daarnaast zijn er de kleine gemeenten die geen feeling hebben bij het fenomeen topsportondersteuning. Aan hen wordt gevraagd te participeren in een regionaal ondersteuningstraject, maar bij hen is geen sprake van topsportbeleid en ook geen draagvlak om op dit gebied regionaal op te trekken. De vraag in het onderzoek is: wat vragen topsporters en talenten voor optimale ondersteuning en welke organisatorische drempels zitten er wat dat betreft in het huidige systeem?

Perspectief
Vanwege het feit dat zoveel partijen een rol spelen in de regionale ondersteuning van topsporters en talenten kies ik ervoor om het onderzoek te benaderen vanuit systeemperspectief en alle organisaties binnen Haaglanden die te maken hebben met de ondersteuning van topsporters en talenten bij het onderzoek te betrekken. Een partijperspectief ligt weliswaar voor de hand vanwege mijn eigen betrokkenheid bij het onderwerp vanuit de gemeente Zoetermeer. Toch vind ik het belangrijk me te verdiepen in alle betrokken actoren in mijn poging inzicht te krijgen in ieders belangen, doelstellingen, taken en verantwoordelijkheden. Zo ontstaat een breder inzicht in de mogelijke afstemming binnen de regio om de ondersteuningsstructuur te optimaliseren.

Probleemstelling
Het organiseren van de regionale ondersteuningsstructuur voor topsporters en talenten, zodanig dat het recht doet aan de ambities van betrokken stakeholders en de wensen en behoeften van topsporters en talenten.

Kennisvraag
Welke organisatiekundige kennis is relevant om de regionale topsportondersteuningsstructuur te analyseren en te optimaliseren?

Onderzoeksvragen (deelvragen)

- Op welke wijze vindt topsportondersteuning in Nederland plaats? (H2)
- Op welke wijze vindt topsportondersteuning in andere landen plaats? (H3)
- Welke elementen spelen een rol bij de organisatie van regionale topsportondersteuning en hoe hangen die onderling samen? (H4 en H6))
- Wat zegt de theorie over organisatiemodellen voor topsportondersteuning in algemene zin (theoretisch kader)? (H4)
- Wat zijn de wensen en behoeften aan ondersteuning van topsporters en talenten in Haaglanden? (H5)
- Op welke wijze bieden de diverse organisaties in Haaglanden op dit moment ondersteuning? (H6)
- Is er een samenwerkingsmodel te ontwikkelen waarmee de diverse partijen binnen een regio optimaal ondersteuning kunnen bieden aan topsporters en talenten? Zo ja, hoe ziet zo'n samenwerkingsmodel eruit (conceptueel model)? (H7)

1.3 Theoretisch kader

Voor de diverse fasen in het onderzoek gebruik ik verschillende theoretische kaders:

Splissmodel
Vanuit het SPLISS-model ben ik gekomen tot de keuze onderzoek te doen naar de organisatiestructuur van het topsportbeleid. De Bosscher (2008) en Van Bottenburg (2009) hebben het SPLISS-model ontwikkeld. SPLISS staat voor 'Sports Policy factors Leading to International Sporting Success'. Grondig onderzoek heeft uitgewezen dat er meer dan 100 prestatiebepalende factoren kunnen worden onderscheiden waarmee het topsportklimaat beïnvloed kan worden. In het SPLISS-model zijn deze 100 factoren gegroepeerd en teruggebracht tot 10 pijlers. Elke pijler is een beleidsonderdeel dat de kans op internationaal topsportsucces mede bepaalt. Pijler 2, een sterke organisatiestructuur, is van groot belang om tot internationaal topsportsucces te komen. De basis van een succesvol integraal topsportbeleid wordt gevormd door een sterke organisatiestructuur waarbij er een heldere verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen verschillende actoren aanwezig is. Daarnaast is een goede coördinatie, transparantie, communicatie en afstemming van middelen onontbeerlijk (Bogerd 2010). Het grote belang van een sterke organisatiestructuur als randvoorwaarde om tot topsportsucces te komen is voor mij de reden om mij te focussen op juist deze pijler van het SPLISS-model.

Lenzen op samenwerking
Twijnstra en Gudde heeft een model ontwikkeld waarbij vijf invalshoeken op samenwerking worden uitgewerkt. Toepassing van het model 'invalshoeken tot samenwerking' bij de organisatie van regionale ondersteuning van topsporters en talenten zorgt ervoor dat iedereen door dezelfde bril naar de samenwerking kijkt, waardoor de kans op succesvolle samenwerking wordt vergroot. Zie 'Leren samenwerken tussen organisaties' van Kaats en Opheij (2011). Het model is ontstaan na 10-15 jaar werken met samenwerkingsprocessen. Twijnstra en Gudde zag steeds dezelfde facetten die om aandacht vragen en stelt dat zonder die aandacht een samenwerking nooit volledig begrepen wordt (en ook suboptimaal functioneert). Het zijn steeds vijf invalshoeken die om aandacht vragen: Ambitie -

Belangen - Relatie - Organisatie - Proces. De vijf invalshoeken zijn in een nieuw model ondergebracht dat kan worden gebruikt om samenwerking tussen partijen in kaart te brengen en verder op gang te helpen.

Het model is bedoeld als een manier van kijken naar samenwerkingsprocessen, maar kan ook gebruikt worden als evaluatie-instrument, of als agenda voor besprekingen tussen partners over de samenwerking. Het model is in veel sectoren toegepast: in onder andere de zorg, bouw, infrastructuur, energiesector, bedrijfsleven, lokale en rijksoverheid, maar ook in de sport. In maart 2010 is het Olympisch Netwerk Overijssel opgericht en voor het samenbrengen van partners binnen het netwerk is het model gebruikt. In de analyse naar samenwerking binnen Haaglanden pas ik het model toe als evaluatie-instrument (H4 en H6). Daarnaast dient het model als hulpmiddel om partners samen te brengen en gebruik ik het in de beleidsaanbevelingen en conclusies van dit onderzoek (H7 en H8).

De vijf invalshoeken zijn ook vijf wetenschappelijke disciplines die - op hun manier - kijken naar samenwerking. Zo moet bij ‘Ambitie’ worden gedacht aan strategisch management, bij ‘Belangen’ aan onderhandelingstheorie en mutual gains, bij ‘Relatie’ aan sociale psychologie en organisatiesociologie, bij ‘Organisatie’ aan organisatiekunde en bedrijfskunde, en bij ‘Proces’ aan bestuurskunde en procesmanagement. Deze disciplines zijn allemaal van betekenis om een volledig beeld te krijgen van (de kwaliteit van) een samenwerkingsproces. In de praktijk zijn deze disciplines maar mondjesmaat met elkaar verbonden. Dat was de aanleiding om deze invalshoeken eens bij elkaar te brengen in één gedachtegoed.

Krachtenveldanalyse

Tenslotte zorgt een krachtenveldanalyse (Lewin) naar de stakeholders binnen de regio Haaglanden ervoor inzicht te krijgen in de positie van de diverse stakeholders en hun bereidheid tot afstemming en samenwerking binnen een regionaal Olympisch Netwerk. De krachtenveldanalyse of stakeholdersanalyse is een prediagnostisch instrument. De grondlegger van de krachtenveldanalyse is Kurt Lewin. Hij stelt dat een strategie om zo goed mogelijk de beoogde doelen te bereiken effectiever wordt als vooraf de aanwezige krachten en beïnvloedingsmogelijkheden worden geanalyseerd. Er zijn altijd meewerkende en tegenwerkende krachten in het spel. Een krachtenveldanalyse geeft inzicht in de verwachte opstelling, belangen en standpunten van partijen. De analyse helpt om de juiste (communicatie)strategie richting spelers te bepalen. Alle actoren die een rol spelen in de regionale ondersteuning van topsporters en talenten krijgen een plek in een van de vier kwadranten.

Figuur 1: Krachtenveldanalyse

De indeling helpt om in te schatten op welke wijze partijen bereid zijn partner te zijn binnen het regionale Olympisch Netwerk en samen te werken voor het gezamenlijke doel: het optimaliseren van de faciliteiten voor topsporters en talenten binnen de regio. In hoofdstuk 6 wordt de krachtenveldanalyse verder uitgewerkt.

1.4 Aanpak

Onderzoeksmethode

Voor het uitvoeren van het onderzoek heb ik gebruik gemaakt van zowel kwalitatief beschrijvend als verklarend onderzoek (Baarda 2005). Het gaat in de gehele studie om interpretatief onderzoek (Verhoeven 2010), waarbij ik op zoek ben naar de interpretatie, de uitleg die personen geven aan hoe zij aankijken tegen het onderwerp: de organisatie van regionale ondersteuning van topsporters en talenten. Het onderzoek bestaat uit twee fasen:

Fase 1: Algemeen onderzoek naar topsportondersteuning

Een literatuurstudie naar topsportondersteuning (internationaal, nationaal, regionaal en lokaal) om tot een conceptueel samenwerkingsmodel te komen ten aanzien van regionale ondersteuning van topsporters en talenten.

Als onderzoeksmethode maak ik gebruik van het afnemen van diepte-interviews met experts en het organiseren van focusdiscussies (expertmeetings) met betrokken partijen. Daarnaast vormt deskresearch via het verkrijgen van informatie over samenwerkingsmodellen uit recente literatuur door middel van documentenanalyse een belangrijk onderdeel van het onderzoek.

Onderstaand een overzicht van de interviews die ik heb afgenomen. Een uitgebreide lijst van de interviews is te vinden in bijlage 1. De uitwerking van de interviews is terug te vinden in het bijlagenboek.

Interviews literatuuronderzoek

- NOC*NSF, Erik-Jan Koers (hoofd topsportontwikkeling) over topsportondersteuning in Nederland;
- Berend Rubingh over de wijze van topsportondersteuning in andere landen;
- Jaap Visscher (initiatiefnemer van zowel LOOT-scholen als Olympisch Netwerk West-Nederland, voormalig bestuurslid RSTT) over regionale topsportondersteuning, de oprichting van de LOOT-scholen en Olympische Netwerken in Nederland.
- Olympisch Netwerk Overijssel, Rembert Groenman (alliantiemanager Olympisch Netwerk Overijssel en directeur Nederlandse Triathlon Bond) over good practice hoe een Olympisch Netwerk regionaal moet functioneren;
- Rotterdam Topsport, Steef van den Boom (projectmanager topsportinfrastructuur en alliantiemanager Olympisch netwerk Rotterdam) over regionale topsportondersteuning.

Onderstaand een overzicht van de expertmeetings die ik heb bezocht ten behoeve van het onderzoek. Op deze bijeenkomsten gingen de stakeholders plenair met elkaar in debat over de regionale ondersteuningsstructuur voor topsporters en talenten. De bijeenkomst over de Dutch Delta Games was interessant, aangezien dit project de katalysator is voor het opzetten van regionale samenwerking, ook op het gebied van sport, binnen de Metropoolregio Rotterdam en Den Haag. Een uitgebreide lijst van expertmeetings is opgenomen in bijlage 3. Een aantal verslagen van bijeenkomsten is terug te vinden in het bijlagenboek.

Focusdiscussies met experts (rondetafelbijeenkomsten)

- Stichtingen Topsport provincie Zuid-Holland (9 november 2011)
- Alliantiemanagers Olympische Netwerken (6 december 2012)
- Metropoolregio Rotterdam – Den Haag Dutch Delta Games (6 februari 2012)
- Overleg opzet Olympische Netwerken Nieuwe Stijl (16 februari 2012)
- Vervolgoverleg opzet Olympische Netwerken Nieuwe Stijl (22 maart 2012)

Fase 2: Onderzoek naar topsportondersteuning in de regio Haaglanden
Het tweede deel van de studie is een verdiepend kwalitatief onderzoek in de regio Haaglanden: een veldverkenning naar de wijze waarop de verschillende organisaties binnen die regio ondersteuning bieden aan topsporters en talenten. De casus in Haaglanden dient om een conceptueel samenwerkingsmodel gebaseerd op de theorie te verifiëren of te falsificeren en verder te ontwikkelen. De casusspecifieke vraag wordt beantwoord: Is er een meer efficiënte en effectieve manier dan de huidige om met elkaar vorm en inhoud te geven aan de ondersteuning van topsporters en talenten in de regio Haaglanden, zodat deze sporters maximaal kunnen presteren? De algemene vraag wordt ook beantwoord: Is er een conceptueel model om binnen een regio tot optimale samenwerking te komen om topsporters en talenten te ondersteunen en hoe ziet dat model er uit? Om de casus regio Haaglanden in kaart te brengen en het samenwerkingsmodel te toetsen heb ik gebruik gemaakt van verschillende waarnemingsmethoden. Op de eerste plaats heb ik ongestructureerde interviews gehouden waarbij ik gebruik heb gemaakt van een topiclijst. Dit zijn evenals in fase 1 diepte-interviews.

Ik heb ervoor gekozen om personen te interviewen vanuit een verschillend perspectief, waarbij ik heb geprobeerd datatriangulatie toe te passen om zo de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten. Datatriangulatie houdt in dat verschillende respondenten worden gepeild naar hetzelfde onderwerp met de bedoeling om de verzamelde gegevens tegenover elkaar te plaatsen. Deze kritische benadering verhoogt de validiteit van de gegevens. De diverse gegevens maken het mogelijk om aanbevelingen te kunnen doen over de wijze waarop samenwerking tussen de organisaties binnen de regio kan plaatsvinden.

Daarnaast heb ik gebruik gemaakt van een documentenanalyse en heb ik een aantal focusdiscussies met experts, bestuurders en/of betrokken topsporters en talenten bijgewoond of zelf georganiseerd over het onderwerp ‘organiseren van regionale ondersteuning van topsporters en talenten’.

<u>Interviews casus Haaglanden</u>

- Rob Blokpoel (voormalig faciliteitenmanager topsport RSTT)
- Nienke Nijenhuis (manager Den Haag Topsport en ambassadeur Olympisch Vuur)
- Edgar Vermaas (faciliteitenmanager Stichting Den Haag Topsport)
- Bart Volkerijk (directeur Sportservice Zuid-Holland en alliantiemanager Olympisch Netwerk Zuid-Holland).
- Marco van Noort (voorzitter Stichting Zoetermeer Topsport)
- Hans van der Schraaf (directeur Vrijetijdsvoorzieningen en Accommodaties bij de gemeente Zoetermeer)

<u>Focusdiscussie met experts (rondetafelbijeenkomsten)</u>

- Bijeenkomst met A-team (topsporters) en B-team (talentenpool) stichting Zoetermeer Topsport (april 2012)
- Regionaal Vakoverleg Haaglanden, ambtelijk overleg van beleidsadviseurs sport gemeenten Haaglanden (5 oktober 2011, 28 februari 2012)
- Regionaal Vakoverleg Haaglanden, bestuurlijk overleg van wethouders Haaglanden (2 november 2011, 12 april 2012)
- Olympisch Netwerk Den Haag/Haaglanden (21 maart 2012)

1.5 Leeswijzer

In deze scriptie wordt antwoord gegeven op de in paragraaf 1.2 geformuleerde kennisvraag en bijbehorende deelvragen. In hoofdstuk 2 ga ik in op de wijze waarop in Nederland topsportondersteuning plaatsvindt. In hoofdstuk 3 beschrijf ik beknopt het buitenlandse beleid ten aanzien van topsportondersteuning. Hoofdstuk 4 bevat literatuuronderzoek naar organisatiemodellen die leiden tot optimale samenwerking. Ik geef antwoord op de kernvraag: Welke elementen spelen een rol bij de organisatie van regionale topsportondersteuning en hoe hangen die onderling samen? Ik behandel de theorie van Twijnstra en Gudde, lenzen tot samenwerking, waarbij wordt geprobeerd vanuit vijf verschillende invalshoeken alle partijen door dezelfde bril naar samenwerking te laten kijken. Samen met het empirisch materiaal uit hoofdstuk 2 en 3 leidt dit model uit hoofdstuk 4 tot een conceptueel samenwerkingsmodel voor regionale ondersteuning van topsporters en talenten, dat ik in hoofdstuk 7 presenteer.

In hoofdstuk 5 breng ik in kaart wat de wensen en behoeften zijn van de topsporters en de talenten zelf ten aanzien van ondersteuning. Ik zoom in op de regio Haaglanden, omdat in die regio de casestudy van deze scriptie plaatsvindt. In hoofdstuk 6 analyseer ik de wijze waarop regionale topsportondersteuning vanuit de Olympische Netwerken is opgezet. Ik onderzoek vervolgens specifiek de regio Haaglanden, aan de hand van een krachtenveldanalyse en het samenwerkingsmodel van Twijnstra en Gudde. Ik zoom in op de invalshoek ‘ambitie’, omdat uit het onderzoek blijkt dat juist die invalshoek door de betrokken partijen niet gedeeld wordt.

In hoofdstuk 7 doe ik aanbevelingen hoe de Olympische Netwerken in de toekomst beter kunnen opereren met het doel optimaal ondersteuning te bieden aan topsporters en talenten. Vervolgens richten de aanbevelingen zich specifiek op de regio Haaglanden. Daarbij is het voor Haaglanden van belang aansluiting te zoeken bij de overige twee Olympische Netwerken in de provincie Zuid-Holland. Ik sluit hoofdstuk 7 af met een samenwerkingsmodel waarmee de diverse partijen binnen Zuid-Holland optimaal ondersteuning kunnen bieden aan topsporters en talenten. Dit model is ook te gebruiken voor andere regio’s in Nederland en kan voor elk Olympisch Netwerk op maat worden ingevuld. Hoofdstuk 8 betreft de conclusies van het onderzoek. Ik kijk terug op de uitkomsten van het onderzoek en blik vooruit op de vervolgstappen die de Olympische Netwerken en met name de partijen in Haaglanden kunnen nemen om de samenwerking te optimaliseren, zodat sporters in de regio maximaal ondersteuning kunnen krijgen.

Hoofdstuk 2 Topsportondersteuning in Nederland

Om inzicht te krijgen in de wijze waarop de topsportondersteuning in Nederland op dit moment functioneert, heb ik op nationaal, regionaal en lokaal niveau onderzoek gedaan naar het beleid ten aanzien van ondersteuning van topsporters en talenten. Eerst ga ik in op het begrip topsportondersteuning.

2.1 Wat is topsportondersteuning?

Topsportondersteuning betekent het bieden van hulp en het geven van (geldelijke) steun aan sport op het hoogste niveau (Van Dale). Hier komt direct een knelpunt naar voren in de samenwerking tussen partijen die ondersteuning bieden aan topsporters en talenten. Het hoogste niveau is voor diverse interpretaties vatbaar. Partijen hebben dikwijls een verschillende visie op wie er tot de doelgroep behoort. In het Masterplan Talentontwikkeling zijn door NOC*NSF en de sportbonden criteria vastgesteld, aan de hand waarvan NOC*NSF een topsportstatus toekent. Een status geeft aan in welke fase van de topsportloopbaan de sporter zich bevindt (beginner, talent, topper, stopper) en hoe deze zich verhoudt tot het prestatieniveau (regionaal, nationaal, internationaal) waarop de sporter in relatie tot zijn leeftijdsgenoten tot de beteren behoort. De dertien Olympische Netwerken in Nederland beschikken over een faciliteitennetwerk om topsporters en talenten met een topsportstatus regionaal te ondersteunen. Het komt vaak voor dat lokale stichtingen topsport bij de ondersteuning een bredere definitie hanteren dan de faciliteitennetwerken. Zij zijn niet gebonden aan de regels van NOC*NSF.

Waaruit bestaat topsportondersteuning? Hoyng en De Jong (2007) stellen dat topsportondersteuning kan bestaan uit de persoonlijke ondersteuning van talenten (topsporters) op het gebied van sporttechnische, sportmedische, mentale, maatschappelijke en organisatorische zaken. Andere vormen van talentondersteuning zijn: het opzetten en in stand houden van een lootschool en/of MBO-opleidingen voor sport en bewegen met vergelijkbare faciliteiten voor talentvolle sporters, het creëren van faciliteiten voor combinatie school/werk en topsport, het ondersteunen en adviseren van sportverenigingen met topsportambities en het ondersteunen van (top)coaches, bijvoorbeeld via een coachplatform.

2.2 Welke spelers bepalen het beleid?

De afgelopen jaren zijn er veel ontwikkelingen in de sportsector gaande die van invloed zijn op de wijze waarop de regionale ondersteuning van topsporters en talenten plaatsvindt. Een aantal spelers is van belang:

1. Op de eerste plaats bepaalt het Ministerie van VWS het landelijke beleid, uiteraard gevoed door veel belangenorganisaties en adviesorganen. VWS heeft de nieuwe kaders voor het beleid voor deze kabinetsperiode gepresenteerd in de Beleidsbrief Sport. Dit is de opvolger voor de sportnota 2006-2010.
2. NOC*NSF is de tweede belangrijke speler die als overkoepelend orgaan van alle sportbonden een stem heeft in het bepalen van het landelijke topsportbeleid en via de bonden de topsportondersteuningsstructuur in Nederland uitzet. Het is met name interessant om de actuele ontwikkelingen te volgen voor wat betreft het vaststellen van de sportagenda 2013-2016. Deze sportagenda is op 24 januari 2012 tijdens de Algemene Ledenvergadering van NOC*NSF vastgesteld en is bepalend voor het topsportbeleid van Nederland de komende jaren.
3. Dit onderzoek gaat over de organisatie van regionale ondersteuning van topsporters en talenten. Daarom in dit hoofdstuk veel aandacht voor de rol van de derde belangrijke speler, de Olympische Netwerken en de organisatie van de regionale ondersteuningsstructuur. De afgelopen jaren zijn Centra voor Topsport en Onderwijs (CTO's) opgericht op vier locaties in Nederland: Amsterdam, Arnhem, Eindhoven en Heerenveen. Daarnaast zijn Nationale Trainingscentra (NTC's) opgericht: waterpolo in Zeist/Utrecht, zeilen en beachvolleybal in Den Haag en polsstokhoogspringen en triathlon in Sittard. De oprichting van de CTO's en NTC's heeft effect en impact op de lokale en regionale setting van de ondersteuning van topsporters en talenten, die in handen is van de dertien regionale Olympische Netwerken in Nederland.

4. Als vierde partij noem ik de lokale gemeenten en ik onderzoek hun rol in de ondersteuning van topsporters en talenten en de wijze waarop zij regionaal samenwerken.
5. De vijfde groep spelers die ik heb onderzocht zijn de stichtingen Topsport die in een aantal gemeenten een rol van betekenis spelen in de ondersteuning van topsporters en talenten.

De informatie voor dit literatuuronderzoek is afkomstig uit beleidsdocumenten van de spelers in het veld: VWS, NOC*NSF, de Olympische Netwerken, gemeenten en stichtingen Topsport. Met de stichting Zoetermeer Topsport en de gemeente Zoetermeer zijn gesprekken gevoerd over het belang van regionale samenwerking bij topsportondersteuning (zie bijlagenboek). Daarnaast is er een bijeenkomst gehouden met de stichtingen topsport uit de provincie Zuid-Holland over hun rol in de regionale topsportondersteuning (zie ook bijlagenboek). Verder heb ik een aantal diepte-interviews gehouden met experts, waaronder Erik-Jan Koers, hoofd topsportontwikkeling bij NOC*NSF en Jaap Visscher, grondlegger van de LOOT-scholen en onder andere oprichter van het Olympisch Steunpunt West-Nederland en bestuurslid van het Regio Steunpunt Talent en Topsport Haaglanden. De uitwerking hiervan is ook te vinden in het bijlagenboek.

2.3 Landelijk topsportbeleid

1. VWS en 'tijd voor sport'
In de nota 'Tijd voor sport', beschrijft het kabinet aan de hand van drie overkoepelende thema's Meedoen, Bewegen en Presteren' de hoofdlijnen van het sportbeleid in de periode 2006-2010. Naast de thema's 'Gezond door sport' en 'Meedoen door sport' is 'Sport aan de top een belangrijk thema . Uitgangspunt daarin is dat de Nederlandse sportsector zich inzet voor een toptiennotering van de beste sportlanden ter wereld. Het kabinet ondersteunt dit en maakt zich sterk voor een goed klimaat voor de topsporter in Nederland. Naast het Stipendium voor de topsporter, coaches aan de top, het tegengaan van dopinggebruik en de organisatie van topsportevenementen en de realisatie van topsportaccommodaties in Nederland, zet het Rijksbeleid in op talentherkenning en –ontwikkeling:

Talentherkenning en regionale talentontwikkeling
Er is geen talentontwikkeling zonder goede talentherkenning. Clubs hebben in sommige gevallen talentherkenningsprogramma's; die programma's worden nu ook elders en in ieder geval in het onderwijs gestart. Olympische netwerkorganisaties in provincies en grote steden krijgen de kans een extra impuls te geven aan talentherkennings- en ontwikkelingsprogramma's bij clubs en scholen in hun regio. Alle door NOC*NSF erkende takken van sport komen daarvoor in aanmerking mits de inrichting van de programma's voldoet aan nader te formuleren eisen ten aanzien van inhoud, de begeleiding van talenten en opleidingsmogelijkheden.

Talentontwikkeling en onderwijs
Sporters moeten goed onderwijs kunnen volgen om zo ook na hun topsportcarrière elders een goede baan te vinden. Studiepunten met sport of daaraan gelieerde activiteiten kunnen de onderwijsloopbaan van aankomende topsporters vergemakkelijken en dat zou in Nederland, net als in het buitenland, mogelijk moeten zijn. Talentontwikkeling krijgt niet alleen een kans bij de op sport gerichte HBO's en universiteiten maar ook op de zogenoemde LOOT-scholen in het voortgezet onderwijs. Talentvolle sporters van 12 tot 15 jaar die liever naar een school in de directe woon- en leefomgeving gaan dan naar een verder gelegen LOOT-school, zouden gebruik moeten kunnen maken van een aanvullend netwerk van specifieke sportactieve scholen met faciliteiten voor topsportleerlingen. Het kabinet gaat de mogelijkheden na voor zo'n netwerk.

Beleidsbrief 'Sport en bewegen in Olympisch perspectief'
In de beleidsbrief sport 'Sport en bewegen in Olympisch perspectief' (19 mei 2011) stelt de minister dat nog steeds de top 10-ambitie als leidraad geldt voor topsportprogramma's die in aanmerking komen voor subsidie van de Rijksoverheid. Vanwege de toenemende internationale concurrentie acht de sportsector focus en bundeling van krachten binnen de topsport noodzakelijk. Dit betekent dat er in de toekomst voor een aantal topsportonderdelen geen directe steun meer zal zijn. Het kabinet investeert in:

- variabel maken van de bestaande inkomensvoorziening (stipendium) voor (gehandicapte) topsporters en high potentials;
- meer en betere topsportmedische hulp en betere aansluiting van onderwijs op de Centra voor Topsport en Onderwijs (CTO's);
- professionalisering van topsportevenementen, meer maatschappelijke en economische spin-off en meer focus in het evenementenbeleid;
- een proportioneel en effectief antidopingbeleid voor de topsport.

Het topsportbeleid van het kabinet sluit aan bij de Olympische cyclus (Zomerspelen), conform de wens van de topsportbonden en NOC*NSF. Het kabinet constateert dat de huidige basisinkomensvoorziening (stipendium) aan herziening toe is. Dit betekent dat alleen nog die topsporters in aanmerking komen voor een stipendiumuitkering die fulltime topsportprogramma's volgen en tot de top van de wereld behoren. Daarnaast wordt het stipendium variabel gemaakt en gerelateerd aan de levensfase van de topsporter. Er komt ook meer aandacht voor snelle topsportmedische zorg voor alle topsporters die deel uitmaken van een topsportprogramma op een CTO. Het gaat hier om het aantal uren zorg per week dat ter beschikking staat aan topsporters voor blessurepreventie en snelle diagnose. Daarnaast kan de kwaliteit van de zorg worden verbeterd door meer gebruik te maken van artsen en fysiotherapeuten met topsportspecifieke kennis en vaardigheden. Kennisdeling en -ontwikkeling worden nog meer terugkerende criteria bij topsportprogramma's gefinancierd door VWS.

2. NOC*NSF en de Olympische ambities

NOC*NSF wil als Nationaal Olympisch Comité en als dé Nederlandse belangenorganisatie van de georganiseerde sport, de sport in Nederland op Olympisch niveau brengen. In het Olympisch Plan 2028 zijn ambities geformuleerd om met sport in de volle breedte een bijdrage te leveren aan Nederland. Zo werkt de sport aan de doelstellingen om bij de beste tien landen van de wereld te komen en om in Nederland de sportdeelname van 65 procent naar 75 procent te brengen, zodat Nederland gezonder en welvarender wordt. De ambities betreffen dus naast topsport, ook sportparticipatie en het organiseren van topsportevenementen en maatschappelijke aspecten zoals welzijn, economie, ruimtelijke ordening en de media-aandacht voor sport. De organisatie van de Olympische en Paralympische Spelen van 2028 in Nederland is het inspirerend perspectief en de mogelijke uitkomst. Pas in 2016 zal de beslissing genomen worden of Nederland ook daadwerkelijk een bid voor de Spelen van 2028 zal indienen.

Vanaf 2009 werken alle alliantiepartners aan de ambities van het Olympisch Plan 2028.
De provincies (IPO), de vier grote steden en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), de vakbeweging (FNV) en het bedrijfsleven (VNO-NCW en MKB Nederland) sloten zich aan bij het Olympisch Plan. Daarmee was 'Olympisch Vuur', de alliantie van supporters van Olympisch Plan 2028, een feit. De Alliantie Olympisch Vuur heeft als gezamenlijke speerpunten: Vitale samenleving, Excellente prestaties en Economische impact.

Sportagenda 2013-2016

De sportagenda 2016 vormt de leidraad voor de ontwikkelingen binnen de georganiseerde sport en wordt in nauwe samenwerking tussen NOC*NSF, sportbonden en experts uit de betrokken werkvelden ingevuld. In de Sportagenda en het bijbehorende uitvoeringsprogramma worden de ambities en speerpunten voor de periode 2013-2016 uitgewerkt. In de nieuwe sportagenda wordt ingezet op inkrimping van het aantal sportprogramma's. De focus gaat nog meer naar sporten die al dan niet Olympisch tot aansprekende mondiale successen leiden. Programma's die financiële ondersteuning krijgen, moeten aan voorwaarden voldoen, zoals de eis dat een sporter ten minste 250 dagen per jaar met zijn sport bezig is.

Masterplan talentontwikkeling

Het Masterplan Talentontwikkeling 2006-2010 is ontwikkeld door NOC*NSF en de bonden. De basis voor dit masterplan zijn de NOC*NSF Sportagenda en de VWS nota ‘ Tijd voor Sport’. De sportnota van VWS en het genoemde masterplan bieden een extra kans om een stevige impuls te geven aan de landelijke talentontwikkeling in Nederland.

Na de Olympische Spelen van 2004 in Athene is een analyse gedaan. De analyse gaf aan dat een impuls nodig is, omdat er op een aantal gebieden nog duidelijk winst geboekt kan worden. De analyse leverde een aantal uitdagingen voor de toekomst op. Deze uitdagingen zijn:

- Verbeteren van de doorstroom van talent naar topsporter
- Meerjaren Opleidingsplannen en –programma’s:
    - specifiek gericht op talenten en niet overgenomen van de seniorenprogramma’s
    - met vereiste aantal trainingsuren; de internationale norm is 10.000 trainingsuren gedurende een periode van 10 jaar
- Aanstellen van gespecialiseerde coaches voor talenten
- Locaties met bundeling van alle benodigde opleidingsprogramma’s en faciliteiten
- Gelijke faciliteiten voor talenten en topsporters: programma’s, wedstrijden op hoog niveau, sparringpartners, sportmedische en sportwetenschappelijke begeleiding accommodaties, enz.
- Sterkere sturing van bonden op regionale en lokale initiatieven en meer continuïteit en stabiliteit

Bovenstaande uitdagingen vormen het Masterplan. Kernpunt in het Masterplan is een verschuiving van de aandacht voor plannen op het gebied van talentontwikkeling naar de uitvoering van die plannen ofwel programma's voor talenten in de praktijk. In de achterliggende acht jaar hebben bonden bij VWS subsidie aan kunnen vragen voor het ontwikkelen van beleid en planvorming op het gebied van talentontwikkeling. Vrijwel alle sportbonden hebben hier gebruik van gemaakt. Vandaar dat nu het accent wordt verlegd naar de uitvoering in de dagelijkse praktijk, de opleidingsprogramma's die bonden uitvoeren om talenten op te leiden tot het vak van topsporter. Natuurlijk blijft het ook belangrijk om talenten te herkennen en daarvoor zijn een goede infrastructuur en basisvoorzieningen voor de jongste talenten een voorwaarde, stelt NOC*NSF. De aanpak richt zich op twee hoofddoelen:

A. Versterking meerjarenopleidingsprogramma’s onder regie van de bonden
B. Verbetering van de infrastructuur voor talentontwikkeling

Ad. B. Landelijk wordt een driedeling in de verschillende talentencentra gemaakt.

1) *Centrum voor Topsport en Onderwijs (CTO)*: een locatie met opleidingsprogramma’s voor talenten en topsportprogramma’s voor topsporters. Op een CTO vindt een bundeling van meerdere sporten (programma’s) plaats. Het onderwijs sluit aan op de verschillende trainings- en wedstrijdprogramma’s. In de CTO’s zijn voorzieningen voor training, onderwijs, wonen, sportmedische en maatschappelijke begeleiding geclusterd. Een CTO bevat een breed pakket aan collectieve voorzieningen, zoals talentcoaches, mentale en medische begeleiding, fysieke training en huisvesting. Alle faciliteiten dicht bij elkaar met minimaal verlies aan reistijd en afhankelijkheid aan vervoer, waardoor sporters hun tijd optimaal kunnen gebruiken om te trainen, te studeren en te rusten. Er vindt een samenwerking plaats met het plaatselijke Olympisch Netwerk op basis van een convenant. In 2012 worden de vier Centra voor Topsport en Onderwijs geëvalueerd, en waar mogelijk geoptimaliseerd.
2) *Nationaal Trainingscentrum (NTC)*: een centrum voor één tak van sport, waarbij de meerderheid van de talenten de waardering van Nationaal Talent heeft. Het centrum moet een gecertificeerd opleidingsprogramma bevatten en erkend zijn door de bond.
3) *Regionaal Trainingscentrum (RTC)*: is vergelijkbaar met een NTC, waarbij de meerderheid van de talenten de waardering van Belofte heeft. Het opleidingsprogramma moet door de bond goedgekeurd zijn. Talentherkenning en doorstroming naar nationale programma’s zijn organisatorisch geborgd. Een RTC moet ook als zodanig door de bond erkend zijn.

2.4 Regionaal topsportbeleid

De provinciale ondersteuning voor sport is heel wisselend. Een aantal provincies stelt dat dit een taak is van de gemeenten. Zij draaien de geldkraan voor sport dicht. Andere provincies ondersteunen wel de breedtesport, maar niet de topsport.

3. Olympische Netwerken

NOC*NSF stelt jaarlijks een bedrag van 15.000 euro ter beschikking aan de afzonderlijke Olympische Netwerken voor medefinanciering van een alliantiemanager. Er zijn in Nederland dertien Olympische Netwerken: tien provinciale netwerken en drie stedelijke netwerken (Amsterdam, Den Haag en Rotterdam). De Olympische Netwerken zijn voor NOC*NSF een belangrijke verbindende schakel op lokaal en regionaal niveau. De vertaling van het landelijke topsportbeleid naar regionaal en lokaal beleid wordt door tussenkomst van de Olympische Netwerken mogelijk gemaakt. De missie van de Olympische Netwerken is het creëren en onderhouden van allianties tussen lokale, provinciale en landelijke partners, ter realisatie van de belangrijkste nationale sportambities en de regionale ambities van de partners. NOC*NSF heeft met ieder Olympisch Netwerk afspraken gemaakt rond drie thema's: verenigingsondersteuning, talentontwikkeling en talentherkenning.

Binnen ieder Olympisch Netwerk werken NOC*NSF, lokale sportservices, topsportorganisaties en de gemeenten samen. Binnen de provinciale Olympische Netwerken werken daarnaast provinciale sportservices en gemeenten met eerder genoemde partners samen. Ieder Olympisch Netwerk beschikt over een faciliteitennetwerk voor topsporters en talenten bestaande uit onderwijs en medische voorzieningen. In de persoon van de alliantiemanager heeft ieder Olympisch Netwerk een provinciaal aanspreekpunt. De coördinatie van en afstemming met Olympisch Netwerk Nederland ligt in handen van de accountmanager Olympische Netwerken van NOC*NSF.

Good practice: Olympisch Netwerk Overijssel

Voor het doen van dit onderzoek heb ik de landelijke bijeenkomsten bijgewoond van de alliantiemanagers van de Olympische Netwerken. Daarnaast heb ik individuele gesprekken gevoerd met een aantal alliantiemanagers. Ik stuitte op een succesvolle aanpak van het Olympisch Netwerk Overijssel. Deze 'good practice' beschrijf ik hieronder, omdat het de richtlijn is voor de wijze waarop ook in Haaglanden kan worden gewerkt aan het optimaliseren van de samenwerking tussen organisaties met als doel sporters maximaal te ondersteunen.

Overijssel is formeel de laatste provincie waar een Olympisch Netwerk is opgericht. In maart 2010 is het convenant met NOC*NSF getekend, samen met slechts twee partners: sportservice Overijssel en Topsport Overijssel. Na de oprichting van het Olympisch Netwerk in maart 2010 zijn er partijen gezocht: partijen die investeren in grote topsportevenementen in Overijssel, de onderwijsinstellingen, de GGD's, regionale bureaus voor toerisme. Steeds meer partijen en bedrijven sloten zich aan. Met hen wordt een intentieovereenkomst getekend. De betrokkenheid in Twente van de gemeenten is goed. In de regio Twente is een samenwerkingsverband van 14 Twentse gemeenten. Zij hebben in één keer getekend als partner. In West-Overijssel (Deventer, Kampen, Zwolle, Steenwijk) is een individuele benadering noodzakelijk. Dat kost meer tijd. De gemeenten hebben wel betrokkenheid, maar geen financiële inbreng.

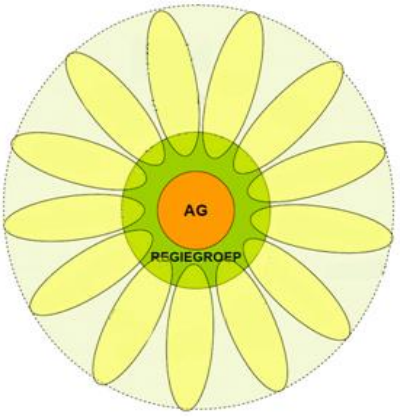
Het Olympisch Plan 2028 is de onderlegger voor de Ambitienota 2016 en de organisatie van het Olympisch Netwerk in Overijssel. De ambitienota beschrijft het Olympisch Netwerk en de inhoudelijke doelen om in 2016 te bereiken. Het Olympisch Netwerk biedt partijen een platform waar ze collega's/partners kunnen ontmoeten. Het Olympisch Netwerk zorgt voor de inclusiviteit en het organiseren van die bijeenkomsten. Het Olympisch Netwerk is in Overijssel heel breed inzetbaar. Op alle acht thema's speelt sport een rol van betekenis. Er is ruimte voor sport bij het weer actief laten sporten van onder andere ouderen, integratie en vrijwilligersbeleid.

Het geheim van het succes
Bij het maken van de ambitienota zijn de volgende vragen gesteld:
- Welke ambities realiseert jouw bedrijf voor ons?
- Wat heb je het Olympisch Netwerk te bieden?
- Hoe zou sport jou kunnen helpen om jouw ambities te realiseren?

Er zijn aparte sessies met partners georganiseerd. Twijnstra en Gudde heeft deze sessies ondersteund. De acht thema's van het Olympisch Plan werden neergezet. Aan de potentiële partners werd gevraagd, noteer:
- Op de X-as de prioriteiten en initiatieven van je eigen organisatie;
- Op de Y-as aan welke thema's van het Olympisch Plan je die initiatieven wilt ophangen.

Veel partijen zagen op deze manier de samenhang tussen hun eigen ambities en belangen en die van het Olympisch Plan en hebben toegezegd te participeren binnen het Olympisch Netwerk.

De groeiende bloem van Overijssel
In onderstaande figuur is het Olympisch Netwerk afgebeeld in de vorm van een bloem. Het Olympisch Netwerk Overijssel bestaat uit een agendagroep (AG: zie binnenste cirkel). Hierin zitten vier personen vanuit sportservice Overijssel, topsport Overijssel en de alliantiemanager. Dit zijn de founding fathers van het netwerk. Daarnaast is er een regiegroep (zie middelste cirkel) die de ambitienota ten uitvoer moet gaan brengen. Hierin zitten 12 personen. Zij zijn vertegenwoordigers van alle platforms en alle deelnetwerken (zie bloemblaadjes in de buitenste cirkel), zoals het onderwijsplatform, het platform evenementen en het gemeentelijk platform. De deelnetwerken organiseren partnerbijeenkomsten. Vanuit de agendagroep worden voorstellen gedaan aan de regiegroep. De vertegenwoordigers uit de regiegroep nemen deze onderwerpen mee bij de bespreking in het eigen platform.



Figuur 2: De groeiende bloem van Overijssel

Zowel op het gebied van topsport, breedtesport, welzijn, zorg, evenementen, economie, ruimte en media speelt sport als middel of als doel een rol van betekenis. Steeds komen er nieuwe partijen bij die stuk voor stuk een bijdrage kunnen leveren aan sport en sport kunnen benutten voor hun eigen belangen. Vanwege het telkens toevoegen van een nieuw bloemblad bestaande uit samenwerkende partijen spreekt Overijssel daarom van een groeiende bloem.

Een succesvol voorbeeld van de samenwerking betreft het onder de aandacht brengen van de Nationale Sportweek (NSW) met als doel heel Overijssel mee laten doen aan dit evenement. De alliantiemanager zorgt dat er een presentatie wordt gegeven over de NSW bij het overleg van de ambtenaren sport van de 14 Twentse gemeenten. Nu doen deze gemeenten er actief in mee. De alliantiemanager zorgt dat de delen van de bloem met elkaar worden verbonden. Hij geeft bij ambtenaren aan dat zij op de bel moeten drukken bij die onderwijsinstelling, die alle studenten mee laat doen met de NSW. Zo is er weer een koppeling gemaakt. Alle deelnetwerken besteden inmiddels aandacht aan de NSW.

De groeiende bloem van Overijssel gebruik ik in hoofdstuk 7 bij de aanbevelingen. Het 'bloemdenken' kan worden toegepast in de samenwerking binnen Haaglanden en breder om de drie Olympische Netwerken in Zuid-Holland met elkaar te verbinden.

Ontwikkelingen metropoolregio en Dutch Delta Games
In dit onderzoek zoom ik in op de topsportondersteuning binnen het Olympisch Netwerk Den Haag/Haaglanden. In deze regio zijn twee belangrijke ontwikkelingen van invloed op de topsportondersteuning: het ontstaan van de metropoolregio Rotterdam – Den Haag (pijler sport) en het uitgewerkte plan om de Olympische Spelen in 2028 naar de regio te halen, de Dutch Delta Games.

Metropoolregio Rotterdam – Den Haag
De Metropoolregio Rotterdam Den Haag is het gebied dat nu de huidige stadregio's Rotterdam en Haaglanden omvat. Binnen dat gebied gaan de 24 gemeenten hun krachten bundelen om de internationale concurrentiepositie van de regio te versterken. De Metropoolregio regio heeft 2,2 miljoen inwoners uit 24 gemeenten (9 gemeenten in het Stadsgewest Haaglanden en 15 gemeenten in de stadsregio Rotterdam). Om de bestuurlijke samenwerking in de regio's rond Rotterdam en Den Haag vorm te geven, gaat op 1 januari 2013 de Metropoolregio Rotterdam Den Haag van start. Uitgangspunt is dat er met deze samenwerking efficiencywinst te behalen is. Dat leidt tot een nieuwe, slanke ambtelijke organisatie en vermindering van bestuurlijke drukte.

Er wordt ingezet op zeven pijlers. Een van de pijlers is sport. De Metropoolregio heeft een sportief profiel, en binnen de Metropoolregio heeft samenwerking de afgelopen jaren al steeds meer vorm gekregen. Rotterdam presenteert zich al jaren nationaal en internationaal als sportstad en is mede in de race als kandidaat-stad voor de Olympische Spelen 2028. Den Haag steunt Rotterdam hierin. Op het gebied van het plannen en realiseren van sportaccommodaties met een regionaal of groter draagvlak stemmen gemeenten in de Metropoolregio hun beleid op elkaar af en er is een gezamenlijke activiteitenkalender. Ook op het gebied van kennisontwikkeling bestaat al samenwerking. De Erasmus Universiteit heeft samen met het Asser Instituut een leerstoel internationaal sportrecht gecreëerd, gesteund door de beide gemeenten.

Alle gemeenten in de Metropoolregio werken hard aan het sportprofiel. Het komende jaar wordt toegewerkt naar een Metropoolagenda sport. Sport en sportvoorzieningen dragen bij aan een aantrekkelijk woonklimaat, maar ook draagt (top)sport op deze wijze bij aan het vergroten van de concurrentiekracht, de internationale profilering en de lokale economie op het gebied van topsport, leisure, toerisme en productinnovatie. Bij nieuwe voorzieningen moet een afweging worden gemaakt tussen enerzijds gezamenlijk gebruik en regionale spreiding, geen dingen dubbel doen, en anderzijds lokale binding (uit: www.mrdh.nl).

De ambities van de metropoolregio sluiten goed aan bij het optimaliseren van de ondersteuning aan topsporters en talenten in Haaglanden. De metropoolregio wil zich nationaal positioneren als kloppend (sport)hart van Nederland en internationaal als organisator van grote topsportevenementen. Een van de doelstellingen is om een aanbod te realiseren van EK/WK waardige trainings- en wedstrijdsportvoorzieningen voor zoveel mogelijk takken van sport. Daarnaast wil de metropoolregio aansprekende top- en breedtesportevenementen organiseren en een sportevenementenkalender hierop afstemmen. Ook het bevorderen van innovatie door sportieve samenwerking tussen universiteiten, hogescholen en topsporters en –coaches sluit aan bij de gedachte van Haaglanden om het faciliteitennetwerk rondom het hoger onderwijs verder uit te breiden.

Dutch Delta Games
De Dutch Delta Games werkt als katalysator voor het realiseren van de metropoolregio. Het is een uitgewerkt plan over duurzame spelen met als insteek de unieke ligging van Rotterdam in de delta onder zeeniveau. Het accent bij de spelen ligt op adaptief en drijvend bouwen. Rotterdam heeft een netwerk van steden die in delta's liggen. Door hierop in te zoomen heeft Rotterdam meer te bieden dan andere steden en kan het IOC zijn maatschappelijke rol in de wereld laten zien. Het gaat eigenlijk om een regio waarin 28 wereldkampioenschappen in twee weken tijd worden georganiseerd. De regio Den Haag is in het beeldmateriaal van de Dutch Delta Games opgenomen. Den Haag beschikt over het NTC

beachvolleybal en het NTC zeilen en Zoetermeer beschikt over een internationale wildwaterkanobaan. Het belang van de naamsverbinding van Rotterdam is voor de regio enorm groot, omdat ook de investeringsmiddelen voor onder andere de infrastructuur dan naar deze regio zullen gaan en in het andere geval naar Amsterdam. Mogelijk valt rond de Olympische Spelen in Londen de beslissing voor de naamsverbinding Amsterdam of Rotterdam. Rond die tijd komt de Council Olympisch Vuur weer bij elkaar.

2.5 Lokaal topsportbeleid

4. Gemeenten
Sinds de jaren negentig pleit de landelijke overheid voor het invoeren van integraal gemeentelijk sportbeleid. Het (top)sportbeleid is dus onderdeel van het totale gemeentelijke beleid. De wijze waarop gemeenten omgaan met topsport en talentontwikkeling hangt onder andere samen met de grootte van de gemeenten en de middelen die beschikbaar zijn voor topsportondersteuning. In 1994 heeft de Rijksoverheid op initiatief van de vier grote steden het Grotestedenbeleid opgezet. Het Grotestedenbeleid bestaat uit de G4 (Rotterdam, Den Haag, Amsterdam en Utrecht) en de G33, waarbij Delft zich in 2011 als laatste grote gemeente heeft aangesloten. Het grotestedenbeleid heeft als doel het wonen, werken en leven in de 37 grote steden te verbeteren. In het grotestedenbeleid wordt voor een periode van vijf jaar afgesproken welke resultaten op verschillende terreinen gehaald moeten worden. In het beleid wordt aan de steden overgelaten hoe deze resultaten behaald gaan worden. De G4 en G33 hebben het Olympisch Plan omarmd en willen hier gezamenlijk invulling aan geven.

Topsport is in veel grote en middelgrote gemeenten een instrument voor de ontwikkeling van de identiteit van de stad. Daarbij wordt gefocused op de verbetering van de attractiviteit en het imago van de steden en het bevorderen van het woon-, werk- en leefklimaat. Het organiseren van evenementen moet meestal leiden tot citypromotie en sportstimulering. Middelgrote gemeenten voeren in eerste instantie beleid waarbij vanuit de breedtesport de topsport wordt ondersteund. De breedtesportgelden en de gelden waarmee structurele investeringen mogelijk zijn voor aanpassingen aan accommodaties kunnen worden aangewend zowel voor recreatie- als voor wedstrijdsport. Bij aanpassingen aan de infrastructuur wordt rekening gehouden met de mogelijkheid topsportevenementen te organiseren en geschikte trainingscentra te creëren. Diezelfde accommodaties worden echter ook gebruikt voor breedtesportactiviteiten, zoals het verenigingsleven en de schoolsport.

De kleinere gemeenten doen nog steeds niet echt mee in de regionale ondersteuning van topsporters en talenten. Dat is wel logisch, stelt Blokpoel: *'Zij hebben slechts een aantal topsporters binnen de gemeentegrenzen. Topsport leeft niet in die gemeenten. Het zou beter zijn als in deze gemeenten gesproken wordt over talenten. Talentontwikkeling geeft aansluiting op de breedtesport. Dat is voor deze partijen meer toegankelijk.'*

Veel gemeenten zetten in deze crisistijd in op hun rol van regiegemeente. Regie wordt gezien als richting geven, faciliteren en stimuleren, waarbij anderen in staat worden gesteld iets te doen. In het topsportbeleid wordt dikwijls uitgegaan van het particulier initiatief. De regierol van gemeenten bestaat uit samenhang aanbrengen en afstemming bevorderen door communicatie met de relevante partners in het veld. Door het instellen van stichtingen Topsport en sportbedrijven en daarmee de uitvoering van het beleid op afstand te plaatsen, wordt de interactie met het veld bevorderd en daarmee ook de integraliteit van beleidsvoering.

5. Stichtingen Topsport
In de provincie Zuid-Holland zijn inmiddels een aantal stichtingen Topsport actief. De stichtingen Topsport zoeken elkaar op om informatie uit te wisselen over de wijze waarop de stichtingen functioneren en om van elkaar te leren. In het kader van de casus Haaglanden heb ik een eerste bijeenkomst bijgewoond waarbij alle stichtingen Topsport uit Zuid-Holland vertegenwoordigd waren (zie bijlagenboek voor verslag). Vragen die aan de orde kwamen, waren onder andere hoe de stichtingen tot

stand zijn gekomen, wie de partners zijn en waaruit de achterban bestaat en hoe de stichtingen zich verhouden met het beleid van de gemeenten.

Te constateren is dat in Leiden, Dordrecht en Rotterdam de gemeente participeert in de stichting Topsport. In Zoetermeer, Westland en Alphen aan den Rijn is geen steun vanuit de gemeente. De stichtingen zien veel mogelijkheden in het inzetten van topsport als instrument voor citymarketing. Ze vinden het niet verstandig veel energie te steken in het verkrijgen van geld van de overheid. De stichtingen hebben gemeld ook in de toekomst met elkaar in gesprek te blijven en te bekijken op welke wijze zij elkaar kunnen versterken.

Tot slot

Uit dit hoofdstuk naar topsportondersteuning in Nederland blijkt dat zowel op landelijk, regionaal als lokaal niveau veel initiatieven worden genomen om de topsport- en talentontwikkeling op een hoger peil te brengen. Het doel is dat Nederland een toptienpositie verovert in de wereld en dat 75% van de Nederlanders actief aan sport doet. Door al die nieuwe ontwikkelingen levert het onderzoek naar de organisatie van regionale ondersteuning van topsporters en talenten al in de beginfase interessante informatie op. Die recente ontwikkelingen rond het Olympisch Plan 2028 en de nieuwe sportagenda van NOC*NSF maken het echter niet makkelijker om de hoofdvragen te kunnen beantwoorden:

- Wat vragen topsporters en talenten voor optimale ondersteuning?
- En welke organisatorische drempels zitten er in ons systeem?

In hoofdstuk 3 analyseer ik hoe in andere landen topsporters en talenten worden ondersteund. Misschien dat een kijkje over de grens kan uitwijzen op welke manier de topsportondersteuning in Nederland beter kan worden ingericht.

Hoofdstuk 3 Topsportondersteuning in andere landen

Voor het onderzoek naar de regionale topsportondersteuningsstructuur in Nederland lijkt het mij van belang eens te kijken in het buitenland hoe daar topsportondersteuning geregeld is. In dit hoofdstuk een beknopt deelonderzoek naar de wijze waarop andere landen topsportondersteuning bieden en de vraag wat wij daarvan kunnen leren.

3.1 Opzet deelonderzoek

De informatie is afkomstig uit literatuuronderzoek. Met name de beschrijvingen van Westerbeek (2007) in zijn boek over topsportbeleid in internationaal vergelijkend perspectief geven een heldere kijk in de keuken van topsportbeleid in andere landen. Daarnaast geven een aantal diepte-interviews met experts, die vanuit hun rol in de sport in Nederland ervaring hebben met topsportondersteuning in het buitenland, inzicht in de wijze waarop andere landen topsportondersteuning inrichten. De diepte-interviews over dit deelonderzoek hebben plaatsgevonden met Berend Rubingh, directeur en senior organisatie-adviseur van Manage to Manage, bureau voor management- en organisatieontwikkeling. Hij is een van de grondleggers van het vakgebied sportmanagement in Europa en is oprichter (1992) en erevoorzitter van de European Association for Sport Management (EASM). Daarnaast waren ook de interviews met Erik-Jan Koers, hoofd topsportontwikkeling bij NOC*NSF, en Jaap Visscher, onder andere grondlegger van de LOOT-scholen, heel waardevol voor dit deelonderzoek over de buitenlandse topsportondersteuningsstructuur. Zij zijn ook in hoofdstuk 2, waar het ging over de wijze waarop in Nederland topsportondersteuning is georganiseerd, diverse malen geciteerd.

3.2 Onderlinge verschillen

Met name tijdens de interviews kwam naar voren dat er tussen de diverse landen belangrijke verschillen te zien zijn. Onderstaand de belangrijkste verschillen die de experts hebben genoemd op een rij. Deze verschillen tussen landen zijn bepalend voor de wijze waarop topsportondersteuning in andere landen plaatsvindt en afwijkt van de Nederlandse werkwijze.

<u>Inrichting geografische structuur van de overheid</u>

Rubingh stelt dat met name de overheidsorganisatie en de indeling van een land overal verschillend is. Hij heeft in Frankrijk aan een onderzoek gewerkt. Daar heb je te maken met een indeling in veel verschillende lagen. Samenwerking met twee of drie gemeenten, het departement en de regio verloopt daar heel moeizaam, is de ervaring van Rubingh. Over de manier waarop de diverse overheden topsport en talentontwikkeling ondersteunen zie paragraaf 3.3.

<u>Fysieke afstand</u>

Ook de grotere fysieke afstanden die men in Australië en Amerika moet overbruggen spelen een rol in de wijze waarop topsportondersteuning wordt aangepakt. De ondersteuningsstructuur is alleen al vanwege die grote afstanden anders opgezet dan in Nederland.

<u>Verdeling van middelen</u>

Koers stelt dat in Nederland jaarlijks 40 miljoen euro beschikbaar is voor sport. Daarvan gaat 75% naar de breedtesport en 25% naar de topsport. In Australië is dat precies andersom: 25% gaat naar breedtesport en 75% gaat naar topsport. In Nieuw Zeeland is weer een andere verdeling zichtbaar: 50% van de sportmiddelen gaat naar breedtesport en 50% gaat naar topsport. De conclusie is volgens Koers dat veel andere landen meer investeren in topsport. Aangetoond is dat extra investeringen in topsport zich vertalen in meer medailles op de Olympische Spelen.

<u>Volksaard</u>

Visscher constateert dat de volksaard een grote rol speelt. Amerika is heel prestatiegericht. Er is een echte topsportcultuur. Sport heeft in Angelsaksische landen een status. Als je goed bent in sport tel je maatschappelijk gezien mee.

Clubgebondenheid
De sport in Engeland is veel minder clubgebonden dan in Nederland, meldt Visscher. De sport is veel meer geïntegreerd in het schoolsysteem, dat is zo vanuit de cultuur ontstaan. Er zijn sporteducatieprogramma's. Weliswaar ben je dan eerder de sociale contacten kwijt, zoals binnen ons verenigingsleven, maar de drempel is veel minder hoog om via de scholen te gaan sporten. Vanuit verenigingen gebeurt die kennismaking met echte sport in Nederland niet. De wens van Visscher is om dit in de toekomst allemaal via de scholen te regelen.

Invloed sportbonden
De Australische overheid heeft grote invloed. De sportbonden hebben minder invloed. De bonden zijn afhankelijk van het subsidiebeleid. Voor meer informatie over het Australische sportmodel, zie paragraaf 3.4. Ook in Amerika is geen systeem waarbij sportbonden veel invloed hebben. Dat is in Nederland heel anders.

Omgang met jeugd
Een ander verschil is de omgang met de jeugd in andere landen. Volgens Visscher bestaan er in Tsjechië, Duitsland en Amerika geen clubs met jeugd. Sportaanbod wordt georganiseerd via het onderwijs. Door gebrek aan sportclubs wordt er via de school een scala aan sporten aangeboden. Dat ontbreekt in Nederland. Kinderen komen onvoldoende in aanraking met allerlei sporten. De gymles op school voldoet daarvoor niet. Daar wordt alleen bewegingsonderwijs aangeboden, maar geen specifieke sporten.

Koppeling aan onderwijsinstellingen
Sport is in onder andere Australië en Amerika gekoppeld aan het onderwijs, zo geeft Koers aan. Het competitiesysteem en de topsportprogramma's zijn gekoppeld aan de universiteiten. Topsporttalenten worden in Australië en Amerika weggekaapt door de universiteiten.

Centra voor topsport en onderwijs
Koers merkt op dat Nederland voorop loopt als je praat over de infrastructuur binnen een centrum voor topsport en onderwijs: een goed voorbeeld van sporten, wonen en onderwijsmogelijkheden onder één dak. Er zijn wel meer trainingscentra in de wereld, maar nooit in combinatie met onderwijs. Voorbeelden zijn Barcelona en Qatar. In Qatar is de Aspire academy van de sjeik opgericht. Dat is een CTO met alles erop en eraan, vindt Koers. Alle kennis wordt ingevlogen. Er wordt een compleet systeem ontwikkeld voor talentontwikkeling, waarbij het talent centraal staat. Qatar kent ook uitvoeringsproblemen, weet Rubingh te vertellen. Dat heeft te maken met de diversiteit aan begeleiders die worden aangetrokken vanuit de hele wereld: als er vier trainers uit vier verschillende landen begeleiding geven is deze begeleiding versnipperd. De basisvraag is ook hier van belang hoe begeleiding van topsporters en talenten het best kan worden georganiseerd.

Talentontwikkeling
In Australië ligt de focus op talentontwikkeling, maar niet in combinatie met school. Australië ligt erg afgelegen. Australische topsporters zijn dikwijls in andere continenten bezig met hun sport. In Australië wordt 75% van het overheidsgeld gestopt in topsport en talentontwikkeling. Ook Engeland heeft in de aanloop naar de Olympische Spelen 2012 gezegd: 'we willen meer aandacht voor talentontwikkeling'. Engeland biedt programma's aan en zoekt bepaalde typen mensen voor bepaalde takken van sport. Bijvoorbeeld voor roeien: man/vrouw met bepaalde lengte. Eerst was Nederland sceptisch. Een topsporter heeft 10.000 trainingsuren nodig in 10 jaar. Is het dan niet te laat om in 7 jaar een programma op te zetten? Inmiddels heeft Engeland een wereldkampioen roeien uit dit programma. Nu heeft Nederland ook bonden en wetenschappers in dienst gevraagd voor talentidentificatieprogramma's binnen bepaalde sporten.

3.3 De rol van de overheid bij topsportondersteuning

Westerbeek (2007) beschrijft de rol van de staat bij het formuleren en implementeren van sportbeleid. De staat biedt via overheidsinstellingen accommodaties en diensten aan op het gebied van sport. In de meeste westerse landen, stelt Westerbeek, financiert de overheid de bouw van trainingscentra voor topsporters en het dagelijks functioneren van die centra. Daarom staan volgens hem duizenden coaches, sportwetenschappers en managers van sportaccommodaties op de loonlijst van de overheid (p.76).

Westerbeek constateert dat de rol van de overheid in iedere samenleving anders is, overheersend of juist terughoudend en bescheiden. Op welke wijze het topsportondersteuningssysteem ook is georganiseerd, tussen de diverse landen zijn veel overeenkomsten. Vrijwel alle overheden willen graag op de een of andere manier betrokken zijn bij sport. Sport kan worden gebruikt als symbool van nationale eenheid en cultuur, maar sport versterkt ook een reeks ideologieën. Sport wordt door de diverse overheden gebruikt als een middel om de politieke, economische, sociale en culturele macht te promoten (p.99).

Westerbeek komt tot een indeling in vier verschillende sectoren en organisatievormen waarbinnen sportbeleid tot stand kan komen:

- De publieke non-profitsector, geleid door de overheid;
- De commerciële sector, op winst gebaseerd en geleid door de markt;
- De informele sector, die wordt geleid door de samenleving;
- De vrijwillige sector, die wordt geleid door aspecten uit een van de drie bovenstaande sectoren.

Vanuit deze vierdeling bespreekt Westerbeek de rol van de overheid in de sportwereld in verschillende landen. De overheid is een belangrijke partij bij de ondersteuning van topsporters en talenten. De vrijwillige sector is van betekenis bij het aanbieden van breedtesportactiviteiten. In Nederland is sport van oudsher een aangelegenheid van de vrijwillige en informele sector. De laatste jaren is er echter ook groeiende belangstelling voor sport vanuit de commerciële sector.

3.4 Een kijkje over de grens

Heel veel landen streven naar medailles op de Olympische Spelen, maar het zijn altijd maar enkele landen die hoge ogen gooien. Dit zijn landen die rijk of machtig genoeg zijn om grote geldbedragen voor de ontwikkeling van sport beschikbaar te stellen.

<u>Gecentraliseerd topsportsysteem als voorbeeld</u>

De communistische landen (Sovjet-Unie, DDR en Cuba) hebben in het verleden aangetoond dat een door de staat geleid systeem veel Olympische medailles oplevert. Met 32 gouden medailles in Athene in 2004 bleek ook de doeltreffendheid van de bureaucratische structuur van het Chinese communistische topsportsysteem. Er is sprake van centrale planning en aansturing van topsportprogramma's met focus op een aantal sporten waarin China voorop loopt. Het gecentraliseerde systeem spoort talenten al vroeg in hun ontwikkeling op en biedt vervolgens een goed georganiseerd trainingsprogramma om de top te bereiken. Volgens Rubingh is dat het belangrijkste voordeel van centraal geplande en gecoördineerde systemen ten opzichte van systemen die zijn toevertrouwd aan de vrijwillige sector. Hoewel het plezier in sport in dergelijke landen geen criterium is, wordt er op die manier geen geld verspild aan sporters die de top toch niet halen.

Lange tijd viel sport in kapitalistische economieën buiten de verantwoordelijkheid van de overheid. Sport is iets van vrijwilligers en amateurs. Frankrijk, Australië, Brazilië en Japan hebben het communistische model voor sportontwikkeling overgenomen, door het oprichten van trainingsinstituten, het opzetten van opleidingsprogramma's voor topcoaches en sportwetenschappelijke ondersteuningssystemen. Ook Groot-Brittannië heeft het systeem rondom amateursport, vrijwilligers en clubs losgelaten en in navolging van Australië het model van sportacademies en talentbegeleiding omarmd. Overheidsfinanciering is in steeds meer landen gebruikelijk, waarbij topsportacademies en topsporters rechtstreeks steun krijgen van de overheid.

Een vergelijking

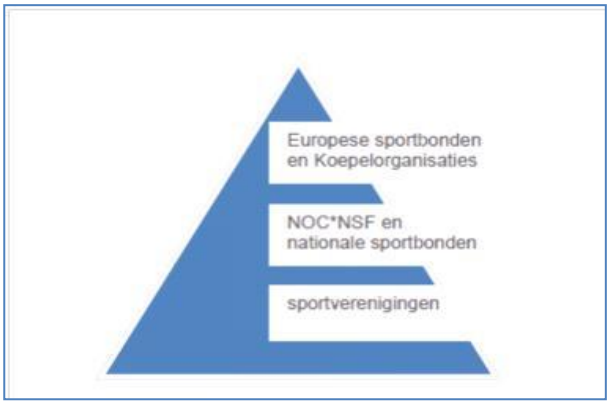
Om de regionale topsportondersteuningsstructuur in Nederland te analyseren en te optimaliseren is het met name interessant het Europese, het Amerikaanse en het Australische sportmodel onder de loep te nemen. Wat zijn de kenmerken en in welk opzicht kunnen we elementen van deze modellen gebruiken om topsporters en talenten in Nederland maximaal te ondersteunen bij hun sportbeoefening?

Europese sportmodel	**Amerikaanse sportmodel**	**Australische sportmodel**
Dominante commerciële sport: voetbal, met veel media-aandacht.	Vier grote commerciële sporten zijn dominant: honkbal, American Football, basketbal en ijshockey. Sportcompetities via commerciële leagues en universiteiten. Geen nationaal georganiseerde competitiestructuur. Weinig internationale kampioenschappen, met uitzondering van de Olympische Spelen.	Drie grote commerciële sporten zijn dominant: Australian football, cricket en rugby. In andere takken van sport regionale competities die uitmonden in nationale kampioenschappen, bijvoorbeeld bij basketbal en hockey. De commerciële sportcompetities kennen een Noord-Amerikaanse organisatie en aansturing binnen een Europese context, waarbij maatschappelijke verantwoordelijkheid van belang is.
Sterke samenhang tussen topsport en breedtesport.	Sterke scheiding professionele sport en amateursport. Amateursport verbonden met onderwijssysteem: verder geen nationale sportinfrastructuur aanwezig. Na studie topsport of individuele sporten mogelijk, zoals fitness en joggen.	Australiërs zijn zeer sportminded en de sportcultuur is sterk ontwikkeld. Sportorganisaties zetten verkregen middelen uit professionele competities in voor jeugdprogramma's om deelname van jongeren aan sport te stimuleren. Breedtesport bestaat uit regionale en lokale initiatieven en wordt voornamelijk aangestuurd vanuit het onderwijssyteem. Koepelorganisatie van sportbonden ontbreekt. Dit belemmert de ontwikkeling van landelijk breedtesportbeleid.
Systeem van promotie en degradatie, waardoor competitie een open karakter krijgt. Rijke clubs kunnen meer kwaliteit kopen.	Competitie wordt spannender door gelijkwaardige verdeling van financiële middelen en talent. Gesloten competitie met beperkt aantal deelnemers. Geen promotie of degradatie. Tussen de clubs binnen de leagues verdeling van sportief talent en inkomsten, zodanig dat een aantrekkelijk sportproduct kan worden gegarandeerd.	Commerciële competities zijn gesloten, winstgedreven en gericht op marketing. De focus ligt op medailles bij internationale kampioenschappen. Sport brengt het land internationaal onder de aandacht. Sport is een middel om een collectieve identiteit en nationaal zelfrespect te genereren. Australiërs zijn heel prestatiegericht en sportieve successen spreken tot de verbeelding.
De focus ligt op de sportieve ambitie en het algemeen nut van sport. Europese sportorganisaties worden gedreven door sportieve ambitie.	De focus ligt op winstmaximalisatie, sportieve prestaties zijn ondergeschikt. Zakelijke benadering van topsport. Sport is entertainment en big business.	Het Australische sportmodel is een combinatie van het winstgedreven Noord-Amerikaanse en het maatschappelijk georiënteerde Europese sportmodel. Verregaande professionalisering en centralisering van de Australische topsport leidt tot medailles op de Olympische Spelen. Positie landelijke overheid in topsportbeleid is dominant. Naast produceren van topsportsuccessen is doel ook om via sport het toerisme te stimuleren en de export te vergroten. Om in aanmerking te komen voor financiële middelen moeten sporten hun medaillepotentie waarmaken en sporters deel uitmaken van centraal aangestuurde topsportprogramma's.

Als we het zelfstandige en privaat georganiseerde West-Europese sportmodel vergelijken met het Amerikaanse en Australische sportmodel valt op dat de prioriteit in Europa bij de breedtesport ligt, in Amerika bij de commerciële topsport en in Australië bij de prestatiegerichte topsport. In Amerika is de sport een middel om geld te verdienen. In Europa is juist de plaats op de ranglijst van groot belang en komt financieel gewin op de tweede plaats. Australië vervult hier een middenpositie: grote sporten worden commercieel geëxploiteerd, maar dit gebeurt vanuit een maatschappelijke verantwoordelijkheid voor de sport.

Ook de internationale oriëntaties verschillen van elkaar. In Amerika zijn eigenlijk alleen de Olympische Spelen internationaal van groot belang. De overige competities en kampioenschappen vinden binnen Amerika plaats. De Australische en Europese sport zijn wel internationaal georiënteerd. Australië heeft echter geen continentale competitie, zoals Europa EK's organiseert, en richt zich sterk op WK's en Olympische Spelen.

Voor wat betreft de positie van breedtesport verschillen de drie modellen ook. Vrijwel alle sporten in Europa zijn georganiseerd langs de hiërarchische, piramidevormige structuur: de basis wordt gevormd door verenigingen, clubs en individuele sporters. Zij vallen onder een landelijke bond die de sport aanstuurt en organiseert. De nationale bond valt onder een Europese bond en deze valt onder de regie van een overkoepelende wereldbond. Ook kennen de meeste landen een koepelorganisatie waarbij alle bonden zijn aangesloten, zoals NOC*NSF in Nederland.



De breedtesportstructuur in Europa ontbreekt in Amerika. Er is daar alleen aanbod vanuit het onderwijs. In Australië speelt het onderwijssysteem ook een belangrijke rol bij het aanbod van breedtesport, maar daarnaast is een organisatiestructuur aanwezig die ligt tussen het Europese en het Amerikaanse sportmodel. In diverse takken van sport is er op lokaal en regionaal niveau sportaanbod dat sportinhoudelijk en financieel wordt ondersteund door nationale bonden.

In het Europese sportmodel is sprake van een sterke samenhang tussen topsport en breedtesport. De commerciële exploitatie van topsport wordt door de bonden vaak ingezet om de breedtesport te stimuleren. De breedtesport profiteert daarmee van de topsport, maar de topsport kan ook niet bestaan zonder de steun van de onbetaalde vrijwilligers uit de breedtesport en de financiële ondersteuning vanuit de lokale en regionale overheid. Die verticale solidariteit tussen topsport en breedtesport is een belangrijk kenmerk van het Europese sportmodel en ontbreekt in Amerika en Australië.

3.5 Wat kan Nederland leren van buitenlandse topsportondersteuning?

Het is niet eenvoudig om vast te stellen welk land of welk sportmodel voor Nederland een voorbeeld is voor de wijze waarop de topsportondersteuning wordt ingericht en dan met name regionaal. Dit hangt ook af van de tak van sport waar het om gaat. Iedere bond, ook in het buitenland, heeft de ondersteuningsstructuur rondom zijn topsporters en talenten anders georganiseerd.

Het heeft ook te maken met de ontwikkeling van een bepaalde tak van sport in het buitenland. In vooral Spanje en Argentinië zie je dat sport zich enorm ontwikkelt. Hockey heeft zich in Pakistan verder ontwikkeld, golf loopt voorop in de Angelsaksische landen. Culturele aspecten spelen een rol in de ontwikkeling van een bepaalde sport in een land en bepalen ook de wijze waarop de organisatiestructuur is opgezet.

Rubingh meldt dat we in ogenschouw moeten nemen dat veel zaken niet vergelijkbaar zijn. Wij zitten gevangen in het Nederlandse systeem. We kennen geen schoolsysteem. In Amerika zorgen de universiteiten voor alle voorzieningen. Topsporttalenten worden in Australië en Amerika weggekaapt door de universiteiten. In Amerika zitten professionals die topsporters begeleiden. In Nederland zou dat niet kunnen. In Nederland is sport georganiseerd binnen verenigingen en op regionaal niveau is een begeleidingsstructuur ontstaan. Rubingh: '*Een sporter uit Europa op een Amerikaanse universiteit krijgt 's morgens les over twittergedrag en is 's middags in het ziekenhuis om nieuwe zooltjes aan te meten. Alles is daar georganiseerd op maat. De topsporter in Nederland sport bij FC Knudde en moet het verder zelf uitzoeken.'* Per sport is het ook nog eens verschillend, dat maakt het nog complexer. Een competitieve analyse is dus heel moeilijk.

Westerbeek stelt dat het Europese sportmodel, dat ook Nederland kenschetst, als gevolg van de toenemende commercialisering te maken zal krijgen met 'Amerikaanse' ontwikkelingen (p. 180). Daarmee doelt hij op de opkomst van private partijen die de sport willen aanpassen aan hun wensen en eisen. De uitdaging ziet hij in de modernisering van het bestaande Europese model, waarbij de commerciële partijen tegenwicht krijgen in de vorm van moderne, slagvaardige sportorganisaties, zoals sportbonden en clubs. Er moet een combinatie worden gevonden van de sportieve en de economische aspecten van het sportbeleid die met commerciële sport samenhangen.

Volgens Westerbeek staat de Nederlandse sport voor de uitdaging om te komen tot een nieuw sportmodel, een soort synergiemodel (integraal), dat het traditionele model in stand houdt, maar wel ruimte biedt voor de exploitatie van commerciële sportorganisaties. Het Australische sportmodel, dat elementen bevat van het Noord-Amerikaanse (harde financiële winstmaximalisatie) en het Europese sportmodel (maximalisatie van maatschappelijk nut), is volgens Westerbeek een waardevol referentiekader (p.181). Een complete afsplitsing van de commerciële sport is niet gewenst. Dan ontstaat er concurrentie en is er geen bereidheid tot verticale solidariteit en financiering.

Tot slot

Opgemerkt moet worden dat het kijkje in de keuken van andere landen een studie op zich is en dat het goed zou zijn op dit gebied nader onderzoek te verrichten om culturele, sociale, politieke en economische verschillen tussen landen in kaart te brengen om te begrijpen waarom het ene land de topsportondersteuning anders aanpakt dan het andere.

De inzichten van Westerbeek over een integraal synergiemodel, met het traditionele Europese sportmodel en daaraan gekoppeld de ondersteuning en impact van commerciële sportorganisaties, neem ik mee in het onderzoek naar de regionale ondersteuningsstructuur in Nederland. Het omarmen van het Olympisch Plan 2028 en het idee om de Olympische Netwerken door de partners van het Olympisch Vuur te laten ondersteunen, passen in de visie van Westerbeek. In hoofdstuk 6, 7 en 8 wordt hierop nader ingegaan.

Hoofdstuk 4 Samenwerkingsmodellen voor regionale topsportondersteuning

Om een conceptueel samenwerkingsmodel te ontwikkelen maak ik gebruik van het model 'lenzen tot samenwerking' van Twijnstra en Gudde, waarbij wordt geprobeerd vanuit vijf verschillende invalshoeken alle partijen door dezelfde bril naar samenwerking te laten kijken.

4.1 Lenzen op samenwerkingsrelaties volgens Twijnstra en Gudde

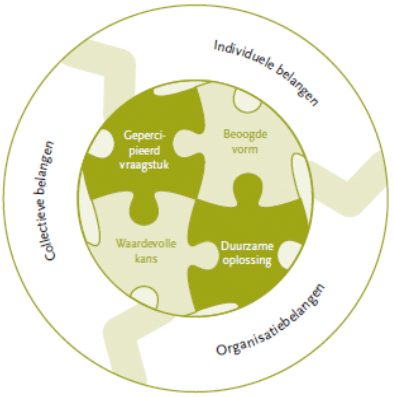
Twijnstra en Gudde (Kaats) stelt dat het belangrijk is de verschillende belangen van de diverse partijen inzichtelijk te maken en dat moet worden gezorgd dat partijen oprecht interesse krijgen in elkaars belangen. Volgens Noordegraaf en Van der Stee (2001) is spraakverwarring tussen de deelnemende partijen een van de grote problemen van samenwerkingsvraagstukken. Het gaat dan niet direct om het verschil van inzicht, maar om verwarring die ontstaat door verschillen in taal, in verwachting en perceptie. Goede oplossingen die dikwijls binnen handbereik liggen verdwijnen dan uit het gezichtsveld en het vertrouwen in de samenwerking wordt uitgehold. Twijnstra en Gudde heeft daarom een gemeenschappelijke bril ontwikkeld om partijen te helpen vanuit een zelfde lens/focus naar samenwerking te kijken.

Er zijn drie facetten van samenwerking die volgens Kaats tot spraakverwarring leiden:

1. De confrontatie van verschillende werelden in termen van cultuur, normen en waarden en taal, waarbij iedereen met zijn eigen bril naar de situatie kijkt. De één stelt het probleem centraal, de ander heeft al direct een oplossing klaar, de volgende denkt in termen van kansen en de laatste ziet direct vormen van samenwerking, zoals het opzetten van een convenant of een alliantie. Kaats stelt dat er een puzzel moet worden gelegd met vier stukken, waarbij een gezamenlijk beeld ontstaat en een bijbehorende gezamenlijke taal over het vraagstuk, de oplossing, de kans en/of de vorm (zie figuur 3). In het onderzoek naar de samenwerkingsmogelijkheden in Haaglanden ga ik in op het bespreekbaar maken van de puzzel: Wat is het vraagstuk waar de partijen voor staan, welke duurzame oplossing kan worden aangereikt, wat zijn waardevolle kansen en in welke beoogde vorm kan de samenwerking gestalte krijgen.

Figuur 3: Bronnen van ambiguïteit en spraakverwarring (Kaats, 2011)

2. Diffuusheid over de belangen die aan de orde zijn, doordat in iedere situatie bij het gesprek over vraagstuk, oplossing, kans of vorm meer soorten belangen meespelen. Het gaat om organisatiebelangen, individuele of collectieve belangen (zie figuur 4). Het is vaak moeilijk om de werkelijke belangen van partijen goed te doorgronden, waardoor spraakverwarring ontstaat. In Haaglanden besteed ik aandacht aan deze drie belangen die bij de ondersteuningsorganisaties spelen.



Figuur 4: Soorten belangen die inwerken op het samenwerkingsproces (Kaats, 2011)

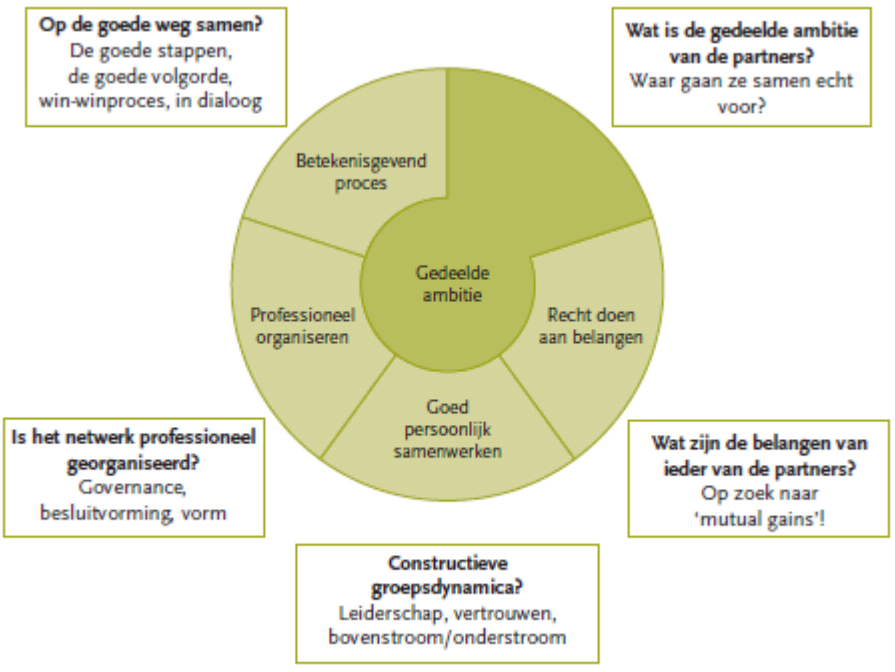
3. Specifieke contextuele factoren zijn van belang bij een onderzoek naar samenwerkingsvraagstukken: aandacht voor de omgeving waarin de samenwerking is ontstaan en de geschiedenis daarvan. De situatie die in de Haagse regio is ontstaan moet worden bezien in een breder verband binnen de topsportondersteuning in de provincie Zuid-Holland en zelfs binnen de landelijke context, waarbij sportkoepelorganisatie NOC*NSF van hogerhand de basis heeft gelegd voor de structuur van de Olympische Netwerken en de impuls heeft gegeven voor samenwerking in Haaglanden. Om de huidige ondersteuningsstructuur te kunnen begrijpen is het goed in te gaan op de historie in Haaglanden en de provincie Zuid-Holland.

7

Volgens Kaats zijn er de afgelopen 20 jaar al veel pogingen gedaan om samenwerkingsvraagstukken te modelleren. Denken over allianties en netwerken gebeurt in termen van alliantiemanagement en inter-organisatorische samenwerking. Toch vindt Kaats dat het bestaande instrumentarium ontoereikend is om de complexiteit van samenwerkingsvraagstukken inzichtelijk te maken. Hij heeft geprobeerd het aantal verschillende invalshoeken te beperken, waardoor de spraakverwarring tussen de partijen kleiner wordt. Kaats beweert dat een meer samenhangende manier van kijken de partners helpt om samen hun ambities, belangen en context te analyseren en zo te bepalen wat er goed loopt in de samenwerking en waar de knelpunten zijn.

In figuur 5 worden de vijf cruciale invalshoeken beschreven voor samenwerking in allianties en netwerken: Ambitie - Belangen - Relatie - Organisatie - Proces. Op deze invalshoeken richt ik mij bij het onderzoek naar de organisatie van regionale ondersteuning van topsporters en talenten.

Figuur 5: Een samenhangende kijk op samenwerking (Kaats, 2011)



De beschreven invalshoeken kunnen verder worden geoperationaliseerd met zogenaamde succesindicatoren, zie figuur 6. Bij iedere invalshoek horen vier indicatoren. Deze indicatoren zijn van belang om de mate van succes aan te geven en helpen om de bestaande samenwerking te evalueren of bij de vraag: 'hoe gaan we verder?' Bij het houden van de interviews met de diverse ondersteuningsorganisaties zijn de vijf invalshoeken aan de orde gesteld aan de hand van de in het

model genoemde indicatoren. Het model dient om de huidige samenwerking in Haaglanden te analyseren (evalueren):

- **Ambitie:** Het gaat om een ambitie die van betekenis is voor en in het verlengde ligt van de strategie van alle organisaties die in het samenwerkingsverband meedoen. De samenwerking moet alle partijen iets opleveren. Bij de invalshoek 'Ambitie' heb ik mij de vraag gesteld of partijen elkaars ambitie delen en of de ambitie voor ieder van de partners waardevol en aantrekkelijk is. Vragen aan betrokken actoren in Haaglanden (succesindicatoren): In hoeverre:
  - wordt de ambitie gedeeld (mate van gedeeldheid)?
  - is de ambitie voor de partners waardevol (aantrekkingskracht)?
  - draagt de ambitie bij aan de strategie van elk van de partners (samenwerkingsstrategie)?
  - is de ambitie persoonlijk van betekenis voor de bestuurders en andere sleutelfiguren (persoonlijke betekenis)?

- **Belangen:** Het is belangrijk recht te doen aan de belangen van iedere partij, anders gaan partijen dwarsliggen. Het is noodzakelijk om een goede dialoog op gang te brengen, interesse te tonen in de diverse belangen en een duurzame relatie op te bouwen met partners, waarbij transparantie en betrouwbaarheid voorop staan. Bij de invalshoek 'Belangen' heb ik onderzocht of er oprechte interesse is in de belangen van de partners en of zij met elkaar in dialoog zijn. Vragen aan betrokken actoren in Haaglanden (succesindicatoren): In hoeverre:
  - is er sprake van oprechte interesse in de belangen van de partners (oprechte interesse)?
  - creëert de samenwerking waarde voor ieder van de partners (waardecreatie)?
  - zijn de partners bereid om met elkaar te onderhandelen (onderhandelingsruimte en bereidheid)?
  - zijn de partners echt met elkaar in dialoog over elkaars belangen (kwaliteit van de dialoog)?

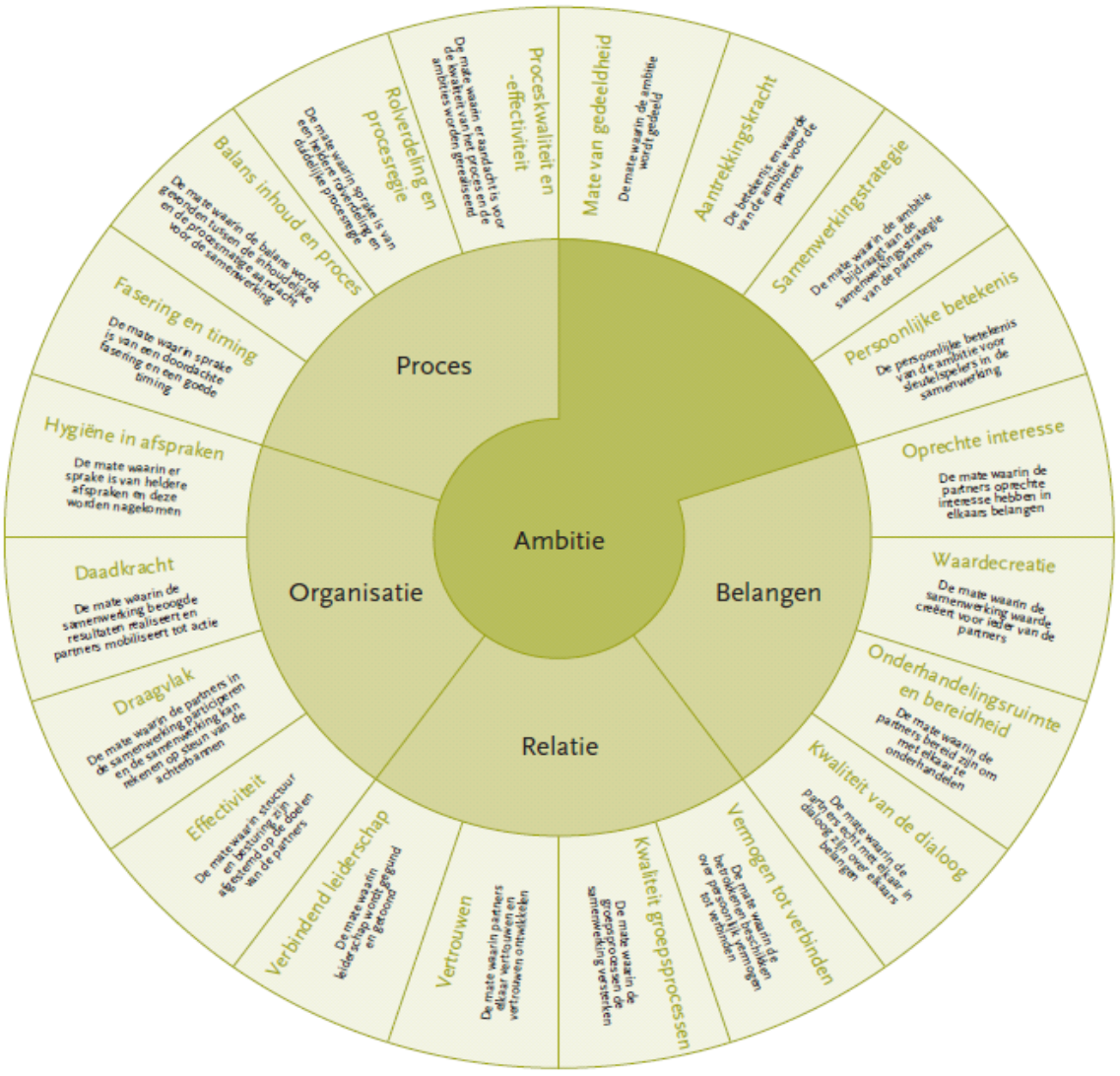
- **Relatie:** Het gaat bij samenwerken niet alleen om inhoudelijke argumenten, maar ook om persoonlijke verhoudingen en relaties. Wie heeft het voor het zeggen, wie doen er wel en niet mee in het proces, wat is ieders rol, hoe wordt omgegaan met conflicten en hoe wordt vertrouwen gewekt? Goed persoonlijk samenwerken is de sleutel tot succes. Voor wat betreft de invalshoek 'Relatie' heb ik bekeken of partners vertrouwen hebben in elkaar en zij elkaar iets gunnen. Vragen aan betrokken actoren in Haaglanden (succesindicatoren): In hoeverre:
  - beschikken de partners over persoonlijk vermogen tot verbinding (vermogen tot verbinding)?
  - versterken de groepsprocessen de samenwerking (kwaliteit groepsprocessen)?
  - is er sprake van vertrouwen tussen de partners (vertrouwen)?
  - wordt leiderschap gegund en getoond (verbindend leiderschap)?

- **Organisatie:** Hier spelen zaken als het vormgeven van de structuur van het netwerk, het duidelijk formuleren van de missie en identiteit van het netwerk, de juiste partners betrekken en zorgen voor daadkracht binnen het samenwerkingsverband. Met name de invalshoek 'Organisatie' en de mate waarin de organisatiestructuur helder wordt neergezet is een belangrijk onderdeel dat het succes van internationaal topsportsucces in een land mede bepaalt, zo bleek uit het SPLISSmodel in hoofdstuk 1 van deze scriptie. Pijler 2 van het SPLISSmodel 'structuur en organisatie van beleid' vormt het uitgangspunt voor dit onderzoek naar de organisatie van de regionale ondersteuningsstructuur voor topsporters en talenten. Vragen aan betrokken actoren in Haaglanden (succesindicatoren): In hoeverre:
  - is de structuur afgestemd op de doelen van de partners (effectiviteit)?
  - kan de samenwerking rekenen op steun van de achterban (draagvlak) ?
  - leidt de samenwerking tot resultaten en zet het partners aan tot actie (daadkracht)?

- zijn er heldere afspraken en worden deze nagekomen (hygiëne in afspraken)?

- **Proces:** Als verschillende partijen met elkaar iets moeten of iets willen afspreken, spelen altijd processen van beïnvloeding en verbinding een rol. Er is voortdurend spraakverwarring. De voortgang van het proces moet worden bewaakt. Afgesproken moet worden wat ieders rol is en wie de procesregie heeft. Men moet met elkaar in gesprek blijven en tot overeenstemming komen om resultaten te boeken. Om de procesmatige kant van de samenwerking te evalueren heb ik met name gebruik gemaakt van de succesindicatoren aangaande de heldere rolverdeling en de mate waarin sprake is van een doordachte fasering en goede timing. Vragen aan betrokken actoren in Haaglanden (succesindicatoren): In hoeverre:
  - is er sprake van een goed doordachte fasering en een goed doordacht procesontwerp (fasering en timing)?
  - wordt er zowel aandacht besteed aan de inhoud van de samenwerking als aan de procesmatige aspecten (balans inhoud en proces)?
  - is er sprake van een heldere rolverdeling (rolverdeling en procesregie)?
  - levert de samenwerking daadwerkelijk iets op (proceskwaliteit en –effectiviteit)?

Figuur 6: Indicatoren voor kansrijke samenwerking (Kaats, 2011)



Tot slot

Bij de theorie die in dit hoofdstuk is besproken blijkt dat het de kunst is om vanuit meer dan één invalshoek naar een samenwerkingsproces te kijken. In hoofdstuk 6, 7 en 8 wordt nader ingegaan op de theoretische onderbouwing van het onderzoek aan de hand van de in dit hoofdstuk besproken theorie van Kaats over organisaties binnen samenwerkingsverbanden. Eerst schets ik in hoofdstuk 5 een beeld van de wensen en behoeften aan ondersteuning van de topsporters en de talenten zelf.

Hoofdstuk 5 Wensen en behoeften van topsporters en talenten in Haaglanden

Voor het deelonderzoek naar de wensen en behoeften van topsporters en talenten in Haaglanden is deskresearch gedaan, waarbij de informatie is gebaseerd op bestaand onderzoek. Daarnaast waren diepte-interviews van belang om meer inzicht te krijgen in de wijze waarop sporters regionale ondersteuning nodig hebben.

5.1 Opzet deelonderzoek

In opdracht van de gemeente Den Haag heeft het Mulierinstituut in 2009 onderzoek gedaan naar het gebruik van en tevredenheid over ondersteuningsmogelijkheden voor topsporters in de regio Den Haag (Topsportklimaat in Den Haag, W.J.H. Mulier Instituut, 2009). De resultaten uit dat onderzoek zijn gebaseerd op 282 vragenlijsten, afgenomen bij talenten en topsporters die geregistreerd stonden bij het regiosteunpunt in Den Haag. De resultaten zijn meegenomen bij het onderzoek naar de wensen en behoeften van topsporters en talenten in Haaglanden, zoals dat in dit hoofdstuk wordt besproken.

Daarnaast is gebruik gemaakt van de informatie uit de bijeenkomsten open discussie topsport, die in 2008 in de gemeente Zoetermeer zijn gehouden. Zoetermeerse sportverenigingen, accommodatieaanbieders, advies- en ondersteuningsorganisaties en de gemeente Zoetermeer hebben met elkaar van gedachten gewisseld over het thema talentontwikkeling. Een belangrijke bron van informatie waren de interviews met de alliantiemanagers van de Olympische Netwerken van Den Haag/Haaglanden, Rotterdam en Zuid-Holland, met de faciliteitenmanager van het Olympisch Netwerk Den Haag/Haaglanden en Den Haag Topsport en met de manager van het Regio Steunpunt Talent en Topsport. Ook van de interviews die ik heb gehouden in het kader van het literatuuronderzoek naar de algemene visie op regionale ondersteuning heb ik in dit hoofdstuk gebruik gemaakt. Via een overleg met de stichtingen Topsport uit de provincie Zuid-Holland werd duidelijk waaraan sporters behoefte hebben en hoe de stichtingen Topsport daar op inspelen.

5.2 Van Regiosteunpunt Talent en Topsport naar Den Haag Topsport

Om tot een optimaal topsportklimaat te komen, wordt in Den Haag extra aandacht gericht op herkenbare en intensieve ondersteuning van talenten en topsporters. De gemeente Den Haag vindt goede begeleiding in de talentfase van groot belang voor de ontwikkeling van een talent tot topsporter. De begeleiding vindt plaats in samenwerking met Den Haag Topsport, NOC*NSF en de onderwijsinstellingen Haagse Hogeschool, Mondriaan en LOOT-school (Segbroekcollege).

De begeleiding van topsporters en talenten in Den Haag/Haaglanden werd in 2011 nog uitgevoerd door het Regio Steunpunt Talent en Topsport. Het Regiosteunpunt is inmiddels opgeheven en de taken van het steunpunt zijn overgenomen door Den Haag Topsport. Veel geïnterviewden vinden dit een minder gewenste ontwikkeling voor de regio. Den Haag Topsport is niet direct herkenbaar als regionaal steunpunt. De afdeling is onderdeel van Den Haag Marketing en vertegenwoordigt met name de belangen van de gemeente Den Haag, de belangrijkste investeerder. De ondersteuning van topsporters is nu afhankelijk van het beleid van de gemeente Den Haag en van de Haagse politiek.

Daar komt bij dat Den Haag Marketing een organisatie is die de nadruk legt op evenementen en niet op individuele ondersteuning van sporters. Het uitgangspunt moet zijn hoe de meeste kwaliteit geboden kan worden aan de sporter. De ondersteuning van topsporters en talenten raakt nu ondergesneeuwd in een groter geheel. Topsport is een product en kan niet onder Den Haag Marketing vallen, stelt Blokpoel, de oud-manager van het Regiosteunpunt. Het gevaar bestaat dat budgetten bij elkaar komen en dat de keuze wordt gemaakt voor het ondersteunen van evenementen ten koste van de individuele topsporters en talenten. Het onderdeel evenementen hoort niet bij het begeleiden van topsporters en talenten. Dat is een apart specialisme. Dit moet je ook niet samenvoegen, zoals nu het geval is bij Den Haag Topsport als onderdeel van Den Haag Marketing. Beide onderdelen beconcurreren elkaar op het gebied van geldverstrekking, inzet van middelen. Er wordt met geld geschoven. De Haagse speerpuntsporten winnen dan, gebaseerd op media-aandacht en het scoren met evenementen.

5.3 Faciliteiten in Haaglanden

Een van de kerntaken van de Olympische Netwerken in Nederland is het begeleiden en ondersteunen van (aankomende) topsporters. De aard van deze begeleiding/ondersteuning en de mate waarin tegemoet wordt gekomen aan de wensen en behoeften van de individuele topsporter, begint bij het vast stellen van de topsportstatus. Wie komen er voor zo'n topsportstatus in aanmerking?

De sportbonden dragen de namen van topsporters/talenten aan bij NOC*NSF in de volgende categorieën: A-status (top 8 van de wereld of Olympische Spelen), B-status (top 16 van de wereld of Olympische Spelen) en HP-status (als er sprake is van sporters met een uitzonderlijk perspectief op snelle aansluiting bij de mondiale top-8 en een hoog perspectief op een positie bij de mondiale top-3, kan NOC*NSF een sporter de status van High Potential (HP) verlenen). Daarnaast zijn er de talentstatussen: Internationaal Talent (IT), Nationaal Talent (NT) en Belofte (Bel).

De Olympische Netwerken in Nederland kunnen besluiten om naast de statussen van NOC*NSF een eigen regionale ondersteuning te bieden aan die sporters, die niet (meer) aan de nieuwe criteria van NOC*NSF voldoen, maar toch in aanmerking kunnen (blijven) komen voor faciliteiten. Hierbij richten de Olympische Netwerken zich vanaf seizoen 2010-2011 niet meer op individuele aanmeldingen, maar komen de aanmeldingen binnen op basis van een voordracht van sportbonden en trainingscentra:

- Sporters uit bondsselecties, die nog niet in aanmerking komen voor een NOC*NSF status (A, B, HP, IT, NT of Belofte).
- Sporters uit selecties van erkende trainingscentra, die (nog) niet in aanmerking komen voor een Talentenstatus van NOC*NSF; Hiervoor worden per sportbond en per trainingscentrum aparte criteria en afspraken gemaakt op basis van o.a. een opleidingsprogramma (minimale eisen aan aantal trainingsuren en wedstrijdervaring).
- Sporters die deelnemen aan E(J)K, W(J)K of Olympische (Jeugd) Spelen, afhankelijk van topsportprogramma.

Den Haag Topsport richt zich zowel op de door NOC*NSF erkende topsporters met een A of B status en topsporttalenten (High Potential, HP) als op de regionaal erkende sporttalenten. Het toekennen van een status is geen doel op zich. Het vormt een hulpmiddel om te komen tot goed maatwerk in de individuele begeleiding en ondersteuning van de sporters door de Olympische Netwerken. Een status is ook geen vast gegeven, het dient periodiek geëvalueerd en opnieuw vastgesteld te worden.

Uit het onderzoek van het Mulierinstituut blijkt dat het ondersteuningsaanbod van het voormalige RSTT en het huidige Den Haag Topsport vooral meerwaarde heeft voor de groep (jongere) talenten en topsporters die geen door NOC*NSF toegekende A, B en HP status hebben.

Het Olympisch Netwerk Den Haag/Haaglanden is een samenwerkingsverband tussen verschillende sportorganisaties en onderwijsinstellingen. Dat zijn NOC*NSF, Sportservice Zuid Holland, Den Haag Topsport en Gemeente Den Haag (waaronder Sportsupport), Gemeente Zoetermeer, Haagse Hogeschool en de Mondriaan Onderwijs Groep. Het Olympisch Netwerk Den Haag/Haaglanden beschikt over een uitgebreid netwerk van dienstverleners en aanbieders, het zogenaamde faciliteitennetwerk. De dienstverleners zijn onderverdeeld in de volgende netwerken:

- (Para)medisch netwerk: waaronder sportartsen, sportfysiotherapeuten en manueel therapeuten, sportmasseurs, sportdiëtisten, sportpsychologen etc.
- Onderwijsnetwerk: waaronder de LOOT-school in Den Haag (Segbroekcollege), MBO opleidingen (ROC Mondriaan, ID College, Johan Cruyffcollege), HBO opleidingen (Haagse Hogeschool, Hogeschool InHolland, Randstad Topsport Academie en Johan Cruyff University) en WO-opleidingen (TU Delft, Universiteit Leiden).
- Maatschappelijk netwerk: advies bij huisvesting (Vestia Den Haag, Vestia Zoetermeer, Duwo Delft), juridische en fiscale zaken (NL Sporter, FPN Groep, rabobank Topsportdesk), financiële zaken (Topsportondersteuningsfonds, Haag Talenten Fonds, Jeugdsportfonds, Stichting

Leergeld) en de maatschappelijke carrière (Randstad Carriere Coaching, Randstad Transitie Traject, HALO Jobbing)

- Sportorganisatorisch netwerk: hierbij gaat het om problematiek op het gebied van vervoer (w.o. autolease, eventueel in combinatie met sponsoring), extra trainingsfaciliteiten, specifieke materialen, planning, clinics, workshops, mediatraining en andere zaken die van belang kunnen zijn bij een topsportcarrière.
- Kennis- en expertisenetwerk: bewegingstechnologisch ontwerp voor het ontwerpen en vervaardigen van aanpassingen en hulpmiddelen voor gehandicapten, zoals rolstoelen/scootmobielen, loophulpmiddelen, sporthulpmiddelen, aanpassingen aan prothese, etc. (Aanpassingen.nl), bewegingsanalyse (Visualcoach is een van de partijen in een samenwerkingsproject, waaraan onder andere het Olympisch Netwerk, de HALO en de Mondriaan Onderwijsgroep deelnemen), innovatie en onderzoek in topsport (Rasportin ontwikkelt diverse takken van sport d.m.v. nieuwe technologieën en stelt software beschikbaar waarmee prestaties van sporters kunnen worden geanalyseerd).
- Netwerk voorzieningen trainingscentra en topsportverenigingen: faciliteren van de talenten en topsporters en de scholing van het kader van deze sporters bij de trainingscentra en topsportverenigingen in de regio Haaglanden. Deze ondersteuning bestaat niet alleen uit financiële hulp. Ondersteuning wordt ook gegeven bij de problemen die zich bij het organiseren van topsport voordoen. In overleg met de verenigingen wordt gezocht naar geschikte oplossingen.

5.4 Wensen en behoeften in kaart

Bij het onderzoek naar het gebruik en de tevredenheid van de ondersteuningsmogelijkheden in de regio Den Haag, dat in 2009 is uitgevoerd door het Mulierinstituut woonde 2/3 van de respondentgroep in Den Haag. De overige groep woonde en/of sportte in Haaglanden. Daartoe behoren de gemeenten Rijswijk, Pijnacker-Nootdorp, Zoetermeer, Westland, Wasssenaar, Leidschendam-Voorburg, Delft en Midden-Delfland. De meest beoefende sporten in de onderzoeksgroep waren voetbal, handbal en rugby. Meer dan de helft van de onderzoeksgroep trainde 10 uur per week of meer, vooral de individuele sporters.

Opvallende conclusies uit het onderzoek naar ondersteuning in Den Haag:

- De respondenten geven aan behoefte te hebben aan fysiotherapie, fitness, medische begeleiding, voedingsadviezen en mentale begeleiding.
- Het belang van LOOT-onderwijs is volgens Van Bottenburg (2009) groot, omdat talenten op steeds jongere leeftijd voor topsport kiezen en meer trainingsuren maken op jonge leeftijd. De respondenten die op een LOOT-school zitten zijn veel positiever over de combinatie van topsport en onderwijs dan de overige middelbare scholieren en de studenten aan MBO, HBO of universitaire instellingen. Zij maken veel gebruik van een flexibel lesrooster en de aangeboden vrijstellingsregelingen. De LOOT-leerlingen hadden ook makkelijker contact met het regiosteunpunt.
- De sporters die niet aangesloten zijn bij een LOOT-school zoeken oplossingen binnen hun reguliere middelbare school. Zo voeren de middelbare scholen in Zoetermeer allemaal een topsportvriendelijk beleid, waarbij zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met de sportprogramma's van de topsportleerlingen. Deze groep sporters kan goed de extra ondersteuning gebruiken die het regiosteunpunt biedt.
- Met name individuele sporters zijn aangewezen op de extra begeleiding zoals die door het regiosteunpunt kan worden geboden. Teamsporters krijgen dikwijls al als groep begeleiding vanuit hun vereniging of bond.
- De onbekendheid van talenten met het regiosteunpunt is groot.
- Ondersteuning blijft vaak beperkt tot het verstrekken van informatie door middel van het overhandigen van het handboek of het versturen van een nieuwsbrief.
- Persoonlijk contact tussen het steunpunt en de sporter is beperkt.

- De groep met de hoogste trainingsintensiteit (10 uur per week of meer) kent de grootste informatiebehoefte.
- De tevredenheid over school en de vereniging was groter dan over het regiosteunpunt. De respondenten gaven aan dat zij liever informatie krijgen via de school (LOOT) of de eigen sportvereniging.
- Bijna vier op de tien sporters gaven aan dat er in hun tak van sport weinig topsportevenementen plaatsvinden. Wat dat betreft is verbetering in de regio mogelijk.
- Talenten en topsporters hebben het topsportklimaat in Den Haag gematigd positief beoordeeld, met een zeven-min.

Uit het onderzoek komt naar voren dat het wenselijk is meer vraaggerichte ondersteuning te intensiveren. Advies in het onderzoeksrapport van het Mulierinstituut is om het talentenbestand van het regiosteunpunt te laten inkrimpen en op te schonen, zodat maatwerk en vraaggerichte ondersteuning kan worden geboden aan een kleine groep sporters die daadwerkelijk behoefte heeft aan de ondersteuning: de groep talenten met een hoge trainingsintensiteit.

Opvallende conclusies uit de bijeenkomsten in Zoetermeer en de ervaring van de stichting Zoetermeer Topsport:

- De Zoetermeerse LOOT-school ontbreekt. Studie en sport kunnen in Zoetermeer niet goed worden gecombineerd. Vervoer van en naar de LOOT-school in Den Haag kost geld en is niet praktisch in verband met reistijd.
- Talenten worden weggetrokken uit Zoetermeer en gaan bijvoorbeeld naar Den Haag. Er ontstaat concurrentie tussen de clubs binnen de regio. Het is moeilijk om dat tegen te gaan. Goede afstemming over onder andere gezamenlijke regionale training is een oplossing. Start West was zo'n initiatief bij atletiekvereniging Ilion.
- Sporters hebben niet altijd de beschikking over voldoende voorzieningen. Meer willen trainen betekent meer trainingsruimte en die moet dan wel beschikbaar komen. De trainingsruimten van de gemeentelijke accommodaties zijn meestal verhuurd aan de verenigingen ten behoeve van breedtesportactiviteiten.
- Inventarisatieonderzoek in 2011 naar de wensen en behoeften van Zoetermeerse topsporters en talenten die zich meldden bij de stichting Zoetermeer Topsport leverde de volgende top vier van ondersteuningswensen op:
    1. financiële ondersteuning met name ten behoeve van reis- en verblijfskosten en trainingsfaciliteiten/trainers;
    2. medische ondersteuning zowel in kosten als in natura (krachttraining en begeleiding bij Corpus Activum e.d.);
    3. zakelijk netwerk waardoor mogelijk extra sponsoren benaderbaar zijn;
    4. contact met andere sporters in andere takken van sport om kennis uit te wisselen en gezamenlijk draagvlak te vinden voor erkenning en ondersteuning bij het bedrijfsleven.

Overige opvallende conclusies die werden genoemd tijdens de interviews:

- Topsporters en talenten hebben vooral de behoefte om begeleid te worden naar de juiste trainingsfaciliteiten en zij vragen dikwijls om snelle begeleiding richting medische voorzieningen.
- Rotterdam Topsport beschikt over veel voorzieningen voor topsporters en talenten. Alleen de huisvesting van sporters is in Rotterdam een knelpunt. Er zijn nog steeds geen goede afspraken met huisvestingsorganisaties. Het is van belang een partner te krijgen in de vorm van een woningbouwcorporatie.
- De aanvragen voor het ondersteuningsfonds om een bijdrage te krijgen voor reiskosten en buitenlandse stages vallen bij het Olympisch Netwerk Zuid-Holland wel mee.

- Bij het Olympisch Netwerk Den Haag/Haaglanden is juist de meeste vraag naar geld voor buitenlandse wedstrijden en trainingskampen, maar ook voor de aanschaf van materialen. Er zijn onvoldoende middelen beschikbaar om sporters te kunnen helpen. Vanuit het ondersteuningsfonds worden alleen reiskosten gedekt, geen verblijfskosten meer. Daar is geen geld voor. Sporters kunnen per jaar maximaal 500 euro declareren aan reiskosten. Dat is voor sporters die ver weg internationale wedstrijden hebben niet toereikend.
- Ook het Olympisch Netwerk Rotterdam geeft aan dat de meeste behoefte bestaat aan financiële ondersteuning om trainingsstages in het buitenland te bekostigen en voor het bezoek aan wedstrijden. Daarnaast willen sporters snel kunnen beschikken over medische voorzieningen. Sporters zien bemiddeling daarin als een belangrijke ondersteuning.
- De alliantiemanager van het netwerk in Den Haag/Haaglanden stelt dat het nodig is meer voorzieningen uit de markt te halen. Je kunt ondernemers het beste om voorzieningen vragen, niet om geld. Bijvoorbeeld: korting op voedingssupplementen, goedkoop gebruik maken van fitnesscentra, garantie om binnen 24 uur geholpen te worden binnen het medische netwerk.

Tot slot

De sportinfrastructuur is opgezet om topsporters en talenten te ondersteunen. Partijen verliezen dit doel nog wel eens uit het oog en stellen hun eigen belangen boven die van de sporters. Alle inspanningen zijn er uiteindelijk op gericht topsporters en talenten te ondersteunen en hen te helpen zich zo goed mogelijk te kunnen voorbereiden op het neerzetten van prestaties. Daarom is het van groot belang goed in beeld te hebben waar de sporters zelf behoefte aan hebben. De probleemstelling van dit onderzoek is niet voor niets tweeledig: het organiseren van de regionale ondersteuningsstructuur voor topsporters en talenten moet zodanig gebeuren dat het niet alleen recht doet aan de ambities van betrokken stakeholders, maar ook aan de wensen en behoeften van topsporters en talenten. Nu duidelijk is wat topsporters en talenten voor optimale ondersteuning vragen, kan ik mij verdiepen in de ambities van de betrokken stakeholders en is de volgende vraag van belang: welke organisatorische drempels zitten er in ons systeem?

In hoofdstuk 6 vindt de analyse plaats naar de actoren die betrokken zijn bij de regionale ondersteuning aan topsporters en talenten. De sporters zijn opgenomen in de krachtenveldanalyse. Zij worden binnen het krachtenveld ingedeeld als gebruikers/afnemers. Met name het verschil in ambitie tussen de diverse stakeholders blijkt een drempel te zijn om tot samenwerking en afstemming te komen teneinde sporters maximaal te ondersteunen.

Hoofdstuk 6 Analyse regionale topsportondersteuning

In dit hoofdstuk besteed ik eerst aandacht aan de analyse van de regionale topsportondersteuning in Nederland. Vanuit het evaluatierapport van BMC (Maks 2011) en de bespreking daarvan tijdens een aantal bijeenkomsten met alle alliantiemanagers van de Olympische Netwerken werd duidelijk op welke wijze de netwerken op dit moment functioneren en op welke wijze topsporters en talenten in de verschillende regio's worden ondersteund. Ik zoom vervolgens in op de topsportondersteuning in de regio Haaglanden. Daarbij betrek in niet alleen het Olympisch Netwerk Den Haag/Haaglanden en de betrokken organisaties binnen Haaglanden, maar kijk ik ook breder naar de ondersteuningssituatie in de provincie Zuid-Holland en de rol van het Olympisch Netwerk Rotterdam en het Olympisch Netwerk Zuid-Holland die haar activiteiten rond Alphen aan den Rijn, Leiden en Dordrecht heeft. De analyse in en rondom de casus Haaglanden is tot stand gekomen met behulp van het samenwerkingsmodel van Twijnstra en Gudde (Kaats 2011) dat ik in hoofdstuk 4 heb besproken en is met name gebaseerd op de gehouden interviews met de betrokken organisaties.

6.1 Evaluatie Olympische Netwerken

De afspraken tussen NOC*NSF en de Olympische Netwerken eindigen op 31 december 2012. Om te bepalen op welke wijze de Olympische Netwerken de komende jaren het best kunnen worden gepositioneerd, is in opdracht van NOC*NSF een evaluatieonderzoek uitgevoerd. In het evaluatieonderzoek is rekening gehouden met de nieuwe opvattingen over topsportondersteuning in de Sportagenda 2016 en met de doorontwikkeling van het Olympisch Plan 2028. Vanuit het evaluatierapport van BMC (Maks 2011) en de bespreking daarvan tijdens een aantal bijeenkomsten met alle alliantiemanagers van de dertien Olympische Netwerken in Nederland werd duidelijk op welke wijze de Olympische Netwerken op dit moment functioneren en op welke wijze topsporters en talenten in de verschillende regio's worden ondersteund. Hieronder de meest opvallende conclusies.

De activiteiten die de Olympische Netwerken uitvoeren op het gebied van verenigingsondersteuning, talentherkenning en talentontwikkeling worden over het algemeen positief gewaardeerd door de geïnterviewde alliantiemanagers, gemeenten, provincies en sportbonden. De netwerken zijn vooral goed aan de slag gegaan met het thema talentontwikkeling door talenten te begeleiden en hen faciliteiten te bieden via het faciliteitennetwerk. Wel is geconstateerd dat er in de diverse regio's op verschillende wijze invulling wordt gegeven aan de drie thema's. Zo hebben de meeste netwerken naast de drie contractueel vastgelegde thema's ook een aantal eigen ambities geformuleerd, die aansluiten bij de specifieke ambities van de diverse partners uit het betreffende netwerk, zoals gemeenten, provincies, onderwijsinstellingen of betaald voetbalorganisaties. Het ene netwerk is verbonden aan een sportraad of sportservicebureau, het andere netwerk aan een stichting topsport. Sommige netwerken leggen meer accent op topsport en talentontwikkeling, anderen juist op verenigingsondersteuning en weer anderen besteden evenredig veel aandacht aan de drie thema's. Opvallend is dat in de provinciale netwerken het accent vaak meer ligt op de doelstelling verenigingsondersteuning. Bij de gemeentelijke netwerken is die breedtesportdoelstelling wat onderbelicht. Binnen de gemeentelijke netwerken zijn andere instanties bezig met het realiseren van de breedtesportdoelstelling, zoals de stichting Sportsupport in Den Haag en Rotterdam. Deze gemeenten zien minder het belang van tussenkomst van het Olympisch Netwerk om de breedtesportdoelstellingen te realiseren. Dat is volgens hen lokaal goed geregeld. Blokpoel stelt: *'topsport maakt bij de provinciale netwerken onderdeel uit van de organisatie, maar het zwaartepunt ligt voor 80% bij de breedtesport. In het gemeentelijk Olympisch Netwerk Den Haag/Haaglanden ligt het zwaartepunt voor 80% op de topsportondersteuning.'* Ook bleek uit de analyse dat de gemeentelijke Olympische Netwerken sneller kunnen inspelen op een verandering in het lokale beleid en zich vervolgens makkelijker kunnen aanpassen dan de provinciale netwerken.

Een aantal netwerken heeft de laatste jaren activiteiten verricht gerelateerd aan de CTO's, NTC's en RTC's. Volgens het evaluatierapport van BMC is het niet altijd duidelijk wat de rol van de Olympische Netwerken is bij de ontwikkeling van de centra en bij de begeleiding van sporters en het regelen van de faciliteiten op het gebied van onderwijs. Op enkele plekken wordt ervaren dat er overlap bestaat tussen

de opdracht vanuit NOC*NSF om de talenten en topsporters op de centra te begeleiden en de opdracht om de talenten in de regio te ondersteunen.

Slechts bij enkele netwerken zijn er ambities geformuleerd in lijn met het Olympisch Plan 2028. Bij de meeste netwerken is dat nog niet gedaan, hoewel de netwerken wel aangeven na te denken hoe zij in de toekomst kunnen aansluiten bij de doelstellingen uit het Olympisch Plan 2028.

Uit het evaluatierapport kwam naar voren dat de verbinding met de sportbonden in veel gevallen onvoldoende is. Dit was ook de conclusie van de experts die ik geïnterviewd heb in het kader van de casus Haaglanden. Grote sportbonden hebben wel een structuur waarbij talentontwikkeling landelijk wordt aangestuurd en op regionaal niveau wordt uitgevoerd. Bij die bonden gaat afstemming over talentontwikkeling goed. Ondersteuning vanuit de netwerken op het gebied van breedtesport wordt met name in opdracht van gemeenten en verenigingen uitgevoerd. Sportbonden zijn niet altijd op de hoogte van de lokale breedtesportactiviteiten.

De netwerken hebben behoefte aan meer aansturing door NOC*NSF. Het uitdragen van een heldere visie voor het doel en de rol van de netwerken vanuit NOC*NSF maakt het makkelijker voor de afzonderlijke netwerken om tot samenwerking met partijen te komen.

6.2 Krachtenveldanalyse topsportondersteuning in Haaglanden

In de krachtenveldanalyse van de ondersteuning aan topsporters en talenten in de regio Haaglanden zou het gezamenlijke doel, regionale samenwerking om maximale ondersteuning aan topsporters en talenten te kunnen bieden, centraal moeten worden gesteld. In onderstaande krachtenveldanalyse is te zien welke positie de diverse partijen innemen binnen het krachtenveld van de topsportondersteuning in Haaglanden. Een uitgebreide analyse van de belangrijkste spelers komt in paragraaf 6.4 aan de orde. De betrokken organisaties in en rondom de regio Haaglanden kunnen worden ingedeeld in vier categorieën. Namelijk:

- beslissers: het bevoegd gezag;
- beïnvloeders: partijen die de beslissingen beïnvloeden;
- toeleveranciers en uitvoerders: spelen een rol bij de uitvoering van het beleid.
- gebruikers en afnemers: gebruiken het resultaat of ondervinden de gevolgen van het beleid als stakeholder of slachtoffer.

Figuur 7: Krachtenveldanalyse topsportondersteuning in Olympisch Netwerk Den Haag/Haaglanden

A. Beslissers

*VWS en NOC*NSF*
In hoofdstuk 2 is het beleid van VWS en NOC*NSF al uitgebreid aan de orde geweest. Het Ministerie van VWS bepaalt het landelijk beleid en heeft voor wat betreft het topsportbeleid de toptienambitie geformuleerd, waarbij Nederland streeft naar een plaats in de top tien van beste sportlanden ter wereld. Sinds 2004 staat Nederland al niet meer in de top 10 (zomerspelen), maar bevindt zich in de Olympische medaillespiegel tussen de 12e en 18e plaats. Ook NOC*NSF ondersteunt de ambities en doelstellingen van het Ministerie. In de sportagenda 2013-2016 heeft NOC*NSF twee ambities geformuleerd: de sportparticipatie naar 75% en Nederland structureel een plek in de top tien van de wereld. NOC*NSF draagt het Olympisch Plan 2028 uit, waarbij het gaat om de ambities vitale samenleving, excellente prestaties en economische impact.

Voor wat betreft de ondersteuning van de sporters in Haaglanden betekent dit dat veel minder sporters een status krijgen, waardoor veel topsporters en talenten geen beroep meer kunnen doen op ondersteuning vanuit het Olympisch Netwerk als statussporter, gefinancierd door VWS. Als de regio Haaglanden deze groep sporters toch wil blijven ondersteunen, moet dat gebeuren met lokale middelen die vanuit de gemeenten worden ingezet.

Provincie Zuid-Holland
De provincie Zuid-Holland zet nog altijd het breedtesportbeleid voort dat in de visie Sport Scoort is geformuleerd. De provincie wil zoveel mogelijk inwoners een op maat gesneden toegang tot sport bieden. De provincie wil dit bereiken via vier speerpunten:
- meer samenwerking tussen buurt, onderwijs en sport
- bevorderen van een gezonde en actieve leefstijl voor ouderen en jongeren
- regionale spreiding en afstemming van sportvoorzieningen
- versterken van de sportinfrastructuur

Voor wat betreft topsportondersteuning en talentontwikkeling hoeft de regio Haaglanden niet op de provincie Zuid-Holland te rekenen.

Gemeente Den Haag
De gemeente Den Haag heeft voor wat betreft de ondersteuning van topsport ingezet op 10 speerpuntsporten. De gemeente Den Haag is de belangrijkste geldverstrekker van de afdeling Den Haag Topsport. De gemeente bepaalt het beleid dat door de afdeling Den Haag Topsport wordt uitgevoerd. Dankzij de gemeente is Den Haag Topsport in staat om de topsportondersteuning op zich te nemen van de hele regio Haaglanden. De gemeente heeft wel aangegeven dat in de nabije toekomst de regiogemeenten moeten participeren in het ondersteunen van sporters uit de regio. Dat kan niet alleen op de schouders van Den Haag rusten.

Gemeente Zoetermeer
In het Masterplan heeft Zoetermeer de toekomstvisie 2025 neergelegd. Met name de versterking van de sociale structuur en de versterking van de stedelijke cultuur van de stad zijn ambities binnen het Masterplan die door middel van de ontwikkeling van topsport en topsportevenementen kunnen worden bevorderd. Het organiseren van maatschappelijke activiteiten, zoals topsportevenementen, heeft een positieve uitwerking op de sociale structuur van de stad. Een hechte sociale structuur is belangrijk voor de stedelijke samenleving van Zoetermeer. Om te zorgen dat iedereen zich in Zoetermeer thuis voelt, streeft de gemeente vanuit het Masterplan naar een kwalitatief hoogwaardige leefomgeving waar het ook op langere termijn prettig wonen, werken, recreëren en sporten is. Ook de vereenzelviging met Zoetermeerse sporthelden of sportploegen versterkt de sociale binding tussen de inwoners van Zoetermeer en zorgt ervoor dat de Zoetermeerders trots zijn op hun stad. Topsport is in Zoetermeer heel duidelijk verbonden met de breedtesport.

Het Masterplan spreekt de ambitie uit Zoetermeer te laten uitgroeien tot een van de belangrijkste centrumgemeenten in Zuid-Holland. Daarvoor is een versterking van de stedelijke cultuur vereist. Een herkenbare culturele, maar ook sportieve identiteit versterkt de binding van burgers en bedrijven met hun stad en draagt bij aan hun worteling in de stad. In dit kader ontstaat extra ruimte voor aansprekende initiatieven in de sfeer van leisure en vrijetijdsbesteding. Topsportevenementen die veel publiek aantrekken zijn hier de manier om de stedelijke cultuur te versterken. De groei van de gemeente, het hogere ambitieniveau van sportverenigingen en de doelstelling vanuit het Masterplan en de Leisurenota om Zoetermeer op de kaart te zetten, vragen om een gestructureerde aanpak en een evenwichtig topsportbeleid.

Den Haag Topsport voert voor de gemeente Zoetermeer het beleid uit ten aanzien van individuele ondersteuning van topsporters en talenten. Zoetermeer richt zich in samenwerking met Den Haag met name op het ondersteunen en ontwikkelen van nationale en regionale trainingscentra. De trainingscentra dienen gecertificeerd te worden door de sportbonden. Voor het curlen, het wildwatervaren/kanovaren, kunstrijden, turnen en trampolinespringen is Zoetermeer al het landelijke aanspreekpunt. Ook atletiek en skiën zijn dankzij de accommodaties en bezien vanuit de Zoetermeerse historie goed ontwikkelde sporten.

B. Beïnvloeders

De Olympische Netwerken waar de regio Haaglanden het meest mee te maken heeft, zijn de buurnetwerken: de stadsregio Rotterdam en het Netwerk van de provincie Zuid-Holland, dat buiten Rotterdam en Haaglanden de rest van de gemeenten in Zuid-Holland bedient. De topsportondersteuning houdt niet altijd op bij de grens van de Haaglandengemeenten. Veel sporters pendelen voor training, wonen en studie heen en weer tussen gemeenten die niet in hetzelfde netwerk vallen. Er is goede samenwerking tussen de netwerken onderling. Regelmatig stemmen de alliantiemanagers van de drie netwerken zaken met elkaar af en ook de faciliteitenmanagers van de netwerken hebben contact over ondersteuning aan sporters en de voorzieningen die binnen de provincie worden aangeboden.

Olympisch Netwerk Rotterdam
In Rotterdam bestaat de sportinfrastructuur uit drie grote partijen die samen Rotterdam Sportstad vormen: Sport & Recreatie (sportstimulering en sportaccommodaties), de stichting Sportsupport (verenigingsondersteuning) en Rotterdam Topsport. Bij Rotterdam Topsport zijn de onderdelen: evenementen, topsportverenigingen, Olympisch Netwerk, topsportonderwijs platform, talentencentra, communicatie, office management en sponsoring. Het Olympisch Netwerk is opgericht in 2005 en is onderdeel van Rotterdam Topsport. Een belangrijke taak die van oudsher ook behoort tot de taken van het Olympisch Netwerk is het ontwikkelen van een faciliteitennetwerk voor topsporters met een status. Het netwerk in Rotterdam is ontstaan vanuit de topsportambitie en als onderdeel van Rotterdam Topsport is het nog steeds een netwerk gericht op topsport.

Het Olympisch Netwerk Rotterdam betreft alle ambities uit het Olympisch Plan. De samenwerkingsstructuur in Rotterdam tussen Sport & Recreatie, Rotterdam Sportsupport en Rotterdam Topsport zorgt voor een breder Olympisch Netwerk. Tot nu toe was er geen prioriteit om de regiogemeenten bij Rotterdam Sportstad te betrekken. Rotterdam vindt het belangrijk dat sporters een leven lang kunnen sporten. Van der Boom, alliantiemanager van het Olympisch Netwerk Rotterdam, stelt: *'Vanuit de netwerkgedachte moet veel meer gefocused worden op de regionale structuur die in staat is om kinderen een leven lang een carrière in de sport te bieden. Dus van beweegprogramma's, naar herkenning van talenten, naar talentontwikkeling en dan doorstromen naar topsportprogramma's. Bovendien is het belangrijk dat sportbeoefening dicht bij huis kan gebeuren.'* De laatste tijd gaat Rotterdam wat meer voor de doelstellingen: binding van de sporter en een complete carrière (een leven lang sporten). Dan komt er ook meer breedtesport bij kijken en is toch de wens om de regiogemeenten te gaan benaderen. Er is een plan opgesteld voor de regiogemeenten. Dat moet nog worden uitgevoerd.

Olympisch Netwerk Zuid-Holland
Het Olympisch Netwerk Zuid-Holland bedient de rest van Zuid-Holland en is dus in tegenstelling tot Rotterdam en Den Haag een provinciaal netwerk, verbonden aan Sportservice Zuid-Holland. Het Olympisch Netwerk Zuid-Holland zet breed in op alle ambities van het Olympisch Plan 2028. Daarnaast richt het onderliggende uitvoerende faciliteitennetwerk, dat is ondergebracht bij Sportservice Zuid-Holland, zich specifiek op de ondersteuning van topsporters en talenten met een status, net als de afdeling Den Haag Topsport dat doet voor de regio Haaglanden.

Het ligt aan het gemeentelijk beleid en de ambities die daar door de raad worden vastgesteld of gemeenten bereid zijn deel te nemen in het netwerk. Leiden, Alphen en Dordrecht hebben wel getekend voor betrokkenheid en ondersteuning op het gebied van topsport en talentontwikkeling. Daar was die lokale ambitie aanwezig. Sportservice heeft in 2006 meegetekend op het convenant van het netwerk Den Haag/Haaglanden. Pas vanaf 2009/2010 is officieel het Olympisch Netwerk Zuid-Holland opgericht. Vanaf 2011 zijn er in Leiden, Alphen en Dordrecht front-offices opgezet. Bij Sportbedrijf Dordrecht is er een koppeling breedtesport-topsport. Alphen is vooral gericht op talenten en topsporters. Hier is ook de betrokkenheid van Sportspectrum en stichting Topsport Groene Hart. Sportbedrijf Leiden houdt zich bezig met de breedtesport. Daarnaast is er een aparte stichting Leiden Topsport, gekoppeld aan de ondernemersvereniging van Leiden.

In het 'bloemdenken' (zie model groeiende bloem van Overijssel in hoofdstuk 2) moet het netwerk in Zuid-Holland nog een slag maken naar het onderwijs en het bedrijfsleven, stelt de alliantiemanager van Zuid-Holland. Afstemming en samenwerking met deze partijen is er wel op lokaal niveau, maar niet op provinciaal niveau. Dat wordt ook heel lastig. Veel zaken, met name als het gaat over breedtesport, werken nu eenmaal lokaal veel beter. Alleen op het gebied van topsport en aangepast sporten ligt regionale samenwerking voor de hand.

Sportbonden
Ook de sportbonden beïnvloeden de ondersteuning van topsporters en talenten in Haaglanden. Sportbonden hebben invloed bij het realiseren van NTC's en RTC's en bij het aanbrengen van grote topsportevenementen naar de regio. De samenwerking met de bonden is per sportbond verschillend. Er zijn bonden die de regionale structuur goed op orde hebben op breedtesportniveau, maar niet op topsportniveau. Bij grote bonden wordt het topsportbeleid nog wel gedelegeerd aan de regio's. Kleinere sportbonden hebben op regionaal niveau helemaal geen kennis over topsport. Dat wordt overgelaten aan de landelijke sportbond. Het contact en de afstemming met de bonden kan over het algemeen worden vergroot.

C. Toeleveranciers/uitvoerders

De stichtingen topsport in de regio Haaglanden zijn toeleveranciers van diensten ten behoeve van de topsporters en talenten. Zij zijn de uitvoerende organisaties die de ondersteuning aan topsporters realiseren. In hoofdstuk 2 zijn de stichtingen topsport al aan de orde gekomen als belangrijke lokale partij om topsporters en talenten te ondersteunen. Hieronder een beschrijving van de stichtingen die actief zijn in Haaglanden.

Den Haag Topsport
De afdeling Den Haag Topsport van Den Haag Marketing is de uitvoerende organisatie van de gemeente Den Haag voor de ondersteuning van topsporters en talenten. Bij Den Haag Topsport is ook het faciliteitennetwerk ondergebracht van het Olympisch Netwerk. De faciliteitenmanager is in dienst van Den Haag Topsport. De manager topsport is eveneens de alliantiemanager van het Olympisch Netwerk Haaglanden.

Den Haag Topsport maakt gebruik van het apparaat en deelt mee in de campagnes van Den Haag Marketing. De gemeente Den Haag subsidieert Sportsupport, verantwoordelijk voor de uitvoering van het breedtesportbeleid (verenigingen, bonden en accommodaties). De gemeente Den Haag subsidieert Den

Haag Topsport, verantwoordelijk voor de uitvoering van het topsportbeleid. VWS en NOC*NSF subsidiëren het ondersteuningsfonds Haaglanden, bestemd voor de statussporters. Dit ondersteuningsfonds wordt beheerd door Den Haag Topsport en is een soort verlengstuk van het bureau geworden.

De in Den Haag woonachtige topsporters en talenten staan ingeschreven bij Den Haag Topsport. Zij komen in aanmerking voor een topsportpas en maken gebruik van allerlei voorzieningen uit het faciliteitennetwerk, gratis of tegen aangepast tarief. Tot 2006 konden sporters uit de regio Haaglanden (de acht omringende gemeenten) meedoen in het kielzog van Den Haag. De meer beperkte financiële draagkracht voor topsportondersteuning en de stijging van het aantal te ondersteunen sporters uit de regiogemeenten maakte dat de gemeente Den Haag besloot niet langer automatisch sporters uit de regiogemeenten te ondersteunen. Het Regio Steunpunt Talent en Topsport vroeg de regiogemeenten de lasten gezamenlijk te dragen voor ondersteuning van alle sporters uit Haaglanden, gebaseerd op het aantal inwoners per gemeente. De grootste gemeente uit de regio, Zoetermeer, ontwikkelde op bescheiden schaal topsportbeleid, tekende de intentieovereenkomst met de gemeente Den Haag en brengt vanaf dat moment jaarlijks een bescheiden bedrag in, zodat Den Haag Topsport de Zoetermeerse topsporters en talenten kan begeleiden. Daarmee voert Den Haag Topsport jaarlijks het topsportbeleid van Zoetermeer uit ten aanzien van individuele ondersteuning van topsporters en talenten. De andere gemeenten zijn tot op de dag van vandaag niet bereid om financieel bij te dragen aan topsportondersteuning. Den Haag en Zoetermeer betreuren dit. Zij stellen dat het belangrijk is dat ook de kleinere gemeenten in de regio de topsportambities ondersteunen, om zo gezamenlijk de topsportprestaties in Haaglanden op een hoger niveau te brengen en de ambities uit het Olympisch Plan 2028 te kunnen realiseren.

Het is moeilijk voor Den Haag Topsport om topsporters en talenten van buiten Den Haag en Zoetermeer uit te sluiten van voorzieningen. Topsport houdt niet op bij de gemeentegrens. De nieuwe werkwijze is dat steeds meer ondersteuning wordt gegeven aan de nationale en regionale trainingscentra. Binnen die trainingscentra trainen topsporters en talenten uit de hele regio Haaglanden en zelfs uit gemeenten buiten Haaglanden. Het is voor sporters buiten Den Haag en Zoetermeer niet mogelijk om in aanmerking te komen voor een individuele bijdrage uit het ondersteuningsfonds, maar de sporters kunnen wel meeliften op het door Den Haag opgezette faciliteitennetwerk dat zich steeds verder ontwikkelt.

Stichting Zoetermeer Topsport
In 2007 is de stichting Zoetermeer Topsport opgericht. Dit was een initiatief van het Zoetermeerse bedrijfsleven om de bezuinigingsmaatregelen van de raad om het topsportbeleid stop te zetten te voorkomen. Dankzij tussenkomst van de stichting zijn de bezuinigingsmaatregelen op het laatste moment teruggedraaid. De stichting richtte zich oorspronkelijk op drie speerpunten: het ondersteunen van sportverenigingen, topsportevenementen en individuele topsporters en talenten. Door beperkte financiële middelen richt de stichting zich op dit moment hoofdzakelijk op het ondersteunen van individuele topsporters en talenten. Er is een A-pool waarin vijf topsporters worden begeleid en er is een B-pool waarin vier talenten worden ondersteund. De middelen komen nog steeds uit het bedrijfsleven. De gemeente ondersteunt de stichting niet met financiële middelen.

Stichting Topsport Westland
In 2011 is ook de stichting Topsport Westland opgericht. Dit gebeurde in eerste instantie wel met financiële hulp van de gemeente Westland. Insteek is dat topsporters ambassadeur zijn voor de breedtesporters en voor het promoten van Westland. De stichting is een doorgeefluik: het gaat er om topsporters een platform te geven richting ondernemers via het topsportcafé. Diverse topsporters, talenten en sportverenigingen zijn gekoppeld aan het bedrijfsleven. De gemeente Westland heeft inmiddels besloten geen topsportbeleid meer te voeren en ondersteunt de stichting niet meer.

A. Gebruikers/afnemers

Sporters met een status uit Haaglanden
Bij Den Haag Topsport staan 500 sporters ingeschreven met een status. De verdeling over de negen gemeenten van Haaglanden is als volgt (gegevens uit december 2011):

Gemeente	Aantal sporters met een status
Den Haag	209
Rijswijk	29
Pijnacker-Nootdorp	15
Leidschendam-Voorburg	45
Wassenaar	8
Westland	65
Midden-Delfland	8
Delft	39
Zoetermeer	83
Totaal	**501**

Gemeenten Haaglanden
De negen Haaglandengemeenten zijn ook afnemer van diensten die de stichtingen topsport leveren. Hoewel de gemeente Den Haag en Zoetermeer ook zijn beschreven als beslissers, omdat zij met het vaststellen van topsportbeleid een belangrijke stem hebben in de aansturing van de regionale ondersteuning van topsporters en talenten, zijn zij aan de andere kant gebruikers/afnemers van het uitvoerende beleid. De andere zeven gemeenten zijn uitsluitend afnemers van het door VWS, NOC*NSF en de gemeente Den Haag en Zoetermeer vastgestelde regionale topsportbeleid. Het gaat om de gemeenten Leidschendam-Voorburg, Delft, Rijswijk, Pijnacker-Nootdorp, Wassenaar, Westland en Midden-Delfland.

NTC beachvolleybal en NTC zeilen in Den Haag
De essentie van het NTC-concept is topsport bedrijven, studeren en wonen in en vanuit Den Haag, op lokaal niveau. Een NTC richt zich op één sport. Bij CTO's gaat het om een bundeling van meerdere sporten. In Den Haag wordt met de ontwikkeling van de sportcampus Zuiderpark hard gewerkt aan de realisatie van een CTO. De realisatie staat gepland voor eind 2014.

In 2009 heeft beachvolleybal als eerste topsport in Nederland de status van Nationaal Topsport Centrum (NTC) behaald. Hiermee is voldaan aan strenge voorwaarden op het gebied van organisatie, accommodaties, onderwijs, wonen en medische en maatschappelijke faciliteiten. De kracht van het NTC beachvolleybal zit in de lokale bundeling en een gedegen samenwerking met Den Haag. Als enige grote Nederlandse stad aan zee heeft Den Haag een ideale strategische positie. Die kans wordt optimaal benut. De World Tour Beachvolleybal vindt al enkele jaren plaats in Den Haag. In 2015 komt het WK beachvolleybal naar Den Haag. Via het concept van Beach Team Holland (BTH) is het mogelijk samenwerkingsverbanden aan te gaan met alle benodigde partners. Het NTC en BTH voeren de regie voor alle talenten en topspelers, waarbij het product meer is dan de som der delen. Binnen het NTC werkt BTH samen met de gemeente Den Haag, Den Haag Topsport, SMA (ziekenhuis en specialisten), diverse onderwijsinstellingen in en buiten Den Haag, woningbouwcorporaties DUWO en Vestia, Ministerie van Defensie, Randstad Topsport Academie, Johan Cruyff Instituut, Fitnessbedrijf Absolutely Fit, Free Time Promotion en vele sponsoren.

Het Topzeilcentrum Den Haag is een door NOC*NSF officieel geaccrediteerd Nationaal Topsport Centrum Zeilen (NTC Zeilen) en voldoet daarmee aan alle eisen om topsporters een ideale trainingslocatie te bieden, waar trainen, studeren en wonen goed gecombineerd kunnen worden. Het centrum is dankzij een samenwerking tussen het Watersportverbond, de Gemeente Den Haag en de Jachtclub Scheveningen tot stand gekomen. Sinds mei 2009 is het Internationaal Topzeilcentrum Den Haag in gebruik. Het centrum is opgezet met als doel het zeilen in Den Haag te bevorderen, een goede thuisbasis te zijn voor de Olympische Kernploeg en Talententeams om optimaal te kunnen trainen en een prima locatie te zijn voor het organiseren van wedstrijden. In het centrum is het Watersportverbond gevestigd met de trainingsploegen; de Jachtclub Scheveningen met het secretariaat en havenkantoor en sinds oktober 2010 het InnosportLab zeilen.

RTC's in Haaglanden
In de regio Haaglanden zijn op dit moment negen RTC's gevestigd. Hoewel deze RTC's allemaal door de betreffende sportbonden zijn geaccrediteerd, zijn ze nog niet allemaal door NOC*NSF als RTC aangemerkt. Het gaat om rugby, honkbal, badminton, shorttrack, handbal, zwemmen, schaatsen, voetbal en ijshockey.

6.3 Betrokken actoren en hun ambities

Kaats en Ophey (2011) beschrijven in 'Leren samenwerken tussen organisaties' dat het in de praktijk moeilijk is om aan alle vijf de invalshoeken van samenwerking (Ambitie - Belangen - Relatie - Organisatie – Proces, zie hoofdstuk 4 van deze scriptie) adequaat aandacht te besteden. Het onderzoek in Haaglanden heeft dit ook uitgewezen.

Tijdens de interviews heb ik specifiek gevraagd naar de ambities van iedere organisatie afzonderlijk. Het begrip 'ambitie' betekent het streven om carrière te maken en de daarmee vaak gepaard gaande zucht, dorst naar eer of roem. Deze interpretatie van ambitie is gebaseerd op de ambitie die personen kunnen hebben. In meer algemene zin is ambitie het streven naar een bepaald doel. Het begrip richt zich dan meer op de ambitie die organisaties kunnen hebben, zoals in dit onderzoek (definities uit Wikipedia). De vragen aan de betrokkenen waren gebaseerd op het model van Kaats, waarbij zogenaamde succesindicatoren van belang zijn om de invalshoek 'ambitie' te kunnen analyseren. De gestelde vragen (succesindicatoren) voor de invalshoek 'ambitie' zijn: In hoeverre:

- wordt de ambitie gedeeld (mate van gedeeldheid)?
- is de ambitie voor de partners waardevol (aantrekkingskracht)?
- draagt de ambitie bij aan de strategie van elk van de partners (samenwerkingsstrategie)?
- is de ambitie persoonlijk van betekenis voor de bestuurders en andere sleutelfiguren (persoonlijke betekenis)?

Onderstaand de betrokken actoren uit de krachtenveldanalyse op een rij met daarnaast de door hun geformuleerde ambitie op het gebied van (top)sportondersteuning.

Betrokken actoren	**Ambitie***
<u>Beslissers</u>	
Ministerie van VWS	Top 10 ambitie: het streven van Nederland om structureel tot de 10 beste topsportlanden ter wereld te behoren.
NOC*NSF	Doelstellingen sportagenda 2016: - breedtesportambitie: Van 65% naar 75% sportparticipatie - topsportambitie: Nederland bij de top 10 van de wereld, door optimale omstandigheden voor topsporters en topsportcoaches, een professionele organisatie van de Nederlandse topsport, de marketing en de financiering van topsport. Olympisch Plan ambities: - vitale samenleving - excellente prestaties - economische impact
Provincie Zuid-Holland	Geen topsportambitie, wel breedtesportambitie via 4 speerpunten: - Bevorderen van een gezonde en actieve leefstijl voor ouderen en jongeren - Regionale spreiding en afstemming van sportvoorzieningen - Meer samenwerking tussen buurt, onderwijs en sport - Versterken van de sportinfrastructuur

Gemeente Den Haag	- Den Haag streeft over de gehele linie naar versterking van het topsportklimaat en het topsportniveau in Den Haag. - Extra aandacht gaat uit naar zeven zogenoemde speerpuntsporten: beachvolleybal, zeilen, hockey, schaatsen, voetbal, lange afstandslopen en tennis.
Gemeente Zoetermeer	Topsportbeleid gekoppeld aan breedtesport: - Het bevorderen van topsport en talentontwikkeling om de stad Zoetermeer te promoten en de inwoners van Zoetermeer aan te zetten tot meer sporten en bewegen. - In 2016 staat Zoetermeer bekend als sport- en leisurestad. - Er zijn jaarlijks 4 grote (inter)nationale topsportevenementen in de stad, die veel media-aandacht krijgen.
Beïnvloeders	
Olympisch Netwerk Rotterdam	- De ambitie van Rotterdam Topsport is het bereiken en versterken van de nationale en internationale positionering van Rotterdam als toonaangevende sportstad, waarin de sportinfrastructuur en het organiserend vermogen optimaal zijn ontwikkeld. Het Olympisch Netwerk Rotterdam maakt deel uit van Rotterdam Topsport en sluit zich bij deze ambitie aan H- - Het Olympisch Netwerk Rotterdam ondersteunt de topsporter en het talent in hun sportieve en maatschappelijke ontwikkeling.
Olympisch Netwerk Zuid-Holland	Bij de ambitie van het Olympisch Netwerk Zuid-Holland ligt de nadruk op de breedtesportambitie. De ambities zijn: • Sporten dicht bij huis • Sporten in het hart van de gemeente • Sport en onderwijs samen sterker • Iedereen sport op elke leeftijd Daarnaast is de ambitie: Uitblinken door prestaties. Dat realiseert het Olympisch Netwerk door: • Het versterken van sportverenigingen • Stimuleren van talentherkenning en talentontwikkeling en het bevorderen van de doorstroom van regionale naar landelijke talenten • Creëren van randvoorwaarden en faciliteiten (voorzieningenpakket) voor talenten en topsporters
Sportbonden	- Van de 74 bij NOC*NSF aangesloten sportbonden hebben 14 bonden helemaal geen topsportambitie. - In 5 takken van sport zijn NTC's gerealiseerd. - Daarnaast realiseren veel bonden een RTC. Voor wat betreft talentontwikkeling zijn er in totaal 96 programma's met een meerjarenopleidingsplan.
Toeleveranciers/uitvoerders	
Den Haag Topsport	Den Haag Topsport is hét aanspreekpunt voor alle Haagse topsporters, topsportverenigingen, organisatoren van topsportevenementen en het bedrijfsleven dat in sportsponsoring geïnteresseerd is. Den Haag Topsport richt zich specifiek op zes hoofdtaken: - Verwerving van (inter)nationale topsportevenementen in Den Haag; - Ondersteuning aan evenementenorganisatoren op het gebied van vergunningen, marketing & communicatie en faciliteiten;

	- Ondersteuning en begeleiding van topsporters en topsportorganisaties, als partner en uitvoerder van Olympisch Netwerk Den Haag / Haaglanden; - Verwerving en uitwisseling van kennis en expertise op het gebied van topsport ten behoeve van talenten, topsporters, verenigingen en evenementen; - Versterking van de band tussen bedrijfsleven en topsport in Den Haag (o.a. door werving en behoud van leden van de Sport Business Club Den Haag); -Marketing en promotie van de topsport in Den Haag (o.a. door productie en verspreiding van het kwartaalmagazine Den Haag Sport.
Stichting Zoetermeer Topsport	Zoveel mogelijk sporters uit Zoetermeer ondersteunen bij hun topsportcarrière met als doel hun deelname aan de Olympische Spelen. Het gaat om financiële en materiële ondersteuning van individuele topsporters.
Stichting Topsport Westland	- Topsporters een platform bieden zodat het bedrijfsleven hen wil ondersteunen bij hun sportbeoefening. - Topsporters ambassadeur maken voor de breedtesporters en voor het promoten van Westland.
Gebruikers/afnemers	
De negen Haaglandengemeenten	- Ambities van Den Haag en Zoetermeer: zie beslissers. - Ambities van de overige 7 gemeenten liggen voornamelijk in de sfeer van de breedtesport: ondersteunen van sportstimulering voor jeugd, ouderen, chronisch zieken en mensen met een beperking. - Westland was de enige gemeente die op kleine schaal topsportbeleid omarmde, door bijvoorbeeld de stichting Topsport Westland mee te helpen opzetten. Inmiddels is het topsportbeleid van Westland door de bezuinigingen niet langer van kracht.
NTC beachvolleybal Den Haag	- Nederland behoort tot de beste acht landen ter wereld Algemeen: • Structureel een plaats in de top acht (FIVB) van de wereld bij zowel de dames als de heren. • Eén medaille op de Olympische Spelen van Londen • Instroom van hoogwaardig talent bij zowel jongens als meisjes, als via zijinstroom.
NTC zeilen Den Haag	- Het NTC zeilen is vanaf september 2012 het MEKKA van trainend topzeilend Nederland. In 2018 is het International Sailing Center Den Haag het MEKKA van zeilend Noord-West Europa. In 2028 is het Center de locatie waar de Olympische Spelen voor de disciplines zeilen worden gehouden. - De Watersportverbond Topzeilacademie moet uitgroeien tot de universiteit voor Topzeilend- en Windsurfend Nederland. Een academie waarin talenten de laatste stappen zetten richting een fulltime zeilcarrière binnen de Olympische kernploeg (behalen van medailles op de Olympische Spelen). Een vervolgcarrière als trainer/ zeezeiler of tenminste een leven lang zeilplezier (Sailing for Life). - Standplaats Scheveningen waar studie, topsport en wonen optimaal kunnen worden gecombineerd in een levendige stad aan het water in een inspirerende topsportomgeving welke nog meer bedrijvigheid en watersport zullen aantrekken.
RTC's in Haaglanden	- Ambitie om jonge talentvolle sporters mogelijkheden te geven zich binnen hun sport verder te ontwikkelen, door programma's aan te bieden waarbij sporters van gelijkwaardig niveau met elkaar trainen om de top te

	behalen. - Ieder RTC heeft daarnaast specifieke ambities die per tak van sport en per trainingscentrum verschillen.
Topsporters met een A, B status uit Haaglanden	- Ambities van sporters met A-status: positie in top 8 van de wereld behouden en daarin nog verder stijgen en een medaille op de Olympische Spelen behalen. - Ambities van sporters met B-status: top 16 van de wereld behouden en daarin nog verder stijgen en deelname aan de Olympische Spelen veiligstellen of zelfs een medaille op de Olympische Spelen behalen. - Ambities van sporters met HP-status (High Potential): snelle aansluiting bij de mondiale top-8 en een hoog perspectief op een positie bij de mondiale top-3.
Talenten met een status IT, NT of Belofte uit Haaglanden	-Internationaal Talent (IT): talenten die tot een nationale selectie die tot de top 16 van de wereld, individueel of top 10 in teamverband, behoren hebben de ambitie deze positie te behouden en daarin verder te groeien. - Nationaal Talent (NT): de ambitie is om een positie in de top 16 van de wereld te behalen. - Belofte (Bel): talenten behoren tot de nationale top-5 per leeftijdscategorie en hebben ook de ambitie om die positie te behouden en daarin verder te groeien.

***** In bovenstaand overzicht heb ik gebruik gemaakt van de letterlijk aangeleverde informatie van de partijen zelf op de vraag welke ambitie hun organisatie nastreeft. Opgemerkt moet worden dat veel betrokken actoren het begrip ambitie, missie, visie en doelstelling door elkaar gebruiken. De ambities lopen dus ook uiteen door deze verschillende interpretaties van het begrip ambitie.

6.4 Analyse invalshoeken op samenwerking

Onderstaand de belangrijkste conclusies uit de analyse naar topsportondersteuning in Haaglanden. De analyse is via bovenstaande krachtenveldanalyse en via het model invalshoeken tot samenwerking tot stand gekomen.

<u>Gedeelde ambitie ontbreekt</u>

In het schema in paragraaf 6.3 is te zien dat iedere organisatie een andere ambitie heeft. De ambitie om topsporters en talenten optimaal te ondersteunen en zo veel mogelijk sporters uit Haaglanden af te kunnen vaardigen naar de Olympische Spelen (toptienambitie) wordt niet door alle partijen gedeeld. Het opzetten van een samenwerkingsstrategie voor elk van de partners is onmogelijk als er niet eerst een gezamenlijke ambitie wordt geformuleerd, waarin iedere partner zich kan vinden. Het onder één gezamenlijke noemer brengen van deze ambities is lastig. Dat is de voornaamste reden dat samenwerking binnen het Olympisch Netwerk Haaglanden niet structureel van de grond komt. De partijen hebben te veel uiteenlopende ambities en daaraan gekoppelde individuele belangen.

De ambitie die vanuit het Olympisch Netwerk Haaglanden zou moeten worden uitgedragen betreft het op regionaal niveau optimaal ondersteunen van topsporters en talenten door middel van verenigingsondersteuning, talentherkenning en talentontwikkeling en door het opzetten van een faciliteitennetwerk voor de sporters. Deze ambitie is opgelegd door NOC*NSF bij de oprichting van het Olympisch Netwerk Haaglanden en is niet vooraf met betrokken partijen afgestemd. Het staat zo geformuleerd in de contractuele afspraken die met NOC*NSF zijn gemaakt.

Uit de interviews bleek dat binnen het huidige Olympisch Netwerk Haaglanden te weinig aandacht is besteed aan het levend houden van deze ambitie. Daarbij moet worden geconstateerd dat de trekker van het Olympisch Netwerk, Den Haag Topsport, met name aandacht besteedt aan het onderdeel topsport en talentontwikkeling. De breedtesportambitie van het Olympisch Netwerk Haaglanden is volkomen onderbelicht. Vanuit de achtergrond van Den Haag Topsport is de concentratie op de topsportambitie een logische ontwikkeling.

Het onderzoek wijst uit dat de topsportambitie van het Olympisch Netwerk Haaglanden door de regiogemeenten helemaal niet gedeeld wordt. De kleinere gemeenten binnen Haaglanden hebben niets met deze ambitie. Zij hebben weinig topsporters binnen de gemeentegrenzen, doen nauwelijks aan topsportbeleid en hebben heel andere belangen, namelijk de breedtesport binnen hun gemeente.

Schijnsamenwerking

Daarnaast valt te constateren dat de uitvoerende organisatie van het Olympisch Netwerk, Den Haag Topsport, sterk gericht is op het handelen en doen, namelijk op het organiseren van het faciliteitennetwerk voor de topsporters en talenten en minder op visievorming. De samenwerking met bijvoorbeeld de stichting Zoetermeer Topsport, de stichting Topsport Westland en een aantal kleine gemeenten waarmee op kleinschalig niveau afspraken zijn gemaakt over topsportondersteuning uit zich dan in het nalopen van acties en lijstjes, zoals Kaats het verwoordt in hoofdstuk 5 van zijn boek. Op deze wijze ontstaat er een soort schijnsamenwerking waarin de partners nog wel communiceren over operationele zaken en het verbeteren van de werkwijze, maar niet komen tot de echte dialoog over nut en noodzaak van de samenwerking. De samenwerking vervlakt dan volgens Kaats tot een operationeel project en verliest de samenhang met de oorspronkelijke legitimatie en omgeving. Dit is in Haaglanden heel herkenbaar. Kleinschalig worden er op uitvoeringsniveau best wat acties afgestemd, zoals de afstemming over de keuze van ondersteuning van regionale trainingscentra in Zoetermeer tussen Den Haag Topsport en de gemeente Zoetermeer.

Geen wenkend perspectief

Kaats stelt dat je in een samenwerking het wenkend perspectief levend moet houden en dat dit een bron van inspiratie is en een mobiliserend effect heeft. De ambitie moet voortdurend geagendeerd worden, waardoor het wenkend perspectief en de ambitie zich ontwikkelen en steeds aanpassen aan nieuwe omstandigheden. De afgelopen jaren bleek het moeilijk partners die deel uitmaken van het Olympisch Netwerk Haaglanden bij elkaar te krijgen voor een overleg. Oorzaken waren volgens de geïnterviewde personen het weinig levend en beeldend zijn van het netwerk en onvoldoende duidelijkheid over ‘what’s in it for me!’.

Ontbreken van verbindend leiderschap

Hier is ook de aandacht voor een andere belangrijke invalshoek van samenwerking ‘Relatie’ van belang. In 2011 is een nieuwe alliantiemanager gestart in Haaglanden. De vraag is of de nieuwe alliantiemanager het persoonlijk vermogen heeft tot verbinding. Hoewel het al moeilijk was voor de oude alliantiemanager om partijen bij elkaar te krijgen, is het voor de nieuwe persoon nog lastiger om een in elkaar gezakt netwerk weer nieuw leven in te blazen. Er is geen sprake van verbindend leiderschap. Behalve de noodzaak om een heldere ambitie te formuleren, voorzien van visie, missie en doelstellingen, speelt het wekken van vertrouwen en het investeren in persoonlijke relaties met partners en potentiële partners een belangrijke rol, die wellicht wordt onderschat.

6.5 Model invalshoeken op samenwerking ter discussie

Kaats (2011) stelt met behulp van het model naar de vijf invalshoeken tot samenwerking dat het van belang is om aan alle vijf de invalshoeken aandacht te besteden. Het analyse-onderzoek in Haaglanden dat ik aan de hand van het model van Kaats heb uitgevoerd, leverde wat dat betreft opvallende informatie op. Ik stel dat het model als vijf-eenheid bij een evaluatie-onderzoek niet goed bruikbaar is. De vijf invalshoeken zijn weliswaar van belang als items om samenwerking tussen partijen in kaart te brengen, maar zij zijn niet gelijktijdig van evenredig belang. De invalshoek ‘ambitie’ is van wezenlijk belang en daar volgen direct twee andere invalshoeken op, ‘belangen’ en ‘organisatie’.

Tijdens de interviews kwam telkens naar voren dat eigenlijk al bij de vragen over de eerste invalshoek ‘ambitie’ duidelijk werd dat daar het knelpunt in de samenwerking binnen Haaglanden lag. Als een gezamenlijke ambitie ontbreekt, is er ook nog geen noodzaak om elkaars belangen in kaart te brengen en met elkaar in dialoog te gaan. De geïnterviewde partijen hadden elkaars belangen dan ook niet scherp voor ogen en van oprechte interesse in elkaars belangen was geen sprake. Op de vraag of er sprake was van een heldere rolverdeling tussen de partijen en of er duidelijke afspraken waren gemaakt

werd ontkennend geantwoord. De partijen hebben aangegeven dat zij niet konden ingaan op de procesregie en de procesmatige aspecten van de samenwerking, omdat dat alleen kan als recht wordt gedaan aan de eerste invalshoek, het vaststellen van een gedeelde ambitie.

Ik onderken de indicatoren voor kansrijke samenwerking die Kaats heeft geformuleerd, maar ik constateer dat de vraagstelling over deze indicatoren tijdens de interviews nog helemaal niet leefde bij de betrokken partners in Haaglanden. Het was duidelijk een stap te ver in het samenwerkingsproces binnen de regio.

Ik stel vast dat zowel bij het evalueren van beleid als bij het kijken naar het vraagstuk ‘hoe gaan we het beter doen’ het van belang is de vijf invalshoeken tot samenwerking in fases na te lopen. Als in de analysefase (evaluatie) blijkt dat er geen sprake is van gedeelde ambities is het model daarna niet goed bruikbaar. Het is op dat moment niet interessant om in kaart te brengen hoe de organisatiestructuur van het netwerk eruit ziet, want door het ontbreken van de gezamenlijke ambitie komt samenwerking niet van de grond en de processen tot samenwerking zijn er nog niet. Het begint met het onderzoeken van de ambities van de betrokkenen, daarna het afstemmen van elkaars belangen en vervolgens kan een heldere rolverdeling in kaart worden gebracht voor wat betreft de opzet van de gezamenlijke organisatie.

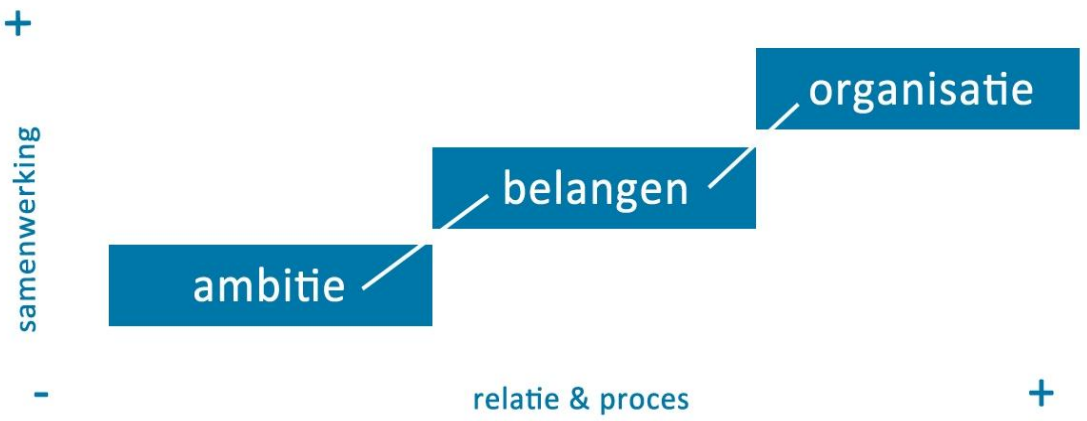
Het model van Kaats is dus wel degelijk bruikbaar, maar dan door het model anders op te bouwen. De invalshoeken ambitie, belangen en organisatie volgen elkaar op, zie figuur 8. In het geval van de casus Haaglanden houdt toepassing van het model tijdens de analysefase op na stap 1, de analyse naar de gedeelde ambitie. De andere twee fases komen niet aan bod door het ontbreken van de gezamenlijke ambitie. In de situatie dat er wel sprake is van gedeelde ambitie, kan het model verder worden toegepast door ook stap 2 en eventueel stap 3 te analyseren. Het is een gefaseerd proces. In het verbeterproces is het wel mogelijk om alle vijf de invalshoeken aan de orde te stellen, maar ook dan dient het verbeterproces volgens de drie fases te worden aangestuurd. Na het met elkaar vaststellen van een gedeelde ambitie kan Haaglanden vervolgens stap 2 en 3 doorlopen in dit verbetertraject: het in kaart brengen van ieders belangen en de rolverdeling voor wat betreft de organisatiestructuur van de samenwerking.

De invalshoeken ‘relatie’ en ‘proces’ zijn van een heel andere orde. Zij zijn verweven door de drietrapsraket heen en zijn eigenlijk de randvoorwaarden om de andere invalshoeken tot samenwerking succesvol te kunnen analyseren of te kunnen verbeteren. Goed persoonlijk samenwerken is de sleutel tot succes. Het werken aan persoonlijke relaties binnen een samenwerkingsverband gebeurt in iedere fase van de samenwerking: tijdens het formuleren van de gezamenlijke ambitie, tijdens het uitwisselen van elkaars belangen en tijdens het maken van afspraken over de opzet van de samenwerking. Dat geldt ook voor de invalshoek ‘proces’. De voortgang van het proces moet voortdurend worden bewaakt gedurende alle fases van de samenwerking: ambitie formuleren, belangen afstemmen en rolverdeling binnen een organisatiestructuur afspreken. Men moet voortdurend met elkaar in gesprek blijven en tot overeenstemming komen om resultaten te boeken binnen de drie andere invalshoeken.

Ik stel dat de invalshoeken ‘relatie’ en ‘proces’ een steeds grotere rol spelen naarmate de samenwerking intensiever wordt beleefd. Bij het formuleren van ambities wordt de onderlinge relatie en de mogelijkheid om samen te werken afgetast. Tijdens deze verkenningsfase naar elkaars ambitie is de procesmatige kant van de samenwerking eenvoudig. Als partijen vervolgens elkaars belangen gaan afwegen en de samenwerking hechter wordt, speelt ‘relatie’ een grotere rol en wordt ook het proces van samenwerking concreter ingevuld. In de derde fase, bij de invalshoek ‘organisatie’, wordt de samenwerking geïntensiveerd, ligt de nadruk op het proces van organiseren en zijn de onderlinge verhoudingen tussen bestuurders van groot belang om het succes van de samenwerking te waarborgen. In mijn aangepaste model is goed te zien dat zowel ‘relatie’ en ‘proces’, uitgezet op de x-as, als de mate van samenwerking, uitgezet op de y-as, in elke volgende fase intensiever in het samenwerkingsproces worden ingezet en worden beleefd.

Onderstaand het aangepaste conceptuele model, met daarin de vijf invalshoeken van het model van Kaats ondergebracht in een nieuwe versie, waarbij duidelijk wordt dat er drie invalshoeken zijn die gefaseerd moeten worden onderzocht en waarbij de invalshoeken relatie en proces als randvoorwaarden een aparte rol spelen tijdens de hele analyse.

Figuur 8: Aangepast model invalshoeken tot samenwerking



Tot slot

Partijen onderkennen het belang van een gedeelde ambitie en constateren zelf dat zo'n gedeelde ambitie op dit moment ontbreekt. De komst van het Olympisch Plan 2028 biedt kansen om de positie van de Olympische Netwerken te versterken, niet alleen in Haaglanden. De ambities van het Olympisch Plan zijn duidelijk geformuleerd en bijna iedere partij, gemeente, provincie of ondersteuningsorganisatie, voelt zich met één of meerdere van de Olympisch Planambities verbonden. Wellicht kan door het benadrukken en verder uitwerken van de Olympisch Plangedachte die gedeelde ambitie worden gerealiseerd. In hoofdstuk 7 over de toekomstvisie van de regionale ondersteuning ga ik dieper in op de regionale ondersteuningsstructuur, aansluitend op de doelstelling dat in 2016 heel Nederland betrokken is bij het Olympisch Plan 2028. Het evaluatierapport over de Olympische Netwerken dat in 2011 in opdracht van NOC*NSF is verschenen doet uitspraken over de Olympische Netwerken Nieuwe Stijl. De adviezen uit het evaluatierapport heb ik voorgelegd aan het elftal van experts dat ik bij het onderzoek heb betrokken en neem ik in hoofdstuk 7 mee.

Hoofdstuk 7 Toekomstvisie

*De komst van het Olympisch Plan 2028 biedt kansen om de positie van de Olympische Netwerken te versterken, niet alleen in Haaglanden. De ambities van het Olympisch Plan zijn duidelijk geformuleerd en bijna iedere partij, gemeente, provincie of ondersteuningsorganisatie, voelt zich met één of meerdere van de Olympisch Planambities verbonden. Het evaluatierapport over de Olympische Netwerken dat in 2011 in opdracht van NOC*NSF is verschenen doet uitspraken over de Olympische Netwerken Nieuwe Stijl. De adviezen uit het evaluatierapport heb ik meegenomen in het onderzoek en voorgelegd aan de diverse partijen die ik bij het onderzoek betrokken heb. Naast uitspraken over de toekomstige ontwikkeling van de Olympische Netwerken, toon ik een model aan de hand waarvan Haaglanden in provinciaal verband het eigen Olympisch Netwerk nieuw leven kan inblazen. Het is een voorstel voor een regionale ondersteuningsstructuur die niet alleen topsporters en talenten maximaal dient te ondersteunen, maar ook moet leiden tot de betrokkenheid van heel Nederland bij het Olympisch Plan 2028.*

7.1 Visie op Evaluatierapport Olympische Netwerken

In het evaluatierapport van BMC, oktober 2011, worden zes aanbevelingen gedaan ten aanzien van de wijze waarop de Olympische Netwerken in de toekomst moeten worden georganiseerd. Deze aanbevelingen heb ik tijdens de diepte-interviews voor de casestudy in Haaglanden getoetst. Onderstaand de beleidsaanbevelingen op een rij, aangevuld met de visie van betrokken partijen.

- *Aanbeveling 1: Er is nu binnen de Olympische Netwerken aandacht voor drie inhoudelijke thema's, verenigingsondersteuning, talentherkenning en talentontwikkeling. Dit is een te beperkt kader. Voorgesteld wordt om de thema's in relatie tot sport te verbreden, zoals de thema's accommodaties, evenementen en gezondheid.*

De betrokkenen stellen dat verbreding goed is, maar dat het wel van belang is niet in de autonomie van lokale partijen te gaan zitten. Veel thema's hebben nu eenmaal een lokale verankering die je moet respecteren. Het netwerk heeft niet altijd een meerwaarde. Je kunt bovenlokaal verbindingen zoeken op het gebied van accommodaties, evenementen, ondersteuning aan topsporters en het samenbrengen van talenten. Op kennisniveau kun je kennis delen in de regio. Het Olympisch Plan brengt veel lokale initiatieven onder een gemeenschappelijke noemer. Dat biedt voordelen om samenwerking en afstemming te realiseren. Telkens moet opnieuw worden ingeschat wat de mogelijkheden tot bovenlokale samenwerking zijn.

- *Aanbeveling 2: Voorgesteld wordt om van selectief NOC*NSF netwerk naar een breder netwerk te gaan, gelieerd aan de Olympische ambitie, OP2028 en partners van het Olympisch Vuur.*

Het zoeken van deze combinatie is goed, vinden vrijwel alle partijen. Je kunt de Olympische ambitie als katalysator voor de Olympische netwerken gebruiken, maar je moet het netwerk niet alleen aan de Olympische ambitie ophangen. Als deze ambitie in 2016 onverhoopt wegvalt heb je niets en bloedt het netwerk dood.

- *Aanbeveling 3: Voorgesteld wordt netwerktaken en uitvoerende taken en het bieden van faciliteiten te ontkoppelen.*
- *Aanbeveling 4: Voorgesteld wordt dat de alliantiemanager een exclusieve functie krijgt ten behoeve van het aangaan en onderhouden van allianties lokaal/regionaal en geen dubbelrol/functie meer heeft.*

Opvallend was dat vrijwel alle partijen in het veld weinig moeite hebben met de dubbelfuncties van alliantiemanagers, faciliteitenmanagers en coördinatoren topsport. Met het samenvallen van taken en het minder exclusief zijn van de functie van alliantiemanager, genoemd in aanbeveling 3 en 4, hebben de betrokkenen bij de drie netwerken in Zuid-Holland geen moeite. Belangrijker vinden zij dat wordt geprobeerd om met weinig middelen gebruik te maken van wat er allemaal al is en dat ook de kennis die er is goed wordt ingezet. Als dat dan minder exclusief is, moet dat maar. De dubbelrol brengt ook

voordelen met zich mee. Vanuit beide functies kunnen nu verbindingen worden gelegd die zowel de sportservicebureaus of stichtingen Topsport als de Olympische Netwerken dienen.

- *<u>Aanbeveling 5:</u> Voorgesteld wordt de financiële bijdrage vanuit NOC*NSF te verbreden naar een bijdrage vanuit de partners van Olympisch Vuur en ophoging van de bijdrage. Daarbij ook inzetten op bijdrage van lokale/regionale partners en gezamenlijk commitment realiseren.*

De meeste experts zien niet direct dat private partijen gaan bijdragen. Dan moet eerst de meerwaarde duidelijk zijn. Het inzetten op een bijdrage van partners wordt een moeizaam proces. Een bijdrage van IPO en VNG gebeurt niet, stelt de alliantiemanager van Zuid-Holland. Je moet een heel goed verhaal neerleggen als je wilt dat partijen ook financieel een bijdrage leveren. Inbreng van middelen komt ook in de toekomst van VWS en NOC*NSF, net als nu. De alliantiemanager van het Olympisch Netwerk Rotterdam vindt dat er een ministerie van Sport en Onderwijs moet komen. Middelen worden vanuit dit ministerie in de topsport gebracht. Van de pot met geld die NOC*NSF krijgt, kan ook een deel naar het goed laten functioneren van de Olympische Netwerken: betaling alliantiemanagers en uitvoeringsorganisaties in alle provincies.

- *<u>Aanbeveling 6:</u> Voorgesteld wordt dat NOC*NSF niet langer de ondersteuning van de Olympische Netwerken op zich neemt, maar zelf een van de partners/opdrachtgevers wordt van ieder Olympisch Netwerk.*

NOC*NSF moet in elk geval boven de partijen staan, stellen de meeste geïnterviewden. NOC*NSF is verantwoordelijk voor de aansturing en moet duidelijke opdrachten meegeven aan de netwerken. Van bovenaf kan strakker worden gestuurd: topsportprogramma's van de bonden afstemmen, wat komt waar, en kwaliteitseisen stellen, het kwaliteitsborgsysteem van de netwerken bewaken. Er moet meer synergie worden bereikt. NOC*NSF zet zich nu nog wel eens tegen zaken af. Ze moeten er wat dichter tegenaan kruipen. Sommige partijen vinden het ook van belang dat NOC*NSF een rol speelt binnen de netwerken zelf, maar daar is niet iedereen het over eens.

7.2 Olympische Netwerken Nieuwe Stijl

Naar aanleiding van het evaluatierapport Olympische Netwerken heeft NOC*NSF samen met de alliantiemanagers een aantal expertmeetings opgezet om te bespreken hoe de Olympische Netwerken Nieuwe Stijl eruit kunnen zien. Diverse partijen hebben met elkaar van gedachten gewisseld over een nieuwe organisatiestructuur. Door het bijwonen van de centrale Olympisch Netwerkbijeenkomsten, de interviews met de diverse alliantiemanagers en de interviews met de ondersteunende organisaties in Haaglanden heb ik een goed beeld gekregen van de wijze waarop deskundigen regionale topsportondersteuning in de nabije toekomst willen opzetten. Hieronder de belangrijkste uitgangspunten bij het ontwikkelen van de Olympische Netwerken Nieuwe Stijl:

Behoud de netwerken volgens het 'bloemdenken'

De Olympische Netwerken moeten in stand worden gehouden. Daarover zijn alle partijen het eens. Het is hard nodig de talenten uit de regio te ondersteunen. Het nieuwe beleid van NOC*NSF (sportagenda 2013-2016) steunt slechts 8 takken van sport. De rest is nu aangewezen op lokale en regionale initiatieven en op het bedrijfsleven. De Olympische Netwerken kunnen sport constant onder de aandacht brengen bij beslissers, zowel op het gebied van topsport als van breedtesport. De netwerken zorgen ervoor dat alle partijen binnen de provincie mee gaan delen in de Olympisch Plangedachte. De rol moet verbindend zijn, niet uitvoerend. Het gaat om het samenbrengen van partijen, die vervolgens samen afspraken maken over gezamenlijke initiatieven. Dit bij voorkeur volgens de structuur van de groeiende bloem naar het voorbeeld van het Olympisch Netwerk in Overijssel. Het Olympisch Netwerk bestaat uit een agendagroep, een regiegroep en alle bloemblaadjes met in ieder blaadje een verbinding van een bepaalde bedrijfstak of samenwerkende partijen. Zie toelichting in hoofdstuk 2.

*Aansturing vanuit NOC*NSF moet strakker*

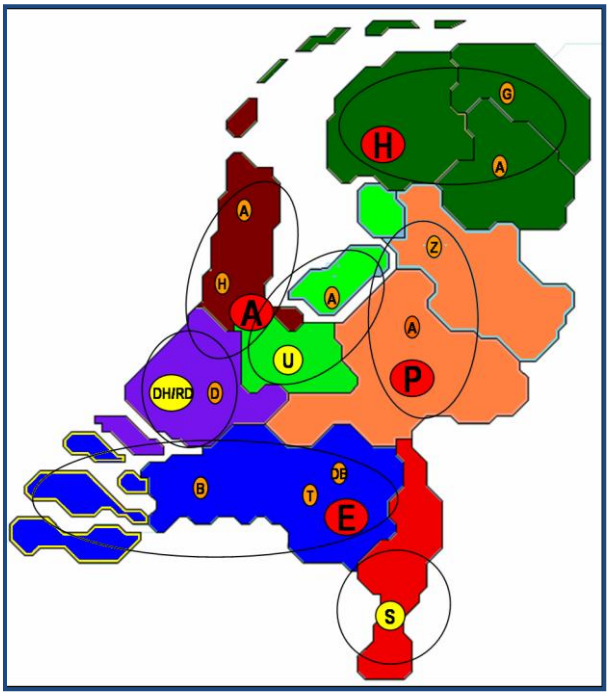
De Olympische Netwerken moeten blijven bestaan, maar de aansturing vanuit NOC*NSF moet strakker. De kwaliteit van de verschillende regionale netwerken verschilt enorm. Het zou goed zijn als NOC*NSF aan alle netwerken kwaliteitseisen stelt. De alliantiemanagers moeten een duidelijke opdrachtformulering meekrijgen: missie, visie en doelstellingen moeten worden benoemd. Maar ook mandaat, geld, mankracht en een uitvoeringsorganisatie zijn noodzakelijk om succesvol te kunnen zijn.

*Meer kennisdeling vanuit NOC*NSF*

NOC*NSF ontwikkelt zoveel kennis, maar deelt dit onvoldoende met de Olympische Netwerken op regionaal niveau. De kennis moet terug naar de basis.

Beperk het aantal regionale netwerken

Het voorstel van NOC*NSF is om van dertien netwerken naar zeven netwerken te gaan. Het overgaan op maximaal zeven netwerken sluit beter aan bij de organisatie van de CTO's/NTC's, waarbij nu vier centra zijn gerealiseerd en mogelijk tot maximaal vijf locaties uitbreiding mogelijk is. Het past ook beter bij de regionale indeling van de sportbonden. Een ander belangrijk gegeven is het teruglopend budget vanuit de Lotto. Ook dat is een argument om het aantal netwerken terug te brengen en te kunnen bezuinigen op de kosten. De alliantiemanagers in Zuid-Holland stellen dat het inderdaad mogelijk is om ook in Zuid-Holland over te gaan van drie naar één netwerk. Tijdens de bijeenkomsten blijkt dat ook de overige alliantiemanagers niet negatief staan tegenover het voorstel. Het tijdstip waarop NOC*NSF tot inkrimping wil overgaan, 1 januari 2013, vinden de partijen echter niet realistisch. Hiernaast is het voorstel van NOC*NSF in kaart gebracht. Te zien is dat aansluitend bij de CTO voorzieningen verschillende netwerken bij elkaar worden gebracht.



Figuur 9: Voorstel NOC*NSF inkrimping Olympische Netwerken (van 13 naar 7 netwerken)

Ieder netwerk behoudt zijn eigen identiteit

In hoofdstuk 2 is het functioneren van de Olympische Netwerken aan de orde gesteld. Gebleken is dat ieder Olympisch netwerk eigen invalshoeken, ambities en betrokken partners heeft en zich richt op de specifieke regionale situatie. Overijssel heeft een voorbeeldrol voor de provinciale netwerken. Het is het laatste Olympisch Netwerk dat in Nederland is opgericht. Je kunt dit provinciale netwerk niet vergelijken met het netwerk van de provincie Zuid-Holland en de netwerken van de grote steden Rotterdam en Den Haag. Qua omvang en qua historie verschillen deze netwerken enorm. In Overijssel lukt samenwerking goed, omdat er geen exponent is die alles voor zichzelf opeist, zoals in Den Haag en Rotterdam. De partners hoeven geen financiële middelen in te leggen. Overijssel laat zien dat het netwerk partners iets te bieden heeft en is succesvol in het binden van partners. Bij Den Haag en Rotterdam richt het netwerk zich op de eigen stad en op citymarketing en alles wat daarmee samenhangt. Dan praat je over hele andere grootheden. Dat is uniek voor de grote steden en kan niet gezamenlijk. Eigenlijk zou de G4 een status aparte moeten krijgen. Dit zijn grote stedelijke netwerken gefinancierd door de grote steden zelf. Het model van de groeiende bloem dat Overijssel gebruikt is wel van belang om ook in Zuid-Holland de partijen beter in kaart te brengen en het overzicht te krijgen.

Nieuwe overlegstructuur zorgt voor aansluiting lokale overheden
De overlegstructuur aan de top dient ervoor om het ambitieniveau van het Olympisch Plan in de gaten te houden. NOC*NSF geeft zelf aan dat het moeilijk is om de lokale overheden te betrekken bij het beleid. Zij willen dit organiseren via de Olympische Netwerken. De alliantiemanager van Rotterdam stelt de volgende structuur voor. Anderen sluiten zich hierbij aan. Het overlegorgaan zou kunnen bestaan uit zeven alliantiemanagers van de Olympische Netwerken, vier vertegenwoordigers vanuit de G4, één vertegenwoordiger vanuit de 85+ gemeenten en één vertegenwoordiger van NOC*NSF. Het overleg is één keer per maand. De vertegenwoordigers van de diverse bonden (bijvoorbeeld tien sportbonden uit de top-10 ambitie) sluiten één keer per kwartaal bij dit overleg aan. Op deze manier heb je zowel provincies als gemeenten bij de ambities van het Olympisch Plan betrokken.

Naast topsport ook breedtesportambitie
De Olympische Netwerken zijn belangrijk voor topsport en breedtesport. Doelstellingen zijn: Top 10 ambitie en van 65% naar 75% sportparticipatie. Het netwerk in Zuid-Holland zet ook op beide sporen in. In stedelijke netwerken zoals Rotterdam en Den Haag wordt vooral ingezet op topsport. Daar zijn wel afdelingen opgezet speciaal voor de breedtesport, zoals de stichting Sport en Recreatie in Rotterdam, maar die afdeling staat eigenlijk los van het Olympisch Netwerk Rotterdam, dat is gekoppeld aan Rotterdam Topsport.

Binnen de regio kan samenwerking rond topsportondersteuning alleen succesvol zijn als er ook aandacht is voor regionale samenwerking op het gebied van de breedtesport. De Olympische netwerken moeten breder worden ingestoken en alle bouwstenen van het Olympisch Plan moeten een plaats krijgen. Dan ontstaat meer draagvlak van kleinere gemeenten binnen de regio om samen te werken inzake (top)sportontwikkeling en het realiseren van een Olympisch sportklimaat.

Zorg voor lokale binding
De Olympische netwerken bieden de kans om talenten een perspectief te geven. Zij kunnen middelen bij elkaar brengen. Het is van belang een slimme koppeling te maken naar lokale partijen. Met name de breedtesport heeft vooral lokale binding. In het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen willen lokale partijen wel bijdragen aan sport binnen hun gemeente. Zij hebben iets met lokale binding: trots op hun stad. Binding scheppen in provinciaal verband is veel moeilijker. De Zuidhollander bestaat niet. Wat dat betreft kunnen misschien het Olympisch Plan 2028 en de Dutch Delta Games wel aanzetten tot provinciale verbondenheid.

Afstemming met sportbonden vergroten
Het contact en de afstemming met de sportbonden op regionaal niveau is wisselend en kan worden vergroot. Er zijn bonden die de regionale structuur wel goed geregeld hebben op breedtesportniveau, maar vaak niet op topsportniveau. Topsport is meestal iets van de landelijke bond. Bij grote bonden wordt het topsportbeleid nog wel gedelegeerd aan de regio's. Daar is dus wel samenwerking mogelijk op regionaal vlak. Kleinere sportbonden hebben op regionaal niveau helemaal geen kennis over topsport. Dat wordt overgelaten aan de landelijke sportbond.

Meer mogelijkheden voor minder sporters
Het aantal topsporters met een A, B of HP status dat nu door de regionale netwerken wordt ondersteund bedraagt circa 800. Daarnaast worden bijna 2500 talenten (IT en NT) ondersteund en nog 3000 Beloften. Dit aantal is te veel. De focus komt op minder sporten te liggen en de talentprofielen moeten worden aangepast. Op die manier zijn er ruimere mogelijkheden voor weliswaar minder sporters.

Inzetten samenwerkende begeleidingsteams
Op dit moment werken er allerlei instanties langs elkaar heen om de sporter te begeleiden: de faciliteitenmanager, de talentbegeleider, de studiebegeleider, de topsport lifestylecoach en de Randstad loopbaanadviseur. NOC*NSF wil ernaar streven dat samenwerkende teams ontstaan die gezamenlijk zorgen voor optimale begeleiding van de sporters.

Faciliteitennetwerk zo dicht mogelijk bij de sporter brengen
De sporter wil graag dicht bij huis sporten en om alles niet te veel tijd en inspanning te laten kosten is het van belang de uitvoering van het faciliteitennetwerk dicht bij de sporter te brengen.

CTO voorzieningen beschikbaar voor alle sporters uit het Olympisch Netwerk
De Olympische Netwerken leveren nu een minimum voorzieningenpakket aan topsporters en talenten, terwijl de CTO's en NTC's een optimaal voorzieningenpakket leveren aan hun aangesloten sporters. NOC*NSF ziet graag dat in de toekomst het CTO/NTC ook voorzieningen levert aan niet bij hen aangesloten topsporters en talenten. De beste medische voorzieningen en de mogelijkheden voor de combinatie studie en sport worden dan vanuit het CTO geleverd aan een brede groep topsporters en talenten. De samenhang tussen de CTO's/NTC's en de Olympische Netwerken is onvoldoende. NOC*NSF ziet graag in de toekomst volledige samenwerking tussen beide partijen, met daarbij een sturende rol voor de CTO's/NTC's.

7.3 Aanbevelingen regionale ondersteuning in Haaglanden
De analyse in hoofdstuk 6 liet zien dat er geen heldere taak- en rolverdeling binnen de regio Haaglanden is en dat de oorzaak ligt in het ontbreken van een gezamenlijke ambitie tussen de samenwerkende partijen. Wie heeft welke contacten? Wie wordt voor welke bijeenkomsten uitgenodigd? Wie voert de regie? Dit moet meer in elkaar schuiven. De betrokken experts stellen zelf dat er nu verschillende belangen zijn. De vertrekpunten van al die partijen zijn niet hetzelfde. Den Haag legt een claim op de beachsporten, de één stelt het evenement centraal, de ander de accommodaties. Het belang moet de topsporter zelf zijn. Hoe kunnen we die het beste ondersteunen? Investeringen moeten plaatsvinden in regionaal verband en uitgezocht moet worden wat regionaal de sterkten zijn en wat partijen in Haaglanden bindt vanuit het gemeenschappelijk belang.

Er zijn goede mogelijkheden om binnen de regio met elkaar samen te werken. Partijen kunnen gebruik maken van elkaars faciliteiten. Het is ook een kwestie van gunnen en vertrouwen, waarbij ieder zijn eigen identiteit en sterke punten behoudt:

- Zoetermeer heeft turnen en atletiek en een PGA school golf, ziet kansen in een verder opzetten van een samenwerkingsverband met ADO via amateurvoetbalvereniging DSO en mist nog steeds een LOOTschool, hoewel alle scholen aan topsportfacilitering doen. Verder is de ligging van Zoetermeer sterk. Midden in het Groene Hart, tussen de grote steden.
- Den Haag is goed in strand en zeesporten: beachvolleybal en zeilen. Den Haag krijgt in 2014 het WK hockey. Zoetermeer zou graag met MHCZ tijdens het WK een land willen hosten.

Naast de aanbevelingen voor wat betreft de opzet van de toekomstige regionale ondersteuning in Nederland hebben de experts rondom de analyse naar de casus Haaglanden adviezen gegeven over de wijze waarop binnen Haaglanden de topsportondersteuning in de toekomst verbeterd kan worden. Hieronder de belangrijkste aanbevelingen van de geïnterviewde experts op een rij:

Stap voor stap
Zuid-Holland kent drie Olympische Netwerken. Advies is om eerst de samenwerking binnen Haaglanden te optimaliseren (stap 1) en vervolgens pas de drie netwerken goed te laten samenwerken (stap 2). De intentie is om Haaglanden sterker te maken. Belangrijk daarbij is het omschrijven van het strategische, tactische en operationele doel. Het strategische doel is om Haaglanden een prominentere rol te geven in Zuid-Holland. De regiogemeenten van Haaglanden kunnen in Haaglandenverband aanhaken bij de ontwikkelingen rond de Metropoolregio.

Praat over talentontwikkeling en een stichting voor talenten
Blokpoel vindt het jammer dat de kleinere gemeenten nog steeds niet echt meedoen in de regionale ondersteuning van topsporters en talenten. Het is wel logisch. Zij hebben slechts een aantal topsporters binnen de gemeentegrenzen. Topsport leeft niet in die gemeenten. Je kunt wel praten over talenten. Talentontwikkeling geeft aansluiting op de breedtesport. Dat is voor deze partijen meer toegankelijk. Je

zou de stichting Den Haag Topsport ook geen topsportstichting moeten noemen. Dat is meer iets voor het evenementenbeleid. Je kunt beter spreken van een stichting voor talenten.

Koppel evenementenbeleid los van begeleiding van topsporters
Het onderdeel evenementen hoort niet bij het begeleiden van topsporters en talenten. Dat is een apart specialisme. Dit moet je ook niet samenvoegen, zoals nu het geval is bij Den Haag Topsport als onderdeel van Den Haag Marketing.

Eén faciliteitennetwerk voor heel Zuid-Holland
De sporter dient centraal te staan. Er moet daarom één faciliteitennetwerk komen voor heel Zuid-Holland. Elke front-office kan daar dan gebruik van maken. Eigenlijk zou er één pakket aan diensten moeten zijn voor alle sporters uit de hele regio. De faciliteitenmanager mag niet vanuit een commerciële achtergrond worden ingezet. Het gaat om de exclusiviteit, de kennis van de faciliteitenmanager. De kwaliteitseisen voor de organisatie van het faciliteitennetwerk worden opgelegd door NOC*NSF en worden verfijnd door de kwaliteitseisen vanuit het eigen netwerk.

Begeleiding van sporters door trainingscentra en verenigingen
Er is in Haaglanden een geweldig faciliteitennetwerk opgezet om sporters op tal van manieren te ondersteunen. Er wordt echter nog onvoldoende gebruik gemaakt van alle aangeboden voorzieningen. De invloed en ondersteuning van trainers en coaches is van groot belang. Zij moeten beter op de hoogte worden gebracht van alle faciliteiten en ondersteuningsmogelijkheden. Zij zijn de basis en staan dicht bij de sporters. Den Haag Topsport is niet in staat om die ondersteuning op een juiste efficiënte manier te bieden. Den Haag Topsport staat te ver af van de sporter. De begeleiding van sporters ligt bij de regionale trainingscentra en de verenigingen. Zij staan veel dichter bij de sporter. Den Haag Topsport kan hooguit een helpdeskfunctie vervullen: alleen ondersteunend en de juiste faciliteiten bij elkaar zien te krijgen en daarnaast toezien op de kwaliteit van het netwerk. De rol bestaat dan uit de verantwoordelijkheid voor het faciliteitennetwerk en voor het ondersteuningsfonds. De financiering van het ondersteuningsfonds kan mogelijk bij de businessclubs worden neergelegd.

Belangrijke taak voor Universiteiten en Hogescholen bij ondersteuning
De betrokkenheid en invloed van Universiteiten en Hogescholen moet meer worden benut. Haaglanden moet gebruik maken van de kennis en expertise die kan worden opgedaan bij deze onderwijsinstellingen. Die kennis is bruikbaar voor zowel studenten/sporters als voor trainers/coaches. Via het onderwijs kan worden gewerkt aan de ontwikkeling van de kwaliteit van trainers en sporters. Het is mogelijk om in het nieuwe sportcomplex Zuiderpark bij de Haagse Hogeschool een internationaal trainingscentrum te realiseren. De kennis die daar wordt opgedaan, kan worden ingezet voor de eigen mensen in de regio.

Samenbrengen van businessclubs
De stichting Zoetermeer Topsport vraagt zich af of men niet efficiënter en slagvaardiger kan samenwerken binnen de regio. Er zijn partijen die in verschillende businessclubs deelnemen. Misschien is het mogelijk om de lokale businessclubs uit Haaglanden onder te brengen in een branchevereniging. Die businessclubs hebben een gezamenlijk belang. Het Haagse magazine sport houdt binnenkort op te bestaan, is te duur. Het Zoetermeerse topsportmagazine zou goed samen kunnen gaan met het Haagse blad. Zo zouden de businessnetwerken van Zoetermeer en Den Haag met elkaar kunnen worden verbonden. Den Haag Topsport sluit zich bij dit idee aan. De businessclubs zijn gelieerd aan evenementen. De gelden worden ingezet voor evenementenondersteuning en het wordt door die koppeling steeds moeilijker om meer te doen voor individuele topsporters. De experts pleiten voor plaatselijke initiatieven om lokale sporters te ondersteunen en het koppelen van businessclubs, waarbij bundeling van krachten hopelijk meer mogelijkheden biedt dan alleen de ondersteuning van topsportevenementen.

7.4 De optimale (top)sportinfrastructuur Haaglanden in breder verband

De provincie Zuid-Holland is omvangrijk. Het gaat om totaal 76 gemeenten met daarin ook nog de status aparte van twee steden uit de G4, Rotterdam en Den Haag, die nu beschikken over een eigen Olympisch Netwerk. De huidige ondersteuningsstructuur in Zuid-Holland is niet logisch. Er is een vreemde situatie ontstaan doordat het RSTT werd opgeheven. Nu valt de ondersteuning van de Haaglanden topsporters onder Den Haag Topsport. Dit is geen regionale organisatie, maar een partij met een Haags belang. De regiogemeenten zijn hier niet gelukkig mee. De gemeenten die buiten Rotterdam en Haaglanden vallen blijven over en vallen nu onder de vlag van het Olympisch Netwerk Zuid-Holland. Dit is best een grote regio met veel gemeenten die je niet onder één noemer kunt brengen.

Nieuwe organisatiestructuur

De gesprekken met de drie Olympische Netwerken en de stichtingen Topsport uit Zuid-Holland leiden tot het volgende voorstel: Den Haag Topsport (dat nu de rol van het regionale steunpunt RSTT heeft overgenomen) gaat over in een nieuwe brancheorganisatie, een regionale topsportorganisatie voor heel Zuid-Holland, behalve Rotterdam. Den Haag trekt samen op met Rotterdam Topsport, binnen het nieuwe samenwerkingsverband van de Metropoolregio (invulling van de pijler sport). De twee regionale ondersteuningsorganisaties, Rotterdam en Den Haag, houden de ondersteuning van topsporters en talenten als specialisme en hebben daarnaast een aantal front-offices bij de stichtingen Topsport of sportservicebureaus in de betrokken steden: Zoetermeer, Dordrecht, Alphen aan den Rijn en Leiden.

Het is vooral van belang om het netwerk van het Olympisch Netwerk Zuid-Holland verder te versterken. Rotterdam en Den Haag worden dan wel door de alliantiemanager van Zuid-Holland betrokken bij het netwerk. Zij hebben het netwerk minder nodig stellen de experts. De alliantiemanager van Zuid-Holland moet focussen. Er zijn in Zuid-Holland 76 gemeenten. Dat is te veel. De alliantiemanager richt zich bij voorkeur op de G33 gemeenten en/of 85+ gemeenten (gemeenten met meer dan 85.000 inwoners). De kleinere gemeenten worden door de VSG ondersteund en de twee grote (Rotterdam en Den Haag) bedruipen zichzelf.

Eén alliantiemanager voor heel Zuid-Holland

De huidige drie Olympische Netwerken, die nu worden aangestuurd door drie alliantiemanagers vanuit Den Haag Topsport, Rotterdam Topsport en Sportservice Zuid-Holland zijn niet meer nodig. Er komt slechts één alliantiemanager, die vanuit neutraal terrein apart kan werken. Die mogelijkheid bestaat doordat het geld voor de drie alliantiemanagers dat nu via NOC*NSF wordt betaald (3 * 15.000 euro) wordt samengebracht tot 45.000 euro. Hiervan kan één alliantiemanager aan het werk.

Zowel topsport als breedtesport

De alliantiemanagers horen zowel de belangen te behartigen van de topsport als van de breedtesport. Eigenlijk is dit niet te combineren. In Zuid-Holland komen de drie alliantiemanagers allemaal zelf uit de topsport. De alliantiemanager van Den Haag Topsport houdt zich alleen bezig met topsport en heeft ook daarvan de kennis in huis. Dat geldt ook voor de alliantiemanager van Rotterdam Topsport. Ook hij is vanuit topsport betrokken bij het Olympisch Netwerk. De praktijk leert dat alleen de alliantiemanager van sportservice Zuid-Holland van beide markten thuis is. Tijdens de interviews bleek dat alle gesproken alliantiemanagers voor Sportservice Zuid-Holland wel een rol zien weggelegd als organisatie van waaruit het Olympisch Netwerk wordt aangestuurd en die ook de alliantiemanager levert voor heel Zuid-Holland.

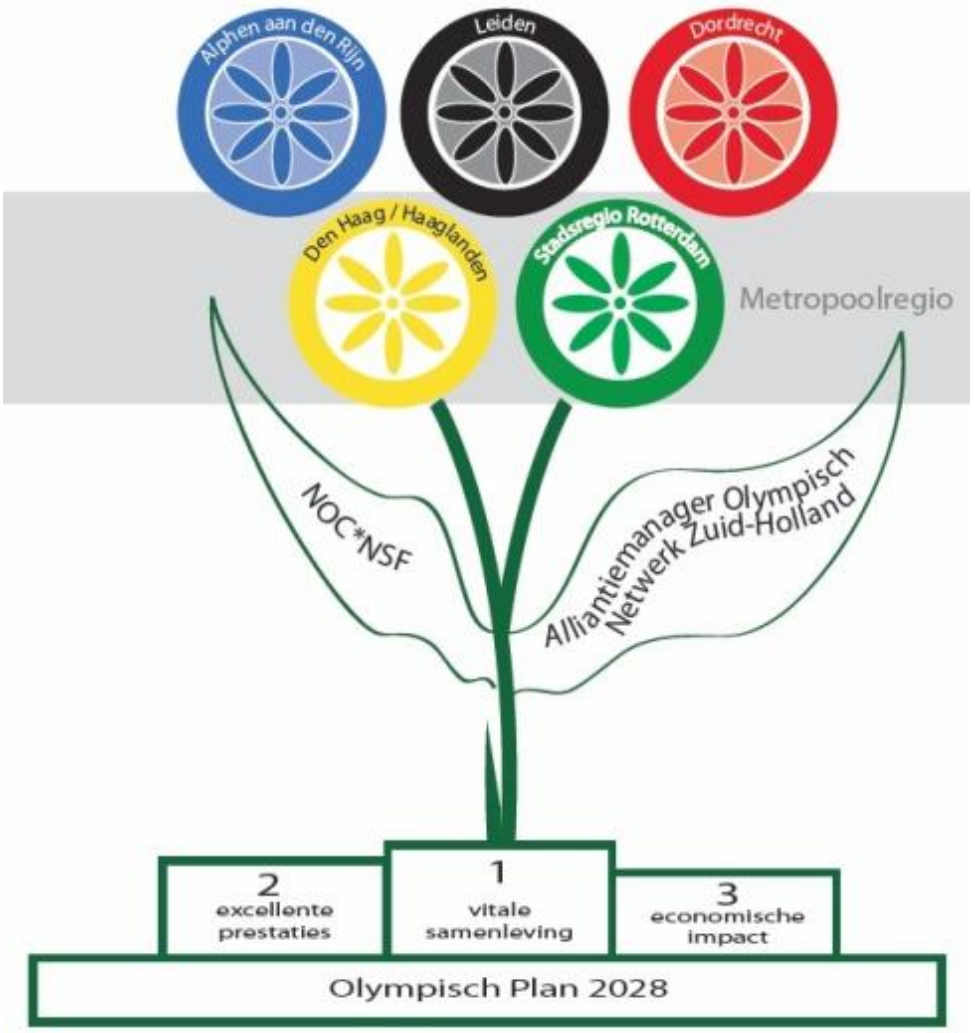
Gedeelde ambitie

Om tot een gedeelde ambitie te komen is het voorstel om de ambities van het Olympisch Plan als leidraad te nemen voor de samenwerking binnen de provincie Zuid-Holland. De oorspronkelijke acht ambities uit het Olympisch Plan zijn nu samengebracht tot drie heldere ambities: vitale samenleving, excellente prestaties en economische impact. Dat zijn drie uiteenlopende ambities, die afwisselend en in verschillende sterkte toepasbaar zijn op de missie en visie van vrijwel elke organisatie. Voorstel is dat de drie Olympische Netwerken in Zuid-Holland vanuit deze gezamenlijke drie ambities de samenwerking tussen partijen tot stand brengen.

Vijf bloemen van Zuid-Holland: een boeket

Terugkomend op het 'bloemdenken' en de good practice van het Olympisch Netwerk Overijssel, stel ik voor dat Zuid-Holland zou moeten bestaan uit vijf bloemen. Zie onderstaand conceptueel model (figuur 10). Door de structuur van het Olympisch Netwerk in te richten volgens 'de bloem van Overijssel' kunnen in elk bloemblad gelijkgestemde partijen met een gezamenlijke ambitie gekoppeld aan een van de drie Olympisch Plan ambities met elkaar samenwerken. De betrokkenen houden contact met elkaar en zorgen voor kennisoverdracht en onderlinge afstemming via de afgevaardigden van ieder bloemblad in de regiegroep. De vijf bloemen worden met elkaar verbonden tot een boeket, aangestuurd door de alliantiemanager Zuid-Holland en met aansturing, begeleiding en ondersteuning van de landelijke sportkoepel NOC*NSF. Naast Den Haag/Haaglanden en de stadsregio Rotterdam (samen de Metropoolregio) komen daarbij de drie bloemen van het huidige Olympisch Netwerk Zuid-Holland: Leiden, Alphen en Dordrecht.

Figuur 10: Organisatiestructuur Olympisch Netwerk Zuid-Holland



Faciliteitennetwerk

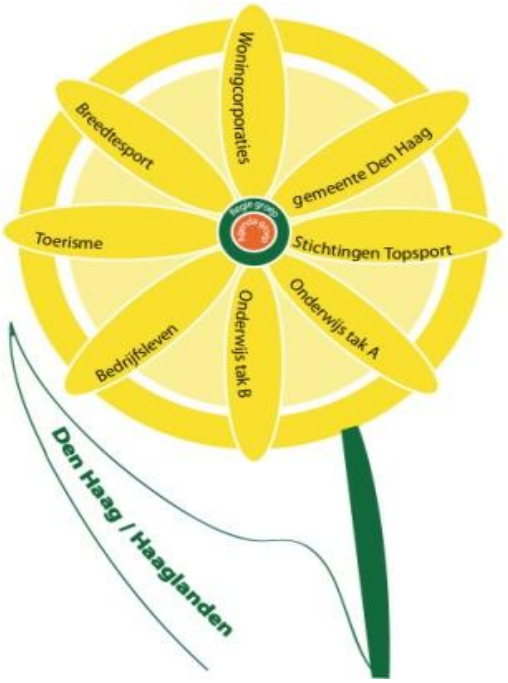
Voor wat betreft het faciliteitennetwerk zouden dan de A en B sporters centraal kunnen worden ondergebracht bij Sportservice en Den Haag en Rotterdam. De Nationale Talenten (NT's) en Internatonale Talenten (IT's) kunnen worden ondergebracht bij de front-offices. Het faciliteitennetwerk zou in de toekomst meer moeten aansluit bij de NTC's en de RTC's. Van daaruit dient de begeleiding van sporters plaats te vinden.

CTO Metropool Rotterdam – Den Haag
Mogelijk kan er in de Metropoolregio Rotterdam-Den Haag nog een extra CTO worden opgezet: CTO Metropool R'dam-DH. Dat bestaat eigenlijk al, alleen niet onder deze officiële noemer en dus zonder steun van de rijksoverheid. Een centraal deel van het CTO is dan gevestigd in Rotterdam-Zuid en het andere onderdeel in het Zuiderpark in Den Haag.

In figuur 11 de uitwerking van de bloem van Haaglanden. In de bloemblaadjes zijn de partijen weergegeven waarmee op dit moment binnen het Olympisch Netwerk Den Haag/Haaglanden contacten zijn en waarmee ook binnen het faciliteitennetwerk wordt samengewerkt. Het model is een groeiende bloem. Dat betekent dat er in de toekomst veel meer bloemblaadjes bij kunnen komen en het netwerk zich telkens uitbreidt met nieuwe betrokken partners.

Toelichting: De agendagroep bestaat uit den Haag Topsport, gemeente Den Haag en vertegenwoordigers van de gemeenten Haaglanden. De regiegroep bestaat uit de vertegenwoordigers van de onderstaande negen bloemblaadjes (samenwerkingsverbanden):

- Gemeente Den Haag: beleidsadviseurs Welzijn, Sport, Gezondheid, Evenementen etc.
- Gemeenten Haaglanden: Rijswijk, Pijnacker-Nootdorp, Zoetermeer, Westland, Wasssenaar, Leidschendam-Voorburg, Delft, Midden-Delfland;
- Stichtingen Topsport: Den Haag Topsport, Zoetermeer Topsport, Topsport Westland;
- Onderwijs tak A: Universiteiten, HBO scholen;
- Onderwijs tak B: MBO scholen (sport en bewegen) zoals ID College, Mondriaan, LOOTschool (Segbroek), Topsportvriendelijk Onderwijs;
- Bedrijfsleven: MKB, VNO-NCW West;
- Toerisme: Zuid-Hollands bureau voor toerisme, Den Haag Marketing;
- Breedtesport: Haagse adviesraad voor de sport, Sportraad Delft, sportbonden (met lokale vertegenwoordigers versterkt);
- Woningbouwcorporaties



Figuur 11: de groeiende bloem van Den Haag/Haaglanden

Tot slot
Nu duidelijk is op welke wijze partijen via het aangepaste model van Kaats (hoofdstuk 6) tot samenwerking kunnen komen en op welke wijze het samenwerkingsmodel binnen de regio Haaglanden en in breder verband binnen de provincie Zuid-Holland eruit zou kunnen zien (hoofdstuk 7), is het tijd voor de conclusies van dit onderzoek.

Hoofdstuk 8 Conclusies

In dit laatste hoofdstuk passeren enkele eerder besproken deelonderzoeken nogmaals de revue. Daarbij geef ik antwoord op de kennisvraag (welke organisatiekundige kennis is relevant om de regionale topsport-ondersteuningsstructuur te analyseren en te optimaliseren?) en de onderzoeksvragen (deelvragen) zoals die in hoofdstuk 1 geformuleerd zijn. Ik sluit het onderzoeksrapport af met reflectie op het onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek.

8.1 Ondersteuning van topsporters vraagt om maatwerk

In hoofdstuk 2 is ingezoomd op de landelijke, regionale en lokale initiatieven die zijn genomen om de topsport- en talentontwikkeling op een hoger peil te brengen. Veel partijen zijn op zoek naar de juiste weg en de juiste strategie om ondersteuning aan topsporters en talenten optimaal te kunnen aanbieden. Dat komt doordat er voortdurend nieuwe ontwikkelingen gaande zijn, zoals de recente opzet van de CTO's, NTC's en RTC's, de uitwerking van de Olympisch Plan ambities, de Metropoolontwikkeling in de regio Rotterdam –Den Haag en de zoektocht naar een ideale regionale sportinfrastructuur rondom de Olympische Netwerken die eind december 2012 gestalte moet krijgen.

Volgens Rubingh (interview d.d. 30-11-2011) is het Nederlandse systeem van topsportondersteuning versnipperd. De sport in Nederland is binnen de sportverenigingen georganiseerd en op regionaal niveau is een begeleidingsstructuur ontstaan. Er zijn zoveel aspecten die een rol spelen rond de topsporter en het talent. Er is een versnippering van sportverenigingen en sportorganisaties, die allemaal vanuit hun eigen belang een bijdrage leveren aan topsportondersteuning. Wij kennen in Nederland de LOOTschool, de trainer, het gezin, maar ook ondersteunende instanties op het gebied van mentale, fysieke en motorische aspecten. Greet Hellema, oud-roeister, heeft in 1991 de basis gelegd voor de regionale steunpunten met het doel al deze radertjes in het proces van ondersteuning te laten samenwerken.

Rubingh ziet in Nederland een snelle ontwikkeling van het Long Term Athlete Development systeem (LTAD). NOC*NSF heeft dit Canadese systeem omarmd. Onze interpretatie van dit model is om tot hoge leeftijd plezier te beleven aan sport. Op alle niveaus zijn mensen nodig die vanuit een professionele benadering ondersteuning bieden. Het komt daarbij volgens Rubingh aan op integrale afstemming, op het goed organiseren van de ondersteuning van sporters. Ook talentontwikkeling moet direct vanuit een integrale benadering worden aangepakt.

Wij hebben een ondersteuningsstructuur van eilandjes. Doen allemaal ons eigen ding vanuit ons eigen belang. Dat is geen integrale benadering. De Olympische netwerken kunnen volgens Rubingh niet integraal begeleiden. Het is een te complex systeem en het is ook nog eens per tak van sport verschillend. De takken van sport vragen om een verschillende benadering. Er zijn Olympische sporten en niet-olympische sporten. Er zijn kijksporten die veel publiek trekken en geen kijksporten.

- Voetbal, tennis, wielrennen en golf is big business: dit zijn mediagenieke sporten, die gaan het zelf regelen;
- Atletiek en zwemmen kun je klokken;
- Schoonspringen en turnen zijn meer jurysporten en die kun je niet meten.

Atleten steunen is maatwerk, stelt Rubingh. Zij hebben baat bij afstemming. Rubingh heeft hiervoor het zandlopermodel ontwikkeld: Aan de bovenkant alle ondersteuningsinstanties en kennisinstituten, aan de onderkant de atleten, topsporters en talenten. In het midden de Olympische Netwerken. Doel van hen is het in kaart brengen van vragen en daarop de antwoorden te zoeken. Elke vraag vraagt om een uniek antwoord. Dus om maatwerk!

Ondersteuning van topsporters is maatwerk en dat moet door professionals worden gedaan. Het is belangrijk om dat netwerk van professionals goed te organiseren. De Olympische Netwerken moeten de lijnfactor zijn en alle partijen bij elkaar brengen.

8.2 Het Australische sportmodel als leidraad voor vernieuwing

In hoofdstuk 3 heb ik in kaart gebracht hoe in andere delen van de wereld topsportondersteuning plaatsvindt. Een kijkje over de grens kon wellicht inzicht geven in de manier waarop de topsportondersteuning in Nederland beter kan worden ingericht, zodat onze ondersteuningsstructuur van eilandjes en het gemis aan integrale benadering kan worden herzien. Feit is dat ons systeem van de georganiseerde sport is ondergebracht bij sportverenigingen en wordt aangestuurd door vrijwilligers. Dit systeem is uniek in de wereld. Het is dus lastig om de succesverhalen uit grote sportlanden over te nemen en direct te projecteren op onze sportinfrastructuur. Wel kan het Australische sportmodel dienen als waardevol referentiekader. Het bevat elementen van het Noord-Amerikaanse model in termen van harde winstmaximalisatie en elementen van het Europese model, waarbij vooral aandacht is voor het maatschappelijk nut.

Ons Europese, traditionele sportmodel, kan worden gemoderniseerd door het toelaten van meer private partijen. Er ontstaat dan een soort integraal synergiemodel, waarbij ook ruimte is voor commerciële sportorganisaties. Door de financiële crisis is dit proces eigenlijk al versneld in gang gezet. Lokale partijen zoals gemeenten en stichtingen topsport zoeken steeds vaker draagvlak en financiële steun bij commerciële partijen, zoals woningbouwcorporaties. Ook regionaal worden de krachten gebundeld. Het Olympisch Plan wordt inmiddels breed gedragen door de partners van het Olympisch Vuur en er gaan stemmen op om hen ook te betrekken bij ondersteuning van de Olympische Netwerken.

8.3 Samenwerkingsmodel biedt gefaseerd mogelijkheden

Het samenwerkingsmodel van Twijnstra en Gudde (Kaats 2011) dat ik heb beschreven in hoofdstuk 4 biedt inderdaad mogelijkheden om regionale ondersteuning aan topsporters en talenten in kaart te brengen. De elementen die een rol spelen bij de organisatie van regionale ondersteuning aan topsporters en talenten bestaan uit de vijf invalshoeken (lenzen) tot samenwerking: ambitie, belangen, organisatie, relatie en proces. Bij de analyse naar de casus in Haaglanden liep ik echter direct tegen de beperkingen op van dit model bij het evalueren van de huidige situatie. Aan een analyse volgens de vijf invalshoeken van samenwerking kwam ik niet toe, omdat partijen zelf aangaven eigenlijk bij de invalshoek ‘ambitie’ al vast te lopen. Wat dat betreft is het model heel bruikbaar geweest en heeft het de samenwerkende partijen in Haaglanden met de neus op de feiten gedrukt. Als men echt wil dat er sprake is van structurele samenwerking binnen een Olympisch Netwerk, dan moet er eerst gewerkt worden aan het formuleren van een gedeelde ambitie, voordat de andere invalshoeken tot samenwerking kunnen worden gedeeld en door dezelfde bril kunnen worden bekeken.

Een van de deelvragen in dit onderzoek is hoe de elementen die een rol spelen bij de organisatie van regionale ondersteuning met elkaar samenhangen. In het cirkelvormige model van Kaats zijn de lenzen op samenwerking allemaal van even groot belang. In het conceptuele model dat ik in hoofdstuk 6 heb beschreven, stel ik voor dat bij een evaluatieproces de invalshoeken ‘ambitie, belangen en organisatie’ gefaseerd moeten worden doorlopen. De invalshoeken ‘relatie’ en ‘proces’ zijn de randvoorwaarden om tot de andere drie invalshoeken te komen en spelen gedurende het hele samenwerkingsproces een rol. Hun invloed wordt groter naarmate er meer fases zijn doorlopen en de samenwerking meer gestalte krijgt. Ook bij het inzetten van een verbetertraject zouden de invalshoeken tot samenwerking gefaseerd moeten worden doorlopen.

Uiteindelijk kan in de provincie Zuid-Holland en specifiek in de regio Haaglanden, de casus van dit onderzoek, het ‘bloemdenken’ uit Overijssel worden toegepast. Voorstel is om de drie Olympische Netwerken in Zuid-Holland samen te voegen tot één netwerk, zie hoofdstuk 7. Het nieuwe Olympisch Netwerk Zuid-Holland bestaat dan uit vijf regio’s: vijf bloemen die samen een boeket vormen en gezamenlijk invulling geven aan de drie ambities van het Olympisch Plan 2028. Het zijn allemaal groeiende bloemen, waarbij er telkens meer samenwerkende partijen bijkomen en nieuwe bloemblaadjes

ontstaan. De samenwerking krijgt gestalte door de invalshoeken tot samenwerking uit het aangepaste model van Kaats samen met de betrokken partijen te analyseren. Daarbij is de gedeelde ambitie het hoogste goed. Alleen als partijen met elkaar uitspreken een gedeelde ambitie te hebben en deze gezamenlijk te willen realiseren, kan het samenwerkingsproces verder worden vormgegeven.

8.4 Reflectie op het onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek

De huidige economische situatie maakt het voor topsporters en talenten moeilijk om optimaal te kunnen investeren in hun sportcarrière. De hulp die nodig is bestaat vaak uit financiële middelen om trainingsstages en tickets naar wedstrijden in het buitenland te kunnen bekostigen. Die financiële steun ligt in deze tijd minder voor de hand. Overheden draaien de geldkraan dicht. De ambities om te presteren en aansluiting te vinden bij de top-tien van de wereld worden steeds hoger. De mogelijkheden om in deze tijd als topsporter het hoofd boven water te houden worden steeds kleiner. De noodzaak om topsporters en talenten regionaal, dicht bij huis, te begeleiden en ondersteunen wordt door de beperkingen die vanuit VWS en NOC*NSF worden opgelegd groter. Bovenstaande geeft dit onderzoek een extra dimensie. Het is interessant om te zien dat het domein van mijn onderzoek volop in ontwikkeling en in beweging is. Voor optimale ondersteuning aan topsporters is het in deze tijd van groot belang de handen ineen te slaan en elkaar als ondersteuningsorganisaties op te zoeken. Samenwerking is noodzakelijk en het laten aanhaken van private partijen en dus de samenwerking uit te breiden met nieuwe partners is van levensbelang. De slechte economische situatie biedt wat dat betreft kansen om partijen mee te krijgen in het opzetten van een effectieve samenwerking teneinde topsporters en talenten maximaal te kunnen ondersteunen.

Een onderzoek naar de kostenschatting van de Olympische Spelen kwam uit op 8 miljard euro. Om het draagvlak voor het organiseren van de Spelen niet te veel aan te tasten wilde minister Schippers dit feit niet bekend maken. Er waren vraagtekens bij de feitelijke juistheid van de gegevens. Uiteindelijk eiste de Tweede Kamer in maart 2012 toch het onderzoeksrapport op en is er in de media zoveel aandacht besteed aan de hoge kosten dat ik op dit moment twijfel aan de kracht van het Olympisch Vuur, de houdbaarheid van het Olympisch Plan en de realisatie van een bid voor de Spelen in 2016. De insteek om samenwerking binnen de regio's op te hangen aan de ambities van het Olympisch Plan is gevaarlijk. Op het moment dat het binnenhalen van de Olympische Spelen wordt afgeketst, is er een groot risico dat ook de animo voor samenwerking binnen de Olympische Netwerken afneemt. Het is maar de vraag of de dan opgebouwde samenwerking tussen partijen voldoende draagvlak heeft om stand te houden, ook zonder het organiseren van de Spelen.

Ook het besluit over de naamsverbinding Amsterdam of Rotterdam aan de Spelen heeft de Counsil Olympisch Vuur uitgesteld. Dat had in april 2012 bekend moeten zijn. Voor de samenwerking binnen de Metropoolregio Rotterdam – Den Haag is die uitkomst heel belangrijk. Als de naam Rotterdam aan de Spelen wordt verbonden betekent dit ongetwijfeld een financiële impuls voor de hele Metropoolregio en zijn de Spelen de katalysator om ook op het gebied van regionale ondersteuning van topsporters en talenten optimale mogelijkheden te creëren.

Voor het doen van dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van een elftal van experts. Stuk voor stuk personen met visie op de huidige regionale ondersteuningstructuur en de wijze waarop dat in de toekomst kan worden verbeterd. Ik heb geprobeerd een mix te maken van experts die vanuit diverse invalshoeken naar regionale topsportondersteuning en talentontwikkeling kijken: visie-ontwikkelaars, beleidsmakers, bestuurders, verbinders (alliantiemanagers) en uitvoerders (faciliteitenmanagers). Daarnaast zijn de geïnterviewde personen afkomstig uit de diverse regio's in Nederland, zodat het onderzoek naar de casus Haaglanden in breder verband kan worden vergeleken met de situatie in de provincie Zuid-Holland, maar ook met andere regionale ondersteuningsstructuren in de rest van Nederland. Ik ben NOC*NSF dankbaar dat ik mocht aanschuiven bij de bijeenkomsten met de alliantiemanagers, zodat ik het proces heb kunnen volgen hoe de regio's gezamenlijk standpunten hebben geformuleerd om te komen tot een aanpak Olympische Netwerken Nieuwe Stijl.

Ik schat in dat ik door te kiezen voor deze partijen en het bijwonen van een aantal relevante bijeenkomsten een goed beeld heb van de regionale ondersteuning in Nederland. Ik had uiteraard nog veel meer partijen kunnen interviewen om tot een nog gedetailleerder beeld te komen. In het kader van het tijdsbestek waarin dit onderzoek moest plaatsvinden, was dat geen haalbare kaart. Ook het kijkje over de grens (hoofdstuk 3), waarbij ik het internationale topsportbeleid heb geanalyseerd, levert een beperkt beeld op van topsportondersteuning in andere landen. Dit vraagt om nader onderzoek. Het zou goed zijn om zowel culturele, sociale, politieke als economische verschillen tussen landen in kaart te brengen om goed te kunnen begrijpen waarom topsportondersteuning in de diverse landen zo verschillend wordt aangepakt.

Om dieper op de regionale ondersteuning van topsporters en talenten in te kunnen gaan, mis ik ook een analyse naar de CTO/NTC ontwikkeling. De opdracht tot dit evaluatieonderzoek is inmiddels door VWS wel verstrekt, maar daar kan ik in het kader van mijn onderzoek geen gebruik meer van maken. Ik verwacht dat dergelijk onderzoek meer inzicht geeft in de samenwerking tussen de CTO's/NTC's en de Olympische Netwerken en meehelpt een visie te ontwikkelen op toekomstige ondersteuning via de CTO's, ook aan sporters die niet aan het CTO verbonden zijn. De Olympische Netwerken zullen op termijn de faciliteitennetwerken veel meer koppelen aan de CTO's. Ik spreek de verwachting uit dat in de toekomst het vijfde CTO een gezamenlijk ingericht CTO wordt in de Metropoolregio Rotterdam – Den Haag. Het ontbreken van een dergelijke voorziening is een enorm gemis voor de ontwikkeling van de regionale ondersteuningsstructuur in die regio om topsporters en talenten optimaal te kunnen begeleiden.

Tot slot

De grondbeginselen van de Olympische gedachte, 'Meedoen is nodig om samen te winnen!' (zie titelpagina), zijn van toepassing op de organisaties die zich bezig houden met de ondersteuning en begeleiding van topsporters en talenten. Voor ondersteuningsorganisaties is deelname aan het Olympisch Netwerk noodzakelijk om gezamenlijk een optimale ondersteuningsstructuur te bieden, zodat topsporters en talenten maximaal kunnen presteren en Nederland inderdaad de top-tien positie in de wereld kan veroveren. Dit kan alleen door ambities aan elkaar te koppelen en eigen belangen op de achtergrond te zetten.

Het is maar de vraag of partijen in de toekomst bereid zijn offers te brengen om gezamenlijk op te trekken. De samenwerking binnen het Olympisch Plan 2028 is maar moeizaam op gang gekomen. De partners van het Olympisch Vuur zijn weliswaar trekker van het plan, maar het is niet duidelijk of zij in de toekomst ook financiële injecties zullen geven om topsportondersteuning en talentontwikkeling op regionaal niveau te ondersteunen. Het conceptuele model invalshoeken tot samenwerking en het systeem om vervolgens met de potentiële partners tot samenwerking te komen binnen de bloemstructuur bieden handvatten om de komende tijd de regionale ondersteuning verder te ontwikkelen. Sommige Olympische Netwerken zijn al opgebloeid, bij anderen hangen de bloemblaadjes slap en is veel water en kunstmest nodig om nieuw leven te blazen in de regionale samenwerking. Hopelijk gaat de regio Haaglanden snel aan de slag met de aanbevelingen uit dit onderzoek en kunnen de partijen elkaar ook in provinciaal verband vinden via één Olympisch Netwerk Zuid-Holland Nieuwe Stijl!

Literatuurlijst

Boeken

- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M., & Teunissen, J. (2005). Basisboek kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Bottenburg, M. van, Dool, R. van den, Elling, A. & Hoekman, R. (2009, in druk). Op jacht naar goud. Ontwikkelingen in het topsportklimaat in Nederland, 1998-2008. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Brink, C. van den, Wieldraaijer, E. (2011). Ruwe diamanten, talentontwikkeling in de sport. Sport en Kennis, …daM uitgeverij.
- Kaats, E, Opheij, W. (2011). Leren samenwerken tussen organisaties.Kluwer.
- Schotanus, F. (2010). Nederland in de top 10, naar een winnend topsportklimaat. NOC*NSF.
- Westerbeek, H. (2007). Sportbeleid in internationaal vergelijkend perspectief, Nieuwegein: Arko Sports Media.

Onderzoeksrapportages

- Algemene Rekenkamer (2008). Topsport in Nederland.
- Bogerd, J. Twee kanten van de medaille (2010).
- Bosscher, V. de & Croock, S. de. Effectiviteit van de topsportscholen in Vlaanderen (2011).
- Gemeente Den Haag (2006) Topsportvisie Den Haag 2006-2010. Den Haag: Gemeente Den Haag.
- Reijgersberg, N., Elling, A. & Hoekman, R. (2009). Topsportklimaat in Den Haag, onderzoek naar het gebruik van en tevredenheid over ondersteuningsmogelijkheden voor topsporters in regio Den Haag. 's Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Janssen, K. (2011). Gemeentes & Topsport, een inzicht voor de gemeente Arnhem. Arnhem: Sportbedrijf Arnhem.
- Maks, M.O. (2011). Evaluatie Olympische Netwerken, rapport NOC*NSF.
- Nijhof, M. (2009). Spanningsveld rondom de combinatie van topsport en studie.
- Peters, J. (2005). Topsport, een kwestie van samenwerken. Topsportbeleid in Eindhoven en Rotterdam.
- Reimerink, R. & Wellen, M. (2010). Draait alles om goud?

Beleidskaders en uitwerkingsnotities

- Drimmelen, K.M. van (2007). Facilitering en ondersteuning van topsport in Zoetermeers perspectief. Zoetermeer: Gemeente Zoetermeer.
- Drimmelen, K.M. van (2008). Uitwerkingsplan topsport (2007-2010). Zoetermeer: Gemeente Zoetermeer.
- Hoyng, J. en De Jong, I. (2007). Beleidswijzer Sport en Bewegen. NISB.
- Ministerie van VWS (1996). Nota Wat sport beweegt. Den Haag: Sdu.
- Ministerie van VWS (1999). Nota Kansen voor topsport. Het topsportbeleid van de rijksoverheid. Den Haag: Sdu.
- Ministerie van VWS (2005). Nota Tijd voor sport, Bewegen, Meedoen, Presteren. Den Haag: Sdu.
- Ministerie van VWS (2006). Brief staatssecretaris ter aanbieding van het uitvoeringsprogramma Samen voor sport. Den Haag: Sdu.
- Ministerie van VWS (2007). Brief staatssecretaris met de beleidsbrief: De kracht van sport. Den Haag: Sdu.
- NOC*NSF (2008). Reglement topsportprogramma's. http://www.nocnsf.nl/xu/document/cms/streambin.asp?requestid=6BA6C584-9CE0-4007-A795-AD7E2B9501AF.

- NOC*NSF (2009a). Olympisch Plan 2028, heel Nederland naar Olympisch Niveau. http://www.olympisch-vuur.nl/.
- NOC*NSF (2009b). Statusreglement Topsporters. http://www.nocnsf.nl/cms/streambin.aspx?requestid=813A9AC2-C59F-40E0-80C6-A8FB36CD307A.
- NOC*NSF (2010b). Olympisch Netwerk: missie, visie, strategische doelstellingen en thema's. http://www.nocnsf.nl/nocnsf.nl/olympische-droom/leven-lang- sporten/olympische-netwerken/missie-visie-strategische-doelstellingen-en-themas.
- NOC*NSF (2010d). Talentherkenning http://www.nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=3816.
- NOC*NSF (2010a).Topsportcentra CTO en NTC. http://www.nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=627.
- NOC*NSF (2010c). Voorzieningen voor talentvolle sporters. http://www.nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=643.

Scripties MBA Sportmanagement

- 2054 Innovatief gedrag van de topsporter, open staan voor alle opties. Door Vincent Heesemans (oktober 2009).
- 2062 Breedtesport-topsport: een dure relatie. Door Chantal van Nistelrooy (2010).
- 2031 Topsport in Nederland, samenwerking op maat. Door Esther Butter (juni 2007).
- 2045 Kwaliteit in topsportbeleid. Door D.H. Caderius van Veen (jaartal onbekend).
- 2056 Naamsponsoring en branding van topsportclubs. Door Coen Duiverman (2011).
- 2039 De samenwerking tussen topsportorganisaties en commerciële stakeholders. Door Kim Middendorp (2008).
- De topsportjeugd van tegenwoordig. Door Joyce van Kooten (2009).

Bijlage 1 Overzicht interviews

Onderstaand de interviews die ik in het kader van dit onderzoek met diverse experts heb gehouden. De uitwerking van de interviews is opgenomen in het bijlagenboek.

Nummer	Naam persoon	Functie	Datum interview
1.	Berend Rubingh	Directeur en senior organisatie-adviseur Manage to Manage, een van de grondleggers van het vakgebied sportmanagement in Europa, oprichter (1992) en erevoorzitter van de European Association for Sport Management (EASM). Docent en staflid Rijksuniversiteit Groningen, Academie voor Sport Beleid en Management, Vrije Universiteit van Brussel en University of Northumbria te Newcastle.	30-11-2011
2.	Erik-Jan Koers	Hoofd topsportontwikkeling bij NOC*NSF. Na zijn functie van topsportcoördinator en waarnemend directeur bij de Koninklijke Nederlandse Biljart Bond actief binnen NOC*NSF als beleidsadviseur topsport en programmamanager topsport. Opleiding Sportmanagement bij het SMI gevolgd.	01-12-2011
3.	Jaap Visscher	Grondlegger van de LOOTscholen en Olympische Steunpunten. Oprichter en voorzitter van de stichting LOOT. Docent en plaatsvervangend rector van het Segbroek College in Den Haag. Oprichter Olympisch steunpunt West-Nederland. Bestuurslid Regio Steunpunt Talent en Topsport regio Den Haag. Voormalig handbal-international.	23-12-2011
4.	Nienke Nijenhuis	Manager topsport bij Den Haag Topsport en alliantiemanager van het Olympisch Netwerk. Zij is ook ambassadeur van Olympisch Vuur.	26-01-2012
5.	Edgar Vermaas	Coördinator topsport en topsporters Den Haag Topsport en faciliteitenmanager Olympisch Netwerk Den Haag/Haaglanden.	26-01-2012
6.	Hans van der Schraaf	Directeur Vrijetijdsvoorzieningen en Accommodaties gemeente Zoetermeer. Voorheen directeur Rotterdam Topsport.	30-01-2012
7.	Rob Blokpoel	Beleidsadviseur Sport en Recreatie van de gemeente Den Haag(1972-1992). Daarna Manager Sportstad Den Haag, Olympisch Steunpunt Regio Den Haag en Regio Steunpunt Talent en Topsport. Onderscheiden met de sportpenning van de gemeente Den Haag (2011). Actief in de korfbalsport.	01-02-2012
8.	Rembert Groenman	Directeur Nederlandse Triathlon Bond en alliantiemanager sportservice Overijssel.	14-02-2012
9.	Steef van der Boom	Projectmanager Rotterdam Topsport en alliantiemanager Olympisch Netwerk Stadsregio Rotterdam.	17-02-2012
10.	Bart Volkerijk	Directeur Sportservice Zuid-Holland en alliantiemanager Olympisch Netwerk Zuid-Holland. Voormalig honkbal-international.	20-02-2012
11.	Marco van Noort	Voorzitter Stichting Zoetermeer Topsport en directeur FPN Groep (fin. dienstverlening).	28-03-2012

Bijlage 2 Overzicht expertmeetings

Onderstaand de bijeenkomsten die ik in het kader van dit onderzoek zelf heb georganiseerd of heb bijgewoond. Van een aantal bijeenkomsten waarin kennis en expertise voor mijn onderzoek van belang is geweest heb ik verslagen gemaakt. Deze zijn opgenomen in het bijlagenboek.

Bijeenkomst en onderwerp	Betrokken partijen	Datum bijeenkomst
Overleg stichting Zoetermeer Topsport en gemeente Zoetermeer: samenwerking in de regio Haaglanden.	Wethouder sport Zoetermeer en bestuur stichting Zoetermeer Topsport.	19-09-2011
Overleg stichtingen Topsport Zuid-Holland: samenwerking in de provincie Zuid-Holland.	Sportservice Zuid-Holland/Olympisch Netwerk Zuid-Holland), sportbedrijf Dordrecht en stichtingen topsport uit Westland, Leiden, Rotterdam, Alphen aan den Rijn, Zoetermeer en Den Haag.	09-11-2011
Overleg alliantiemanagers Olympische Netwerken: regionale topsportondersteuning, toekomst Olympische Netwerken en sportagenda 2013-2016.	De alliantiemanagers en/of faciliteitenmanagers van alle 13 Olympische Netwerken in Nederland en vertegenwoordigers van NOC*NSF.	06-12-2011
Overleg stichting Den Haag Topsport en stichting Zoetermeer Topsport: samenwerking binnen Haaglanden.	Alliantiemanager Den Haag Topsport, faciliteitenmanager Den Haag Topsport en voorzitter stichting Zoetermeer Topsport.	26-01-2012
Overleg Olympisch Plan 2028 Metropoolregio Rotterdam- Den Haag: keuze voor stad Rotterdam voor Olympische Spelen en afstemming regionale samenwerking en draagvlak regiogemeenten.	Provincie Zuid-Holland, Stichtingen topsport provincie Zuid-Holland, gemeentelijke beleidsadviseurs sport en ruimtelijke ontwikkeling uit Metropoolregio en kwartiermakers Olympisch Plan 2028.	06-02-2012
Overleg Olympische Netwerken Nieuwe Stijl.	De alliantiemanagers en/of faciliteitenmanagers van alle 13 Olympische Netwerken in Nederland en vertegenwoordigers van NOC*NSF.	16-02-2012
Ambtelijk Regionaal Vakoverleg Haaglanden: afstemming tussen regiogemeenten over sportbeleid (ondersteuning breedtesport, topsport, evenementen en accommodaties).	De beleidsadviseurs sport van de 9 regiogemeenten uit Haaglanden.	28-02-2012
Olympisch Netwerkbijeenkomst Den Haag/Haaglanden: toekomst van het netwerk, raakvlakken voor samenwerking.	Vertegenwoordigers Olympisch Netwerk Den Haag/Haaglanden.	21-03-2012
Overleg Olympische Netwerken Nieuwe Stijl.	De alliantiemanagers en/of faciliteitenmanagers van alle 13 Olympische Netwerken in Nederland en vertegenwoordigers van NOC*NSF.	22-03-2012
Bestuurlijk Regionaal Vakoverleg Haaglanden: afstemming tussen regiogemeenten over sportbeleid (ondersteuning breedtesport, topsport, evenementen en accommodaties).	De wethouders sport van de 9 regiogemeenten uit Haaglanden bijgestaan door de ambtelijk beleidsadviseurs sport.	12-04-2012