
De beleidsleutel tot succes

Een onderzoek naar invloedrijke beleidsaspecten in het Nederlandse heren tophockey



Naam: Jan Eshuis
Begeleider: Michel van Slobbe
2° beoordelaar: Jan Boessenkool
Datum: 14 augustus 2014
Universiteit Utrecht

Voorwoord

In juni 2013 bezocht Erik Gerritsen één van de colleges van de master Sportbeleid & Sportmanagement aan het Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschappen (Universiteit Utrecht). Erik was in aanloop naar het WK hockey in Den Haag opzoek naar studenten die geïnteresseerd waren om, in samenwerking met de hockeyvereniging voor oud-hoofdklassespelers De Batavieren, een onderzoek te doen naar de prestaties van het Nederlandse herenhockey elftal. Gezien mijn interesse voor de hockeysport en mijn stage bij Kampong Hockey heb ik direct enthousiast gereageerd. Uiteindelijk heeft het geresulteerd in het afstudeeronderzoek dat voor u ligt.

Erik heeft mij gedurende het onderzoek geholpen door feedback te geven tijdens het onderzoeksproces, maar ook heeft hij me in contact gebracht met mogelijke respondenten. Hiervoor ben ik Erik zeer dankbaar. Vanuit de Universiteit heeft Michel van Slobbe mij tijdens het onderzoek bijgestaan. Ik wil hem dan ook bedanken voor de prettige samenwerking, zijn kritische blik en de goede adviezen.

Tot slot wil ik mijn moeder bedanken voor haar taal-technische adviezen en mijn vriendinnetje Floortje voor haar steun tijdens het schrijfproces.

Utrecht, 14 augustus 2014

Jan Eshuis

Samenvatting

De laatste 14 jaar is er door de Nederlandse hockeyheren geen groot toernooi (WK of OS) meer gewonnen. Dit heeft binnen de vaderlandse sportpers geleid tot de nodige kritiek op onder andere het gehanteerde bondsbeleid en de eventuele effecten hiervan op de resultaten. Maar heeft dat bondsbeleid eigenlijk wel zijn effect op de resultaten? De vraag hoe topsportprestaties te beïnvloeden zijn en wat daarin de betekenis van bondsbeleid is, staat centraal in dit onderzoek. Het onderzoek gaat over relevante beleidsaspecten voor topsportprestaties. Hiertoe heb ik onderzoek gedaan naar de invloed van topsportbeleid en betekenissen die aan verschillende elementen van het KNHB beleidsplan gegeven worden. Dit is gedaan middels literatuuronderzoek, een documentanalyse van bestaande tophockeybeleidsplannen en interviews met spelers, bestuurders en coaches.

In het literatuur onderzoek komt naar voren dat er zelden een match is tussen het beleidsplan en de beleidsuitvoering in de praktijk (Yanow, 1996):

“The implication of interpretive approaches for the analysis of implementation is that a close match between policy intentions and agency outcomes is the exception rather than the rule.” (Yanow, 1996; p234)

Het beleidsplan wordt volgens Yanow (1996) gekenmerkt door ambiguïteit, echter is deze ambiguïteit ook nodig om een overeenstemming tussen partijen die betrokken zijn bij het beleid te bereiken. Het SPLISS model (Van Bottenburg, 2000) richt zich op topsportbeleid en de prestatiebepalende aspecten daarvan. Prestaties zijn volgens dit model voor de helft maakbaar vanuit beleid, het model kent negen pijlers waarmee middels topsportbeleid invloed op prestaties uitgeoefend kan worden.

Vanuit de documentanalyse en interviews met de verschillende actoren wordt duidelijk dat er in het beleidsplan wordt geïnvesteerd in alle onderzochte SPLISS beleidspijlers. Ook valt op te merken dat de ambiguïteit in het beleid, of te wel het niet 100% afbakenen van het beleidsplan, ruimte geeft aan verschillende actoren om hun invloed uit te oefenen in de gemaakte beleidskeuzes. Tot deze invloedrijke actoren mogen ook de clubs gerekend worden, zo blijkt uit de interviews. Naast de bestuurders van de hockeybond hebben spelers, coaches en clubs dus een belangrijke invloed op de uitvoering van het beleid. Hun belang blijkt echter niet overeen te komen met het belang van de hockeybond. Zo heeft de professionalisering van de sport ertoe geleid dat spelers een financieel belang hebben, willen de coaches op korte termijn presteren en wil de club zoveel mogelijk met hun eigen spelers trainen om kampioen te worden. In het onderzoek wordt duidelijk dat deze belangen in veel gevallen in strijd zijn met het bondsbelang. Welke gevolgen heeft dit voor de uitvoering van het beleid?

In de interviews komen drie belangrijke beleidsaspecten naar voren die van invloed zijn op de uiteindelijke prestatie. Dit zijn de financiële investeringen die in de programma's gedaan worden, de selectie van spelers lettend op hun persoonlijkheid en mentaliteit en de aanstelling van de bondscoach. Dat een succesvol beleidsplan niet hetzelfde is als een succesvolle uitvoering blijkt uit de literatuur (o.a. Yanow, 1996). De uitvoering van het beleidsplan heeft te maken met twee belangrijke condities: ten eerste is dat de invloed die de eerder genoemde conflicterende belangen van de sleutelactoren hebben op de uitvoering van het plan en de tweede conditie is de veranderende omstandigheden

waarmee het beleid te maken heeft. In deze veranderende omstandigheden hebben de professionalisering van de sport, de ontwikkeling van het spel en de toenemende media aandacht invloed op de beleidsuitvoering.

Volgens de sleutelactoren is de consistentie van het beleidsplan en de focus op de lange termijn doelstellingen een belangrijk aspect voor een succesvolle uitvoering van het plan. Dit consistente plan past volgens hen het beste binnen de eerder genoemde condities waarmee de beleidspraktijk te maken heeft. Daarnaast zijn de investeringen die gedaan worden, de selectie & opleiding van spelers en de aanstelling van de bondscoach de belangrijkste aspecten binnen het beleidsplan die van invloed zijn op de prestaties van het Nederlands Elftal.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	6
1.1	Achtergrond van het onderzoek	7
1.2	Problemativering & doelstelling.....	7
1.3	Centrale vraag & deelvragen	8
1.4	Begripsbepaling	9
1.5	Leeswijzer scriptie.....	11
2.	Methodologie.....	12
2.1	Onderzoeksperspectief.....	12
2.2	Onderzoeksmethoden	12
3.	Literatuur	17
3.1	Beleid: een begripsverkenning	17
3.1.1	Definitie beleid	17
3.2	Topsportbeleid: een begripsverkenning.....	21
3.1.1	Definitie topsportbeleid	21
3.1.2	Totstandkoming van topsportbeleid	21
3.2.3	Topsport: invloedrijke factoren en beleidsaspecten	22
3.3	De analyse van topsportbeleid.....	24
3.3.1	Het SPLISS model.....	24
3.3.2	Beperkingen van SPLISS model	25
3.4	Topsportbeleid als middel	26
3.4.1	Invloed topsportbeleid en de beleidskloof.....	26
3.4.2	De beleidskloof en de invloed van topsportbeleid.....	26
3.4.3	Topsportbeleid als middel	27
4.	Bevindingen.....	29
4.1	De beleidskloof.....	30
4.1.1	Topsportinvesteringen	30
4.1.2	Bestuur en organisatie van de topsport.....	31
4.1.3	Sport en topsportcultuur	32
4.1.4	Talentidentificatie en talentontwikkeling	33
4.1.5	Atletische carrière en post-carrière	34
4.1.6	Trainings- en wedstrijdfaciliteiten	35
4.1.7	Voorzieningen voor trainer/coaches	36
4.1.8	Nationale competitie	38
4.1.10	Wel of geen beleidskloof?.....	39
4.2	De betekenis achter het topsportbeleid	39
4.2.1	De kwaliteit van het plan	40
4.2.2	Persoonlijkheid van spelers	42
4.2.3	De coach	43
4.2.4	Clubbelang versus het bondsbelang	45
4.3	Veranderende omstandigheden	46
4.3.1	Ontwikkelingen spel	46
4.3.2	Professionalisering sport.....	47
4.3.3	Media aandacht	48
4.3.5	Verhoogde prestatiedrang.....	48
5.	Conclusies.....	50
6.	Discussie	56
6.	Literatuur	58

1. Inleiding

In 1998 werden de Nederlandse herenhockeyers Wereldkampioen in Utrecht. Zestien jaar later, op 20 juni 2014, kon deze geschiedenis zich herhalen. Het zou voor de eerste keer zijn sinds de Olympische Spelen van 2000 dat het Nederlands Elftal een groot wereldtoernooi kon winnen. Echter herhaalde de geschiedenis zich niet opnieuw. Oranje werd overklast door de Australiërs en verloor met 6-1. Oud-speler en analyticus bij de NOS Jacques Brinkman zei na de wedstrijd in zijn commentaar:

“Sinds 2010 zijn we niks opgeschoten, hockeybond, spelers en wie er allemaal verantwoordelijk voor zijn; die moeten nu echt eens goed gaan kijken waar het aan ligt”. (Jacques Brinkman, NOS Studio Sport 15 juni 2014)

De discussie rondom de prestaties van het Nederlands herenelftal speelt al enkele jaren binnen en buiten de hockeywereld. Er worden vragen gesteld als ‘waarom is er voor 2000 zoveel gewonnen en daarna helemaal niet meer?’, ‘wat is de invloed van de hockeybond hierin geweest?’, en ‘wat kunnen we er aan doen?’. Een bestuurslid bij de Koninklijke Nederlandse hockeybond (KNHB) zegt hierover in één van de interviews die voor dit onderzoek zijn afgenomen:

“Ik ben opzoek naar die plus. En dan richt ik me alleen op de heren, want de dames is een ander verhaal. Hoe is het nou in hemelsnaam mogelijk dat van de afgelopen 7 WK's Jong Duitsland 6 keer kampioen wordt. Hoe is dat in hemelsnaam mogelijk?” (Interview bestuurder hockeybond t.b.v. dit onderzoek mei 2014)

In juni 2013 is een samenwerking gestart met een vereniging voor oud topspelers, de Batavieren. De Batavieren waren voornemens om tijdens het WK in Den Haag (juni 2014) een onderzoek te presenteren gericht op bovenstaande vragen. Hiervoor hebben zij contact gelegd met de Universiteit Utrecht. Daaruit is dit onderzoek voortgekomen.

Er zijn twee belangrijke centrale theoretische concepten waarop dit onderzoek gebouwd is. In de eerste plaats wordt er gebruikt gemaakt van het werk van Maarten van Bottenburg (2000; 2003; 2009; 2012). Van Bottenburg toont aan dat topsportprestaties wel degelijk vanuit bondsbeleid te beïnvloeden zijn. Hij onderscheidt hierbij drie niveaus die van invloed zijn op de prestaties van de sporter; het macro-, micro- en mesoniveau. Het macroniveau (o.a. demografische factoren) en het microniveau (o.a. het aangeboren talent van een sport) zijn voor een bond niet te beïnvloeden. Het mesoniveau, dat bestaat uit alle beleidskeuzes die gemaakt worden, wel. Volgens van Bottenburg (2009) zijn de helft van alle prestatiebepalende invloeden maakbaar in de vorm van een beleidsplan en de andere helft niet. Die prestatiebepalende aspecten van een beleidsplan worden in het SPLISS model weer teruggebracht naar negen bepalende pijlers (Bosscher, Bottenburg, Klop, Shibli, 2009).

Een tweede theoretisch concept dat de bouwstenen vormt voor dit onderzoek zijn de opvattingen van Yanow (1996) op beleidsvorming en beleidspraktijk. Zij stelt dat er zelden een match is tussen het beleidsplan en de beleidsuitvoering in de praktijk. Het beleidsplan wordt volgens haar gekenmerkt door ambiguïteit, echter is deze ambiguïteit volgens haar ook nodig om een overeenstemming te bereiken.

Het onderzoek richt zich op de beïnvloedbare aspecten van topsportprestaties gericht op het Nederlandse herenhockey. Hierbij ligt de focus op het bondsbeleid en alle relevante beleidsactoren.

Centraal argument

In dit onderzoek wordt aangetoond dat Yanow (1996) weliswaar stelt dat er zelden een match is tussen het beleidsplan en de beleidsuitvoering en een ambigu beleid volgens haar nodig is om overeenstemming te bereiken tussen verschillende partijen (actoren), maar dat desalniettemin de prestaties van het Nederlands Elftal meer gebaat zouden zijn bij een ondubbelzinnig en consistent tophockeybeleidsplan dat gericht is op lange termijn doelstellingen. De beleidspraktijk heeft te maken met veranderende omstandigheden en conflicterende belangen van sleutelactoren. De gevolgen hiervan volgens de geïnterviewden zijn een onwenselijk en opportunistisch beleid, dat niet stuurt richting de lange termijn doelen.

In deze inleiding wordt de achtergrond van het onderzoek nader toegelicht, de probleemstelling geschetst, de centrale vraag geformuleerd en worden belangrijke begrippen nader toegelicht.

1.1 Achtergrond van het onderzoek

Het onderzoek is in samenwerking met de vereniging De Batavieren uitgevoerd. De hockeyvereniging De Batavieren is een besloten heren hockeyvereniging bestaande uit ex-Nederlands Elftalspelers. Eén van de doelstellingen van De Batavieren is 'Het verspreiden van de ware hockeygeest door het spelen van wedstrijden, o.a. bij de opening van velden en het doen van onderzoek' (Batavieren.nl 2013). Zo publiceerden zij onder meer de boekjes: 'De houdbaarheid van de coach' (2005), 'Talentontwikkeling - haal eruit wat erin zit' (2007) en 'Het ideale team' (2009). In aanloop naar het WK hebben De Batavieren onderzoek gedaan naar de prestaties van het Nederland hockey elftal. Hun onderzoek en deze afstudeerscriptie zijn twee verschillende studies. Waar het Batavieren onderzoek bestond uit een kwantitatieve prestatieanalyse van de vier wereldtoplanden, richt dit kwalitatieve onderzoek zich meer op beleidscondities voor topsportprestaties. De samenwerking heeft in de praktijk bestaan uit het uitwisselen van data in de vorm van beleidsdocumenten en persoonsgegevens van mogelijke respondenten.

1.2 Problemativering & doelstelling

Maar op welke probleemstelling is dit onderzoek gebouwd? Wat is precies de achtergrond van de kritiek van oud-international Brinkman en het dubio van de bestuurder van de hockeybond? Nederland is één van de grootste hockeylanden ter wereld. Het Nederlands herenelftal kent een rijke historie met onder meer gouden medailles op wereldkampioenschappen en Olympische Spelen. Zo werden de heren in de jaren-90 twee maal olympisch- en wereldkampioen. Er kan nu gesteld worden dat Duitsland en Australië Nederland in het herenhockey voorbij zijn gestreefd kijkend naar het aantal gouden medailles van de laatste 14 jaar. Zo werd Duitsland olympisch kampioen in 2008 en 2012 en wereldkampioen in 2002 en 2006. Australië werd in 2004 olympisch kampioen en in 2010 en 2014 wereldkampioen.

De laatste 14 jaar is er door de Nederlandse hockeyheren geen groot toernooi (WK of OS) meer gewonnen. Dit heeft tot de nodige kritiek geleid in de landelijke pers, maar ook onder verschillende prominenten uit de sport. Zo stelde de technisch directeur van NOC NSF Maurits Hendriks op het Batavieren congres op 3 juni jl.:

“Met de talenten en de faciliteiten die we in ons land hebben, zou er toch een alarmbelletje moeten afgaan? Waarom heeft het mannenteam in de laatste 14 jaar geen groot toernooi meer gewonnen? Misschien begint het wel met de doelstelling die in de beleidsnota's van de KNHB staat” (De Volkskrant 4 juni 2014)

Vanuit het perspectief van dit onderzoek is het interessant om te kijken naar waar de bovengenoemde kritieken vandaan komen. De eerste vragen die gesteld kunnen worden zijn: wat is het probleem nou precies, want is het niet de essentie van sport dat je kunt winnen en verliezen? Zijn de verwachtingen dan niet gewoon te hoog? En is de prestatie eigenlijk wel te beïnvloeden vanuit bondsbeleid? Dit onderzoek richt zich daarom op de vraag of en hoe topsportprestaties zijn te beïnvloeden vanuit bondsbeleid. De eerder genoemde kritiek die dus verschillende vragen oproept, vormt de aanleiding van dit onderzoek.

Er wordt in dit onderzoek een focus gelegd op de invloed van het beleidsplan van de hockeybond. Het doel hierbij is om de belangrijkste aspecten van het beleidsplan dat gericht is op het Nederlandse herenhockey, inzichtelijk te maken.

1.3 Centrale vraag & deelvragen

Nadat de achtergrond en aanleiding van het onderzoek vastgesteld zijn kunnen de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen bepaald worden. De centrale onderzoeksvraag is zo geformuleerd dat het aansluit bij de doelstelling van het onderzoek, namelijk het inzichtelijk maken van de belangrijkste beleidscondities voor topsportprestaties van het Nederlandse herenhockey team. De centrale onderzoeksvraag luidt:

“Welke aspecten van het KNHB topsportbeleid zijn volgens sleutelactoren van invloed op het presteren van het Nederlands heren hockeyelftal?”

Om tot een beantwoording van deze centrale vraag te komen worden er vier deelvragen in het onderzoek behandeld, te weten:

Deelvraag 1: Welke beleidsaspecten zijn volgens de literatuur van invloed op topsportprestaties?

In de eerste deelvraag wordt er gekeken naar beschikbare literatuur over het onderwerp. De uitwerking hiervan is de lezen in de literatuurstudie. Zo wordt er gekeken naar de vraag of topsportbeleid eigenlijk wel van invloed is op de uiteindelijke prestatie. Ook worden er verschillende perspectieven op beleid en de totstandkoming hiervan tegen het licht gehouden. In de zoektocht naar beleidsaspecten die volgens de literatuur van invloed zijn op (topsport)prestaties wordt onder andere werk van Bovens (2007), Hoogerwerf (2008), Yanow (1996), van Bottenburg (2000, 2003, 2009, 2012) en Bosscher

(2002, 2004, 2008, 2009) aangehaald.

Deelvraag 2: Welke verschillen en overeenkomsten kent het KNHB topsportbeleid tussen het beleidsplan en de beleidsuitvoering?

In de tweede deelvraag wordt er gekeken naar de kloof tussen het KNHB beleidsplan en de praktijk van de uitvoering. Is er een kloof tussen deze beide en zo ja waaruit bestaat die? Door Yanow (1996) wordt immers gesteld dat er zelden een match is tussen het beleidsplan en de daadwerkelijke realiteit van de uitvoering van beleid. In welke mate hiervan sprake is in het herenhockey wordt onderzocht in de tweede deelvraag.

Deelvraag 3: Welke betekenissen worden er door betrokken actoren gegeven aan het topsportbeleid van de hockeybond

Nadat de belangrijkste theoretische concepten zijn gepresenteerd en er onderzoek is gedaan naar de beleidskloof wordt er in de derde deelvraag onderzocht welke betekenissen er worden gegeven aan het topsportbeleid van de hockeybond. Dit vormt een belangrijke basis voor de beantwoording van de centrale vraag, omdat er onderzoek wordt gedaan naar datgene wat we nog niet weten. Er is immers nog niet eerder onderzoek gedaan naar dit onderwerp.

Deelvraag 4: Welke conclusies zijn voor de KNHB interessant en wat zou kunnen leiden tot een verbetering van het topsportbeleid?

In de laatste deelvraag worden er aanbevelingen gedaan richting de KNHB. De conclusies van het onderzoek die interessant kunnen zijn voor de KNHB en kunnen bijdragen aan een verbetering van het beleid worden hierin opgesomd. Het gehele onderzoek vormt hiervoor de basis.

De vier deelvragen zijn er uiteindelijk op gericht om tot een stapsgewijze beantwoording van de centrale vraag te komen.

1.4 Begripsbepaling

In paragraaf 1.3 zijn centrale vraag en deelvragen geformuleerd. Hierin staan een aantal begrippen die in deze paragraaf worden afgebakend om zo tot een goed begrip van de onderzoeksvragen te komen. Ook worden er definities van andere begrippen gegeven die in de onderzoek worden gebruikt.

Betekenisgeving

Het begrip 'betekenisgeving' wordt centraal gesteld in het boek *Sensemaking in organizations* van Weick (1995). Hierin wordt het begrip omschreven als een activiteit of proces waarbij realiteit vorm krijgt door terug te kijken op situaties waarvan men zelf en de gecreëerde betekenissen onderdeel waren. Er is sprake van betekenisgeving op het moment dat men zich bewust wordt van bepaalde zaken. In dit onderzoek wordt er door geïnterviewden betekenis gegeven aan relevante beleidscondities voor de prestaties van het Nederlandse herenhockey elftal.

Beleidsaspecten

Om tot een definitie van het begrip beleidsaspecten te komen wordt het woord opgesplitst. Voor het begrip beleid wordt de volgende definitie aangehaald die in het literatuuronderzoek verder uiteen wordt gezet:

“Alle voornemens, keuzes en acties van een of meer bestuurlijke instanties gericht op de sturing van een bepaalde maatschappelijke ontwikkeling” (Bovens, 2007; 82)

Onder het woord ‘aspecten’ verstaan we in dit onderzoek:

“Elk van de zijden of kanten van iets, van waaruit het gekend of beschouwd kan worden. Synoniem: facet” (Groot woordenboek van de Nederlandse taal, veertiende herziene uitgave).

Onder beleidsaspecten verstaan we dus de facetten van alle voornemens, keuzes en acties gericht op een bepaalde ontwikkeling. Die ontwikkeling is in dit onderzoek het presteren van het Nederlandse herenhockey.

Condities

In Van Dale wordt er voor het woord condities het synoniem ‘voorwaarde’ gegeven. Er wordt in dit onderzoek gesproken over de ‘condities’ van beleid. Het gaat hierbij om de voorwaarde waar het beleid mee te maken heeft.

Sleutelactoren

In het bepalen van het begrip ‘sleutelactoren’ worden er twee definities gebruikt uit Van Dale. Namelijk die van ‘sleutelpersoon’ en ‘actor’. Het woord sleutelpersoon wordt in Van Dale als volgt gedefinieerd:

“Individu, instelling of organisatie die van doorslaggevende invloed kan zijn in een proces.” (Groot woordenboek van de Nederlandse taal, veertiende herziene uitgave).

Voor ‘actor’ wordt deze definitie gegeven:

“Positie waardoor men een toegang ofwel de werkzaamheid van de anderen kan beheersen, positie die anderen afhankelijk maakt” (Groot woordenboek van de Nederlandse taal, veertiende herziene uitgave).

De sleutelactoren zijn dus individuen of organisaties met een doorslaggevende invloed op de uitvoering van het topsportbeleid. Zij hebben een positie die anderen afhankelijk maakt.

Topsport

Binnen de sport in Nederland wordt de volgende definitie van topsporter gehanteerd: “Je bent topsporter als je internationaal op het hoogste senioreniveau (EK’s, WK’s en Olympische Spelen) meedoet, binnen een erkend topsportonderdeel”. Nederlandse topsporters worden door NOC*NSF ingedeeld in topsporters met een A-status (beste 8 van de wereld) of B-status (beste 16 van de wereld) voor senioren en een HP-status voor talenten. In 2008 zijn er in Nederland 712 topsporters, waarvan 500 sporters met een A-status, 190 met een B-status en 22 met een HP-status. Hockey is een sport met

een A-status, alle internationals van het Nederlands Elftal genieten dus een A-status van NOC NSF (nocnsf.nl)

Topsportbeleid

Voor de term ‘topsportbeleid’ wordt de volgende definitie van van Bottenburg (2003) gebruikt:

“Het beleid dat gericht is op buitengewoon getalenteerde sporters en topsport ondersteunende organisaties met als doel om omstandigheden te creëren waardoor de bedoelde sporters in staat worden gesteld om hun talenten verder te ontplooiën, hun maatschappelijke positie veilig te stellen en daarmee tevens de maatschappelijke waarde van prestaties te vergroten” (Van Bottenburg e.a., 2003: 8).

In het literatuur hoofdstuk zal de term verder worden uiteengezet.

KNHB

De Koninklijke Nederlandse Hockey Bond is een sportorganisatie, lid van NOC*NSF waarbij de leden zijn aangesloten bij een vereniging. (website NOC*NSF)

1.5 Leeswijzer scriptie

Na het eerste hoofdstuk waarin de achtergrond van het onderzoek en de onderzoeksvragen gepresenteerd zijn, volgt de methodologie. Hierin wordt uiteengezet hoe het onderzoek is uitgevoerd. Zo komen het onderzoeksperspectief en de methode van dataverzameling aan de orde. In het derde hoofdstuk wordt ingegaan op de eerste deelvraag; de beleidsaspecten die volgens de literatuur van invloed zijn op topsportprestaties. Na dit hoofdstuk worden de bevindingen gepresenteerd aan de hand van onderzochte documenten en interviews. Hierbij staan de tweede en derde deelvraag centraal. In het vijfde hoofdstuk worden de conclusies getrokken met betrekking tot de eerste drie deelvragen. Tot slot wordt er in hoofdstuk 6 antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag en worden er aanbevelingen gedaan richting de KNHB.

2. Methodologie

Dit onderzoek toont aan dat de prestaties van het Nederlands heren hockey elftal gebaat zijn bij een consistent beleidsplan in lijn met de gestelde lange termijn doelstellingen. In de methodologie wordt uiteengezet hoe dit onderzoek is uitgevoerd.

In paragraaf 2.1 wordt duidelijk hoe de onderzoeker naar de sociale werkelijkheid kijkt. Dit onderzoeksperspectief is van invloed op de data verzameling. Hoe deze data verzameling is geschied komt aan de orde in paragraaf 2.2..

2.1 Onderzoeksperspectief

De onderzoeker hanteert in dit onderzoek een interpretatief sociaal wetenschappelijk onderzoeksperspectief. In dit onderzoek wordt opzoek gegaan naar interpretatie oftewel de uitleg die betrokkenen aan een bepaalde situatie geven. Vanuit dit perspectief wordt er vanuit gegaan dat de waarheid in betekenissen ligt. In dit geval de betekenissen die aan prestatiebepalende beleidscondities worden gegeven. Ook veronderstelt het perspectief dat er niet één waarheid of één betekenis voor een bepaald onderwerp bestaat. Vanuit het interpretatieve onderzoeksperspectief wordt ‘betekenisgeving’ gezien als relationeel en contextueel bepaald (Weick, 1995). Geïnterviewden zullen dingen zien en waarnemen door verschillende ‘lenzen’ en daardoor ook tot verschillende conclusies komen (Rubin & Rubin, 2005). Interpretatief onderzoek is derhalve geschikt voor de centrale vraag;

“Welke aspecten van het KNHB topsportbeleid zijn volgens sleutelactoren van invloed op het presteren van het Nederlands heren hockeyelftal?”

Interpretatief onderzoek is hiervoor geschikt, omdat er immers vanuit gegaan wordt dat er niet één waarheid bestaat met betrekking tot de betekenis die de verschillende beleidsactoren geven aan belangrijke beleidscondities voor topsportprestaties. Elke geïnterviewde heeft zijn ‘eigen’ waarheid die wordt beïnvloed door alles wat hij of zij heeft meegemaakt (’t Hart, Boeije & Hox, 2005). Het interpretatief sociaal wetenschappelijk onderzoeksperspectief van de onderzoek is leidend geweest in dit onderzoek. Keuzes die de onderzoeker binnen het onderzoek gemaakt heeft, berusten op het hierboven besproken onderzoeksperspectief.

2.2 Onderzoeksmethoden

Vanuit het interpretatieve onderzoeksperspectief is onderzoek gedaan naar de betekenis die verschillende beleidsactoren geven aan belangrijke beleidscondities voor topsportprestaties. Het veldonderzoek hierbij bestond uit documentanalyse en semigestructureerde interviews. In deze paragraaf wordt dit nader toegelicht, alsmede een beschrijving van de sleutel en een verantwoording van de geselecteerde respondenten.

De sleutelactoren

De betekenis die sleutelactoren geven aan het invloedrijke aspecten van het tophockeybeleidsplan spelen in dit onderzoek een centrale rol. Hierbij is in eerste instantie een keuze gemaakt voor drie

actoren die direct of indirect te maken hebben met het heren tophockeybeleidsplan van de KNHB. De eerste actor is de hockeybond zelf. Zij zijn met hun beleidsbepalers direct betrokken bij het beleidsplan. De tweede actor is de speler. Zij worden gezien als beleidsuitvoerders en respondenten van het beleidsplan op het veld. Het gaat hierbij om zowel oud-internationals als spelers die actief zijn in het huidige Nederlands Elftal. De derde actor is de (bonds)coach. Hij wordt in dit onderzoek gezien als uitvoerder van het beleid, hoewel hij in dienst is bij de KNHB worden deze actoren los van elkaar beschouwd. Nadat bleek dat ook de clubs een belangrijke rol spelen in het tophockeybeleid is deze actor toegevoegd in de analyse. De actoren NOC NSF en media zijn weggelaten uit het onderzoek om een betere focus te houden op de eerder genoemde actoren.

Documentanalyse

Voor het onderzoek naar het beleidsplan van de KNHB is onder andere documentanalyse toegepast. De KNHB heeft meegewerkt aan het onderzoek en verschillende beleidsdocumenten ter beschikking gesteld voor analyse. Het gaat om de volgende documenten:

- KNHB beleidsplan 2001 – 2006 (2001)
- KNHB meerjarenopleidingsplan 2009 – 2012 (2009)
- KNHB meerjarenbeleidsplan 2009 – 2015 (2009)
- KNHB tophockey investeringsplan 2013 – 2016 e.v. (2012)

De documenten zijn gecodeerd aan de hand van de negen SPLISS pijlers, zie het bevindingen hoofdstuk 4.

Semi gestructureerde interviews

Gezien de open onderzoeksvraag zijn er voor dit onderzoek semi-gestructureerde interviews afgenomen onder de verschillende beleidsactoren. Kenmerkend voor deze manier van interviewen is dat er vooraf topics worden vastgesteld die in het interview aanbod komen (Boeije, 2005). De volgende topics zijn voor de eerste interviews vastgesteld op basis van het literatuuronderzoek: ‘Het bondsbeleid’, ‘Talentontwikkeling’, ‘Verschil nationaal – internationaal hockey’, ‘Nationale competitie’, ‘Atletische carrière’ en ‘Coaching’. Daarnaast was er ook ruimte voor alternatieve topics die zich tijdens het interview voordeden. Naarmate de interviews zijn afgenomen is de lijst aangepast aan nieuwe topics die in de interviews besproken zijn. De topiclijst is gehanteerd op alle actoren, er is dus geen onderscheid gemaakt tussen de actoren om zo de verschillende perspectieven op de topics te registreren.

Selectie respondenten

In totaal zijn er 15 personen geïnterviewd voor het onderzoek. Binnen de beleidsactor hockeybond zijn er zowel personen uit het bondsbestuur (vrijwillige bestuurders) als van het bondsbureau (dagelijkse operationele uitvoering van het beleid) geïnterviewd. Bij de actor speler is er gekozen voor een opleiding tussen de succesvolle generatie tussen 1990 en 2000, hierna te noemen als “oud-spelers” of

“spelers uit succesvolle jaren 90” en huidige spelers uit het Nederlands Elftal. Binnen actor coaches is er gesproken met (oud)bondscoaches. Verschillende spelers en coaches zijn ook actief bij een club, zo is deze actor ook vertegenwoordigd.

Veel van de contacten met de respondenten is gelegd via het netwerk van De Batavieren. Daarnaast hebben respondenten ook nieuwe respondenten voorgedragen en contactgegevens doorgegeven. Met de respondenten is afgesproken dat zij niet met naam of toenaam in het onderzoek worden genoemd. Om die reden zijn zij geanonimiseerd. De volgende 15 personen zijn geïnterviewd:

Actor: Bondsbestuur

Bestuurder A

Bestuurder A is voormalig Nederlands tophockey. Hij speelde enkele interlands en kwam uit in de hoofdklasse voor Kampong. Bestuurder A trad in 1988 aan bij de KNHB als coördinator topsport en is sinds 2011 eindverantwoordelijk voor het technische gedeelte van het bondsbeleid.

Bestuurder B

Per 1 januari 1994 is bestuurder B directeur van de KNHB. Onder zijn leiding groeide het aantal hockeyers in Nederland van 125.000 in 1994 naar bijna 240.000 in 2013. Hij was nauw betrokken bij de organisaties van de Wereldkampioenschappen hockey 1998 en 2014 in Nederland.

Bestuurder C

Bestuurder C is voormalig international (275 interlands) en op dit moment binnen het bestuur van de KNHB verantwoordelijk voor het tophockey in de herenlijn. Deze persoon vervult deze functie sinds september 2013. In zijn tijd als speler van het Nederlands Elftal werd hij onder andere meervoudig Wereld- en Olympisch kampioen.

Actor: Spelers

Spelers A

Speler A is voormalig doelman van het Nederlands Elftal in de periode 1987 en 2000. Hij heeft in totaal 183 interlands op zijn naam staan en is meervoudig Olympisch en Wereldkampioen geworden.

Speler B

Speler B (24 jaar oud) geldt als één van de grotere talenten van het huidige Nederlands Elftal. In 2011 debuteerde hij voor het Nederlands team en hij is geselecteerd voor het WK in Den Haag (juni 2014). Speler B heeft alle jeugd elftallen van de KNHB doorlopen en speelt in de hoofdklasse voor Kampong uit Utrecht.

Speler C

Speler C speelde in de periode tussen 2002 en 2012 meer dan 175 interlands voor het Nederlands Elftal. In deze periode behaalde hij nooit een eerste plaats op een groot toernooi (EK, WK of OS) wel een aantal 2^e plaatsen.

Speler D

De 48 jaar oude speler D speelde in de periode tussen 1987 en 2000 337 interlands voor Oranje. Hij werd in die periode zowel Olympisch als Wereldkampioen. Op dit moment is Speler D actief als coach en hockey analist bij de NOS, RTL en de Telegraaf. Zijn zoontje speelt in de hoofdklasse en in Jong Oranje.

Speler E

Speler E is 48 jaar oud en speelde in de periode 1987 – 1997 in totaal 215 interlands. Hij werd met Oranje onder meer Olympisch- en Wereldkampioen. Na zijn carrière als speler ging Speler E aan de slag als coach bij de mannen van Amsterdam en assistent bij de Oranje dames in aanloop naar Londen.

Speler F

De huidige vice aanvoerder van het Nederlands Elftal speler F is zijn carrière begonnen bij Kampong en speelt de laatste jaren voor Amsterdam. Met Amsterdam werd hij twee maal landskampioen. Speler F is sinds 2010 international.

Speler G

Speler G is voormalig doelman van het Nederlandse herenteam. Hij speelde tussen 1995 - 2008 263 interlands.

Actor: Coaches

Coach A

In de periode 2008 – 2010 was coach A bondscoach van het Nederlands Elftal. Hiervoor is hij enkele jaren coach van Jong Oranje geweest. In 2010 werd het contract van coach A door de hockeybond niet verlengd, omdat er 'een verschil van inzichten in het te voeren beleid' was. Vervolgens werd hij coach van Pakistan om in 2012 neer te strijken bij Oranje-Zwart. Met deze club werd hij in 2014 kampioen van Nederland.

Coach B

Coach B is voormalig international en bondscoach van de vrouwenhockeyploeg. Hij speelde 221 interlands waarbij hij 106 keer scoorde. Nadat hij in 2000 stopte als bondscoach bij de vrouwenploeg ging hij onder andere aan de slag als presentator bij het Radio 1 programma Langs de lijn en werd hij vaste analist bij het programma studio voetbal.

Coach C

Van 2010 tot 2014 was coach C de bondscoach van het Nederlandse heren elftal. Hiervoor was hij coach bij onder andere HGC.

Coach D

Coach D is voormalig hoofdklasse speler bij onder meer SCHC. Na zijn carrière als speler is hij als coach aan de slag gegaan. Sinds 2012 staat hij aan het roer van de mannen van Kampong, waar hij zowel in 2013 als in 2014 de play offs om de hoofdklasse titel behaalde. Naast coach van mannen is Coach D sinds 2011 ook assistent bij het Nederlandse Dames elftal, hiervoor was hij al coach van verschillende jeugdelftallen van de hockeybond.

Bij de selectie van de respondenten is er rekening gehouden met een diversiteit aan achtergronden. Zo zijn er personen met verschillend leeftijden en van verschillende clubs geïnterviewd.

3. Literatuur

In de zoektocht naar de belangrijke beleidscondities voor topsportprestaties in het Nederlandse herenhockey is de tweede deelvraag een belangrijke te nemen stap. De deelvraag luidt:

“Welke beleidsaspecten zijn volgens de literatuur van invloed op topsportprestaties?”

In dit hoofdstuk wordt een studie gedaan naar de beschikbare literatuur aangaande deelvraag twee. Het eerste deel van deze literatuurstudie bestaat uit een verkenning van het begrip beleid. Dit onderzoek richt zich immers op beleid en de invloed die beleid kan hebben op topsportprestaties. Vragen als ‘wat is beleid precies’ en ‘hoe komt het tot stand’ zullen beantwoord worden in het eerste deel van dit hoofdstuk.

Vervolgens focust de literatuurstudie zich op het begrip ‘topsportbeleid’. Het begrip wordt gedefinieerd en invloedrijke aspecten van topsportbeleid komen aan de orde. De analyse van topsportbeleid en beschikbare modellen hiervoor komen aan de orde in paragraaf 2.3. Tot slot wordt in de laatste paragraaf gekeken in hoeverre topsportbeleid als middel voor prestatieverbeteringen ingezet kan worden en komt de beantwoording van de centrale vragen aan de orde. In de inleiding wordt gesteld dat het onderzoek aantoont dat: “Yanow (1996) weliswaar stelt dat er zelden een match is tussen het beleidsplan en de beleidsuitvoering en een ambigu beleid volgens haar nodig is om overeenstemming te bereiken tussen verschillende partijen (actoren)”. De achtergrond van deze stelling wordt in dit hoofdstuk verder belicht.

3.1 Beleid: een begripsverkenning

3.1.1 Definitie beleid

In dit onderzoek speelt beleid en de invloed van beleid op topsportprestaties een belangrijke rol. Er zijn verschillende definiëringen van het begrip ‘beleid’ in de literatuur terug te vinden. Hoogerwerf (2008: 32) omschrijft beleid als “het streven naar het bereiken van bepaalde doeleinden met bepaalde middelen en bepaalde tijdskeuzes”. Ook ziet hij beleid als een oplossing voor een bepaald (beleids)probleem. Dit probleem is volgens Hoogerwerf een verschil tussen de maatstaf of norm en een voorstelling van een bestaande of verwachte situatie. In het geval van topsport is dit bijvoorbeeld een verschil tussen de verwachting van een gouden medaille (norm) en een matig presterend team (bestaande situatie).

Bovens (2012) geeft weer een andere omschrijving van het begrip beleid. Hij stelt dat de term gebruik wordt voor alle voornemens, keuzes en acties van een of meer bestuurlijke instanties gericht op de sturing van een bepaalde maatschappelijke ontwikkeling. Waar Hoogerwerf beleid ziet als oplossing voor een bepaald probleem ziet Bovens het meer als sturing van een maatschappelijke ontwikkeling. Ook stelt hij dat beleid vaak in letterlijke zin een positieve betekenis heeft. Het woord ‘beleid’ wordt in het openbaar bestuur vaak gebruikt, meestal bewust. Het impliceert dat een bepaalde zaak verstandig en voorzichtig wordt aangepakt (Bovens, 2007).

3.1.2 Totstandkoming van beleid/ beleidsaspecten

Er kan gesteld worden dat er binnen de bestuurskunde twee tegengestelde visies zijn op de vorming en totstandkoming van beleid. Het gaat hierbij om een *analytische*- en een *politieke* visie. De definitie van beleid van Hoogerwerf (2008), zoals hierboven beschreven, kan meer geplaatst worden in het analytische denkbeeld. Hij ziet beleid meer als een wetenschappelijke manier om voor de overheid doelgericht problemen op te lossen of de maatschappij te ontwikkelen. Bovens (2007) beschrijft zowel de politieke als de analytische visie. De vorming van beleid in de analytische visie is een gefaseerd proces, op te delen in een reeks logisch opeenvolgende fases. De totstandkoming van beleid gebeurt volgens Bovens (2007) in de fases: agendavorming, beleidsvoorbereiding en beleidsbepaling. Ook Hoogerwerf (2008) maakt in zijn visie op de totstandkoming van beleid gebruik van een rationeel en legitiem stappenplan. Hoogerwerf is ook van mening dat een probleem weggenomen kan worden door middel van een succesvolle agendavorming van beleid, waarbij beleidsinstrumenten doelgericht worden ingezet om een situatie te verbeteren.

In *policy paradox* beschrijft Stone (2002) het 'markt model'. In de zienswijze van Stone (2002) past de visie van Bovens en Hoogerwerf in het beschreven markt model. Dit model gaat er vanuit dat mensen rationeel denken en handelen en dat een besluitvormingsproces op een rationele en georganiseerde wijze plaatsvindt.

Het 'polis model' (Stone, 2002) past meer binnen de politieke visie op de totstandkoming van beleid. Dit model staat lijnrecht tegenover het markt model en vormt een kritiek op het rationele denken. Het model gaat ervan uit dat de keuzes die mensen maken niet rationeel zijn maar voortdurend in beweging en worden beïnvloed door groepen, allianties en andere belangen. Daarnaast stelt het model dat kennis 'zacht' is en op verschillende manieren kan worden geïnterpreteerd en gemanipuleerd. Dit terwijl een analytische visie meer uitgaat van een 'beleid als wetenschap toepassing' waarbij kennis een sterkere rol speelt (Hoogerwerf, 2003).

Binnen de analytische visie komt beleid dus tot stand als gevolg van een rationeel, gefaseerd stappenplan. Er zijn twee bekende alternatieve modellen die meer passen binnen de politieke visie die Bovens (2007) beschrijft. In de eerste plaats is er het *barrièremodel*, ontwikkeld door Bachrach en Baratz (1970). Dit model wordt omschreven als een 'hindernissenrace'. Bij het barrière model proberen een aantal actoren een bepaald beleid tot stand te brengen, terwijl tegenstanders met hun macht proberen het beleidsvormingsproces te hinderen. Het barrièremodel maakt duidelijk dat ambitieuze beleidsplannen minder kans hebben om ongeschonden de 'barrières' te passeren dan de voorzichtigere-, kleinschalige veranderingsvoorstellen. Dit vormt ook direct de belangrijkste beperking van het model. In de vorming van beleid worden er van tijd tot tijd wel degelijk radicale projecten uitgevoerd die bijvoorbeeld leiden tot forse bezuinigingen of het opheffen van overheidsdiensten. In deze gevallen is het niet aannemelijk dat al deze barrières afwezig waren. Het is meer aannemelijk dat naast de ingebouwde barrières ook ingebouwde kansen en mogelijkheden aanwezig zijn (Bovens, 2007).

Een tweede model dat past in de politieke visie op de totstandkoming van beleid is het *stromenmodel*, ontwikkeld door Kingdon (1995). Dit model gaat niet uit van opeenvolgende fasen, maar gaat er vanuit dat er binnen de wereld van het openbaar bestuur drie gescheiden stromen bestaan. Deze stromen zijn:

een stroom met problemen, een stroom met partijen en een stroom met oplossingen. Deze stromingen staan los van elkaar. Op het moment dat deze stromen samenkomen is er sprake van een 'window of opportunity' en zal een bepaald onderwerp op de agenda komen.

Het is duidelijk dat er verschillende aspecten zijn die van invloed zijn op het besluitvormingsproces en de totstandkoming van beleid. In beide visies op beleidsvorming spelen verschillende factoren en actoren een rol. Actoren zoals burgers, media en adviseurs zijn bij besluitvormingen betrokken en proberen allen invloed uit te oefenen op het proces en deze zoveel mogelijk in hun voordeel te bepalen (Bovens, 2007).

3.1.3 De invloed van beleid

In de vorige paragrafen is te lezen dat overheden en andere instellingen beleid inzetten om problemen op te lossen of sturing van een maatschappelijke ontwikkeling. Maar wat is de invloed van beleid precies en hoe zeker is het dat vooraf gestelde doelen ook zullen 'matchen' met het eindresultaat?

In het openbaar bestuur wordt de term beleid veelvuldig gebruikt (zie paragraaf 2.1.1). Het zou een verstandige en voorzichtige aanpak van een bepaald probleem impliceren. Maar de term beleid kan ook versluiwend werken. Het kan, onterecht, gezien worden als een manier van rationeel handelen. Of zoals Bovens (2007) met sceptisch stelt:

"Er is een probleem en dat lossen wij met beleid op zo'n goed mogelijke manier op". (Bovens, 2007; 70)

Bovens (2007) stelt dat beleid niet gezien kan worden als zuiver technisch handelen. Er moeten immers voortdurend maatschappelijke en politieke keuzes gemaakt worden. Daarbij spelen normen, waarden en overtuigingen van verschillende partijen een uiteenlopende cruciale rol, zo geeft hij aan. Of bepaalde beleidskeuzes per definitie leiden tot het gewenste resultaat is dus een complex vraagstuk en niet bij voorbaat rationeel vast te stellen.

Volgens Yanow (1996) kan de uitvoering van beleid niet worden bestudeerd zonder te kijken naar het proces van beleidsvorming. Uitvoerende actoren van beleid hebben volgens haar te maken met meerdere betekenissen van beleid en tegengestelde belangen. Bovendien geeft de geschreven inhoud van beleid alleen de doelen weer die in het openbaar uit te drukken zijn. Echter worden uitvoerende instanties ook geconfronteerd met zogenaamde 'verboden doelen', deze worden alleen stilzwijgend gecommuniceerd. Om verschillende redenen worden deze beleidsdoelstellingen niet expliciet uitgesproken, maar ze zijn wel van uiterst belang. Met het oog op topsport zou dit bijvoorbeeld het behalen van een gouden medaille kunnen zijn. Zo werd de bondscoach van het Nederlands dames hockeyelftal (Herman Kruis) in 2010 ontslagen terwijl zijn team wel de finale van het wereldkampioenschap had gehaald, die zij vervolgens verloren. Hoewel de KNHB niet expliciet de doelstelling voor het winnen van de wereldtitel had gecommuniceerd, werd Kruis hier wel op afgerekend.

Volgens Yanow (1996) is een goede *match* tussen vooraf gestelde beleidsdoelen en uiteindelijke resultaat van beleid eerder een uitzondering dan een regel:

“The implication of interpretive approaches for the analysis of implementation is that a close match between policy intentions and agency outcomes is the exception rather than the rule.” (Yanow, 1996; 234)

De interpretatie van beleidsdoelen en de betekenis die hier door uitvoerders aan wordt gegeven is hier een oorzaak van. Het is het verschil tussen de realiteit van het vooraf opgestelde plan en de realiteit van de daadwerkelijke praktijk. Volgens Yanow (1996) is beleid ten tijde van het opgestelde plan niet af, zij omschrijft het als een startpunt voor de volgende fase. Beleid wordt door burgers en organisaties geïnterpreteerd en krijgt hierdoor betekenis.

De kloof tussen het vooraf opgesteld plan en de realiteit van de beleidspraktijk verklaart Yanow (1996) onder andere met de hulp van symbolen. Een symbool is ‘iets’ dat iets anders betekent. Op verschillende niveaus wordt er door middel van symbolen betekenis gegeven aan beleid. Deze symbolen kunnen *taal, objecten en handelingen* betreffen.

De *taal* die rondom beleid gebruikt wordt, wordt vaak gekenmerkt door ambiguïteit, het is op verschillende manieren uit te leggen. Dit kan voor problemen zorgen voor diegene die het beleid moet implementeren. Echter stelt Yanow ook dat deze ambiguïteit in veel gevallen ook nodig is om een overeenstemming te bereiken. De ‘vaagheid’ zorgt ervoor dat beleid op verschillende manieren uit te leggen is en dus ook voor verschillende partijen aanvaardbaar is. Tevens kan de ‘taal’ rondom beleid een symbolische betekenis overbrengen. Metaforen nemen hierbij een centrale plaats in. Yanow (1996) beschrijft een metafoor als:

“The juxtaposition of two superficially unlike elements in a single context, where the separately understood meanings of both interact to create a new perception of each, and especially of the focus of the metaphor” (Yanow, 1996; 132).

Metaforen zijn volgens Yanow niet waar of onwaar, maar eerder gedachten van een bepaalde te sturen richting. Metaforen leiden tot een bepaalde perceptie van een situatie en suggereren ook hoe daarop gehandeld zou moeten worden.

Met *objecten* bedoelt Yanow fysieke artefacten zoals gebouwen en kleding. Door middel van objecten communiceert een organisatie, zowel met een intern als extern publiek. Objecten kunnen een betekenis uitdragen. Bijvoorbeeld het interieur (stoelen, indeling van het pand, gebruik van kleuren etc.) en exterieur (vormgeving van het pand) van een sportbond kunnen symbolisch zijn voor de werkwijze van de bond. Op basis van deze objecten kan dus vastgesteld worden welke betekenissen men binnen een organisatie geeft aan beleid.

Tot slot verstaat Yanow onder symbolen de menselijke *handelingen* die worden verricht. De taal en objecten die op mensen afkomen leidt er toe dat men met elkaar gaat communiceren. Collectieve handelingen die verricht worden, moeten gezien worden als symbolen van betekenis. De collectieve

handelingen zijn gedifferentieerd in rituelen (gereguleerde acties op groepsniveau die herhaald worden), mythes (verhalen die worden gecreëerd en geloofd), stiltes (onderwerpen die verzwegen worden) en verboden doelen.

Concluderend stelt Yanow (1996) dat er zelden een match is tussen het beleidsplan en de beleidsuitvoering in de praktijk. Een beleidskloof wordt onder meer veroorzaakt door ambiguïteit in de beleidstaal en het stellen van zogenaamde ‘verboden doelen’, echter is ambiguïteit volgens Yanow (1996) nodig om een overeenstemming tussen verschillende actoren te bereiken.

3.2 Topsportbeleid: een begripsverkenning

3.1.1 Definitie topsportbeleid

Om de definitie van topsportbeleid te bepalen wordt gebruikt gemaakt van het onderzoek van Bottenburg, Oldenboom en De Knop (2003). Hierin wordt topsportbeleid gedefinieerd als:

“Het beleid dat gericht is op buitengewoon getalenteerde sporters en topsport ondersteunende organisaties met als doel om omstandigheden te creëren waardoor de bedoelde sporters in staat worden gesteld om hun talenten verder te ontplooiën, hun maatschappelijke positie veilig te stellen en daarmee tevens de maatschappelijke waarde van prestaties te vergroten” (Van Bottenburg e.a., 2003: 8).

Dat het topsportbeleid in Nederland vanaf de jaren negentig drastisch is ontwikkeld blijkt uit beleidsnota's van de tweede kamer. Zo werd in de sportnota van 1960 het woord topsport helemaal nog niet genoemd. In 2011 verscheen de beleidsbrief sport ‘Sport en bewegen in Olympisch perspectief’ waarin op hoofdlijnen het sportbeleid voor het toenmalige kabinet werd geschetst. Het woord ‘topsport’ speelt in de nota een prominente rol. Zo wordt het belang van topsport aangegeven in termen als ‘het wij gevoel’ en ‘nationale trots’. Ook geeft het kabinet aan achter de ambitie van de sportsector te staan om structureel tot de beste tien topsportlanden in de wereld te behoren (Tweede kamer beleidsnota's 1960; 2011).

3.1.2 Totstandkoming van topsportbeleid

Een belangrijke internationale ontwikkeling op topsport gebied is de toenemende jacht naar goud, waarin topsport steeds meer wordt gewaardeerd op basis van het behaalde aantal gouden medailles (van Bottenburg, 2009). Het bereiken van internationaal succes wordt voor veel landen steeds belangrijker, de Olympische medaillespiegel is hierbij een belangrijke graadmeter. Zowel politici als media zien de Olympische medaillespiegel als maatstaaf voor internationaal succes (de Bosscher e.a. 2009).

Het gebruik van de medaillespiegel als aangrijppunt om het topsportklimaat te verklaren kent volgens van Bottenburg (2000) echter enkele bezwaren; zo zijn de Olympische Spelen in sporten als voetbal, wielrennen en tennis niet het belangrijkste toernooi. Ook staan niet alle sporten op het Olympische programma. Hier staat echter wel tegenover dat de Olympische Spelen de enige mogelijkheid biedt

sportprestaties uit verschillende takken en disciplines, uit vrijwel alle landen met elkaar te vergelijken in een korte periode (Van Bottenburg, 2000).

Topsportprestaties worden in sterke mate bepaald door hun omgevingsfactoren, hierdoor neemt het belang van topsportondersteuning door sportorganisaties, overheden en het bedrijfsleven toe (van Bottenburg, 2000). Er zijn verschillende motieven voor sportorganisaties en overheden om te investeren in topsportbeleid. Van Bottenburg stelt in *Het topsportklimaat van Nederland* (2000) twee belangrijke motieven. In de eerste plaats stelt van Bottenburg (2000) dat de relatie tussen topsport en breedtesport een motief vormt. Deze twee hebben een wederzijdse afhankelijkheid. Zo kunnen via topsport potentiële sporters en sponsors bereikt worden, waardoor de sport zowel in de breedte als in de diepte verder ontwikkeld kan worden.

De maatschappelijke betekenis van topsport wordt als een tweede motivatie voor de ondersteuning ervaren. Zo stelt een ruime meerderheid van de Nederlandse bevolking dat op het moment dat een Nederlander Olympisch- of wereldkampioen wordt dit een positieve invloed op hun gesteldheid heeft. (Onderzoek bureau interview, 1998). Bij het behalen van een kampioenschap identificeren stad- en landgenoten zich met de sporter, dit kan een positief effect hebben op onderlinge verbondenheid en sociale binding.

De inhoud van het beleid is door bovenstaande ontwikkelingen fundamenteel veranderd, het is geprofessionaliseerd. Dit houdt in dat topsportbeleid in het algemeen systematischer en planmatig is geworden (van Bottenburg, 2009) Waar hiervoor het beleid zich slechts richtte op trainingsfaciliteiten en de leefsituatie van de sporter, is het beleid nu omvangrijker en minder amateuristisch van aard. Tegenwoordig hanteren het NOC*NSF en de sportbonden de ambitie om bij de beste tien landen van de wereld te horen. Dit terwijl het beleid zich eind jaren zeventig richtte op het scheppen van algemene voorwaarden en voorzieningen voor sportbeoefeningen, waarvan de topsporter op eigen wijze en naar eigen vermogen moest zien te profiteren. Waar destijds topsport gezien werd als een hobby, wordt het nu gezien als primaire tijdsbesteding, 'te vergelijken met een volledige baan' (van Bottenburg, 2009).

De professionaliseringsslag in het topsportbeleid heeft volgens de figuratie sociologische analyse van Mick Green en Ben Oakley een paradoxaal effect gehad. De toenemende 'jacht naar goud' over de hele wereld heeft er toe geleid dat nationale bonden hun topsportbeleid uitbreidden, verbeterden maar ook modelleerden aan succesvolle systemen. Dit had weer tot gevolg dat topsportbeleid van verschillende landen en organisaties steeds meer op elkaar gingen lijken en het dus geen onderscheidend vermogen meer had (Green & Oakly 2001).

3.2.3 Topsport: invloedrijke factoren en beleidsaspecten

In paragraaf 2.1.3 is te lezen dat de uitvoering van beleid niet gezien kan worden als zuiver technisch handelen. De invloed van verschillende factoren en actoren spelen een belangrijke rol. Ook stelt Yanow (1996) dat er zelden sprake is van een goede match tussen het vooraf opgestelde beleidsdoel en de realiteit van de uitvoering van het beleid. Hoe zit dit in de topsport, hoever rijkt de macht van het

topsportbeleid eigenlijk? Zijn prestaties eigenlijk wel maakbaar en welke aspecten van beleid zijn belangrijk voor de topsportprestatie?

Deze problematiek is complex en niet in één antwoord te vangen. Van Bottenburg (2009) zegt hierover dat succes tot op zekere hoogte maakbaar is of in elk geval te beïnvloeden:

“Although athletes still seemingly fight for superiority amongst themselves and one against the other, success depends increasingly on the background forces in top-level sport, the performance capacity of the system of which the athlete/team is a representative” (Heinilä 1982; 240 in van Bottenburg, 2009).

De complexiteit zit hem in de afhankelijkheid van verschillende factoren, hiervan is het topsportklimaat er één. Sommige factoren zijn nauwelijks grijpbaar, zoals bijvoorbeeld de geluksfactor. Factoren zoals het effect van publieke waardering zijn weer nauwelijks meetbaar. Ook is bijvoorbeeld dopinggebruik een storende variabele (van Bottenburg, 2000).

Prestatiebepalende factoren van topsportprestaties zijn volgens de Bosscher (2009; 4) in te delen in factoren op: micro-, meso- en macroniveau:

Microniveau

Onder microniveau wordt de topsporter in zijn persoonlijk leefomgeving verstaan. Hierbij komen enerzijds de genetische eigenschappen en anderzijds de persoonlijke omgeving (ouders, vrienden en de coach) aan de orde. Deze factoren liggen (grotendeels) buiten de controle van het beleid. De begeleiding van de sporter bijvoorbeeld in de vorm van psychologische- en medische ondersteuning is wel weer vanuit beleid te beïnvloeden. Hierbij gaat het dus om factoren die de individuele prestaties van een topsporter beïnvloeden (de Bosscher, 2009).

Mesoniveau

Het beleid en de heersende politieke omgeving worden belicht in het mesoniveau. Deze factoren zijn (gedeeltelijk) beheersbaar vanuit beleid. Binnen het mesoniveau zijn de effectiviteit van beleid en de investeringen die in de topsport worden gedaan prestatiebepalende aspecten (De Bosscher, 2009).

Macroniveau

Met macroniveau wordt de maatschappelijke- en culturele context bedoeld. Het gaat hierbij om alle factoren die internationaal succes van een land beïnvloeden, zonder dat deze in het bondsbeleid direct zijn te beïnvloeden. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om economische welvaart, populatie en het politieke systeem (de Bosscher, 2009).

Er kan dus gesteld worden dat alle factoren op micro- en macro niveau niet of nauwelijks vanuit beleid zijn te beïnvloeden. Volgens van Bottenburg (2009) zijn deze factoren 50 procent van invloed op de prestaties van de topsport. Deze worden verder buiten beschouwing gelaten. De overige 50 procent zijn volgens van Bottenburg wel te beïnvloeden vanuit beleid.

In een samenwerking tussen Vrije universiteit Brussel, de Sheffield Hallam University, UK Sport en de Universiteit Utrecht (Het SPLISS consortium) is onderzoek gedaan met als doel een samenhangend verband te brengen tussen beïnvloedbare en niet-beïnvloedbare factoren in de topsport (de Bosscher e.a., 2008). Dit is uiteindelijk uitgewerkt in het zogeheten SPLISS model. De model geeft meer inzicht in beïnvloedbare aspecten van topsportbeleid (zie uitwerking in 2.3)

3.3 De analyse van topsportbeleid

3.3.1 Het SPLISS model

Bij de analyse van internationaal topsportbeleid wordt er dus gericht gekeken naar volgens van Bottenburg (2009) de helft van de invloedbare factoren die vanuit beleid te beïnvloeden is. Uit empirisch onderzoek is gebleken dat daartoe meer dan honderd (beïnvloedbare) succesfactoren worden gerekend. Deze factoren zijn in het *SPLISS-model* teruggebracht naar negen prestatiebepalende pijlers. Deze pijlers betreffen elk een afzonderlijk beleidsaspect die medebepalend worden geacht op de kans van internationaal topsportsucces van een land. Door deze pijlers te beïnvloeden trachten bonden en overheden klimaat voor topsportprestaties te verbeteren en daarmee de kans op internationaal succes te vergroten (De Bosscher 2008; Oakly & Green 2001).

De negenpijlers zoals beschreven in *Bloed, zweet & tranen en een moment van glorie* (Van Bottenburg, 2012) zijn:

Pijler 1: Topsportinvesteringen

Bij de topsportinvesteringen worden er gekeken naar wat een land bond aan de *input* zijde investeert in het topsportprogramma. Het SPLISS-model gaat ervan uit dat landen die meer- en meer efficiënt en effectief- investeren dan hun concurrenten hun kans op topsportsucces vergroten.

Pijler 2: Bestuur en organisatie van de topsport

De organisatiestructuur en taakverdeling staan centraal binnen pijler 2. Het gaat hierom een duidelijke taakverdeling tussen verschillende actoren in de topsport en een goede afstemming van middelen en onderlinge communicatie. Hierbij valt dus te denken in de organisatiestructuur rondom het nationale team en de samenwerking tussen betrokken actoren.

Pijler 3: Sport- en topsportcultuur

In een land met een topsportcultuur is er belangstelling voor topsport onder brede lagen van de bevolking, maar ook in het bedrijfsleven en bij de media. Dit heeft een breed draagvlak voor de ondersteuning van topsport tot gevolg.

Pijler 4: Talentidentificatie- en talentontwikkelingssysteem

Het talentidentificatiesysteem heeft een belangrijke rol in de doorstroom van talent naar de wereldtop. Hoe zijn de nationale jeugdteams georganiseerd en onder welke omstandigheden trainen zij? Dit zijn vragen dit aan bod komen in pijler 4.

Pijler 5: Atletische carrière en post-carrière

De kans dat talenten de internationale top bereiken wordt groter naarmate zij zich maximaal op hun sport kunnen toeleggen. Ook zijn de mogelijkheden na de atletische carrière voor een sporter belangrijke motieven voor een talent om zich volledig op een sport te richten of niet.

Pijler 6: Trainings- en wedstrijdfaciliteiten

De zesde pijler gaat er van uit dat een topsporter alleen een optimaal trainingsprogramma kan volgen als daarvoor ook voldoende trainingsfaciliteiten, geschikte accommodaties en materialen voor aanwezig zijn.

Pijler 7: Voorzieningen voor trainers/ coaches

De voorzieningen van trainers/ coaches richt zich zowel op de kwaliteit als de kwantiteit van topcoaches. De pijler gaat ervanuit dat de kans op succes groter wordt door het creëren van goede opleidingsmogelijkheden, werkomstandigheden en toekomstperspectieven voor topcoaches. Het is tevens belangrijk dat zij zich volledig kunnen inzetten voor toptalenten.

Pijler 8: (Inter)nationale competitie

De kwaliteit van de nationale competitie, de vraag of er nationaal grote internationale evenementen worden georganiseerd en de mogelijkheid voor topsporters om deel te nemen aan internationale wedstrijden komen aan de orde in pijler 8.

Pijler 9: Research & development

Op welke manier maakt de sport gebruik van wetenschappelijke hulp? En op welke manier wordt er breed geïnvesteerd in kennisontwikkeling op uiteenlopende zaken? Deze zaken komen aan de orde in de pijler R&D.

De investeringen die worden gedaan in het topsportprogramma/ topsportbeleid worden in het SPLISS model *input* genoemd. Dit is pijler 1. In de *throughput* (pijler 2 t/m 9) wordt een effectieve verbetering gerealiseerd op het gebied van de beleidspijlers. In de *output* ziet een land haar internationale concurrentiepositie verbeteren. Dit vergroot de kans op internationale topsportsuccessen en de maatschappelijke betekenis die daar vanuit gaat (*outcome*) (van Bottenburg, 2009).

3.3.2 Beperkingen van SPLISS model

Het hier bovengenoemde SPLISS model biedt een bruikbaar hulpmiddel om verschillende (beïnvloedbare) beleidsaspecten van internationaal topsportbeleid te analyseren. Toch kent het SPLISS model zijn beperkingen en kan het niet enkel gebruikt worden als middel in de beantwoording van de centrale vraag van dit onderzoek.

In de eerste plaats gaat het SPLISS model ervanuit dat er causaal verband bestaat tussen investeringen (input) in bijvoorbeeld talentontwikkeling (throughput) en de uiteindelijke resultaten (outcome).

Bovens (2007) zegt hierover al dat beleid niet gezien kan worden als zuiver technisch handelen, “er is een probleem en dat lossen we met beleid op”. De vraag zal altijd blijven in hoeverre die investering op talentontwikkeling nou precies van invloed is geweest op al dan niet behaalde successen. Volgens de Bosscher (2009) is het ook niet mogelijk om dit te meten. Volgens haar zijn er geen experimenten mogelijk waarbij op één variabele wordt gecontroleerd.

Het feit dat het SPLISS model geen rekening met de kloof tussen het beleidsplan en de beleidspraktijk houdt, vormt de tweede beperking van het model. Bovens (2007) stelt immers dat verschillende actoren altijd betrokken zijn in die beleidspraktijk en dat zij het proces van besluitvorming altijd zoveel mogelijk in hun voordeel proberen te bepalen. Ook Yanow (1996) erkent de invloed van de betrokken beleidsactoren. Volgens haar is er sprake van een kloof tussen het beleidsplan en de beleidspraktijk. De vooraf gestelde doelen matchen maar zelden met de werkelijkheid volgens Yanow (1996). De ambiguïteit in de beleidstaal is volgens haar nodig om overeenstemming te bereiken tussen de verschillende betrokken actoren.

Het beperkt rekening houden met de invloed die betrokken beleidsactoren hebben binnen het SPLISS model vormt in dit onderzoek de belangrijkste beperking. Ook is er kritiek op het model omdat het te

veel uit zou gaan van een causaal verband tussen de investeringen en de uitkomsten, terwijl beleid niet gezien kan worden als het zuiver technisch handelen (Bovens, 2007)

3.4 Topsportbeleid als middel

3.4.1 Invloed topsportbeleid en de beleidskloof

De vraag welke beleidsaspecten van invloed zijn op topsportprestaties staat centraal in dit hoofdstuk. Inmiddels weten we dat die prestaties te beïnvloeden zijn vanuit topsportbeleid, maar dat de uitvoering van het beleid te maken heeft met verschillende condities. In deze laatste paragraaf wordt verder ingegaan op de realiteit van de uitvoering van topsportbeleid om vervolgens conclusies te kunnen trekken in het kader van de centrale vraag.

3.4.2 De beleidskloof en de invloed van topsportbeleid

Dat topsportbeleid van invloed is op de prestatie blijkt onder meer uit het werk van van Bottenburg (2000). Maar wat betekent de door Yanow (1996) beschreven beleidskloof, het verschil tussen het plan en de praktijk, voor de invloed van het topsportbeleid? In hoeverre is het topsportbeleid onderhevig aan de uitvoering van de beleidsuitvoerder? In antwoord op deze vragen kijken we naar theorie aangaande de implementatie van beleid. Hiervoor wordt gebruikt gemaakt van Yanow (1996) en Pressman en Wildavsky (1984). Volgens deze laatste bestaat het proces van beleidsimplementatie uit het zetten van noodzakelijke stappen om een gewenst resultaat te bereiken.

“The degree to which the predicted consequences [...] take place we will call implementation. Implementation may be viewed as a process of interaction between the setting of goals and actions geared to achieving them” (Pressman en Wildavsky (1984; xxiii).

Volgens de onderzoekers kan tijdens dit proces van interactie een kloof ontstaan tussen het beleidsplan en de beleidsuitkomst. Dit interactieproces is complex omdat er verschillende actoren met verschillende belangen en doelstellingen bij betrokken zijn. Het gevolg hiervan kan zijn dat er beslissingen genomen worden die met elkaar botsen en voor belemmeringen in de uitvoering zorgen. Andere oorzaken voor het spaaklopen van het implementatieproces van beleid kan volgens Pressman en Wildavsky (1984) ook zijn dat de vooraf gestelde ambities te hoog waren en daardoor de doelen niet gehaald worden. Het tijdens het implementatieproces wijzigen van beleidsdoelstellingen of middelen is volgens deze onderzoekers onwenselijk. Volgens hen moet er tijdens dit proces eerder een focus gelegd worden op leren. Zo zou het gezien moeten worden als een proces dat in beweging is, waarbij bijvoorbeeld veronderstellingen, doelen en ontwerpen continu geherdefinieerd zouden moeten worden. Dit in het licht van nieuw verkregen informatie tijdens het implementatieproces.

Yanow (1996) vindt de oorzaak van de beleidskloof in betekenisgeving aan beleid. Doordat beleidstaal vaak, al dan niet bewust, ambigu is zorgt dat ervoor dat doelen op meerdere manieren geïnterpreteerd kunnen worden door de beleidsactoren. Dit wordt vaak bewust gedaan zodat meerdere partijen zich in de beleidstaal kunnen vinden en er zo een overeenstemming bereikt kan worden tussen de actoren. Er kunnen dus meerdere betekenissen zijn waardoor het beleidsplan en de beleidspraktijk weer verder van elkaar verwijderd raken.

De implementatie van het beleidsplan heeft te maken met meerdere weestanden. Het door Pressman en Wildavsky (1984) beschreven interactieproces en de betekenisgeving aan beleid (Yanow, 1996) zijn oorzaken van het creëren van de kloof tussen plan en praktijk. De kloof kan volgens Pressman en Wildavsky (1984) worden verminderd door tijdens het proces van implementatie te leren en te evalueren. Yanow (1996) ziet de kloof of ambiguïteit van beleid niet als negatief gegeven, maar eerder als een mogelijkheid voor actoren nader tot elkaar te komen.

3.4.3 Topsportbeleid als middel

Om tot een beantwoording van de centrale vraag ‘Wat zijn de belangrijke beleidscondities voor topsportprestaties?’ te komen stond in dit hoofdstuk de deelvraag ‘Welke beleidsaspecten zijn volgens de literatuur van invloed op topsportprestaties’ centraal.

In eerste instantie is er gekeken naar de definitie van ‘beleid’ en de totstandkoming van beleid. Hoogerwerf (2008; 32) omschrijft beleid als:

“Het streven naar het bereiken van bepaalde doeleinden met bepaalde middelen en bepaalde tijdskeuzes”.

De totstandkoming van beleid kan inzichtelijk gemaakt worden met behulp van het stromen- en barrièremodel. In beide modellen wordt duidelijk dat er verschillende hindernissen te nemen zijn in de opbouw van beleid en verschillende actoren van invloed zijn tijdens dit proces (Bovens, 2007). Vervolgens heeft de focus in dit hoofdstuk zich verplaatst naar ‘topsportbeleid’. Hiervoor is een definitie van van Bottenburg (2003; 8) aangehaald:

“Het beleid dat gericht is op buitengewoon getalenteerde sporters en topsport ondersteunende organisaties met als doel om omstandigheden te creëren waardoor de bedoelde sporters in staat worden gesteld om hun talenten verder te ontplooiën, hun maatschappelijke positie veilig te stellen en daarmee tevens de maatschappelijke waarde van prestaties te vergroten” (van Bottenburg e.a., 2003: 8).

Een belangrijke vraag tijdens dit literatuuronderzoek was: is het topsportbeleid van de KNHB eigenlijk wel van invloed op de prestaties van het Nederlandse heren hockeyelftal? Ja, stelt van Bottenburg (2000). Prestaties zijn volgens hem voor de helft maakbaar vanuit beleid, de andere helft van de prestatie bestaat uit niet beïnvloedbare factoren. Welke aspecten van het beleid dan van invloed zijn, worden in het SPLISS model (de Bosscher, 2008) teruggebracht naar negen beïnvloedbare pijlers. Dit model houdt echter geen rekening met de invloed van betrokken beleidsactoren. Volgens Yanow (1996) is er echter zelden een match tussen het beleidsplan en de uitvoering ervan. Ambiguïteit en verschillende betekenisgeving aan beleid zijn hier volgens haar de oorzaak van.

Topsportbeleid kan tot op zekere hoogte een belangrijke bijdrage leveren aan de prestaties van het nationale team. Aan de hand van het SPLISS model kunnen de verschillende beleidsaspecten geanalyseerd en getoetst worden. Echter is het analyseren van het beleidsplan op zichzelf niet genoeg. Beleid heeft namelijk te maken met verschillende actoren, met op hun beurt weer verschillende belangen (Pressman en Wildavsky, 1994; Yanow, 1996; Stone, 2002). Zo is er volgens Yanow (1996)

zelden sprake van een match tussen het beleidsplan en de beleidspraktijk. Hier zijn verschillende oorzaken voor te vinden. Zo wordt er op verschillende manieren betekenis gegeven aan beleid, wat volgens Yanow (1996) weer nodig is om een overeenstemming te bereiken tussen de verschillende partijen. Pressman en Wildavsky stellen echter dat door te leren en te evalueren tijdens het proces van implementatie van beleid de kloof minder groot wordt.

Het SPLISS model geeft negen aspecten van topsportbeleid die de prestatie op het veld kunnen beïnvloeden. In de uitvoering van het beleidsplan is het echter ook van belang om te kijken naar de betrokken beleidsactoren en de invloed die zij hebben om de uitvoering van het beleidsplan.

4. Bevindingen

In de zoektocht naar de belangrijkste beleidsaspecten in het heren tophockey worden een aantal deelvragen onderzocht. In de literatuurstudie is aandacht gegeven aan de eerste deelvraag, namelijk de beleidsaspecten die volgens de literatuur van invloed zijn op topsportprestaties. Dit hoofdstuk gaat in op deelvragen 2 en 3. In de inleiding wordt gesteld dat dit onderzoek aantoont dat “de prestaties van het Nederland elftal meer gebaat zijn bij een ondubbelzinnig en consistent tophockeybeleidsplan dat gericht is op lange termijn doelstellingen”. In dit hoofdstuk zal de bewijslast voor deze stelling geleverd worden.

Het eerste deel van dit hoofdstuk richt zich op de tweede deelvraag: de verschillen en overeenkomsten tussen het beleidsplan en de daadwerkelijke uitvoering van het beleid in de praktijk. Want dat dit tophockey beleidsplan van de KNHB een belangrijke invloed heeft op de prestatie op het veld, blijkt onder meer uit publicaties van Maarten van Bottenburg (2000; 2003; 2009; 2012). Prestaties zijn volgens hem voor de helft maakbaar vanuit het beleidsplan. Welke aspecten van het beleid dan van invloed zijn worden in het SPLISS model (De Bosscher, 2008) teruggebracht naar negen beïnvloedbare pijlers. In dit onderzoek wordt niet alleen gekeken naar het beleidsplan. Volgens Yanow (1996) is een goede match namelijk tussen het beleidsplan en de uitvoering van beleid eerder een uitzondering dan een regel. Ze spreekt over een kloof tussen het beleidsplan en de realiteit van de uitvoering van beleid. De vraag is in hoeverre er een kloof zichtbaar is tussen het KNHB beleidsplan en de daadwerkelijke uitvoering van het beleid? En wat betekent deze kloof voor de invloed van beleidsplan?

De kloof wordt onderzocht in paragraaf 4.1 door het beleidsplan (gesegmenteerd naar de SPLISS pijlers) te vergelijken met de daadwerkelijke uitvoering. Het beleidsplan wordt in eerste instantie vastgesteld vanuit documentanalyse. Verschillende beleidsdocumenten van de afgelopen 15 jaar zijn geanalyseerd. Daarnaast zijn er beleidsmakers van de hockeybond geïnterviewd en zijn zij op verschillende aspecten bevraagd naar het beleidsplan. Dit plan wordt vergeleken met de daadwerkelijke uitvoering van beleid zoals door de betrokken beleidsactoren in de interviews wordt aangegeven. De analyse zal gemaakt worden door middel van het onderzoeken van twee symbolen, zoals door Yanow (1996) beschreven. Het gaat om de symbolen *taal* en *handelingen*. Met taal wordt de beleidstaal, gebruikt in de verschillende documenten, bedoeld. De taal die op mensen afkomt leidt tot het symbool handelingen. Dus de beleidstaal die gebruikt wordt zorgt er voor dat mensen gaan handelen en communiceren, iets wat terug te zien is in de uitvoering van beleid.

Een onderzoek naar het beleidsplan en de beleidskloof is echter niet afdoende voor dit onderzoek. Beleid heeft namelijk te maken met verschillende actoren, met op hun beurt weer verschillende belangen (Pressman en Wildavsky, 1994; Yanow, 1996; Stone, 2002). Het tweede deel gaat in op de vraag welke betekenissen de betrokken sleutelactoren geven aan de voor hen relevante aspecten van het tophockeybeleidsplan. Zo wordt er meer inzicht verkregen over de invloed van de verschillende actoren op de uitvoering van het beleid en de betekenissen die zij geven aan relevante beleidsaspecten. Hieruit vloeit het derde deel van de datapresentatie voort, namelijk de veranderende omstandigheden waar het hockey de laatste 15 jaar mee te maken heeft gehad. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een terugkoppeling naar de tweede en derde deelvraag van het onderzoek.

4.1 De beleidskloof

Het eerste deel van het bevindingen hoofdstuk brengt het verschil tussen het KNHB beleidsplan en de daadwerkelijke uitvoering in de praktijk in kaart. Het beleidsplan is hiervoor gesegmenteerd naar de prestatie beïnvloedbare pijlers van beleid aan de hand van het SPLISS model. De negende pijler van dit model, de inzet van wetenschappelijke middelen, is buiten de beschouwing gelaten omdat hierover te weinig data voor handen was. Uiteindelijk moet deze paragraaf antwoord geven op de derde deelvraag: welke verschillen en overeenkomsten kent het KNHB topsportbeleid tussen het beleidsplan en de beleidsuitvoering?

4.1.1 Topsportinvesteringen

Bij de eerste pijler van het SPLISS model wordt er gekeken naar de financiële kant van het beleidsplan. Wat wordt er aan de inputkant geïnvesteerd in de KNHB tophockey programma's, wat is hierover bekend in het beleidsplan? En hoe zit het met de beleidskloof? Is er sprake van een verschil tussen het plan en de uitvoering hiervan?

De financiële investeringen in het topsportprogramma zijn de laatste vijftien jaar substantieel verhoogd zo blijkt uit de KNHB beleidsnota's. Waar in 1995 nog 18,5% van de begroting naar tophockey ging, was dit in 2008 25% van de totale begroting. In 2013 ging er 26,5% van de totale begroting (3,7 miljoen) naar het tophockey. De KNHB wil dit bedrag in 2015 verhogen naar 4 miljoen. In een beleidsnota van 2009 wordt deze stijging als volgt gemotiveerd:

“De verdergaande professionalisering van het kader, de intensivering van de programma's van de nationale teams en een verhoogde aandacht voor talentontwikkeling hebben de stijging tot gevolg gehad binnen tophockey.”

Dat de KNHB zich in een gezonde financiële positie bevindt blijkt onder meer uit de volgende passage:

“De KNHB mag zich, mede door het behalen van goede resultaten, verheugen op een gezonde bron van inkomsten uit sponsoring.”

Ook uit de verzamelde data vanuit de interviews blijkt dat er vanuit de hockeybond breed geïnvesteerd wordt in de topsportprogramma's. Geld lijkt geen drempel te zijn in de te voeren programma's. Zo blijkt ook uit de quote van een oud-speler:

“...als je het over dat stuk beleid hebt dat de bond het fantastisch gedaan heeft. Ik vind dat wij echt luxe en goed behandeld worden. Daarin zijn geen beperkingen. Elke coach heeft kunnen doen wat hij wil doen. Dus dat is helemaal top. Die budgetten zijn gewoon fors. Ik vergelijk het altijd met andere landen, Zuid-Afrika heeft niet eens budget. Wij zijn in Nederland gewoon bevoorrecht. Daarin zijn we nooit iets te kort geschoten.”

Een coach geeft aan hoe belangrijk het topsportbudget van de KNHB is voor het presteren van een team. Ook deze persoon geeft aan dat er door de KNHB ruimschoots geïnvesteerd wordt in het tophockey en dat er in de te voeren programma's weinig beperkingen zijn:

“Bij de hockeybond is dat allemaal perfect geregeld. Het is niet de sky is the limit, maar elke trip die we hebben, stages, trainingskampen, vind ik allemaal perfect geregeld. Kijk als wij de helft van het geld hebben, dan hebben we ook een probleem. Dat is een ongelofelijke belangrijke voorwaarde dat er genoeg geld is om de dingen blijven te doen.”

Op het gebied van topsportinvesteringen is er geen kloof te ontdekken tussen het beleidsplan, de taal van het beleid en de uitvoering van het beleid, het menselijk handelen. De KNHB geeft in daad en woord aan te investeren in tophockey. De betrokkenen aan de uitvoerende kant van het beleid erkennen en waarderen dit. Sterker nog, de financiën lijken geen enkele belemmering te vormen voor het wel of niet slagen van de beleidsdoelstellingen. De beleidskloof in de investeringspijler is dus niet aanwezig.

4.1.2 Bestuur en organisatie van de topsport

De tweede pijler brengt het beleidsplan op het gebied van bestuur en organisatie in kaart. Er is hierbij gekeken naar de organisatiestructuur van de KNHB. Wie is er verantwoordelijk voor het creëren en uitvoeren van het beleid. Door wie wordt het plan opgesteld?

Het bondsbestuur van de KNHB telt 11 personen waarvan één verantwoordelijk is voor het tophockeybeleid bij de heren. Het managementteam van de KNHB heeft sinds 2009 een technisch directeur. Sinds 2009 kent de KNHB deze functie. In een bijlage van een beleidsnota uit 2009 wordt de taakomschrijving van deze technisch directeur gedefinieerd:

“De Technisch Directeur draagt zorg voor het initiëren, ontwikkelen, formuleren, implementeren en evalueren van het technische beleid, bereidt het totale organisatiebeleid voor en voert dit beleid mede uit.”

In een tophockeybeleidsnota van 2011 wordt het plan van de totstandkoming van beleid beschreven. In dit proces komen het bondsbestuur, de technisch directeur en de bondscoaches samen, zo is te lezen in de volgende twee passages:

“Het initiëren en ontwikkelen van het tophockeybeleid is een verantwoordelijkheid van de ‘Taakgroep Tophockey’. Deze commissie bestaat uit twee bestuursleden en de Technisch Directeur. De laatste ziet toe op de uitvoering van het door het Bondsbestuur en/ of Algemene Vergadering vastgestelde beleid.”

En:

“Bij de voorbereiding van het beleid leveren ook de bondscoaches van de Nederlandse Elftallen, de respectievelijke overlegorganen zoals het dames en heren NCC, het dames en heren Hoofdklasse-overleg een bijdrage.”

Kijkend naar de pijler bestuur en organisatie is een plan te constateren waarbij er drie personen verantwoordelijk zijn voor de totstandkoming en uitvoering van het tophockeybeleid. Dit zijn het verantwoordelijke bestuurslid tophockey, de technisch directeur en de bondscoaches. In de uitvoering blijkt ook dat de coaches daadwerkelijk betrokken worden bij de beleidsvorming zoals in het beleidsplan beschreven. Een coach werkend voor de hockeybond zegt hierover:

“Ja er is contact, je hebt ook een aantal keer per jaar overleg met alle coaches en de bondscoach en de beleidsmakers binnen de hockeybond of hoe noem je dat, de mensen die verantwoordelijk zijn. Daar wordt meestal het programma besproken en waar we eventueel tegenaan lopen of niet.”

Een andere coach bevestigt de rol die de beleidsbepalers hebben in de totstandkoming van beleid, ook geeft hij aan wie er verantwoordelijk is voor de uitvoering:

“Een beleid is niet voor niks een beleid en dat wordt dus gemaakt door de beleidsbepalers. Dat betekent dat die daar uiteindelijk eindverantwoordelijk in zijn. Die moeten zorgen dat er vanuit een bepaald model gedacht wordt en dat er vanuit een bepaalde trainingsmethodiek gedacht wordt om op te leiden. De beleidsbepalers zijn uiteindelijk diegenen die dat neer moeten zetten. Dan heb je vervolgens de uitvoerders, de technische mensen die daar naar moet leven.”

Er is geen kloof te ontdekken tussen het beleidsplan en de uitvoering hiervan als we kijken naar het beleidsplan gericht op bestuur en organisatie. Uit het beleidsplan blijkt dat er drie belangrijke partijen zijn in de totstandkoming van beleid, dit wordt in de realiteit van de praktijk bevestigd.

4.1.3 Sport en topsportcultuur

De sport- en topsportcultuur, die in de derde pijler aanbod komen, is een omvangrijk en omslachtig begrip. Om de focus op de onderzoeksvraag te houden wordt er daarom gefocust op de belangrijkste culturele waarden uit het beleid. In de interviews met de beleidsbepalers wordt het volgende gesteld:

“Eén ding wat ik altijd geroepen heb is wat ik niet wil is dat die sporter alleen maar met sport bezig is. Dat vind ik het aller domste wat mensen altijd roepen. Omdat je dan maar één deel van je hersenhelft gebruikt, gaat dat niet goed, gaat alles fout. Je moet altijd zorgen dat er een evenwicht is en je moet altijd je hersens gebruiken en andere dingen erbij blijven doen.”

En:

“Het betekent dat je daar ook oog voor moet hebben maar in dat kader ook heel nadrukkelijk je eigen beleid moet voeren. Waarbij wij ook zeer nadrukkelijk hechten aan ontwikkeling op maatschappelijk niveau. Het kan leuk zijn om soms in korte periode fulltime hockey te spelen, soms wordt dat ook gevraagd in voorbereiding op grote toernooien, dan kun je er niks anders naast doen.”

De hockeybond hecht in het beleid dus een grote waarde aan de maatschappelijke ontwikkeling van de sporters. Een oud-international beaamt dat er gehandeld wordt naar deze waarde uit het bondsbeleid, maar stelt ook een kanttekening:

“Ik weet nog dat ze bijvoorbeeld heel erg stimuleerden bij spelers om veel aan hun studie te doen, dat is ook prachtig om te stimuleren, maar op het moment dat iemand minder ging hockeyen werd er gezegd hé wat is die jongen druk. Dat heb ik zelf eigenlijk aan den lijve ondervonden.”

Daarnaast wordt er in de beleidsnota's veel gesproken over de verenigingscultuur. Zo is het woord 'vereniging' één van de meeste gebruikte woorden in de beleidstaal. Een voorbeeld hiervan in een beleidsnota van 2009:

“Een goede jeugdopleiding op de vereniging en een sterke landelijke clubcompetitie is immers van essentieel belang voor het functioneren van de nationale teams.”

Ook in de interviews met de beleidsmakers blijken zij de verenigingscultuur in Nederland te onderkennen en te stimuleren:

“De kracht van het model is juist dat ze zich ook op andere plekken ontwikkelen. Bijvoorbeeld dat ze bij clubs veel meer leiderschap moeten vertonen, dat ze daar de kans krijgen om zich te ontwikkelen, dat ze veel competitiewedstrijden spelen.”

Op het gebied van de topsportcultuur is te lezen in het beleidsplan dat de hockeybond waarden geeft aan de maatschappelijke ontwikkeling van spelers en het in standhouden van de verenigingscultuur in

Nederland. Ook in de uitvoering worden deze waardes bevestigd, alhoewel een oud-international wel aangeeft dat die waardes soms wat opportuun zijn. Er is in de derde pijler een beperkte kloof zichtbaar.

4.1.4 Talentidentificatie en talentontwikkeling

De pijler ‘talentidentificatie en talentontwikkeling’ kijkt naar alles wat te maken heeft met de doorstroom van talent naar het eerste team. In dit onderzoek is er een focus gelegd op één onderdeel, namelijk hetgene dat in de interviews veelvuldig naar voren is gekomen: de doorstroom van Jong Oranje naar het Nederlands Elftal. In een beleidsnota van 2001 stond hierover het volgende geschreven:

“Om de overstap van Jong Oranje naar Oranje soepel te laten verlopen, is ook niveauverhoging van de Jong Oranje teams noodzakelijk. Ditzelfde geldt voor de overstap van de nationale jeugdteams naar Jong Oranje. Meer en intensievere begeleiding, meer trainingsarbeid en meer internationale contacten zullen moeten zorgen voor een goede aansluiting.”

In een beleidsnota van 2009 is te lezen dat de trainingsarbeid van het Jong Oranje in de jaren ervoor is gestegen, maar dat de kloof richting het Nederlands Elftal nog altijd groot is:

“De trainingsintensiteit van de beide Jong Oranje teams is in de afgelopen jaren omhoog gegaan. Gebleken is dat het gat tussen Jong Oranje en het Nederlands Elftal te groot is en dat geldt sterker voor de heren.”

Ook in een nota uit 2012 wordt er gesproken over de doorstroom vanuit Jong Oranje. Er wordt geconstateerd dat een doorstroom meer tijd kost. Ook is onderzoek voorgesteld naar een verlenging van het Jong Oranje programma van onder de 21 jaar naar onder de 23 jaar, zo is te lezen in deze beleidsnota:

“Doorstroom van talentvolle spelers in de jongens-/herenlijn vraagt meer tijd. Vooral de invloed van het verenigingsniveau is hier voelbaar. Het niveau van de topteams op het hoogste niveau is zodanig dat instroom in deze teams minder snel plaatsvindt. Kortom vertraging in ontwikkeling vraagt om het onderzoeken van een opzet van een programma in de fase na deelname aan Jong Oranje activiteiten (onder 23 activiteiten/team). Een dergelijk programma verlengt de opleiding en kan leiden tot een latere instroom waardoor verlies van talenten wordt voorkomen.”

Ook een beleidsmaker bij de KNHB geeft aan dat er meer tijd nodig is voor een speler van Jong Oranje om de stap naar het Nederlands Elftal te maken. Hij licht dit op de volgende manier toe:

“Maar je kunt niet verwachten van een gastje van 21, want dat is de maximale leeftijd van Jong Oranje, dat hij direct ervaring meebrengt van iemand van 28, 29. Dat proces heeft tijd nodig, dus het betekent dat er op enig moment tijd en ruimte moet zijn om je verder te ontwikkelen als zodanig. Dat absolute toptalent dat er links of rechts rondloopt, die maken vrij snel de stap.”

In de interviews wordt het probleem van doorstroom zoals in het beleid beschreven onderkend. In het beleid wordt er gesproken over de invloed van het verenigingsbeleid. Een oud-speler bevestigt dit en geeft aan hoe het er in de praktijk aan toegaat:

“Thierry speelde gister gewoon 20 minuten, dat is gewoon te weinig. Als Jong Oranje speler. Maar dat is niet alleen Thierry, dat is denk ik dat hele team dat naar India gaat, dat speelt gewoon te weinig.”

Een oud bondscoach zegt over het beleidsplan van de KNHB inzake deze kwestie:

“Ja maar je kunt praten over de doorstroming van de jeugd. Maar je kunt ook praten over de programma’s die zij aanbieden. Je kunt als bond wel piepen van die spelen allemaal te weinig, maar wat doe je er aan om die jongens beter te maken? Daar hebben we net over gesproken. Dat is niet het beste van het beste wat je kunt doen. Je zult beiden de verantwoording moeten nemen voor topsportprogramma’s. Zij van hun kant om die atleten zo goed mogelijk klaar te stomen.”

En:

“Je kunt wel zeggen die jongens moeten veel spelen, nee ik vind ze moeten de arbeid verrichten dat ze zo goed zijn dat ze afdwingen dat ze spelen. Het is én, én.” (MH)

De situatie rondom de doorstroom van Jong Oranje spelers zoals in het beleid meerdere keren beschreven wordt, wordt bevestigd in de interviews met de betrokkenen. Op dat gebied is er nauwelijks sprake van een kloof. In het beleidsplan is geen oplossing voor het probleem rondom de doorstroom vanuit Jong Oranje. Er wordt wel een onderzoek voorgesteld in een nota waar in de praktijk niks van terug te zien is. De kloof lijkt dus meer te bestaan in het verschil tussen het probleem en de oplossing hiervan.

4.1.5 Atletische carrière en post-carrière

Zoals in pijler 3 is te lezen hecht de KNHB een grote waarde aan de maatschappelijke ontwikkeling van een speler. In deze pijler worden de verschillen en overeenkomsten inzichtelijk gemaakt tussen het concrete beleidsplan en de realiteit van de praktijk op dit gebied. Want dat de bond waarde hecht aan de maatschappelijke ontwikkeling van spelers blijkt onder meer uit deze quote van een beleidsbepaler:

“Nou ik vind het belangrijkste dat iemand het maximale uit zijn opleiding haalt. Nooit onder je niveau gaan zitten. Dat is eigenlijk mijn stelling, als je onder je niveau gaat zitten van denken dan loop je het risico dat je dat ook gaat doen in je sport.”

In een beleidsplan uit 2009 definieert de KNHB een doelstelling op het gebied van maatschappelijke ontwikkeling:

“De KNHB ondersteunt spelers om naast hun sport ook andere ambities te ontwikkelen. Een belangrijk kenmerk van de hockeysport is de maatschappelijke ontwikkeling van topspelers, ook naast het hockey. De KNHB biedt spelers van de nationale jeugdelftallen, Jong Oranje en het Nederlands Elftal begeleiding en ondersteuning op dit vlak, onder meer bij het zoeken naar stageplaatsen of werk. Het verruimen van de studieregelingen blijft eveneens een punt van aandacht. Vooral op het niveau van Jong Oranje blijkt de combinatie studie/hockey in sommige gevallen lastig te maken.”

Daarnaast is de KNHB in het beleidsplan van 2012 voornemens een “speciale begeleider” hiervoor aan te stellen:

“Het optimaliseren van de begeleiding van topsporters om naast hun sport ook andere (maatschappelijke) ambities te ontwikkelen. Aanstellen van een “speciale begeleider.”

Echter is er in de beleidspraktijk geen “speciale begeleider” geconstateerd. Een beleidsmaker van de KNHB geeft in het interview aan wat de bond doet om bovenstaande doelstelling te realiseren:

“Door daar aandacht voor te vragen, misschien zelfs ook wel eens een maatregel te nemen dat je een speler of een speelster op enig moment, wanneer er bijvoorbeeld tentamens zijn, dat je zegt sorry maar je hoeft nu niet te komen. Je tentamen gaat voor. Ik heb liever dat je je tentamen nu haalt en dat je daarna verder komt hockeyen dan dat je je tentamen niet haalt en uiteindelijk niet goed gaat hockeyen omdat je niet lekker in je vel zit. Op die manier kun je daar wel invloed op hebben.”

Spelers van het Nederlands Elftal en oud-internationals zijn bevraagd naar hun ervaringen met het bovenstaande beleidsplan. Een speler uit het Nederlands Elftal zegt over de begeleiding van de bond op het gebied van studie:

“Ik zie nu veel meer jongens om me heen die de Johan Cruyff academie doen. Maar daar moet ik zeggen word je door de bond niet echt in begeleid.”

Dat spelers in deze tijd juist minder waarde hechten aan hun opleiding blijkt uit een quote van diezelfde international:

“Dat zie je nu wel meer, jongens die eindexamen VWO hebben gedaan en er voor kiezen om HBO te doen, want dan kan je makkelijker ernaast sporten.”

Een oud-international geeft aan:

“Er zijn veel meer jongens die nu Johan Cruyff aan het doen zijn dan vroeger, omdat het makkelijker te combineren is. Maar het is korte termijn, dat is prima, dat is leuk. Dan krijg je vrij van je studie, dan kan je lekker met je vrije tijd wat doen, maar op de lange termijn kom je bij een bedrijf binnen en dan zeggen ze: leuk je topsport, maar wat heb je gedaan?”

Over de begeleiding vanuit de bond vervolgt hij:

“Vroeger had gewoon iedere hockeyer een studie of een baan. Zeker in de tijd van Bolhuis etc. Nu is het eerder omgekeerd. Lui stoppen met hun studie. Daar vind ik dus juist dat de bond scherper in moet zijn.”

Het beleidsplan geeft aan dat de hockeybond een grote waarde hecht aan de maatschappelijke ontwikkeling van spelers. De bond geeft aan niet alleen de ontwikkeling op het hockeyveld te willen stimuleren. Spelers en oud-spelers geven echter aan dat de realiteit anders is. Zij zien zelden een structurele begeleiding vanuit de bond als het gaat om bevordering van welke vorm van maatschappelijke ontwikkeling dan ook. Ook blijkt dat spelers juist minder waarde hechten aan bijvoorbeeld hun studiekeuze, dit in tegenstelling tot de doelstelling in het bondsbeleid. De kloof tussen het beleidsplan en de realiteit van de praktijk lijkt dus op dit gebied duidelijk aanwezig te zijn.

4.1.6 Trainings- en wedstrijdfaciliteiten

In pijler 6 worden de trainings- en wedstrijdfaciliteiten geanalyseerd. Wat is het plan van de KNHB als het gaat om het trainingsprogramma van het Nederlands Elftal? Om deze vraag te beantwoorden kijken we in eerste instantie naar een beleidsnota uit 2001. Hierin wordt aangeven dat de bond op een probleem stuit als het gaat om het vast stellen van het trainingsprogramma:

“Tijd is ook een probleem waar het gaat om planning. De wedstrijd- en toernooi kalender is overvol en biedt onvoldoende ruimte voor rustperiodes voor de internationals. Bovendien wordt het vinden van een goede balans tussen studie of werk en het bedrijven van tophockey steeds lastiger.”

In 2012 formuleerde de hockeybond in de topsportbeleidsnota een ambitie als het gaat om het trainingsprogramma van het Nederlands Elftal:

“De ambitie met betrekking tot het senioren topsportprogramma is erop gericht om de omvang van het programma te handhaven op het huidige niveau van 300 dagen. Ten aanzien van management & ondersteuning/begeleidingsstaf is de ambitie om een verdergaande professionalisering rond de beide nationale teams te realiseren.”

Een beleidsbepaler bij de KNHB geeft in het interview aan dat de bond met meerdere partijen te maken heeft bij het opstellen van het programma:

“Bij zo'n WK vinden wij de voorbereiding te kort, maar voor de clubs is het competitieprogramma en de EHL in elkaar gedrukt. Zo is het voor iedereen toegeven. Nou dat begrijp ik wel.”

Een beleidsuitvoerder van de KNHB geeft aan dat de programmering van de hoofdklasse steekt met het trainingsprogramma van het Nederlands Elftal:

“We moeten alleen wel kritische vragen stellen over hoe het aansluit op de internationale kalender. Dus dan moeten die competities korter, want dan heb ik langer de tijd om ze te trainen naar internationaal niveau. Maar daar zijn we allemaal mee bezig hè, dus dat gebeurt.”

Een speler van het Nederlands Elftal stelt echter zijn vraagtekens bij het beleidsplan van de KNHB:

“Daar merk je dat er qua professionalisering nog wel een stap gezet moet worden. Dat het nu echt een beetje een ad-hoc beleid is, van oké het WK komt eraan en we willen zoveel trainen en hoe gaan we dat oplossen met de club. Welke dagen van de week zijn voor het Nederlands team en welke dagen voor de club? Dat is nu niet rechtlijnig bepaald, dus je komt elke keer in een discussie.”

Een hoofdklasse coach zegt over het programma van het Nederlands Elftal en de afspraken die er worden gemaakt over de internationals die bij zijn team spelen:

“Daarin is ook belangrijk dat als we bepaalde afspraken maken en ze voldoen daar niet aan, dan heb ik daar geen reet aan.”

De KNHB geeft aan een plan te hebben als het gaat om het trainingsprogramma van het Nederlands Elftal. Hoewel er in het beleidsplan staat dat dit plan onder druk staat van de internationale kalender en de hoofdklasse programmering, is de doelstelling om een programma te voeren van 300 dagen. Ook geeft de KNHB aan de voorbereiding van het Nederlands Elftal op het WK te kort te vinden, echter realiseren zij zich het belang van andere partijen. De uitvoerders van het beleid hebben het echter over “een ad hoc beleid” en een “uitvoering” die niet goed is. De beleidskloof op het gebied van trainingsprogramma lijkt het verschil te zijn tussen wat de KNHB wil bereiken en de opvattingen die de betrokkenen van het beleid hebben over dit plan.

4.1.7 Voorzieningen voor trainer/coaches

De rol van de trainer/ coach komt aan bod in de zevende pijler. In de interviews is veel gesproken over de invloed van de coach en het beleid achter zijn aanstelling. In de analyse van pijler 7 wordt er daarom

gekeken naar de verschillen en overeenkomsten tussen het plan achter de aanstelling van de coach en de daadwerkelijk realiteit van aanstellen. Verschillende verantwoordelijke bestuurders van de KNHB hebben het beleidsplan in de interviews als volgt omschreven:

“Om te beginnen is het goed om te weten wat het elftal nodig heeft. En daar kunnen accentverschillen liggen, denk aan de ene coach is wat meer de hockey inhoudelijke coach of trainer, terwijl een andere coach misschien meer de coachkant in zich heeft. Die behoefte kan op enig moment bij een elftal aan de orde zijn.”

En:

“Je kijkt natuurlijk ook naar het palmares van zo iemand, heeft hij gespeeld ja dan wel nee of heeft hij coachervaring op gedaan. Hoe is hij bekend met de situatie? Al dat soort elementen kunnen als weegfactor meespelen bij het aanstellen van een bondscoach.”

Een bestuurder geeft aan dat de onafhankelijkheid bij de huidige bondscoach een belangrijk criterium is geweest:

“Ja, een onafhankelijk iemand en die ook ervaring heeft om dingen aan te pakken. Dus die niet in vaste patronen bleef denken.”

Een bondscoach geeft aan waarom hij in zijn ogen is gekozen als bondscoach:

“Nee de KNHB zocht een veranderaar, en ik mocht het doen. Want zo is het. Dus als het wat wordt, en dat moeten we nog maar zien, maar voorlopig gaan we de goede kant op, dan is dat een compliment voor de KNHB. Want zo werkt het.”

Kort gezegd valt er uit de interviews een aantal dingen op te maken over het beleidsplan achter de aanstelling van de bondscoach. Zo zijn de behoeftes van de spelersgroep, het palmares en de ervaring van de coach, iemand die onafhankelijk is en iemand die voor verandering kan zorgen, belangrijke criteria geweest. Over deze criteria heeft een oud bondscoach het volgende opgemerkt:

“Tja, (...) had daar wel bepaalde ideeën over. Zo van: hier moet een bondscoach aan voldoen. Dit profiel, en dit moet je laten zien. Dat is de enige grote fout die ik in die fase gemaakt heb, ik heb geprobeerd te voldoen aan het wensenprofiel wat zij in die tijd hadden terwijl ik mijn eigen profiel te weinig heb ingezet. Door gewoon te zeggen dit ben ik, punt. Deze kwaliteiten heb ik en dit kan ik voor je brengen.”

Een aantal geïnterviewden omschrijven het beleidsplan achter de aanstelling van de coach eerder als visieloos en opportunistisch. Zo zeggen (oud)spelers van het Nederlands Elftal:

“Omdat Michel voor Paul was en dat was een soort hockeyprofessor in hun ogen. Toen zijn ze gewoon 180 graden omgedraaid. Als Paul nu zou falen zouden ze weer een hockeyprofessor nemen. Dat duidt dan weer niet op visie...”

En:

“En opportunisme ook, ze hebben wel eens een coach eruit gegooid en dan nemen ze in mijn ogen weinig tijd om een profiel van de volgende coach te schetsen en te kijken hoe en wat. Dan nemen ze een nieuwe coach aan en een jaar later blijkt hij een aantal dingen niet te kunnen, waarbij ik zeg als je een goede profielschets had gedaan dan had je dat kunnen weten.”

In de geanalyseerde beleidsnota's is niets terug te lezen over het beleidsplan achter de aanstelling van de bondscoach. In de interviews met bestuurder wordt wel een plan geschetst: de behoefte van de spelersgroep, het palmares en de ervaring van de coach, iemand die onafhankelijk is en iemand die voor verandering kan zorgen zijn belangrijke criteria geweest in het verleden. Echter herkennen geïnterviewde coaches en spelers dit plan niet terug in de handelingen van de bond. Zo wordt het beleid juist opportunistisch genoemd. De beleidskloof zit hem in het verschil tussen wat er gezegd wordt dat het plan is en hoe de betrokkenen de handelingen van de bond interpreteren.

4.1.8 Nationale competitie

De achtste pijler richt zich op de kwaliteit van de nationale competitie. Dat het niveau van de nationale competitie, de hoofdklasse, een belangrijk onderdeel is van het KNHB topsportbeleid blijkt uit verschillende passages uit beleidsnota's en interviews. Zo staat in een nota uit 2012 over de clubcompetitie:

“Een goede jeugdopleiding op de verenigingen en een sterke landelijke clubcompetitie zijn immers van essentieel belang voor het functioneren van de nationale teams. Hierin onderscheidt de KNHB zich van een aantal andere tophockeylanden en sporten in Nederland.”

En:

“Nederland kent een sterke clubcompetitie.”

Een beleidsbepaler van de KNHB antwoordt op de vraag of een sterke hoofdklasse belangrijk is:

“Die is heel belangrijk. Een toonaangevende competitie vormt ook de basis voor de kwaliteit van je nationale team.”

In een beleidsdocument uit 2001 staat over het beleidsplan met betrekking tot de nationale competitie:

“Het niveau van het internationale tophockey stijgt voortdurend. Handhaven van een topositie vergt niet alleen een (permanente) niveaustijging van de nationale teams, maar ook een niveaustijging in de rest van de topsportlijn. Binnen verenigingsteams mogen de verschillen tussen internationals en clubspelers niet te groot worden. Dit geldt ook voor de hoofdklassecompetities: de verschillen tussen teams mét en teams zonder internationals moeten zodanig klein blijven dat er een interessante, veeleisende en spannende competitie bestaat waar spelers bijna wekelijks hun topniveau moeten behalen.”

Een bondscoach antwoordt anders op de vraag of de hoofdklasse belangrijk is:

“Nou nee, onbelangrijk. Dat klinkt heel raar. Als ik die jongens bij elkaar heb en ik ga wat vaker toeren. Dan kom ik er ook. Zo doen de buitenlanders het. Dan heb ik minder een achterstand dan de achterstand die ik nu moet overbruggen. Dat durft niemand te zeggen, iedereen zegt die hoofdklasse is zo goed. Het belast mijn programma, punt. En ik kan er niks anders van maken.”

Ook stelt hij zijn vraagtekens bij de kwaliteit van de hoofdklasse:

“Als je nu de hoofdklasse vergelijkt met internationaal, dan is de hoofdklasse ver weg gezakt. We hebben nu geen EHL prijs gewonnen, drie clubs hebben verloren van buitenlanders. Sweet dreams. Hoe goed ben je dan? Dat zijn we gewoon al lang niet meer. Dat we dat zijn en die teksten van we zijn de beste competitie van de wereld dat is gewoon niet zo. Dus daarin moeten we uitkijken vind ik.”

Een andere coach zegt hierover:

“Je ziet op hoofdklasseniveau dat er een verandering geweest is en die staat nu al een aantal jaren volledig stil.”

Een bondscoach zegt over het beleidsplan ter verbetering van de hoofdklasse:

“We moeten daar gewoon een veel beter model voor gaan bouwen, wat sexyer is voor televisie, wat verkoopbaar kan zijn, waarbij je meer mensen betreft, entree moet je heffen, je zult meer geldstromen moeten maken want anders is het gewoon niet interessant. Daar zijn we nu samen met de KNHB en de clubs wel mee bezig”

Over de kwaliteit en de kracht van hoofdklasse voor het Nederlands Elftal lopen de meningen uiteen. Wel is de KNHB samen met de clubs bezig om de kwaliteit van de hoofdklasse te verbeteren. Over de verschillen en overeenkomsten tussen dit plan en de uitvoering valt nog weinig te zeggen omdat dat plan nog in ontwikkeling is.

4.1.10 Wel of geen beleidskloof?

Door de verschillen en overeenkomsten tussen het vooraf opgestelde beleidsplan en de handelingen van de beleidsuitvoerders/ betrokkenen te analyseren is meer inzicht verkregen in de beleidskloof van het topsportbeleid van de KNHB. Het gaat hierbij om de kloof tussen het plan en de realiteit van uitvoering van het beleid. Dit is geanalyseerd bij acht verschillende pijlers van beleid, gebaseerd op het SPLISS model.

Yanow (1996) stelt dat ‘een match’ tussen het vooraf opgestelde plan en de uitvoering hiervan eerder een uitzondering is dan een regel. In het topsportbeleid van de KNHB is deze match echter wel regelmatig te zien. Zo is er in de pijlers investeringen, bestuur en organisatie, topsportcultuur en nationale competitie zelfs helemaal niet of nauwelijks een kloof te ontdekken tussen het beleidsplan en de realiteit van beleid. In de pijlers talentontwikkeling, atletische carrière, trainingsfaciliteiten en coaches is wel een kloof te ontdekken. Deze kloof lijkt te ontstaan omdat het beleidsplan niet wordt gezien of anders wordt geïnterpreteerd. Zo wordt er in de pijler rondom talentontwikkeling geen plan geconstateerd als het gaat om de doorstroom van Jong Oranje spelers richting het Nederlands Elftal. Het beleidsplan rondom de aanstelling van de coach is in veel gevallen ook niet herkenbaar of wordt afgedaan als “opportunistisch”.

Bij de helft van de pijlers wordt er in de beleidspraktijk gehandeld naar het beleidsplan, in de andere helft van de geanalyseerde pijlers is dit niet het geval.

4.2 De betekenis achter het topsportbeleid

We weten dat er bij de helft van de onderzochte prestatie beïnvloedbare pijlers sprake is van ‘een beleidskloof’. Bij de andere helft van de pijlers lijkt er ‘een match’ te zijn tussen het plan en de praktijk.

In de derde deelvraag wordt de betekenis die de betrokken beleidsactoren geven aan het belangrijke beleidsaspecten onderzocht. Het gaat hierbij om de actoren: hockeybond, speler, coach en club. Deze vier partijen zijn op enige wijze betrokken bij het beleidsplan. Welke betekenis geven zij aan het

beleidsplan? En wat zijn volgens de sleutelactoren de belangrijke beleidsaspecten in relatie tot de prestaties van het Nederlands Elftal?

In dit kader komen er in de interviews vier thema's naar voren: de kwaliteit van het plan, de persoonlijkheid van spelers, de coach en het clubbelang versus het bondsbelang.

4.2.1 De kwaliteit van het plan

Een belangrijk thema in de interviews is 'de kwaliteit van het gehanteerde beleidsplan' geweest. Wat denken de betrokkenen over de invloed van het beleidsplan en waar liggen de kwaliteiten en de tekortkomingen? In deze eerste paragraaf worden de betekenissen die aan de kwaliteit van het beleidsplan worden gegeven nader uiteengezet. Ook wordt de bewijslast geleverd voor de stelling in de inleiding dat "de prestaties van het Nederlandselftal meer gebaat zijn bij een ondubbelzinnig en consistent tophockeybeleidsplan dat gericht is op lange termijn doelstellingen."

De hockeybond is de laatste 15 jaar gegroeid van 130.000 in 1999 naar 250.000 leden in 2014, een groei van 92% zo blijkt uit cijfers van de hockeybond (jaarverslag 2013).

In de interviews wordt dit gewijd aan met name het sterke breedtesportbeleid van Johan Wakkie (bondsdirecteur 1994 – 2014). Over het tophockeybeleidsplan is men over het algemeen sceptisch. Een oud-speler zegt hierover:

"De hockeybond heeft natuurlijk hele goede dingen gedaan door het aantal leden van 180 naar 300.000 te brengen. Ik denk dat dat de kracht is van Wakkie en consorten, maar niet het tophockey."

Maar men is niet alleen kritisch over het beleidsplan. Uit paragraaf 3.1.1 blijkt dat er waardering is voor de financiële middelen die de bond beschikbaar stelt voor de tophockey programma's. Een oud bondscoach stelt zelfs dat de financiële mogelijkheden die er in het beleidsplan gecreëerd worden de beste zijn die je kunt hebben:

"De financiële mogelijkheden zijn binnen het Nederlandse hockey de beste die je kunt hebben. Je kunt hier veel doen. Als je het bijvoorbeeld vergelijkt met Pakistan, dat gaat helemaal nergens over. Met het geld van NOC NSF, de Lotto en het geld van de bond zelf kun je gewoon structureel perfecte programma's draaien."

Dat de hockeybond de laatste 15 jaar in het aantal leden bijna is verdubbeld is te wijten aan het gedegen breedtesportbeleid, zo is de algemene opvatting onder de geïnterviewden. Als we kijken naar het topsportbeleidsplan worden met name de financiële middelen die de hockeybond beschikbaar stelt gewaardeerd.

Het beleidsplan doet er toe zo blijkt uit de literatuur en dit wordt in de interviews bevestigd. Er wordt met name waarde gehecht aan de lange termijn visie van beleid. Een oud bondscoach zegt hierover:

"Het beleid is niet belangrijk voor één medaille, het beleid is belangrijk voor continuïteit en visie. Dat geeft een kader waardoor een sport veel professioneler gaat opereren. Als je het beleid van België nu ziet, dat heeft Bert Wentink opgetuigd, die is daar tien jaar geleden mee begonnen en daar staat een organisatie die topsport denkt en doet. Dat is waar wij naar toe moeten."

Juist dit onderdeel van beleid wordt in het KNHB beleidsplan gemist. Men heeft het over het ontbreken van een “lange termijn visie”. Ook wordt het beleid als ‘opportunistisch’ omschreven. Verschillende beleidsactoren geven aan dat het beleid regelmatig onderhevig is aan opportunistische koerswijzigingen. Een oud-speler actief in de generatie na 2000 zegt over het beleidsplan:

“Je voelde wel dat ze een aantal dingen belangrijk vonden, maar ik zeg meteen ook nee want het was nog wel eens lange termijn versus korte termijn. Het opportunisme regeerde nog wel eens.”

Het is opvallend dat er kritisch over het beleidsplan wordt gesproken. Het wordt in veel gevallen als oorzaak gegeven voor matige prestaties. Beleidsmakers zijn echter minder kritisch over het beleid. Een beleidsmaker omschrijft de visie van de KNHB als volgt:

“Nou de visie is dat wij met onze nationale teams de hoogste prestaties willen leveren.”

De geïnterviewden geven aan de zij een lange termijn beleidsplan, dat onafhankelijk is van korte termijn belang, belangrijk vinden. Zo zegt een oudsbondscoach hierover:

“Dat doet België bijvoorbeeld veel beter. Die maken structureel beleid, op het moment dat een toernooi voorbij is weten ze al wat er gaat gebeuren, maakt niet uit wie de coach is. De planning tot Rio staat daar al en zelfs er overheen. Dat is in Nederland gewoon slecht geregeld omdat het hakketak beleid is.”

Hiervoor zijn personen binnen de hockeybond verantwoordelijk, zo wordt gesteld. Een oud-speler zegt hierover:

“Maar een bond, de verantwoordelijke mensen kunnen er voor zorgen dat het opportunisme minder opportunistisch is. Dan kan de buitenwacht nog wel van alles vinden, maar de bond kan dat meer dragen. Dus niet zo snel in de stress schieten als het even wat minder gaat.”

Uit paragraaf 3.1.3 blijkt dat het bestuurslid ‘tophockey mannen’ verantwoordelijk is voor het vast te stellen beleid, de technisch directeur is verantwoordelijk voor de uitvoering, maar ook de coaches worden betrokken bij de te varen koers. Er zijn de laatste 15 jaar verschillende technisch directeurs geweest en juist naar die rol is door verschillende beleidsactoren kritisch gekeken. Een oud-speler zegt over de rol van de technisch directeur:

“Dat is met technisch directeurs mislukt, dat is met Oltmans mislukt, dat is met Van Heumen mislukt, dat is met Bunnik mislukt, en nu ook een beetje tussen neus en lippen door, is ook een schoolvoorbeeld hoe dat gaat, in één keer staat Arno den Hartog er als technisch directeur. Maar die is nooit benoemd, zo nu en dan kwam er steeds meer onder zo’n briefje te staan. Ineens was hij het. Wat is dat? Hoe werkt dat?”

De consistentie van beleid is afhankelijk van personen, zo wordt er in de interviews gesteld. Een oud-speler maakt de vergelijking met Duitsland en heeft het over “een sterke man”:

“Maar op het moment dat jij als bond structureel beleid hebt en een visie op het topsportprogramma dan kan een sterke man die het beleid maakt, die kan daar de lead in nemen. Zo gebeurt dat in Duitsland.”

Het breedtesportbeleid van de KNHB wordt geprezen. Ook zijn de geïnterviewden positief over de investeringen die er jaarlijks worden gedaan in het tophockeybeleidsplan. Coaches en spelers geven aan dat er nauwelijks beperkingen waren in het te voeren programma. Daarnaast is men met name kritisch over de consistentie van het plan. Men vindt het plan opportunistisch en te veel gericht op de korte termijn. De resultaten zouden volgens hen eerder gebaat zijn bij een plan “gericht op de lange termijn” en een consistent “structureel beleid”. Dit is volgens geïnterviewden de verantwoordelijkheid van de beleidsbepalers bij de KNHB en juist daar is kritiek op. Zo zijn er verschillende technisch directeuren de laatste jaren de revue gepasseerd en wordt dit omschreven als “mislukt”. Prestaties van het Nederlands Elftal zijn juist gebaat bij een minder opportunistisch, consistent beleidsplan aldus de geïnterviewden .

4.2.2. Persoonlijkheid van spelers

Zoals gezegd is het Nederlandse heren elftal in de jaren 90 twee keer Wereld- en Olympisch kampioen geworden. Bestuurder, spelers en coaches uit die generatie, maar ook uit de huidige generatie, zijn bevraagd naar de oorzaak van dat succes. Een terugkerend thema hierbij is de persoonlijkheid van spelers. Dit wordt als de grootste oorzaak gezien van de succesvolle teams in de jaren 90. Een speler uit die generatie geeft aan wat hij denkt dat belangrijk is:

“Persoonlijkheid spelers is ontzettend belangrijk, kijk ik was niet de meest technische hockeyer maar ik had wel een enorme drive om te winnen. Zo was ik bijvoorbeeld belangrijk voor het team, want ik zorgde dat de trainingen altijd op scherp gingen.”

Al de geïnterviewde spelers uit deze generatie hebben het over de persoonlijkheid van spelers. De reden van hun succes was de verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van de spelers zelf, zo stellen zij. Ook waren ze minder afhankelijk van een coach:

“Wat het team toen zo krachtig maakte, maar dat is vanuit mijn perspectief want als je niet in een kleedkamer zit kun je het niet zien en voelen, we hadden toen een team met een aantal spelers die verantwoordelijkheid droegen.” ... “Dat en dat er een bepaalde zelfredzaamheid in het team zit, een bepaalde volwassenheid in het team, waar een coach ook op kan leunen. Dus daarin niet te afhankelijk zijn van de coach, er zit een bepaalde zelfredzaamheid in het team, dat als je merkt we moeten nu iets verzinnen of we moeten iets nieuws verzinnen. De wedstrijd vraagt om een aanpassing, een extra stimulans, dat herkende dat team heel goed.

De huidige generatie zit anders in elkaar zo vinden de oud-spelers. Een oud-speler omschrijft het als volgt:

“En Floris is meer van we gaan knuffelen. Mentale dingen gebeuren nog wel, maar het mentale op het veld mis ik. Maar je kunt dan ook alles relativeren. Floris is daar een mooi voorbeeld van, en ik mag Floris heel erg. Dat is echt de exponent van hockey anno nu. De Verga's van deze wereld.”

In de interviews wordt aangegeven dat er een omslag kwam in die zelfredzaamheid na 2000. Een speler die in de periode voor en na 2000 actief was in het Nederlands Elftal zegt over deze omslag:

“Het was makkelijker om dingen te delegeren naar de groep, verantwoordelijkheid bij de groep te leggen. Na 2000 was het een heel ander verhaal. Toen stopten veel jongens en zaten we ineens met heel veel jonge jongens. Dat was een ander verhaal. Daarvoor zat ongeveer de helft van de groep in de leeftijd van 26 tot 30. Nu was de grootste groep ineens tussen de 20 en 25. Dat was gewoon een andere groep die in mijn ogen ook een andere sturing en begeleiding nodig heeft.”

Een beleidsbepaler van de KNHB beaamt de opvattingen over de persoonlijkheid van spelers en kijkt naar wat de KNHB hier aan kan doen:

“Je moet ook ergens een onzekerheid hebben, doe ik het wel goed, ben ik wel goed, kritisch naar jezelf toe. Is dat te leren? Ja daar ben ik opzoek naar Jan, dat weet ik niet. Ik denk wel dat een coach een team kan helpen om elke keer te zeggen ga daar mee aan de slag.”

De persoonlijkheid van spelers wordt als één van de belangrijkste redenen achter het succes in de jaren 90 gegeven. Spelers in die tijd worden als onafhankelijk en zelfredzaam beschreven. Deze persoonlijkheden worden in latere generaties gemist. De samenstelling van de leeftijd van een groep is hier een oorzaak van. Maar ook wordt er gesproken over de rol van de coach in het proces van “kritisch naar je zelf kijken”.

4.2.3 De coach

Uit de interviews is veel data naar voren gekomen over de rol van de coach. Zo zijn de invloed van een coach op de prestaties, het beleid achter de aanstelling van de coach en invloed van de coach op het te voeren beleid belangrijke topics geweest. Welke betekenis wordt er gegeven aan het beleid achter de aanstelling van de bondscoach?

Er wordt door geen van de geïnterviewden ontkent dat de coach een belangrijke invloed heeft op de prestatie van een team. Zo zegt een oud-speler over Hans Jorritsma (bondscoach begin jaren 90):

“Jorritsma is ontzettend belangrijk geweest, die staat voor mij met stip op nummer één. Innovatief, hij was het eerste met video, ging langer trainen, had goede teambesprekingen, was bloedfanatiek. Ik weet nog dat als ik een slechte wedstrijd speelde hij me niet aankeek aan de eettafel. Tja, dan zit er een steekje los maar je werd er wel hard van.”

Toch wordt de rol van de coach van de coach ook genuanceerd. Zo zegt een speler uit de huidige generatie:

“Het is belangrijk, maar er zijn heel veel slechte coaches die met goed materiaal winnen. Er zijn ook heel veel goede coaches die niet het materiaal hebben om te winnen. Dus ook daar weer kijk ik door zaken heen. Je moet succes niet ophangen aan een coach.”

In paragraaf 3.1.7. wordt het beleidsplan achter de aanstelling van de bondscoach onderzocht. De behoefte van de spelersgroep, de palmares, onafhankelijkheid en ervaring van een persoon en iemand die voor verandering kan zorgen, blijken belangrijke criteria geweest bij het aanstellen van een bondscoach. Toch blijkt dat er in de beleidspraktijk andere opvattingen zijn over de aanstelling van de bondscoach. Zo wordt het beleid omschreven als visieloos en opportunistisch. Maar hoe komt dit? Een oud-international geeft een reden voor het inconsistente beleid achter de aanstelling van de bondscoach:

“Vanuit niet helemaal helder hebben van waar je naartoe wilt. Dan wordt het wat meer ad hoc. Dan ga je denken dat is misschien wel een goede coach. En nogmaals je weet nooit of iemand, totdat hij in de seat gezeten heeft, of hij goed genoeg is. Maar daarin heb ik wel eens een beetje de grote lijn gemist.”

Het belangrijkste is dat de bond weet welk doel het met een bepaalde spelersgroep wil bereiken en dat ze daar een passende coach bij zoeken, zo blijkt bijvoorbeeld uit een quote van een oud-speler:

“Wat voor een groep hebben we en wat willen we ermee? Dat je niet afhankelijk bent van coach A doet dit en coach B dit. Je moet je afvragen wat is het Nederlandse hockey eigenlijk? Ik denk dat daarbij de bond heel erg belangrijk is. Dat ze een goede feeling met de spelersgroep moeten hebben en moeten weten wat daar leeft.”

Uit het beleidsplan blijkt dat de coach mede wordt betrokken in de keuzes die gemaakt worden in het te voeren beleid. Uit verschillende data blijkt dat de bondscoach veel invloed heeft op het te voeren beleid. Zo zegt een oud-speler hierover:

“Nou in Nederland bepaalt de bondscoach gewoon wat er in die periode gaat gebeuren en niet een bond.”

Een speler van het Nederlands Elftal geeft aan dat het te voeren beleid onderhevig is aan de wensen van een coach:

“Ik denk dat je daar een format moet hebben waar je echt iets aan hebt en dit is het beleid dat we voeren en daar kan je het mee eens zijn of niet, maar dit is gewoon het beleid dat we voeren. En niet elk jaar, want je gaat nu elk jaar weer discussie aan. Kijk als er straks weer een nieuwe bondscoach is, heeft hij ook weer andere ideeën.”

Maar correspondeert het belang van de coach wel met het belang van de hockeybond? Een oud bondscoach vertelt over zijn belang:

“Ja, alleen ik dacht maar één ding en dat was tot en met het WK. Je moet eigenlijk iemand hebben die daar overheen kijkt en die zorgt voor continuïteit van programmering. Die lange termijn visie is er helemaal niet.”

Een oud-speler vertelt over de verwachtingen van de bond, het beleid van de coach en zijn belang en hoe de rol van de hockeybond zou moeten zijn:

“Kijk een bond verwacht van een coach dat hij presteert. Maar een bond moet ook verder kijken dan de korte termijn. Als een coach volgend jaar een toernooi heeft, dan wordt er verwacht dat hij presteert. Ga je dat dan doen met de beste spelers van nu? Is een jonge speler wel of niet beter dan een ouder iemand? Dan is het makkelijker om die oude mee te nemen, want die heeft ervaring. Maar wat gebeurt er na dat toernooi? Dan stopt die ene, dan heeft die jongere geen kans gehad om beter te worden. Ik denk dat dat met name een verantwoording is van de bond, om die continuïteit te bewaken.”

Dat de rol van een bondscoach niet overschat, maar zeker ook niet onderschat mag worden blijkt uit de interviews met verschillende beleidsactoren. Toch zien geïnterviewden geen helder plan achter de aanstelling van de bondscoach. Zij doen dit plan af als visieloos en opportunistisch. De hockeybond zou in hun ogen veel meer moeten kijken naar waaruit de spelersgroep bestaat, wat het korte en lange

termijn doel is en welke coach hier het beste bij past. Opvallend is dat de coach relatief veel invloed op het te voeren (lange termijn)beleid blijkt te hebben. Dit terwijl zijn belangen en focus veel meer liggen op de korte termijn, zo blijkt onder andere uit een interview met een oud bondscoach.

4.2.4 Clubbelang versus het bondsbelang

Het laatste belangrijke thema m.b.t. relevante beleidscondities waar door de geïnterviewden betekenis aan wordt gegeven is de rol van de club. De hockeybond heeft te maken met een conflicterend clubbelang als het gaat om twee aspecten van het beleidsplan. Het gaat hierbij om de doorstroom van talentvolle spelers richting het Nederlands Elftal en het trainingsprogramma van Oranje. Een speler van het Nederlands Elftal vertelt over het conflict rondom het trainingsprogramma:

“Ja, het Nederlandse team wil gewoon meer trainen dan vroeger. Ook wel terecht denk ik, de belangen zijn groter geworden. Maar de club wil dat ook. Die willen niet dat het ten koste gaat van de club, verzin daar maar model voor, dat is er bijna niet.”

Veel clubs blijken buitenlandse spelers neer te zetten op posities waar vroeger jonge Nederlandse talenten stonden. Dat dit conflicterend is met de ontwikkeling van Nederlandse spelers geeft een speler van het Nederlands Elftal aan:

“Maar ik kan wel zeggen als je 19 – 20 bent en je speelt gewoon elk jaar 22 wedstrijden in de Hoofdklasse, daar word je wel echt beter van. Doe je dat niet omdat er een buitenlander staat, zal dat zeker invloed hebben.”

Maar waar ligt de macht? Spelers geven aan graag voor het Nederlands Elftal uit te komen, maar het zijn de clubs die de spelers betalen. Een speler verwoordt dit als volgt:

“Het is een beetje een emotionele en een professionele macht. De club heeft in die zin een professionele macht in die zin dat je bij de club een contract hebt waar je voor betaald krijgt. Wat je bij het Nederlands team natuurlijk niet hebt.”

Een oud bondscoach geeft aan dat een verder gaande professionalisering en een consistent beleid aangaande het trainingsprogramma een stap in de goede richting zou zijn:

“Daar merk je dat er qua professionalisering nog wel een stap gezet moet worden. Dat het nu echt een beetje een ad-hoc beleid is, van oké het WK komt eraan en we willen zoveel trainen en hoe gaan we dat oplossen met de club. Welke dagen van de week zijn voor het Nederlands team en welke dagen voor de club. Dat is nu niet rechtlijnig bepaald, dus je komt elke keer in een discussie.”

De hockeybond heeft de problematiek rondom de ontwikkeling van jonge spelers als gevolg van het aantal buitenlanders in de hoofdklasse ook geconstateerd. Als oplossing hebben ze hier een aantal jaar geleden ‘een gentlemen agreement’ met de clubs voor willen sluiten. Een beleidsbepaler van de KNHB zegt hierover:

“Kijk wij mogen niet ingrijpen door het Europees recht. HHCV mag samen afspreken hoe ze het gaan doen. Dus toen hebben wij hier een keer geprobeerd dat te begeleiden, waardoor er maar drie

buitenlanders per club mochten zijn. Toen zei Rotterdam dat doe ik niet, want ik heb er vijf ook volgend jaar, toen zei HGC dan doe ik ook niet mee en toen was het verhaal weer klaar.”

Een oud bondscoach geeft aan dat de hockeybond wel degelijk invloed heeft op de ontwikkeling van Jong Oranje spelers en dat het niet minder zou moeten focussen op het aantal buitenlanders:

“Ja maar je kunt praten over de doorstroming van de jeugd. Maar je kunt ook praten over de programma's die zij aanbieden. Je kunt als bond wel piepen van die spelen allemaal te weinig, maar wat doe je er aan om die jongens beter te maken? Daar hebben we net over gesproken. Dat is niet het beste van het beste wat je kunt doen. Je zult beiden de verantwoording moeten nemen voor de topsportprogramma's. Zij van hun kant om die atleten zo goed mogelijk klaar te stomen.”

Een oud-speler heeft een andere oplossing:

“Als je echt goed was, dan ging je gewoon naar het eerste en spelen, nu is dat allemaal maar afwachten. Je zou eigenlijk als Jong Oranje gewoon een team moeten oprichten, dan heb je een hartstikke leuk team. Zoals we dat bij de volleyballers ook wel eens gedaan hebben. De jonge spelers moeten gewoon meer spelen.”

Clubs willen kampioen worden en willen daarom zoveel mogelijk samen trainen. Ook halen zij buitenlandse spelers om het team te versterken. Dit beleid connecteert met het bondsbeleid. Dit bond heeft namelijk liever veel speeltijd voor talentvolle Nederlandse spelers in de hoofdklasse. Daarnaast wil de bond ook meer trainen. De vraag is waar de macht uiteindelijk ligt. Deze vraag is lastig te beantwoorden omdat elke speler ‘emotioneel’ gezien graag voor Oranje uitkomt, maar zij ook afhankelijk zijn van de vergoeding die ze van de club ontvangen.

Een consistent lange termijn beleid gericht op het programma van het Nederlands Elftal is volgens een aantal geïnterviewden de oplossing voor de problematiek rondom het trainingsprogramma. Bij de kwestie rondom het aantal buitenlanders ligt dit anders. De bond kan geen beperking leggen op het aantal buitenlanders bij clubs in verband met Europese regelgeving. Daarom zou de bond zich meer moeten richten op de ontwikkeling en de programma's van Jong Oranje, zo wordt door verschillende geïnterviewden opgemerkt.

4.3 Veranderende omstandigheden

In de interviews is gesproken over verschillende ontwikkelingen die direct of indirect van invloed zijn geweest op het tophockeybeleidsplan de afgelopen 15 jaar. Het hockey is als spel en als sport op verschillende vlakken veranderd. Omdat het beleid hiermee te maken heeft gehad, worden deze veranderende omstandigheden in deze paragraaf besproken.

4.3.1 Ontwikkelingen spel

De eerste belangrijke ontwikkeling waarover gesproken is, is die van het hockeyspel. Met name de snelheid van het spel en het tempo worden gezien als de belangrijkste ontwikkelingen. Een oud-speler geeft hiervoor een regelwijziging en verhoogde trainingsintensiteit als oorzaak:

“Het tempo ligt veel hoger dan bij ons. Als ik soms een video zie van ons dan denk ik holy shit hé, ik zou nu nog mee kunnen doen bij wijze van spreken. Nu door het wisselen en fysiek, zijn ze zo veel fitter dan wij toen.”

Een coach uit de hoofdklasse spreekt over de fitheid van zijn spelers ten opzichte van zijn tijd als speler in de hoofdklasse:

“In de hoofdklasse, en zeker in de top, moet je fysiek tot meer in staat zijn dan vroeger om bij te benen. Iedereen is sterker. Heel simpel, als ik nu in de kleedkamer van ... kijk en ik vergelijk dat met toen ik nog bij ... speelde, dan had je een enkeling die er goed afgetraind uitzag en driekwart was gewoon een sporter. Als ik nu in de kleedkamer kijk dan zijn er twee of drie waarvan ik denk daar mag wel een kiloetje af en er zijn heel veel jongens, dat zijn één brok beton. Die zitten naast hun clubtrainingen en naast hun nationale trainingen nog twee of drie keer per week in het krachthonk.”

Spelers zijn meer gaan trainen en er zijn de laatste jaren verschillende regelwijzigingen in het hockey doorgevoerd. Het gevolg hiervan is dat het spel sneller is geworden. Ook is de fysieke gesteldheid van spelers een belangrijk component geworden.

4.3.2 Professionalisering sport

Een andere belangrijke ontwikkeling die besproken wordt is die van de professionalisering van de sport. In eerdere paragrafen zijn al enkele ontwikkelingen besproken die hierop duiden. Zo worden spelers meer betaald door de clubs en wordt er meer tijd aan het hockey besteed. Een beleidsbepaler bij de KNHB zegt over hoe er nu wordt getraind ten opzichte van 15 jaar geleden:

“Even los van de voorbereiding op grote toernooien. Dan had je dus een woensdagavond training met het Nederlands heren elftal en dat was het. Dat was het vanuit de club. Tegenwoordig trainen we maandag overdag, dinsdag overdag. Dan moeten ze woensdag naar de club, donderdag naar de club, vrijdag naar de club. Op die manier ontstaat er een heel ander ritme aan activiteiten.”

Sinds 2007 is er in het hockey een grote Europese clubcompetitie bijgekomen. De European Hockey League, de EHL. Deze competitie wordt onder andere gebruikt om nieuwe regels te testen. Een coach uit de hoofdklasse zegt hierover:

“Ik denk dat de sport wel geëvalueerd is, ook met de komst van de EHL, de regelveranderingen, de regelveranderingen die ze internationaal doorvoeren. Je ziet ook een verandering, de programma's van de nationale teams worden intensiever en intensiever. Dus daar zie je gewoon een stijgende lijn in, qua ontwikkeling en qua professionaliteit.”

Een laatste belangrijke ontwikkeling in de sport in de laatste 15 jaar die duidt op professionalisering is de komst van buitenlanders. Clubs investeren steeds meer om kampioen te worden. Het halen van buitenlandse spelers naar Nederland is daar een voorbeeld van. Een oud-speler hierover:

“Ja en natuurlijk; dat is anders dan in onze tijd: 50 buitenlanders of nu zijn het er 40 geloof ik. Dat zijn bijna drie hoofdklasse teams. Je ziet gewoon dat spelers die in Jong Oranje zitten veel minder spelen.”

Er zijn een aantal ontwikkelingen die wijzen op een professionalisering van de sport, zowel op club-niveau als op bondsniveau. Zo wordt meer getraind door de clubs en het Nederlands Elftal, spelen er meer buitenlanders in de nationale competitie en zijn clubs spelers salaris gaan betalen

4.3.3 Media aandacht

Een andere belangrijke verandering de laatste 15 jaar is de rol van de media. Geïnterviewden geven aan dat de belangstelling van verschillende media is toegenomen. Een oud-speler geeft aan dat dit direct invloed heeft op de hockeybond:

“Ik denk doordat de media zeker meer aanwezig is, iedere dag staan we weer met nieuwe verhalen over de bond op alle sites, dat merk je wel dat ze zich daar veel meer mee bemoeien.”

Ook heeft de media een belangrijkere invloed gekregen in het functioneren van de bondscoach. Een speler vertelt over het verschil met vroeger:

“Ik denk ook wel dat er een groot verschil in zit, omdat er nu heel veel pers en media omheen zit en een bondcoach gewoon een goed salaris krijgt. Vroeger was dat gewoon veel meer in de luwte. Ik denk ook dat als je in Nederland toentertijd vroeg wie is de bondscoach van het heren hockey, dat niemand het zou weten.”

Een oud bondscoach vertelt over hoe de pers invloed had op zijn functioneren, maar ook hoe de rol van beleidsmakers hierin was:

“Ik denk ook dat ik zelf een aantal dingen niet handig gedaan heb. Pers ook niet handig gedaan, je kunt ook zeggen dat ze me in het diepe geflikkerd hebben, onderschat, de rol van de media is de laatste 6, 8 jaar enorm veranderd. Met het hele internet gezeik. Allemaal afleidende factoren die een enorme rush namen, waarbij iedereen allemaal meningen op internet kon donderen. Dat heeft wel het proces in ieder geval een stuk lastiger gemaakt.”

De aandacht voor de prestaties van het Nederlands Elftal door verschillende media is de laatste 15 jaar groter geworden. De media is een belangrijke factor geworden in het functioneren van de bondscoach.

4.3.5 Verhoogde prestatiedrang

De toenemende media-aandacht heeft invloed op spelers, coaches en bestuurders. Hieruit vloeit een verhoogde drang naar presteren, zo blijkt uit de interviews. Een oud-speler zegt over de prestatiedrang bij de bondscoach en dat dit niet altijd tot de juiste keuzes leidt:

“Kijk wat Michel zijn kop gekost heeft. Na de Olympische Spelen zei Michel, ik ga verjongen en er kwam een EK aan. Michel heeft toch de drang gevoeld van ik moet presteren. Uiteindelijk heeft hij bijna niet verjongd.”

Een oud bondscoach zegt zelf hierover:

“Het is gewoon belangrijk. Hoe je je daar presenteert en hoe je je verhaal doet. En als je dat onderschat dan ben je voer voor..... Ik heb die rol van de echt sterke journalist onderschat en ik heb ook een te korte tijd gehad om daar op te kunnen ageren.”

Een oud-speler vervolgt over de prestatiedrang en de druk die dat meebrengt:

“Ik denk dat er in Nederland van nature meer druk op zit. In Nederland is hockey groot en ze verwachten gewoon dat er gepresteerd wordt. Op het moment dat je niet presteert is er ruzie in de tent.”

Een speler concludeert dat de meeste coaches en besturen het beleid inrichten naar korte termijn doelstellingen:

“Het blijkt dat de meeste coaches en de meeste besturen allemaal gericht zijn op korte termijn doelen. Succes nu, er moet zo snel mogelijk geogost worden. De lange termijn wordt iets meer vergeten.

Uit de interviews blijkt dat besturen en coaches een steeds grotere drang naar prestaties voelen. Dit wordt bevestigd door verschillende beleidsactoren. Ook wordt er geconcludeerd dat deze prestatiedrang ervoor zorgt dat er korte termijn keuzes worden gemaakt die niet altijd het lange termijn doel dienen.

Uit de datapresentatie kan geconcludeerd dat de handelingen van beleidsuitvoerders in de praktijk in veel gevallen ‘matchen’ met het vooraf opgestelde beleidsplan door de KNHB. Bij de helft van de onderzochte prestatie-beïnvloedbare pijlers is er wel sprake van ‘een beleidskloof’. Deze kloof lijkt vooral te ontstaan doordat het beleidsplan voor de uitvoerders ‘onzichtbaar’ is of doordat zij het plan op een andere manier interpreteren.

In het tweede deel van de datapresentatie worden de betekenissen die de beleidsactoren geven aan belangrijke beleidscondities onderzocht. Uit de analyse blijkt dat men kritisch is over de consistentie van het beleidsplan, dat de persoonlijkheid van spelers belangrijk is in de uiteindelijk prestatie, dat de coach relatief veel invloed heeft op het te voeren beleid en dat conflicterende clubbelangen het beleid onder druk zetten.

5. Conclusies

Na het literatuuronderzoek en het bevindingen hoofdstuk kunnen er conclusies getrokken worden met betrekking tot de in 1.3 gestelde onderzoeksvragen. Eerst zullen de vier deelvragen aan bod komen om vervolgens antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag.

5.1 Deelvraag 1: Welke beleidsaspecten zijn volgens de literatuur van invloed op topsportprestaties?

In de literatuurstudie is onderzoek gedaan naar de eerste deelvraag. Het gaat hierbij om de beleidsaspecten die volgens de literatuur van invloed zijn op topsportprestaties. De vraag is gesteld of topsportprestaties eigenlijk wel maakbaar zijn. Van Bottenburg (2000) beantwoordt deze vraag met ja in zijn werk. De prestatiebepalende factoren van topsportprestaties zijn volgens de Bosscher (2002) op te delen in drie niveaus. Het micro- (genetische eigenschappen topsporter) en het macroniveau (demografische factoren van een land) zijn niet vanuit het beleid te beïnvloeden. Maar de andere helft van de prestatiebepalende factoren bevindt zich op mesoniveau. Deze factoren zijn volgens van Bottenburg (2009) wel beïnvloedbaar. Hieronder wordt het topsportbeleid geplaatst.

In het SPLISS model worden 126 kritische succesfactoren teruggebracht naar negen verschillende beïnvloedbare beleidspijlers. Dit zijn de investeringen in de sport, de bestuurlijke organisatie, de topsportcultuur, het talentontwikkelingsysteem, de atletische carrière van de sporter, de trainingsfaciliteiten, de voorzieningen voor trainer coaches, het niveau en inrichting van de nationale competitie en de inzet van de wetenschap. We hebben het hier dus over verschillende beleidsaspecten, die volgens de literatuur van invloed zijn op topsportprestaties. Echter lezen we ook in de literatuur dat de implementatie van beleid te maken heeft met verschillende condities. Zo zijn er verschillende actoren betrokken bij de implementatie van beleid, met op hun beurt weer verschillende belangen (Pressman en Wildavsky 1984, 1994; Yanow, 1996; Stone, 2002).

In de analyse komt naar voren dat Yanow (1996) stelt dat er zelden sprake is van een match tussen het beleidsplan dat in eerste instantie is opgesteld en de beleidspraktijk. Yanow (1996) zelf geeft de betekenis die door de verschillende actoren aan beleid worden gegeven als de belangrijkste oorzaak hiervan. Volgens haar is de ambiguïteit in de beleidstaal nodig voor verschillende partijen om zo tot overeenstemming te komen. De beleidskloof is dus volgens haar niet per definitie een positief of negatief gegeven. Pressman en Wildavsky (1984) stellen echter weer dat het belangrijk is om tijdens het implementatieproces te leren en te evalueren. Het gedurende het implementatieproces wijzigen van beleidsdoelstellingen of middelen is volgens deze onderzoekers niet wenselijk. Volgens hen wordt de beleidskloof minder groot door het implementatieproces te zien als iets wat voortdurend in beweging is.

Aan de hand van het literatuur onderzoek wordt duidelijk dat er verschillende beleidsaspecten van invloed zijn op topsportprestaties. Zo geeft het SPLISS model negen relevante, beïnvloedbare beleidspijlers. Deze pijlers hebben dus invloed op de uiteindelijke prestaties op het veld, maar dat het plan en de uiteindelijk uitvoering niet hetzelfde zijn blijkt uit het werk van Yanow (1996). De betrokken beleidsactoren en de invloed die zij hebben op de uiteindelijke uitvoering van beleid is

daarom een belangrijk aspect waarnaar gekeken moet worden in het onderzoek naar invloedrijke beleidsaspecten gericht op de het Nederlandse herenhockey.

5.2 Deelvraag 2: Welke verschillen en overeenkomsten kent het KNHB topsportbeleid tussen het beleidsplan en de beleidsuitvoering?

Vanuit de literatuurstudie weten we dat er zelden een overeenkomst is tussen het opgestelde beleidsplan en de uitvoering in de praktijk. Deze beleidskloof wordt door Yanow (1996) besproken. Maar hoe zit dit bij de KNHB? Welk verschil zit er tussen het beleidsplan en de beleidsuitvoering? Hoe groot is de beleidskloof als we kijken naar de verschillende pijlers zoals beschreven in het SPLISS model? Hiernaar is onderzoek gedaan door beleidsdocumenten en interviewdata te vergelijken. Vanuit de analyse is gebleken, in tegenstelling tot de stelling van Yanow (1996) dat er zelden een match is tussen plan en praktijk, er bij de helft van de onderzochte beleidspijlers geen beleidskloof aanwezig is. Bij de pijlers investeringen, bestuur en organisatie, topsportcultuur en nationale competitie is er een match tussen het beleidsplan, zoals dat staat beschreven in verschillende nota's en door beleidsbepalers uitgesproken is tijdens interviews, en de handelingen die de uitvoerders van het beleid verrichten. In de pijlers: talentontwikkeling, atletische carrière, trainingsfaciliteiten en coaches blijkt er wel 'een beleidskloof' aanwezig. Deze kloof lijkt te ontstaan omdat het beleidsplan door de betrokken beleidsactoren niet wordt gezien of anders wordt geïnterpreteerd. Zo staat er in het beleidsplan wel een constatering van het probleem rondom de doorstroom van Jong Oranje spelers, alleen constateren de verschillende beleidsactoren geen oplossing voor het probleem. Bij de aanstelling van de coach wordt het plan weer op een hele andere manier geïnterpreteerd ten opzichte van het oorspronkelijke beleidsplan.

Bij de helft van de onderzochte aspecten van het KNHB topsportbeleid is er geen kloof zichtbaar tussen het beleidsplan en de beleidspraktijk. Het plan wordt ook zo uitgevoerd. Bij de andere helft is dit (deels) niet het geval. Volgens de geïnterviewden komt dit omdat er geen plan is of het plan wordt anders geïnterpreteerd aan de uitvoerende kant.

5.3 Deelvraag 3: Welke betekenis wordt er door betrokken actoren gegeven aan het topsportbeleid van de hockeybond?

In de derde deelvraag wordt er gekeken hoe de sleutelactoren (bond, speler, coach en club) betekenis geven aan het topsportbeleidsplan. Welke aspecten van het bondsbeleid zijn volgens hen van invloed op de prestaties? In de interviews zijn vier belangrijke thema's naar voren gekomen. Er wordt door de geïnterviewden betekenis gegeven aan de consistentie van het beleidsplan, de persoonlijkheid van spelers, de rol van de coach en het conflicterende clubbelang.

Een consistent beleidsplan met een lange termijn visie wordt als zeer belangrijk gezien. De rol van de technisch directeur hierin is belangrijk. Dit zou een 'sterke man' moeten zijn die de lange termijn waarborgt. De persoonlijkheid en mentaliteit van spelers is een belangrijk aspect zo stellen meerdere spelers uit de succesvolle generatie uit de jaren 90. Spelers die onafhankelijk zijn en zelfredzaam, presteren volgens hen beter. De coach, en de aanstelling daarvan, is een ander belangrijk aspect van het beleid. Echter moet zijn rol ook niet overdreven worden zo is de opvatting. Het is belangrijk dat een

coach een heldere doelstelling meekrijgt van de hockeybond, die past bij de spelersgroep. Als vierde punt blijkt dat het clubbeleid botst met het bondsbeleid, dit is onder andere te zien in het trainingsprogramma en de ontwikkeling van talenten. Een consistent beleidsplan van de KNHB zou volgens de geïnterviewden een oplossing bieden. De investeringen die in de tophockeyprogramma's door de KNHB gedaan worden, worden als zeer belangrijk bevonden. Het is volgens de geïnterviewden een sterk onderdeel van het huidige beleid.

Tot slot blijkt uit de interviews dat het beleid onderhevig is aan veranderende omstandigheden. Zo is de het hockeyspel als gevolg van spelregelwijzigingen en verhoogde trainingsintensiteit erg veranderd de laatste 15 jaar. Ook heeft de sport te maken gehad met een professionalisering, is de media aandacht gegroeid en is er een grotere prestatiedrang.

5.4 Deelvraag 4: Welke conclusies zijn voor de KNHB interessant en wat zou kunnen leiden tot een verbetering van het topsportbeleid?

Nu er antwoord is gegeven op de eerste drie deelvragen kan er gekeken worden naar de laatste deelvraag: welke conclusies zijn voor de KNHB interessant en wat zou kunnen leiden tot een verbetering van het tophockeybeleidsplan? Hiervoor is gekeken naar de belangrijkste conclusies uit de eerste drie deelvragen. In de aanbevelingen die worden gedaan ter verbetering van het KNHB tophockeybeleidsplan, gericht op de prestaties van het Nederlandse herenteam, wordt onderscheid gemaakt tussen specifieke beleidsaanbevelingen en aanbevelingen die meer breed van aard zijn:

Aanbevelingen tophockeybeleidsplan breed:

- De invloed van beleidsfactoren en veranderende beleidscondities zetten de uitvoering van het beleid onder druk. Het gevaar hierbij is dat er opportunistische beleidskeuzes worden gemaakt die te veel gericht zijn op de korte termijn. De prestaties van het herenelftal zijn uiteindelijk meer gebaat bij een beleidsplan dat gericht is op lange termijn doelen en een consistente uitvoering van dit plan, zo blijkt uit de interviews. Onder de lange termijn doelen worden de Olympische Spelen en het Wereldkampioenschap verstaan, toernooien die eens in de vier jaar georganiseerd worden. Hierin is volgens de betrokkenen een belangrijke rol weggelegd voor de technisch directeur van de hockeybond. Deze persoon zou de consistentie in de uitvoering van het plan moeten waarborgen

Aanbevelingen tophockeybeleidsplan specifiek:

- Veel (oud) spelers en coaches hechten een grote waarde aan de persoonlijkheid van de spelersgroep. Een spelersgroep met spelers die zelf verantwoordelijkheid kunnen nemen, wordt gezien als belangrijke succesfactor. Hier zou de opleiding van de KNHB en de selectie van spelers voor het Nederlands Elftal meer rekening mee moeten houden.
- De aanstelling van de bondscoach vraagt om een helder beleid. Hierbij zou meer gekeken moeten worden naar welke coach past bij een bepaalde spelersgroep en naar het doel voor de komende periode.

- De ontwikkeling van Jong Oranje spelers is problematisch. Zij verliezen de aansluiting naar de top steeds meer omdat zij minder minuten spelen op de club. De komst van buitenlanders in de hoofdklasse is hier een oorzaak van. Daarom moet er meer geïnvesteerd worden in de ontwikkeling van spelers tussen de 18 en 23 jaar. De mogelijkheid om met een ‘Jong Oranje team’ in de hoofdklasse uit te komen zou onderzocht kunnen worden.
- Het Nederlands Elftal wil meer trainen en zich beter voorbereiden op de grote toernooien. Het conflicterende clubbelang dwarsboomt dit verlangen echter. Ook hier is een consistent beleid van belang. Zo zou er een programmering moeten komen die meerdere jaren vooruit kijkt om discussie op korte termijn te voorkomen. Ook zou de hockeybond clubs die internationals afstaan tegemoet kunnen komen in bijvoorbeeld de vorm van een vergoeding. Hiermee is de hockeybond minder afhankelijk van de clubs, die de spelers immers betalen.

Belangrijke conclusies uit de eerste drie deelvragen die voor de KNHB interessant zijn, zijn in dit hoofdstuk opgesomd. Zo vormt een beleidsplan dat gericht is op heldere lange termijn doelen de basis voor succes in het herenhockey. Daarnaast is het voor de KNHB interessant om te kijken naar de persoonlijkheid van spelers in de selectie en opleiding, de aanstelling van een bondscoach die past bij de spelersgroep en de gestelde doelen, de ontwikkeling van spelers tussen 18 en 23 jaar en tot slot een consistent beleid gericht op de programmering van het Nederlands Elftal.

5.5 De centrale vraag: Welke aspecten van het KNHB topsportbeleid zijn volgens sleutelactoren van invloed op het presteren van het Nederlands heren hockeyelftal?

Het topsportbeleid van de KNHB is een belangrijk middel om de prestaties van het herenhockey te beïnvloeden. Dat het beleid er toe doet blijkt niet alleen uit de literatuur (o.a. van Bottenburg, 2000), ook wordt er door de geïnterviewde sleutelactoren beaamd dat het beleid van invloed is op de prestatie van het Nederlands Elftal. In het SPLISS model (De Bosscher, 2003) zijn de verschillende te beïnvloeden factoren teruggebracht naar negen prestatiebepalende pijlers.

De macht van het beleid wordt ook duidelijk in het onderzoek naar de tweede deelvraag. Hierin wordt de kloof tussen het beleidsplan en de beleidspraktijk onderzocht. Het blijkt dat er bij de helft van de onderzochte pijlers sprake is van ‘een match’ tussen het plan en de praktijk. Datgene wat in het plan staat wordt in de praktijk ook uitgevoerd. Het beleid is dus van invloed op alledaagse praktijk. Als we deelvraag twee en drie bekijken kunnen de volgende conclusies getrokken worden met betrekking tot belangrijke beleidsaspecten in het Nederlandse herenhockey:

- De investeringen in het tophockeyprogramma zijn een belangrijke voorwaarde voor succes. Dit kan gezien worden als het sterkste onderdeel van het huidige beleid. In de programma’s die gedraaid worden zijn geen financiële beperkingen zichtbaar.
- De invloed van spelers en hun persoonlijkheid zijn een belangrijke factor in de laatste fase van beleid: het uiteindelijke resultaat van het Nederlands Elftal. De selectie van een onafhankelijke en zelfredzame spelersgroep kan volgens de geïnterviewden het verschil in de

kleur van de medaille bepalen. Hoe dit aspect vanuit beleid te beïnvloeden zou kunnen zijn, wordt verder besproken in de discussie (hoofdstuk 6)

- Ook de rol en aanstelling van de coach is een belangrijk aspect van het tophockeybeleidsplan. Hoewel er geen eenduidigheid is over de invloed van de coach op de prestatie, blijkt hij wel een belangrijke stem te hebben in het te voeren beleid. Het beleid achter de aanstelling van de coach is dus een belangrijk onderdeel van het beleidsplan.

Drie belangrijke aspecten van het beleidsplan zijn: de investeringen die gedaan worden, de selectie van spelers gelet op hun persoonlijkheid en de aanstelling van de bondscoach. Maar er zijn condities waar een succesvol tophockey beleid mee te maken heeft. Dit zijn meer contextuele condities die invloed hebben op de uitvoering van het beleid. Het gaat hier over de invloed van betrokken beleidsactoren en de veranderende beleidscondities.

Dat een succesvol beleid afhankelijk is van de uitvoering hiervan blijkt uit verschillende data, literatuur (Pressman en Wildalvsky, 1984; Yanow, 1996) en interviews. Uit de literatuurstudie blijken de sleutelactoren betrokken bij de uitvoering van het beleidsplan. De keuzes die beleidsvoerders maken zijn vaak niet rationeel en onderhevig aan verschillende actoren met verschillende belangen (Stone, 2002). De uitvoering van het beleidsplan kan dus niet los gezien worden van de sleutelactoren en de invloed die zij uitoefenen op de implementatie van het plan.

Deze groepen en hun belangen zijn in dit onderzoek geanalyseerd, te weten de vier actoren: Bond, spelers, coach en club. De actoren hebben direct of indirect te maken met het KNHB tophockeybeleidsplan. De belangen van de verschillende actoren komen in de documentanalyse en interviews naar voren: de KNHB wil “meedraaien met de wereldtop” (tophockey beleidsnota 2012). De professionalisering van de sport heeft geleid tot een duidelijk financieel belang voor de speler. Het belang van de coach is gericht op de korte termijn: presteren op het eerst volgende toernooi om zo bijvoorbeeld een contract verlenging af te dwingen. Het belangrijkste belang van de club staat los van het Nederlands Elftal, namelijk kampioen van Nederland worden. Dat deze belangen terug te zien zijn in de uitvoering van het beleid en niet altijd een positief effect hebben, blijkt uit verschillende interviews. Zo wordt het beleid meerdere malen als opportunistisch of ad hoc getypeerd, juist op gebieden waar de invloed van actoren duidelijk zichtbaar is.

Een andere belangrijke contextuele conditie is de ontwikkeling van de hockeysport. Zo zijn de omstandigheden in het hockey de laatste 15 jaar erg veranderd blijkt uit de interviews. Niet alleen is het spel (sneller, hoger tempo) en de sport (professionalisering) veranderd, ook de aandacht van de media en de drang naar prestaties zijn verhoogd. Dit zijn allemaal condities waar het beleid, de opstellers en de uitvoerders mee te maken hebben.

Als we kijken naar de bovengenoemde contextuele beleidscondities, kunnen de volgende extra conclusies getrokken worden met betrekking tot de centrale vraag:

- De uitvoering van het beleidsplan heeft te maken met de invloed van verschillende actoren. Deze sleutelactoren hebben in veel gevallen een belang dat niet altijd correspondeert met het belang van het beleidsplan. Als we bijvoorbeeld kijken naar de clubs die de spelers leveren en

betalen, hebben zij een conflicterend belang ten opzichte van het bondsbeleid. De club wil immers zoveel mogelijk over de spelers beschikken, waar het de wens van de bond is om zoveel mogelijk met Oranje te trainen. Hierdoor komt het beleid onder druk te staan. Dit vraagt om een gedegen plan en aanpak. Geïnterviewden geven aan dat een minder ondubbelzinnig beleidsplan, met meer consistentie en focus op de lange termijn zorgen voor een optimaler beleid.

- De hockeysport is voortdurend in beweging: de snelheid van het spel, de regels veranderen en de sport wordt steeds professioneler. Ook is de media aandacht en de daarbij behorende kritiek op beleidskeuzes toegenomen. Deze veranderende omstandigheden hebben hun invloed op het beleid.

Welke aspecten van het KNHB topsportbeleid zijn volgens sleutelactoren van invloed op het presteren van het Nederlands heren elftal? Er zijn drie beleidsinhoudelijke aspecten. In de eerste plaats is het beleidsplan van invloed. Het is hierbij belangrijk dat er substantiële financiële investeringen worden gedaan. Daarnaast is de selectie van spelers, met name gelet op de persoonlijkheid/ mentaliteit van de spelersgroep, van groot belang. Ook is de aanstelling van de bondscoach een belangrijk onderdeel van het plan dat invloed heeft op de uiteindelijke prestatie op het veld. Maar een beleidsplan dat op al deze punten voldoet is niet genoeg. Uiteindelijk gaat het om de uitvoering van het plan. Een succesvolle uitvoering in het herenhockey heeft te maken met twee belangrijke condities: ten eerste is dat de invloed die de betrokken actoren hebben op de beleidsuitvoering en ten tweede zijn dat de veranderende omstandigheden waarmee het beleid te maken heeft. Het gaat hierbij om toenemende belangen en veranderingen van het spel. Deze twee condities zetten de uitvoering van het beleidsplan onder druk. Doordat er op korte termijn gepresteerd moet worden dreigt het gevaar van een opportunistisch, visieloos beleidsplan, terwijl door de geïnterviewden juist waarde wordt gehecht aan een plan dat stuurt op lange termijn doelen: Olympische Spelen of wereldkampioenschap. Er zijn dus drie belangrijke aspecten van het beleidsplan die van invloed zijn op de prestaties van het Nederlands Elftal. Omdat de uitvoering van het beleid te maken heeft met veranderende omstandigheden en de invloed van tegengestelde belangen, is een consistent beleidsplan dat gericht is op heldere lange termijn doelstellingen de belangrijkste sleutel tot succes. Hierin is een belangrijke rol weggelegd voor de personen binnen de hockeybond die te maken hebben met het opstellen en uitvoeren van het beleidsplan.

6. Discussie

In dit laatste hoofdstuk van het onderzoek wordt er gekeken welke vragen de belangrijkste conclusies van het onderzoek oproepen. Ook worden er suggesties gedaan voor mogelijk vervolg onderzoek. In de beantwoording van de eerste deelvraag wordt duidelijk dat een ambigu beleid volgens Yanow (1996) nodig is om een overeenstemming te bereiken tussen verschillende actoren. Die ambiguïteit is ook in het tophockeybeleid terug te zien. Zo wordt er op verschillende onderdelen helemaal geen beleid herkend, hetgeen ruimte geeft voor verschillende actoren om hun invloed op het te voeren beleid uit te oefenen. Ik bestrijd in dit onderzoek dat deze ambiguïteit ten goede komt aan de uiteindelijke prestaties in het herenhockey. De uitvoering van het beleid heeft te maken met verschillende invloeden die er voor zorgen dat het plan niet meer stuurt op de lange termijn doelen. Volgens de geïnterviewden zou een meer consistent plan deze doelen eerder ten goede komen. Hoewel dit in strijd is met de eerder genoemde beweringen van Yanow (1996), spreekt zij in haar werk niet over de gevolgen van een minder ondubbelzinnig plan. Maar wat houdt een consistent beleidsplan eigenlijk in en wat is de relatie tussen de uitvoering van het plan en de lange termijn doelstellingen?

In de interviews worden de Olympische Spelen en het wereldkampioenschap gezien als de belangrijkste doelen. De vraag waarom we de laatste 14 jaar geen groot toernooi meer hebben gewonnen doelt ook op deze twee kampioenschappen. De doelstelling van de KNHB omtrent de Oranje heren is in ‘het investeringsplan tophockey 2013’ als volgt omschreven:

“Het continu behalen van resultaat is van primair belang. Europees kampioen worden in 2013 en 2015 is de doelstelling. Een plaats bij de eerste drie voor de heren is acceptabel. Wereldkampioen worden in 2014 in Den Haag is de doelstelling. Een plaats bij de eerste vier is acceptabel.”

Het is opvallend dat er wordt gesproken over het “continu behalen van resultaat”. Uit het onderzoek blijkt immers dat het gevaar van de korte termijn doelen is dat de lange termijn doelen uit zicht raken, terwijl daar juist veel meer waarde aan wordt gehecht. Een voorbeeld hiervan is dat een bondscoach oudere spelers selecteert om te presteren op korte termijn, terwijl deze spelers bij het eerst volgende WK of OS niet meer geselecteerd kunnen worden vanwege hun leeftijd. Zou het voor de KNHB niet verstandiger zijn om in het beleid en de keuzes die daarbij gemaakt worden, bijvoorbeeld in de drie eerder genoemde aspecten investeringen, selectie & opleiding en de coach, een consistente focus te leggen op de lange termijn doelen (WK of OS)? Dit is gedeeltelijk in lijn met de quote van Maurtis Hendriks in de inleiding, die zijn vraagtekens plaatst bij de formulering van de doelstelling in de beleidsnota's van de KNHB.

De persoonlijkheid van spelers is een belangrijk aspect volgens de geïnterviewden dat terug zou moeten komen in de opleiding en selectie van spelers. Het wordt door de succesvolle generatie uit de jaren negentig als het belangrijkste verschil gezien tussen die succesvolle generatie en de generaties erna. Het is ook een aspect waar weinig over te lezen valt in de KNHB beleidsnota's. Het vormt daarmee één van de belangrijkste aanbevelingen. Op welke manier wordt er of kan er in de toekomst door de KNHB rekening gehouden worden met de persoonlijkheid van spelers, door hierop meer te selecteren en op te leiden? En wat houdt die genoemde persoonlijkheid dan precies in, wat is hierin dan precies belangrijk?

Mijn onderzoek richt zich op de aspecten van het topsportbeleid die volgens de sleutelactoren van invloed zijn op de prestatie. Tot deze actoren werden in eerste instantie de bondsbestuurders, coach en spelers gerekend, later is ook de actor club in de analyse toegevoegd. De actor club bleek een belangrijke actor in een succesvolle uitvoering van het beleidsplan. Vervolgonderzoek waarin deze sleutelactor vanaf het begin wordt meegenomen zou meer inzicht kunnen geven in een efficiënter topsportbeleid in de toekomst. De betaling van spelers, de lengte van het competitie programma en het afstaan van spelers voor de trainingsprogramma's van het Nederlandse elftal zijn aspecten van het beleid waarbij nader onderzoek meer inzicht kan geven in een efficiënt tophockeybeleidsplan. Het clubbelang conflicteert hierbij immers met het KNHB belang.

Naast dat dit onderzoek antwoorden geeft, roept het ook vragen op. Zo zou de KNHB zich moeten afvragen of het de lange termijn doelstellingen niet centraler zou moeten stellen in de uitvoering van het beleid. Ook zou er verder onderzoek gedaan kunnen worden naar het meer rekening houden met de persoonlijkheid van spelers tijdens de selectie en opleiding van spelers, maar ook wat deze eisen op mentaal vlak dan precies inhouden. Daarnaast kan een onderzoek dat zich richt op de relatie tussen de clubs en een succesvol beleid meer inzicht geven in de problematiek rondom het conflicterende clubbelang. In de aanbevelingen paragraaf (5.4) wordt een suggestie gedaan om te onderzoeken of het mogelijk is om met een Jong Oranje team in de hoofdklasse uit te komen. De beleidssleutel tot succes is immers in handen van de KNHB.

6. Literatuur

- Bachrach, P., M.S. Baratz (1970). *Power and Poverty; Theory and Practice*. New York/Londen/Toronto: Oxford University Press.
- Bernard, A. & M. Busse (2000), Who Wins the Olympic Games: economic Development and Metal Totals.
- Bosscher, V., de & Knop, P., de, (2002), The influence of sport policies on international success: An international comparative study. In IOC (Ed.), *Proceedings of the 9th World Sport for All Congress. 'Sport for All and Elite Sport: rivals or partners?'* (pp. 31). Arnhem (The Netherlands): International Olympic Committee.
- Bosscher, V., de, Knop, P., de & Leblicq, S., (2004), *Onderzoek naar het topsportklimaat in Vlaanderen*, Brussel: Vrije Universiteit Brussel.
- Bosscher, V. de, Bingham, J., Shibli, S., Bottenburg, M. van & Knop, Paul de (2008). The global sporting arms race: an international comparative study on sports policy factors leading to international sporting success. Oxford: Meyer & Meyer.
- Bosscher, V. de, Knop, P. de, Bottenburg, M. van & Shibli, S. (2009). Explaining international sporting success: An international comparison of elite sport systems and policies in six countries. *Sport Management Review*, 12, 3, pp. 113-136.
- Bottenburg, M. v. (2000). Het topsportklimaat in Nederland. 's-Hertogenbosch: Diopter.
- Bottenburg, M., van, Oldenboom, E. & Knop, P., de, (2003), *Topsport voor Tilburg – Tilburg voor Topsport; onderzoek in opdracht van de gemeente Tilburg*, W.J.H. Mulier Instituut, 's-Hertogenbosch.
- Bottenburg, M. van, m.m.v. Elling, A., Hoekman, R. & Dool, R. van den (2009). Op jacht naar goud. Het topsportklimaat in Nederland, 1998-2008, Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Bottenburg, M. van (2012). Bloed, zweet en tranen. Een moment van glorie. Boekpresentatie en persconferentie tijdens de Olympische Spelen van Londen 2012, Londen, 9 augustus 2012.
- Bovens, M.A.P., P. 't Hart en M.J.W. van Twist (2007), *Openbaar bestuur, beleid, organisatie en politiek*, Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Bruijn, H. de (2001). Prestatiemeting in de publieke sector. Tussen professie en verantwoording. Utrecht: Uitgeverij LEMMA.
- Green, M. & B. Oakley (2001), 'Elite sport development systems and playing to win: uniformity and diversity in internationale approaches', in: *Leisure Studies*, 20, p. 247-267.
- 't Hart, H., Boeije, H., Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden* (4e druk). Amsterdam: Boom onderwijs.
- Hoogerwerf, A. (2003). Het ontwerpen van beleid. Een handleiding voor de praktijk en resultaten van onderzoek Alpen aan de Rijn: Kluwer.
- Hoogerwerf, A. (2008). Beleid, processen en effecten. In A. Hoogerwerf & M. Herweijer (Eds.) *Overheidsbeleid. Een inleiding in de beleidswetenschap*. Alpen aan de Rijn: Kluwer.
- Kingdon, John W., *Agendas, Alternatives and Public Policies*, New York: HarperCollins College Publishers, tweede druk 1995 (eerste druk 1984), 253 p.
- Onderzoek bureau InterView in opdracht van Diopter (peilingsjaar 1998).

- Pressman, J. L. & Wildavsky, A. (1984). *Implementation: how great expectations in Washington are dashed in Oakland*. Berkeley/Los Angeles: University of California Press.
- Stone, D.A. (2002), 'Policy Paradox – The Art of Political Decision Making', New York: W.W. Norton & Company Inc.
- Raeymaeckers, P. (2009). Hulpverleners en hun omgeving: Een kwalitatieve studie over de rol van de organisatiecultuur *Journal of Social Intervention: Theory and Practice* – 2009 – Volume 18, Issue 3, pp. 23–41
- Rubin, H.J. & Rubin, I.S. (2005). *Qualitative interviewing. The art of hearing data*. Thousand Oaks/London/New Delhi: SAGE.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Yanow, Dvora. (1996). *How Does a Policy Mean? Interpreting Policy and Organizational Actions*. Washington, DC: Georgetown University Press

Beleidsstukken:

- Tweede Kamer, Algemene Rekenkamer, (2008), *Topsport in Nederland*, Tweede Kamer, vergaderjaar 2008–2009, 31 711, nrs. 1–2, 's-Gravenhage: Sdu Uitgevers.
- Tweede Kamer, beleidsbrief sport (2011), *Sport en bewegen op olympisch perspectief*