



Universiteit Utrecht

Top 10-ambitie boven alles?!

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenissen van de CTO-manager
binnen het Nederlandse topsportklimaat.

H.A.C. Verstraten
Groningen, 25 juni 2015

Top 10-ambitie boven alles?!

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenissen van de CTO-manager binnen het Nederlandse topsportklimaat.

Universiteit Utrecht
Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschappen
Master Sportbeleid en Sportmanagement

Naam: Carmen Verstraten
Studentnummer: 4094344
E-mail: h.a.c.verstraten@students.uu.nl
Datum: 25 juni 2015
Scriptiebegeleider: Dr. I.E.C. Claringbould
Stagebegeleiders: Ingrid van Gelder & Femke Winters
Tweede beoordelaar: Prof. dr. A. Knoppers
Aantal woorden: 27.238 (exclusief bijlagen)

VOORWOORD

Voor u ligt mijn thesis 'Top 10-ambitie boven alles?!' ter afsluiting van mijn masteropleiding Sportbeleid en Sportmanagement aan de Universiteit van Utrecht. Na mijn topsportcarrière als trampolinespringster ben ik vol enthousiasme aan de masteropleiding begonnen om mij te verdiepen in de wereld 'achter' de (top)sportbeoefening. De afgelopen twee jaar heb ik ontzettend veel geleerd en ik daarvoor wil ik graag een aantal personen bedanken.

Allereerst wil ik graag mijn stage-organisatie NOC*NSF bedanken. Dit omdat ik aan de slag heb kunnen gaan op mijn interessegebied, namelijk de topsport. Tevens heeft NOC*NSF me de mogelijkheid geboden om mij gedurende twee jaar te ontwikkelen op het gebied van topsportmanagement. In het speciaal wil ik graag Ingrid van Gelder en Femke Winters bedanken voor het vertrouwen wat zij in mij hebben gehad om zelfstandig werkzaamheden uit te voeren. Hierdoor heb ik ontzettend veel geleerd!

Ook gaat mijn dankwoord uit naar Inge Claringbould. Dankzij haar enthousiasme, scherpe blik en kennis over wetenschappelijk onderzoek werd ik telkens uitgedaagd om mijn thesis te verbeteren. Ook wil ik Jeroen Meerwijk en Els Manders bedanken voor hun feedback tijdens de tutorbijeenkomsten.

Daarnaast wil mijn vader en moeder bedanken voor de steun gedurende mijn topsportcarrière en in mijn keuze voor deze masteropleiding.

Tot slot wil ik graag mijn vriend Stef Koelewijn bedanken. Hij was er altijd om mij te helpen, om mee te denken, om mijn frustraties weg te nemen en als ik weer druk bezig was met mijn masterthesis het eten te koken. Heel erg bedankt voor alles!

Carmen Verstraten,
Groningen, 23 juni 2015

SAMENVATTING

INLEIDING

Het masterplan Talentontwikkeling 2006-2010 resulteert in de komst van vier Centra voor Topsport en Onderwijs (CTO's). De functie van CTO-manager wordt echter verschillend ingevuld, waardoor onduidelijkheid bestaat over de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit onderzoek tracht de betekenissen van de CTO-manager binnen het Nederlandse topsportklimaat te achterhalen.

THEORETISCH KADER

Dit onderzoek maakt gebruik van het kritisch constructivistische perspectief. Om het Nederlandse topsportklimaat te beschrijven zijn beleidsdocumenten (o.a. sportnota's) en theorieën over topsport (SPLISS-model) gebruikt. Daarnaast legt dit onderzoek nadruk op de machtsprocessen binnen het Nederlandse topsportklimaat, waarbij de theorieën van Goffman (1961), Foucault (1980) Bourdieu (1990) naar voren komen.

METHODOLOGIE

Dit onderzoek wordt vanuit de dialogische benadering verricht. Om de betekenissen van de CTO-manager te achterhalen zijn 14 semigestructureerde interviews verricht met CTO-managers, technisch directeuren, coaches, NOC*NSF en een Topsport Leefstijl-coach. De semigestructureerde interviews duurden van ongeveer 30 minuten tot ruim 1,5 uur.

RESULTATEN

De betrokken partijen geven de CTO-manager een verschillende betekenis binnen het Nederlandse topsportklimaat. CTO-managers en coaches vinden dat de faciliterende rol van CTO-manager moet worden uitgebreid in tegenstelling tot technisch directeuren en NOC*NSF. Zij vinden dit voornamelijk een aangelegenheid van de sportbond. De betekenisgeving wordt door verschillende machtsprocessen beïnvloed.

ANALYSE

De betrokken partijen worden beïnvloed door de sterke focus op de Top 10-ambitie binnen het Nederlandse topsportklimaat. De CTO's worden vanzelfsprekend verbonden aan topsportbeoefening (m.n. centraliseren en professionaliseren), wat consequenties heeft voor de organisatorische context waarin bepaalde actoren macht hebben en bepaalde actoren niet. De sterke focus op de Top 10-ambitie vormt daarnaast een gevaar voor de bredere ontwikkeling van de topsporter.

CONCLUSIE, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN

De CTO-manager geeft uitvoering aan het Nederlandse topsportbeleid. De CTO-manager verzorgt de dagelijkse trainingssituatie van de topsportprogramma's, waarin de CTO-manager de beleidsmatige context en de context van de sporter kan samenbrengen. Daarnaast wordt de CTO-manager, naast zijn oorspronkelijke faciliterende rol, door een aantal betrokken partijen een meer sporttechnische rol toebedeeld.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD.....	3
SAMENVATTING	4
INHOUDSOPGAVE.....	5
1. INLEIDING.....	7
1.1. Aanleiding.....	7
1.2. Relevantie.....	8
1.2.1. Praktische relevantie.....	8
1.2.2. Theoretische relevantie.....	8
1.3. Doel- en vraagstelling.....	9
1.3.1. Doelstelling.....	9
1.3.2. Vraagstelling.....	9
1.4. Kernbegrippen.....	9
1.5. Leeswijzer	10
2. THEORETISCH KADER	11
2.1. Onderzoeksperspectief	11
2.1.1. Ontologie.....	11
2.1.2. Epistemologie	11
2.2. Analyse kader	12
2.2.1. Totaalinstituut	12
2.2.2. Foucault.....	14
2.2.3. Bourdieu	15
2.3. Het Nederlandse topsportklimaat.....	16
2.4. SPLISS-model	19
2.5. Kritische kanttekening bij het SPLISS-model.....	22
2.6. Masterplan Talentontwikkeling 2006-2010	22
2.7. Centrum voor Topsport en Onderwijs (CTO's).....	23
2.8. Topsportmanagement.....	24
2.9. De Nederlandse topsporter.....	25
2.10. Kritische kanttekening bij de positie van de Nederlandse topsporter.....	26
3. METHODOLOGIE	29
3.1. Onderzoeksmethode	29
3.2. Semigestructureerde interviews	29
3.3. Respondenten	30

3.4.	Data-analyse	31
3.5.	Validiteit en betrouwbaarheid	31
4.	RESULTATEN.....	33
4.1.	Nederlandse topsportklimaat	33
4.1.1.	Kenmerken van het Nederlandse topsportklimaat	33
4.1.2.	CTO's.....	35
4.1.3.	Afhankelijkheidsrelaties	37
4.2.	CTO-manager.....	39
4.2.1.	Taken & verantwoordelijkheden	39
4.2.2.	Positie/bevoegdheid CTO-manager	42
4.2.3.	High Performance Services: de joker van NOC*NSF?	44
4.3.	Topsporter	46
4.3.1.	Onderwijs	46
4.3.2.	Verantwoordelijkheid.....	49
4.3.3.	Nazorg-traject.....	50
4.4.	Toekomstperspectief.....	52
4.4.1.	Topsport	52
4.4.2.	CTO's en CTO-manager.....	55
5.	ANALYSE	58
5.1.	Machtsstrijd binnen het Nederlandse topsportklimaat.....	58
5.2.	CTO-manager.....	61
5.3.	Topsporter	62
5.4.	Toekomstperspectief.....	63
6.	CONCLUSIE, DISCUSSIE & AANBEVELINGEN	64
6.1.	Conclusie	64
6.1.1.	Deelvraag 1.....	64
6.1.2.	Deelvraag 2.....	65
6.1.3.	Deelvraag 3.....	65
6.1.4.	Hoofdvraag.....	66
6.2.	Discussie	67
6.3.	Aanbevelingen.....	68
7.	LITERATUURLIJST.....	69
8.	BIJLAGEN	73
8.1.	Bijlage 1 - Topiclijst.....	73

1. INLEIDING

1.1. Aanleiding

Van Bottenburg (2009) stelt dat topsport al van oudsher wordt gekarakteriseerd door het intrinsieke streven naar 'citius, altius, fortius' (sneller, hoger, sterker). Nieuw binnen het topsportklimaat is het snel uitdijende netwerk van actoren rond de topsporter die zich met verschillende belangen en doelen aan de competitie verbinden (Bogerd, 2010). Het streven naar excellente topsportprestaties wordt hierdoor verder versterkt en verhoogt de concurrentiestrijd. Om het optimale presteren van de topsporter te bevorderen, investeren landen steeds grotere bedragen in topsport (Rapportage Sport, 2015). De topsporter traint tegenwoordig veelal op fulltime-basis, omringd door een team van coaches en specialisten en voorzien van state-of-the-art faciliteiten (Rapportage Sport, 2015). Topsport wordt hierdoor steeds meer een competitie tussen topsportsystemen, waarbij de centrale gedachte is dat topsportsucces maakbaar is onder het motto 'more money in, more medals out' (Van Bottenburg, 2013). Deze 'mondiale medaillewedloop' geniet daardoor groeiende belangstelling zowel vanuit de beleidspraktijk als vanuit de wetenschap.

Het Nederlandse topsportbeleid richt zich op het behalen van de Top 10-ambitie. Vanaf 2005 steunt de Rijksoverheid sportbonden en NOC*NSF in het realiseren van de Top 10-ambitie door het creëren van optimale voorwaarden voor (aankomende) topsporters waardoor deze maximaal kunnen presteren (VWS, 2005). Om structureel de Top 10-ambitie te kunnen verwezenlijken, zet Nederland onder andere in op talentherkenning en –ontwikkeling. Door in te zetten op talentherkenning en –ontwikkeling wordt concurrentievoordeel verondersteld: 'gezien de beperkte ontwikkeling van talentherkenning- en talentontwikkelingssystemen elders ter wereld, in het bijzonder in de grotere landen, zou Nederland door gerichte investeringen op dit gebied een voorsprong kunnen behalen, in elk geval op korte termijn' (Rapportage Sport, 2006, p. 282). De Rijksoverheid stelt een bedrag van € 4,8 miljoen vrij om te investeren in een nationaal vierjarig talentontwikkelingsprogramma. NOC*NSF ontwikkelt hiervoor het masterplan Talentontwikkeling 2006-2010 (NOC*NSF, 2006).

Het masterplan Talentontwikkeling 2006-2010 richt zich allereerst op de ontwikkeling van nationale talentontwikkelingsprogramma's op basis van Meerjaren Opleidingsplannen (MOP) van sportbonden. Daarnaast richt het masterplan Talentontwikkeling 2006-2010 zich op het verbeteren van de Nederlandse topsportinfrastructuur door middel van Centra voor Topsport en Onderwijs (CTO's) en regionale talentontwikkeling (NOC*NSF, 2006).

De CTO's bieden de optimale randvoorwaarden voor de hoogste senioren en talenten (senioren-1) topsportprogramma's van sportbonden. Op de CTO's kunnen topsporters en talenten op één locatie fulltime trainen, studeren en wonen, waarbij de reistijden minimaal zijn (NOC*NSF, 2011). Nederland heeft vanaf 2010 vier CTO's; CTO Amsterdam, CTO Eindhoven, CTO Heerenveen en het CTO Papendal. Om de topsportprogramma's optimaal te ondersteunen heeft elk CTO een CTO-manager, CTO-medewerkers en een multidisciplinair begeleidingsteam (met o.a. medische begeleiding, fysieke begeleiding, voedingsbegeleiding, onderwijsexperts, topsport leefstijl-begeleiding, et cetera).

De functie van CTO-manager wordt sinds de start van de CTO's in 2010 uitgevoerd, maar voor deze functie is geen duidelijk profiel opgesteld. De CTO-manager coördineert de activiteiten op de CTO's, maar dit wordt door iedere CTO-manager op een andere manier ingevuld afhankelijk van de lokale context. Door de verschillende invullingen ontstaat onduidelijkheid over de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de CTO-manager. Daarnaast vragen snelle ontwikkelingen in het topsportbeleid (o.a. professionalisering) om een heroriëntatie van de rol van CTO-manager. Bovendien ontstaan door centralisatie van topsportprogramma's

capaciteitsproblemen bij sportbonden, die worden opgevangen door de CTO-manager. Sportbonden lijken namelijk niet altijd de organisatorische kant van topsport(programma's) aan te kunnen. Het CTO Amsterdam heeft bijvoorbeeld het topsportprogramma van de Nederlandse Rugby Bond (NRB) onder zijn hoede genomen, omdat de NRB hier onvoldoende regie op kon nemen. De CTO-manager beslist hierdoor mee over sporttechnische zaken van het topsportprogramma, waar dat anders alleen door de NRB (m.n. technisch directeur) zou worden gedaan. Hierdoor is een aantal sporttechnische zaken bij de CTO-manager komen te liggen, terwijl die voorheen alleen een faciliterende en coördinerende rol had. Daardoor staat de positie van de CTO-manager ter discussie. Tot slot vraagt de start van een nieuwe beleidsperiode om duidelijkheid over de rol van de CTO-manager en het aansturingsmodel van de topsportprogramma's op de CTO's.

Naast de hierboven beschreven organisatorische context is het ook belangrijk om de context van de topsporter in het onderzoek mee te nemen. De sociaal-maatschappelijke positie van de topsporter komt veel minder aan de orde, omdat het topsportbeleid zich primair richt op het maximaliseren van internationale topprestaties (Elling, 2009, p. 102). De CTO's bieden de optimale randvoorwaarden voor excellerende topsportprestaties, maar hier zitten ook risico's aan vast: 'terwijl de voorzieningen zijn bedoeld om de combinatie van topsport en onderwijs beter mogelijk te maken, vergroten zij de kans dat jonge topsporters steeds meer in een tunnelvisie terechtkomen, waarin onderwijs, sociale contacten, woonomgeving en de ontwikkeling van andere interesses ondergeschikt raken aan de topsportbeoefening' (Rapportage Sport, 2008, p. 163). Beleidspartijen zetten zich steeds meer in voor de sociaal-maatschappelijke positie van de topsporter, maar hoe wordt dit in de organisatorische context zichtbaar? Wat is de rol van de CTO-manager? De CTO-manager bekleedt namelijk een positie waarin hij verschillende contexten kan samenbrengen.

Dit onderzoek richt zich daardoor zowel op de organisatorische context van topsport als op de context van de topsporter.

1.2. Relevantie

In deze paragraaf wordt de praktische en theoretische relevantie van dit onderzoek besproken.

1.2.1. Praktische relevantie

NOC*NSF kan met de resultaten van dit onderzoek de rol van de CTO-manager nader invullen. Door de betekenissen te achterhalen van de rol van de CTO-manager binnen het Nederlandse topsportklimaat kan tevens een start worden gemaakt met het opstellen van een functieprofiel. Door het opstellen van een functieprofiel kan NOC*NSF beter inspelen op toekomstige ontwikkelingen en daar waar nodig de CTO-manager verder opleiden. Daarnaast kan duidelijkheid over de rol van de CTO-manager (m.b.v. functieprofiel) tevens zorgen voor een verbeterde samenwerking tussen NOC*NSF, sportbonden (m.n. de technisch directeur) en CTO's. Tot slot draagt dit onderzoek bij aan de verdere ontwikkeling van de visie op de Nederlandse topsportinfrastructuur en geeft het NOC*NSF wellicht handvatten voor de nieuwe beleidsperiode.

1.2.2. Theoretische relevantie

'The Cold War is over, but the Gold War continues', aldus Wing Hong To, Smolianov en Semotiuk (2013, p. 66). De mondiale medaillewedloop is geïntensiveerd (Van Bottenburg, 2009). 'Elite athletes still need talent, spirit and dedication, but they increasingly rely on a network of sport organizations, governments, sponsors and other stakeholders to reach the top' (Ferkins & Van Bottenburg, 2011, p. 116). Door het snel uitdijende netwerk van actoren rond de topsporter wordt er een grotere

behoefte aan coördinerende- en controlerende taken verondersteld (Wing Hong To, Smolianov & Semotiuk, 2013). ‘There is a rapid recognition and overwhelming evidence to suggest that the ‘new’ point of difference and competitive advantage for nations is effective management and governance of high performance sport and all the processes involved’ (Sotiriadou & De Bosscher, 2013, p. 1). De topsportmanager wordt verondersteld coördinerende en controlerende taken uit te voeren. Desalniettemin bevindt het wetenschappelijke onderzoek naar topsportmanagement zich tot op heden in de ‘kinderschoenen’ (Fletcher & Wagstaff, 2009; Sotiriadou & de Bosscher, 2013). Er is nauwelijks onderzoek bekend naar manieren waarop de topsportmanager bijdraagt aan het succes van de topsporter. Dit onderzoek wil hier een bijdrage aan leveren. Hierin wordt de sociaal-maatschappelijke positie van de topsporter betrokken, die in weinig wetenschappelijk onderzoek naar voren komt (Coackley, 1992; Reimerink & Wellen, 2010; Van Bottenburg, Van Dijk, Elling & Reijgersberg, 2012; Boterenbrood, 2013; Elling, Reijgersberg, Hakkers & Koolmees, 2014). Tot slot is binnen de nationale context wel onderzoek verricht naar de CTO’s, maar dit onderzoek richt zich met name op de sporter of het multidisciplinaire begeleidingsteam (Van Bottenburg et al., 2012; Elling et al., 2014). Met behulp van dit onderzoek wordt de nationale context van topsportmanagement in de rol van de CTO-manager nader onderzocht (De Bosscher, Bingham, Shibli, van Bottenburg, & de Knop, 2008; Elling et al., 2014; Fletcher & Arnold, 2011; Sotiriadou & De Bosscher, 2013).

1.3. Doel- en vraagstelling

1.3.1. Doelstelling

Dit onderzoek wil inzicht geven in de betekenissen en de rol van de CTO-manager binnen de organisatorische context van het Nederlandse topsportklimaat en de betekenis hiervan voor de topsporter.

1.3.2. Vraagstelling

“Welke betekenissen worden door betrokken partijen aan de CTO-manager gegeven binnen het Nederlandse topsportklimaat?”

Aan de onderzoeksvraag zijn drie deelvragen gekoppeld:

- Hoe heeft het topsportklimaat zich de afgelopen 20 jaar ontwikkeld? (literatuur)
- Welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft de CTO-manager binnen het Nederlandse topsportklimaat? (data)
- Wat verwachten de geïnterviewden van de veranderende contexten voor de toekomstige rol van de CTO-manager? (data)

1.4. Kernbegrippen

In deze paragraaf worden de belangrijkste begrippen van dit onderzoek gedefinieerd, zodat gedurende het onderzoek een eenduidige betekenis over de genoemde begrippen wordt gehanteerd.

Allereerst het concept 'betekenissen', ook wel 'sensemaking' genoemd. Sensemaking is een centraal begrip in het werk van Weick (1995). Weick (1995) omschrijft sensemaking als het proces waarin mensen betekenissen genereren, deze zijn dynamisch en context-afhankelijk. Betekenissen omvatten dus zowel de interpretaties als het proces waarin mensen de werkelijkheid construeren.

Daarnaast definieert Van Bottenburg (2000) het topsportklimaat als volgt: 'de gewogen gesteldheid van de beïnvloedbare maatschappelijke en sportorganisatorische omgeving die de omstandigheden bepaalt waarin sporters zich tot topsporters kunnen ontwikkelen en prestaties kunnen blijven leveren op het aangegeven hoogste niveau in hun tak van sport'(p. 24). Dit onderzoek sluit aan bij deze definitie van het topsportklimaat.

Bovendien wordt in dit onderzoek het concept 'topsportinfrastructuur' gebruikt. Hieronder wordt het netwerk van voorzieningen verstaan, waarbij gedacht kan worden aan verenigingen, trainings- en wedstrijdaccommodaties, scholen, medische en paramedische voorzieningen, woonruimtes, enzovoorts. Gezamenlijk vormen zij de randvoorwaarden voor opleidingsprogramma's (NOC*NSF, 2006). De CTO's, NTC's (Nationale Topsport Centra), RTC's (Regionale Topsport Centra) en RTO's (Regionale Topsport Organisaties) behoren tot de Nederlandse topsportinfrastructuur.

In dit onderzoek komt het concept 'topsporter' ook veelvuldig naar voren. In dit onderzoek wordt echter niet aangesloten bij de definitie die in het Nederlands topsportbeleid wordt gehanteerd, namelijk 'hij of zij die internationaal op het hoogste senioreniveau (EK's, WK's en Olympische Spelen) meedoet, binnen een erkend topsportonderdeel' (Van Bottenburg et al., 2012, p. 16). In dit onderzoek wordt met het concept 'topsporter' verwezen naar een sporter die binnen de CTO-setting acteert.

Daarnaast komt in de hoofdvraag 'betrokken partijen' naar voren. De betrokken partijen zijn sportbonden, CTO's en NOC*NSF. In hoofdstuk drie wordt dit verder toegelicht.

Tot slot komt het woord 'toekomstige' voor in de laatste deelvraag. Het woord toekomstige klinkt futuristisch, maar dit begrip sluit aan bij de ontwikkeling van een vernieuwde visie op de Nederlandse topsportinfrastructuur voor 2016-2024. Dit onderzoek richt zich op de betekenis van de CTO-manager in de periode van 2016 tot en met 2024. Dit kan een gradueel proces zijn, waarbij de betekenis in 2016 kan verschillen van de betekenis in 2024. Dit onderzoek is naar beide betekenissen op zoek.

1.5. Leeswijzer

In hoofdstuk twee volgt het theoretisch kader. In dit hoofdstuk wordt allereerst het onderzoeksperspectief en analysekader uiteengezet. Daarnaast wordt de ontwikkeling van het Nederlandse topsportklimaat beschreven aan de hand van het SPLISS-model en het masterplan Talentontwikkeling 2006-2010, belangrijke beleidsdocumenten voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. In hoofdstuk drie wordt de methodologie toegelicht, waarin de onderzoeksmethoden voor dit onderzoek worden verantwoord. In hoofdstuk vier worden de resultaten van de geïnterviewde partijen gepresenteerd aan de hand van vier hoofdthema's, namelijk het Nederlandse topsportklimaat, de CTO-manager, de topsporter en het toekomstperspectief van zowel topsport als het CTO en de CTO-manager. Vervolgens vindt in hoofdstuk vijf een analyse van de onderzoeksresultaten plaats en wordt in hoofdstuk zes de conclusie, discussie en aanbevelingen gepresenteerd.

2. THEORETISCH KADER

In het theoretisch kader wordt allereerst het onderzoeksperspectief van de onderzoeker, te weten kritisch constructivistisch perspectief, toegelicht. Daarna wordt het analysekader van dit onderzoek uiteengezet. Vervolgens wordt vanuit het kritisch constructivistisch perspectief de ontwikkeling van het Nederlandse topsportklimaat beschreven, waarbij ook aandacht wordt besteed aan het SPLISS-model en het masterplan Talentontwikkeling 2006-2010. Tot slot wordt dieper ingegaan op topsportmanagement en de positie van de topsporter in het Nederlandse topsportklimaat.

2.1. Onderzoeksperspectief

In deze paragraaf wordt zowel op ontologisch als epistemologisch niveau het paradigma waarvan in dit onderzoek gebruik wordt gemaakt uiteengezet.

Dit onderzoek maakt gebruik van het kritisch constructivistisch perspectief. Dit perspectief is een combinatie van de interpretatieve en de dialogische benadering, zoals door Deetz (2000) beschreven.

2.1.1. Ontologie

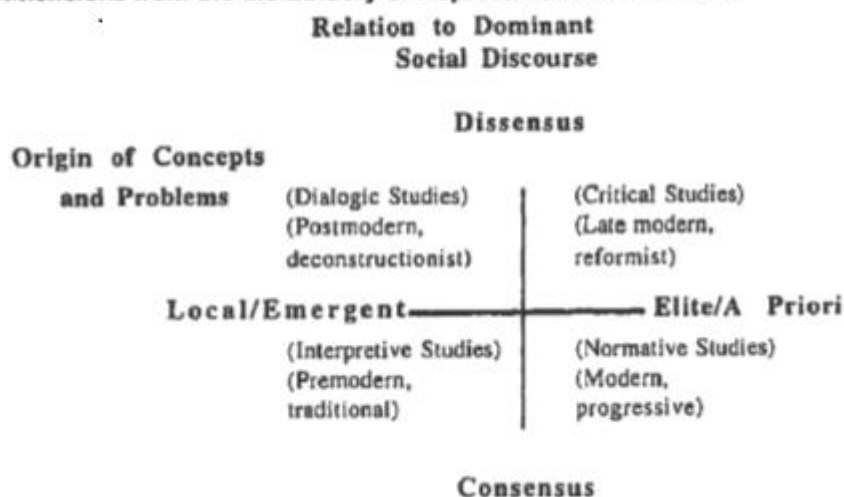
Een ontologische vraag is: wat is de werkelijkheid? Vanuit een kritisch constructivistisch perspectief wordt min of meer ontkend dat er een meetbare en objectieve 'werkelijkheid' bestaat (Klandermans, 1996, p. 37). Foucault beschrijft het in zijn werk *Technologies of the Self* (1988) als volgt: "It is a matter of pointing out on what kinds of assumptions, what kinds of familiar, unchallenged, unconsidered modes of thought the practices that we accept rest" (p. 154).

De werkelijkheid wordt door mensen binnen een bepaalde context geconstrueerd. De kritisch constructivistische benadering ziet zowel een werkelijkheid binnen als buiten ons. Deze staan met elkaar in contact door interactie en zijn daardoor veranderlijk (Klandermans, 1996). Het doel van dit onderzoek is niet één meetbare werkelijkheid 'out there' vinden, want vanuit het kritisch constructivistisch perspectief bestaan er meerdere werkelijkheden en de betekenissen hiervan verschillen. De werkelijkheid wordt vanuit het perspectief van ongelijkheid beschouwt, waarbij men rekening houdt met onderhandeling, macht, marginalisatie en dominantie. Het doel van dit onderzoek is dan ook het in kaart brengen van die verschillende betekenissen en deze te plaatsen binnen de nationale context.

2.1.2. Epistemologie

Een epistemologische vraag is: hoe het te weten? Hoe het te kennen? In dit onderzoek wordt de relatie tussen respondent en onderzoeker gebruikt om een fenomeen bloot te leggen. Het kritisch constructivistisch perspectief kan verder worden verduidelijkt middels het kwadrant van Deetz (2000), zie figuur 1. In dit kwadrant onderscheidt Deetz (2000) vier epistemologische benaderingen, namelijk local/emergent, elite/a priori, dissensus en consensus.

Contrasting Dimensions from the Metatheory of Representational Practices



figuur 1 (Deetz, 2000)

Bij dit onderzoek past de local/emergent-oriëntatie waartoe de interpretatieve en dialogische benadering hoort (Deetz, 2000). Bij deze oriëntatie staat de betekenisgeving van de respondent centraal. Daarbij probeert de onderzoeker tot inzichten over de werkelijkheid te komen door een lokale insteek; de onderzoeker kijkt wat er op lokaal niveau gebeurt. Hierbij kunnen vanuit de theorie concepten naar voren komen die het onderzoek kunnen helpen. Daarnaast kijkt de onderzoeker met een 'open blik' naar de werkelijkheid (Deetz, 2010). In de hoofdvraag staat de 'betekenisgeving' centraal, waardoor deze oriëntatie nauw aansluit bij dit onderzoek.

Ten tweede past bij dit onderzoek de dissensus-oriëntatie. Vanuit de dissensus-oriëntatie kijkt men vooral naar machtsverhoudingen, belangen en strijd (Deetz, 2010). Hierdoor worden discoursen blootgelegd. Discoursen zijn heersende opvattingen over bepaalde verschijnselen. Dit sluit aan bij het kritisch constructivistisch perspectief, omdat de onderzoeker vanuit deze benadering altijd het perspectief van ongelijkheid en onderhandeling met zich meeneemt. Mensen gebruiken verschillende perspectieven van waaruit ze handelen. Dit sluit aan bij de dialogische benadering.

In de volgende paragraaf worden de verschillende machtsverhoudingen, belangen en strijd, behorende bij de dissensus-oriëntatie, verder toegelicht.

2.2. Analyse kader

In onderstaande paragraaf worden de concepten totaalinstituut en macht toegelicht. De verschillende machtsverhoudingen, belangen en strijd worden met bovenstaande concepten uitgelegd.

2.2.1. Totaalinstituut

Het concept totaalinstituut wordt toegepast en toegelicht, om zicht te krijgen in de meningen van betrokken partijen over de organisatorische context van het Nederlandse topsportklimaat. Dit is relevant voor dit onderzoek, omdat van daaruit de macht en onderhandeling begrepen kan worden binnen de context van de topsporter.

Goffman (1961) omschrijft een totaalinstituut als 'an enclosed social system in which the primary purpose is to control all aspects of someone's life' (in Anderson, 2010, p. 58). Controle is één van de kenmerken van een totaalinstituut. Dit is ook terug te zien binnen gevangenissen, bejaardenhuizen,

psychiatrische inrichtingen, internaten, kloosters en legerkampen als voorbeelden van totale instituten (Anderson, 2010).

Een totaalinstituut heeft verschillende structurele kenmerken. Het centrale kenmerk is allereerst de vermenging van levenssferen (slapen, werken, vermaken). In een totaalinstituut vallen de verschillende levenssferen onder één autoriteit, terwijl dit in de moderne maatschappij veelal gescheiden is. Het tweede kenmerk is dat vrijwel alle aspecten van het leven zich in gezelschap van een groot aantal andere voltrekken, waarbij er sprake is van strak geschematiseerd bestaan. Goffman duidt dit aan met 'een "inrichtingsdoctrine", waarbij de gang van zaken zich op een bijna ijzeren wetmatigheid lijkt te voltrekken' (Kelk, 1983, p. 12). Tot slot heeft een totaalinstituut een strikt systeem van uniforme regels en richtlijnen om de bewoners in het gareel te houden en de organisatiedoelstellingen te behalen (Goffman, 1961). Dit wordt mede bewerkstelligd door een privilegesysteem van belonen en straffen. Wie voldoet aan de regels, richtlijnen, normen en waarden van het totaalinstituut krijgt een beloning. Een totaalinstituut heeft met andere woorden veel impact op én macht over zijn/haar bewoners.

Het mortificatieproces zorgt ervoor dat een individu zich binnen het totaalinstituut aan het doel van de organisatie aanpast. Goffman (1961) beschrijft dit als het individu tot een nummer of 'ding' maken, waardoor het individu zijn zelfbeeld verliest. Het individu wordt met behulp van het mortificatieproces gedisciplineerd, zodat het zich naar de normen en waarden van de organisatie gaat gedragen. De (toezichhoudende) staf maakt hiervoor gebruik van verschillende tactieken; bijvoorbeeld afgifte van persoonlijke eigendommen, systematische schending van de privacy, gelijke behandeling van alle bewoners, et cetera.

De 'bewoners' van het totaalinstituut zijn echter niet geheel machteloos. Goffman benoemt vijf adaptiepatronen (1961). Een bewoner kan zich namelijk allereerst in zijn eigen situatie terugtrekken. Een bewoner kan openlijk weigeren (rebellie) of een bewoner kan juist instemmen met het leven in het totaalinstituut (hospitalisatie). Daarnaast kan de bewoner proberen de rol van 'perfecte' bewoner aan te nemen en tot slot benoemt Goffman dat een bewoner ook immuun kan zijn. De organisatie kan met andere woorden op verschillende manieren van invloed zijn op het gedrag van de bewoner (Goffman, 1961).

Tot slot vinden er binnen het totaalinstituut verschillende interactieprocessen plaats, die het beste als culturele kenmerken van het totaalinstituut beschreven kunnen worden. Het individu creëert namelijk betekenissen door interactie. Wanneer een individu een totaalinstituut binnen komt, wordt hij in de groep opgenomen. Het individu wordt hierdoor gesocialiseerd in de normen en waarden van het instituut, waardoor ook de sociale identiteit van het individu wordt vormgegeven. Dit 'groepsgevoel' is belangrijk omdat het individu het gevoel heeft erbij te horen. Daarnaast is het essentieel voor overleggen, integratie en om de onderlinge solidariteit vorm te geven (Richardson, 2011). Daarentegen maakt het individu ook onprettige situaties mee, wanneer de individuele normen en waarden niet overeenkomen met de 'groepsidentiteit'. Het individu kan zich hierdoor tegen de 'groep' gaan verzetten, omdat het individu ook zijn 'eigen' identiteit wil behouden. Het individu kan daardoor worden geconfronteerd met ongewenst gedrag, die als functie hebben het individu weer terug te laten keren in de groep. Het individu kweekt echter antipathie tegen zowel de groep als het totaalinstituut, omdat de normen en waarden van de groep worden geassocieerd met de normen en waarden van het totaalinstituut (Goffman, 1961).

Het tweede interactieproces vindt plaats tussen de bewoner en de staf. Richardson (2011) heeft onderzoek gedaan naar het concept 'totaalinstituut' binnen Defensie. Hij beschrijft de staf 'als de belichaming van de normen en waarden van het instituut én op afstand geplaatst van de bewoner.

De staf heeft namelijk onder andere de mogelijkheid om straffen en beloningen uit te delen. Hiermee wordt een machtsverhouding tussen de staf en de bewoner duidelijk geaccentueerd' (Richardson, 2011, p. 10). De bewoner gedraagt zich hierdoor voorzichtig, nederig en angstig ten opzichte van de staf. De staf is zich zeker bewust van het machtsverschil, maar staat zelf voor een dilemma (Richardson, 2011). Een totaalinstituut bevat namelijk moeilijk verenigbare componenten, want de staf moet altijd de afweging maken tussen 'organisatie-efficiëntie' en humaniteit. Dit leidt tot een spanningsveld.

Anderson (2010) beschrijft sport ook als een 'bijna-totaal instituut': 'this is because, much like the military, sport uses myths of glory, patriotism, and masculine idolatry, along with corporeal discipline and structures of rank, division, uniform, rules and punishment in order to suppress individual agency and construct a fortified ethos of masculine cooperation' (p. 59). Anderson (2011) beschrijft dat wanneer de gedachten van een individuele atleet overeenkomen met dat van zijn teamgenoten (groepsidentiteit), het sportende individu sociale prestige ontvangt, publiekelijk wordt geprezen en wordt geëerd door instituten (beloningen). Een topsportcarrière eindigt echter altijd, terwijl dit binnen een totaalinstituut niet altijd het geval is. Wanneer een individu stopt of moet stoppen met topsportbeoefening, wordt hij/zij niet langer gewaardeerd in de organisatorische context van topsport. Dit wordt verder toegelicht aan de hand van de theorie van Foucault (1980) en Coackley (1992).

2.2.2. Foucault

Foucault gaat uit van twee soorten macht: disciplinaire macht en soevereine macht (1980). Soevereine macht is macht die van bovenaf wordt opgelegd en deze macht kan makkelijk worden aangewezen. Soevereine macht is daarmee verbonden met instituties, waaronder ook totaal instituten. Disciplinaire macht kan daarentegen van iedereen afkomstig zijn, waarbij door disciplineren normen worden aangeleerd en deze worden geïnternaliseerd tot 'eigen' waarden.

Disciplinaire macht wordt uitgeoefend door discourses, waarbij de machtigste discours macht uitoefent door normalisering en disciplineren en daarmee dominant wordt. Disciplineren staat voor controle over lichaam en gedrag, waarbij we gedurende ons leven de discipline internaliseren en dit ook normaal vinden. Normalisering is een subtielere vorm van machtsuitoefening. Door middel van normalisering wordt 'normaal' van 'abnormaal' gescheiden, waarbij mensen er zoveel mogelijk voor willen zorgen dat zij bij de categorie 'normaal' horen (Foucault, 1980). Hierdoor veronderstelt Foucault (1980) dat disciplinaire macht veel subtieler en machtiger is dan soevereine macht. Deze macht gaat dwars door de mens heen, omdat disciplineren en normalisering impliciet plaatsvinden.

De vanzelfsprekendheden die tot stand komen door disciplineren en normalisering kunnen leiden tot uitsluitingsmechanismen wanneer een individu of organisatie niet voldoet aan de regels en wetten die vanuit het huidige systeem worden gesteld. Ieder individu zal er namelijk alles aan doen, bewust of onbewust, om zich binnen het 'normale' domein te bewegen. Hiervan afwijken betekent vaak uitgesloten worden, omdat men niet voldoet aan de heersende opvatting en daarbij horende verwachtingen (Foucault, 1980).

Disciplineren wordt opgelegd vanuit instituties, waarin een individu nooit helemaal rationeel kan denken zonder beïnvloed te worden door de heersende opvatting van instituties. Foucault benadrukt echter dat instituten zoals overheden, medische instellingen en onderwijsinstellingen niet over macht beschikken, maar alleen de uitstraling van macht representeren (1980). 'The net-like anatomy of power means that it is distributed throughout society rather than, as is often supposed,

concentrated in some central body, such as the state' (Gallagher, 2008, p. 399). Macht vindt plaats binnen netwerken, waarbij macht geen eigendom is van een bepaalde organisatie (Dale & Burrell, 2008). Macht is daardoor gedeeltelijk onzichtbaar, want macht vindt plaats in processen van onderhandeling en wederzijdse afhankelijkheid (Foucault, 1980).

De onderhandelingen en wederzijdse afhankelijkheid zorgen voor een bepaalde orde, waarbij bepaalde actoren binnen een context machtiger zijn dan andere actoren (Dale & Burrell, 2008). Deze actoren zijn met name invloedrijk door het tactische gebruik van discoursen. De dominantie discours wordt door deze actoren als waarheid geconstrueerd, waardoor individuen zich naar deze norm gaan conformeren en zich in overeenstemming met de dominante discours gaan gedragen (Foucault, 1980). In onderhandeling en door machtsrelaties wordt dus bepaald welke betekenissen worden gevormd en uitgedragen.

Binnen een totaalinstituut wordt zowel soevereine macht (staf) als disciplinaire macht (discours) toegepast. Gerelateerd aan het 'bijna-totaal instituut' topsport wordt allereerst de discipline geïnternaliseerd wanneer men bijvoorbeeld vanaf jonge leeftijd in een intensief trainingsregime groeit (disciplineren). Daarnaast vindt normalisering plaats bij bijvoorbeeld selectietrajecten wanneer in overeenstemming met de 'winnende' discours, individuen graag geselecteerd willen worden om zich in het 'normale' domein te blijven bewegen.

2.2.3. Bourdieu

Tot slot kan de theorie van Bourdieu worden gebruikt om de strijd over macht verder toe te lichten. In zijn theorie maakt Bourdieu (1990) gebruik van een aantal begrippen; waaronder habitus, veld, kapitaal en positionering. Bourdieu omschrijft habitus als een geïnternaliseerd stelsel van disposities, percepties en waarderingen, die verschillen tot stand brengt tussen verschillende groepen en deze in stand houdt door sociale constructie (Bourdieu, 1990).

Berndt (2014) beschrijft een veld als 'een begrensde ruimte waarbinnen meningen, symbolen en praktijken gereproduceerd worden door actoren die zich in de ruimte bevinden' (p. 26). Elk veld heeft 'eigen' regels en richtlijnen en wordt gekenmerkt door verschillende (machts)relaties. Een actor positioneert zich in een veld en is daarin veelal afhankelijk van de inzet van kapitaal. Binnen het 'topsportveld' speelt een voortdurende machtsstrijd over de inbreng en inzet van kapitaal, waardoor de positie van een actor wordt bepaald. Verschillende soorten kapitaal zijn te onderscheiden; namelijk economisch, cultureel, sociaal en symbolisch kapitaal. Economisch kapitaal zijn financiële en materiele bezittingen. Cultureel kapitaal beslaat kennis, vaardigheden en opleidingen. Sociaal kapitaal is een relationeel goed, welke instrumenteel gebruikt kan worden. Symbolisch kapitaal gaat tot slot over de erkenning van de verschillende kapitaaltvormen als legitiem, waaronder status, autoriteit en prestige. De partijen binnen dit onderzoek (o.a. sportbonden, CTO's en NOC*NSF) bezitten over verschillende kapitaaltvormen en proberen met behulp van deze kapitaaltvormen hun (machts)positie te beïnvloeden. Hierbij kan elke kapitaaltvorm worden omgezet in een andere kapitaaltvorm (Laberge & Kay, 2002). Wanneer actoren instemmen met de regels en richtlijnen van een veld, zal reproductie plaatsvinden. Actoren kunnen echter ook actief proberen de regels en richtlijnen te veranderen door de inzet van kapitaal, waarbij ook de positie van de actor en de sociale order wordt beïnvloed (Bourdieu, 1990).

2.3. Het Nederlandse topsportklimaat

In de afgelopen twintig jaar is het Nederlandse topsportklimaat drastisch veranderd. Verondersteld wordt dat dit mede komt door het gewijzigde topsportbeleid (De Bosscher et al., 2007). In Rapportage Sport (2008) komt deze fundamenteel andere visie ten aanzien van topsportbeleid duidelijk naar voren: 'Richtte de Rijksoverheid zich eind jaren '70 nog op het scheppen van voorwaarden zodat de topsporter zich in volle vrijheid en naar eigen aanleg kon ontplooiën, in 2005 verklaarde het kabinet de sportsector te steunen in de ambitie om Nederland te laten horen bij de beste tien landen ter wereld. Werd topsport destijds nog vooral gezien als hobby en individuele ontplooiingsmogelijkheid, tegenwoordig geldt de beoefening van topsport als 'een primaire tijdsbesteding, te vergelijken met een volledige baan' en een zaak van nationaal belang. Benadrukte de Rijksoverheid eind jaren '70 nog dat het bevorderen van topsport op geen enkele manier moest worden gezien als een poging om het nationaal prestige op te vijzelen, tegenwoordig legitimeert het kabinet de toenemende investeringen juist door te wijzen op de (veronderstelde) bijdrage van topsport aan de nationale trots en internationale uitstraling' (p. 259).

Waarom heeft het topsportbeleid zo'n drastische verandering gemaakt? Wat ligt hieraan ten grondslag? Voordat op deze vragen wordt ingegaan, worden eerst de veranderingen in het Nederlandse topsportbeleid van de afgelopen 20 tot 30 jaar toegelicht.

In de jaren '80 werd topsport hoofdzakelijk op amateuristische wijze beoefend. Het beleid van de Nederlandse Sport Federatie (NSF), de sportbonden en de Rijksoverheid richtte zich primair op het versterken van de breedtesport (Rapportage Sport, 2006).

In de eerste helft van de jaren '90 ging het roer om en kwam een eigenstandig en planmatig topsportbeleid tot ontwikkeling. Dit kwam onder andere door de fusie tussen het Nederlands Olympisch Comité (NOC) en de NSF in 1993. Daarnaast kwam het topsportklimaat in 1994 onder vuur te liggen door matige prestaties van publiekssporten en teleurstellende prestaties op de Olympische Winterspelen in Lillehammer. Ook de vorming van het kabinet 'Paars I' vormt een omslag in het denken over sport. Dit wordt allereerst geïllustreerd door de opname van Sport in de naam van het ministerie Volksgezondheid, Welzijn en Sport en daarnaast door de benoeming van ex-zwemster Erica Terpstra tot staatssecretaris (Rapportage Sport, 2006).

In de sportnota 'Wat sport beweegt' (1996) komt topsport voor het eerst nadrukkelijk op de politieke agenda en wordt een accentverschuiving van kwantiteit naar kwaliteit aangekondigd (Rekenkamer, 2008). In de sportnota wordt benadrukt dat bemoeienis van de Rijksoverheid met (top)sport een integraal karakter heeft, maar toch vooral ondersteunend is. Het structureel verbeteren van het topsportklimaat, waardoor topsporters aanspraak kunnen maken op een concurrerend topsportklimaat, wordt één van de speerpunten van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Na het euforische succes op de Olympische Spelen in Sydney, spreekt NOC*NSF in 2001 de Top 10-ambitie uit: 'Nederland een plaats te laten behalen en behouden bij de beste tien landen van de wereld'.

In 2004 komt NOC*NSF met de Sportagenda 2005-2008, met als motto 'een sportieve onderneming'. De dominante teneur in de Sportagenda 2005-2008 is 'terug naar de kern'. De Sportagenda 2005-2008 kent drie hoofddoelen waarvan één de Top 10-ambitie beslaat. Elk doel wordt uitgewerkt in meerdere subdoelstellingen. Bij de Top 10-ambitie wordt onder meer voorgesteld per sporttak een haalbare sportieve ambitie vast te stellen, opleidingsroutes voor sporttalenten te ontwikkelen en in

te zetten op innovatie van sportmaterialen en optimalisering van trainings- en wedstrijdaccommodaties (NOC*NSF, 2004).

Het meest onderscheidende kenmerk van het Nederlandse topsportbeleid in deze periode is het accent op diversiteit: vergeleken met andere landen werd het geïnvesteerde geld in Nederland verspreid over een groter aantal sportbonden en sportdisciplines (Rapportage Sport, 2006).

In 2005 schaarde ook het kabinet zich achter de Top 10-ambitie van NOC*NSF en sportbonden (VWS, 2005). Ook komt in 2005 de nieuwe sportnota 'Tijd voor sport – Bewegen, Meedoen en Presteren' uit en geeft het kabinet aan te streven naar 'een sportieve samenleving waarin zowel veel aan sport wordt gedaan als van sport wordt genoten' (VWS, 2005). Dit streven wordt gepreciseerd in drie hoofddoelen, waarvan één betrekking heeft op topsport. Topsport wordt bevorderd als symbool van ambitie, als bron van ontspanning en ter versterking van het nationale imago in binnen- en buitenland. In de sportnota 'Tijd voor sport' is het aantal beleidsthema's van tien in 1996 teruggebracht naar drie in 2005, waarvan één voor topsport staat, namelijk 'presteren' (Rapportage Sport, 2006).

In 2006 komt het uitvoeringsprogramma 'Samen voor sport' door staatssecretaris Ross – van Dorp uit. Hierin wordt nader toegelicht dat topsportinvesteringen pas geschieden als een topsporter tot de beste acht van de wereld behoort of daar uitzicht op heeft (VWS, 2006). Het meest onderscheidende kenmerk van het Nederlandse topsportbeleid, 'diversiteit', wordt vanaf 2006 niet meer in stand gehouden.

Ook komt in het uitvoeringsprogramma 'Samen voor sport' naar voren dat door de beperkte ontwikkeling van talentherkenning- en talentontwikkelingssystemen elders ter wereld, in het bijzonder in de grotere landen, Nederland door gerichte investeringen op dit gebied een voorsprong zou kunnen behalen, in elk geval op korte termijn (VWS, 2006). De Rijksoverheid stelt daarvoor een bedrag van € 4,8 miljoen per jaar beschikbaar. Zij wil dit bedrag investeren in een nationaal vierjarig talentontwikkelingsprogramma, dat door NOC*NSF en de sportbonden zou moeten worden ontwikkeld (VWS, 2006). In 2006 komt hierdoor het masterplan Talentontwikkeling 2006-2010 uit. In dit masterplan wordt omschreven dat in de fase waarin de omvang van trainings- en wedstrijdprogramma's sterk toe moeten nemen om aansluiting met het internationale niveau te krijgen of te behouden, een aantal factoren uiteindelijk zorgt voor uitval van een deel van de talenten. Dit zijn onder andere de combinatie sport en studie, toenemende reistijden, het gebrek aan goede trainingsfaciliteiten, begeleiding voor stagnerende prestatieontwikkeling en overbelasting en blessures. Om die reden willen NOC*NSF en sportbonden nationale talentontwikkelingsprogramma's ontwikkelen op basis van Meerjaren Opleidingsplannen (MOP) en de Nederlandse topsportinfrastructuur verbeteren (NOC*NSF, 2006). Dit wordt noodzakelijk geacht om structureel de Top 10-ambitie te realiseren.

Tijdens de Olympische Spelen 2008 in Peking maakt staatssecretaris Bussemaker bekend een extra bedrag uit te willen geven aan de Centra voor Topsport en Onderwijs. Het accent dat op talentontwikkeling wordt gelegd, spoort met onderzoeksuitkomsten die uitwijzen dat op dit terrein voor Nederland de meeste winst is te boeken (Van Bottenburg et al., 2003; De Bosscher et al., 2008). Daarnaast wordt het ook verondersteld te passen in het maatschappelijk en politiek klimaat waarin weer 'ruimte is om te excelleren' en veel wordt verwacht van de topsporter als rolmodel.

In 2012 wordt de Sportagenda 2016 vastgesteld. In de Sportagenda 2016 komen twee hoofddoelstellingen naar voren; namelijk 10 % meer sportparticipatie (van 65% naar 75%) en de

ambitie om bij de beste 10 topsportlanden (Top 10-ambitie) van de wereld te horen (NOC*NSF, 2011).

In de Sportagenda 2016 wordt vastgelegd om te gaan focussen op (potentiële) succesvolle topsportprogramma's. De beschikbare middelen worden voor een groter deel ingezet op bewezen succesvolle topsportprogramma's. Dit betreft in het bijzonder de acht sporten (hippisch, hockey, judo, roeien, schaatsen, wielrennen, zeilen en zwemmen) waarin Nederland sinds 1948 96% van de medailles haalde, maar waar tot 2012 slechts een kwart van de topsportgelden naar toe ging. Om de basis van de acht medaille-winnende sporten te verbreden, wordt ook ingezet op potentieel succesvolle programma's en talentenprogramma's (NOC*NSF, 2011).

Om financiële ondersteuning te ontvangen moeten programma's aan een aantal criteria voldoen. Allereerst moet de omvang van het programma minimaal 250 dagen zijn (fulltime). Daarnaast moet het programma een reële kans hebben op podiumplaatsen tijdens WK's en Olympische of Paralympische Spelen. Ook wordt verwacht dat de sportbond een deel van de totale kosten van het programma uit eigen middelen financiert. Tot slot is er een aantal 'overige' criteria: het programma staat onder centrale regie van de sportbond, het programma staat onder leiding van een (fulltime) technisch directeur met mandaat binnen de sportbond, het programma wordt aangestuurd door een fulltime coach onder verantwoordelijkheid van de sportbond én er is sprake van een fulltime talentontwikkelingsprogramma in een CTO-setting of in een centrale structuur onder regie van de sportbond (NOC*NSF, 2011, p. 21). Op basis van deze criteria worden sommige topsportprogramma's volledig ondersteund, terwijl andere topsportprogramma's geen enkele ondersteuning meer ontvangen (NOC*NSF, 2011).

Bovenstaande veranderingen zijn mede tot stand gekomen door een groei in 'collectieve middelen'. In 1987 werd de 'post' topsport voor het eerst als zodanig opgevoerd op de begroting van toen nog het ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur (WVC) (Pouw, 1999). Het ging toen om een bedrag van € 2 miljoen. In 1989 werd deze post opgehoogd tot € 3 miljoen, wat tot de tweede helft van de jaren '90 zo bleef.

In vergelijking met de periode 1997-2000 (Sydney) is het collectieve budget voor de jaren 2009-2012 (Londen) verdubbeld (Rapportage Sport, 2015). 'Onder collectieve middelen worden de publieke middelen van het ministerie van VWS, de semipublieke middelen van de LOTTO en de uitgaven door het Fonds voor de Topsporter voor de uitkering van onkostenvergoedingen en stipendia aan topsporters bedoeld' (Rapportage Sport, 2015, p. 228). De Rijksoverheid is met name verantwoordelijk voor de sterke groei van collectieve middelen. Het budget voor topsport van het ministerie van VWS nam van 1997 tot 2012 toe van € 4,5 miljoen tot € 29,3 miljoen. Dit betekent een groei van 374% gecorrigeerd door inflatie (Rapportage Sport, 2015). Opvallend is dat de groei van uitgaven aan topsport sterker toenamen dan het totale sportbudget.

Het bovenstaande beschrijft de ontwikkeling van het Nederlandse topsportklimaat. Het Nederlands topsportklimaat kenmerkt zich onder andere door een toename in financiën, meerdere partijen (o.a. overheid) die zich met topsport bemoeien en een sterke focus op de Top 10-ambitie.

2.4. SPLISS-model

De historische ontwikkelingen lijken aan te tonen dat het topsportbeleid aan belang heeft gewonnen. Veel landen hebben hun investeringen en inspanningen vergroot om een beter topsportklimaat te creëren, teneinde een betere positie op de medaillespiegel te behalen. De achterliggende gedachte is dat dit positieve effecten zal hebben op de nationale trots en het internationale prestige (De Bosscher et al., 2007, Rapportage Sport 2008).

Er is een wereldwijde medaillewedloop gaande, met een toenemend aantal landen dat op hoog niveau de competitie aankan en bereid is om de topsportinvesteringen te verhogen, zoals bijvoorbeeld Nederland (Rapportage Sport, 2008, p. 290). De centrale gedachte achter deze 'global sporting arms race' is dat succes maakbaar – of in elk geval beïnvloedbaar – is. Landen verwachten doelbewust het collectieve succes van hun topsporters op belangrijke internationale sportcompetities en –toernooien te vergroten door uitvoering van een strategisch topsportbeleid.

Een wereldwijd dominant model voor het topsportklimaat is het SPLISS-model. De Bosscher, Bingham, Shibli, van Bottenburg en de Knop (2008) beschrijven in het boek 'The Global Sporting Arms Race – An International Comparative Study on Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success (SPLISS)' de beleidsfactoren waardoor internationaal topsportsucces beïnvloed kan worden. Om de invloed van het topsportbeleid in het juiste perspectief te plaatsen, wordt een onderscheid gemaakt tussen drie niveaus (macro-, meso- en microniveau) (De Bosscher et al., 2008).

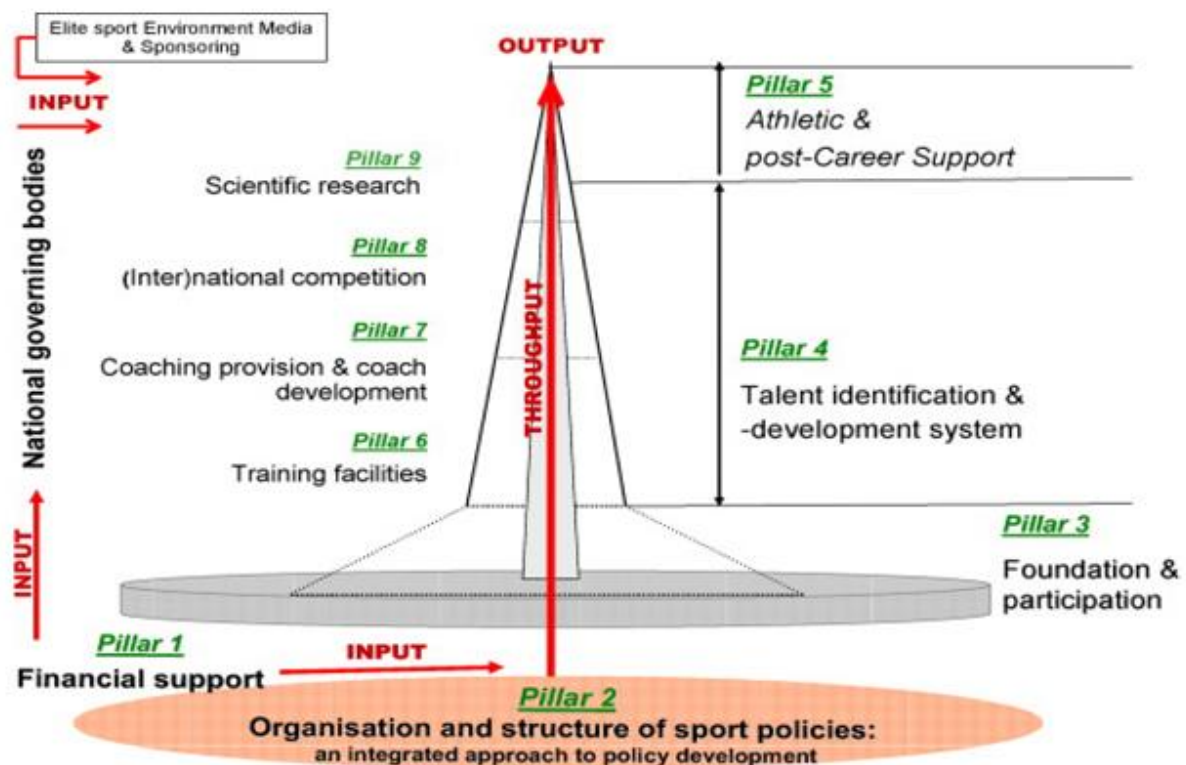
Tot het macroniveau behoren factoren zoals bevolkingsomvang, het welvaartsniveau en de geografische variatie van het land. Deze factoren (m.n. BNP en bevolkingsomvang) bepalen ongeveer 50% van het internationale topsportsucces en de verschillen tussen afzonderlijke landen. Houlihan (2013, p. 27) beschrijft daarnaast cultuur en de houding van de overheid ten opzichte van topsport als bepalende macrofactoren voor internationaal topsportsucces. Het macroniveau is door strategisch topsportbeleid niet te beïnvloeden, waardoor dit niveau binnen de organisatorische context van topsport weinig betekenis heeft (Rapportage Sport, 2006).

Op het microniveau beïnvloeden allerlei factoren de kans van individuele topsporters op topsportsucces: van genetische kenmerken tot het milieu waarin de topsporter opgroeit (Rapportage Sport, 2006). Aangenomen wordt dat deze factoren te beïnvloeden zijn door verschillende specialistische begeleiding, bijvoorbeeld op het gebied van psychologische, medische, fysieke, technische en tactische begeleiding.

Het mesoniveau beslaat het topsportbeleid. Met het topsportbeleid worden 'de activiteiten bedoeld om het topsportklimaat te verbeteren en de kans op topsportsucces te vergroten' (Rapportage Sport, 2006, p. 274). Het SPLISS-model onderscheidt negen pijlers. Deze pijlers zijn tot stand gekomen door 126 CSF's (critical succes factor) te groeperen. Elke pijler wordt veronderstelt in een bepaalde mate het internationale topsportsucces te beïnvloeden.

De volgende pijlers komen in het SPLISS-model naar voren:

1. financiële ondersteuning;
2. structuur & organisatie;
3. sportparticipatie;
4. talentidentificatie & -ontwikkeling;
5. (post) carrièreondersteuning;
6. trainingsfaciliteiten;
7. coachontwikkelingen & -voorzieningen;
8. (inter)nationale competitie;
9. onderzoek & innovatie.

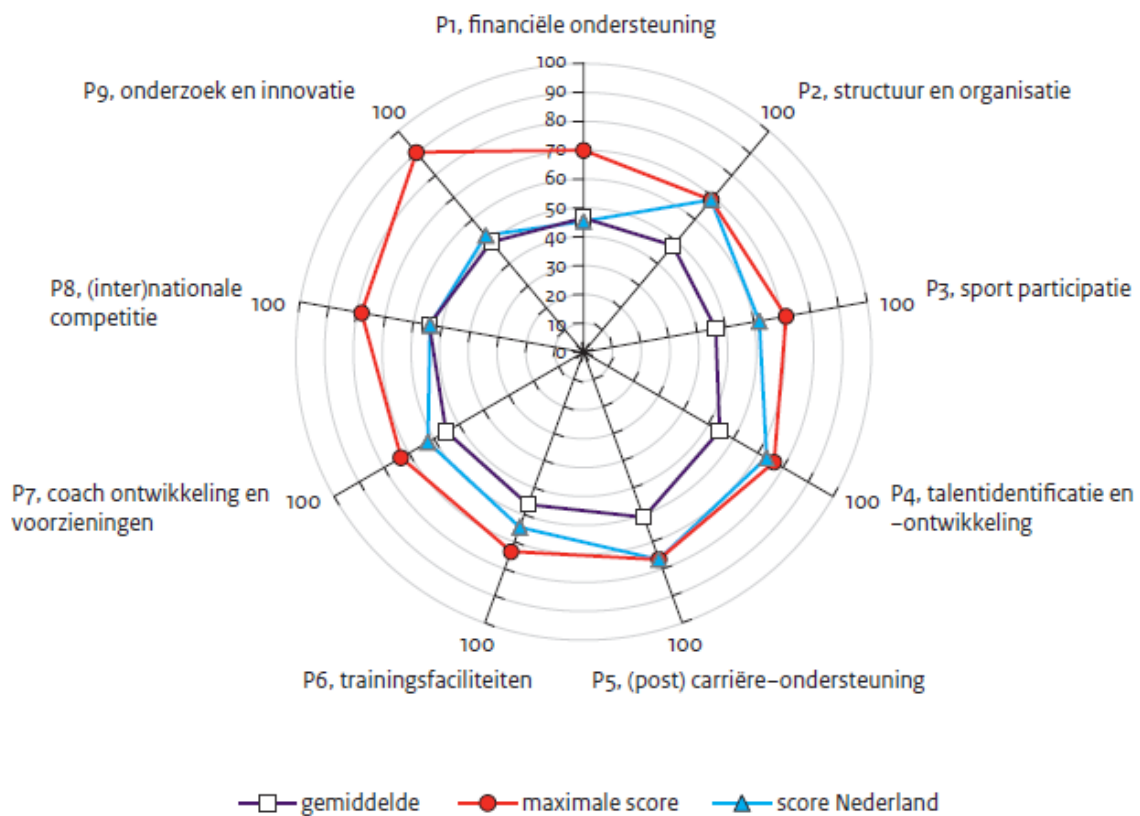


figuur 2 (De Bosscher et al., 2008)

Het bovenstaande piramidemodel (figuur 2) geeft het SPLISS-model en de weg van 'talent naar topsporter' symbolisch weer. Het SPLISS-model onderscheidt input (beleidsmiddelen), throughput (beleidsactiviteiten), output (beleidsprestaties) en de outcome (beleidseffecten) (De Bosscher et al., 2008).

De beleidsinspanningen kunnen per land per pijler worden weergegeven in een mape-model (De Bosscher et al., 2008). In onderstaand spindiagram (figuur 3) worden de scores van Nederland (blauwe lijn) vergeleken met het gemiddelde van zestien landen/regio's die hebben deelgenomen aan het SPLISS-onderzoek (paarse lijn). De rode lijn toont de maximale score die door één van de landen in een respectievelijk pijler is behaald (Rapportage Sport, 2015, p. 233).

Concurrentiepositie van Nederland op basis van het SPLISS-model, scores op 9 pijlers (in procenten)



Bron: De Bosscher et al. (2014)

figuur 3 (De Bosscher et al., 2014)

Volgens bovenstaande afbeelding heeft Nederland met name aan de rechterkant van het spindiagram weinig te vrezen van de concurrentie. Nederland scoort op pijler 2, 4 en 5 (bijna) de maximale score. Volgens De Bosscher et al. (2008) is topsport in Nederland vrij optimaal georganiseerd, terwijl deelname aan (inter)nationale competitie nog wat achterblijft ten opzichte van de maximale score. Door met name aandacht te schenken aan pijler 1, pijler 8 en pijler 9 wordt verondersteld dat beleidsmakers op korte termijn het verschil kunnen maken ten aanzien van het topsportsucces. Het meest onderscheidende punt in het huidige topsportbeleid is het beleid en de structuur ten aanzien van talentherkenning en -ontwikkeling. Dit is in Nederland, ten opzichte van de andere SPLISS-landen, bovengemiddeld georganiseerd (Rapportage Sport, 2015).

Opvallend is dat Nederland ten opzichte van de andere participerende landen beter presteert dan op basis van het macroniveau (BNP en bevolkingsomvang) verwacht mag worden. Geen enkel land

presteert beter op de Olympische Zomer- en Winterspelen dan op basis van topsportinvesteringen verwacht mag worden (Rapportage Sport, 2015).

2.5. Kritische kanttekening bij het SPLISS-model

Het SPLISS-model is een wereldwijd dominant model. Desalniettemin zijn er een aantal essentiële kritiekpunten op het SPLISS-model. In Rapportage Sport (2006) wordt vermeld dat 'door de toenemende mondiale concurrentie het voor landen steeds moeilijker wordt zich te onderscheiden in het topsportbeleid ten opzichte van andere landen. Meer dan voorheen wordt gesproken van één topsportmodel, dat wereldwijd domineert, met slechts lichte variaties tussen de toonaangevende landen' (p. 291). Dit wordt onder andere veroorzaakt door de dominantie van het SPLISS-model, waarbij de individuele sportprestatie ondergeschikt raakt aan de organisatorische en technische ontwikkelingen van het topsportklimaat.

Het SPLISS-model gaat er namelijk vanuit dat door het verhogen van de investeringen, efficiëntie en effectiviteit per pijler, de kansen op topsportsucces worden vergroot. Het SPLISS-model doet daarmee een impliciete belofte: wanneer beter aan de voorwaarden wordt voldaan, wordt de kans op topsportsucces vergroot (Boterenbrood, 2013, p. 13). Het SPLISS-model wordt veelal vanuit een rationalistisch en functionalistisch perspectief ingestoken (Bogerd, 2010; Boterenbrood, 2013).

Daarnaast veronderstellen De Bosscher et al. (2008) te weten hoe een optimaal topsportklimaat eruit zou moeten zien, terwijl hier geen eenduidigheid over bestaat (Berndt, 2014). Bovendien zijn de verschillen tussen landen moeilijk weer te geven in gekwantificeerde gegevens.

Het optimaliseren van het topsportklimaat laat zich daarnaast in de praktijk lastiger sturen, de werkelijkheid is complex (Bogerd, 2010). Bogerd beschrijft dat er rationalistisch wordt gehandeld ten aanzien van topsportprestaties, wat een mechanistische visie van zowel topsport als ook de topsporter impliceert (2010). 'Handelingen om het topsportklimaat te optimaliseren kunnen tezamen onbedoelde effecten teweeg brengen' (Bogerd, 2010, p. 120). Binnen het topsportklimaat zijn namelijk naast prestatiegerichte aspecten ook persoonlijke ontwikkelingen van belang.

Daarbij zijn actoren binnen het topsportklimaat op elkaar aangewezen, maar zijn er altijd verschillende machtsposities, visies en belangen (Bogerd, 2010). Dit en de vele uiteenlopende ideeën hebben invloed op de totstandkoming van het topsportklimaat. Tot slot beschrijft Bogerd dat belangen en perspectieven continu in ontwikkeling zijn, waarbij brede maatschappelijke ontwikkelingen op macro-niveau invloed hebben op het topsportklimaat, terwijl deze lastige stuurbaar zijn (2010).

2.6. Masterplan Talentontwikkeling 2006-2010

De dominantie van het SPLISS-model komt onder andere tot uitdrukking in het beleid van VWS, sportbonden en NOC*NSF, want allen lijken mee te gaan in het rationalistische en functionalistische denken van het SPLISS-model. Op basis van het SPLISS-onderzoek blijkt namelijk dat Nederland door gerichte investeringen op het gebied van talentherkenning- en talentontwikkelingsystemen een voorsprong zou kunnen behalen in de 'global sporting arms race' (Rapportage Sport, 2006). In 2006 komt daardoor het masterplan Talentontwikkeling 2006-2010 uit (NOC*NSF).

In dit document is te lezen dat de ontwikkeling van talenten meestal bij een sportvereniging begint. Hierdoor kan het talent in de eigen woonomgeving aan sport deelnemen, waarbij gemeenten in meer of mindere mate voorzieningen faciliteren. Na verloop van tijd zou een sporter meer moeten reizen om het juiste programma en de beste faciliteiten te vinden. Verondersteld wordt dat uiteindelijk de meest talentvolle sporters de grootste kans op een internationale doorbraak hebben

wanneer zij gezamenlijk trainen in topsportgerichte programma's. Voor deze programma's verwachten sportbonden en NOC*NSF zeer hoogwaardige faciliteiten nodig te hebben, die waar mogelijk boven de internationale norm moeten liggen (NOC*NSF, 2006). In lijn met het SPLISS-model worden daarom CTO's opgericht waar talentvolle sporters gezamenlijk kunnen trainen.

2.7. Centrum voor Topsport en Onderwijs (CTO's)

Aangezien dit onderzoek nader ingaat op de rol van de CTO's en de CTO-managers in het Nederlandse topsportklimaat, worden de CTO's in onderstaande paragraaf verder toegelicht.

De CTO's moeten voorzien in de optimale randvoorwaarden voor de senioren en talenten (senioren-1) topsportprogramma's van sportbonden. Op de CTO's kunnen topsporters en talenten op één locatie fulltime trainen, studeren en wonen waarbij de reistijden minimaal zijn (NOC*NSF, 2011). Op de CTO's kan een bundeling van collectieve voorzieningen plaatsvinden, waardoor verondersteld wordt de efficiëntie en effectiviteit te verhogen. Het onderstaande overzicht (figuur 4) geeft de oorspronkelijke opdracht van de CTO's weer (NOC*NSF, 2006).

Centra voor Topsport en Onderwijs:

- Locatie met senioren en talenten topsportprogramma's van dezelfde sporttak.
- Bundeling van meerdere sporten.
- Onderwijskolom (VO, MBO, HBO en Universiteit) aansluitend op de verschillende trainings- en wedstrijdprogramma's. Daaraan stellen we onder meer de volgende eisen:
 - Lessen worden aangepast op training- en wedstrijdschema;
 - Examens worden aangepast op training- en wedstrijdschema;
 - Langere totale studieduur, inclusief studiefinanciering mogelijk;
 - Vrijstellingen op basis van ervaringen (verworven competenties) als topsporter;
 - Aanwezigheid sportopleidingen.
- Voorzieningen voor huisvesting, alle faciliteiten op één locatie met minimaal verlies aan reistijd en afhankelijkheid van vervoer (fietsafstand!).
- Samenwerking met Olympisch Netwerk op basis van maatwerk-convenant.
- Spreiding wordt gecoördineerd en sluit aan op bestaande topsportinfrastructuur en behoefte.
- Breed pakket collectieve voorzieningen:
 - Mentale begeleiding;
 - Medische begeleiding;
 - Fysieke begeleiding;
 - Voedingsspecialisten;
 - Topsporttechnologie;
 - Huisvesting (tijdelijk/permanent).

figuur 4 (NOC*NSF, 2006, p. 11)

In 2010 zijn vier CTO's door NOC*NSF geaccrediteerd, namelijk CTO Amsterdam, CTO Eindhoven, CTO Heerenveen en CTO Papendal. Deze CTO's hebben een verschillende organisatorisch constructie waarbij het CTO onderdeel kan zijn van een stichting, een gemeente of een sportcentrum. Daarnaast bevinden de topsportprogramma's van een aantal CTO's zich op een campus, terwijl de topsportprogramma's op de andere CTO's over de stad verspreid zijn.

In 2010 hebben de betrokken partijen bepaald dat de topsportprogramma's op de CTO's coach-gestuurd moeten zijn, waarbij de sportbond (m.n. de technisch directeur) eindverantwoordelijk is voor de invulling van de topsportprogramma's (sporttechnisch verantwoordelijk). De CTO's kregen een faciliterende en coördinerende rol. Om de topsportprogramma's te ondersteunen hebben de CTO's zelf een multidisciplinair begeleidingsteam in dienst (met o.a. medische begeleiding, fysieke begeleiding, voedingsbegeleiding, onderwijsexperts, topsport leefstijl-begeleiding, etc.). De topsportprogramma's op de CTO's worden dus door zowel door de sportbond (m.n. technisch directeur)/(bonds-)coach als het multidisciplinaire begeleidingsteam op de CTO's begeleid.

2.8. Topsportmanagement

In de topsport heerst de overtuiging dat er, door het snel uitdijende netwerk van actoren rond de topsporter, meer coördinerende- en controlerende taken nodig zijn (Wing Hong To, Smolianov & Semotiuk, 2013). Steeds meer aandacht gaat uit naar topsportmanagement en dit is eveneens een internationaal fenomeen (Sotiriadou & De Bosscher, 2013). Hoewel de coördinatie van alle werkzaamheden binnen topsport vrijwel uitsluitend terecht komt in de handen van de topsportmanager (high performance director/high performance manager), bevindt het topsportmanagement zich nog maar in de 'kinderschoenen'. Desalniettemin wordt verondersteld dat professionalisering van topsportmanagement leidt tot grotere successen. Op welke manier de topsportmanager het succes van de topsporter kan beïnvloeden blijft echter moeilijk weer te geven (Sotiriadou & De Bosscher, 2013). Fletcher en Wagstaff (2009) benadrukken het feit dat de invloed van de organisatie op de topsportprestatie beter bestudeerd moet worden. Zij concluderen: 'the way individuals are led and managed will become an increasingly important factor in determining NSO's (National Sporting Organizations) success in Olympic competitions' (p. 433). Onderzoek uit de management- en bedrijfssector toont aan dat een organisatie succesvoller is, wanneer een manager goed presteert.

Thorpe and Holloway (2008) beschrijven het doel van topsportmanagement als volgt: 'to share understanding about what is to be achieved, to develop the capacity of people and the organization to achieve it, and to provide the support and guidance individuals and teams need to improve their performance' (p. 88). Met behulp van topsportmanagement wordt verondersteld een 'high performing environment' te creëren. Collins, Trower en Cruickshank (2013) beschrijven de verschillen tussen een 'high performance environment' en een 'high performing environment'. Zij beschrijven dit als volgt: 'a high performance environment is identifiable by the level of peer challenge, the financial and other rewards available, and the stakes in the competitive setting. High performing environments are much rarer – they display all the first set of characteristics but crucially, they also show an extra set of qualities such as effective two way communication, well-managed and positive conflict, a strong and mutually supportive team ethos, and a longer record of success and, in many cases, consistency of personnel (p. 206). Een 'high performing environment' is dus veel zeldzamer en wordt gekarakteriseerd door effectieve communicatie, positieve conflictsituaties en wederzijdse ondersteuning. Een 'high performing environment' zal op de CTO's de prestaties van de

topsportprogramma's positief beïnvloeden. De CTO-manager wordt verondersteld verantwoordelijk te zijn voor het topsportmanagement op de CTO's.

De CTO-manager werkt voornamelijk samen met de technisch directeur van de sportbond. Het is belangrijk om de rol van de technisch directeur eerst te bespreken, aangezien er mogelijk een overlap bestaat tussen de functie van technisch directeur en de CTO-manager. De zes hoofdverantwoordelijkheden van een technisch directeur zijn; (1) nationaal plan en programma's, (2) personeelsmanagement, (3) budgettering en verslaglegging, (4) topsportontwikkeling, (5) vennootschappen en relaties en (6) evenementen en wedstrijdmanagement (Sotiriadou & De Bosscher, 2013). Onder het nationaal plan en programma's vallen ook eventuele nationale trainingscentra, waar in dit geval ook de technisch directeur hoofdverantwoordelijk voor is (Sotiriadou & De Bosscher, 2013). Binnen de Nederlandse context speelt zich daar de functie van CTO-manager af.

Een veel voorkomend model om werkzaamheden in te vullen en af te bakenen, is te kijken naar de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB). In dit model wordt onder 'taak' verstaan wat iemand doet of hoort te doen, onder 'verantwoordelijkheid' vallen de activiteiten die iemand moet uitvoeren en onder 'bevoegdheid' wordt verstaan wat iemand mag doen. Met behulp van een TVB-matrix kunnen organisatietaken, -verantwoordelijkheden en -bevoegdheden scherper worden afgebakend (TNO, 2014). Het nadeel is echter dat elke rolopvatting (interpretatie van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden) op een verschillende manier kan worden geïnterpreteerd (Foudraine, 2012).

2.9. De Nederlandse topsporter

'Het topsportbeleid heeft sinds de jaren '90 vooral in het teken gestaan van het verbeteren van de collectieve omstandigheden voor alle topsporters die tot de beste acht (A-status) en beste zestien (B-status) van de wereld behoren. Veel topsporters hebben hiervan ook in de afgelopen jaren geprofiteerd. Aangezien Nederland als land beter presteert dan op grond van de belangrijkste bepalende factoren voor topsportsucces op nationaal niveau (m.n. BNP en bevolkingsomvang) mag worden verwacht, legt dit relatief goede topsportklimaat Nederland geen windeieren' (Bottenburg et al., 2011, p. 158).

In de 3-meting van het Nederlandse topsportklimaat 'Bloed, Zweet en Tranen – en een moment van glorie' (2012) wordt op basis van het SPLISS-model het Nederlandse topsportklimaat geëvalueerd. De beoordeling van het topsportklimaat door topsporters, topcoaches en topsportcoördinatoren laten een tweezijdig beeld zien. Enerzijds vindt een meerderheid van de topsporters, topcoaches en topsportcoördinatoren het topsportklimaat in Nederland beter ten opzichte van 2008. Anderzijds beoordelen de topsporters, topcoaches en topsportcoördinatoren het Nederlandse topsportklimaat met een lager cijfer dan in 2008; namelijk topsporters een 6,3 (t.o.v. 6,5 in 2008), topcoaches een 6,2 (t.o.v. 6,6 in 2008) en topsportcoördinatoren een 6,4 (t.o.v. een 6,9 in 2008). Dit tweezijdige beeld komt wellicht tot stand, omdat meerdere landen in de ontwikkeling van het topsportklimaat investeren. Hierdoor kunnen verbeteringen in het Nederlandse topsportklimaat de internationale concurrentiepositie niet hebben verbeterd, het buitenland zit immers niet stil (Van Bottenburg et al., 2012).

Wanneer gekeken wordt naar de SPLISS-pijlers, achten topsporters, topcoaches en topsportcoördinatoren de topsportinvesteringen (pijler 1) het meest voor verbetering vatbaar. Topsporters geven zelf de hoogste prioriteit aan de structuur en organisatie van het topsportbeleid (pijler 2) en de steun tijdens en na de topsportcarrière (pijler 5) (Van Bottenburg et al., 2012). De

bevindingen bij pijler 5 (athletic & post-career support) beschrijven beknopt de huidige situatie van de topsporter.

Een topsporter traint veelal op fulltime-basis. De collectieve voorzieningen die een topsporter ontvangt, kan op grote waardering rekenen. Tegelijkertijd wil de topsporter zijn eigen weg kunnen kiezen met een zo groot mogelijke onafhankelijkheid, de topsporter wil daarin een onafhankelijke keuze kunnen maken met betrekking tot de collectieve voorzieningen. De topsporter vindt dan ook dat sportbonden en NOC*NSF zichzelf overbodig moeten maken, zij moeten juist niet zoveel mogelijk regelen en organiseren (Van Bottenburg et al., 2012).

Daarnaast combineren minder topsporters hun topsportcarrière met werk, terwijl meer topsporters hun topsportcarrière verbinden met een studie door de toegenomen trainingsomvang. Het inkomen van een topsporter is daarentegen niet sterk veranderd (Van Bottenburg et al., 2012).

Tot slot zijn topsporters wat somberder gestemd over het toekomstperspectief na hun topsportcarrière. Toch komt de overgrote meerderheid maatschappelijk gezien 'goed terecht'. Het transitieproces van het stoppen met topsport naar het vinden van een nieuwe maatschappelijke uitdaging, blijkt aanvankelijk vaak tegen te vallen. Hoewel twee-derde van de topsporters vrijwillig met topsport stopte, geeft meer dan de helft van de oud-topsporters aan dat ze enige tot behoorlijke moeite hadden met de transitie naar een andere levensinvulling (Van Bottenburg et al., 2012).

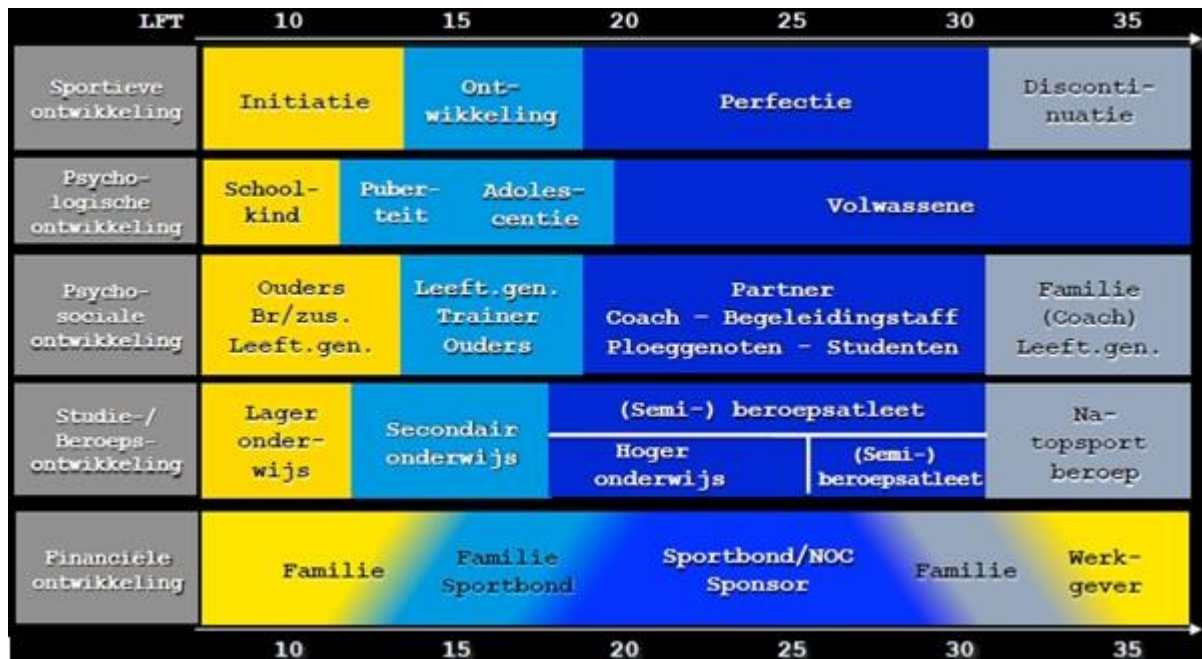
2.10. Kritische kanttekening bij de positie van de Nederlandse topsporter

Rapportage Sport (2008) geeft een brede consensus over de werkwijze en waarde van het Nederlandse topsportbeleid weer. Sportorganisaties, overheden en andere beleidsactoren delen hun visie op de doelstelling van het beleid, de knelpunten in het topsportklimaat, de wijze waarop deze kunnen worden opgelost, de prioriteiten die daarbij moeten worden gelegd en de effecten die hiervan uitgaan op de onderliggende ambitie. 'De maatschappelijk betekenis van topsport wordt niet of nauwelijks betwist. Kritische vragen over bijvoorbeeld prestatiedruk, overbelasting, sportverdwazing en 'kinderarbeid' worden, in tegenstelling tot de jaren '70, weinig meer gehoord' (Rapportage Sport, 2008, p. 259). Desalniettemin geeft bovenstaande opsomming een aantal knelpunten voor de sociaal-maatschappelijke positie van de topsporter weer (Luijt, Reijgersberg & Elling, 2009).

In de wetenschappelijke literatuur wordt er gesproken over een holistische benadering voor de optimale ontwikkeling van een topsporter (Wylleman, Reints & De Knop, 2013). In deze holistische benadering staan zowel normatieve als non-normatieve transitie centraal. Normatieve transitie zijn voorspelbare en geanticipeerde transitie, bijvoorbeeld de overgang van basisonderwijs naar voortgezet onderwijs of de overgang van de junioren naar senioren leeftijdsklasse. Non-normatieve transitie zijn daarentegen onvrijwillig en ongepland, bijvoorbeeld een plotselinge blessure of het overlijden van een familielid (Bogerd, 2010).

Normatieve en non-normatieve transitie in alle aspecten van het leven van een topsporter (sportieve, psychologische, psychosociale, academische en financiële ontwikkeling) kunnen de topsportcarrière van een topsporter sterk beïnvloeden (Wylleman et al., 2013). Wylleman, Reints en De Knop (2013) bepleiten daarom een holistische visie waarbij zowel naar de atletische als niet-atletische context wordt gekeken, zie figuur 5. Zij beargumenteren dat 'high performing-managers must plan career transition programs and career support services which should increase athletes' ability to cope with the challenges they will face in the different domains of development. Such

programs and services are generally aimed at supporting athletes' personal growth, balancing their lifestyle and helping them to prepare for their post-athletic career life' (2013, p. 168).



figuur 5 (Wylleman et al., 2013)

Ieder gebied wordt door verschillende ontwikkelingen gekenmerkt. De sportieve ontwikkeling wordt gekenmerkt door initiatie, ontwikkeling, perfectie en tot slot discontinuatie.

Binnen de psychologische context wordt gekeken naar de transitie van kindertijd, puberteit, adolescentie en (jong) volwassenheid. Op de CTO's zitten voornamelijk sporters in de puberteit, adolescentie en (jong) volwassenheid. De puberteit is een belangrijke periode voor de sociaal-emotionele ontwikkeling. Volgens Elling et al. (2014) 'kenmerkt deze ontwikkeling van het gevoelsleven zich onder andere door de volgende ontwikkelingstaken: zelfstandig problemen oplossen, leren omgaan met emoties en opbouwen van relaties en seksualiteit' (p. 26). Door in te stromen op een CTO kan dit in een stroomversnelling raken, waardoor de CTO's geconfronteerd worden met nieuwe uitdagingen in het waarborgen van een veilige woonomgeving een gezonde sociaal-emotionele ontwikkeling (Elling et al., 2014). Volgens Elling, Reijgersberg, Hakkers en Koolmees (2014) 'zijn binnen talentontwikkelingsprogramma's en CTO's verschillende taakgebieden vastgelegd (o.a. medische en fysieke deskundigheid, onderwijsbegeleiding, etc.), maar vereist de inbedding van voldoende pedagogische deskundigheid meer aandacht' (p. 35). Zij beweren dat de CTO's meer moeten inspelen op de normatieve en non-normatieve transitie in de psychologische ontwikkeling van de topsporter.

In de psychosociale ontwikkeling speelt de verhouding tussen de topsporter en de sociale omgeving een belangrijke rol. De sociale omgeving oefent immers een cruciale invloed uit op de topsportcarrière. Waar in eerste instantie ouders en broers, zussen, vrienden een belangrijke rol spelen, verschuift dit een volgende transitie meer naar de coach, ploeggenoten, het begeleidingsteam en een eventuele partner (Wylleman et al., 2013).

Daarnaast worden veel talenten en topsporters geconfronteerd wanneer zij een academische of maatschappelijke carrière willen combineren met topsport. Zij vervullen een duale rol, als atleet en

als student/werknemer (Bogerd, 2010). Wanneer talenten onderwijs of een maatschappelijke carrière niet kunnen combineren, kan dit zorgen voor stress, lagere prestaties en het gevoel gevangen te zitten tussen twee onverenigbare werelden (Bogerd, 2010).

Tot slot geeft bovenstaand model (figuur 5) de financiële ontwikkeling weer. In eerste instantie bekostigd met name de familie de topsportcarrière, wat naar verloop van tijd steeds meer verschuift naar de sportbond, NOC's en eventueel sponsors. Financiële afhankelijkheid van deze partijen kan zorgen voor toegenomen druk, omdat een talent of topsporter hier veelal afhankelijk van is. Wanneer een topsport een periode niet kan presteren (bijv. blessure) kan dit zorgen voor extra druk.

Daarnaast komt de beperkte ontwikkeling van een 'eigen' identiteit in veel wetenschappelijk onderzoek naar voren (Coackley, 1992; Anderson, 2010; Elling et al., 2014). Door een groeiende toewijding aan de topsport, raakt de persoonlijkheid van een topsporter langzamerhand meer verbonden met topsport. Anderson (2010) beschrijft dit als volgt: 'some athletes so overly adhere to the norms of sporting culture that they disrupt family relationships, work responsibilities, and even their physical health – all guided by a masculine creed of 'giving it all' for the sake of sport and team' (p. 56).

Enerzijds is een topsportidentiteit noodzakelijk, want zonder topsportidentiteit is de kans op topsportsucces gering. Anderzijds ondervinden topsporters nadelige gevolgen aan een eenzijdige topsportidentiteit (Bogerd, 2010). Dit kan namelijk leiden tot tunnelvisie, die bij tegenvallende prestaties zorgt voor een negatieve gemoedstoestand en verminderd zelfvertrouwen (Bogerd, 2010). Daarnaast zullen topsporters met een eenzijdige topsportidentiteit meer worstelen om het leven 'na' topsport op te pakken, omdat zij een geheel nieuwe invulling moeten geven aan de 'eigen' identiteit (Bogerd, 2010). Het is daarom belangrijk om op de CTO's sporters voor te bereiden op het leven 'na' de topsport en bij beëindiging van de topsportcarrière de topsporter goed te begeleiden.

Coackley (1992) waarschuwt ook op bovenstaande gevaren. Hij is een voorstander van wetenschappelijk onderzoek, waarbij de topsporter juist als 'mens' in plaats van 'prestatiemachine' wordt gezien. Hij beargumenteert dat een burn-out bij een topsporter niet wordt veroorzaakt door een persoonlijke tekortkoming, maar wordt veroorzaakt door de organisatorische context van topsport. 'Burn-out is a social problem grounded in forms of social organization that constrain identity development during adolescence and prevent young athletes from having meaningful control over their lives' (Coackley, 1992, p. 271). Door topsport kan een topsporter maar beperkte tijd met anderen buiten de topsport doorbrengen. Hierdoor richt de topsporter zich alleen op topsport, waardoor de topsporter enkel een topsportidentiteit creëert die zich richt op topsportsucces. Dit kan echter voor problemen zorgen wanneer de topsportprestatie tegenvalt of de topsporter een blessure heeft. Daarnaast kenmerkt de organisatorische context van topsport zich door een toenemend aantal partijen dat zich met topsport bemoeit. Deze partijen (o.a. multidisciplinaire begeleiding) geven de topsportcarrière van de topsporter vorm, want zij bepalen veelal wat een topsporter moet doen om succesvol te zijn (bijv. krachttraining, gezonde voeding, etc.). Dit beperkt echter de controle en besluitvorming van de topsporter zelf, waardoor zij het gevoel kunnen hebben machteloos te zijn en de autonomie over hun leven verliezen. Deze afhankelijkheid zorgt voor stress, wat kan leiden tot een burn-out (Coackley, 1992). Volgens Coackley is 'the major solution to the majority of these problems, including burn-out, is to empower athletes and eliminate dependency. This is impossible to do without changing the way high performance sport is organized' (1992, p. 283)

3. METHODOLOGIE

In het vorige hoofdstuk is het kritisch constructivistische perspectief als onderzoeksperspectief benoemd. In dit hoofdstuk worden de methoden besproken voor data-verzameling.

3.1. Onderzoeksmethode

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag is gebruikt gemaakt van kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek focust zich voornamelijk op woorden, gevoelens en beelden van respondenten.

Kwantitatief onderzoek onderscheidt zich van kwalitatief onderzoek, omdat de vragen en antwoorden op de vragen gestandaardiseerd zijn en de respondenten geen ruimte bieden om zich uit te drukken op basis van 'eigen' begrippen en taal. Hierdoor zijn betekenissen moeilijk te achterhalen op basis van kwantitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is daarentegen uitermate geschikt om betekenissen te vinden. Betekenissen liggen in mensen besloten, daarom is het noodzakelijk om als het ware de 'diepte' in te gaan (Edwards & Skinner, 2009). De sociaal geconstrueerde waarheid is namelijk alleen te begrijpen vanuit het perspectief van de respondenten. Dit onderzoek heeft daarom gekozen voor semigestructureerde interviews als kwalitatieve onderzoeksmethode. Met behulp van semigestructureerde interviews komen onderliggende ideeën naar voren en is er ruimte om de situatie in detail te beschrijven door middel van dialoog (Edwards & Skinner, 2009; Knoppers, 5 januari 2014). Deze onderzoeksmethode sluit daardoor nauw aan bij het onderzoeksperspectief.

3.2. Semigestructureerde interviews

Voor dit onderzoek zijn semigestructureerde interviews gehouden. Uit de literatuur- en documentenstudie is een aantal concepten naar voren gekomen, waaronder het SPLISS-model, theorieën over topsportmanagement en de sociaal-maatschappelijke positie van de topsporter. Een aantal van deze concepten komt terug in de topiclijst (bijlage 1).

De topiclijst wordt als hulpmiddel tijdens de semigestructureerde interviews gebruikt. In de topiclijst komen vijf hoofdonderwerpen naar voren. Allereerst wordt dieper ingegaan op de CTO's; het ontstaan en doel van de CTO's en de organisatie van de topsportprogramma's. Daarna wordt dieper ingegaan op de rol van de CTO-manager. Welke rol taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft de CTO-manager ten opzichte van de topsportprogramma's en het CTO? Hoe wordt dit ervaren? Welke personen of organisaties hebben het meeste invloed op zijn/haar functioneren? Vervolgens wordt het topsportklimaat als onderwerp behandeld, waarbij zowel wordt gekeken naar de ontwikkeling van het topsportklimaat, als naar de invloed die de verschillende partijen uitoefenen op het topsportklimaat. Aansluitend wordt de sociaal-maatschappelijke ontwikkeling van topsporters besproken. Wat is zijn/haar visie ten opzichte van dit onderwerp? Welke verantwoordelijkheid wordt genomen in het betrekken van andere partijen rondom de topsporter, zoals bijvoorbeeld ouders? Tot slot worden toekomstige ontwikkelingen met betrekking tot het Nederlandse topsportklimaat besproken.

De semigestructureerde interviews vonden op verschillende locaties plaats, dit naar wens van de respondent. De semigestructureerde interviews duurden van ongeveer 30 minuten tot ruim 1,5 uur.

3.3. Respondenten

Voor het empirisch onderzoek zijn 14 semigestructureerde interviews afgenomen. De 14 respondenten zijn deskundigen van het hoogste niveau en zijn nauw betrokken bij de CTO's, de organisatie van de topsportprogramma's en de vorming van strategisch topsportbeleid.

In onderstaande tabel wordt de groep respondenten overzichtelijk weergegeven.

Interview:	Functie:	Geslacht:
Interview 1	Technisch directeur	Man
Interview 2	CTO-manager	Man
Interview 3	Projectleider NOC*NSF	Man
Interview 4	CTO-manager	Man
Interview 5	Projectleider NOC*NSF	Man
Interview 6	Coach	Man
Interview 7	Manager Topsport NOC*NSF	Man
Interview 8	Topsport Leefstijl-coach	Vrouw
Interview 9	Technisch directeur	Vrouw
Interview 10	Projectleider NOC*NSF	Vrouw
Interview 11	Coach	Man
Interview 12	Technisch directeur	Man
Interview 13	CTO-manager	Vrouw
Interview 14	CTO-manager	Man

In dit onderzoek staat het achterhalen van betekenissen centraal, waardoor in lijn met het kritisch constructivistisch perspectief gekozen is voor het doelgericht selecteren van respondenten. Bij de doelgerichte selectie is hoofdzakelijk gekeken naar de verwachte mate waarin respondenten, door hun achtergrond en werkgebied/-organisatie, waardevolle en informatierijke inzichten naar voren kunnen brengen (Edwards & Skinner, 2009). Daarom zijn de respondenten niet ad-random uit een bepaalde doelgroep gekozen, omdat dit onderzoek geen generaliserende uitspraken over een geselecteerde populatie wil doen (Edwards & Skinner, 2009).

Voorafgaand aan het onderzoek was het duidelijk dat met name sportbonden, CTO's en NOC*NSF belangrijke partijen zouden zijn voor dit onderzoek. Vanuit de CTO's zijn vier CTO-managers en één Topsport Leefstijl-coach benaderd. De Topsport Leefstijl-coach is in het onderzoek betrokken, om de knelpunten die de sportbonden, CTO's en NOC*NSF beschrijven, te vergelijken. Daarnaast zijn de Manager Topsport en drie projectleiders van NOC*NSF uitgenodigd voor een semigestructureerd interview. Tot slot zijn drie technisch directeurs, van sportbonden met verschillende grootte én met topsportprogramma's verdeeld over de vier CTO's, benaderd. Op die manier is er per CTO één technisch directeur geïnterviewd, omdat één sportbond topsportprogramma's op twee CTO's heeft. Hierdoor wordt een landelijke dekking gegarandeerd.

Gedurende het onderzoek kwam echter naar voren dat de coach ook een belangrijke rol speelt in het bepalen van de rol van de CTO-manager. Daarom zijn er nog twee coaches benaderd voor een semigestructureerd interview, beide coaches op een ander CTO.

Tot slot is getracht een grote diversiteit aan betekenissen te achterhalen, door een zo divers mogelijke groep samen te stellen. In dit onderzoek is er daarom ook gekeken naar een spreiding

tussen mannen en vrouwen. De 14 respondenten in dit onderzoek bestonden uit 4 vrouwen en 10 mannen. Hierdoor is mede getracht de diversiteit aan betekenissen te vergroten. Alle respondenten zijn per e-mail benaderd en gaven aan mee te willen werken aan het onderzoek.

3.4. Data-analyse

De semigestructureerde interviews zijn met toestemming van de respondent op een voice-recorder opgenomen. Daarna zijn de semigestructureerde interviews letterlijk uitgeschreven. Bij het transcriberen is de data direct geanonimiseerd. De transcripten zorgen ervoor dat de onderzoeker zo dicht mogelijk bij de uitleg, motivatie en betekenis van de respondent kan blijven.

Vervolgens zijn de transcripten ingevoerd in het programma MaxQDA, een analyseprogramma voor kwalitatieve onderzoeksmethoden. De resultaten van de semigestructureerde interviews zijn open, axiaal en selectief gecodeerd (Boeije, 2005). Open coderen staat voor het hanteerbaar maken van de data, waardoor thematisering wordt bevorderd. In dit onderzoek komen de 'open codes' veelal overeen met de thema's uit de vooraf opgestelde topiclijst. Daarna is met behulp van axiaal coderen een onderscheid gemaakt tussen relevante en minder relevante onderwerpen in relatie tot de onderzoeksvraag, waardoor de omvang van de data werd gereduceerd. Thema's die niet relevant waren ten opzichte van de onderzoeksvraag zijn niet betrokken in de data-analyse. Tot slot heeft het selectief coderen geholpen met het achterhalen van de onderlinge verbanden die in relatie tot de onderzoeksvraag het meeste van belang zijn (Boeije, 2005).

De onderzoeksresultaten worden vervolgens in relatie gebracht met de theorie en de literatuur, waardoor een diepere data-analyse kan plaatsvinden. In hoofdstuk vijf worden de resultaten van de interviews gekoppeld aan de theorie, waardoor een dieper inzicht in de verschillende betekenissen van de respondenten ontstaat.

3.5. Validiteit en betrouwbaarheid

Twee belangrijke indicatoren voor een 'goed' onderzoek zijn validiteit en betrouwbaarheid. Validiteit betreft beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten. Betrouwbaarheid betreft beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige (niet systematische) fouten (Boeije, 2005: 145). Door anonimiteit van de respondenten te waarborgen en dit voorafgaand aan het interview te vermelden, is getracht de validiteit en betrouwbaarheid te verhogen. In het definitieve onderzoek worden daarom geen namen of citaten weergegeven, die direct naar de respondent te herleiden zijn. Daarnaast zijn de interviews zoveel mogelijk in een besloten ruimte afgenomen, waardoor respondenten vrij konden spreken en niet werden afgeleid. Ook heeft de topiclijst zowel bij het waarborgen van de validiteit als de betrouwbaarheid geholpen. Allereerst heeft het bij de validiteit geholpen, omdat de onderwerpen op de topiclijst nauw aansluiten bij de onderzoeksvragen. Hierdoor wordt naar de 'relevante' informatie gezocht om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Daarnaast heeft het ook bij de betrouwbaarheid geholpen, omdat dezelfde onderwerpen in elk semigestructureerde interview naar voren komen, waardoor zowel eensgezinde als heel verschillende denkwijzen op vergelijkbare wijze naar voren konden komen.

Tot slot is het van belang om als onderzoeker bewust te zijn van je positie. Mijn positie als stagiaire bij NOC*NSF zorgde ervoor dat respondenten eerder bereid waren mee te werken aan mijn onderzoek, mede omdat NOC*NSF een belangrijke partner van de sportbonden en CTO's is. De werkzaamheden die ik als stagiaire uitvoerde, zouden echter ook een negatieve invloed kunnen hebben op het onderzoek. Respondenten kunnen zich namelijk anders voordoen en zich minder kritisch uitlaten door angst dat deze uitspraak bij de verkeerde persoon terecht komt. Boeije (2005)

noemt dit ook wel reactiviteit. Reactiviteit tast de validiteit van het onderzoek aan. Hierdoor komen de werkelijke betekenissen niet naar voren en volgen alleen sociaal-wenselijke antwoorden. Het is daarom belangrijk om vooraf vertrouwelijkheid aan te bieden en anonimiteit te waarborgen. Voorafgaand aan het interview is daarom benadrukt dat ik dit onderzoek uitvoer als onafhankelijke onderzoeker in naam van de Universiteit Utrecht en niet als medewerker van NOC*NSF. Daarbij is voor elk interview vermeldt dat het interview volledig anoniem is en binnen het onderzoek niet kenbaar wordt gemaakt wie welke uitspraken heeft gedaan.

4. RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek beschreven en door de onderzoeker geïnterpreteerd weergegeven. Het resultatenhoofdstuk bestaat uit vier thema's, namelijk het Nederlandse topsportklimaat, de CTO-manager, de topsporter en het toekomstperspectief van zowel topsport als het CTO en de CTO-manager. Deze thema's worden onderverdeeld in verschillende subthema's die de belangrijkste betekenissen van de geïnterviewde partijen binnen dit onderzoek weergeven. De positie van de actoren wordt binnen de verschillende subthema's verder toegelicht.

4.1. Nederlandse topsportklimaat

4.1.1. Kenmerken van het Nederlandse topsportklimaat

Topsport wordt in de huidige tijd door verschillende kenmerken gekarakteriseerd. De belangrijkste kenmerken van het Nederlandse topsportklimaat zijn volgens de respondenten resultaatgerichtheid, professionalisering, organisatorische complexiteit, urgentie en permanente beschikbaarheid in combinatie met passie.

A. Resultaatgerichtheid

De **resultaatgerichtheid** ontstaat door een sterke focus op de Top 10-ambitie. Hierbij proberen de verschillende partijen het Nederlandse topsportklimaat zo efficiënt mogelijk in te richten: met de beschikbare middelen de beste prestaties neerzetten.

*“Topsport gaat om rendement, gaat om medailles.” (NOC*NSF)*

De **resultaatgerichtheid** komt sterk bij sportbonden naar voren. Dit komt onder andere tot stand door een organisatorische context waarin sportbonden afhankelijk zijn van de financiële bijdrage van NOC*NSF. Sinds de Sportagenda 2016 focust NOC*NSF zich op (potentieel) succesvolle en talentvolle topsportprogramma's van sportbonden. De topsportprogramma's met de grootste kans op het behalen van medailles, ontvangen het grootste gedeelte van de topsportfinanciering van NOC*NSF. Voor sportbonden is het dus enorm belangrijk om goede prestaties te leveren.

“Wij hebben duidelijk sport op één staan en studie op twee.” (technisch directeur)

Bovenstaand citaat beschrijft de **resultaatgerichtheid** van sportbonden, topsport komt boven alles. Door de sterke focus van sportbonden op het behalen van medailles, kan de bredere ontwikkeling van de topsporter in het gedrang komen (bijv. onderwijs). Als de topsportprogramma's van sportbonden geen prestaties leveren, bestaat de kans dat het budget wordt verlaagd of stopt. Het is voor sportbonden daarom enorm belangrijk om prestaties te leveren, want op die manier kunnen zij financiële ondersteuning van NOC*NSF voor de topsportprogramma's waarborgen. Desalniettemin lijkt de focus op enkel resultaten aan verandering onderhevig.

*“Medailles en presteren op het veld, dat is altijd de focus geweest. Er is altijd de visie geweest van het is sport en de rest telt niet. De afgelopen vier tot acht jaar zijn we ons steeds meer gaan realiseren, ja, die topsportcarrière helemaal goed, maar uiteindelijk willen we er ook voor zorgen dat die topsporter goed in de maatschappij of arbeidsmarkt landt.” (NOC*NSF)*

B. Professionalisering

Sportbonden en NOC*NSF hanteren de Top 10-ambitie. Alle respondenten verwachten dat de Top 10-ambitie alleen gerealiseerd kan worden door **professionalisering** van het Nederlandse topsportklimaat. Het invullen van functies door vrijwilligers past niet bij de snelheid en kwaliteit van topsport, dit kan alleen met de inzet van professionals.

“In het land is er nog teveel scepsis over, vroeger deden we het ook anders en waarom kan dat nu niet? Hé, dat is ook logisch, topsport dat zit in een sneltrein, dus dat gaat zo hard en dat is heel moeilijk, denk ik, te begrijpen door mensen die als vrijwilliger in die wereld staan.” (coach)

“De hele inspraak en bestuurlijke verantwoordelijkheid die wordt ingevuld door vrijwilligers, is er één die niet past bij de snelheid en kwaliteit van topsport. Klaar.” (CTO-manager)

De trend voor **professionalisering** is in de gehele sportkolom (top- en breedtesport) zichtbaar. Binnen het Nederlandse topsportklimaat komt dit mede tot stand door toegenomen **organisatorische complexiteit**.

C. Organisatorische complexiteit

Vroeger had een topsporter een coach en eventueel een fysiotherapeut tot zijn beschikking. Tegenwoordig bevindt een topsporter zich in een groot multidisciplinair team met ongeveer vijf tot tien verschillende specialisten, waardoor de topsporter ook meer moet managen. Daarnaast komt er veel meer op een topsporter af door de toegenomen publiciteit rondom topsport.

*“Vroeger was je fulltime aan het trainen en had je desnoods een fysiotherapeut. Nu, ja, je hebt een coach, je hebt waanzinnig veel specialistische begeleiding, je hebt veel meer aandacht en je bent veel makkelijker bereikbaar via sociale media. Het is veel complexer en moeilijker om alles te managen.” (NOC*NSF)*

Om de toegenomen **organisatorische complexiteit** te managen, worden korte lijnen tussen de verschillende partijen gestimuleerd.

D. Urgentie

In elk interview komt de **urgentie binnen topsport** naar voren, het hebben van ‘korte lijnen’ en ‘met de voeten in de modder staan’ lijken een nieuwe trend. Aangezien de topsportprogramma’s voornamelijk plaatsvinden op de dagelijkse trainingsetting wordt ook van technisch directeurs verwacht dat zij daar meer aanwezig zijn, zodat de coach direct met de technisch directeur kan schakelen.

*“Ik heb korte lijnen nodig, als er vandaag iets gebeurt, moet er binnen een half uur wat geregeld worden [bijvoorbeeld een medisch specialist]. Dat kan niet altijd met de sportbond.”
(coach)*

De **urgentie binnen topsport** is hoog, er is geen tijd om dingen op zijn beloop te laten of even te laten rusten. Topsport wordt gekarakteriseerd door een doen-cultuur, men moet vooral snel besluiten kunnen nemen.

E. Permanente beschikbaarheid/passie

Het wordt de technisch directeuren kwalijk genomen als zij niet voldoende op de CTO's **aanwezig** zijn. Wanneer zij niet weten wat er speelt, vinden enkele geïnterviewde partijen dat zij ook geen mening mogen hebben over de organisatie van de topsportprogramma's op de CTO's. Daarvoor moet je immers aanwezig zijn.

Topsport wordt tot slot gekenmerkt door **passie**. Deze **passie** voor topsport is bij alle partijen aanwezig en dit wordt met name zichtbaar door meer te doen dan wat in eerste instantie van je wordt verwacht.

“We hebben het voordeel dat de coaches, ja, dat zijn echt twee diehard oud-sporters, die zijn 24 uur per dag met de sport bezig. Ja, die tellen geen uurtjes, zeg maar. Die zijn ook met ranglijsten bezig, waar misschien hun verantwoordelijkheid al had opgehouden, zeg maar. Dat draagt gewoon heel erg bij. Dat had niet gekund met iemand die zegt: ‘ik ben coach van het team en that's it’.” (technisch directeur)

Alle geïnterviewde partijen erkennen de kenmerken die het Nederlandse topsportklimaat karakteriseren. Topsport staat in het teken van de Top 10-ambitie. Efficiëntie is daarbij van enorm belang, omdat het beschikbare bedrag niet ongelimiteerde is. Bij sportbonden wordt de resultaatgerichtheid vaker genoemd dan bij CTO's en NOC*NSF. Dit kan wellicht verklaard worden door het verschil in financiële ondersteuning voor enerzijds sportbonden en anderzijds CTO's en NOC*NSF. De laatste twee partijen zetten zich uitdrukkelijker in voor bijvoorbeeld de combinatie topsport en onderwijs, wellicht omdat zij hier ook financiële ondersteuning voor ontvangen in tegenstelling tot sportbonden.

4.1.2. CTO's

De CTO's organiseren alle randzaken rondom de topsportprogramma's van sportbonden. De CTO's faciliteren de trainingsaccommodaties, huisvesting en onderwijs. Daarnaast heeft ieder CTO een multidisciplinair team in dienst dat bestaat uit verschillende specialisten. Vroeger hadden sportbonden hun eigen specialisten in dienst, maar tegenwoordig zijn de specialisten in dienst van de CTO's en ondersteunen deze specialisten de verschillende topsportprogramma's. De CTO's maken afspraken met de specialisten of specialistische instellingen over de kwaliteit en kosten voor het inzetten van de specialisten. Door het aantal FTE's voor de verschillende topsportprogramma's te bundelen, kunnen bulkafspraken worden gemaakt. Het centraliseren van deze diensten (faciliteiten en multidisciplinaire begeleidingsteam) veronderstelt de efficiëntie van het Nederlandse topsportklimaat te verhogen.

Daarnaast wordt ook efficiëntie verondersteld in de organisatie van de CTO's. De CTO's proberen zo veel mogelijk financiën te investeren in de topsportprogramma's in plaats van in 'overhead'.

“Wij doen dat, door zo heet dat, een ‘lean en mean’ organisatie te zijn. Wij proberen met zo weinig mogelijk overheadkosten, zo veel mogelijk te investeren in de topsportprogramma’s. Je hoeft niet op iedere manager een coördinator, een uitvoerend manager en een accountmanager neer te zetten.” (CTO-manager)

De CTO’s belichamen de kenmerken van het Nederlandse topsportklimaat (o.a. professionalisering, organisatorische complexiteit, urgentie en permanente beschikbaarheid) en veronderstellen de efficiëntie van dit topsportklimaat te verhogen. Daarnaast kunnen de topsportprogramma’s gecontroleerd worden, dit veronderstelt ook een bepaalde maakbaarheid van topsportsuccessen.

“De kracht van het CTO vind ik, is werken in een strak multidisciplinair team. Voor mij komt topsport neer op ieder detail onder controle hebben.” (CTO-manager)

In het bovenstaande citaat komt het ‘controleren’ naar voren. Dit wordt ook als aspect van een totaalinstituut genoemd. Door de topsportcarrière te ‘controleren’ of te ‘beheersen’ wordt een groter topsportsucces verwacht. Dit veronderstelt een bepaalde maakbaarheid van topsportsuccessen.

Eén CTO-manager benoemt dat dit geen garantie is voor topsportsucces, maar stelt conform het SPLISS-model dat het invullen van de randvoorwaarden wel van enorm belang is.

“Kijk, weet je, hoe je het ook organiseert, het is natuurlijk niet een garantie voor prestatie. Aan de andere kant kan het wel helpen, alle randvoorwaarden zijn beter ingevuld, maar het is geen garantie voor succes.” (CTO-manager)

De CTO’s ondersteunen de topsportprogramma’s van de verschillende sportbonden met behulp van financiële ondersteuning van NOC*NSF. Naast de ondersteuning van de topsportprogramma’s, hebben de CTO’s – als Centrum van Topsport & Onderwijs – meer aandacht voor het toekomstperspectief van talenten en topsporters. Dit kan met name te maken hebben met de financiële ondersteuning die de CTO’s ontvangen van NOC*NSF. De CTO’s worden namelijk ook gefinancierd voor het aantal leerlingen op een Topsport Talentschool. Hierdoor ligt de aandacht van de CTO’s niet enkel op de sportieve resultaten, maar ligt de aandacht van de CTO’s ook bij het opleiden van de talenten en topsporters om ze uiteindelijk goed te laten landen in de maatschappij of arbeidsmarkt.

“Dat duale traject proberen we heel erg van het begin af aan erin te stampen. Houd er rekening mee, want 90% die hier komt haalt het niet. Die gaat niet door naar een topprogramma. Dus zorg ervoor, dat je een plan B klaar hebt. We proberen er met het onderwijs een verhaal van te maken, van wat is je plan B dan?” (CTO-manager)

De geïnterviewde partijen zijn enthousiast over het bestaan van de CTO’s, maar dit enthousiasme wordt niet door alle Nederlandse sportverenigingen gedeeld. Veel verenigingen hebben volgens sportbonden (technisch directeur en coach) het gevoel dat ‘hun’ talenten of topsporters worden afgepakt door de sportbond of NOC*NSF.

“De talenten die een sporter heeft, zijn eigendom van de sporter zelf en niet van de vereniging. Je ziet dat coaches hun eigen succes afmeten aan het succes van hun eigen sporter, dat betekent dat ze zo lang mogelijk aan die sporter gekoppeld willen zijn, terwijl ze misschien wel heel veel tekortkomingen hebben en daarmee eigenlijk de ontwikkeling van het talent remmen, waardoor het misschien wel irreparabel wordt en ze nooit meer dat niveau kunnen halen wat ze eigenlijk wel in zich hebben, nou dat vind ik wel heel triest.” (technisch directeur)

Ook al zijn alle geïnterviewde partijen enthousiast over de CTO's, de CTO's worden nog niet altijd als een logische stap gezien in het vervolg van de topsportcarrière. Volgens technisch directeurs en coaches bestaat er nog veel weerstand bij sportverenigingen om talenten door te laten stromen naar de CTO's, ook al staat de ontwikkeling van het talent om op topniveau te presteren in de weg. Er bestaat in dit opzicht nog een spanningsveld tussen enerzijds de sportvereniging en anderzijds de topsportorganisatie als instituut voor talentontwikkeling, waarbij het talent niet altijd centraal staat.

4.1.3. Afhankelijkheidsrelaties

NOC*NSF is een ledenorganisatie. De leden van NOC*NSF zijn de Nederlandse sportbonden, die eigenaar zijn van NOC*NSF. Sportbonden hebben daardoor een bepaalde (machts)positie binnen de organisatorische context van topsport.

*“Sportbonden zijn de eigenaar van NOC*NSF, het is een verenigingsstructuur. Sportbonden beslissen dus over zichzelf.” (CTO-manager)*

NOC*NSF heeft echter ook een belangrijke positie in het Nederlandse topsportklimaat. Sportbonden en CTO's zijn namelijk afhankelijk van de financiering van NOC*NSF. Dit verschilt per sportbond, maar kan van grote invloed zijn.

“De sportbond is voor het grootste gedeelte topsport. Dus als topsport het niet goed doet, dan kan het voor de sportbond wel heel lastig zijn om te overleven [...]. Het kan het wel eens het einde van de sportbond zijn.” (technisch directeur)

De invloed van NOC*NSF beperkt zich niet tot alleen financiële middelen. NOC*NSF bepaalt namelijk gezamenlijk met sportbonden het topsportbeleid in de Sportagenda en bewaakt en monitort dit topsportbeleid. NOC*NSF beoordeelt mede de inhoudelijke plannen van sportbonden en CTO's en controleert daarnaast of beide partijen dit ook investeren op basis van het gezamenlijke topsportbeleid. Dit financierings- en organisatorisch model zorgt voor een bepaald spanningsveld, aangezien beide partijen eenzelfde lijn moet volgen. Dit wordt door alle geïnterviewde partijen bevestigd.

*“Als er spanning ontstaat in de zin van NOC*NSF wil rechtsaf en wij met de CTO's zouden linksaf willen, ja, dan heb je echt een groot spanningsveld natuurlijk. [...] Ik bedoel als wij een scheve schaats rijden, ja, dan gaat NOC*NSF er toch iets van vinden. Dat is echt wel het organisatorische en het financieringsmodel wat erachter weg komt.” (CTO-manager)*

Wanneer de verschillende partijen niet eenzelfde richting volgen, is de (machts)positie van de betrokken actoren van belang.

NOC*NSF is zich daarentegen zeer bewust van deze positie en probeert daar voorzichtig in te acteren door met de verschillende partijen samen te werken en veel het overleg op te zoeken. Want naast de inhoudelijke sturing op de topsportprogramma's, neemt NOC*NSF ook een adviserende rol in via beleidsmedewerkers en prestatie managers. De prestatie managers van NOC*NSF adviseren de topsportprogramma's van sportbonden. Dit gebeurt in samenwerking met de technisch directeur, de coach en de CTO-manager.

*“Daarin moet ik echt een compliment maken naar NOC*NSF, dat NOC*NSF [...] echt steeds dichter naar ons toe opereert, heel veel het overleg opzoekt. Ik moet zeggen dat gaat met de prestatie managers ook ontzettend goed.” (CTO-manager)*

Daarnaast ondersteunt NOC*NSF de topsportprogramma's door middel van het High Performance Team met de directe inzet van specialisten, waaronder krachttrainers. Het High Performance Team bepaalt de kwaliteit die de bepaalde experts moeten bezitten om de topsportprogramma's te ondersteunen. De belangrijkste vraag is of deze kwaliteit een advies of een verplichting wordt. Wanneer het een verplichting wordt, kan dit voor de al werkzame experts angst inboezemen.

*“Iedereen is wel een soort van bang, van wat voor impact heeft dat? Want ik weet ook niet wat dat straks betekent voor mijn functie. [...] De vraag is alleen; hoe bepalend gaat NOC*NSF daar zijn. Gaan ze verplichten dat het de manier wordt of gaat het een advies zijn? Ja, dat gaat wel bepalend zijn.” (Topsport Leefstijl-coach)*

NOC*NSF erkent het feit dat zij niet zonder sportbonden kan, NOC*NSF is immers een ledenorganisatie. Samenwerken blijft daarin volgens NOC*NSF een belangrijk component, omdat met behulp van samenwerken wordt verwacht de doelen het beste te behalen. Desalniettemin heeft NOC*NSF bij veel partijen een meerderheidsbelang, waardoor NOC*NSF op basis van de financiële ondersteuning een zeer bepalende positie in kan nemen. Onderstaand citaat geeft echter het tegenovergestelde weer.

*Wij hebben voor een groot deel van de CTO's en een groot deel van de sportbonden een meerderheidsbelang, dan hebben wij volgens mij ook het meeste te zeggen, maar we doen het niet. [...] Dat is denk ik ook een politieke issue, zeker ook richting sportbonden, het is lastig om mensen mee te krijgen als je alleen maar opdraagt wat ze moeten doen. [...] Dat is lastig.” (NOC*NSF)*

NOC*NSF bevindt zich in een dubbelrol. Dit erkennen alle partijen en is voor NOC*NSF een lastige positie.

*“Het is natuurlijk ook gek [...], want aan de ene kant beoordelen we de investeringsplannen en dan vervolgens zit NOC*NSF gewoon weer met hun om gezamenlijk het beste van, ja, uit de Top 10-ambitie te halen. Ja, we zitten in die zin ook heel erg in een dubbelrol, omdat we van VWS die rol hebben gekregen om die subsidie te verdelen, [...], maar aan de andere kant ziet men NOC*NSF ook als één met bijvoorbeeld de CTO's, dus dat is ook best eigenlijk best wel een gekke constructie.” (NOC*NSF)*

NOC*NSF heeft een belangrijke positie binnen het Nederlandse topsportklimaat. NOC*NSF verdeelt de financiering en beoordeelt de investeringsplannen van sportbonden en CTO's. Dit model kan de open communicatie belemmeren, omdat sportbonden en CTO's afhankelijk zijn van de financiering van NOC*NSF. De geïnterviewde partijen geven echter aan dat de relatie met NOC*NSF het beste getypeerd kan worden als een samenwerkingsrelatie. Het blijft voor NOC*NSF belangrijk om verder in deze positie te investeren, want alleen in deze positie kunnen sportbonden en CTO's een bijdrage leveren aan het Nederlandse topsportklimaat.

4.2. CTO-manager

4.2.1. Taken & verantwoordelijkheden

De CTO-manager heeft vier hoofdtaken en –verantwoordelijkheden. De oorspronkelijke taak en verantwoordelijkheid van de CTO-manager is het faciliteren van de topsportprogramma's op de CTO's. De CTO-manager moet diverse partijen enthousiasmeren om topsportbeoefening mogelijk te maken, waaronder onderwijsinstellingen, medische instellingen, gemeenten, provincies en het bedrijfsleven. De CTO-manager kan namelijk met deze partijen afspraken maken over de inzet van faciliteiten (o.a. trainingsaccommodaties en huisvesting). Daarnaast probeert de CTO-manager deze partijen te overtuigen om de topsportprogramma's financieel te ondersteunen, zo zorgt de CTO-manager voor een financiële multiplier.

Sinds de start van de CTO's zijn er bijvoorbeeld steeds meer 'state of the art' faciliteiten en accommodaties ontwikkeld.

*“De kwaliteit is alleen maar aan het toenemen, dus je krijgt steeds meer 'state of the art' faciliteiten en accommodaties en daarnaast ontwikkelen zich steeds meer voorzieningen, zodat je echt een clustering krijgt van hoge kwaliteit.” (NOC*NSF)*

Een tweede belangrijke taak is het bevorderen van de kennisdeling tussen de verschillende topsportprogramma's. Dit wordt door alle partijen erkend.

“De verbinding tussen de verschillende sporten is belangrijk. Ik heb nu contact met [sport] om te kijken van waar zitten overeenkomsten en waar kunnen we van elkaar leren.” (technisch directeur)

Naast kennisdeling tussen de verschillende topsportprogramma's op de CTO's, is een CTO-manager ook veelal verantwoordelijk voor de kennisoverdracht naar de regionale topsportprogramma's. De

kennis die wordt opgedaan binnen de CTO's, wordt in opdracht van NOC*NSF, overgedragen naar de regionale partijen die zich richten op talentontwikkeling om ook daar een professionaliseringslag te maken.

Een andere belangrijke hoofdtaak en –verantwoordelijkheid van de CTO-manager is het monitoren van de kwaliteit van de specialisten. De CTO-manager is daarin verantwoordelijk voor het werkgeverschap van de specialisten, zo maakt de CTO-manager afspraken over de inzet en kwaliteit van de specialisten. Dit is een belangrijke taak, omdat de CTO-manager verantwoordelijk is voor het creëren van een 'high performing environment'.

"We hebben gewoon vrij structureel, ja ik heb gewoon met iedereen werkoverleg, die structuur zit heel goed in elkaar. [...] Ja, echt een fantastische open cultuur en daar kan iedereen heel goed in werken." (CTO-manager)

Met name effectieve communicatie en wederzijdse ondersteuning komen op alle CTO's terug als belangrijke succesfactoren voor het creëren van een 'high performing environment'.

De coach is daarentegen verantwoordelijk voor de inhoudelijke aansturing van de specialisten op het topsportprogramma. De coach beoordeelt mede de kwaliteit van de specialisten, hierin zijn met name de didactische vaardigheden van de specialist van belang. De CTO-manager moet daarom een goede relatie hebben met de verschillende coaches van de topsportprogramma's, want met de feedback van de coaches kan de CTO-manager specialisten bijsturen.

"Als één van de experts een eigen wereld probeert te creëren van 'we moeten het anders doen, we moeten er gewoon met een knuppel op slaan', dan moet je dat ergens anders doen, niet bij ons." (CTO-manager)

De CTO-manager krijgt feedback van de coach, maar ontvangt ook veel informatie over de topsportprogramma's van de specialisten op het CTO. Eén CTO-manager beschrijft zijn functie dan ook als het 'op eieren lopen'.

"Nou, we krijgen natuurlijk heel veel terug, [...] over het functioneren van coaches, over de organisatiegraad, over hoe een technisch directeur de boel organiseert. Het is de kunst, en dat is vaak op eieren lopen, we hebben een enorme politieke functie. [...] Die toegevoegde waarde zit hem echt in het signaleren en vervolgens aanspreken, want daar zit natuurlijk de crux, het is gewoon ook niet altijd even leuk, je moet mensen aanspreken. Dat kunnen wij heel goed doen richting technisch directeurs, dat zijn onze belangrijkste strategische schakels denk ik, prestatie managers en technisch directeurs." (CTO-manager)

De CTO-manager heeft een politieke functie, omdat de CTO-manager steeds moet afwegen wat wel en wat niet met welke partij besproken moet worden. Het verschilt echter per CTO-manager met welke partij hierover wordt geschakeld. Het kritisch observeren van de topsportprogramma's hoort oorspronkelijk niet tot de taken en verantwoordelijkheden van de CTO-manager, maar wordt in de praktijk door alle vier uitgevoerd. Dit komt mede tot stand omdat de CTO-manager in de dagelijkse trainingssetting acteert en daarin meer contact met de coach heeft dan de technisch directeur van de sportbond of de prestatie manager van NOC*NSF. Hier wordt in de volgende paragraaf dieper op ingegaan.

Tot slot is het bepalen van het afbreukrisico door de CTO-manager een belangrijke taak. De CTO-manager is immers eindverantwoordelijk voor de organisatie en bepaalt, in samenwerking met de sportbond en NOC*NSF, welke vervolgstappen er gevolgd moeten worden bij problemen. Zo beschrijft één CTO-manager:

“Bijvoorbeeld ook als de Topsport Leefstijl-coach denkt als er één op één iets met een sporter speelt, [...] het afbreukrisico is natuurlijk heel groot, want je werkt met mensen die moeten presteren. Dat zijn echt dingen waar je over na moet denken, vooral omdat je met publiek geld werkt. Hé, als mensen een mening hebben dan is het toch vaak over publiek geld. Dus dat is heel belangrijk.” (CTO-manager)

Het bovenstaande beschrijft de hoofdtaken en –verantwoordelijkheden van de CTO-manager. Er zijn echter ook enkele kritische geluiden over de uitvoering van de functie van CTO-manager. Allereerst moeten de CTO-managers volgens een geïnterviewde strenger toezien op het scholingstraject.

*“Ik vind dat ze zich heel makkelijk laten leiden door het feit van dat ze [specialisten] een bepaalde accreditatie hebben, dus dan is het goed. Dat vind ik een te beperkte blik op wat topkwaliteit is, dat is voor mij een minimumgrens. Ik denk dat ze meer tijd moeten investeren in het monitoren hoe die specialisten functioneren. [...] Echte consequenties heb ik CTO's nog niet zien maken. Ik vind dat je harde afspraken met een instelling kan maken dat er voor elke fysiotherapeut, die op onze programma's zit, moeten er hele duidelijke en concrete bijscholingstrajecten zijn, dat ze constant beter worden.” (NOC*NSF)*

In bovenstaand citaat komt ook de ‘beheersbaarheid’ van topsport naar voren. Het ‘controleren’ of ‘beheersen’ van de ontwikkeling met strikt toezicht is één van de aspecten van een totaalinstituut. Ook van specialisten wordt verwacht dat zij zich ontwikkelen, want in topsport moet niet alleen de topsporter maar ook de begeleiding elke dag beter worden. Wordt van de specialisten ook verwacht dat zij prestatiegericht zijn met betrekking tot hun eigen functioneren?

Daarnaast geeft één van de respondenten aan dat de CTO-manager zich in sommige gevallen te veel met sporttechnische zaken bezig houdt, waardoor het faciliteren te weinig aandacht krijgt en specifiek het genereren van voldoende financiële middelen.

De functie van CTO-manager wordt enerzijds rationeel ingevuld (faciliteren, kennisdeling, etc.). Anderzijds blijft de functie van CTO-manager een politieke functie, waarin de CTO-manager tussen verschillende partijen (o.a. coach en technisch directeur sportbond, multidisciplinaire begeleidingsteam, de prestatie-manager en NOC*NSF) manoeuvreert. Allereerst omdat de CTO-manager moet bepalen hoe om te gaan met de verschillende belangen. Daarnaast wordt er met publiek geld gewerkt, waar mensen snel een mening over vormen. Het is daardoor lastig een eenduidige invulling van de functie van CTO-manager te geven, omdat politieke aspecten als macht en beïnvloeding een rol spelen.

Het grootste spanningsveld bevindt zich echter in het beoordelen van de topsportprogramma's als taak van de CTO-manager. Hier lopen de meningen van de geïnterviewde partijen uiteen. Dit wordt in het volgende subthema verder uitgelicht.

4.2.2. Positie/bevoegdheid CTO-manager

Succesvolle topsportprogramma's hebben volgens de respondenten twee belangrijke hoofdingrediënten. Allereerst moet de sportbond (m.n. technisch directeur) een overstijgende visie hebben voor de topsportprogramma's. Daarnaast moet de technisch directeur zorg dragen voor het naleven van deze overstijgende visie, de technisch directeur moet de 'regie' pakken. Zonder deze twee ingrediënten hebben topsportprogramma's geen richting.

*“Als technisch directeur van een sportbond zou ik zeggen ik heb de regie op het topsportprogramma en ik bepaal naar welk CTO we gaan en we kijken samen met NOC*NSF van hoe kunnen we dat zo optimaal mogelijk benutten. Zo zou ik het benaderen.” (NOC*NSF)*

Wanneer topsportprogramma's worden aangestuurd op basis van een duidelijke visie en wanneer de technisch directeur zijn regierol neemt, dan hoeft de CTO-manager alleen te faciliteren. In overleg met de technisch directeur kan de CTO-manager de topsportprogramma's kritisch observeren, maar bij dit soort topsportprogramma's is de CTO-manager enkel ondersteunend.

“De technisch directeur is ten alle tijden verantwoordelijk voor het sporttechnische beleid, de regie en de keuzes die daarin worden gemaakt. In principe zit een CTO-manager meer op de faciliteitenkant, nou, daarin kan je elkaar treffen, maar dat hoeft niet.” (CTO-manager)

Het kritisch observeren van de topsportprogramma's en daar actie aan verbinden, behoort niet tot de bevoegdheid van de CTO-manager. Desalniettemin blijkt uit ieder interview dat de CTO-manager deze taak wel in een bepaalde mate op zich neemt. Volgens de CTO-managers mist het merendeel van de topsportprogramma's een duidelijke visie en pakt de technisch directeur niet zijn regierol, waardoor de coach veelal alleen bepaalt.

“In 90% van de topsportprogramma's die wij hier hebben, is de coach verantwoordelijk en schakel ik met de coach. Buiten het feit dat ik niks over een training kan zeggen, kan ik wel over allerlei andere zaken wat vinden en daarin vervul ik veelal de rol van een technisch directeur. Wat ik belangrijk vind is het aansturen van de coach en dat is wat heel weinig gebeurt, terwijl die behoefte er wel is. [...] Maar dat is in 95% van de programma's niet aan de orde en dus doen wij dat.” (CTO-manager)

Er lijkt een strijd te ontstaan tussen de verschillende partijen (m.n. CTO's en sportbond). Bij welke partij zit de kennis of zou de kennis moeten zitten om de topsportcarrière van de topsporter het beste te sturen? Ook dit bevat componenten van disciplineren, namelijk het sturen van een topsportcarrière waarbij de topsporter zich in het systeem verder moet ontwikkelen. Daarbij lijkt de mate waarin een partij zich met een topsporter of topsportprogramma mag bemoeien, een bepaalde (machts)positie of status op te leveren.

In sommige gevallen maakt de coach samen met de CTO-manager besluiten over het topsportprogramma, waardoor een spanningsveld ontstaat. Dit wordt door de sportbond namelijk niet in dank afgenomen, omdat de sportbond altijd eindverantwoordelijk blijft.

“Er worden dan afspraken gemaakt over wijzigingen in het medisch beleid [...] of keuzes van we gaan meer uren in dit steken of we gaan geld steken in die en niet meer in de ander, waar je als management van zo’n topsportprogramma helemaal geen weet van hebt, dus mee geconfronteerd wordt, terwijl je er wel verantwoordelijk voor bent.” (technisch directeur)

Ook enkele respondenten van NOC*NSF twijfelen of men in de functie van CTO-manager sporttechnische keuzes zou moeten maken. NOC*NSF heeft als uitgangspunt dat de kennis voor een bepaalde sport bij een sportbond aanwezig is en niet bij een bepaald CTO.

*“Ik vind het af en toe getuigen van een enorme arrogantie om te denken dat jij [als CTO-manager] het dan wel kan. [...] Maar het zou een rare gedachte zijn als de kennis en de expertise niet bij de sportbond zit, maar bij het CTO. [...] Maar de huidige CTO-managers, met alle respect, hebben die kennis ook niet. Die hebben misschien kennis, als het gaat om wat organisatorische aspecten of managementvaardigheden, nou prima als ze daarin een beetje helpen, maar het pure sporttechnische [...], nou nee.” (NOC*NSF)*

Een coach heeft meer begrip voor de praktijk. Hij geeft aan dat het soms lastig is om een functie duidelijk te scheiden, want soms moet je gewoon even bijspringen.

*“We zijn hier [CTO] begonnen en toen kwam alles neer op de coaches, maar het vraagt wel veel energie en tijd. Daardoor sta je soms ook wat minder fris in het veld, dat is het gevaar. Ik moet daar wel een kanttekening bij maken, want hé, in een klein bouwbedrijf moet een metselaar ook wel eens timmeren. De meeste sportbonden hebben de capaciteit niet om alles goed te bemensen, dus moeten er een paar daarin ook gewoon ondersteunen. Er wordt hier vanuit NOC*NSF nog wel eens makkelijk over gesproken, van die dat, die zus, en die zo, ja, maar zo werkt het binnen sportbonden niet. Het is een prachtig theoretisch plaatje, maar zo werkt het niet.” (coach)*

De coach uit bovenstaand citaat geeft aan dat in eerste instantie veel taken bij hem terecht kwamen op het CTO, hij was een soort coördinator én coach. Voor sportbonden is de CTO-constructie ook een proces waarin zij moeten groeien en na enkele jaren de regierol weer kunnen oppakken.

“Nou, we hebben zelf de coach in dienst, we bepalen zelf de inhoud van de programma’s en vervolgens bespreek je met de CTO’s wat heb je nodig om de programma’s te ondersteunen, waarbij je meer en meer hand in hand zorgt dat de prestatie behaald wordt. Nou, dat proces van hoe stevig je elkaars hand kan vasthouden, om de beeldspraak te gebruiken, dat is ook een groeiproces geweest.” (technisch directeur)

Een andere CTO-manager heeft meer het gevoel op de stoel van de prestatie-manager van NOC*NSF te zitten. Het kritisch meekijken met de topsportprogramma’s is volgens de CTO-manager meer de rol van de prestatie-manager.

“Want als coaches en technisch directeuren niet met een CTO-manager de taal van de topsport [...] kunnen spreken, dan is het gedoemd om te mislukken. Andere kant is, [...] hoe dicht kom ik nu te zitten op de prestatie-manager? En neem ik die rol over?” (CTO-manager)

Het bovenstaande citaat geeft ook de focus op het creëren van ‘eenheid’ weer, namelijk de ‘taal van topsport’. In deze ‘taal van topsport’ domineren de Top 10-ambitie, professionalisering ,et cetera. Het creëren van ‘eenheid’ is een aspect van een totaalinstituut.

Door de overlap tussen de verschillende functies is bijna onmogelijk om hier een duidelijke scheiding in te maken. De vraag is ook of dit noodzakelijk is. NOC*NSF geeft hierover een volgende reactie:

*“Faciliteren is ook eigenlijk de basis, er kan best iets bij of iets af, maar dat is de basis. [...] Maar ze moeten wel van elkaar weten wat ze wel en niet kunnen en eigenlijk moeten ze van elkaar weten wie heeft welke rol in een programma.” (NOC*NSF)*

De belangrijkste taak van de CTO-manager blijft faciliteren. Daarbij is het belangrijk om duidelijk de verwachtingen uit te spreken tussen sportbond, CTO en NOC*NSF. Desalniettemin lijken de CTO-managers in de afgelopen jaren veel kennis te hebben opgedaan en lijkt het zonde om alleen de faciliterende rol van de CTO-manager te gebruiken. Eén CTO-manager zegt daarover het volgende:

“De technisch directeuren zien ons als heel faciliterend, maar ook wij ontwikkelen ons en wij groeien mee. Je kan ons wel heel faciliterend houden, maar je kan ook onze kennis benutten. Als we beter willen worden, moet dat niet onze enige functie zijn, want dan moeten we ook echt de verbinding zoeken en daarin zijn wij echt van toegevoegde waarde. Datzelfde geldt voor de prestatie managers, maar om alles naar een hoger niveau te tillen, ja, dan is alleen die faciliterende rol niet voldoende, we moeten dat beter benutten en meer met elkaar verbinden, zo komt alles op een hoger niveau.” (CTO-manager)

Over de positie van de CTO-manager blijkt nog geen eenduidig beeld te ontstaan. Als een sportbond geen visie uitdraagt en geen regierol pakt, deelt de CTO-manager zichzelf een grotere sporttechnische rol toe. Hierdoor wordt de invloed van de CTO-manager groter en lijkt de CTO-manager een grotere machtspositie naar zich toe te trekken. Sportbonden en NOC*NSF verschillen hierin van mening ten opzichte van de CTO-manager en de coach, de laatste twee partijen delen de CTO-manager een meer sporttechnische rol toe.

4.2.3. High Performance Services: de joker van NOC*NSF?

De CTO-managers ervaren één groot obstakel in de organisatie van de CTO's en dat zijn de High Performance Services (HPS). De topsportprogramma's ontvangen financiering van de sportbond en het CTO, maar kunnen ook specialistische ondersteuning ontvangen van NOC*NSF door de inzet van een HPS-expert. HPS is een maatwerkbudget dat wordt ingezet op een individuele sporter in de voorbereiding op de Olympisch Spelen.

*“Ok, dan maken we een individueel plan op maat en dan zoeken we de betreffende, de beste expert op dat gebied, dus dat zijn echt de topexperts in Nederland en die kan dan gericht actie ondernemen.” (NOC*NSF)*

De geïnterviewde respondenten vinden allen dat het expertiseniveau op de CTO's zo hoog mogelijk moet zijn, waardoor de inzet van een HPS-expert alleen in uitzonderlijke gevallen noodzakelijk is. Wanneer alle topsporters in voorbereiding op de Olympische Spelen in een HPS-traject moeten, wordt aan het doel van de CTO's voorbijgegaan.

“Ja, het gaat erom dat die ene sporter wordt geholpen, maar ook het totaal, want anders gaan ze allemaal als ze op dat niveau zitten, één voor één alsnog zo’n HPS-traject in. Ja, dan ga je een beetje je doel voorbij.” (Topsport Leefstijl-coach)

Daarnaast hebben sportbonden het gevoel dat ze voor hun seniorenprogramma’s HPS-experts moeten laten invliegen, terwijl deze niet op de hoogte zijn van de onderlinge verhoudingen op een CTO.

“Dan moet je iemand anders komen invliegen die niet de verhoudingen kent, niet is ingespeeld op het team, die waarschijnlijk wel hoog gekwalificeerd is, maar die komt ineens inbreken, dus die moet het vertrouwen winnen van de coach en van de sporter, die moet ook de afstemming zoeken met het team, dat is wel eens lastig hoor.” (technisch directeur)

Door het ‘invliegen’ van een HPS-expert ontstaat een spanning, want de HPS-expert is niet op de hoogte van de bestaande (machts)verhoudingen op het CTO. Het opleiden van een topsporter binnen de CTO’s wordt als ‘eenheid’ gepresenteerd, maar de komst van een HPS-expert verbreekt deze ‘eenheid’.

Toch zijn alle partijen ervan overtuigd dat er altijd een niveauverschil tussen specialisten blijft en dat de beste specialisten de beste topsporters moeten ondersteunen. De aansluiting van CTO-expert naar HPS-expert loopt echter niet goed. Op de CTO’s zit alle specialistische begeleiding in het multidisciplinaire team dat op de hoogte is van de totale begeleiding van de topsporter en van zijn/haar verleden. Dit is niet het geval voor de HPS-expert, waardoor spanning ontstaat. De HPS-expert is niet op de hoogte van de reeds opgedane kennis van de topsporter op dat betreffende expertgebied. Als de overgang beter wordt, is een HPS-expert zeker van toegevoegde waarde. Op dit moment is dit volgens geïnterviewde nog onvoldoende het geval, waardoor de specialistische begeleiding van de topsporter niet optimaal is.

“Ook het stukje doorlopende leerlijn, daar proberen we met z’n allen heel erg naartoe te werken, dan hebben we de sporters hier nu in een goed stramen, want dat hebben we dan met alle CTO’s bepaald, maar dan zijn ze talent af en vallen ze in een Olympische selectie en moet daar iemand van HPS inkomen en die aansluiting, daar vraag ik me wel eens af, dat kan beter.” (CTO-manager)

Bovenstaand citaat geeft ook weer dat de ‘eenheid’, die op een CTO wordt gecreëerd, verbroken wordt door de komst van een HPS-expert.

Daarnaast verbaast een CTO-manager zich over een het stukje ‘ivoren toren’ van NOC*NSF met betrekking tot HPS. Waar NOC*NSF anders altijd zo goed de samenwerking opzoekt, wordt dit niet bevestigd door de constructie van HPS.

*“Papendal is voor NOC*NSF letterlijk de werkplek, daardoor is op een aantal onderdelen de distantie absoluut merkbaar [t.o.v. andere CTO’s]. Toewijzing HPS, sorry, dat wordt vanuit de ivoren toren op Papendal toegewezen. Ik zeg niet dat ze geen goede keuze maken [m.b.t. tot het kiezen van een HPS-expert], dat zeg ik zeker niet want ze zitten in een heel goed netwerk. Maar omdat er een afstand bestaat [t.o.v. andere CTO’s] weten ze niet wie hier in het netwerk goed is, waardoor er geen HPS-expert vanuit deze regio komt.” (CTO-manager)*

Omdat Papendal de werkplek voor NOC*NSF is, denkt bovenstaande CTO-manager dat NOC*NSF niet op de hoogte is van de specialisten op de andere CTO-plekken. Hierdoor komt het nog wel eens voor dat bijvoorbeeld een diëtist vanuit Papendal een topsporter in Heerenveen moet begeleiden, dit is volgens de respondenten onlogisch. In Heerenveen bevinden zich uitstekende specialisten en kan met behulp van de CTO-manager in Heerenveen worden besloten welke expert de topsporter het beste kan begeleiden.

Daarnaast geven de geïnterviewde partijen aan dat het met name belangrijk is de ‘eenheid’ in de ontwikkeling van de topsporter te waarborgen. Dit komt overeen met aspecten van een totaalinstituut. Deze ‘controle’ en ‘eenheid’ kan er echter ook voor zorgen dat de topsporter zich machteloos voelt binnen de organisatorische context van topsport, omdat het multidisciplinaire begeleidingsteam beslissingen neemt over de topsportcarrière van de topsporter in plaats van de topsporter zelf.

4.3. Topsporter

4.3.1. Onderwijs

De CTO-manager is verantwoordelijk voor het faciliteren van het onderwijs en moet een duale carrière mogelijk maken. Alle respondenten erkennen het belang van onderwijs. Dit heeft verschillende redenen. Allereerst geven CTO-managers en technisch directeuren aan dat het merendeel van de talenten en topsporters een baan nodig heeft om in het levensonderhoud na de topsportcarrière te voorzien.

“Onderwijs combineren met topsport [...] is de ultieme droom, want met alle respect 99% van alle topsporters die wij opleiden moeten uiteindelijk na hun topsportcarrière gewoon een baan hebben en daar moeten we ook heel reëel in zijn. Zolang dat zo is hebben we de verantwoordelijkheid om die topsporter als mens en niet alleen als topsporter op te leiden.” (CTO-manager)

Daarnaast valt de opleidingsperiode van de sport veelal tegelijkertijd met het basis- en voortgezet onderwijs, want de talenten op de CTO’s hebben veelal een leeftijd waarop zij nog leerplichtig zijn.

“De hele opleidingsweg naar topprestaties toe is de middelbare school- en basisschoolperiode, dus je ontkomt er niet aan om daar afspraken over te maken of dat als een issue te hebben in je programma, dat is gewoon ontzettend belangrijk.” (technisch directeur)

Sportbonden worden op deze manier gedwongen om onderwijs als een belangrijk punt binnen de topsportprogramma’s te zien. Wanneer de combinatie topsport en onderwijs niet mogelijk is, zullen

talenten en met name ouders minder enthousiast zijn over een topsportcarrière. Onderwijs is daarnaast direct een manier om minder afhankelijk te zijn van alleen topsport.

Enkele sportbonden spelen hierop in door de prestaties in het voortgezet onderwijs nauwkeurig bij te houden. Zij zien de prestaties in het onderwijs niet los van de prestaties op het sportveld. Wanneer een topsporter slecht presteert op school, kan dat binnen bepaalde topsportprogramma's consequenties hebben voor het deelnemen aan de trainingen. Hier wordt Amerika als voorbeeld gebruikt.

“Het is een beetje als in Amerika. Als je niet presteert op school, dan mag je ook niet sporten. Zo strikt is het bij ons niet, maar we houden heel erg die schoolresultaten in de gaten want dat hoort er ook gewoon bij hoe jij bent als persoon en als topsporter.” (technisch directeur)

Sporters zien zelf niet altijd het belang van onderwijs in, onderwijs staat niet vanzelfsprekend centraal binnen een topsportcarrière, want talenten en topsporters op een CTO willen vooral wereldkampioen worden. De mate waarin onderwijs centraal staat, is in grote mate afhankelijk van de coach van het topsportprogramma. De coach heeft een uitermate belangrijke rol binnen het topsportprogramma door onderwijs centraal te stellen.

“Als de coach zou zeggen ‘nee’, dan heb je een heel groot probleem. Want hij moet voor de rest van de groep het signaal geven van ‘ik hecht daar belang aan’. Net zoals je zou kunnen zeggen van vier onvoldoendes, jij gaat niet meer sporttechnisch trainen, zorg maar dat je je cijfers haalt. [...] Dus ik durf te zeggen dat die cruciaal is, zowel non-verbaal als verbaal, het is soms zo’n moeilijke en belangrijke functie.” (CTO-manager)

Wanneer een coach het belang van onderwijs niet erkent, is het heel lastig om talenten te overtuigen van het belang van onderwijs. In dit onderzoek wordt een groot verschil tussen coaches waargenomen, want coaches hebben veelal een verschillende attitude ten opzichte van onderwijs.

“Je merkt heel veel verschil tussen coaches. De coach die heel nauw in contact staat met het onderwijs; daarop aanstuurt, naar vraagt, die dat echt als belangrijk onderdeel ziet, waarbij dat ook een onderdeel is van de training [...] dan merk je dat de sporters dat ook echt meer serieus nemen en er nog meer voor willen gaan. Terwijl er ook coaches zijn die daar iets minder enthousiast over zijn en meer iets hebben van ‘doe dat er maar bij’, want sport is één. Dan merk je ook dat de sporters echt alleen maar voor die sport gaan en onderwijs toch als een beetje een ondergeschoven kindje zien en zoiets hebben van ‘dat zie ik allemaal later wel’. (Topsport Leefstijl-coach)

Wanneer een coach niet enthousiast is over het volgen van onderwijs, kan dit ervoor zorgen dat een topsporter het onderwijs niet ‘serieus’ neemt. Hierdoor ontstaat echter een grotere afhankelijkheid van de topsport. Bovendien beperkt dit de ontwikkeling van de individuele identiteit met mogelijk een eenzijdige topsportidentiteit tot gevolg.

Een coach geeft aan dat het belangrijk is om de sporter goed te begeleiden tijdens het basis- en voortgezet onderwijs, met name tijdens de leerplichtige periode. Na die periode is het aan de sporter zelf of hij/zij zich wil committeren aan vervolgonderwijs. Deze coach neemt in dit opzicht niet de verantwoordelijkheid om topsporters te stimuleren tot het volgen van vervolgonderwijs.

“Als ze daar geen oor naar hebben dan zeg ik ‘dat moet je toch echt zelf weten’. Ik ga ze geen trap onder hun kont geven, dat doe ik ook niet tijdens de trainingen. Ze komen hier omdat ze het zelf willen, omdat ze de beste willen worden. [...] Van mij hoeft het niet, dat moet echt uit zichzelf komen. Datzelfde geldt voor onderwijs, ik ga ze niet verplichten om naar school te gaan, dat is niet meer mijn taak.” (coach)

Het volgen van onderwijs is enerzijds een ‘vrije keuze’. Toch kan een topsporter dit niet als een ‘vrije keuze’ ervaren, want een topsportcarrière vraagt een topsporter ook om alles opzij te zetten voor de topsport. Hierdoor komt het volgen van onderwijs soms in het gedrang.

NOC*NSF erkent sterk het belang van onderwijs, maar constateert ook dat coaches verschillende visies hebben op het volgen van onderwijs tijdens de topsportcarrière. Het belang van onderwijs moet in die zin nog meer in de praktijk landen. Volgens NOC*NSF heeft dit met name te maken met de opleiding en achtergrond van coaches.

*“Ik denk dat in de Top Coach-opleiding op dit moment geen aandacht is voor een duale carrière [...], dat is natuurlijk iets van de laatste jaren en daar zijn nog niet alle opleidingen op ingespeeld. Dus wat dat betreft zijn we ook die coaches aan het scholen, van let op, om beter te kunnen presteren op het sportveld moet je ook lekker in je vel zitten en ook iets anders daarnaast doen, dat kan juist ook betere prestaties opleveren. Dat is gewoon voortschrijdend inzicht, denk ik, vanuit onze kant.” (NOC*NSF)*

Een CTO-manager wil wel een opmerking plaatsen, want deze CTO-manager heeft het gevoel dat het volgen van onderwijs een ‘must’ wordt. Natuurlijk is het volgen van onderwijs een verplichting tijdens de leerplichtige jaren, maar geeft ook aan dat topsport, op Olympisch niveau, een top-baan is die niet altijd gecombineerd kan worden met een opleiding. De CTO-manager geeft aan dat de ‘O’ in Centrum voor Topsport en Onderwijs (CTO) wellicht beter kan staan voor ‘Ontwikkeling’ en dat meerdere dingen onder deze ontwikkeling kunnen vallen.

“Maar het hoeft dus niet alleen met die O van Onderwijs te maken te hebben. Op het moment dat een sporter rustig de tijd vindt om een boek te lezen, een muziekinstrument te spelen, een fijne relatie te onderhouden of wat anders erbij te doen, meer de O van ontwikkelen, dat is van belang.” (CTO-manager)

Bovenstaande CTO-manager is zich bewust van het spanningsveld en erkent dat topsport op Olympisch niveau niet altijd gecombineerd kan worden met onderwijs. De sterke focus op resultaten zorgt ervoor dat een topsporter soms de ‘keuze’ moet maken om zich alleen op zijn/haar topsportcarrière te focussen. In welke mate dit een ‘vrije keuze’ is kan worden betwist, omdat de focus op resultaten zo sterk is dat men het normaal vindt om hier alles ervoor opzij te zetten. Dit betreft een proces van ‘normalisering’, omdat topsport wordt gekenmerkt door een vanzelfsprekendheid waarin alles opzij wordt gezet voor de topsport.

Desalniettemin wordt het belang van onderwijs door het merendeel van de geïnterviewde partijen erkend. Een sporter stelt onderwijs niet vanzelfsprekend centraal binnen een topsportcarrière, terwijl het volgen van onderwijs een manier kan zijn om minder afhankelijk te zijn van alleen topsport. Daarnaast is het volgen van onderwijs een manier om de individuele identiteit van de

topsporter verder te ontwikkelen, waardoor het creëren van een eenzijdige topsportidentiteit wordt beperkt.

Het is daarom enorm belangrijk dat een coach onderwijs blijft stimuleren, want een coach kan met zijn attitude een belangrijk statement maken over het belang van onderwijs. Tussen coaches bevindt zich echter een enorm attitudeverschil met betrekking tot het belang van onderwijs. Dit kan mede veroorzaakt worden omdat een coach wordt aangesteld voor het behalen van bepaalde topprestaties. Een coach kan zich in een morele spagaat bevinden, want enerzijds is het voor de sporter belangrijk om onderwijs te volgen, maar anderzijds blijft de prestatie voor de coach enorm belangrijk. Het succes van de topsporter straalt immers af op de coach, waardoor het volgen van onderwijs soms haaks kan staan op het leveren van wereldprestaties. De organisatorische context met een sterke focus op resultaten, zorgt voor een spanningsvolle relatie die met name terug te zien is in de houding van de coach.

4.3.2. Verantwoordelijkheid

Wanneer een sporter naar een topsportprogramma op het CTO gaat, verhuist de sporter vaak naar het CTO en verlaat daarmee het ouderlijk huis. De verantwoordelijkheid voor de sporter verplaatst zich daardoor van ouder als 'kenner' van de topsportcarrière van zoon/dochter, naar de professional (sportbond en CTO) als 'kenner'. Dit betreft een transitie waarin de verantwoordelijkheid en zeggenschap van de ouder over de topsportcarrière naar de professional wordt verplaatst. Hierdoor ontstaat een verantwoordelijkheidsvraagstuk waarbij de theorie verschilt van de praktijk. In theorie is de sportbond (m.n. coach) verantwoordelijk voor de topsporter, waarbij het CTO een medeverantwoordelijkheid heeft om de topsporter zich zo goed mogelijk te laten ontwikkelen.

“Wij voelen ons verantwoordelijk, maar per definitie is de coach verantwoordelijk voor zijn sporter. Maar laten we dan het een medeverantwoordelijkheid noemen, om samen die sporter tot het maximale te laten komen.” (CTO-manager)

Beide partijen proberen de sporter zo zelfstandig mogelijk te laten handelen, waarbij direct ook een kanttekening wordt gemaakt, want jonge sporters (15 à 16 jaar) zijn hier niet altijd toe in staat.

“Afhankelijk van leeftijd en de mate van zelfregulatie natuurlijk, kan de één dat beter dan de ander. Dat merken we ook in de praktijk dat we de één wat meer aan het handje mee moeten nemen dan de ander, maar het uitgangspunt is ‘ze moeten het zelf doen’. Wij kijken alleen of het lukt en zo niet, hoeveel moeten wij dan doen?” (Topsport Leefstijl-coach)

Waar vroeger een ouder makkelijk bij kon springen, is dat nu niet altijd meer mogelijk. In eerste instantie heeft het CTO veel contact met de topsporter en ouders bij de start in één van de topsportprogramma's om de huisvesting en het onderwijs te organiseren. Daarna houdt het CTO, met behulp van specialisten, de voortuitgang van de topsporter in de gaten en schakelt waar nodig ouders in.

“Iemand presteert niet meer of het gaat niet, hoe kan dat nou? [...] Ja, alles heeft invloed. Dan is het ook wel eens een keer dat een simpel contact met een vader, moeder, broertje of zusje, dat is al genoeg. Meestal leg je dat probleem dan bij vader of moeder neer. Dat je dan zegt, van goh, je moet nou even helpen. [...] Nogmaals het is 24 uur per dag, zij zijn 24 uur per dag verantwoordelijk, wij zijn er 24 uur per dag om te helpen.” (CTO-manager)

Het betrekken van ouders wordt niet door iedere partij als een vanzelfsprekendheid ervaren. Een CTO-manager beschrijft het als volgt:

“Daar zitten soms tegenstrijdige belangen in. Ik weet soms dat ouders graag veel meer betrokken zouden willen zijn [...] en dat kan ik me als ouder ook wel voorstellen. Ik kan ook voorstellen als coach dat je zegt ‘niet te veel ouders’, want dat is alleen maar last.” (CTO-manager)

In de praktijk zijn er dus veel verschillende meningen over het betrekken van ouders, waar bij sommige CTO's het verantwoordelijkheidsbesef in de praktijk ontbreekt.

*“Het is een soort verantwoordelijkheidsbesef die ontbreekt bij mensen. [...] Dan is het toch heel raar dat ik voor de rest nooit contact heb met je ouders? Maar het feit dat die kinderen hier [op de CTO's] komen en dat jij er in die zin dan ook zorg voor hebt, lijkt me niet meer dan logisch dat je contact hebt met die ouders. [...] Je moet elkaar wel informeren. [...] Dan is het ook niet meer dan logisch dat ik vraag wat is het nummer van je ouders. Dat hadden ze allemaal niet.” (NOC*NSF)*

Een ouder in eerste instantie ‘kenner’ is van de topsportcarrière van zoon/dochter. Als een topsporter naar het CTO verhuist, verplaatst de verantwoordelijkheid en zeggenschap over de topsportcarrière zich van ouders naar professionals op de CTO's. De mate waarin een CTO terugkoppeling geeft naar de ouders over de ontwikkeling van de topsporter, verschilt echter per CTO. De verschillende standpunten van de CTO's komen volgens NOC*NSF tot uiting, omdat er geen overkoepelende uitgangspunten zijn op dat gebied en dit in de accreditatie van de CTO's ook niet ter sprake is gekomen. Het is wellicht een logische stap om de sporttechnische kennis met betrekking tot de carrière van de topsporter over te plaatsen naar een professional, maar de ouder blijft een belangrijke partij in het leven van de topsporter. Een ouder kan de topsporter namelijk beschermen en opvangen wanneer de topsportcarrière niet naar verwachting gaat.

4.3.3. Nazorg-traject

Wanneer een topsportcarrière niet naar verwachting gaat, kan de keuze worden gemaakt om te stoppen met de topsportcarrière. Dit blijft ook een punt waarin de theorie van de praktijk verschilt. In theorie is het nazorg-traject voor alle respondenten van het belang, maar hebben zij daar niet allemaal oog voor. In de praktijk blijkt dat de resultaatgerichtheid van topsport zorgt voor mindere begeleiding bij de beëindiging van de topsportcarrière.

“Ja, dat is voor ons, [...] dan zou dat één van de zwaktes zijn, zeg maar het nazorg-traject. We hebben vorig jaar een sporter gehad die uit de ploeg ging en ja, die op een gegeven moment ook bij mij aankwam, van ja [...], ik heb eigenlijk niks meer van je gehoord. Oh ja, shit dacht ik, helemaal vergeten. Ja, dat is zo, ja, best lastig. We hebben nu wel een uitstroom-protocol beschreven.” (technisch directeur)

Het nazorg-traject lijkt minder aandacht te krijgen, omdat talenten en topsporters van mening zijn het zelf wel te redden. Dit menen enkele respondenten bij topsporters te zien. In de praktijk blijkt het alleen vaak lastig om de draad zelf weer op te pakken.

“Ik ga stoppen en dat kan ik zelf wel, ik vind mijn weg wel, maar we hebben later toch wel een paar keer terug gehoord dat dat toch niet zo eenvoudig was als dat in eerste instantie dan blijkt voor zo’n topsporter.” (Topsport Leefstijl-coach)

Een CTO-manager geeft aan dat er nog een verschil bestaat tussen de ‘echte’ topsporter en het talent, waardoor talenten die stoppen tussen wal en schip belanden.

“Respondent: We zijn er wel heel goed in om de kampioen te begeleiden als die stopt, maar het talent wat het niet heeft gehaald, valt zo maar af en we hebben geen idee meer wat hij doet.

Interviewer: Hoe komt dat dan?

Respondent: Ja, omdat we dat misschien wel heel logisch vinden. Ja, dat is toch je eigen keuze geweest om zelf af te haken? Nee, die had zich er wat meer van voorgesteld. Dus ik denk dat sommige jonge sporters, die het lange na niet hebben gehaald, dat die misschien wel eerder in een zwart gat donderden dan kampioenen.” (CTO-manager)

Wanneer een talent zelf kiest om te stoppen, is de kans bijna groter dat het talent in een ‘zwart gat’ beland dan de ‘echte’ topsporter. Het impliceert een beeld waarin de topsporter zelf kiest om te stoppen en het dus ook zijn/haar ‘eigen schuld’ is, want het talent heeft immers zelf besloten te stoppen.

Het verantwoordelijkheidsbesef is in theorie bij alle partijen aanwezig, maar wordt in de praktijk verschillend vormgegeven. Het beëindigen van een topsportcarrière is een moeilijk proces, waarbij het voor talenten misschien wel lastiger is om in het ‘normale’ leven op te pakken. Topsport begint namelijk al op een jonge leeftijd in een organisatorische context waarin talenten veel opofferen om het wereldpodium te bereiken. Wanneer zij dat niet halen of besluiten om hun topsportcarrière te beëindigen, vallen zij buiten de organisatorische context van topsport als totaalinstituut. Het leven van deze talenten heeft ook jaren in het teken gestaan van topsport en het ‘normale’ leven oppakken is voor talenten dan ook een enorme klus. Zij zijn immers niet bekend met het leven ‘buiten’ de topsport.

4.4. Toekomstperspectief

4.4.1. Topsport

In de toekomst worden met betrekking tot topsport verschillende ontwikkelingen verwacht, die mogelijk een nog grotere druk op de carrière van een topsporter zullen leggen.

Allereerst verwachten de geïnterviewde partijen dat sociale media een steeds grotere rol in het leven van de topsporter gaat spelen. Dit kan zowel positief als negatief zijn. Sociale media kan de topsporter helpen meer bekendheid te generen, waardoor sociale media een bron van inkomsten kan zijn. Toch overheerst meer de negatieve invloed die bij sociale media kan spelen, vooral omdat verkeerd gebruik snel negatieve gevolgen kan hebben voor de topsporter en de topsportcarrière.

“Ik vind het altijd een beetje jammer dat dat zo bepalend is, maar ik denk dat je daar niet aan ontkomt.” (Topsport Leefstijl-coach)

Ten tweede worden verschillende ontwikkelingen op het gebied van topsport en onderwijs verwacht. De combinatie met het voortgezet onderwijs zal verder professionaliseren, dit met meer gepersonaliseerde programma's tot gevolg. Daarnaast zal de komst van het vernieuwde sociale leenstelsel voor het hoger onderwijs voor veel talenten en topsporters voor financiële problemen zorgen. Door het afschaffen van de studiefinanciering wordt naast een financiële investering in topsport, ook een grotere financiële investering voor het volgen van hoger onderwijs gevraagd. De vraag is of talenten, topsporters en hun omgeving over voldoende financiële middelen beschikken om beide te realiseren. Dit is een probleem waar NOC*NSF zich volop mee bezig houdt.

*“Wat we niet moeten willen is dat wij sporters afleveren met torenhoge schulden. Dus, dat wordt ook nog een hele interessante, hé, de studiefinanciering wordt afgeschaft, ja, hoe ga je dan je studie of je sport financieren?” (NOC*NSF)*

Daarnaast wordt door alle geïnterviewde partijen aangegeven dat topsport zich in de toekomst op een nog jongere leeftijd zal concentreren. Op steeds jongere leeftijd wordt professionele topsportbeoefening verwacht. Wanneer dit niet gebeurt, zal het huidige Nederlandse topsportklimaat volgens een CTO-manager minder wereldkampioenen opleveren. Ook verwacht men meer specialismen om de carrière van de topsporter te ondersteunen.

“Op het moment dat je op de kritische leerleeftijden onvoldoende traint en onvoldoende goed traint, krijgen we enkele wereldtoppers, maar een groot aantal van onze talenten leiden we niet goed op en daar zijn we nog teveel afhankelijk van ouders, verenigingen en noem maar op. Daar moeten we meer regie op nemen. Ten tweede vind ik dat de echte topsportbegeleiding, world-class, Olympisch en het behalen van medailles vereisen veel meer specialismen en professionaliteit waarbij ik durf te zeggen dat ik me afvraag of de bonden daar geëquipeerd toe zijn.” (CTO-manager)

In bovenstaand citaat lijkt het onvermijdelijk om niet op een jongere leeftijd topsportgericht te trainen. Wanneer dit niet gebeurt, verwacht men tegenvallende resultaten. Omdat de focus op resultaten/Top 10-ambitie zo sterk is, worden bovenstaande ontwikkelingen als onvermijdelijk

geformuleerd. Het blijft echter altijd een keuze om het Nederlandse topsportklimaat naar bovenstaande ontwikkelingen (m.n. op jongere leeftijd professionaliseren) in te richten. Desalniettemin zetten enkele respondenten ook kritische kanttekeningen bij de veronderstelde ontwikkelingen. De Topsport Leefstijl-coach vreest namelijk voor bovenstaande ontwikkeling, omdat daardoor op een steeds jongere leeftijd meer van het talent wordt gevraagd. Het blijft daarin belangrijk om vooral het ‘mens’ centraal te stellen.

“Ik krijg steeds vaker vragen van, kun je me daar eens bij helpen? Waarvan ik dan denk, ja dat zijn gewoon dagelijkse problemen, ontwikkel je gewoon in de leeftijd en dan lost het zich wel op. Vanaf wanneer is het nou echt al een talent richting een topsporter en moet hij zich daar helemaal focussen of mag een talent ook nog gewoon kind zijn en [...] komt dan die topsporter er zelf wel uit uiteindelijk? Ik vind het echt heel belangrijk dat ze ook nog gewoon mens moeten zijn en dat dat het uitgangspunt moet zijn, want in dat keurslijf werkt het uiteindelijk toch niet, op de korte termijn misschien wel, maar op de lange termijn werkt dat niet.” (Topsport Leefstijl-coach)

De kritische vragen worden wel gesteld, maar de vraag is in hoeverre dit een serieuze plek krijgt binnen het Nederlandse topsportklimaat; een organisatorische context die zich volledig richt op de Top 10-ambitie, centraliseren en professionaliseren.

Tot slot wordt de positie van sportbonden door alle partijen, met uitzondering van de technisch directeuren van sportbonden, in twijfel getrokken. Dit komt volgens de respondenten met name door de vrijwillige besluitvorming en het verschil tussen breedte- en topsport, maar ook het voortbestaan van de verenigingsstructuur wordt in twijfel getrokken. De wijze waarop topsport op dit moment wordt georganiseerd, heeft volgens de respondenten tot gevolg dat Nederland de Top 10-ambitie niet behaalt. Eén CTO-manager geeft aan wat hij zou doen met een ongelimiteerde pot geld:

“Ik schoot alle sportbonden af met topsport en dan ging ik hier [Papendal] gewoon beginnen en dan hebben we overal wereldkampioenen. Absoluut gegarandeerd! Eén Olympiade verder, want we hebben gewoon alles wat topsport moet hebben in Nederland. Absoluut, alleen we organiseren het verkeerd. Het is maar zo’n klein verschilletje. We leggen de verantwoordelijkheid bij de verkeerde neer.” (CTO-manager)

Het bovenstaande citaat legt de nadruk op de organisatie van topsport (organisatorische context). Door topsport bij sportbonden weg te halen en topsport te centraliseren binnen één topsportorganisatie, worden betere resultaten verwacht. Binnen deze topsportorganisatie kan topsport tot in detail worden gecontroleerd, waardoor topsport een meer totalitair systeem wordt. Daarnaast kan met behulp van professionalisering een bedrijfsmatige aanpak worden gerealiseerd, waardoor resultaten met meer efficiëntie worden bereikt.

“Alle landen die boven ons zitten hebben topsport apart. Er zijn voorbeelden, volleybal heeft het in de jaren ’70/’80 gedaan, het bank-kras model en gewoon topsport ervan afhalen. Vijftien jaar later hadden ze en gouden medaille! Nu zitten ze weer bij een sportbond en ze doen helemaal niet meer mee.” (CTO-manager)

“Ik denk dat we over 20 jaar groeien naar één instituut waar topsport onder valt. Dat topsport niet meer bij sportbonden ligt. Dat is sowieso één grote wens van mij, omdat de combinatie met breedtesport [...] niet werkt. Topsport kun je niet in de besluitvorming van vrijwillige congresleden of bestuursleden van sportbonden leggen. Dat hoort in een professionele werkorganisatie. Dat betekent dat daar bedrijfsmatig geleid wordt. [...] Sportbonden lekker breedtesport laten doen en ervoor zorgen dat zij wedstrijden organiseren en topsport onder één instituut brengen.” (coach)

Een andere CTO-manager legt direct de link met zeggenschap en ‘macht’. De invloed die sportbonden op dit moment uitoefenen op topsport is groot, maar zal met de komst van één topsportorganisatie drastisch verminderen. Op dit moment wordt de macht met betrekking tot topsport door sportbonden, CTO’s en NOC*NSF gedeeld. Wanneer topsport gaat centraliseren leidt dit tot een machtsverschuiving, waarbij meer macht bij één organisatie komt en men nog meer een totalitair systeem creëert.

“De invloed van sportbonden op topsport? Nee, die wordt daarmee minder, dat is heel bedreigend voor sportbonden. [...] Ik zit al helemaal niet in elkaar dat het gaat om macht, maar het gaat echt om maken we daar de sport beter mee? Daar geloof ik wel in. Ik dat dat collectiviteit in financiering, bundelen van kennis en voorzieningen, echt veel winst kan opleveren. Je ziet toch veel sportbonden op eilandjes worstelen met dezelfde problematiek, ja, daar moet je toch iets mee kunnen doen.” (CTO-manager)

Technisch directeuren zien topsport niet los van sportbonden, sportbonden beschikken namelijk over de sporttechnische kennis. Technisch directeuren zien daarentegen samenwerken wel als belangrijke pijler voor de toekomst, waarin de CTO’s sportbonden in generieke thema’s kunnen ondersteunen.

“Op het specifieke kan er voor mij gevoel meer centraal geregeld worden, wat mij betreft. Ja, bijvoorbeeld, het boeken van tickets. Nu moet elke bond dat voor zichzelf doen, maar kan dat niet vanuit een CTO-dienst geleverd worden, of zo. Ja, ik zou dat overwegen.” (technisch directeur)

De technisch directeur in bovenstaand citaat ziet ook voordelen van centralisering, maar beperkt dit tot facilitaire zaken.

Ook NOC*NSF voorziet geen grote wijziging in het topsportbeleid met betrekking tot het ontkoppelen van topsport van sportbonden. Ten aanzien van de seniorenprogramma’s zal mogelijk meer centraal worden georganiseerd, maar de grote sportbonden zullen over 10 jaar nog steeds bestaan en de organisatorische context van topsport beïnvloeden. Daarnaast wordt zo’n keuze meer op de hogere niveaus beslist, waardoor NOC*NSF met name veel voordeel ziet in het optimaal benutten van de huidige situatie.

*“Dat is echt een keuze die op hogere niveaus [ALV NOC*NSF/ministerie VWS] gemaakt moet worden en dat is op dit moment niet eens een gespreksonderwerp. Ik vraag me ook serieus af, want dat is waar je naartoe gaat en dat is dat je moet onderbouwen waarom je zo’n drastische keuze zou moeten maken? [m.b.t. ontkoppelen topsport van sportbonden] Op medaillenniveau en rendement van wat wij halen uit onze topsporters, kan ik deze ontwikkeling niet beargumenteren.” (NOC*NSF)*

In de toekomst worden een vijftal ontwikkelingen verwacht. Allereerst een toenemende rol van sociale media. Daarnaast verwachten de respondenten ontwikkelingen met betrekking tot de combinatie topsport en onderwijs (personaliseren en het vernieuwde leenstelsel). Ten derde verwachten respondenten dat topsport zich op een jongere leeftijd zal concentreren en daarnaast verwachten zij dat hier meer specialismen bij zullen komen. Tot slot trekken enkele partijen het voortbestaan van topsport bij sportbonden in twijfel en verwachten zij dat dit in de toekomst binnen één topsportorganisatie zal plaatsvinden.

Het centraliseren en professionaliseren speelt een grote rol binnen de organisatorische context van het Nederlandse topsportklimaat. Voor talenten wordt het steeds noodzakelijker om in het centrale systeem van topsport te acteren, talenten worden opgevoed in een topsportsysteem. Zonder dit systeem is het bijna onmogelijk om je als talent volledig te ontwikkelen, waardoor het talent zich hier op een jonge leeftijd aan committeert en gedurende zijn topsportcarrière in dit systeem blijft.

Daarnaast willen veel respondenten professionaliseren door de organisatie van topsport volledig van sportbonden los te koppelen, omdat sportbonden niet (kunnen) voldoen aan een bedrijfsmatige aanpak. NOC*NSF en technisch directeurs zien hier nog niet de noodzaak van in. Sportbonden kunnen zich met topsport onderscheiden en willen dit naar grote waarschijnlijkheid niet kwijt. De machtspositie van sportbonden wordt hierdoor ook minder, waardoor sportbonden deze ontwikkeling naar grote waarschijnlijkheid tegen willen houden. Daarnaast kan NOC*NSF hier geen zelfstandig besluit over nemen, aangezien NOC*NSF een ledenorganisatie van sportbonden is. Sportbonden beslissen dus zelf over de wijze van organisatie van topsport. Dit lijkt een onmogelijk besluit, echter sportbonden hebben een aantal jaar geleden in de Algemene Ledenvergadering van NOC*NSF ook ingestemd met het focusbeleid.

4.4.2. CTO's en CTO-manager

De toekomstige situatie van de CTO's en de CTO-managers hangt grotendeels af van topsport-brede ontwikkelingen. Desalniettemin zouden enkele partijen (m.n. CTO-manager en coach) een meer sporttechnische rol op het CTO willen beleggen. In het tweede thema wordt ook al aangegeven dat het zonde zou zijn om de kennis en ervaringen van de CTO-manager niet te gebruiken om de topsportprogramma's te verbeteren. De CTO-manager zou in dat opzicht niet enkel faciliteren, maar ook gezamenlijk met de technisch directeur, de coach en de prestatie-manager van NOC*NSF de topsportprogramma's kritisch observeren en daar waar mogelijk in samenspraak verbeteren.

Het is daarom belangrijk om in de toekomst duidelijk te kijken naar de invulling van de rol van de CTO-manager, want de CTO-manager zou dan minder operationele zaken moeten uitvoeren. Een CTO-manager geeft namelijk aan dat, naast de huidige taken van de CTO-manager, het niet mogelijk is om met het aantal beschikbare uren ook een sporttechnische rol toe te voegen.

“Maar dan moet je de functie wel anders gaan inrichten, want dan is het niet meer te doen. Dan moet je inderdaad, echt dat stuk operationele eraf halen en dan ga je als schakel meer richting een technisch directeur voor meerdere sportbonden functioneren.” (CTO-manager)

Hierdoor wordt de invloed van de CTO's vergroot. Op dit moment zijn er een aantal topsportprogramma's waarbij de CTO-manager een meer sporttechnische rol vervult, omdat de sportbond niet meer in staat is om het topsportprogramma zelf te organiseren. Op deze manier kunnen topsportprogramma's toch gecontinueerd worden. Dit is eventueel een rol die CTO's en de CTO-manager in de toekomst kunnen vervullen, aangezien verdere professionalisering voor sommige sportbonden niet mogelijk is. De CTO-manager kan voor die topsportprogramma's een sporttechnische rol op zich nemen en de topsportprogramma's in samenwerking met de coach en de prestatie-manager van NOC*NSF proberen te verbeteren. Op dit moment wordt dat door een CTO voor twee topsportprogramma's gedeeltelijk georganiseerd.

*“Als sportbonden te klein worden of het niet meer aankunnen, dat die worden overgenomen door het CTO. Maar dan zal je dus iemand moeten hebben die daar sturing aan kan geven.” (NOC*NSF)*

Deze voorbeelden zijn op dit moment op één hand te tellen, maar in de toekomst kan het wellicht meer voorkomen als sportbonden niet aan de eisen van de huidige topsport kunnen voldoen. Andere partijen zien de rol van CTO-manager niet veranderen. Zij zien meer in een functie naast de CTO-manager, een soort technisch directeur voor alle topsportprogramma's op de CTO's. Deze respondenten erkennen dat er een sporttechnische rol op de CTO's moet komen, maar zien dit niet als extra taak voor de CTO-manager.

*“Dat je een overall technisch directeur op een CTO hebt voor alle sporten, die sporttechnisch een aantal dingen doet. Maar dat is naast een CTO-manager. Dus ik zie de rol van de CTO-manager niet veranderen.” (NOC*NSF)*

Er zijn echter ook kritische tegengeluiden op het beleggen van een sporttechnische rol op de CTO's. NOC*NSF geeft namelijk aan dat het toevoegen van een andere functie binnen één organisatie kan zorgen tot algehele zwakte. NOC*NSF ziet de driedeling tussen sportbond, CTO en NOC*NSF als een manier om kritisch te blijven en de ontwikkeling te stimuleren, omdat zij elkaar scherp houden.

*“Kijk, dan kan je misschien gaan denken dat die in dienst komen van de CTO's, maar ik weet niet of dat een gewenste situatie is. Ik denk dat het goed is voor de ontwikkeling als dat partijen zijn die elkaar scherp houden, niet dat dat één partij wordt. Op het moment dat dat één partij wordt, ben ik bang dat dat gaat leiden tot een algehele zwakte, moeheid en geen scherpere meer.” (NOC*NSF)*

Daarnaast verwacht men dat de subsidie vanuit gemeenten en provincies de komende jaren sterk verminderen. Daarom moeten de CTO's en de CTO-managers veel meer derde partijen (o.a. bedrijfsleven) betrekken voor het generen van financiële middelen. In de toekomst wordt daardoor verwacht dat de CTO's een stuk commerciëler worden. In plaats van een sporttechnische rol, vindt

onderstaande respondent dat de CTO-manager zich meer moet richten op het faciliteren en met name het creëren van financiële middelen.

*“Ik denk dat ze daar nog wel een slag op kunnen maken, van hoe heb je nou een optimaal business-model?” (NOC*NSF)*

Het toekomstperspectief van de CTO's en de CTO-manager is grotendeels afhankelijk van topsportbrede ontwikkelingen. Toch is het aannemelijk dat er op de CTO's een meer sporttechnische rol wordt vervuld, aangezien de topsportprogramma's daar plaatsvinden. Hoe deze sporttechnische rol vormgegeven zal worden is een grote vraag; wordt de functie van CTO-manager uitgebreid of zal er een nieuwe functie gecreëerd worden? De functie van CTO-manager is namelijk vooral faciliterend, maar de huidige CTO-managers bezitten ook veel sporttechnische kennis.

Daarnaast vraagt de professionalisering van topsport veel van sportbonden, wat in de toekomst ervoor zou kunnen zorgen dat meer sportbonden niet in staat zijn hun topsportprogramma's op een dergelijk niveau te leveren. Hier kunnen de CTO's en de CTO-managers op inspelen en hun positie binnen het Nederlandse topsportklimaat verder versterken.

5. ANALYSE

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten (hoofdstuk 4) verbonden met het theoretisch kader (hoofdstuk 2). In de eerste paragraaf wordt de machtsstrijd in het Nederlandse topsportklimaat verder toegelicht. Tot slot worden thema's CTO-manager, de topsporter en het toekomstperspectief verder toegelicht.

5.1. Machtsstrijd binnen het Nederlandse topsportklimaat

Allereerst kunnen de perspectieven van Bourdieu worden gebruikt om de onderlinge (macht)strijd toe te lichten. Binnen dit onderzoek zijn de sportbonden, CTO's en NOC*NSF drie belangrijke partijen in het veld 'topsport'. Deze partijen beschikken allen over vormen van kapitaal, die zij inzetten om het proces van betekenisgeving te beïnvloeden en macht te verwerven. NOC*NSF bezit economisch kapitaal, want sportbonden en CTO's zijn beide afhankelijk van het economische kapitaal van NOC*NSF. NOC*NSF kan dit economische kapitaal inzetten om sportbonden en CTO's beleidsmatig te sturen. De CTO's bezitten ook economisch kapitaal, namelijk materiële bezittingen. Op de CTO's kunnen topsporters en talenten op één locatie fulltime trainen, studeren en wonen waarbij de reistijden minimaal zijn. Daarnaast heeft elk CTO een multidisciplinair begeleidingsteam in dienst waarvan sportbonden afhankelijk zijn.

Alle partijen bezitten cultureel kapitaal. NOC*NSF is een soort kennisbank, waar CTO's en sportbonden expertise en kennis kunnen halen. NOC*NSF kan bijvoorbeeld het nationale beleid vergelijken met internationale bevindingen. Sportbonden beschikken over sportinhoudelijke kennis, zij hebben de expertise en kennis over een bepaalde sport in huis. De CTO's hebben in de laatste vijf jaar echter veel expertise en kennis opgedaan over de organisatie van de topsportprogramma's, waardoor hun cultureel kapitaal is toegenomen. Hiermee proberen zij betekenissen in het veld te beïnvloeden en een grotere machtspositie te verkrijgen.

Daarnaast bezitten alle partijen symbolisch kapitaal. NOC*NSF beschikt over autoriteit, omdat het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport het verdelen van de financiële middelen aan NOC*NSF heeft overgedragen. Hierdoor is het symbolisch kapitaal van NOC*NSF toegenomen. Om de financiële middelen te verdelen is een governance-model vastgesteld, waarbij ervoor is gekozen om financiële middelen toe te wijzen op basis van door sportbonden ingediende investeringsplannen. NOC*NSF beoordeelt die plannen en heeft daardoor symbolisch kapitaal. Sportbonden hebben daarnaast ook een status, als zijnde het bestaansrecht van NOC*NSF. De CTO's hebben echter ook belangrijk symbolisch kapitaal verworven als 'voortuitgeschoven post' van NOC*NSF. Zij zijn de uitvoeringsorganisatie van NOC*NSF, waardoor zij ook in naam van NOC*NSF een status hebben verworven. NOC*NSF heeft met behulp van de CTO's haar positie in het topsportveld vergroot, waardoor het kapitaal van NOC*NSF toeneemt. De machtsstrijd tussen de betrokken partijen wordt daardoor in belangrijke mate gevoerd over financiële middelen, expertise, kennis, controle en status.

Ten tweede komt in het theoretisch kader duidelijk naar voren welke topsportontwikkelingen op macro-, meso- en microniveau hebben plaatsgevonden. Hier vindt een continue interactieproces plaats, waarbij maatschappelijke ontwikkelingen (macroniveau) invloed hebben op de organisatie van topsport (mesoniveau) waardoor de individuele topsporter (microniveau) wordt beïnvloed. In dit onderzoek zijn meerdere partijen betrokken, waardoor met name de interactieprocessen op

mesoniveau zichtbaar worden. Hierdoor kunnen de onderliggende (machts)processen, mechanismen en heersende ideeën worden achterhaald.

Dit is met name te verklaren door de theorie van Foucault. Foucault (1980) onderscheidt twee soorten macht: soevereine macht en disciplinaire macht. Soevereine macht is macht die van bovenaf wordt opgelegd. NOC*NSF is in het bezit van soevereine macht, NOC*NSF kan namelijk van bovenaf besluiten nemen. De soevereine macht wordt zichtbaar in een tendens van professionalisering en centralisering (bijvoorbeeld de CTO's en HPS). Het centraliseren zorgt met name voor een machtsverschuiving, waarbij in dit geval NOC*NSF een grotere machtspositie lijkt te veroveren en top-down besluiten kan nemen. Desalniettemin probeert NOC*NSF steeds meer samen te werken. NOC*NSF probeert hiermee de soevereine macht te minimaliseren.

Disciplinaire macht wordt uitgeoefend door discourses, waarbij de machtigste discours macht uitoefent door normalisering en disciplineren en daarmee dominant wordt. In dit onderzoek komt de focus op de Top 10-ambitie sterk naar voren.

De Top 10-ambitie staat centraal in het Nederlandse topsportklimaat, waardoor het Nederlandse topsportklimaat ook naar de Top 10-ambitie wordt ingericht. Het topsportsysteem waar een talent zich in bevindt, wordt als 'normaal' gezien. Het talent zal er alles aan doen om zich binnen dit systeem te blijven bewegen, omdat het talent alleen met behulp van dit systeem een wereldprestatie kan leveren. Het systeem blijft hierdoor in stand, omdat dit wordt gepresenteerd als de enige mogelijkheid om een wereldprestatie neer te zetten (normalisering).

Resultaatgerichtheid, professionalisering, organisatorische complexiteit, urgentie en permanente beschikbaarheid/passie zijn de belangrijkste kenmerken van het Nederlandse topsportklimaat. Deze kenmerken ondersteunen de Top 10-ambitie en worden vanzelfsprekend verbonden met de organisatie van topsport (disciplineren). De Top 10-ambitie is de dominante discours en wordt door interactieprocessen op macro-, meso- en microniveau verankerd in de organisatie van topsport. De dominante discours is in de hele organisatie van topsport (sportbonden, CTO's en NOC*NSF) breed geïnstitutionaliseerd.

Het SPLISS-model speelt een belangrijke rol binnen het Nederlandse topsportklimaat, omdat het de voorwaarde voor een optimaal topsportklimaat schept (meso-niveau). Nederland heeft daardoor onder andere gekozen om te investeren in talentherkenning- en talentontwikkelingssystemen. Deze strategische beleidskeuze is mede tot stand gekomen door het SPLISS-model, want Nederland zou door gerichte investeringen op talentontwikkelingsprogramma's een voorsprong kunnen behalen ten aanzien van andere landen (De Bosscher et al., 2008). Daardoor komt in 2006 het masterplan Talentontwikkeling 2006-2010 uit, waarin talentontwikkelingsprogramma's verder worden ontwikkeld op basis van Meerjaren Opleidingsplannen en het verbeteren van de Nederlandse topsportinfrastructuur. Het SPLISS-model speelt een grote rol in de organisatorische context van het Nederlandse topsportklimaat, omdat dit ook heeft geleid tot de oprichting van de CTO's. De CTO's spelen in op verschillende pijlers uit het SPLISS-model, met name pijler 4 (talentidentificatie & -ontwikkeling), pijler 5 ((post) carrièreondersteuning) en pijler 6 (trainingsfaciliteiten) zijn prominent aanwezig op de CTO's.

In het beheersen van de verschillende onderdelen binnen het Nederlandse topsportklimaat, komt de veronderstelde maakbaarheid van topsport naar voren. Het rationalistische en functionalistische SPLISS-model wordt binnen het Nederlandse topsportklimaat als leidraad gevolgd, terwijl hier een aantal essentiële kritiekpunten voor zijn geformuleerd. Door de dominantie van het SPLISS-model raakt de individuele sportprestatie namelijk ondergeschikt aan de organisatorische en technische

ontwikkelingen van het topsportklimaat. Daarnaast veronderstellen de Bosscher et al. (2008) te weten hoe een optimaal topsportklimaat eruit zou moeten zien, terwijl hier geen eenduidig beeld over bestaat. Tot slot laat het optimaliseren van het topsportklimaat zich in de praktijk lastiger sturen, omdat verschillende machtsposities, visies en belangen een belangrijke rol spelen.

De CTO's hebben zich de afgelopen jaren echter tot een instituut binnen het Nederlandse topsportklimaat ontwikkeld. De CTO's spelen namelijk in op de verschillende kenmerken van het Nederlandse topsportklimaat, waaronder het verminderen van de organisatorische complexiteit van topsport door de verschillende partijen verbonden aan topsport onder één dak te brengen (centraliseren).

Resultaatgerichtheid, professionalisering, organisatorische complexiteit, urgentie en permanente beschikbaarheid in combinatie met passie hebben zich ontwikkeld tot 'heersende normen' binnen het Nederlandse topsportklimaat. Deze normen kunnen ook leiden tot uitsluiting, wanneer een individu of organisatie niet voldoet aan de regels en wetten die vanuit het huidige topsportsysteem worden gesteld. Uit de resultaten blijkt dat bij sportbonden wordt getwijfeld of zij aan de heersende normen van topsport kunnen voldoen. Sportbonden werken bijvoorbeeld met vrijwilligers, die niet voldoen aan de norm van professionalisering. Daarnaast bevinden sportbonden (m.n. technisch directeuren) zich veelal op afstand van de topsportprogramma's, waardoor zij niet kunnen voldoen aan de urgentie die binnen topsport centraal staat. Het is voor technisch directeuren moeilijk om snel te schakelen en zij staan niet 'met de voeten in de modder'. Technisch directeuren erkennen deze normen en proberen zich naar het 'normale' domein te bewegen door een inhaalslag. Zij proberen steeds meer aanwezig te zijn bij de topsportprogramma's op de CTO's.

Op dit moment voldoen de CTO-manager en prestatie-manager van NOC*NSF meer aan de heersende normen van topsport en met name de CTO-manager ervaart dit ook zo. Omdat zij aan de heersende normen voldoen delen ze zichzelf ook een grotere rol ten opzichte van de topsportprogramma's toe, namelijk het verbeteren van de topsportprogramma's en doen dit soms zelfs op de stoel van de technisch directeur van de sportbond of de prestatie-manager van NOC*NSF. De institutionele context wordt daardoor vormgegeven door processen van onder andere disciplineren en normalisering.

Tot slot kunnen de kenmerken die het Nederlandse topsportklimaat karakteriseren in verband worden gebracht met de theorie van Goffman (1961). Goffman omschrijft een totaalinstituut als 'an enclosed social system in which the primary purpose is to control all aspects of someone's life' (in Anderson, 2010, p. 58). Het centraliseren en professionaliseren van de organisatorische context met behulp van de CTO's leidt ertoe dat topsport steeds meer focust op 'controle' en 'beheersbaarheid'. Dit komt in de citaten duidelijk naar voren, bijvoorbeeld wanneer een respondent topsport beschrijft als 'ieder detail onder controle'. Door de topsporters op de CTO's te 'controleren' en te 'beheersen' komt een meer totalitair systeem tot stand, waarbij het belang van de topsporter ondergeschikt raakt aan het totalitaire systeem.

Binnen het totalitaire systeem 'topsport' zijn kritische geluiden aanwezig, maar de 'staf' (van de CTO's) bevindt zich in een dilemma. Een totaalinstituut bevat namelijk moeilijk verenigbare componenten, die ook binnen het Nederlandse topsportklimaat zichtbaar zijn. Op een efficiënte wijze de Top 10-ambitie verwezenlijken is namelijk de focus (organisatiedoelstelling/dominante discourse), terwijl dit in de praktijk de brede ontwikkeling van het talent beperkt (humaniteit). De kritische geluiden die aanwezig zijn, lijken geen plaats te krijgen binnen in het Nederlandse

topsportklimaat als totalitair systeem. De focus op de Top 10-ambitie is zo sterk, dat deze kritische geluiden worden ondergesneeuwd.

5.2. CTO-manager

In het topsportveld lijkt overeenstemming te zijn over de taken van de CTO-manager. De CTO-manager speelt daarbij in op de theorie van Wing Hong To et al. (2013), waarin de overtuiging heerst dat er door het snel uitdijende netwerk van actoren rond de topsporter meer coördinerende- en controlerende taken nodig zijn. De respondenten erkennen dat succesvol topsportmanagement kan leiden tot grotere topsportsuccessen, waarin een belangrijke rol voor de CTO-manager wordt weggelegd. De CTO-manager probeert op de coördinerende taken in te spelen door de topsportprogramma's optimaal te faciliteren en het multidisciplinaire team te begeleiden. Bovendien probeert de CTO-manager een organisatiecultuur te creëren, waarin effectieve communicatie en wederzijdse ondersteuning belangrijke factoren zijn. Dit komt overeen met een 'high performing environment' (Collins et al., 2013).

Over de positie van de CTO-manager met betrekking tot het controleren van de topsportprogramma's ten opzichte van de technisch directeur en NOC*NSF (m.n. prestatie-manager) bestaat nog onduidelijkheid én onenigheid. De partijen hebben hier namelijk een verschillende mening over. De CTO-manager deelt zichzelf een meer sporttechnische rol toe. De CTO-manager heeft in de afgelopen jaren veel kennis opgedaan en dit komt de topsportprogramma's ten goede. Het betrekken van een meer sporttechnische rol is in die zin dan ook een logische wens, omdat de CTO-manager hierdoor zijn (machts)positie vergroot. Daarbij lijkt de mate waarin een bepaalde partij zich met de topsportprogramma's mag 'bemoeien', te leiden tot het vergroten van zijn/haar (machts)positie.

De coach constateert ook een sporttechnisch gat, waardoor de coach ook coördinerende taken uit moet uitvoeren. De vraag is echter wie dit sporttechnische gat op de CTO's moet invullen. Is dit de rol van de CTO-manager of de rol van de technisch directeur? De CTO-manager vindt dat hij/zij dit moet doen, omdat de CTO-manager beter dan de technisch directeur aan de kenmerken van het Nederlandse topsportklimaat kan voldoen. In deze discussie worden de verschillende kapitaalvormen (o.a. symbolisch kapitaal – expertise en kennis) ingezet om het proces van betekenisgeving te beïnvloeden. Daarnaast hebben de CTO's zich in de afgelopen jaren ontwikkeld tot een instituut binnen het Nederlandse topsportklimaat, waarbij de CTO's steeds vanzelfsprekender worden verbonden aan de topsportbeoefening. Dit heeft consequenties voor de organisatorische context van topsport, waarin bepaalde actoren macht hebben en bepaalde actoren niet. Desalniettemin houdt NOC*NSF de faciliterende en sporttechnische rol liever gescheiden, omdat NOC*NSF veronderstelt dat de sporttechnische kennis bij sportbonden ligt.

Bovendien wordt de High Performance Service als obstakel ervaren. HPS kan worden gekarakteriseerd als de joker die NOC*NSF kan inzetten om over de autonomie van de CTO's heen te gaan. De CTO's organiseren namelijk alle specialistische begeleiding, maar NOC*NSF bepaalt of deze kwaliteit hoogwaardig genoeg is om een topsporter in voorbereiding op de Olympische of Paralympische Spelen te begeleiden. Hierdoor kan NOC*NSF de autonomie van de CTO's terzijde schuiven en zonder met de CTO's te overleggen, een specialist inzetten voor een bepaalde CTO-sporter. HPS verbreekt daardoor de 'eenheid' die op de CTO's wordt gecreëerd. Het creëren van een 'eenheid' komt overeen met aspecten van een totaalinstituut. Het multidisciplinaire team zorgt namelijk voor 'eenheid', omdat de topsporter in elk expertisegebied een bepaalde opleidingsroute

moet volgen. Deze efficiënte 'eenheid' kan een sportbond moeilijk creëren, waardoor de positie van de CTO-manager en de CTO's wordt versterkt.

5.3. Topsporter

Op de CTO's wordt veel aandacht besteed aan de combinatie topsport en onderwijs. Het wordt als een vanzelfsprekendheid gezien dat topsporters een duale carrière moeten aangaan, zodat zij aan het einde van hun topsportcarrière goed zijn opgeleid. In eerder beschreven onderzoek van Elling (2009) komt echter naar voren dat topsporters gedurende hun topsportcarrière bereid moeten zijn om offers te leveren op terreinen als opleidingen en het sociale leven. Hierdoor is het niet vanzelfsprekend dat beide te combineren zijn.

De vanzelfsprekendheid voor een duale carrière wordt volgens respondenten niet altijd bij topsporters geconstateerd. Zij verhuizen naar de CTO's om wereldkampioen te worden, waardoor onderwijs niet vanzelfsprekend centraal staat binnen de topsportcarrière. Onderwijs is daarentegen wel heel belangrijk, omdat het merendeel van de topsporters een baan nodig heeft om in het levensonderhoud na de topsportcarrière te voorzien. Onderwijs is daardoor een manier om meer afhankelijkheid te creëren van de topsportcarrière, wat een eenzijdige topsportidentiteit kan voorkomen.

De mate waarin onderwijs centraal wordt gesteld binnen het topsportprogramma, is veelal afhankelijk van de individuele houding van de coach ten opzichte van onderwijs. Hier bevinden zich echter grote attitudeverschillen, mede veroorzaakt door de prestatiegerichte topsportcultuur en de sterke focus op de Top 10-ambitie. Een coach wordt namelijk aangesteld om resultaten te behalen, maar ziet ook het belang van onderwijs voor de topsporter. De coach kan zich daardoor in een morele spagaat bevinden, waarin enerzijds de Top 10-ambitie behaald moet worden, maar hij/zij het belang van onderwijs voor de topsporter ook erkent. Het onderwijs centraal stellen kan echter haaks staan op het behalen van topsportprestaties, want door voorrang te geven aan het onderwijs kan de topsporter minder tijd besteden aan zijn topsportcarrière.

Wanneer een coach zich met name focust op de topsportprestatie, hebben ouders een hele belangrijke rol als bewaker van de topsporter. De ouder kan namelijk het 'mens' centraal stellen, waarin zowel de topsport maar ook het onderwijs aandacht verdient. De ouder is in dit opzicht de enige partij die de topsporter ervoor kan behouden om zich enkel te focussen op de topsport, want een ouder stelt het 'mens' centraal in plaats van de Top 10-ambitie. Het wordt echter niet als vanzelfsprekend ervaren om ouders binnen de CTO's te betrekken, in de praktijk zijn hier nog veel verschillende meningen over. Dit wordt mede veroorzaakt door de prestatiecultuur, waarin efficiëntie belangrijk is. Waar een CTO-manager de keuze maakt om zich bijvoorbeeld te concentreren op de kwaliteit van zijn organisatie, moet hij zich inzetten voor het betrekken van bijvoorbeeld honderd ouders.

Tot slot wordt het nazorg-traject door de respondenten als één van de verbeterpunten gezien, waarin zowel het talent als de topsporter moet worden geholpen. In theorie is het verantwoordelijkheidsbesef bij alle partijen aanwezig, maar wordt dit in de praktijk verschillend vormgegeven. Het beëindigen van een topsportcarrière is voor zowel het talent als de topsporter een moeilijk proces, waarbij het voor het talent misschien wel lastiger is om in het 'normale' leven op te pakken. Topsport begint namelijk al op een steeds jongere leeftijd in een organisatorische context waarin talenten veel opofferen om het wereldpodium te bereiken, dit is een proces van normalisering. Wanneer een talent besluit om zijn/haar topsportcarrière te beëindigen, valt hij/zij buiten de organisatorische context van topsport als totaalinstuut. Het leven van talenten heeft ook

jaren in het teken gestaan van topsport en het 'normale' leven oppakken is dan ook een enorme klus. Zij zijn immers niet bekend met het leven 'buiten' de topsport. Door de prestatiegerichte focus wordt de afbouw van de topsportcarrière vaak als minder interessant ervaren, want met deze begeleiding worden geen medailles meer behaald. Hierdoor wordt de ex-topsporter min of meer aan zijn/haar lot overgelaten. De focus op de Top 10-ambitie is zo groot, dat het de stemmen uitsluit die niet aan de Top 10-ambitie bijdragen. Binnen dit onderzoek worden namelijk wel kritische kanttekeningen gemaakt over de positie van de topsporter binnen de organisatorische context van het Nederlandse topsportklimaat, maar het systeem lijkt dit niet op te pakken door de sterke focus op de Top 10-ambitie. De term 'global sporting arms race' van Bottenburg (2009) komt daardoor redelijk dichtbij, omdat de focus op winst zeer sterk is en degene die hier niet aan bijdragen buitenspel worden gezet.

5.4. Toekomstperspectief

In de toekomst worden er verschillende ontwikkelingen verwacht. Allereerst zal sociale media een grotere rol krijgen waardoor de topsporter makkelijker te bereiken is. Daarnaast vreest men voor het vernieuwde sociale leenstelsel. Een topsportcarrière wordt hierdoor moeilijker te combineren met het onderwijs.

Daarnaast verwacht men dat topsportbeoefening op een steeds jongere leeftijd zal beginnen. Deze trend wordt noodzakelijk geacht om de Top 10-ambitie te realiseren in een wereldwijde medaillewedloop. Dit zorgt er echter voor dat het talent steeds eerder in een 'keurslijf' wordt gedrukt, waarbij het systeem steeds radicaler wordt én wordt ingericht op een monomane/prestatiegerichte focus op topsport. Hierdoor komt eerder een eenzijdige topsportidentiteit tot stand, waarbij talenten het steeds langer vol moeten houden om alles in het teken van topsport te zetten.

Daarnaast wordt de positie van sportbonden in twijfel getrokken. Het is voor enkele sportbonden steeds lastiger om aan de normen van topsport (o.a. professionaliteit) te voldoen. Wanneer sportbonden niet aan de normen kunnen voldoen, wordt het lastiger om de sportresultaten te realiseren ten behoeve van de Top 10-ambitie.

Tot slot hebben de CTO's in het huidige tijdperk al de faciliterende rol voor de topsportprogramma's van sportbonden overgenomen. De vraag is of deze tendens zich in de toekomst door zal zetten. Sportbonden kunnen enerzijds een sterkere positie innemen door zich te richten op een duidelijke visie en de regierol voor de topsportprogramma's naar zich toe trekken. Maar de CTO's kunnen in de toekomst ook meer sporttechnische taken van de sportbonden overnemen. Topsport heeft zich namelijk al gedeeltelijk afgezonderd van de sportbonden, door de faciliterende rol op de CTO's te beleggen. Wellicht dat dit zich in de toekomst verder zal uitbreiden als sportbonden niet meer aan de normen van topsport kunnen voldoen. Sportbonden komen daardoor steeds meer buiten spel te staan wat de ontwikkeling van de topsporter betreft.

Het centraliseren en professionaliseren van topsport binnen één topsportorganisatie kan echter ook voor problemen zorgen. Hierdoor zal namelijk meer macht bij één partij terecht komen, waardoor er steeds meer een totalitair systeem ontstaat. In dit systeem raakt het individu ondergeschikt aan het systeem. Hierdoor bestaat de kans dat kritische kanttekeningen met betrekking tot het Nederlandse topsportklimaat nog verder worden ondergesneeuwd.

6. CONCLUSIE, DISCUSSIE & AANBEVELINGEN

In dit laatste hoofdstuk wordt een antwoord geformuleerd op de drie deelvragen en de centrale onderzoeksvraag. Deze antwoorden vormen de conclusie van dit onderzoek. Tot slot sluit dit hoofdstuk af met een discussie en aanbevelingen.

6.1. Conclusie

6.1.1. Deelvraag 1

- Hoe heeft het topsportklimaat zich de afgelopen twintig jaar ontwikkeld? (literatuur)

Het Nederlandse topsportklimaat is de afgelopen twintig jaar drastisch veranderd. Dit heeft allereerst te maken met de gewijzigde houding van de overheid ten opzichte van topsport. Het topsportbeleid komt nadrukkelijk op de politieke agenda, waarbij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport zich in 2005 achter de Top 10-ambitie van sportbonden en NOC*NSF schaart. Waar topsport voorheen een hobby en individuele ontplooiingsmogelijkheid was én op geen enkele manier moest worden gezien als een poging om het nationaal prestige op te vijzelen, legitimeert het kabinet hedendaags de toenemende investeringen door juist te wijzen op de (veronderstelde) bijdrage van topsport aan de nationale trots en internationale uitstraling (macroniveau).

De toenemende topsportinvesteringen hebben in een mondiale medaillewedloop geresulteerd, waarin landen door gericht topsportbeleid het topsportsucces proberen te beïnvloeden. Door de toenemende concurrentie is het voor landen echter steeds lastiger geworden om zich te onderscheiden in het topsportbeleid ten opzichte van andere landen. Men spreekt van een dominant topsportmodel met lichte variaties tussen toonaangevende sportlanden. Eén van de dominante modellen is het SPLISS-model, waar ook Nederland gebruik van maakt. Door gerichte investeringen op talentontwikkelingsprogramma's (pijler 4) zou Nederland een voorsprong kunnen behalen ten opzichte van andere landen. In Nederland zijn daardoor, op basis van het masterplan Talentontwikkeling 2006-2010, CTO's opgericht waardoor topsportprogramma's van sportbonden zo effectief en efficiënt mogelijk ondersteund kunnen worden (mesoniveau).

De CTO's spelen in op een aantal factoren die voorheen zorgde voor de meeste uitval van talenten: de combinatie sport en studie, toenemende reistijden, het gebrek aan goede trainingsfaciliteiten, begeleiding voor stagnerende prestatieontwikkeling en overbelasting en blessures. Op de CTO's is het mogelijk om op één locatie fulltime te trainen, te studeren en te wonen waarbij de reistijden minimaal zijn. Sporters ontvangen op de CTO's volwaardige specialistische begeleiding, die door topsporters ook wordt gewaardeerd (microniveau).

Het Nederlandse topsportklimaat is de afgelopen twintig jaar verder geprofessionaliseerd, waarbij alles in het teken staat van de Top 10-ambitie. De sterke focus op de Top 10-ambitie kan er echter voor zorgen dat de bredere ontwikkeling van de topsporter (bijv. duale carrière) in het gedrang komt. De CTO's spelen hier op in door de combinatie zo goed mogelijk te organiseren, maar desalniettemin vraagt een topsportcarrière veel van een topsporter. Wanneer alles in het teken van de topsportcarrière staat, schuilt het gevaar voor een eenzijdige topsportidentiteit, waardoor topsporters worstelen met het leven 'na' de topsportcarrière.

6.1.2. Deelvraag 2

- Welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft de CTO-manager binnen het Nederlandse topsportklimaat? (data)

De CTO-manager heeft vier hoofdtaken en –verantwoordelijkheden, waarbij het per CTO verschilt of de CTO-manager deze taken zelf uitvoert óf dit naar zijn/haar werkorganisatie delegeert.

De oorspronkelijke taak van de CTO-manager is het faciliteren van de topsportprogramma's op de CTO's. Hiervoor moet de CTO-manager verschillende partijen betrekken en enthousiasmeren om de topsportbeoefening met de bijbehorende collectieve voorzieningen mogelijk te maken. Een tweede taak van de CTO-manager is het bevorderen van de kennisdeling tussen de verschillende topsportprogramma's en de kennis van de nationale topsportprogramma's over te brengen naar de regionale talentontwikkelingsprogramma's. Een derde belangrijke taak van de CTO-manager het monitoren van de kwaliteit van de specialistische begeleiding, zodat de CTO's specialistische begeleiding op het hoogste niveau kunnen aanbieden. Hiervoor is het belangrijk dat de CTO-manager een goede relatie met de coach heeft, want de coach werkt tenslotte elke dag met het multidisciplinaire team. Tot slot is het aan de CTO-manager om het afbreukrisico te bepalen. De CTO-manager is immers eindverantwoordelijk voor de organisatie en bepaalt, in samenwerking met de sportbond en NOC*NSF, welke vervolgstappen er gevolgd moeten worden bij problemen.

Over de bevoegdheid van de CTO-manager bestaat nog onduidelijkheid én onenigheid. Naast bovengenoemde hoofdtaken en –verantwoordelijkheden schrijven de CTO-manager en coach de CTO-manager een meer sporttechnische rol toe, waarbij de CTO-manager taken van de technisch directeur en/of prestatie manager van NOC*NSF in enkele gevallen overneemt. De CTO-manager heeft in de afgelopen vijf jaar veel kennis opgedaan om de topsportprogramma's ook sporttechnisch te ondersteunen en volgens deze respondenten zou het zonde zijn om niet van deze kennis gebruik te maken. NOC*NSF en technisch directeuren vinden dit daarentegen niet een functie die aan de CTO-manager moet worden toebedeeld. Zij vinden dat de sporttechnische kennis bij de sportbonden ligt en deze niet door een CTO-manager kan worden ingevuld. Dat de huidige CTO-managers over deze kennis beschikken, betekent niet dat dit een hoofdtaak of –verantwoordelijkheid van de CTO-manager moet worden.

Tot slot heeft de CTO-manager ook een politieke functie, waarin de CTO-manager tussen verschillende partijen manoeuvreert. De CTO-manager wordt beïnvloed door politieke aspecten (o.a. macht en beïnvloeding), die altijd een rol blijven spelen in de functie van CTO-manager.

6.1.3. Deelvraag 3

- Wat verwachten de geïnterviewde van de veranderde contexten voor de toekomstige rol van de CTO-manager? (data)

De geïnterviewden verwachten in de toekomst verschillende ontwikkelingen. Er zijn twee ontwikkelingen die het meeste invloed hebben op de toekomstige rol van de CTO-manager.

Allereerst zal topsportbeoefening zich in de toekomst op een steeds jongere leeftijd concentreren. Dit betekent dat steeds jongere talenten op de CTO's zullen komen, waardoor de ondersteuning op sociaal-maatschappelijke niveau op de CTO's verder zal moeten toenemen. Op dit moment starten topsporters met een gemiddelde leeftijd van 15 à 16 jaar op de CTO's. Zij kunnen zich in tegenstelling

tot 12- of 13-jarige zelfstandiger bewegen. Dit betekent dat de CTO-manager wellicht meer gastgezinnen moet creëren, meer moet investeren in de begeleiding van de huisvesting, maar ook de combinatie topsport en onderwijs verder moet optimaliseren. Dit is namelijk een belangrijke voorwaarde om na een topsportcarrière te voorzien in het levensonderhoud én de topsporter te behoeden voor een eenzijdige topsportidentiteit.

Daarnaast verwachten enkele partijen (m.n. CTO-managers en coaches) dat topsport in de toekomst wordt afgezonderd van sportbonden, omdat sportbonden niet voldoen aan de heersende normen van topsport (o.a. professionalisering, organisatorische complexiteit, urgentie). Dit zou het behalen van de Top 10-ambitie belemmeren. Wanneer topsport van sportbonden wordt gescheiden, zal de CTO-manager eventueel een meer sporttechnische rol kunnen bekleden door gezamenlijk met de coach en de prestatie-manager van NOC*NSF het topsportprogramma te optimaliseren. Desalniettemin ziet met name NOC*NSF meer in een sporttechnische functie naast de CTO-manager. Hierdoor zal de functie van CTO-manager niet veranderen, maar wordt er wel een nieuwe sporttechnische functie op de CTO's belegd.

6.1.4. Hoofdvraag

- Welke betekenissen worden gegeven aan de CTO-manager binnen het Nederlandse topsportklimaat?

De beantwoording van bovenstaande deelvragen geeft de belangrijkste conclusies van het onderzoek weer, daarom zal deze paragraaf zich toespitsen tot een algemene conclusie van het onderzoek naar de betekenissen van de CTO-manager binnen het Nederlandse topsportklimaat.

De CTO-manager geeft uitvoering aan het Nederlandse topsportbeleid. De CTO-manager verzorgt de dagelijkse trainingssituatie van de topsportprogramma's, waarbij deze zo'n hoogwaardig mogelijke kwaliteit proberen te handhaven. Daarnaast geeft de CTO-manager zijn kennis door uit de praktijk, zodat sportbonden en NOC*NSF hier beleid op kunnen baseren. De CTO-manager bekleedt dus een positie waarin hij/ zij de beleidsmatige context en de context van de topsporter kan samenbrengen, door informatie uit de praktijk door te geven aan bijvoorbeeld sportbonden en NOC*NSF.

Daarnaast wordt de CTO-manager, naast zijn oorspronkelijke faciliterende rol, door een aantal respondenten ook een meer sporttechnische rol toebedeeld. De CTO-manager kan de topsportprogramma's van sportbonden, wanneer zij deze zelf niet optimaal kunnen ondersteunen en daardoor niet voldoen aan de heersende normen van topsport, sporttechnisch ondersteunen.

6.2. Discussie

In deze paragraaf worden de discussiepunten, die naar aanleiding van het onderzoeksproces naar voren kwamen, uiteengezet.

Dit onderzoek heeft zich op verschillende betrokken partijen gericht, partijen die allemaal invloed hebben op de betekenis van de CTO-manager. In eerste instantie werd bij de sportbond alleen de technisch directeur betrokken, maar naarmate het onderzoek vorderde is ook de coach als actor binnen de sportbond betrokken. Binnen NOC*NSF zijn echter alleen de manager Topsport en beleidsmedewerkers betrokken, terwijl de prestatie managers van NOC*NSF ook veel invloed hebben op de organisatorische context van het Nederlandse topsportklimaat. Het zou interessant zijn om de betekenissen van de prestatie managers van NOC*NSF naast de betekenissen van de CTO-managers in het huidige onderzoek te leggen. Daarnaast zou het ook interessant zijn om topsporters en ouders in het onderzoek te betrekken. Dit laat mogelijk andere perspectieven op het Nederlandse topsportklimaat zien, omdat deze partijen mogelijk andere belangen hebben dan bovengenoemde partijen.

Eén CTO vervult al een meer sporttechnische rol ten opzichte van twee topsportprogramma's. Het is interessant om de ontwikkeling van deze topsportprogramma's te volgen. Allereerst omdat de CTO-managers ervan overtuigd zijn dat dit de optimale constructie is voor de topsportprogramma's. Daarnaast omdat NOC*NSF dit niet ziet als een optimale constructie en alleen in uiterste gevallen kiest voor deze oplossing. Het zal daarom interessant zijn om te volgen hoe deze topsportprogramma's zich ontwikkelen, wat is de mening van de sportbond, maar vooral hoe de talenten en topsporters deze situatie ervaren?

Tot slot spelen machtsprocessen een belangrijke rol binnen dit onderzoek, die van invloed kunnen zijn op de onderzoeksresultaten. Het kan voor sportbonden bijvoorbeeld lastig zijn om aan te geven dat NOC*NSF verkeerd handelt, omdat zij financieel afhankelijk zijn van NOC*NSF. Daarentegen kan het voor NOC*NSF moeilijk zijn om aan te geven dat sportbonden overbodig zijn in de topsportbeoefening. NOC*NSF is tenslotte een ledenorganisatie van sportbonden en zonder sportbonden heeft NOC*NSF geen bestaansrecht. Hoewel de vertrouwelijkheid binnen dit onderzoek telkens is benadrukt, kan het een barrière zijn waardoor sociaal-wenselijke antwoorden mogelijk de onderzoeksresultaten hebben beïnvloed.

6.3. Aanbevelingen

Hoewel dit onderzoek zich richtte op de betekenissen van de CTO-manager binnen het Nederlandse topsportklimaat, worden in deze laatste paragraaf een aantal aanbevelingen gedaan richting NOC*NSF.

1. Wees voorzichtig met centraliseren.

De organisatorische context van topsport richt zich sterk op de Top 10-ambitie. De CTO's veronderstellen efficiëntie en effectiviteit te realiseren, maar centraliseren kan ook enkele gevaren met zich meebrengen. Door de topsportprogramma's onder één topsportinstituut onder te brengen, wordt ook een machtsverschuiving verwacht. De macht komt daardoor bij één topsportinstituut te liggen, waardoor de kans groter is dat gemarginaliseerde stemmen worden ondergesneeuwd. Door de macht over verschillende instituten te verdelen, kan dit worden beperkt. Wellicht is het daarnaast mogelijk om een 'advocaat van de duivel' in te stellen, zodat de kritische geluiden een plek kunnen krijgen en deze 'advocaat van de duivel' op de gevaren van een te sterke focus op de Top 10-ambitie kan duiden.

2. Stimuleer de samenwerking tussen de CTO's en de High Performance Services (HPS).

Alle respondenten ervaren een spanning met betrekking tot de High Performance Services. Zij beseffen dat er altijd een niveauverschil tussen experts bestaat, maar ervaren nu een 'gat' in de specialistische begeleiding. De respondenten geven twee aanbevelingen. Allereerst zou de HPS-expert contact kunnen zoeken met de CTO-expert, zodat de CTO-expert de HPS-expert kan inlichten over de ontwikkeling van de topsporter. Daarnaast zou de CTO-expert mogelijk verder betrokken kunnen worden tijdens het HPS-traject, zodat de CTO-expert kennis kan opdoen en dit mee kan nemen binnen de CTO-begeleiding. Hierdoor wordt het niveau op de CTO's verhoogd.

3. Formaliseren van de inhoudelijke verantwoording van de CTO-manager voor een betere samenwerking.

De CTO-manager ontvangt een omvangrijk bedrag voor de ondersteuning van de topsportprogramma's. De CTO-manager legt een financiële verantwoording af voor het budget wat hij/ontvangt. Aangezien de CTO-manager een omvangrijk bedrag ontvangt, zou NOC*NSF wellicht kunnen overwegen om naast de financiële verantwoording ook de inhoudelijke verantwoording te formaliseren ten aanzien van het functioneren van de CTO-manager. Hierdoor kan de CTO-manager eerder inspelen op eventuele verbeterpunten, want zij ontvangen dan immers formele feedback.

4. Technisch directeuren-klas ook voor de CTO-manager van toepassing?

Eén van de respondenten gaf aan zich graag verder te ontwikkelen als CTO-manager door middel van het participeren in een technisch directeuren-klas of zich eventueel in Europees verband verder op te leiden. Het participeren in een technisch directeuren-klas kan gezien de samenwerking met sportbonden en NOC*NSF van grote bijdrage zijn. Daarnaast kan de CTO-manager door het participeren in een technisch directeuren-klas wellicht beter inspelen op een eventuele sporttechnische rol.

7. LITERATUURLIJST

- Algemene Rekenkamer (2008). *Topsport in Nederland*. Den Haag: Algemene Rekenkamer.
- Anderson, E. (2010). *Sport, Theory and Social Problems. A Critical Introduction*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Bayle, E. & Robinson, L., (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport, *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249-268.
- Berndt, T. (2014). *De houdgreep van Judo Bond Nederland*. Utrecht: Utrechtse School voor Bestuur- en Organisationswetenschappen.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Bogerd, J. (2010). Twee kanten van de medaille. Utrecht: Utrechtse School voor Bestuur- en Organisationswetenschappen.
- Bosscher, V. de, Knop, P. de & Bottenburg, M. van (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. (2006). A conceptual framework for analysing sports policy factors leading to international sporting success. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 185-215.
- Bosscher, V. de, Knop, P. de, Bottenburg, M. van, Shibli, S. & Bingham, J. (2009) Explaining international sporting success: An international comparison of elite sport systems and policies in six countries. *Sport Management Review*, 12(3), 113-136.
- Boterenbrood, K. (2013). *Het topsportklimaat van het team Jong Oranje (langebaanschaatsen)*. Utrecht: Utrechtse School voor Bestuur- en Organisationswetenschappen.
- Bottenburg, M. van & Bosscher, V. de (2011). *Is succes maakbaar? Een internationaal-vergelijkend onderzoek naar Sport Policy factors Leading to International Sporting Success (SPLISS)*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Bottenburg, M. van (2000). *Het topsportklimaat in Nederland*. 's-Hertogenbosch: Dioptr.
- Bottenburg, M. van (2008). Topsport. In: K. Breedveld & C. Kamphuis (red.), *Rapportage Sport 2008* (pp. 257-279). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Bottenburg, M. van (2009). *Op jacht naar goud. Het topsportklimaat in Nederland, 1998-2008*, Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Bottenburg, M. van, Bosscher, V. de, Knop, P. de, Shibli, S. & Bingham, J. (2006). Topsport. In: K. Breedveld & A. Tiessen-Raaphorst (red.), *Rapportage Sport 2006* (pp. 269-294). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Bottenburg, M. van, Dijk, B. van, Elling, A. & Reijgersberg, N. (2012). Success or failure? Trends in the Dutch elite sport climate from an elite sport policy perspective and a public policy perspective. In B. Søren & K. Morten (eds.), *Proceedings of the 20th Conference of the European Association for Sport Management (EASM conference)* (pp. 224-225). Aalborg, Denmark: University College of Northern Denmark (UCN).
- Bottenburg, M. van, Dijk, B., Elling, A. & Reijgersberg, N. (2011). *Bloed, zweet en tranen - en een moment van glorie. 3-meting topsportklimaat in Nederland*. Nieuwegein: Arko Sports Media.

- Bottenburg, van M. (2013). Om de sport verenigd: instituties en organisaties in de sportwereld. In: J.W. Duyvendak, C. Bouw, K. Gërkhani & O. Velthuis (eds.), *Sociale kaart van Nederland. Over instituties en organisaties* (pp. 223-238). Den Haag: Boom Lemma.
- Bourdieu, P. (1990). Structures, habitus, practices. In: P. Bourdieu (Ed.), *The logic of practice* (pp. 52–65). Cambridge, MA: Stanford University Press.
- Claringbould, I., Knoppers, A. & Jacobs, F. (2015). Young athletes and their coaches: disciplinary processes and habitus development. *Leisure Studies*, 34(3), 319-334.
- Collins, D., Trower, J. & Cruickshank, A. (2013). Coaching high performance athletes and the pigh performance team. In: P. Sotiriadou & V. de Bosscher (2013). *Managing High Performance Sport*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Dale, K. & Burrell, G. (2008). *The spaces of organisation & the organisation of space. Power, Identity & Materiality at Work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Deetz, S. (2000). Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. In: P. Frost, A. Lewin, & R. Daft, *Talking about Organization Science* (pp. 123-152). London: SAGE Publications.
- Dijk, B., Bosscher, V. de & Bottenburg, M. van (2015). Topsportbeleid in relatie tot prestaties. In: Tiessen-Raaphorst (red.), *Rapportage Sport 2015* (pp. 224-247). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Edwards, A., & Skinner, J. (2009). *Qualitative research in sport management*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Elling, A. (2009). Afscheid nemen van topsport. In: Bottenburg, M. van (red.) (2009) *Op jacht naar goud. Het topsportklimaat in Nederland 1998-2008*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Elling, A., Reijgersberg, N., Hakkers, R. & Koolmees, R. (2014). *Een kwetsbare balans: Coaches en andere CTO-actoren over pedagogisch verantwoorde talentontwikkeling*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Elling, A., Reijgersberg, N., Hakkers, S. & Koolmees, R. (2014). *Een Kwetsbare Balans: Talentcoaches en andere CTO-actoren over pedagogisch verantwoorde talentontwikkeling*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Ferkins, L. & Van Bottenburg, M. (2013). The governance of high performance sport. In: P. Sotiriadou & V. de Bosscher (2013). *Managing High Performance Sport*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Ferkins, L., Shilbury, D. & McDonald, G. (2005). The role of the board in building strategic capability: towards an integrated model of sport governance research, *Sport management review*, 8(3), 195-225.
- Fletcher, D. & Arnold, R. (2011). A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23, p. 223-242.
- Fletcher, D. & Wagstaff, C. R. D. (2009). Organizational psychology in elite sport: Its emergence, application and future. *Psychology of Sport and Exercise*, 10, p. 427-434.
- Foucault, M. (1980). Truth and power. In: C. Gordon (Ed.), *Power/knowledge: Selected interviews and other writings 1972–1977* (pp. 109–133). London: Tavistock.
- Foucault, M. (1988). *Technologies of the Self: A Seminar with Michel Foucault*. Massachusetts: University of Massachusetts Press.

- Foudraïne, J. (2012). *Bedrijfsvoering van de Rijksoverheid – Bedrijfsvoering is de wegwijzer naar een efficiëntere en effectievere Rijksoverheid*. Rotterdam: Rotterdam School of Management.
- Gallagher, M. (2008). Foucault, Power and Participation. *International Journal of Children's Rights*, 16, p. 395-406.
- Goffman, E. (1961). *Asylums. Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates*. Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books.
- Houlihan, B. (2013). Commercial, political, social and cultural factors impacting on the management of high performance sport. In: P. Sotiriadou & V. de Bosscher (2013). *Managing High Performance Sport*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Hoye, R & Cuskelly, G (2007). *Sport Governance*. Oxford: Elsevier.
- Klandermans, P.G. & Seydel, E. (1996). *Overtuigen en activeren. Publieksbeïnvloeding in theorie en praktijk*. Assen: van Gorcum.
- Knoppers, A. (2014, 5 januari). *Kwalitatieve onderzoeksvaardigheden 2014*. Utrecht: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap.
- Kelk, C. (1983), De noodzakelijke zelfstandigheid van de Psychiatrische Observatiekliniek van het Gevangeniswezen. Het 'Utrechtse' fundament. *Trema*, p. 75-89.
- Laberge, S. & Kay, J. (2002) Pierre Bourdieu's sociocultural theory and sport practices. In: Maguire, J. en Young, K. (eds). *Theory, Sport & Society*. (pp. 239-263) Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Luijt, R., Reijgersberg, N. & Elling, A. (2009). Alles voor de sport!?! (gestopte) Sporttalenten en hun ouders over de investeringen, opbrengsten en offers. 's-Hertogenbosch: Mulier Instituut.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (1999) *Kansen voor topsport: het topsportbeleid van de Rijksoverheid*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2005). *Tijd voor sport – Bewegen, Meedoen en Presteren*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2006). *Samen voor sport*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- Najam, A. (2000). The Four C's of Third Sector Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity, and Co-optation. *Nonprofit Management & Leadership* (10)4, p. 375-396.
- NOC*NSF (2001). *Topsport bedrijven: programma voor prestaties: topsportbeleidsplan 2001-2004*. Arnhem; NOC*NSF Topsport.
- NOC*NSF (2004). *Sportagenda 2005-2008*. Papendal: NOC*NSF.
- NOC*NSF (2006). *Masterplan Talentontwikkeling 2006-2010*. Papendal: NOC*NSF.
- NOC*NSF (2011). *Sportagenda 2013 – 2016*. Papendal: NOC*NSF.
- Pouw, D. (1999). *50 jaar nationaal sportbeleid. Van vorming buiten schoolverband tot breedtesport*. Tilburg: Tilburg University Press.
- Reimerink, R. & Wellen, M. (2010). *Draait alles om goud?* Utrecht: Utrechtse School voor Bestuur- en Organisationswetenschappen.
- Richardson, R. (2011). Out of the Closet? Defensie en haar worsteling met ongewenst gedrag. *Carré*, 2011, p. 8-11.

- Sotiriadou, P. & de Bosscher, V. (2013). *Managing High Performance Sport*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Sotiriadou, P. (2011). Improving the practicum experience in sport management: a case study. *European Sport Management Quarterly*, 11(5), 525-546.
- Thorpe, R. & Holloway, J. (2008). The Characteristics of Performance Management Research – Implications and Challenges. In: R. Thorpe & J. Holloway. *Performance Management: multidisciplinary perspectives*. London: Palgrave.
- Vos, J.J. (15 februari 2014). *Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB)*. TNO Management Consultants BV.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Wetenschapsfilosofie (2015, 31 mei) Theorie van Foucault. Geraadpleegd via: <http://artikelen.foobie.nl/werk-opleiding/wetenschapsfilosofie>. (31 mei 2015).
- Wing Hong To, W., Smolianov, P. & Semotiuk, D.M. (2013). Comparative high performance sports models. In: P. Sotiriadou & V. de Bosscher (2013). *Managing High Performance Sport*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Wylleman, P., Reints, A. & De Knop, P. (2013). A developmental and holistic perspective on athletic career development. In: P. Sotiriadou & V. de Bosscher (2013). *Managing High Performance Sport*. Abingdon, Oxon: Routledge.

8. BIJLAGEN

8.1. Bijlage 1 - Topiclijst

Introductie:

- Voorstellen en doel van het interview uitleggen.
- Toestemming vragen voor audio-opname.
- Waarborging van de anonimiteit/vertrouwelijkheid benadrukken.
- Geïnterviewde zichzelf kort laten voorstellen (o.a. vooropleiding).

CTO's:

- Hoe zijn de CTO's tot stand gekomen?
- Hoe wordt de organisatie op de CTO's vormgegeven (o.a. organisatie-breed, topsportprogramma's)?
- Op welke manier kan het doel van het CTO het beste worden beschreven?

CTO-manager:

- Welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft de CTO-manager m.u.v. de organisatie van de topsportprogramma's? Hoe wordt dit ervaren?
- Welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft de CTO-manager m.b.t. de organisatie van de topsportprogramma's? Welke positie bekleedt de CTO-manager t.o.v. specialistische expertteam en de coach? Hoe vindt u dat dit gaat?
- Komen die taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden overeen met andere CTO-managers? Zo nee, hoe komt dat?
- Wat is naar uw mening het belangrijkste dat de CTO-manager moet kunnen of doen?
- Wat is naar uw mening het slechtste dat de CTO-manager zou kunnen doen?
- Wat is het leukste om in de functie van CTO-manager mee te maken?
- Wat is het meest vervelende om in de functie van CTO-manager mee te maken?
- Hoe wordt het CTO/CTO-manager gefinancierd? Wat is de mogelijke consequentie daarvan voor sporters?
- Hoe legt de CTO-manager verantwoording af voor zijn/haar functioneren?
- Welke personen/organisaties hebben het meeste invloed op uw functioneren? Op wat voor manier wordt er invloed uitgeoefend? Hoe ervaar je deze invloed (positief of negatief)?
- Wat zou je eventueel willen verbeteren aan de functie van CTO-manager?

Topsportklimaat:

- Welke personen/organisaties zijn het meest nauw betrokken bij het topsportklimaat? Welke invloed hebben zij? Zou je daar iets aan willen veranderen?
- Op welke manier beïnvloeden de CTO's het Nederlandse topsportklimaat? Welke invloed heeft de CTO-manager? Wat vindt daarvan?
- Welke rol speelt NOC*NSF t.o.v. de CTO's? Hoe ervaar je deze rol van NOC*NSF? Welke rol speelt NOC*NSF t.o.v. de CTO-manager?
- Ken je voorbeelden van landen waar de organisatie van de topsportprogramma's beter wordt georganiseerd? Zo ja, wat is er beter georganiseerd?

Sociaal-maatschappelijke ontwikkeling talent/topsporter:

- Welke visie heb je t.o.v. topsport? Op welke manier heb je deze visie ontwikkeld?
- Welke visie heb je m.b.t. talentontwikkeling?
- Welke ondersteuning/mogelijkheden kan het CTO bieden voor de voorbereiding op een maatschappelijke carrière? Wat is daarin de rol van de CTO-manager?
- Wie neemt op het CTO de verantwoordelijkheid voor de persoonlijke ontwikkeling van sporters? Kom je talenten/topsporters tegen die persoonlijke problemen hebben? Waardoor worden die veroorzaakt? Wat is daarin de rol van een CTO? Wat is daarin jouw rol?
- Welke partijen betreft de CTO-manager bij beslissingen rondom sporters? Hoe worden ouders betrokken? Hoe wordt dat ervaren?
- Hoe gaat het CTO om met sporters die hun topsportcarrière beëindigen? Wat is daarom jouw rol? Wat vind je daarvan?

Toekomst:

- Hoe heeft het topsportklimaat zich de afgelopen 20 jaar naar uw idee ontwikkeld?
- Op welke manier verwacht je dat het topsportklimaat zich verder ontwikkeld? Wat ligt hier aan ten grondslag?
- Wat verwacht u van de CTO-manager in de toekomst? Hoe zal die rol veranderen? Waarom?
- Welke invloed heeft dit op het talent/topsporter? Welke invloed heeft dit op het functioneren van de CTO-manager?
- Als je ongelimiteerd een pot geld zou hebben om in te zetten voor het topsportklimaat, wat zijn dan de eerste paar dingen die je zou aanpakken? Waarom en op welke manier?

Afsluiten:

- Heeft u zelf nog toevoegingen? Dingen die in verband met dit onderzoek mogelijk belangrijk zijn om te vermelden.
- Bedanken voor zijn/haar tijd.
- Vragen of eventuele vervolgvragen later nog gesteld kunnen worden (telefonisch/per e-mail).
- Eventueel contactgegevens uitwisselen.