

Geen blauwdruk voor succesvol sportbeleid

In augustus kwam de up-to-date versie uit van *Successful Elite Sport Policies. An international comparison of the sports policy factor leading to international sporting success (SPLISS 2.0) in 15 nations*, een internationale benchmarkstudie over topsportbeleid onder leiding van de Belgische Veerle De Bosscher. Daarin zijn op basis van een vergelijking tussen vijftien landen de factoren in het sportbeleid geïdentificeerd die – naast de vaste factoren ‘rijkdom’ en ‘populatie’ – ten grondslag liggen aan internationaal sportsucces. Voornaamste conclusie: er is geen eenduidig beleid dat tot het meeste succes leidt.

DOOR MARKO HEIJL

Samen vertegenwoordigen de vijftien deelnemende landen (België, Denemarken, Estland, Finland, Frankrijk, Nederland, Noord-Ierland, Portugal, Spanje, Zwitserland, Japan, Zuid-Korea, Australië, Brazilië en Canada) 8% van de wereldpopulatie en ze behaalden in het verleden 26% van alle olympische medailles. Onderzoeker Veerle De Bosscher: “Omdat ze geloven dat succes maakbaar is als je het goed doet, zijn wereldwijd alle landen meer gaan investeren in topsport. De concurrentie is toegenomen en de prijs van een medaille is gestegen. Het ene land was daar sneller mee dan het andere. In Australië bestaat dergelijk topsportbeleid sinds 1980, in Nederland sinds 1990 en in België sinds 2000.”

Hoe definieer je topsportbeleid?

“Topsportbeleid bestaat voor ons uit negen pijlers: financiële ondersteuning, organisatie en structuur van beleid, (breedte) sportparticipatie, systemen voor identificatie en ontwikkeling van talent, steun voor atleten tijdens en na hun carrière, beschikbare infrastructuur voor breedte- en topsport, kadervorming en ondersteuning van toptrainers, nationale en internationale competities en tot slot wetenschappelijk onderzoek en innovatie. Elk van die negen pijlers heeft een aantal kritieke succesfactoren. Het doel van de studie was te bepalen welke factoren effectief het succes beïnvloeden. In totaal hebben we 96 kritieke succesfactoren gemeten en 750 subfactoren. Dat is enorm veel.”

Hoe zijn al deze factoren gemeten?

“In elk land hadden we een onderzoeker die de gegevens verzamelde, een samenwer-

king met 58 onderzoekers en 33 beleidsmakers in totaal. Sommige factoren hebben we gemeten aan de hand van de feiten, zoals aanwezige topsportfaciliteiten of de organisatie van internationale competities in een bepaald land. Voor wat we niet exact konden meten, zijn we in alle landen topsporters, topcoaches, bondsdirecteuren en topsportcoördinatoren gaan bevragen. In totaal hebben in de vijftien landen 3.142 topsporters en 1.376 coaches de vragenlijst ingevuld. Het is zonder twijfel de grootste benchmarkstudie over topsport ooit.

Belangrijkste conclusie is dat er geen blauwdruk bestaat. Er is niet één model van beleid volgens welk alles zou moeten worden georganiseerd. Denemarken heeft een aantal kenmerken totaal verschillend van Nederland, en toch scoren ze allebei goed op het gebied van organisatie en structuur van het beleid. Wel kunnen landen door middel van het SPLISS-onderzoek de route vinden die het beste bij hun situatie past. De landen met een klein budget scoren goed in pijlers 2 tot en met 5 en de landen met een groot budget scoren goed in pijlers 1 en 6 tot en met 9.”

Laten we die verschillende beleidsfactoren stuk voor stuk bekijken.

1. Financiële ondersteuning

“In deze eerste pijler meten we alleen de financiële middelen die vanuit nationaal beleid – vanuit ministeries, sponsoring, loterijen of anderszins – naar de sporttak overschrijdende topsport gaat. Bij landen als Japan en Zuid-Korea kom je op totaalbudgetten van meer dan 200 miljoen euro

per jaar. Australië zit rond de 100 miljoen, Nederland op 56 miljoen, Denemarken op 35 miljoen en Vlaanderen op 24 miljoen.”

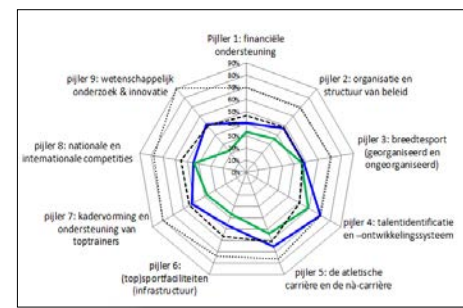
2. Organisatie en structuur van beleid

“Dit werd gemeten met achttien kritieke succesfactoren, zoals de coördinatie en communicatie van het beleid, de strategische keuzes die worden gemaakt, zoals het prioriteren of juist een divers beleid. Een kenmerk van alle goed presterende landen is dat er één rechtlijnig beleid is, waarbinnen topsportbeslissingen snel en accuraat kunnen worden genomen. In Australië heb je het Australian Institute of Sport en de Australian Sports Commission, die sterk sturen, met daarnaast ook heel veel states die topsport organiseren. In Nederland, maar ook in Denemarken en Zwitserland, werken de NOC's [nationaal olympisch comités, red.] met *high performance managers* die de federaties begeleiden en dagelijks de trainingen volgen. Het gaat erom altijd op zoek te gaan naar strategisch voordeel, om leergierig en ambitieus te zijn en in te spelen op de evolutie die topsport doormaakt. En durven te innoveren. Charles van Commenée zei ooit: ‘In topsport presteer je morgen niet met wat gisteren gebruikelijk was.’ Deze pijler op zich is ontzettend interessant. Wat blijkt? Als je kijkt naar het topsportbudget van de landen in het onderzoek en dat afzet tegen de topsportprestaties, dan zie je dat Nederland, Australië, Japan en voor de wintersporten Canada en Zwitserland beter presteren dan wat je op grond van hun budget mag verwachten. Dat zijn uitgereken land met de beste scores op de pijler ‘organisatie en structuur’! Dat is een interessant gegeven: deze pijler is

SPLISS WORLD CONGRESS ON ELITE SPORT POLICY

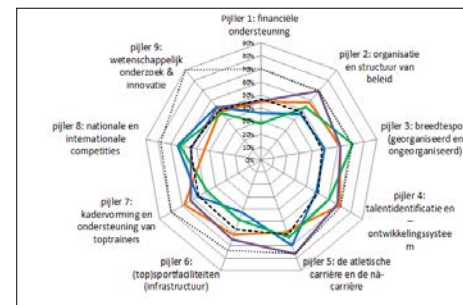
Op 23 en 24 november 2015 vond in Melbourne het SPLISS World Congress on Elite Sport Policy plaats. Dit congres bood sportmanagers, -beleidsmakers en -onderzoekers de gelegenheid om (nieuwe) kennis te delen over de ontdekking, ontwikkeling en ondersteuning van internationaal sporttalent. Voor het congresverslag, zie enkele pagina's hiervoor.

FIGUUR 1 DE SCORE VAN HET BELGISCH TOPSPORTBELEID OP DE NEGEN PIJLERS VERGELEKEN MET HET GEMIDDELDE EN MAXIMUM.



BLAUW: VLAANDEREN GESTREEPT: GEMIDDELDE
 GROEN: WALLONIË GESTIPPELD: MAXIMAAL

FIGUUR 2 DE SCORE VAN HET NEDERLANDSE, ZWITSERSE, FINSE EN DEENSE TOPSPORTBELEID OP DE NEGEN PIJLERS VERGELEKEN MET HET GEMIDDELDE EN MAXIMUM.



ORANJE: ZWITSERLAND GRIJS: NEDERLAND
 BLAUW: FINLAND GESTREEPT: GEMIDDELDE
 GROEN: DENEMARKEN GESTIPPELD: MAXIMAAL

sterk verbonden met hoe efficiënt met de middelen wordt omgesprongen.”

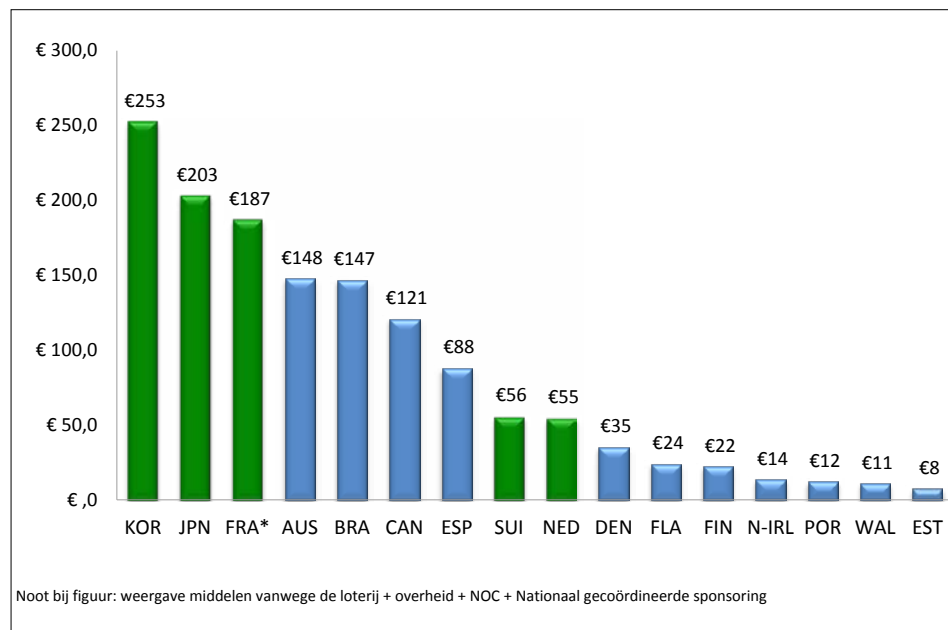
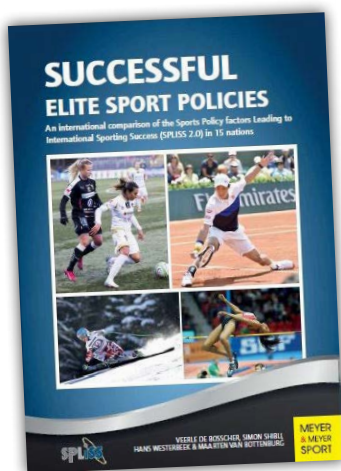
3. Breedtesport

“Hier zitten twee aspecten aan. Enerzijds: Hoe straalt het topsportsucces door naar de breedtesport? Anderzijds: Hoe draagt het succes van de breedtesport bij aan de uiteindelijke medailleoogst in de topsport? We zijn er als onderzoekers nog niet in geslaagd uit te maken wat nu precies de mechanismen zijn waarmee topsportsucces wel of niet werkt richting de breedtesport.

SPLISS

De SPLISS-onderzoeksgroep werd in 2002 opgericht onder leiding van Veerle De Bosscher, professor sportbeleid en -management aan de Vrije Universiteit Brussel, in samenwerking met Simon Shibli, van Sheffield Hallam University

(Engeland) en Maarten van Bottenburg, van Universiteit Utrecht. Later voegde ook Hans Westerbeek van Victoria University (Australië) zich bij het team. In totaal namen vijftien landen deel aan SPLISS 2.0: tien Europese (België [Vlaanderen en Wallonië, red.], Denemarken, Estland, Finland, Frankrijk, Nederland, Noord-Ierland, Portugal, Spanje en Zwitserland), twee Aziatische (Japan en Zuid-Korea), Australië, Brazilië en Canada. Deze studie is verreweg de meest omvangrijke topsportklimaatmeting die ooit is verricht, met bijdragen van 58 onderzoekers en 33 beleidsmakers en met de ervaringen van meer dan 3.000 topsporters, 1.300 topcoaches en 240 *high performance directors*.



FIGUUR 3 NATIONALE UITGAVEN VOOR TOPSPORT IN DE SPLISS-LANDEN (X 1.000.000 EURO).



Daar moeten we nog stappen zetten, en dat is belangrijk, want veel landen legitimeren hun topsportinvesteringen door te wijzen op de gunstige effecten voor de breedtesport.

Dan de andere vraag: Is breedtesport belangrijk voor topsportsucces? Hier kunnen we in onze studie geen verband vinden. Er is soms zelfs een negatief verband. Dat komt natuurlijk omdat landen nu eenmaal met andere doelstellingen in topsport investeren dan in breedtesport. Daarnaast heb je te maken met historische verschillen. Ook met gerichte investeringen zal het zeer moeilijk worden voor andere landen om Nederland als schaatsland te verslaan. Dat is de sportcultuur die speelt. Dat hebben we niet gemeten, maar je kunt er niet onderuit dat die er is."

4. Talentidentificatie en -ontwikkeling

"Samen met Zwitserland en Nederland scoort België op deze pijler erg goed. Dat is dankzij het Belgische systeem van topsportscholen. België is erin geslaagd op het gebied van talentontwikkeling een samenwerking te realiseren tussen het ministerie van Onderwijs en het ministerie van Sport. Samen zeggen ze dat een jeugdig talent tijdens zijn schooluren twaalf uur moet kunnen trainen. Mét behoud van het diploma.

Wat blijkt verder uit deze pijler? Kleine landen doen het beter dan grote. Canada en Australië presteren hier slechter. Kleine landen hebben hier een competitief voordeel. Qua populatie zijn ze in het nadeel, maar het voordeel is dat het makkelijker is talenten te identificeren en samen te

laten trainen, wat in een uitgestrekt land als Australië natuurlijk erg moeilijk is. Opvallend is dat uit de bevraging van de topsporters blijkt dat de absolute toppers, de medaillewinnaars, in heel wat sporten zich relatief laat specialiseren. Ze hebben vaak eerst andere sporttakken beoefend en daar hun vaardigheden ontwikkeld. Misschien is dat wel een kernmerk van goed beleid: het opdoen van brede vaardigheden stimuleren en jong talent niet te snel laten specialiseren in de eigen sport. Hetzelfde geldt voor centralisatie van de topsportopleiding. Ik geloof zeker dat je op een bepaald moment talent moet centraliseren. Maar ook dat je dat zo laat mogelijk moet doen."

5. Steun voor atleten tijdens en na hun carrière

"We hebben de atleten gevraagd wat de belangrijkste pijlers voor hen zijn en deze kwam er als minst belangrijke uit. Maar in landen waar de financiële situatie voor topsporters niet goed is, komt dit punt meer naar boven. Een systeem van alles of niets – wel of geen loon – is mijn inziens rigide. Je moet maatwerk bieden. Zoals in Groot-Brittannië, waar topsporters weliswaar financiële ondersteuning krijgen, maar daarnaast nog gestimuleerd worden om te gaan werken of studeren als ze dat willen. Dat bereidt hen ook beter voor op het leven na de topsportcarrière. Steun gaat natuurlijk niet enkel over geld. Het gaat erom dat alles aanwezig is voor de topsporter om aan topsport te kunnen doen. Zoals goed management, zodat je als topsporter niet alles zelf hoeft te organiseren en te regelen.

"Er is niet één model van beleid volgens welk alles zou moeten worden georganiseerd"

Veerle De Bosscher

Steun voor atleten na hun carrière is nog maar in weinig landen goed ontwikkeld. Canada heeft hier de sterkste score, daar wordt de steun voor topsporters na het beëindigen van hun carrière nog twee jaar gehandhaafd. Ze krijgen dan nog financiële ondersteuning en de mogelijkheid om te gaan studeren."

6. Beschikbare infrastructuur voor breedte- en topsport

"Infrastructuur gaat verder dan een sporthal of een piste en gaat bijvoorbeeld ook over de plaatsen waar een topsporter naartoe moet voor continue wetenschappelijke of medische ondersteuning – of die nu komt van een kinesist, fysioloog of sportwetenschapper – en voor de kennisuitwisseling tussen het hele team aan begeleiders rondom de atleet. Het topsportcentrum in Japan, dat het sterkst scoort op deze pijler, is een uniek voorbeeld van hoe een land heeft geleerd van andere landen, zoals Australië met het Australian Institute of Sport of Frankrijk."

7. Kadervorming en ondersteuning van toptrainers

"Het ene land heeft veel meer topsportexpertise dan het andere. Zo heeft België in tegenstelling tot bijvoorbeeld Nederland nog altijd geen toptrainersopleiding, hoewel onderzoek naar het topsportklimaat daar al sinds 2004 voor pleit. Dat is wat ik bedoel als ik zeg dat het ene land sneller inspeelt op de evoluties die topsport doormaakt dan het andere. Een manier om toch die expertise in huis te halen, is samenwerken met andere landen en langs die weg de trainersopleidingen te verbeteren.

Een erg interessant gegeven is dat de 1.300 topcoaches die in het onderzoek zijn bevestigd, vaak ook zelf op hoog niveau hebben gepresteerd. Misschien niet altijd de absolute toppers of medaillewinnaars, maar ze hebben wel meegedraaid als topsporter op internationaal niveau. Dat betekent ook dat als je niet veel topsporters hebt, het potentieel om er later topcoaches van te maken dus eveneens kleiner is. Een belangrijk gegeven! Zelf aan topsport hebben gedaan is misschien geen voorwaarde, maar wel een meerwaarde. Dit pleit ervoor om een begeleidingstraject voor topsporters te creëren die de weg naar het coachvak willen vinden. In sommige landen begint men hier al mee tijdens de topsportcarrière, door bijvoor-

beeld een atleet cursussen te geven, toegepast op zijn sport."

8. Nationale en internationale competities

"Een aantal landen zet vanuit zijn topsportbeleid heel sterk in op het organiseren van topsportevenementen. Ze ondersteunen hun steden hierin en moedigen ze aan om hierin te investeren. En wat blijkt? Het organiseren van dergelijke evenementen is significant gerelateerd aan topsportsucces. Landen die daarin investeren, presteren beter. Het gaat daarbij niet alleen om het thuisvoordeel, maar ook om de marketing van topsport. Een internationaal evenement is een middel om je topsport in de kijker te zetten en indirect een manier om het bedrijfsleven naar de topsport te trekken. Landen als Finland en Denemarken doen het in dit opzicht heel goed. En Brazilië natuurlijk, dat naast het WK voetbal en de Olympische Spelen ook veel kleinere evenementen organiseert. Ze smijten er daar massa's geld tegenaan! België daarentegen heeft hier niet echt een beleid in."

"Laat dit duidelijk zijn: elke pijler kost geld"

Veerle De Bosscher

9. Wetenschappelijk onderzoek en innovatie

"Hier gaat het over wetenschappelijke ondersteuning, zoals biomedische analyses op het veld. In welke mate kan de topsporter hiervan gebruikmaken? De mate waarin de sportwetenschap kan worden toegepast in de praktijk, en topcoaches en *performance directors* van de informatie gebruik kunnen maken, blijkt sterk gelinkt te zijn aan het bestaan van een goede infrastructuur.

Dit is misschien wel de pijler waarin een land in de toekomst het grootste verschil kan maken. Proberen te achterhalen wat anderen doen of misschien net niet doen. Het kan dat tikkeltje zijn dat het verschil maakt tussen net niet of net wel een medaille, of tussen zilver en goud. Uiteraard kost dit geld, zoals, laat dit duidelijk zijn, elke pijler geld kost." ●

GEEN BEWIJS DAT PRIORITEREN WERKT

De Bosscher: "Zwart op wit toont de SPLISS-studie aan dat alle landen meer zijn gaan investeren in topsport. De concurrentie is dusdanig toegenomen, dat de prijs van het succes is gestegen. Landen hebben twee mogelijkheden: of je haakt af in deze mondiale medaillewedloop, of je gaat keuzes maken c.q. focussen op sporten waarin je de beste kansen hoopt te hebben. Nederland en België zijn beide gaan prioriteren in een top tien van succesvolle sporttakken. We moeten de uitkomst hiervan afwachten. Uit de SPLISS-studie konden we in elk geval niet bevestigen dat het werkt. Frankrijk investeert het meest divers van alle vijftien landen, maar is ook het meest succesvol in het grootste aantal sporttakken."