

Samen naar de Top



~Afstudeerscriptie vrijetijdwetenschappen~

Een onderzoek naar de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden ten behoeve van topsporters en talenten in Noord-Brabant en de rol van het Olympisch Netwerk Brabant in deze samenwerking

S.J.M. van der Ham
581283

Universiteit van Tilburg

“Samenwerking maakt mogelijk wat alleen niet had gekund.”
(Gemeente Eindhoven)

“Investeren in topsport moet iets zijn waar je in gelooft.”
(Handbalbond)

Begeleiders: Dr. J. van Uden
Universiteit van Tilburg
Departement Vrijetijdwetenschappen

Dr. Ir. H. van der Poel
Universiteit van Tilburg
Departement Vrijetijdwetenschappen

Sportservice Noord-Brabant &
Olympisch Netwerk Brabant
J. Kuipers

Voorwoord

Hier ligt mijn scriptie dan. Na bijna 5 jaar rond ik mijn studie vrijetijdwetenschappen aan de Universiteit van Tilburg af. Ik heb met veel plezier aan deze scriptie gewerkt en mag wel zeggen dat ik trots ben op het resultaat. Het heeft een beetje langer geduurd dan gepland, maar laten we het erop houden dat dat onderdeel van een leerproces was.

Ik wil bij deze mijn afstudeerbegeleider Jacco van Uden bedanken voor zijn inzet en hulp tijdens mijn onderzoek en het schrijven van mijn scriptie. Helaas heeft hij de laatste fase van mijn afstuderen niet meegemaakt vanwege nieuwe baan.

Ook zijn vervanger, Hugo van der Poel, ben ik dankbaar voor de hulp die hij mij in de afronding van mijn scriptie heeft geboden.

Daarnaast gaat mijn dank uit naar Sportservice Noord-Brabant voor het onderzoek dat ik voor het Olympisch Netwerk Brabant heb kunnen doen en de stage die ik heb gelopen. De stage heb ik met veel plezier gedaan en ik heb veel geleerd over het 'echte werklevens', de omgang met andere mensen en mijzelf. Ik heb leuke ervaringen opgedaan die ik in de toekomst zeker kan gebruiken. In het bijzonder wil ik Peter Galle, Jos Kuipers, Baukje Ummels en Daan Bemelmans bedanken voor hun begeleiding bij mijn afstudeeronderzoek en stage. Ik heb veel van hen veel geleerd. Hopelijk kan ik met hulp van het Olympisch Netwerk Brabant de resultaten van mijn scriptie gaan gebruiken om een verandering op gang te brengen.

Tot slot wil ik de vijftien respondenten van mijn onderzoek bedanken voor de tijd die zij hebben genomen om mijn vragen te beantwoorden. Met name wil ik dhr. Dollekens, mevr. Van Oorschot, dhr. Verkammen, dhr. Spaai en dhr. Zijerveld bedanken voor de tijd en moeite die zij hebben besteed aan het bekritisieren van de conclusies, waardoor ik de mogelijkheid had deze te verdiepen.

Maar ook zonder de steun van mijn vriend en familie was mijn scriptie niet geworden tot wat het nu is.

Ik heb een leuke tijd gehad in de 3,5 jaar dat ik in Tilburg heb gewoond en de 5 jaar studie die ik erop heb zitten. Maar ik heb veel zin in de volgende fase, op zoek naar een leuke baan! Het topsportwereldje trekt mij erg aan en ik hoop dat ik mij daarin mag gaan uitleven. De topsportsector is echter klein, dus als het niet lukt richt ik me op een andere afdeling van de sport.

Ik ben klaar voor de start!!!

Sandra van der Ham

10 mei 2006

Samenvatting

Aanleiding onderzoek

In een alliantie tussen NOC*NSF en Sportservice Noord-Brabant (2005) is de taak voor het nieuwe Olympisch Netwerk Brabant vastgesteld, namelijk de begeleiding van topsporters en talenten. Om te kunnen voorzien in faciliteiten voor topsporters en talenten is samenwerking tussen gemeenten en sportbonden voorgesteld.

De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

Op welke manier moet de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden in de praktijk verlopen om de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten in Noord-Brabant te kunnen verbeteren en welke rol speelt het Olympisch Netwerk Brabant in deze samenwerking?

De centrale vraagstelling wordt ondersteund door een aantal deelvragen:

1. Wat doen gemeenten ten aanzien van topsporters en talenten?
2. Wat doen sportbonden ten aanzien van topsporters en talenten?
3. Welke verbeterpunten kunnen gemeenten, sportbonden en topsporters aangeven met betrekking tot de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten in Noord-Brabant?
4. Waarom moeten gemeenten en sportbonden samenwerken om de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten te verbeteren?
5. Hoe moet de samenwerking in de praktijk verlopen om succesvol de gestelde doelen te realiseren?
6. Moet het Olympisch Netwerk Brabant een rol spelen in de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden? Zo ja, welke rol?

Doel van het onderzoek is het vormgeven van de manier waarop de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden in de praktijk moet verlopen om de sport- en leefomstandigheden voor topsporters en talenten in Noord-Brabant te verbeteren en de rol van het Olympisch Netwerk Brabant in de samenwerking. Hierover worden aanbevelingen aan het Olympisch Netwerk Brabant gedaan.

Met behulp van literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek is getracht antwoord te vinden op deze vragen. Dit onderzoek kent 15 respondenten. Interviews zijn afgenomen met de gemeenten Breda, Eindhoven, 's-Hertogenbosch, Helmond en Tilburg; de sportbonden van basketbal, hockey, badminton, handbal, zwemmen, de gehandicaptensport, volleybal, lawntennis en wielrennen; en met het Olympisch Netwerk Brabant.

Samenwerking in Theorie

Uit de literatuur komen een aantal redenen om te gaan samenwerken naar voren. Gemeenten en sportbonden kunnen tot samenwerking overgaan om het gebrek aan middelen te verminderen, de efficiëntie en effectiviteit te vergroten, stabiliteit in de omgeving te creëren en de legitimacy te vergroten.

Om voldoende, maar ook de juiste middelen beschikbaar te krijgen moeten gemeenten en sportbonden samenwerken. Het Olympisch Netwerk Brabant kan bepaalde middelen inbrengen en daarmee een aanvullende rol in de samenwerking

spelen. Door het coördineren en integreren van aanvullende middelen en specialisaties van gemeenten en sportbonden, kunnen de partijen efficiënter en effectiever tot resultaten komen. Gemeenten en sportbonden hebben een beperkte controle over de omgeving. Door samenwerking kunnen de partijen omgaan met invloeden uit de omgeving en de beperkingen die de omgeving op kan leggen, waardoor stabiliteit van de omgeving vergroot. Tot slot kunnen gemeenten en sportbonden in samenwerking elkaars naam gebruiken om de legitimacy van de eigen organisatie te vergroten.

Naast redenen om te gaan samenwerken wijst de literatuur op een aantal voorwaarden voor succesvolle samenwerking, zoals de beschikbaarheid van middelen, een stabiele relatie, onderling vertrouwen, het opgeven van autonomie, de aansturing van de samenwerking en directe communicatie.

In de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden is de aanwezigheid en beschikbaarheid van middelen een voorwaarde om de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten te kunnen verbeteren. De middelen van het Olympisch Netwerk Brabant kunnen een toegevoegde waarde in de samenwerking leveren. Een stabiele relatie tussen gemeenten en sportbonden waarborgt de continuïteit. De partijen moeten het vertrouwen hebben dat de prioriteit wordt gelegd bij het realiseren van de gemeenschappelijke doelen. Het Olympisch Netwerk Brabant kan een bijdrage leveren in het creëren van het onderlinge vertrouwen tussen gemeenten en sportbonden. Als gemeenten en sportbonden gaan samenwerken, worden zij wederzijds afhankelijk. Beide partijen moeten (een deel van) de autonomie opgeven om de samenwerking tot een succes te maken. Succesvolle samenwerking wordt volgens de literatuur tevens gekenmerkt door de aansturing van de samenwerking. De verhouding tussen de aansturing van de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden en het succes van de samenwerking is echter onduidelijk. Tot slot zal samenwerking tussen sportbonden en gemeenten succesvol zijn, als de partijen direct met elkaar communiceren. De tussenkomst van het Olympisch Netwerk Brabant is niet gewenst.

Resultaten en Conclusies

In de provincie Noord-Brabant zijn verbeteringen in de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten mogelijk, met name in de beschikbaarheid, kwaliteit en bereikbaarheid van accommodaties. Een voorwaarde om het topsportklimaat te veranderen is het inzien van het (maatschappelijk) belang van topsport en het hebben van het 'topsport-gevoel'.

Gemeenten dragen over het algemeen zorg voor de fysieke sportinfrastructuur, de ondersteuning van verenigingen met topsportambities en verenigingen met potentiële topsporters en dragen bij aan de organisatie van topsportevenementen. Het topsportbeleid van de in het onderzoek betrokken gemeenten kenmerkt zich door grote diversiteit. De diversiteit komt voort uit de aandacht die de politiek al dan niet aan topsport besteedt en bestaat voornamelijk uit de mate waarin wordt geïnvesteerd in topsport.

Sportbonden houden zich over het algemeen bezig met de sporttechnische en sporttactische zaken van de topsport, gericht op de directe ondersteuning en begeleiding van de topsporter. Het topsportbeleid dat sportbonden voeren heeft vrijwel dezelfde doelen, namelijk het bereiken van het hoogst haalbare in de tak van sport.

Sportbonden hebben echter verschillende visies over hoe doelen kunnen worden gerealiseerd.

Gemeenten en sportbonden zijn min of meer tot elkaar veroordeeld om de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten aan te kunnen pakken. De beide partijen zijn wederzijds afhankelijk door een gebrek aan kennis en financiële middelen. De samenwerking moet op zodanige manier vorm worden gegeven dat gemeenten en sportbonden elkaar weten te vinden. Als partijen op de hoogte zijn van elkaars plannen, kunnen gemeenschappelijke belangen worden gekoppeld en gezamenlijk doelen gerealiseerd.

Door het bundelen van krachten kunnen activiteiten efficiënter en effectiever worden volbracht. Wederzijds kunnen partijen elkaars naam en imago gebruiken om het gemeenschappelijke doel uitstraling te geven. Dit kan leiden tot verbetering van de legitimacy van gemeenten en sportbonden. Het creëren van stabiliteit in de omgeving wordt door de meeste respondenten niet aangegeven als een reden voor samenwerking, ondanks de aanwezigheid van onstabiele factoren. Onstabieleit kan worden gebruikt om bijvoorbeeld een bepaalde meerwaarde te creëren in de samenwerking.

Om de samenwerking tot een succes te maken is een voorwaarde dat middelen beschikbaar worden gesteld. Ook zijn een stabiele relatie, onderling vertrouwen en de continuïteit van de samenwerking van belang. Communicatie tussen gemeenten en sportbonden moet direct zijn en onderling moet informatie voortdurend worden geactualiseerd.

Gemeenten en sportbonden in samenwerking moeten dat deel van de autonomie opgeven dat nodig is om gezamenlijk gemeenschappelijke doelen succesvol na te streven. Beide partijen voeren een eigen beleid, waarvan de richtlijnen vaststaan. In samenwerking moeten partijen echter naar elkaar toe werken en kan het nodig zijn het beleid bij te stellen. Daartoe moeten samenwerkende partijen bereid zijn om uiteindelijk succesvol te kunnen zijn. Het aansturen van samenwerking is niet direct een voorwaarde voor succesvolle samenwerking. Het aansturen van samenwerking tussen gemeenten en sportbonden is afhankelijk van onderwerp van samenwerking en de grootte van het initiatief. Over het algemeen zijn de respondenten van mening dat de partij die de meeste financiële middelen inlegt of de grootste belangen heeft, de samenwerking richting geeft.

Uit het onderzoek blijkt dat het Olympisch Netwerk Brabant in de samenwerking moet worden betrokken om de kennis, ervaring en de contacten die het heeft in Noord-Brabant. Het Olympisch Netwerk Brabant kan samenwerking stimuleren en ideeën genereren over hoe gemeenten en sportbonden initiatieven beter kunnen ontplooiën. Het Olympisch Netwerk Brabant kan hulp bieden in de zoektocht naar ondersteuning van de provincie of NOC*NSF. Tevens kan het Olympisch Netwerk Brabant aangeven waar gemeenten en sportbonden aanvullende middelen kunnen krijgen, omdat het Olympisch Netwerk Brabant meer zicht heeft op activiteiten en initiatieven die in de provincie voor de topsport worden ondernomen en de aanwezige organisaties. Door het betrekken van het Olympisch Netwerk Brabant in de samenwerking kan het initiatief optimaal worden ontplooid, onder andere doordat het totaal aan beschikbare middelen groot is.

Een aantal gemeenten en sportbonden is enigszins terughoudend in het betrekken van het Olympisch Netwerk Brabant in de samenwerking, omdat grote diversiteit in de

structuur en taken van de verschillende Olympische Netwerken in Nederland leidt tot onbekendheid over de precieze functie van de Olympische Netwerken.

Aanbevelingen

De aanbevelingen die aan het Olympisch Netwerk Brabant worden gedaan, zijn:

- Neem als Olympisch Netwerk Brabant de verantwoordelijkheid voor de topsport in de provincie. Betrek de provinciale overheid hierbij, zodat een breder draagvlak wordt gecreëerd.
Creëer erkenning voor het (maatschappelijk) belang van topsport bij gemeenten en private partijen, waardoor het 'topsport-gevoel' kan ontstaan. Zorg voor de erkenning van het belang en de invloed van het hele gebied om de topsport heen, zoals vervoer, onderzoek, onderwijs, inleving, maar ook zaken als huisvesting van de topsporters.
- Coördineer, eveneens in samenwerking met de provincie Noord-Brabant de aanleg en spreiding van bovenregionale accommodaties door het doen van onderzoek en het opstellen van een provinciaal accommodatie- of evenementenplan.
- Promoot het Olympisch Netwerk Brabant: Maak de functie, doelen en middelen van het Olympisch Netwerk Brabant bekender bij gemeenten in Noord-Brabant en bij sportbonden in Nederland.
- Zorg voor de contactlegging tussen gemeenten en sportbonden, zodat de partijen elkaar leren kennen en het uitwerken van een initiatief vlot kan verlopen.
- Stel de kennis, ervaringen en contacten van het Olympisch Netwerk Brabant beschikbaar in de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden. Promoot de samenwerking door partijen bij elkaar te brengen op basis van gegronde redenen. Samen hebben gemeenten en sportbonden meer middelen ter beschikking, kunnen zij efficiënter en effectiever te werk gaan en kunnen zij de legitimacy van de organisatie vergroten. Wijs gemeenten en sportbonden op de voorwaarden voor succesvolle samenwerking. Samenwerkende partijen moeten bereid zijn:
 - middelen beschikbaar te stellen in de samenwerking;
 - een stabiele relatie op te bouwen door de continuïteit van de samenwerking te waarborgen;
 - een deel van de autonomie op te geven door bereid te zijn het eigen beleid bij te stellen;
 - afhankelijk van het onderwerp van samenwerking, de samenwerking niet aan te sturen, de aansturing van de samenwerking op zich te nemen of over te laten aan de andere partij; en
 - directe communicatie met elkaar te onderhouden.

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| VOORWOORD | 3 |
| SAMENVATTING | 4 |
| 1 INLEIDING | 11 |
| §1.1 Aanleiding onderzoek..... | 12 |
| §1.2 Vraagstelling, doelstelling en relevantie..... | 15 |
| §1.3 Operationalisering van kernbegrippen..... | 16 |
| §1.4 Leeswijzer..... | 17 |
| 2 TOPSPORTBELEID | 18 |
| §2.1 Algemeen topsportbeleid van gemeenten..... | 18 |
| §2.2 Algemeen topsportbeleid van sportbonden..... | 20 |
| §2.3 Ter afsluiting..... | 22 |
| 3 SAMENWERKING IN THEORIE | 23 |
| §3.1 Redenen voor samenwerking..... | 23 |
| §3.1.1 Middelen..... | 23 |
| §3.1.2 Efficiëntie en Effectiviteit..... | 24 |
| §3.1.3 Stabiliteit..... | 25 |
| §3.1.5 Samenwerking tussen gemeenten en sportbonden..... | 27 |
| §3.2 Voorwaarden voor succesvolle samenwerking..... | 27 |
| §3.2.1 Vertrouwen..... | 28 |
| §3.2.2 Autonomie..... | 29 |
| §3.2.3 Aansturing..... | 29 |
| §3.2.4 Communicatie..... | 30 |
| §3.2.5 Succesvolle samenwerking tussen gemeenten en sportbonden..... | 30 |
| §3.2.5 Ter afsluiting..... | 31 |
| §3.3 Resultaten van samenwerking..... | 31 |
| §3.4 De intermediair..... | 33 |
| §3.5 Conceptueel model..... | 34 |
| 4 METHODE VAN ONDERZOEK | 35 |
| §4.1 Onderzoeksmethode..... | 35 |

| | |
|---|-----------|
| §4.1.1 Onderzoeksgroep..... | 36 |
| §4.1.2 Interviews | 36 |
| §4.2. Uitvoering | 37 |
| 5 RESULTATEN | 39 |
| §5.1 Breda..... | 39 |
| §5.1.1 Samenwerking | 39 |
| §5.1.2 Olympisch Netwerk Brabant..... | 40 |
| §5.2 Eindhoven..... | 41 |
| §5.2.1 Samenwerking | 42 |
| §5.2.2 Olympisch Netwerk Brabant..... | 43 |
| §5.3 's-Hertogenbosch | 44 |
| §5.3.1 Samenwerking | 44 |
| §5.3.2 Olympisch Netwerk Brabant..... | 46 |
| §5.4 Helmond | 46 |
| §5.4.1 Samenwerking | 46 |
| §5.4.2 Olympisch Netwerk Brabant..... | 48 |
| §5.5 Tilburg..... | 48 |
| §5.5.1 Samenwerking | 49 |
| §5.5.2 Olympisch Netwerk Brabant..... | 50 |
| §5.6 De Nederlandse Basketbalbond | 50 |
| §5.6.1 Samenwerking | 50 |
| §5.6.2 Olympisch Netwerk Brabant..... | 51 |
| §5.7 De Koninklijke Nederlandse Hockeybond..... | 51 |
| §5.7.1 Samenwerking | 52 |
| §5.7.2 Olympisch Netwerk Brabant..... | 52 |
| §5.8 De Nederlandse Badmintonbond..... | 53 |
| §5.8.1 Samenwerking | 53 |
| §5.8.2 Olympisch Netwerk Brabant..... | 54 |
| §5.9 Het Nederlands Handbalverbond | 54 |
| §5.9.1 Samenwerking | 54 |
| §5.9.2 Olympisch Netwerk Brabant..... | 55 |
| §5.10 De Koninklijke Nederlandse Zwembond..... | 56 |
| §5.10.1 Samenwerking | 56 |
| §5.10.2 Olympisch Netwerk Brabant..... | 57 |
| §5.11 NebasNsg..... | 58 |
| §5.11.1 Samenwerking | 58 |
| §5.11.2 Olympisch Netwerk Brabant..... | 60 |
| §5.12 De Nederlandse Volleybalbond | 60 |

| | |
|---|-----------|
| §5.12.1 Samenwerking | 61 |
| §5.12.2 Olympisch Netwerk Brabant..... | 61 |
| §5.13 De Koninklijke Nederlandse LawnTennisbond | 61 |
| §5.13.1 Samenwerking | 62 |
| §5.13.2 Olympisch Netwerk Brabant..... | 63 |
| §5.14 De Koninklijke Nederlandse WielrenUnie | 63 |
| §5.14.1 Samenwerking | 64 |
| §5.14.2 Olympisch Netwerk Brabant..... | 65 |
| §5.15 Het Olympisch Netwerk Brabant..... | 65 |
| §5.15.1 Topsportsituatie..... | 66 |
| §5.15.2 Samenwerking | 66 |
| §5.16 Ter afsluiting | 68 |
| 6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN..... | 71 |
| §6.1 Conclusies | 71 |
| §6.1.1 Topsportbeleid | 71 |
| §6.1.2 Samenwerking | 75 |
| §6.1.3 Olympisch Netwerk Brabant..... | 81 |
| §6.1.4 Beantwoording centrale vraagstelling | 83 |
| §6.1.5 Conceptueel model herzien | 84 |
| §6.2 Aanbevelingen..... | 86 |
| REFERENTIELIJST | 91 |
| BIJLAGEN | 95 |
| A. Interviewvragen gemeenten | 96 |
| B. Interviewvragen sportbonden..... | 98 |
| C. Interviewvragen Olympisch Netwerk Brabant | 100 |
| D. Lijst met geïnterviewden | 102 |

1

Inleiding

De Nederlandse afvaardiging kan met tevredenheid terugkijken op de Olympische Zomerspelen van 2004 in Athene. Met succes is een flink aantal medailles behaald door:

- Pieter van den Hoogenband, oorspronkelijk uit Geldrop en traint in Eindhoven: goud op 100 m vrije slag en zilver met de estafette ploeg op de 4x100 m vrije slag.
- Inge de Bruijn, heeft in Eindhoven gewoond en getraind: goud op de 50 m vrijeslag, zilver op de 100 m vrije slag, brons op de 100 m vlinderslag en brons met de estafette ploeg op de 4 x 100 m vrij slag.
- Dennis van der Geest, woonachtig in Haarlem: brons in de klasse boven 100 kg.
- Mark Huizinga, woonachtig in Schiedam: brons in de klasse tot 90 kg.
- Edith Bosch, woonachtig in Vlaardingen: zilver in de klasse tot 70 kg.
- Deborah Gravenstijn, traint in Goirle: brons in de klasse tot 57 kg.
- Theo Bos, woonachtig in Hierden: zilver op de individuele sprint op de baan.
- Leontien Zijlaard-van Moorsel, oorspronkelijk uit Boekel en heeft daar getraind: goud op de individuele tijdrit en brons op de individuele achtervolging op de baan.
- Anky van Grunsven, woonachtig in Erp: goud in de dressuur individueel.
- Mia Audina, woonachtig in Rotterdam: zilver in het vrouwenenkel badminton.
- Bart Brentjes, woonachtig in Schayk: brons in het mountainbiken.

Een indrukwekkende lijst voor een klein land als Nederland, zeker als deze wordt aangevuld met de behaalde medailles in de teamsporten: de heren- en dameshockeyers en de roeiers. Wanneer wordt gekeken in welke provincie deze atleten wonen en/of trainen, valt op dat de provincie Noord-Brabant goed is vertegenwoordigd in vergelijking met de andere provincies.

Op 13 april 2004 is in 's-Hertogenbosch een expertmeeting georganiseerd. De meeting was bedoeld om de behoeften, knelpunten en verwachtingen van (top)sporters, coaches en begeleiders op het gebied van topsport in Noord-Brabant te inventariseren. Een knelpunt dat tijdens de meeting naar voren kwam was het feit dat het tempo van de beleidsontwikkelingen achter blijft bij het tempo waarin een topsportcarrière verloopt. Opvallend was de verdeeldheid onder de aanwezigen over het al dan niet voldoende aanwezig zijn van wedstrijd- en trainingsaccommodaties. Onderzoek van het Mulier Instituut¹ wijst uit dat het sportklimaat in Noord-Brabant in 1998 in verhouding tot andere provincies goed was. Echter, sportklimaat is niet hetzelfde als topsportklimaat (Van Bottenburg, 2000). Na herhaling van het onderzoek in 2002, blijkt dat op het gebied van topsport nog steeds enkele tekortkomingen

¹ Het Mulier Instituut is een samenwerkingsverband tussen de Universiteit van Amsterdam, de Universiteit van Tilburg, de Universiteit Utrecht en het onderzoeksbureau Diopter – Jansen & Van Bottenburg BV. Het Instituut doet onderzoek, evalueert en geeft advies op gebied van sport in opdracht van overheden en organisaties (www.mulierinstituut.nl, opgehaald 1 maart 2006).

bestaan. Het onderzoek toont aan dat met name ten aanzien van de individuele leefsituatie van topsporters, de sportspecifieke begeleiding van topsporters, de werkomstandigheden van toptrainers en –coaches, de trainings- en wedstrijdfaciliteiten en ten aanzien van de aandacht van de media aan topsport verbeteringen mogelijk zijn (Van Bottenburg, Roques en Smit, 2003).

Luijendijk, lid van Gedeputeerde Staten van Noord-Brabant (cultuur, onderwijs en sociaal beleid), geeft aan dat voor de wereldtoppers voorzieningen vaak aanwezig zijn. Echter, doordat verwachtingen stijgen naar aanleiding van behaalde resultaten worden de eisen die aan een topsporter worden gesteld hoger. Daarnaast moet de topsporter, met name als deze nog in de fase van talentontwikkeling zit veel zelf regelen. Een talent of jonge topsporter is veelal aangewezen op eigen contacten en omgeving om de topsport te kunnen beoefenen

(<http://wimluijendijk.politicusonline.nl/assets/weblogsportal.doc>, opgehaald 15 mei 2005)

Wettelijk gezien heeft de provincie geen verantwoordelijkheid ten aanzien van topsport, maar heeft in deze wel verantwoordelijkheid naar zich toe getrokken, zij het in beperkte mate. De provincie Noord-Brabant heeft aangegeven op het gebied van talentontwikkeling activiteiten te zullen ondernemen

(<http://wimluijendijk.politicusonline.nl/assets/weblogsportal.doc>, opgehaald 15 mei 2005).

De provincie subsidieert reeds het Zwemstadion in Eindhoven, de Flikflakhal in 's-Hertogenbosch en het Olympisch Netwerk Brabant. Mede dankzij de provincie zal het EK Zwemmen 2008 in Eindhoven plaatsvinden.

§1.1 Aanleiding onderzoek

Zoals uit de meeting en onderzoek is gebleken, zijn in de omstandigheden voor topsporters en talenten in Noord-Brabant enkele knelpunten aan te wijzen waar verbetering mogelijk is. Dit onderzoek gaat in op de vraag of door het stellen van gemeenschappelijke doelen en deze gezamenlijk na te streven, gemeenten en sportbonden sport- en leefomstandigheden kunnen creëren waarin topsporters en talenten zich kunnen blijven ontwikkelen en betere prestaties neer kunnen zetten. Ook wordt gekeken hoe de samenwerking in de praktijk vorm moet krijgen.

Het onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van Stichting Sportservice Noord-Brabant, gevestigd in Goirle. De dienstverlening van deze organisatie richt zich, binnen de provincie Noord-Brabant, op *“de algemene ondersteuning van de lokale en regionale sportinfrastructuur en de lokale en provinciale overheid, het bevorderen van het professioneel handelen van sportverenigingen en andere sportaanbieders en het verbreden van het werkveld van sport en bewegen door samenwerkingprocessen en netwerken te initiëren en te begeleiden* (p.12).” Door kennis van lokale omstandigheden in de provincie Noord-Brabant, kan Sportservice Noord-Brabant naar eigen zeggen soepel inspelen op vragen en signalen van sportaanbieders, lokale sportservicebureaus, gemeenten en provincie (Sportservice Noord-Brabant, 2005).

Het Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (NOC*NFS) is met sportbonden en het Olympisch Netwerk Nederland op zoek gegaan naar een manier om topsporters, (top)sportverenigingen, talenten en sportbonden gedegen te ondersteunen (Sportservice Noord-Brabant, 2005). Het Olympisch Netwerk Nederland

bestaat uit acht Netwerken. Het Olympisch Netwerk Brabant is één van de acht Netwerken en maakt deel uit van Sportservice Noord-Brabant (www.sportservicenoordbrabant.nl, opgehaald 7 april 2005).²

In dit kader zijn vanaf april 2004 meerdere discussiebijeenkomsten in Noord-Brabant gehouden, waarbij NOC*NSF, Sportservice Noord-Brabant, het Olympisch Netwerk Brabant en enkele gemeenten betrokken zijn geweest. De gesprekken hebben geleid tot duidelijkheid over de rol van het nieuwe Olympisch Netwerk Brabant. Het Olympisch Netwerk Brabant moet Olympische ondersteuning bieden, *“waardoor een constante top 10 positie in de wereld mogelijk kan worden (Sportservice Noord-Brabant, 2005, p. 10).”*

In de nota “Tijd voor Sport” geeft het ministerie van VWS aan het streven van de sportsector om Nederland bij de top 10 landenklassering van de internationale sportwereld te laten horen te ondersteunen. Het kabinet geeft aan die takken van sport te ondersteunen waarin Nederland goed presteert of kan presteren en die passen in de beleidsdoelstellingen. Het gaat dan met name om ondersteuning bij nationale talentontwikkelingsprogramma’s, de aanstelling van coaches en de organisatie van topsportevenementen (Ministerie van VWS, 2005).

Naar aanleiding van deze discussie over de ondersteuning van topsporters zijn NOC*NSF en Sportservice Noord-Brabant op dit moment bezig met het concreet vormen van een alliantie. Het doel van deze alliantie is: *“Kwalitatief goede faciliteiten - naar het oordeel van NOC*NSF- voor sportverenigingen en de daarbij aangesloten topsporters tot stand brengen en onderhouden, ten behoeve van:*

- *verenigingsondersteuning en –versterking;*
- *talentontwikkeling;*
- *begeleiding van topsporters en talenten, onder andere door het aanbieden en instandhouden van voorzieningen (p. 2).”*

Het Olympisch Netwerk Brabant is de instantie die op organisatorisch gebied voor de faciliteiten ten behoeve van de twee laatste punten moet gaan zorgen (Sportservice Noord-Brabant, 2005).

Het doel van het Olympisch Netwerk Brabant is: *“Het aanbieden van een netwerk van faciliteiten voor topsporters en talenten, het ondersteunen van Brabantse (top)sportverenigingen die op het hoogste of één na hoogste landelijke niveau actief zijn, het ondersteunen van stichtingen die op topsportgebied actief zijn met talentontwikkeling, samenwerkingverbanden aangaan met sportbonden die een topsportvereniging en/of een topsportevenement en/of een opleiding in Brabant (willen) hebben (Sportservice Noord-Brabant, 2005, p.1).”* De directe begeleiding van topsporters en talenten neemt een belangrijke plaats in. De begeleiding houdt onder andere in het zorgen voor aangepast onderwijs, mentale training en begeleiding, sportmedische begeleiding en de advisering met betrekking tot topsportbeoefening en voeding. Om te kunnen voorzien in faciliteiten op het gebied van huisvesting, werk, het gebruik van topsportaccommodaties en financiële ondersteuning (o.a. Brabants topsport & talenten fonds) is de betrokkenheid van lokale en/of regionale overheid en/of bedrijfsleven een vereiste (Sportservice Noord-Brabant, 2005).

² Na de Olympische Spelen van 2004 in Athene is de naam ‘Olympisch Steunpunt’ veranderd in ‘Olympisch Netwerk’. Het aantal van 12 Steunpunten nam af tot 8 Netwerken.

Uit dit laatste blijkt dat samenwerking met gemeenten nodig is om faciliteiten voor topsporters en talenten tot stand te brengen en te onderhouden. Spreiding van sportaccommodaties en coördinatie van die spreiding zijn hierbij van belang. Een knelpunt met betrekking tot accommodaties is de verdeling van de accommodatie onder de recreatiesporter, de wedstrijdssporter en de topsporter. Ook wordt door de topsporter specifieke technische eisen gesteld aan de accommodatie, bijvoorbeeld het materiaal dat voor een atletiekbaan is gebruikt (Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 1974).

Naar aanleiding van ervaringen die Sportservice Noord-Brabant heeft met zowel gemeenten als sportbonden, is geconstateerd dat weinig directe contacten bestaan tussen de meeste sportbonden en de beleidsbepalende ambtenaren in de diverse gemeenten. Contacten zijn echter van belang voor bijvoorbeeld de organisatie van evenementen en het accommodatiebeleid. Door het bundelen van krachten kan vaak meer worden gerealiseerd, doordat meer middelen beschikbaar zijn. Afstemming moet plaatsvinden tussen vraag en aanbod; de vraag vanuit topsporters en talenten (via sportbonden) naar onder andere hoogwaardige trainingsaccommodaties en het aanbod van accommodaties vanuit gemeenten. Samenwerking op dit gebied is van belang. Gemeenten leggen sportaccommodaties aan en zorgen voor het onderhoud. Doordat de gemeente meestal het grootste deel van de financiering op zich neemt, heeft deze de grootste invloed op bijvoorbeeld het vaststellen van de plaats en de inrichting van de accommodaties. Aangezien gemeenten zelf geen gebruiker zijn en vaak de sportspecifieke kennis missen, zou het logisch zijn dat zij voor de locatie en inrichting van een accommodatie de toekomstige gebruiker raadplegen. Door rekening te houden met de wensen van de gebruiker, kan een accommodatie meerdere doeleinden gaan dienen. Het gebruik van de accommodatie kan hierdoor worden geoptimaliseerd. De sporter heeft baat bij een goede accommodatie met de juiste voorzieningen en gemeente kan op die manier de inkomsten maximaliseren. Dit geldt ook voor evenementen. Om een evenement met uitstraling naar de gemeente te halen zijn goede accommodaties een vereiste. Door samen te werken kan een evenement beter worden weggezet en zowel de gemeente als een sportbond vaart wel bij een goed georganiseerd evenement.

In het overleg met NOC*NSF is in de alliantie vastgesteld dat het Olympisch Netwerk Brabant als intermediair moet fungeren tussen landelijke dan wel provinciale afdelingen van sportbonden en gemeenten (Sportservice Noord-Brabant, 2005). Hierbij kan echter de vraag worden gesteld of dat nodig is. Hebben gemeenten en sportbonden het Olympisch Netwerk Brabant nodig om in samenwerking succesvol de gestelde doelen te behalen? Zo ja, wat is de rol van het Olympisch Netwerk Brabant in deze samenwerking? Of is directe samenwerking tussen gemeenten en sportbonden succesvoller?

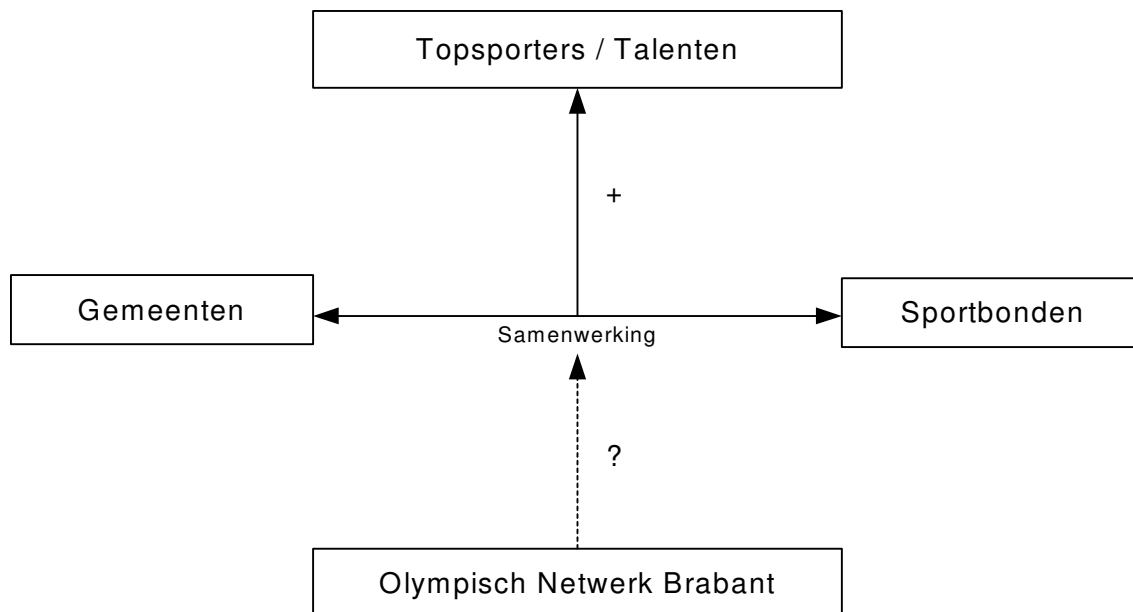


Fig 1.1 Onderzoeksmodel

In figuur 1.1 wordt schematisch de kern van dit onderzoek weergegeven. Gemeenten en sportbonden werken samen om de sport- en leefomstandigheden voor topsporters en talenten in Noord-Brabant verbeteren. Zo nodig speelt het Olympisch Netwerk Brabant een rol in deze samenwerking.

§1.2 Vraagstelling, doelstelling en relevantie

De centrale vraagstelling komt voort uit de eerder genoemde alliantie tussen NOC*NSF en Sportservice Noord-Brabant om de ondersteuning van topsporters te verbeteren (Sportservice Noord-Brabant, 2005). In dit onderzoek staat de vraag centraal hoe samenwerking tussen gemeenten en sportbonden de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten in Noord-Brabant kan verbeteren en hoe de samenwerking in de praktijk moet verlopen. Tevens wordt aandacht besteed aan het Olympisch Netwerk Brabant. Moet het Olympisch Netwerk Brabant een rol spelen in de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden? Moet zij, zoals in overleg met NOC*NSF is vastgesteld, als intermediair in de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden optreden?

Uiteindelijk resultaat van goede samenwerking moet zijn dat topsporters en talenten in Noord-Brabant zich kunnen blijven ontwikkelen en topprestaties kunnen blijven neerzetten op de grote internationale toernooien.

Op basis van het voorgaande kan de centrale vraagstelling van dit onderzoek worden geformuleerd:

Op welke manier moet de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden in de praktijk verlopen om de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten in Noord-Brabant te kunnen verbeteren en welke rol speelt het Olympisch Netwerk Brabant in deze samenwerking?

Om tot een juist inzicht te komen en deze vraag te kunnen beantwoorden, wordt de centrale vraagstelling ondersteund door een aantal deelvragen. Dit zijn:

1. Wat doen gemeenten ten aanzien van topsporters en talenten?
2. Wat doen sportbonden ten aanzien van topsporters en talenten?
3. Welke verbeterpunten kunnen gemeenten, sportbonden en topsporters aangeven met betrekking tot de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten in Noord-Brabant?
4. Waarom moeten gemeenten en sportbonden samenwerken om de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten te verbeteren?
5. Hoe moet de samenwerking in de praktijk verlopen om succesvol de gestelde doelen te realiseren?
6. Moet het Olympisch Netwerk Brabant een rol spelen in de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden? Zo ja, welke rol?

Doel van het onderzoek is het vormgeven van de manier waarop de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden in de praktijk moet verlopen om de sport- en leefomstandigheden voor topsporters en talenten in Noord-Brabant te verbeteren en de rol van het Olympisch Netwerk Brabant in de samenwerking. Hierover worden aanbevelingen aan het Olympisch Netwerk Brabant gedaan.

De maatschappelijke relevantie van het onderzoek is evident. Goede samenwerking tussen gemeenten en sportbonden moet leiden tot optimale omstandigheden voor de Brabantse topsporters en talenten, zodat zij zich kunnen blijven ontwikkelen en verbeteren. Daarbij kunnen topsportprestaties de saamhorigheid onder de bevolking vergroten (Kearney, 1992).

De wetenschappelijke relevantie is het ontwikkelen van de manier waarop samenwerking tussen twee (of meer) partijen in de praktijk zou moeten verlopen om de situatie voor een derde partij te veranderen, welke redenen en voorwaarden in de samenwerking van belang zijn om gezamenlijk gemeenschappelijke doelen succesvol te realiseren.

§1.3 Operationalisering van kernbegrippen

De samenwerking tussen gemeenten en sportbonden staat in dit onderzoek centraal. Hiermee worden de afdeling Sport van de gemeente en de topsportverantwoordelijke van de betreffende sportbond bedoeld.

Enkele andere begrippen, zoals die in het onderzoek worden gehanteerd, worden hier gedefinieerd.

- Samenwerking: het gezamenlijk werken van twee of meer partijen aan een gemeenschappelijk doel. Wanneer het gemeenschappelijk doel wordt bereikt, is de samenwerking succesvol.
- Topsporter: man of vrouw die internationaal meedoet op het hoogste niveau (EK's, WK's en Olympische Spelen), binnen een erkend topsportonderdeel (www.sport.nl, opgehaald 7 april 2005).
- Talent: sporter die beschikt over bijzondere (aangeboren) capaciteiten waarmee hij/zij zich onderscheidt van leeftijdsgenoten en in staat is om in de toekomst tot topprestaties te komen (definitie gehanteerd door NOC*NSF).
- Sportomstandigheden: de beschikbaarheid en kwaliteit van trainings- en wedstrijdaccommodaties en andere faciliteiten als medische en mentale begeleiding en trainers.

- Leefomstandigheden: de financiële positie, de sociale positie, de woonsituatie (kan een sporter wonen nabij trainingsfaciliteiten?), de opleiding en/of werksituatie van de sporter (kan een sporter de topsport combineren met een opleiding of baan naar keuze?) (deels gebaseerd op Van Bottenburg, 2000).

§1.4 Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk is duidelijk geworden wat de aanleiding van dit onderzoek is. Ook zijn de centrale vraagstelling, de deelvragen, de doelstelling en relevantie van het onderzoek geformuleerd. In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op het topsportbeleid dat gemeenten en sportbonden voeren. Hiermee wordt een begin gemaakt aan de beantwoording van deelvraag 1 en 2. Hoofdstuk drie is gewijd aan de theorie waarop dit onderzoek zich baseert, met behulp waarvan de beantwoording van deelvraag 4, 5 en 6 wordt voorbereid. De huidige discussie over samenwerking staat centraal. Aan de hand van bestaande literatuur wordt het conceptueel model gevormd met behulp waarvan het onderzoek kan worden uitgevoerd. De manier waarop dit onderzoek is aangepakt, wordt in het vierde hoofdstuk beschreven. In hoofdstuk vijf komen de resultaten van het onderzoek aan bod. De belangrijkste reacties van de respondenten worden in samengevatte vorm weergegeven. Door de reacties onderling en met de literatuur te vergelijken, kunnen in hoofdstuk zes conclusies worden getrokken, waarmee de deelvragen en de centrale vraagstelling van dit onderzoek worden beantwoord. Het onderzoek zal worden afgesloten met een aantal aanbevelingen aan het Olympisch Netwerk Brabant voor een succesvolle samenwerking tussen gemeenten en sportbonden.

2

Topsportbeleid

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het beleid dat gemeenten en sportbonden voeren op het gebied van topsport. Hiermee wordt een begin gemaakt aan de beantwoording van deelvraag 1 en 2. Wat doen gemeenten ten aanzien van topsporters en talenten? En, wat doen sportbonden ten aanzien van topsporters en talenten? Het beeld dat hier wordt geschetst, geeft in het algemeen het topsportbeleid weer dat gemeenten en sportbonden voeren.

§2.1 Algemeen topsportbeleid van gemeenten

Halverwege de jaren zestig van de twintigste eeuw was het algemeen sportbeleid van gemeenten voornamelijk voorwaardenscheppend. Het ging om de aanleg van sportaccommodaties en het verhuren aan sportverenigingen tegen gereduceerde tarieven. Subsidies werden nauwelijks verstrekt, en als ze werden verstrekt was het ten behoeve van de jeugdsport of opleidingen. In 1974 verscheen de publicatie "Topsport: wiens verantwoordelijkheid?" van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. Deze nota werd geschreven naar aanleiding van de behoefte aan een bijdrage van gemeenten aan de discussie over overheidsverantwoordelijkheid ten aanzien van topsport. In de nota wordt gesteld dat, omdat bij het Rijk een visie met betrekking tot topsport ontbreekt, de lagere overheden geen kader hebben waarbinnen zij taken en verantwoordelijkheden kunnen realiseren. Het voorlopige standpunt destijds luidde als volgt: "*Gemeenten met een centrumfunctie en een voedingsgebied van 75.000 à 100.000 inwoners en meer zouden een taak kunnen hebben op het terrein van topsport* (p. 25)." Hierbij werd gedacht aan het realiseren van sportaccommodaties en het medegebruik van bestaande accommodaties (Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 1974). Zelfs bij het ontbreken van een concreet topsportbeleid van de rijksoverheid, ondernam een enkele gemeente initiatieven op gebied van topsport.

In de loop der jaren, met name in de aanloop naar de Olympische Spelen van Atlanta (1996) en Sydney (2000), begon topsport een eigen plek binnen de rijksoverheid en andere gemeenten te krijgen. Het besef van de maatschappelijke betekenis van sport en topsport nam toe (NOC*NSF, 1994). Sportraden, sportstichtingen en gemeentelijke commissies werden in het leven geroepen. Ook werden sportambtenaren aangesteld. Vanaf 2000 staat kwaliteitsverbetering centraal (De Heer, 2000). Door gezamenlijke inspanningen van sportorganisaties, overheden en het bedrijfsleven is de laatste jaren sprake van verbetering op het gebied van accommodaties (Ministerie van VWS, 1996-1997). Topsportbeoefening stelt immers hoge eisen aan deze ruimtelijke voorzieningen. In de nota "Wat sport beweegt" stelt het ministerie van VWS dat volwaardige topsportaccommodaties een noodzakelijke voorwaarde zijn voor een succesvolle Nederlandse kandidaatstelling voor grote sportevenementen, zoals EK's, WK's en de Olympische Spelen. Tevens wordt in de nota aangegeven dat de lokale overheid verantwoordelijk is voor het uitvoerend werk. Onder uitvoerend werk wordt

onder andere verstaan het instandhouden en verbeteren van de lokale sportinfrastructuur (Ministerie van VWS, 1996-1997).

Naast het accommodatiebeleid, groeit de laatste jaren de aandacht voor de organisatie van topsportevenementen in gemeenten. Topsport is voor veel gemeenten een belangrijk middel om zich te profileren als sportstad. Het organiseren van topsportevenementen en het vestigen van een Olympisch Netwerk dragen hieraan bij. De waarde van topsport voor de lokale overheden wordt ook in de in 1999 verschenen nota "Kansen voor topsport" van het ministerie van VWS erkend. "*Gemeenten willen zich via topsportbeleid (inter)nationaal presenteren als sportieve gemeenten. Met topsportevenementen geven zij een impuls aan de lokale economie* (p. 15)." De nota bevestigt dat gemeenten actiever met topsport bezig zijn, onder meer in voorwaardenscheppende en aanvullende zin. Gemeenten ondersteunen steeds vaker de topsportbeoefening binnen de eigen gemeentegrenzen (Ministerie van VWS, 1999).

Onderzoek van Boumans (2003) naar het topsportbeleid van Nederlandse gemeenten, geeft aan dat gemeenten de promotionele effecten van topsportevenementen voor de gemeente voor waar aannemen. Echter, hierbij baseren gemeenten zich niet op empirische gegevens. Tevens wijst het onderzoek op het gebrek aan financiële middelen bij de lokale overheden voor de organisatie van evenementen, waardoor voor sponsoring steeds dezelfde organisaties worden benaderd (Boumans, 2003).

Verder stelt Boumans (2003) dat gemeenten zowel sociaal-culturele als economische redenen hebben ter legitimering voor het voeren van een actief topsportbeleid. Zo is topsport onder andere van belang voor de passieve sportrecreatie, kan het bijdragen aan de citymarketing van gemeenten en heeft het een economische functie. Gemeenten willen topsportbeleid gestructureerd aanpakken door de ontwikkeling van een gericht topsportbeleid en/of het verbeteren van het topsportklimaat. Veel gemeenten stellen zich ten doel de faciliteiten voor de ondersteuning van topsporters en topsportverenigingen te vergroten, waaronder het realiseren van nieuwe accommodaties of het aanpassen van bestaande accommodaties. Ook streven gemeenten naar de toename van het aantal (inter)nationale topsportevenementen, waarbij zij een taak hebben in de acquisitie en de ondersteuning van evenementen. De gewenste ontwikkelingen worden gestimuleerd, door als gemeente voorwaarden te scheppen. De organisatie en uitvoering van het beleid wordt in eerste instantie beschouwd als een taak van de sportwereld en het particulier initiatief (Boumans, 2003).

Samengevat kan het topsportbeleid van gemeenten in drie gebieden worden opgedeeld. Deze drie gebieden zijn ook door het PON Instituut voor advies, onderzoek en ontwikkeling in Noord-Brabant in kaart gebracht in de rapportage "Aanzetten tot een provinciaal sportbeleid". Dit zijn:

- het zorgdragen voor een fysieke infrastructuur die voorziet in de beoefening van topsport in de lokale situatie;
- het ondersteunen van verenigingen met topsportambities en van verenigingen met potentiële topsporters waarbij aandacht is voor de begeleiding van talenten;
- het organiseren van grootschalige topsportevenementen (city-marketing).

Volgens deze organisatie vindt het topsportbeleid haar legitimatie onder andere in het voldoen aan de behoefte en de vraag vanuit individuele sporters en verenigingen met topsportambities in de eigen gemeente.

Daarnaast wordt in het rapport gewezen op de verhouding tussen breedte- en topsport. Breedtesport wordt door het PON gedefinieerd als *“de recreatieve sportbeoefening al dan niet in georganiseerd verband, in en buiten de sportsector (p. 5).”* Zonder breedtesport zou een reservoir voor de ontwikkeling en aanwas van jong sporttalent niet bestaan. Topsport wordt beschouwd als een logisch uitvloeisel van breedtesport. Deze relatie kan ook andersom worden bekeken. Een uitzonderlijke prestatie van een topsporter, kan de aanmelding van nieuwe leden bij verenigingen van desbetreffende sport vergroten (PON, 2000). Hoewel de relatie aannemelijk klinkt, heeft onderzoek van Bottenburg (2003) deze relatie deels weerlegd. Het onderzoek toont aan dat topsport geen aanjaagfunctie heeft voor de breedtesport, maar breedtesport heeft wel een aanvoerfunctie voor de topsport. Tussen topsportsuccessen en de omvang van de georganiseerde en ongeorganiseerde sportbeoefening bestaat geen significante relatie. Bij nieuwe sporten, zoals darts, kan een uitzonderlijke prestatie het leden aantal van de betreffende bond vergroten. Dit gebeurt echter eenmalig. De euforie na een kampioenschap is een tijdelijk verschijnsel bij bestaande sporten. Breedtesport zorgt echter in belangrijke mate voor de groei van het sportpubliek. Dit sportpubliek wordt beschouwd als een belangrijk onderdeel van het topsportsysteem (Bottenburg et.al. 2003).

§2.2 Algemeen topsportbeleid van sportbonden

In de sportnota "Kansen voor topsport" stelt het ministerie van VWS dat NOC*NSF en de landelijke sportbonden de primaire verantwoordelijkheid dragen voor de ontwikkeling van topsport en topsportbeleid in Nederland. *“Sportbonden vormen de infrastructuur waarbinnen een sport is georganiseerd, met alles wat daarbij komt kijken (p. 15).”* De rijksoverheid ondersteunt de organisaties en houdt zich bezig met het scheppen van voorwaarden voor een goed topsportklimaat (Ministerie van VWS, 1999).

Elke sportbond voert een eigen beleid ten aanzien van topsport. Dat bevestigt NOC*NSF in de nota "Topsport in samenhang", waarin NOC*NSF stelt dat de sportbond de eerste verantwoordelijke is voor het topsportbeleid (NOC*NSF, 1993). Sportbonden worden bij het maken van het beleid geleid door het beleid dat NOC*NSF op dit gebied voert (NOC*NSF, 1997).

In 1970 bracht de Nederlandse Sport Federatie de nota "Sport 70" uit. Voor het eerst werd topsport als een op zichzelf staand onderdeel behandeld. De noodzaak van structuuraanpassing binnen sportbonden werd naar voren gebracht. Enkele bestuursleden gingen zich bezighouden met topsport en ook werd een professionele staf aangesteld (in De Heer, 2000). De structuuraanpassing was onder andere een gevolg van de commercialisering van de topsport.

In de topsport gaan steeds grotere bedragen om. De media en het bedrijfsleven krijgen meer aandacht voor topsport (prestaties) (Ministerie van VWS, 1996-1997). De media in de vorm van zendtijd op televisie en radio en verslagen in kranten en het bedrijfsleven in de vorm van sponsoring.

Sportbonden staan voor de uitdaging de topsport, breedtesport en recreatiesport, harmonieus met elkaar te organiseren. Een sportbond moet regelmatig schipperen tussen tegengestelde belangen. De omgeving van de topsport verzakelijkt en vraagt

van bonden een vergelijkbare ontwikkeling. Omdat de topsporter zelfstandiger wordt, ontstaan aparte topsportsecties. Deze aparte topsportsectie moet de financiële risico's van de topsport afdekken. Voordat topsport kan worden beoefend moet veel worden geïnvesteerd, maar het blijft vaak onzeker of de gewenste resultaten zullen worden behaald. Daarnaast kan de aparte topsportsectie tegemoet komen aan specifieke organisatorische eisen die de topsport stelt en kan snel worden gereageerd op marktontwikkelingen. Deze aparte secties houden in de meeste gevallen een band met de sportbond (NOC*NSF, 1997). De verzelfstandiging kan nadelig zijn voor de ontwikkeling van nieuwe sportvormen, maar heeft het voordeel van snellere besluitvorming (De Heer, 2000).

Een aantal bonden, zoals de Nederlandse Basketbal Bond en de Nederlandse Volleybal Bond, heeft de structuuraanpassing ondergaan (De Heer, 2000).

In 1997 brengt NOC*NSF in samenwerking met sportbonden de rapportage "Topsport in Perspectief - een kwestie van kiezen" uit, waarin een ontwerp wordt gemaakt voor nieuw beleid gericht op topsport. In dit nieuwe beleid staat een geïntegreerde aanpak centraal; inhoud, organisatie, marketing en financiering van topsport moeten zo veel mogelijk op elkaar worden afgestemd. De doelstelling van het geïntegreerde beleid is *"het ontwikkelen van een structuur die het duurzaam mogelijk maakt dat Nederlandse topsporters op de hoogste niveaus kunnen presteren (p. 3)."* De primaire taak van sportbonden, en verenigingen, ligt in de begeleiding en opleiding van (toekomstige) topsporters door het aanbieden van *"effectieve trainings- en wedstrijdprogramma's en infrastructuur die de individuele takken van sport overstijgen (p.16)."* Tijdens trainingen en wedstrijden staan de technische en tactische begeleiding van de topsporter centraal, waaronder ook bewegings-, trainings- en wedstrijdanalyses (NOC*NSF, 1997). Onderzoek van Van den Berg (2003) wijst echter uit dat de begeleiding van de jonge topsporter door de bond minimaal is (Van den Berg, 2003).

Bij het maken van beleid moet rekening worden gehouden met de directe omgeving van de topsporter. Met name ouders en partners zijn van groot belang voor de persoonlijke ontwikkelingen en de sportieve carrière van de topsporter.

Voor een goede afstemming van alle activiteiten die nodig zijn voor een optimale voorbereiding en prestaties van topsporters, geeft een meerjarenplanning het beste inzicht, met name als deze gelijk loopt met de (vierjarige) Olympische cyclus. Deze planning zal per tak van sport verschillend zijn (NOC*NSF, 1997).

Het ministerie van VWS erkent de geringe financieringsmogelijkheden van de sportbonden en geeft aan meer geld beschikbaar te stellen dan voorheen, zodat bonden de topsportaspiraties kunnen uitvoeren (Ministerie van VWS, 1999). Ook Van den Berg (2003) stelt dat het gebrek aan financiële middelen van sportbonden een verdere en snellere ontwikkeling van topsport in de weg staat (Van den Berg, 2003).

Kortom, het topsportbeleid van sportbonden is gericht op de directe ondersteuning en begeleiding op verschillende gebieden van de topsporter. In de praktijk richten sportbonden zich op de sporttechnische en sporttactische zaken van de topsport.

§2.3 Ter afsluiting

In dit hoofdstuk is het topsportbeleid van gemeenten en sportbonden beschreven voor zover dat aan de hand van literatuur mogelijk was. De deelvragen 1 en 2 zijn hiermee deels beantwoord. Gemeenten richten zich voornamelijk op de aanleg en het onderhoud van accommodaties, het ondersteunen van verenigingen met topsportambities en het organiseren van topsportevenementen. Sportbonden richten zich op de sporttechnische en sporttactische ondersteuning van de topsporter. Wanneer het topsportbeleid van gemeenten en sportbonden wordt vergeleken, kan de conclusie worden getrokken dat het beleid van beide partijen aanvullend is. Als een gemeente bijvoorbeeld een evenement wil organiseren is de hulp van een sportbond nodig en in de meeste gevallen heeft een sportbond de accommodaties van gemeenten nodig voor de begeleiding van topsporters en talenten. Samenwerking tussen beide partijen kan wederzijds voordelen opleveren. In het volgende hoofdstuk zal verder worden ingegaan op samenwerking.

3

Samenwerking in theorie

Aan het eind van het vorige hoofdstuk is geconcludeerd dat samenwerking tussen gemeenten en sportbonden nuttig is. Door de samenwerking kunnen de omstandigheden waarin topsporters en talenten in Noord-Brabant trainen en leven worden verbeterd, omdat gemeenten en sportbonden elkaar op dit gebied aanvullen. Doel van dit onderzoek is het vormgeven van de manier waarop samenwerking tussen gemeenten en sportbonden in de praktijk moet verlopen en de rol van het Olympisch Netwerk Brabant in de samenwerking. Om begrip te krijgen van de belangrijkste zaken in samenwerking, wordt in dit hoofdstuk getracht de huidige discussie over samenwerking te structureren en daarbij te richten op theorieën en modellen van samenwerking die zich beperken tot de publieke sector. Daarmee wordt een begin gemaakt aan het beantwoorden van deelvraag 4, 5 en 6. Waarom moeten gemeenten en sportbonden samenwerken om de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten te verbeteren? Hoe moet de samenwerking in de praktijk verlopen om succesvol de gestelde doelen te realiseren? En, moet het Olympisch Netwerk Brabant een rol spelen in de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden? Zo ja, welke rol?

Achtereenvolgens worden hier redenen om te gaan samenwerken en voorwaarden voor succesvolle samenwerking besproken. Daarna wordt ingegaan op de resultaten van samenwerking. Vervolgens komt het begrip intermediair aan bod. Tot slot zal aan de hand van de besproken literatuur het conceptueel model worden gevormd met behulp waarvan dit onderzoek plaatsvindt.

§3.1 Redenen voor samenwerking

Om deelvraag 4, waarom moeten gemeenten en sportbonden samenwerken om de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten te verbeteren, te kunnen beantwoorden, zullen in deze paragraaf redenen om te gaan samenwerken aan bod komen. Zoals zal blijken kunnen enkele redenen ook als voorwaarde voor succesvolle samenwerking worden uitgelegd.

§3.1.1 Middelen

In de literatuur wordt over het algemeen gesproken over interorganisatorische relaties als het over samenwerking gaat. In veel definities van samenwerking of interorganisatorische relaties staat de uitwisseling van middelen centraal. Stern, Mitsunashi en Oliver (2001) definiëren interorganisatorische relaties als *“relations between or among organizations that involve the concrete exchange of products, services and resources* (p. 4).” Levine en White (1961), door Stern, Mitsunashi en Oliver (2001) beschouwd als de grondleggers van het onderzoek naar interorganisatorische relaties, benadrukken het belang van de uitwisseling van middelen, informatie en kennis tussen organisaties om organisatorisch gedrag te kunnen begrijpen. Organisatorische uitwisseling definiëren zij als elke vrijwillige en wederzijdse activiteit tussen twee organisaties die gevolgen heeft voor de realisatie van doelen. Levine en White (1961) noemen vier dimensies die van belang zijn bij

uitwisseling, dit zijn de betrokken partijen, wat en hoeveel wordt uitgewisseld, de overeenkomst die ten grondslag ligt aan de uitwisseling en de richting van de uitwisseling (eenzijdig, wederzijds of gezamenlijk). Om te overleven zijn organisaties volgens de auteurs afhankelijk van drie essentiële factoren. Dit zijn klanten aan wie service wordt verleend, middelen in de vorm van onder andere kennis, materialen, fondsen en arbeid en het omzetten van de middelen in producten of diensten door werknemers voor de klanten. In een relatie draait het om de uitwisseling van en controle over deze elementen. Doordat middelen vaak schaars zijn, zijn de meeste organisaties genoodzaakt om op basis van bijvoorbeeld efficiëntie bepaalde middelen te selecteren waarmee doelen zo volledig mogelijk kunnen worden bereikt. Deze middelen bezitten of produceren organisaties zelf. Voor de andere middelen zijn organisaties afhankelijk van de relatie met andere organisaties.

Het gebrek aan bepaalde middelen vormt een bedreiging voor de overleving van de organisatie. Dit leidt ertoe dat organisaties, om de eigen doelen te kunnen bereiken, met elkaar moeten interacteren. Een aantal voorwaarden is volgens Levine en White (1961) dat organisaties van elkaars bestaan afweten, bewust zijn van elkaars functioneren en onderling begrip tonen.

Kortom, afhankelijk van de beschikbaarheid van en de toegang tot de benodigde middelen, de doelen van de organisatie en de mate van consensus tussen de verschillende organisaties gaan organisaties over tot het vormen en managen van interorganisatorische relaties om schaarse middelen te produceren en doelen te bereiken (Levine en White, 1961).

Middelen en het al dan niet afhankelijk zijn daarvan, staan ook centraal in de 'resource dependency theory'. De omgeving van organisaties bestaat onder andere uit andere organisaties. Elk van deze organisaties heeft de controle over bepaalde middelen, zoals kapitaal, personeel of kennis. Organisaties moeten met elkaar interacteren om de noodzakelijke middelen te verkrijgen om doelen te kunnen realiseren en als organisatie te overleven (Kickert, Klijn en Koppenjan, 1997). Verder stelt de theorie dat door middel van relaties met andere organisaties deze afhankelijkheid van middelen kan worden verminderd (Pfeffer en Salancik, 1978).

Ook Ahuja (2000) wijst op het belang van middelen voor de overleving van een organisatie. In een netwerk kunnen middelen worden gedeeld. De beschikbaarheid van en de toegang tot verscheidene middelen stellen organisaties in staat onder andere kennis, vaardigheden en producten te combineren. Dit kan leiden tot nieuwe en unieke inzichten. Ook levert een netwerk organisaties toegang tot verschillende informatiekanaalen via welke nieuws over bijvoorbeeld technische doorbraken, nieuwe inzichten in oplossingen van problemen of juist gefaalde benaderingen zich verspreiden (Ahuja, 2000).

§3.1.2 Efficiëntie en Effectiviteit

In het verlengde van het verkrijgen van middelen, is efficiëntie en effectiviteit een andere reden voor organisaties om een samenwerkingsverband aan te gaan. Dit geldt met name voor organisaties die dezelfde doelen nastreven of dezelfde belangen hebben.

Pfeffer en Salancik (1978) stellen dat organisatorische effectiviteit cruciaal is om te overleven. Effectiviteit wordt gedefinieerd als *"an external standard of how well an organization is meeting the demands of the various groups that are concerned with its activities* (p. 11)." Organisaties worden gedwongen strategieën te formuleren en

heterogene politieke belangen met elkaar te combineren, om op die manier stabiliteit in de toevoer van middelen en de algehele effectiviteit binnen de organisatie te verzekeren (Pfeffer en Salancik, 1978).

Volgens Oliver (1990) kunnen met behulp van samenwerking transactiekosten worden beperkt. Organisaties kunnen door samenwerking eenzelfde product maken tegen lagere kosten en in een kortere tijdsperiode. Elke organisatie specialiseert zich in een deel van het product. De specialisaties samen creëren een uniek product tegen beperkte kosten.

Voortdurende samenwerking tussen dezelfde organisaties beperkt de transactiekosten, omdat onderhandelingen slechts eenmalig worden gevoerd (Oliver, 1990).

Om de efficiëntie en effectiviteit in samenwerking te vergroten wijst Pröpper (2000) op coördinatie en integratie. In samenwerking is coördinatie een proces van bewuste afstemming van individuele en/of gemeenschappelijke handelingplannen (Pröpper, 2000), wat moet voorkomen dat bepaalde activiteiten dubbel worden gedaan wat leidt tot verspilling. Integratie is een bijzondere vorm van coördinatie, waarbij het resultaat centraal staat. Integratie duidt op het bewust afstemmen van handelingsplannen van twee of meer actoren zodat een eenheid of een samenhangend geheel ontstaat (Pröpper, 2000).

Hierbij aansluitend stellen Provan en Sebastian (1998) dat intensief geïntegreerde netwerken effectiever zijn dan minder intensief geïntegreerde netwerken. Door intensieve integratie zullen leden van een netwerk elkaar beter leren kennen. De relatie baseert zich op goede samenwerking en vertrouwen, waardoor transactiekosten worden geminimaliseerd. De auteurs benadrukken echter dat integratie moeilijk te bereiken is en dat het niet altijd een efficiënte manier van organiseren is (Provan en Sebastian, 1998).

Het open staan voor nieuwe ideeën en inbreng is voor Kensen (1999) een vereiste voor effectiviteit. Effectiviteit kan beter worden behouden door in te spelen op nieuwe ontwikkelingen en veranderingen. Daarbij moeten samenwerkende partijen behaald succes gebruiken om de stap naar verder succes te maken. Ook is het volgens de auteur belangrijk om bij vernieuwingen of veranderingen eventueel andere partijen te betrekken. Een nieuwe partij kan nieuwe ideeën inbrengen, waardoor schijnbaar onoplosbare problemen kunnen worden opgelost. Op deze manier kan samenwerking effectief en flexibel blijven (Kensen, 1999).

§3.1.3 Stabiliteit

Oliver (1990) stelt dat factoren in de omgeving en de organisaties zelf de omstandigheden beïnvloeden die de waarschijnlijkheid op het ontstaan van relaties vergroten. Een gebrek aan middelen, een gebrek aan volledige kennis over fluctuaties in de omgeving en een gebrek aan de beschikbaarheid van eventuele partners leiden tot onzekerheden. Stabiliteit in de omgeving, gecreëerd door samenwerking, moet onzekerheden voorkomen, voorspellen of absorberen om te komen tot een geordend en betrouwbaar uitwisselingspatroon (Oliver, 1990).

Dit werd al eerder vastgesteld door Thompson (1967). Hij beschouwt organisaties als systemen die afhankelijk zijn van de omgeving, omdat zij hierover maar beperkte controle hebben. Deze beperkte controle is een onzekerheid die moet worden gemanaged. Thompson (1967) biedt twee oplossingen om de onzekerheid te beperken: de interne en de externe benadering. De interne benadering is gericht op het ontwerpen van een organisatiestructuur, die zorgt voor stabiliteit in de kerntaken van de organisatie. De stabiliteit vermindert onzekerheid. De externe benadering voor

het verminderen van onzekerheid is gericht op het managen van interorganisatorische relaties. Een organisatie is niet zelfvoorzienend en bezit niet alle middelen die nodig zijn voor overleving. Relaties met andere organisaties zijn nodig om te voorzien in alle middelen. Thompson (1967) beschouwt samenwerking als een mogelijkheid om onzekerheden te verminderen.

Thompson (1967) gaat echter een stap verder in zijn analyse, waarmee hij ook het belang van betrouwbaarheid en voorspelbaarheid aanstipt. Hij stelt namelijk dat door relaties aan te gaan, de omgeving beter voorspelbaar wordt en daarmee ook meer betrouwbaar. Dit leidt ook weer tot stabiliteit.

In overeenstemming met de ideeën van Thompson, stellen Pfeffer en Salancik (1978) dat organisaties niet zelfvoorzienend zijn en zij de afhankelijkheid van middelen moeten managen om onzekerheden in de omgeving te verminderen (Pfeffer en Salancik, 1978).

§3.1.4 Legitimacy³

Volgens Oliver (1990) gaan organisaties relaties aan om te kunnen voldoen aan normen en waarden, opvattingen en verwachtingen van instituties in de omgeving en om geloofwaardigheid en betrouwbaarheid als organisatie op te bouwen (Oliver, 1990). Met legitimacy wordt onder andere bedoeld de reputatie, het imago, aanzien en prestige van een organisatie. Een relatie aangaan met een organisatie die een goede naam heeft of een organisatie met prestige, geeft een andere organisatie de mogelijkheid hogerop te komen.

DiMaggio en Powell (1983) benadrukken dat andere organisaties in de omgeving niet alleen leveranciers van middelen zijn, maar ook institutionele druk uitoefenen en institutionele normen en waarden creëren. De auteurs nemen hierbij aan dat organisaties niet alleen concurreren om middelen en klanten, maar ook om politieke macht, sociaal en economisch aanzien. De institutionele omgeving creëert bepaalde regels, normen en waarden die het functioneren en het presteren van een organisatie beïnvloedt. Doordat alle organisaties te maken hebben met deze institutionele normen en regels worden zij meer homogeen, waardoor samenwerking makkelijker tot stand kan komen. Vanuit dit institutionele perspectief wordt het doen en laten van organisaties verklaard door het tegemoet willen komen aan institutionele normen. Ook benadrukt deze theorie het belang van legitimacy voor het succes van organisaties (in: Stern, Mitsuhashi en Oliver, 2001). Samenwerking tussen organisaties is van belang om onzekerheden te verminderen en om als organisatie te professionaliseren (DiMaggio en Powell, 1983).

Provan en Milward (2001) plaatsen bij deze reden de opmerking dat een organisatie is gebaat bij een netwerk dat een goede naam draagt, maar dezelfde organisatie en haar naam kunnen worden geschaad bij ongepast gedrag van een andere organisatie in het netwerk (Provan en Milward, 2001).

³ In dit onderzoek zal deze Engelse term onvertaald blijven, wegens gebrek aan een goede Nederlandse vertaling die de lading van het begrip dekt.

§3.1.5 Samenwerking tussen gemeenten en sportbonden

Organisaties kunnen verschillende redenen hebben om samenwerking op te zoeken. Deze redenen kunnen eveneens gemeenten en sportbonden aanzetten tot samenwerking.

Zo kan een gebrek aan en beperkte beschikbaarheid van middelen voor gemeenten en sportbonden een reden zijn om te gaan samenwerken. Doordat beide partijen niet geheel zelfvoorzienend zijn, moeten zij gaan samenwerken om voldoende, maar ook de juiste middelen beschikbaar te krijgen om de omstandigheden voor topsporters en talenten in Noord-Brabant te kunnen verbeteren. Ook het Olympisch Netwerk Brabant kan in de samenwerking bepaalde middelen inbrengen en daarmee een aanvullende rol in de samenwerking spelen. Deze uitwisseling van middelen moet op vrijwillige basis gebeuren, maar moet niet vrijblijvend zijn. Beide partijen moeten gemaakte afspraken nakomen, omdat de samenwerkende partijen op elkaars middelen rekenen om doelen te kunnen realiseren.

Daarbij hebben gemeenten en sportbonden middelen en specialisaties die elkaar aanvullen. Door te coördineren en te integreren kunnen de partijen elkaar aanvullen en efficiënter en effectiever tot resultaten komen die de partijen individueel niet zouden hebben gehaald. De efficiëntie en effectiviteit kan worden vergroot door de betrokkenheid van het Olympisch Netwerk Brabant.

Verder hebben gemeenten en sportbonden een beperkte controle over de omgeving. De organisaties moeten omgaan met de invloeden uit de omgeving en de beperkingen die de omgeving op kan leggen. Door samenwerking kunnen de partijen de stabiliteit in de omgeving vergroten waardoor meer mogelijk kan worden.

Tot slot kan legitimacy voor gemeenten en sportbonden een reden zijn voor samenwerking. In de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden zouden beide partijen van elkaars reputatie gebruik kunnen maken om het aanzien van de eigen organisatie te vergroten. Door samenwerking kunnen de partijen de eigen naam verbeteren.

Als de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden eenmaal is gelegd, aan welke voorwaarden moet volgens de literatuur worden voldaan om deze succesvol te maken?

§3.2 Voorwaarden voor succesvolle samenwerking

In deze paragraaf wordt deelvraag 5 besproken, hoe moet de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden in de praktijk verlopen om succesvol de gestelde doelen te realiseren?

In de paragraaf hiervoor zijn het gebrek aan de benodigde middelen en het creëren van stabiliteit in de omgeving als redenen om te gaan samenwerken genoemd. Deze twee redenen kunnen ook voorwaarden zijn om samenwerking succesvol te maken. De aanwezigheid en beschikbaarheid van middelen zijn nodig om gemeenschappelijke doelen gezamenlijk te kunnen realiseren. Organisaties kunnen doelen stellen, maar hebben middelen nodig om deze te bereiken. Daarnaast is een stabiele relatie een voorwaarde voor succesvolle samenwerking. Een stabiele relatie is van belang voor het bereiken van gemeenschappelijke doelen en voor de duur van de samenwerking, omdat de continuïteit van samenwerking wordt gewaarborgd. Dit hangt samen met het onderling vertrouwen van de betrokken partijen in de samenwerking.

§3.2.1 Vertrouwen

In de literatuur wordt onderling vertrouwen tussen de samenwerkende partijen als een absolute voorwaarde voor goede samenwerking beschouwd. Zo stelt Edelenbos (2002) vast dat het belang van vertrouwen in samenwerking groter wordt in de huidige netwerkmaatschappij. Hij stelt dat in het algemeen samenwerking eerder tot stand komt, wanneer de betrokken partijen elkaar vertrouwen. Hij geeft enkele kenmerken van vertrouwen om het begrip te kunnen beschrijven, deze zijn kwetsbaarheid, risico's en verwachtingen. Wanneer de ene partij de andere in vertrouwen neemt, stelt de eerst genoemde zich open en kwetsbaar op. De andere partij kan van de situatie misbruik maken door opportunistisch⁴ gedrag te vertonen. Dit schaadt het vertrouwen van de partner. Verder wordt vertrouwen beschouwd als voorwaarde voor het ondernemen van activiteiten in risicovolle situaties waarin onzekerheid groot is. Tot slot veronderstelt vertrouwen dat de verwachtingen over de intenties en motieven van de andere partij positief zijn.

Vertrouwen komt voort uit bepaalde factoren. Het hangt onder andere af van de verwachte winsten, het geloof in de competentie van de potentiële partner, eerdere (positieve) ervaringen, de mate waarin normen en waarden worden gedeeld en de reputatie van de ander.

In de literatuur worden enkele vuistregels gegeven om vertrouwen in interactieprocessen te bevorderen. Dit zijn: doen wat je zegt en zeggen wat je doet; luisteren en begrip tonen voor de belangen, posities en perspectieven van de ander; en vertrouwen krijgen is vertrouwen geven. Tussen samenwerkende partijen kunnen regels over omgangsvormen worden opgesteld om het onderlinge vertrouwen te bevorderen (Edelenbos, 2002).

Volgens Klijn (2002) is vertrouwen een perceptie, een min of meer stabiele verwachting over de intenties van de ander. Vertrouwen ontstaat gedurende interactieprocessen en is het resultaat van eerdere ervaringen, rationele en institutionele overwegingen. Vertrouwen moet worden bevestigd in concrete handelingen. Klijn (2002) meent dat vertrouwen een belangrijke factor is bij het tot stand komen van de gewenste interactie en samenwerking. Wederzijds vertrouwen heeft bepaalde voordelen. Zo kan worden bespaard op transactiekosten, doordat bijvoorbeeld de behoefte aan contracten vermindert. Vertrouwen, zo stelt de auteur, verkleint het risico van transacties en samenwerkingsrelaties doordat een grotere voorspelbaarheid ontstaat. Daarnaast bevordert vertrouwen investeringen en de stabiliteit in relaties. Tot slot speelt vertrouwen een belangrijke rol in kennisuitwisseling. Samenwerking kan leiden tot unieke inzichten. Samenwerkende partijen kunnen veel leren wanneer zij elkaar in vertrouwen nemen. Onderling vertrouwen stimuleert innovatie, omdat onzekerheden verminderen en de kans op opportunistisch gedrag van een partij verkleint. Door samen met anderen te werken aan innovatie kunnen complexere problemen worden opgelost en creatievere ideeën ontstaan waarbij risico's worden gespreid (Klijn, 2002).

Voor effectieve samenwerking stelt Dekker (2003) dat organisaties zich bezig moeten houden met het maken van goede afspraken over gezamenlijke doelen en ieders aandeel daarin. Wanneer organisaties te veel aandacht besteden aan wat het voor henzelf oplevert, is de samenwerking geneigd te mislukken. Hij stelt dat eerst een gezamenlijke waarde moet worden gecreëerd, voordat elke partij een deel ervan kan opeisen. Dit proces berust op vertrouwen. Hij stelt dat een contract noodzakelijk is.

⁴ Opportunistisch gedrag wordt beschouwd als het tegenovergestelde van samenwerking. Een partij handelt niet in het belang van de samenwerking, maar handelt in het eigen voordeel door bijvoorbeeld de partner te misleiden (Das en Teng, 1998).

Een goed contract “*verschafft helderheid over de afspraken, geeft inzicht in wat iedereen nu eigenlijk wil. En het maakt de prestaties van beide partijen zichtbaar* (in Van den Brandt, 2003, p. 53).”

Uit zijn onderzoek “Hoe te komen tot succesvol integraal lokaal sportbeleid?” concludeert Spaan (2000) dat vertrouwen en een gemeenschappelijke visie tussen de samenwerkende partijen van belang is. Dit leidt tot betere uitwisseling van kennis, ervaring, capaciteiten en kwaliteiten tussen samenwerkende partijen, onder voorwaarde dat de partijen bereid zijn deze kennis, ervaring, capaciteiten en kwaliteiten te delen. Daarnaast stelt hij dat de structurele inzet van een intermediaire actor, die het inzicht heeft in en het vertrouwen geniet van de organisaties in het netwerk, van groot belang is voor het slagen van samenwerking (Spaan, 2000).

§3.2.2 Autonomie

De meeste organisaties geven de voorkeur aan maximale autonomie voor zichzelf. Door het heft in eigen hand te houden, kunnen organisaties relatief onafhankelijk blijven. Wanneer een organisatie gaat samenwerken, moet (een deel van de) autonomie en onafhankelijkheid worden opgegeven. Dit vormt vaak een obstakel in onderhandelingen over samenwerking.

In 2000 pleit Litjens voor meer onderzoek naar de structuur van beleidsnetwerken. Hij stelt vast dat over de relatie tussen de structuur en de effectiviteit van netwerken nog weinig bekend is (Litjens, 2000). Toch heeft een enkele auteur wel over dit onderwerp geschreven.

Zo stellen Pfeffer en Salancik (1978) een verband vast tussen het hebben van middelen en onafhankelijk zijn, waarmee het politieke aspect van uitwisseling tussen organisaties wordt erkend. Volgens de auteurs worden organisaties beïnvloed door degene die de middelen bezit die de organisatie nodig heeft. Door de afhankelijkheid wordt het functioneren van de organisatie beïnvloed wat organisaties ertoe aanzet de asymmetrische relatie te managen. Door interorganisatorische activiteiten, zoals samenwerking, joint ventures en handelsovereenkomsten, kunnen organisaties de autonomie vergroten (Pfeffer en Salancik, 1978).

§3.2.3 Aansturing

Van Heffen (1996) stelt vast dat in het sportnetwerk sprake lijkt te zijn van horizontale machtsverhoudingen, wat inhoudt dat partijen nauwelijks invloed op elkaar hebben. Wanneer een gemeenschappelijkheid wordt gecreëerd en partijen daar het belang van inzien, wordt samenwerking mogelijk (Van Heffen, 1996). In dit onderzoek wordt met het begrip aansturing het leiding geven aan de samenwerking bedoeld, de verdeling van verantwoordelijkheden en het nemen van initiatief in de samenwerking. In de literatuur wordt aansturing ook wel aangeduid met centralisatie.

Volgens Provan en Milward (1995) heeft centralisatie te maken met de verdeling van macht en controle in het netwerk. Op basis van onderzoek naar de effectiviteit van netwerken in de publieke sector stellen zij dat netwerken die centraal worden geïntegreerd en gecoördineerd door een enkele kernorganisatie effectiever zijn dan dichte netwerken die op decentrale manier zijn geïntegreerd. De dichtheid van het netwerk is de mate waarin organisaties in het netwerk met elkaar verbonden zijn en reflecteert de samenhang in het netwerk. In een gecentraliseerd netwerk kan de kernorganisatie activiteiten beter begeleiden en controleren.

Volgens Hoffman, Stearns en Shrader (1990) moeten de structuur en de context van organisaties worden overwogen, wanneer de netwerkcentraliteit wordt bestudeerd. Volgens deze auteurs creëren organisaties interorganisatorische relaties om het

verkrijgen van faciliteiten, materialen, producten of inkomsten te vergemakkelijken. Een organisatie die veel middelen ontvangt van andere organisaties is afhankelijk, een organisatie die veel middelen stuurt is onafhankelijker. Hoe de structuur en context van een organisatie samenhangen met aansturing hangt af van de definitie van een netwerk, zo concluderen de auteurs. Factoren als leeftijd, grootte en het domein waarin de organisatie werkzaam is, beïnvloedt op de mate van centraliteit (Hoffman, Stearns en Shrader, 1990).

Het netwerkmanagement van Kickert, Klijn en Koppenjan (1997) is een vorm van bestuur dat als doel heeft het oplossen van een gezamenlijk probleem of het ontwikkelen van gezamenlijk beleid. Het management moet aansturen op wederzijdse aanpassing van gedrag om samenwerking tot stand te brengen (Kickert, Klijn en Koppenjan, 1997).

§3.2.4 Communicatie

Een laatste voorwaarde voor succesvolle samenwerking is de onderlinge communicatie tussen de betrokken partijen. De manier waarop communicatie plaatsvindt tussen samenwerkende organisaties is van invloed op de effectiviteit van samenwerken. Contact kan direct of indirect, via een derde partij, plaatsvinden. Verder onderzoek van de eerder aangehaalde Ahuja (2000) wijst uit dat een netwerk het effectiefst is, wanneer de banden tussen organisaties in het netwerk direct zijn. Dit houdt in dat twee organisaties direct contact met elkaar onderhouden, communicatie vindt plaats zonder tussenkomst van een derde partij. Volgens de auteur komen bij direct contact de voordelen van een netwerk beter tot uiting. Dit geldt met name als een samenwerkende sfeer moet worden gecreëerd, omdat direct contact het onderling vertrouwen vergroot. Met behulp van indirecte banden kan de effectiviteit van een netwerk verder worden vergroot. Directe en indirecte contacten kunnen namelijk zeer verschillende bijdragen leveren zowel qua inhoud als sterkte van communicatie (en middelen). Naast directe banden kunnen indirecte banden bijvoorbeeld een grotere hoeveelheid informatie opleveren. Hierbij moet de opmerking worden geplaatst dat teveel banden de effectiviteit van een organisatie doet verminderen. Wanneer een organisatie teveel banden heeft, kan het weinig voordeel halen uit de informatie die het krijgt van haar contacten. Informatie verliest aan waarde, wanneer het doorstroomt naar andere organisaties in het netwerk (Ahuja, 2000).

Kensen (1999) voegt toe dat niet alleen goede communicatie van belang is. De betrokken partijen moeten ook naar het eigen standpunt handelen om de samenwerking tot een succes te maken (Kensen, 1999).

§3.2.5 Succesvolle samenwerking tussen gemeenten en sportbonden

Om de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden tot een succes te maken, moet aan verschillende voorwaarden worden voldaan.

In de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden zal de aanwezigheid en beschikbaarheid van middelen een voorwaarde zijn om de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten te verbeteren. De middelen van het Olympisch Netwerk Brabant kunnen een toegevoegde waarde in de samenwerking leveren.

Daarnaast spelen een stabiele relatie en het daarmee samenhangend onderling vertrouwen een belangrijke rol. De beide partijen moeten het vertrouwen hebben dat de prioriteit wordt gelegd bij het realiseren van de gemeenschappelijke doelen. Het Olympisch Netwerk Brabant kan een bijdrage leveren in het creëren van het onderlinge vertrouwen van gemeenten en sportbonden.

Als gemeenten en sportbonden gaan samenwerken, worden zij wederzijds afhankelijk. Beide partijen zullen zich af moeten vragen in welke mate zij bereid zijn (een deel van) de eigen autonomie op te geven en in hoeverre het opgeven van de autonomie bijdraagt aan het succes van de samenwerking.

Succesvolle samenwerking wordt volgens de literatuur tevens gekenmerkt door de aansturing van de samenwerking. In dit onderzoek wordt de vraag gesteld of het Olympisch Netwerk Brabant de samenwerking aan moet sturen of dat gemeenten en sportbonden zelf sturing en richting kunnen geven aan de samenwerking.

Naar aanleiding van de theorie van Ahuja (2000) zal samenwerking tussen sportbonden en gemeenten succesvol zijn, als deze partijen direct met elkaar communiceren. De tussenkomst van het Olympisch Netwerk Brabant is niet gewenst.

§3.2.5 Ter afsluiting

In dit onderzoek draait het om de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden. Gemeenten zijn partijen uit de publieke sector en sportbonden zijn non-profit organisaties. Het onderzoek van Provan en Milward (2001) is in dit geval het noemen waard. De auteurs stellen dat samenwerking aantrekkelijk is, omdat in de publieke sector winst niet het belangrijkste doel is. De organisaties stellen het publieke welzijn voorop. Volgens de auteurs heeft de publieke sector te maken met een gebrek aan middelen, waardoor een netwerk voordelen kan opleveren. In de sector worden de negatieve kanten van samenwerking, namelijk het delen van middelen, de verminderde autonomie en de grotere afhankelijkheid, minder als een bedreiging voor het voortbestaan van de organisatie beschouwd als in de private sector. Volgens de auteurs blijft bij de juiste manier van netwerkmanagement de mate van organisatorische en professionele autonomie toch relatief groot (Provan en Milward, 2001).

Samenvattend, in de voorgaande paragrafen zijn de redenen en voorwaarden voor succesvolle samenwerking aan bod gekomen. Redenen om te gaan samenwerken zijn onder andere het verkrijgen van middelen, het vergroten van de efficiëntie en effectiviteit, het verminderen van onzekerheid en het vergroten van de legitimacy van organisaties.

Voorwaarden voor succesvolle samenwerking zijn onder andere de beschikking hebben over middelen, een stabiele relatie, onderling vertrouwen, het opgeven van (een deel van de) autonomie, de aansturing van samenwerking en directe communicatie.

Dit onderzoek beschrijft hoe gemeenten en sportbonden aankijken tegen de redenen en voorwaarden voor succesvolle samenwerking, hoe de samenwerking in de praktijk moet verlopen en wat de rol van het Olympisch Netwerk Brabant zou moeten zijn.

§3.3 Resultaten van samenwerking

De samenwerking tussen gemeenten en sportbonden moet de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten verbeteren. Wanneer kunnen de resultaten van samenwerking als succesvol worden bestempeld?

Kickert, Klijn en Koppenjan (1997) stellen, evenals andere auteurs zoals Teisman (1992) en Provan en Milward (2001), dat samenwerking pas succesvol is als in de ogen van de betrokken partijen de interactie en het resultaat naar tevredenheid zijn. Koppenjan, Bruijn en Kickert (1993) concluderen samenvattend dat netwerkprocessen en netwerkmanagement als succesvol mogen worden beoordeeld wanneer een 'win-

win-situatie' is gecreëerd, waarbij rekening is gehouden met procesnormen, zoals evenwichtigheid, openheid, zorgvuldigheid, betrouwbaarheid en legitimiteit (Koppenjan, Bruijn en Kickert, 1993).

Kickert, Klijn en Koppenjan (1997) hebben een indeling gemaakt in de kansen en bedreigingen om te komen tot een succesvol integraal beleid van samenwerkende organisaties in de publieke sector. Deze zijn:

- de condities in het beleidsnetwerk: de aanwezigheid van onder andere kennis, capaciteiten en kwaliteiten vergroot de kans op succes. Daarnaast hangt succes ook af van politieke en sociale invloeden.
- de kenmerken van de individuele actoren in het beleidsnetwerk: de diversiteit van organisaties in het netwerk leidt tot een grote variatie aan percepties en daarmee ook doelen, belangen, eisen en verwachtingen. De diversiteit, op de juiste manier gemanaged, kan tot succes leiden.
- de kwaliteiten van de netwerkmanager: samenwerking kan pas succesvol zijn wanneer het bestuur van het netwerk de capaciteiten bezit de diversiteit te managen, het aan kan sturen op consensus tussen de organisaties in het netwerk en zo algehele steun kan creëren voor de gezamenlijk doelen.
- de organisaties in het beleidsnetwerk: wanneer de organisaties in het netwerk op de juiste manier om kunnen gaan met bedreigingen in de omgeving en de kansen in omgeving op een juiste manier aangrijpen, kan succes worden afgedwongen (Kickert, Klijn en Koppenjan, 1997).

Williams (2002) stelt dat het succes van interorganisatorische netwerken afhangt van de samenwerking tussen de organisaties. Ook Williams (2002) definieert netwerken als een groep organisaties die met elkaar is verbonden door uitwisseling, dezelfde of elkaar aanvullende doelen en/of duurzame sociale relaties. Samenwerking tussen organisaties blijft bestaan zolang beide partijen tevreden zijn over de samenwerking. Verschillende soorten structuren van netwerken hebben andere effecten op samenwerking. Dimensies die de structuur bepalen zijn: het bestuur van het netwerk, de complexiteit van de onderlinge relaties, het belang van de relaties voor de samenwerkende organisaties, de verdeling van macht en afhankelijkheid en de stabiliteit van het netwerk. Onderzoek van Williams (2002) wijst uit dat samenwerking in interorganisatorische netwerken wordt gepromoot als:

- het netwerk is gebaseerd op wederzijds vertrouwen en informele afspraken belangrijker zijn dan formele overeenkomsten;
- de dichtheid van het netwerk voldoende is om alle leden van het netwerk te voorzien van veel en diverse contacten;
- de investeringen van leden van het netwerk groot genoeg zijn zodat resultaten voor de organisaties van belang zijn, maar klein genoeg waardoor risico's beperkt blijven;
- de centraliteit van het netwerk laag of gemiddeld is;
- de relaties in het netwerk stabiel en voorspelbaar zijn, zodat de capaciteit van leden om te gaan met veranderingen en onzekerheid wordt vergroot (Williams, 2002).

Samenwerking tussen gemeenten en sportbonden is succesvol wanneer de sport- en leefomstandigheden voor topsporters en talenten in Noord-Brabant verbeteren. Het succes zal echter worden bepaald door het verloop van de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden.

§3.4 De intermediair

In dit onderzoek wordt gekeken naar de rol van het Olympisch Netwerk Brabant in de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden. Volgens NOC*NSF is voor het Olympisch Netwerk Brabant een intermediaire rol weggelegd. Hier zal aandacht worden besteed aan het begrip intermediair.

Intermediair staat in het algemeen voor bemiddelaar (Dikke van Dale, 1999), een tussenpersoon of –organisatie (www.wikipedia.nl, opgehaald 20 februari 2006). Schepers, Brasz en Maes (1981) benadrukken de doorgeeffunctie en een coördinatiefunctie van de intermediair (Schepers, Brasz en Maes, 1981). Boetzelaer en Cox (1999) stellen dat intermediairs een cruciale rol spelen in het bereiken van doelgroepen. De auteurs bundelen de bijdragen van intermediairs in drie categorieën. Deze zijn ten eerste het verschaffen van informatie over de einddoelgroep, ten tweede dragen activiteiten van de intermediair bij aan een groter bereik en ten derde dragen activiteiten van de intermediair bij aan een groter effect, bijvoorbeeld doordat de intermediair de naam van de organisatie aan het initiatief koppelt. Dit kan tevens het vertrouwen bij de doelgroep vergroten (Boetzelaer en Cox, 1999).

Hieraan wordt toegevoegd dat een intermediair ook de organisatie kan zijn die een managementfunctie heeft; de organisatie die het algehele beeld in de gaten houdt. Terwijl de andere organisaties zich volledig op de gestelde doelen richten, houdt een intermediair zich bezig met algemene ontwikkelingen en de invloed die deze ontwikkelingen kunnen hebben op de samenwerkende organisaties en de gestelde doelen.

In het voorgaande is reeds kort ingegaan op dit netwerkmanagement (Kickert, Klijn en Koppenjan, 1997). Klijn, Koppenjan en Termeer (1995) wijzen op een aantal punten die van belang is om een netwerk te managen en samenwerking te promoten:

- Het creëren van een ‘win-win-situatie’: het management moet toezien op verbetering van de posities van alle partijen in de samenwerking.
- Het activeren van actoren en middelen: het management moet de bereidheid van de samenwerkende partijen te investeren in het gezamenlijke proces promoten.
- Het beperken van de interactiekosten: het management moet toezien op het beperkt houden van de transactiekosten.
- Het creëren van betrokkenheid: het management moet zorgen dat de samenwerkende partijen betrokken zijn bij het gezamenlijke proces.
- Politiek-administratieve management: het management moet zich focussen op de politieke betrokkenheid. Politieke vertegenwoordigers kunnen zich bedreigd voelen door een netwerk.
- Kwaliteit en openheid van de interactie: het management moet toezien op kwaliteit en openheid in het netwerk.

Het volgen van deze strategieën zal volgens deze auteurs leiden tot samenwerking binnen een goed gemanaged netwerk (Klijn, Koppenjan en Termeer, 1995).

De vraag wordt gesteld of het Olympisch Netwerk Brabant deze functie als ‘manager’ op zich moet nemen of dat gemeenten en sportbonden zelf de samenwerking kunnen ‘managen’.

§3.5 Conceptueel model

Omdat het gemeenten en sportbonden afzonderlijk ontbreekt aan alle benodigde middelen om de sport- en leefomstandigheden voor topsporters en talenten te verbeteren, is samenwerking tussen beide partijen gewenst. Daarnaast kan dit doel door samenwerking efficiënter en effectiever worden bereikt. Met behulp van samenwerking kan beter worden omgegaan met invloeden uit de omgeving, omdat het stabiliteit creëert. Dit vergemakkelijkt het bereiken van gemeenschappelijke doelen. Een laatste reden voor de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden is dat de partijen gebruik kunnen maken van elkaars naam om doelen te bereiken. Daarbij kunnen beide partijen de legitimacy van de eigen organisatie door samenwerking vergroten.

Om in de praktijk tot succesvolle samenwerking te komen, is van belang dat middelen beschikbaar worden gesteld. Daarnaast is een stabiele relatie en onderling vertrouwen tussen gemeenten en sportbonden belangrijk. Vervolgens zullen de partijen (een deel van de) autonomie op moeten geven om de gemeenschappelijke doelen en belangen te dienen. Onderzocht gaat worden hoe de aansturing van de samenwerking moet verlopen, zodat de samenwerking een succes wordt. Directe onderlinge communicatie tussen de betrokken partijen zal de kans op het behalen van de doelen vergroten.

Tevens wordt de rol van het Olympisch Netwerk Brabant in de samenwerking onderzocht.

De genoemde relaties worden hieronder schematisch weergegeven.

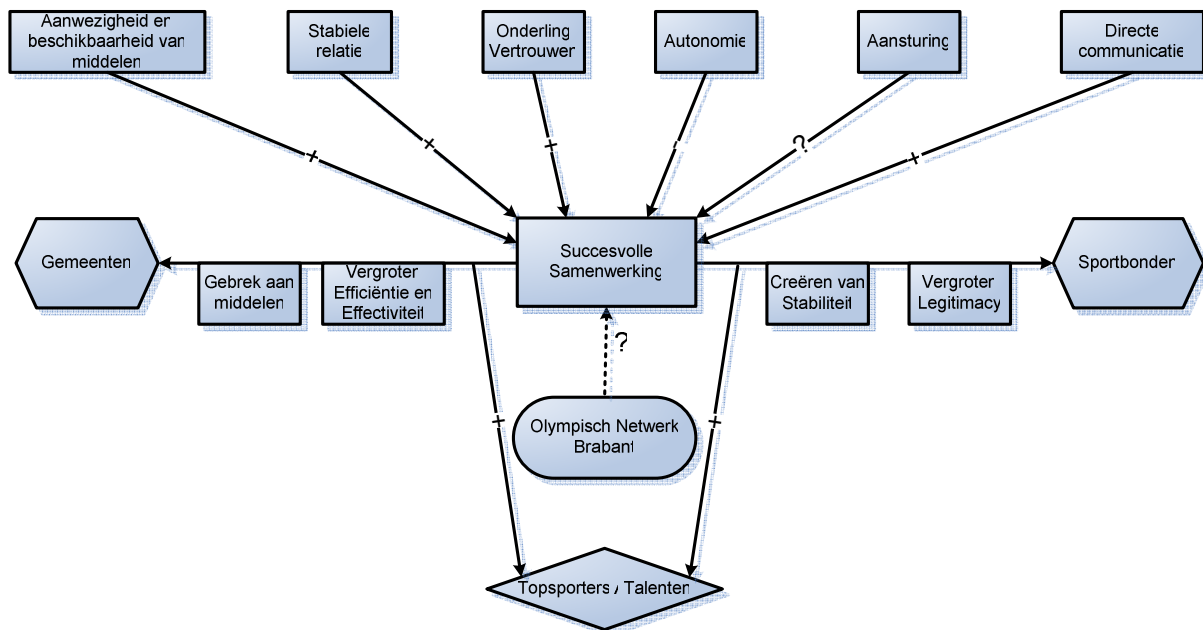


Fig 3.1 Conceptueel model

Aan de hand van dit model zal het onderzoek worden uitgevoerd. Het volgende hoofdstuk zal ingaan op de manier waarop het onderzoek is aangepakt.

4

Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de aanpak van het onderzoek om de centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden. Op welke manier moet de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden in de praktijk verlopen om de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten in Noord-Brabant te kunnen verbeteren en welke rol speelt het Olympisch Netwerk Brabant in deze samenwerking?

Doel van het onderzoek is het vormgeven van de manier waarop samenwerking tussen gemeenten en sportbonden in de praktijk moet verlopen om de sport- en leefomstandigheden voor topsporters en talenten in Noord-Brabant te verbeteren en de rol van het Olympisch Netwerk Brabant in de samenwerking. Hierover worden aanbevelingen aan het Olympisch Netwerk Brabant gedaan.

§4.1 Onderzoeksmethode

Om uitspraak te kunnen doen over samenwerking tussen gemeenten en sportbonden, hoe deze in de praktijk zou moeten verlopen en wat de eventuele rol van het Olympisch Netwerk Brabant daarin is, zijn de meningen en posities die de betrokken partijen hierover hebben van belang. Het zijn de gemeenten en sportbonden, eventueel ook het Olympisch Netwerk Brabant, die uiteindelijk moeten gaan samenwerken. Bij deze partijen moet de informatie worden gehaald, waarmee de centrale vraagstelling van dit onderzoek kan worden beantwoord. Het onderzoek richt zich direct op deze partijen, waarbij de mening van de partijen een centrale plaats in het onderzoek innemen. Swanborn (2002) redeneert dat in kwalitatief onderzoek de 'verhalen van de betrokkenen' van belang zijn. De interpretatie van de interventie, eigen opstelling en die van anderen en de redenen die zij aanvoeren voor hun activiteit of passiviteit staan tevens centraal (Swanborn, 2002). Volgens Maso en Smaling (1998) wordt voor kwalitatief onderzoek gekozen als flexibel moet worden ingespeeld op de onderzoekssituatie. Bij kwalitatief onderzoek is de informatieverzameling open en flexibel, het geeft ruimte aan onvoorziene en ongeplande verschijnselen en gebeurtenissen. Kwalitatief onderzoek blijft zo dicht mogelijk bij de sociale en persoonlijke werkelijkheid (Maso en Smaling, 1998). Door de open structuur van onderzoek kan tevens diep op het onderwerp worden ingegaan. Kwalitatief onderzoek, in de vorm van interviews, is voor dit onderzoek het meest geschikt.

Wester (1995) benadrukt dat bij interviews gespreksonderwerpen zijn aangegeven, maar de precieze vragen en de volgorde van de vragen staan niet vast (Wester, 1995). Met behulp van deze zogenaamde semi-gestructureerde interviews kan informatie zowel worden gekregen als gegeven. Door middel van de juiste vragen kan informatie worden verzameld over hoe de samenwerking in goede banen kan worden geleid. Door de openheid van deze vorm van onderzoek is ook ruimte voor inbreng van de betrokkenen. Naast de onderwerpen die van belang zijn voor het onderzoek, kunnen de geïnterviewden andere ook ter zake doende onderwerpen aandragen.

Een goede volgorde van onderwerpen en het aanpassen van de vragen aan de geïnterviewde is van belang om zich in diens gedachtewereld te kunnen verplaatsen (Wester, 1995). Dit leidt tot beter begrip van de positie van de geïnterviewde. De vergelijkbaarheid van verschillende interviews wordt bereikt door *“het systematisch opsommen van aspecten die bij elke onderwerp aan de orde moeten komen* (Wester, 1995, p.15).” Dit verhoogt de betrouwbaarheid van het onderzoek.

§4.1.1 Onderzoeksgroep

Bij de vorming van de in hoofdstuk 1 genoemde alliantie tussen NOC*NSF en Sportservice Noord-Brabant (Sportservice Noord-Brabant, 2005), waarbinnen dit onderzoek plaats vindt, zijn vijf gemeenten en acht sportbonden betrokken geweest. De vijf gemeenten zijn Tilburg, 's-Hertogenbosch, Eindhoven, Helmond en Breda en vormen samen Brabantstad. De betrokken sportbonden zijn de basketbalbond (NBB), de badmintonbond (NBB), de toerfietsunie (NTFU), de wielrenunie (KNWU), de atletiekunie (KNAU), de gehandicaptensportbond (NebasNsg), het handbalverbond (NHV) en de lawntennisbond (KNLTB). In maart 2005 is overleg gestart met de hockeybond (KNHB), de volleybalbond (NeVoBo) en de zwembond (KNZB). De bedoeling van de alliantie (Sportservice Noord-Brabant, 2005) is dat de hier genoemde gemeenten en sportbonden gaan samenwerken ten behoeve van topsporters en talenten in Noord-Brabant.

Omdat deze gemeenten, sportbonden en het Olympisch Netwerk Brabant moeten gaan samenwerken, zijn de meningen van deze partijen van belang. De vijf gemeenten, tien sportbonden en het Olympisch Netwerk Brabant zullen worden benaderd om mee te werken aan dit onderzoek. De toerfietsunie wordt uitgesloten van het onderzoek, omdat zij geen topsportafdeling hebben.

§4.1.2 Interviews

Het doel van de interviews is duidelijkheid verkrijgen over de mening van de betrokken partijen over samenwerking. Daarbij is het belangrijk dat de uit de literatuur naar voren gekomen redenen en voorwaarden voor samenwerking, terugkomen in de interviews. Om het Olympisch Netwerk Brabant aanbevelingen te kunnen doen over de samenwerking en het verloop ervan, is het noodzakelijk te weten hoe de betrokken partijen denken over: middelen, efficiëntie en effectiviteit, stabiliteit, legitimacy, vertrouwen, autonomie, aansturing en onderlinge communicatie. Aan de hand van de meningen van de betrokken partijen over deze redenen en voorwaarden kan worden vastgesteld in welke vorm naar tevredenheid van beide partijen kan worden samengewerkt.

Het doel van de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden is het verbeteren van de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten in Noord-Brabant. Om deze doelstelling met succes te realiseren, moet bekend zijn wat topsporters en talenten belangrijk vinden in de trainingsomgeving en wat zij eventueel missen in Noord-Brabant. Deze vraag zal worden voorgelegd aan alle respondenten van dit onderzoek, aangezien de Atletencommissie van NOC*NSF hieromtrent niet te bereiken was.

De interviewvragen zijn opgesteld aan de hand van de centrale vraagstelling en de deelvragen van dit onderzoek.

De volgende onderwerpen komen centraal te staan in de interviews met gemeenten:

- huidig topsportbeleid (accommodaties, evenementen, talentontwikkeling en -begeleiding);
- huidige omstandigheden voor topsporters en talenten in Noord-Brabant;
- huidige samenwerking ten behoeve van topsport;
- nut van en behoefte aan samenwerking met sportbonden;
- doel van de samenwerking (wederzijdse verwachtingen en resultaten);
- toekomstige samenwerking met sportbonden (op het gebied van topsportbeleid);
- rol van Olympisch Netwerk Brabant in de samenwerking;
- meningen over middelen, efficiëntie en effectiviteit, stabiliteit en legitimacy als redenen voor samenwerking en meningen over vertrouwen, autonomie, aansturing en onderlinge communicatie als voorwaarden voor succesvolle samenwerking.

De volgende onderwerpen komen centraal te staan in de interviews met sportbonden:

- huidig beleid ten aanzien van topsporters en talenten;
- huidige omstandigheden voor topsporters en talenten in Noord-Brabant;
- huidige samenwerking ten behoeve van topsport;
- nut van en behoefte aan samenwerking met gemeenten;
- doel van de samenwerking (wederzijdse verwachtingen en resultaten);
- toekomstige samenwerking met gemeenten (op het gebied van topsportbeleid);
- rol van Olympisch Netwerk Brabant in de samenwerking;
- meningen over middelen, efficiëntie en effectiviteit, stabiliteit en legitimacy als redenen voor samenwerking en meningen over vertrouwen, autonomie, aansturing en onderlinge communicatie als voorwaarden voor succesvolle samenwerking.

De volgende onderwerpen komen centraal te staan in het interview met het Olympisch Netwerk Brabant:

- de organisatie van het Olympisch Netwerk (Brabant);
- huidige omstandigheden voor topsporters en talenten in Noord-Brabant;
- nut van en behoefte aan samenwerking tussen gemeenten en sportbonden;
- rol van het Olympisch Netwerk Brabant in de samenwerking;
- meningen over middelen, efficiëntie en effectiviteit, stabiliteit en legitimacy als redenen voor samenwerking en meningen over vertrouwen, autonomie, aansturing en onderlinge communicatie als voorwaarden voor succesvolle samenwerking.

Voor de uitgewerkte interviewvragen zie bijlage A tot en met C.

§4.2. Uitvoering

In eerste instantie heeft documentenonderzoek plaatsgevonden om het huidige topsportbeleid van gemeenten en sportbonden te beschrijven. Hiervoor zijn voornamelijk nota's gebruikt die door het ministerie van VWS, NOC *NSF, gemeenten en sportbonden zijn uitgebracht. Vervolgens is met behulp van een literatuuronderzoek helderheid verkregen in de huidige discussie over samenwerking. Door dit literatuuronderzoek zijn de belangrijkste zaken met betrekking tot succesvolle

samenwerking aan het licht gekomen. Dit is vervolgens gebruikt om interviewvragen op te stellen.

De respondenten zijn telefonisch benaderd voor medewerking aan dit onderzoek. De atletiekunie gaf aan geen tijd en interesse te hebben. De andere respondenten reageerden positief. De interviews zijn face-to-face afgenomen. Om zo min mogelijk informatie uit de interviews te missen, zijn de gesprekken, met goedkeuring van de geïnterviewden, opgenomen. In totaal zijn vijftien interviews afgenomen. Vertegenwoordigers van gemeenten zijn in de desbetreffende gemeentehuizen geïnterviewd. Het gesprek met vertegenwoordigers van de meeste sportbonden hebben op het kantoor van de bond plaatsgevonden. Het interview met de tennisbond is op een trainingslocatie afgenomen, het interview met de badmintonbond tijdens de Dutch Open 2005 en het gesprek met de volleybalbond is op Papendal gevoerd. Het interview met het Olympisch Netwerk Brabant is in het kantoor in Goirle afgenomen. Voor de lijst met geïnterviewden zie bijlage D.

De interviews zijn uitgewerkt en geanalyseerd aan de hand van een matrix-analyse. Deze manier van analyseren is duidelijk en overzichtelijk. Informatie uit de interviews kan helder worden gestructureerd en op deze manier gaat weinig informatie verloren. Met behulp van de geanalyseerde interviews worden de deelvragen beantwoord, waarna antwoord op de centrale vraagstelling kan worden gegeven. Op basis van verkregen inzichten worden aanbevelingen gedaan aan het Olympisch Netwerk Brabant over de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden en hoe deze in de praktijk zou moeten verlopen.

In het volgende hoofdstuk zullen de resultaten van de interviews worden besproken.

5

Resultaten

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste reacties besproken zoals die uit de interviews naar voren zijn gekomen. De meningen en posities van de respondenten, vijf gemeenten, negen sportbonden en het Olympisch Netwerk Brabant, zullen in samengevatte vorm worden beschreven.

§5.1 Breda

Wat betreft topsport is de gemeente Breda de opvallendste van de B5-gemeenten. Deze gemeente heeft namelijk geen beleid op het gebied van topsport. Officieel ondersteunen zij geen topsporters, maar *“het gebeurt wel eens dat een kleine bijdrage wordt geleverd aan een topsporter, een bedrag dat nodig is voor de uitzending naar een EK of WK. Maar dat staat niet in de beleidsregels, het is geen vastgesteld beleid. De gemeenteraad heeft wel gezegd de topsport te faciliteren, maar heeft daar geen extra geld voor over. Dat betekent dat je eigenlijk niets kan doen.”* De gemeente zegt open te staan voor de topsport, maar dit blijft in de praktijk echter beperkt. Zo draagt de gemeente niet bij aan het verbreden van een atletiekbaan, zodat die aan internationale normen voldoet. *“Wij hebben niet de potentie om misschien eens in de 20-25 jaar een EK te organiseren.”* Breda legt duidelijk de nadruk op breedtesport. *“De verantwoordelijkheid van de gemeenteraad is toch het belang van de Bredanaars.”* De trainingsmogelijkheden, andere faciliteiten en financiële ondersteuning in Breda voor topsporters en talenten zijn zeer beperkt, ondanks de bij de gemeente aanwezige kennis over de behoefte van topsporters. Zo is het voor topsporters belangrijk dat voldoende trainingsfaciliteiten beschikbaar zijn en dat zij eventueel individuele en persoonlijke ondersteuning kunnen krijgen. *“Maar ook dat de topsporters ergens terecht kunnen met vragen, dat iemand ze wegwijs maakt in de mogelijkheden en voorzieningen die er voor hen zijn.”* Tevens wijst de gemeente op het ontbreken van een indoor atletiekaccommodatie in niet alleen Noord-Brabant, maar in heel Nederland.

Breda heeft aangegeven in samenwerking met de andere B5-gemeenten, de provincie en NOC*NSF bij te willen dragen aan de ondersteuning van topsporters in de vorm van subsidie.

Om als gemeente zelf iets te doen aan de omstandigheden voor topsporters, is nauwelijks een optie. Het aanleggen of vernieuwen van een accommodatie zodat deze geschikt is voor topsport, vraagt *“heel veel meer investering, en dat terwijl die hal voor 98% van de tijd gebruikt wordt voor breedtesport.”* Breda zet vraagtekens bij de kosten / baten verhouding. Daarbij twijfelt de gemeente of daadwerkelijk grote internationale wedstrijden of toernooien in Breda zullen worden georganiseerd als een accommodatie geschikt zou zijn.

§5.1.1 Samenwerking

Breda staat positief tegenover samenwerking met sportbonden om de situatie voor topsporters en talenten te verbeteren. De gemeente benadrukt echter dat voor topsportaccommodaties het initiatief bij de sportbond moet liggen, omdat Breda zich in

principe op de breedtesport richt. Voorwaarde is ook dat de sportbond een deel van de kosten van de accommodatie op zich neemt. Breda stelt dat financiële middelen van groot belang zijn in de samenwerking, het zijn *“de grenzen van je beleid.”* Daarentegen speelt het bezitten van informatie een minder grote rol, aangezien de beschikbaarheid van informatie goed is. Via internet en telefoon is informatie snel te vinden. Formeel kan Breda haar middelen niet delen als *“de gemeenteraad daar geen uitspraak over heeft gedaan.”*

Bij evenementen is Breda bereid zelf het contact met de sportbonden te zoeken. Zo is de gemeente op dit moment bezig met een plan voor het aanleggen van een evenemententerrein. Als het daadwerkelijk doorgaat, wil de gemeente om de tafel gaan zitten met de atletiek- en de wielrenunie. Breda wil weten welke eisen worden gesteld aan een accommodatie voor een topsportevenement, zodat hier eventueel rekening mee kan worden gehouden. In Breda valt dit echter onder het evenementenbeleid en niet het topsportbeleid.

Het aangaan van een duurzame samenwerkingsrelatie vindt Breda niet reëel, gezien het aantal topsporters in de stad. Eventuele samenwerking is projectmatig en zelfsturend. *“In samenwerking moet je elkaar vinden en een relatie opbouwen, je moet het niet opgelegd krijgen.”* Verder zal Breda geen initiatief nemen in het betrekken van andere partijen, bijvoorbeeld uit de private sector, in de samenwerking.

De gemeente is bereid op zoek te gaan naar een manier waarop de belangen van zowel de gemeente als die van de sportbond kunnen worden gekoppeld om daarmee *“1+1=3 te laten worden.”* Echter, gezien het huidige beleid zal Breda op dit moment niet in zee gaan met een project dat alleen topsportbelangen dient. Voor Breda moet het doel van de samenwerking zijn het *“creëren van een ‘win-win-situatie’ voor wat betreft investeringen in accommodaties en faciliteiten.”* Als de belangen van de gemeente zijn gerealiseerd, is de samenwerking een succes.

Breda hecht waarde aan stabiliteit en vertrouwen in een relatie, *“zonder die twee heb je geen relatie meer.”* Breda geeft aan dat op dit moment haar omgeving redelijk onstabiel is, wat samenwerking ten behoeve van topsport bemoeilijkt.

In de samenwerking met sportbonden neemt Breda een afwachtende houding aan, *“omdat ik in professionaliteit, deskundigheid en stabiliteit teveel verschillen tussen de sportbonden zie. Hoe minder sportbonden hiervan tonen, hoe minder ik ze vertrouw.”* Hetzelfde geldt voor Breda als het om legitimacy gaat. *“Hoe meer status en prestige een bond uitstraalt, hoe wantrouwend ik ben.”* Voor Breda is professionaliteit belangrijk om goede samenwerking op te kunnen bouwen. Zelf is zij zich ervan bewust dat goede samenwerking het imago van de stad kan verbeteren, maar is waakzaam dat het niet ten koste gaat van andere zaken. Breda blijft benadrukken dat de eigen bevolking en de eigen verenigingen belangrijker zijn dan *“iedere week op studio sport komen.”*

§5.1.2 Olympisch Netwerk Brabant

Het Olympisch Netwerk Brabant is bekend bij de gemeente Breda, echter onder de naam Steunpunt Topsport Brabantstad. Uit het interview met het Olympisch Netwerk Brabant bleek dat deze naam is achterhaald. In eerste instantie heeft het Olympisch Netwerk Brabant een overeenkomst getekend met de provincie, Sportservice Noord-Brabant, NOC*NSF en Brabantstad. De vijf gemeenten trokken zich echter terug uit de overeenkomst. Omdat zij geen financiële bijdrage meer leverden, heeft de provincie vervolgens het label ‘Brabantstad’ verwijderd.

Breda vindt het niet de taak van het Olympisch Netwerk Brabant bezig te zijn als schakel tussen de gemeente en de sportbond(en). De gemeente vindt niet dat het Olympisch Netwerk Brabant zich moet bemoeien met het lokaal beleid. *“Dan zijn ze verkeerd bezig. [...] Op het moment dat je een bond nodig hebt, of een bond heeft ons nodig, dan vind je elkaar wel en heb je geen bemiddelaar nodig.”* In de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden is zowel qua aansturing van de samenwerking als in de communicatie binnen de samenwerking geen rol voor het Olympisch Netwerk Brabant weggelegd. De communicatie in de samenwerking is *“direct en niet van tevoren gestructureerd in vergaderingen met verschillende lagen en besturen.”* Breda vindt dat het Olympisch Netwerk Brabant zich bezig moet houden met de directe ondersteuning van de topsporter. Ook het uitvoeren van het topsportbeleid van het ministerie van VWS behoort tot het takenpakket van het Olympisch Netwerk Brabant.

§5.2 Eindhoven

Ondanks dat het sportbeleid van de gemeente Eindhoven voor 95% op de breedtesport is gericht, staat topsport in deze gemeente hoog in het vaandel. Het beleid heeft drie aandachtspunten: infrastructuur, evenementen en opleiding. Ten eerste zijn naar eigen zeggen de investeringen in de infrastructuur naar verhouding hoog. In de gemeente zijn een indoorsportcentrum, een ijssportaccommodatie en kunstgraswaterelden voor hockey te vinden en nog niet zo lang geleden (december 2005) opende het nieuwe topzwembad de deuren. Infrastructuur in de zin van accommodaties worden in Eindhoven in principe voor de breedtesport aangelegd. De gemeente streeft echter voor zover mogelijk naar de aanwezigheid van de topsportvoorzieningen in de accommodaties. De bouw en exploitatie van hoogwaardige en kwalitatief goede accommodaties is volgens Eindhoven een taak van de overheid, omdat *“dat ontzettend duur is.”* Alleen in combinatie met de breedtesport en verenigingen zijn de kosten te overzien. Eindhoven geeft aan dat financiële middelen heel belangrijk zijn, omdat sport geen geld oplevert maar geld kost. Dit moet niet in handen van particulier initiatief worden neergelegd, omdat dan *“heel snel, heel veel sportvoorzieningen verdwijnen.”* Daarbij geeft Eindhoven aan de accommodaties in eigen beheer te willen houden uit het oogpunt van veiligheid, toegankelijkheid en bereikbaarheid.

Als het gaat om middelen, geeft Eindhoven aan dat het gaat om een combinatie van inhoud en financiën. *“Wij denken dat we redelijk weten wat we willen en we hebben ook duidelijk bestuurlijk vastgelegd hoe wij aankijken tegen de verantwoordelijkheid van de lokale overheid op het sportbeleid. De financiën bepalen of het al dan niet doorgaat.”* De bereidheid van Eindhoven voor het delen van haar middelen is beperkt. Ten tweede richt Eindhoven zich op evenementen, vanwege *“de economische spin-off en het op de kaart zetten van Eindhoven.”* Uitstraling is voor Eindhoven belangrijk. *“Sport scoort goed, mensen vinden het leuk en het creëert draagvlak. Er mag dus in geïnvesteerd worden.”* In de gemeente wordt jaarlijks een marathon georganiseerd en het afgelopen jaar (2005) hebben het WK honkbal en de Alex Tennis Classics in Eindhoven plaatsgevonden. In januari 2006 zijn het WK zaalvoetbal in Eindhoven gehouden en in hetzelfde jaar vindt een turngala plaats. Het EK zwemmen 2008 is één van de volgende doelen van de gemeente.

Tot slot heeft Eindhoven een LOOT-school, met daaraan gekoppeld Stichting Topzwemmen Zuid-Nederland. Een LOOT-school (Landelijk Overleg Onderwijs en Topsport) maakt de combinatie tussen studie en topsport mogelijk in het voortgezet

onderwijs (VBO-MAVO-HAVO-VWO). LOOT-scholen houden rekening met de sportieve ambities van de leerlingen door extra onderwijsvoorzieningen aan te bieden (<http://www.lootschool.nl>, opgehaald 19 januari 2006). Ook draagt de gemeente financieel bij aan de hockeyschool. Het gemeentebestuur hecht waarde aan het *“investeren in de kweekvijver”*.

Eindhoven is van mening dat de omstandigheden voor topsporters in de eigen gemeente goed zijn. *“Wij lopen voor op andere gemeenten qua voorzieningenniveau, de manier waarop we met sport omgaan en ook de verantwoordelijkheid die we als lokale overheid nemen.”* Maar voegt hieraan toe dat ook andere gemeenten, zoals Tilburg en ‘s-Hertogenbosch met initiatieven voor topsportvoorzieningen komen. Eindhoven draagt als verbeterpunt aan de spreiding van de accommodaties. *“Elke gemeente zou een eigen keus in sport moeten durven maken, eigen prioriteiten stellen.”* Eindhoven beschouwt dit als een taak voor de provincie. De provincie zou moeten zorgen voor afstemming in de infrastructuur van de topsport tussen de verschillende gemeenten. Hierbij aansluitend vindt de gemeente dat de provincie meer zou moeten participeren in het binnenhalen van grote evenementen, omdat een groot evenement *“Eindhoven overstijgend moet zijn en een Brabantse uitstraling [moet] hebben.”*

§5.2.1 Samenwerking

Samenwerking is niet nieuw voor de gemeente Eindhoven. *“Wij zoeken de samenwerking met sportbonden en hebben die ook nodig.[...] Wij kunnen en willen ook niet zonder sportbond. [...] Zonder draagvlak van sportbond en verenigingen moet je er ook niet eens aan beginnen.”* Om het EK zwemmen 2008 naar Eindhoven te halen is de gemeente volop in samenwerking met de KNZB, de provinciale en nationale overheid. *“Voor echt grote evenementen heb je eigenlijk alle overheden nodig om ze [de evenementen] naar Nederland te halen en voor de financiering. Dat is toch wel belangrijk.”* Eindhoven denkt dat sportbonden niet beseffen dat de rol van de lokale overheid vele malen groter is dan ze zich realiseren. *“Sportbonden moeten snappen dat het grote geld [...] bij de lokale overheid ligt.”*

Bij de bouw van topaccommodaties probeert de gemeente de samenwerking te zoeken met randgemeenten. *“Omdat het een accommodatie is die Eindhoven overstijgend is, proberen we randgemeenten te vragen te participeren. Je hebt massa en schaalgrootte nodig voor een topaccommodatie.”* Hiermee worden gezonde verenigingen met een groot aantal leden bedoeld die voor de exploitatie van de accommodaties kunnen zorgen.

De gemeente heeft niet met alle sportbonden regelmatig contact, maar Eindhoven benadrukt dat zij geïnteresseerd is in topsport en evenementen. *“Bonden zoeken steeds meer contact met ons, omdat wij de infrastructuur hebben.”*

Volgens Eindhoven ontstaat samenwerking met sportbonden min of meer vanzelf. *“Partijen zoeken elkaar wel op als ze elkaar nodig hebben.”* Samenwerking is dan *“het leggen van contacten, praten en overleggen, ideeën met elkaar bespreken en je gezamenlijk ergens voor verantwoordelijk voelen.”* Eindhoven wijst op het feit dat de tijdspaden van de samenwerkende partijen verschillen. *“Voor de gemeente is vijf jaar snel, voor een sportbond niet.”*

Voor grote projecten werkt Eindhoven in een project- en werkgroep met een stuurgroep. In de stuurgroep zitten vertegenwoordigers van alle betrokken partijen. Deze stuurgroep geeft structuur aan de samenwerking en niet zozeer leiding over de samenwerking. Eindhoven vindt het belangrijk dat *“ieder zijn eigen*

verantwoordelijkheid houdt”, maar voegt daaraan toe dat zij *“de regie in de samenwerking wil blijven voeren”*, omdat de gemeente meestal de grootste financierder is. Afhankelijk van het onderwerp is het contact één op één met directe en korte lijnen.

Het doel van de samenwerking met sportbonden is volgens de gemeente *“zorgen dat de infrastructuur, de voorzieningen die we gaan bouwen, voldoen aan de eisen van de sportbond.”* Om de samenwerking met sportbonden succesvol te maken, is het belangrijk dat de partners willen samenwerken en samen optrekken voor een gemeenschappelijk belang. *“Nu het gemeentebestuur z’n nek heeft uitgestoken [grote investeringen in accommodaties], verwachten wij van de sportbonden dat zij meedenken over de invulling van de accommodatie.”*

Het betrekken van andere partijen in de samenwerking heeft volgens Eindhoven voordelen. De gemeente vindt dat het bedrijfsleven een taak heeft in het binnenhalen van evenementen door te zorgen voor sponsoring. Hier ontstaat echter een probleem. Op dit moment is Eindhoven bezig met het binnenhalen van het EK zwemmen 2008. Voor het particulier initiatief is deze termijn te lang om toezeggingen te doen voor bijvoorbeeld sponsoring. Ook is het bedrijfsleven volgens Eindhoven moeilijk geïnteresseerd te krijgen voor de bouw van een topaccommodatie.

Eindhoven geeft aan dat invloeden uit de omgeving belangrijk zijn en houdt bewust rekening met die invloeden. Nog niet zo lang geleden heeft de gemeente besloten zich te richten op de paardensport, omdat *“Brabant de paardenprovincie is.”* Ook zijn voetbal en hockey belangrijke sporten voor Eindhoven door de aanwezigheid van teams in de nationale top; tennis, omdat *“we met Elting en Haarhuis goede tennissers in de buurt hebben.”* De prestaties van Pieter van de Hoogenband bij de Olympische Spelen in Sydney 2000, zijn voor Eindhoven aanleiding geweest voor de bouw van het zwembad. Dit was echter niet mogelijk geweest zonder de grote en gezonde zwemvereniging PSV, die zorgt voor een goede basis en voldoende leden. Verder wijst de gemeente op het belang van een stabiele relatie en onderling vertrouwen. *“Mensen moeten betrouwbaar zijn. Gemaakte afspraken moeten nagekomen worden.”* Ook continuïteit is belangrijk voor goede samenwerking.

§5.2.2 Olympisch Netwerk Brabant

Als het gaat om het binnenhalen van evenementen of het begeleiden van topsporters, vindt Eindhoven *“het niet meer dan vanzelfsprekend dat je daar de samenwerking met het Olympisch Netwerk Brabant zoekt, hoe de sporters kunnen worden begeleid en ondersteund.”* Het Olympisch Netwerk Brabant moet zich alleen richten op de sporter zelf en zijn / haar directe omgeving, scholing, financiën, vervoer.

Daarentegen is volgens de gemeente in de organisatie van evenementen en de hele infrastructuur geen rol voor het Olympisch Netwerk Brabant weggelegd. Ook moet het Olympisch Netwerk Brabant zich niet bemoeien met het lokaal sportbeleid, de aansturing van samenwerking tussen de gemeente en sportbonden en de communicatie tussen de twee samenwerkende partijen. Eindhoven stelt namelijk dat *“als je wilt sturen moet je ook ergens invloed op uit kunnen oefenen. Maar die invloed ligt bij de gemeente en de sportbond, niet bij het Olympisch Netwerk Brabant.”*

§5.3 's-Hertogenbosch

Het topsportbeleid van de gemeente 's-Hertogenbosch is naar eigen zeggen *“wisselvallig”*. In het verleden was de aandacht voor topsport vanuit de politiek minimaal, ondanks de aanwezigheid van topsporters in de gemeente. Op dit moment neemt de gemeente de taak op zich in *“het faciliteren van topsportverenigingen in de stad. Wij stellen onze accommodaties tegen gereduceerd tarief beschikbaar. We leveren daar voorzieningen bij die nodig zijn voor de beoefening van topsport, zoals een losse of een houten vloer, een scorebord, ect. De begeleiding van de individuele topsporters is echter sporadisch.”* De gemeente geeft aan geen specifiek topsportbeleid te voeren, maar draagt zorg voor de aanwezigheid van topsportvoorzieningen. Tevens worden in de gemeente topsportevenementen georganiseerd en ondersteunt de gemeente de verbetering van het sportmedisch centrum en de aanwezige LOOT-school (en MBO-opleiding). Volgens de gemeente is *“mede door de inzet van Sportservice Noord-Brabant en het Olympisch Netwerk Brabant op dit moment het facilitair aanbod voor topsportverenigingen en individuele topsporters ten behoeve van de beoefening van de topsport redelijk goed.”*

's-Hertogenbosch twijfelt over wat reëel is om als gemeente voor de topsport aan te bieden, aangezien topsporters faciliteiten krijgen vanuit NOC*NSF en het Olympisch Netwerk Brabant. De gemeente is van mening dat aan een groot gedeelte van de behoeften van topsport is voldaan, *“behoudens het financiële, maar daar kunnen wij niet aan voldoen.”* Dit in tegenstelling tot de gemeente Eindhoven, die aangeeft de financiële middelen zelf te bezitten.

Opvallend is de mening van 's-Hertogenbosch over de verbetering die mogelijk is in de samenwerking de tussen sportbonden onderling om opleidings- en topsportprogramma's voor talenten op te zetten. Aan de ene kant geeft de gemeente aan dat het goed is om sportactiviteiten bij elkaar te brengen om op die manier meer en betere kennis te bundelen, wat leidt tot betere begeleiding van talenten. Aan de andere kant kan dit tot gevolg hebben dat talenten bij de vereniging worden weggehaald, waardoor de vereniging haar draagvlak kwijt kan raken. Evenals Eindhoven wijst 's-Hertogenbosch op de afhankelijkheid van sportbonden van gemeenten, omdat gemeenten aanbieder zijn van accommodaties. Hierbij spelen financiën de grootste rol. Volgens 's-Hertogenbosch zoeken sportbonden voortdurend de goedkoopste accommodaties, die nog aan de eisen voldoen. 's-Hertogenbosch zou liever zien dat bonden voor een bepaalde plek kiezen en daar *“uitstraling proberen te creëren.”*

§5.3.1 Samenwerking

In het kader van topsportevenementen is een poging gedaan tot intergemeentelijke samenwerking. Een aantal sporten wordt aan een stad toegewezen en de gemeenten maken zich samen sterk om een evenement van een bepaalde tak van sport naar de juiste stad te krijgen. Gebleken is dat *“de bereidheid er wel is, maar het is toch heel moeilijk je bestuurders zover te krijgen dat ze daar afstand van doen.”* Daarnaast wijst 's-Hertogenbosch op het probleem van de spreiding van accommodaties. De bereidheid tot samenwerking met sportbonden is bij de gemeente 's-Hertogenbosch aanwezig. Het onderwerp van de samenwerking is van belang, *“is dat financieel, dan is dat een grotere 'bottleneck', dan dat het over faciliteiten gaat.”* De gemeente zou willen dat bonden niet de vraag bij de gemeente neerleggen, maar proberen een 'win-win-situatie' te creëren waardoor een gemeenschappelijk doel kan worden verwezenlijkt.

Volgens de gemeente zijn middelen van groot belang in samenwerking. Betrokken partijen moeten weten waar welke middelen te krijgen zijn en welke middelen kunnen worden gebruikt. 's-Hertogenbosch is bereid tot het delen van middelen, *“dan hoef je nog niet eens hetzelfde doel te hebben.”* De gemeente is van mening dat op sportgebied het delen van kennis redelijk is ingeburgerd.

Het voordeel van samenwerken is volgens 's-Hertogenbosch onder andere de gezamenlijke gang naar VWS en NOC*NSF om daar *“de plannen te verkopen”*.

Samenwerking gebeurt in een projectgroep waar vertegenwoordigers van de gemeente en de bond in zitten. Wanneer het om een accommodatie gaat, wordt de lokale vereniging in het overleg betrokken, omdat zij gebruiker is of gaat worden. In principe is het volgens de gemeente niet nodig de projectgroep aan te sturen. De samenwerking verloopt op basis van vertrouwen. Vertrouwen is voor 's-Hertogenbosch essentieel, *“er is niets zo erg dan dat je vertrouwen wordt geschaad, dat iemand gemaakte afspraken niet nakomt.”* In een later stadium kan het aansturen van samenwerking nodig zijn om *“op breder vlak te beoordelen wat je wilt gaan doen.”* Communicatie tussen de partijen moet zich evenals vertrouwen ontwikkelen en is van belang voor kennisoverdracht. Het is belangrijk te weten wat de ander te bieden heeft. Volgens 's-Hertogenbosch moet de communicatie periodiek en direct gebeuren. Het betrekken van andere partijen in de samenwerking kan volgens 's-Hertogenbosch altijd als het meerwaarde creëert. De voorwaarden van alle partijen moeten op elkaar worden afgestemd. *“De randvoorwaarden die marktpartijen stellen, moeten ook in jouw beleid passen.”* Inherent aan samenwerking is volgens 's-Hertogenbosch het opgeven van een deel van de autonomie. De gemeente stelt dat partijen in principe autonoom blijven, maar *“het mag niet het uitgangspunt van de samenwerking zijn.”* Voor 's-Hertogenbosch is de meerwaarde die samenwerking oplevert belangrijk. Samenwerking is nodig, omdat gezamenlijk meer kennis kan worden opgebouwd en meer kennis op tafel kan worden gelegd, dan wanneer alleen wordt gewerkt. In samenwerking zal de gemeente kennis overbrengen en bereid zijn tot *“een stukje geven en nemen. Misschien moet je wat van je eigen ideeën afwijken, cq iets laten liggen om tot een bepaald doel te komen.”* Een dergelijke opstelling verwacht de gemeente ook van sportbonden. 's-Hertogenbosch toont begrip voor het feit dat bonden financieel zwakker zijn en zou willen dat bonden respect voor de financiële middelen van de gemeente tonen. *“In samenwerking is het belangrijk dat er wederzijds begrip is voor de beperkingen van de ander.”*

Volgens de gemeente is de samenwerking succesvol als het doel dat is gesteld, wordt gehaald en een 'win-win-situatie' is gecreëerd.

Naast vertrouwen is stabiliteit in een relatie belangrijk, maar niet essentieel. *“De wisseling van een persoon kan dikwijls vernieuwend zijn, qua kennis of inbreng.”* Het creëren van stabiliteit in de omgeving vormt voor 's-Hertogenbosch geen reden om samenwerking aan te gaan. Alle invloeden uit de omgeving die iets kunnen toevoegen, moeten worden gebruikt.

Legitimacy wordt door 's-Hertogenbosch beschouwd als een *“apart item waar men graag gebruik van wil maken, als die kans er is.”* De gemeente geeft aan dat legitimacy te verkrijgen is door samenwerking, maar dat het voor 's-Hertogenbosch geen reden is om te gaan samenwerken.

§5.3.2 Olympisch Netwerk Brabant

“Ik sluit een intermediaire rol van het Olympisch Netwerk Brabant in de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden niet uit. Het kan [...], mede gelet op de contacten die het Olympisch Netwerk Brabant heeft, een meerwaarde opleveren, ten opzichte van het zelfstandig contacten leggen van gemeenten naar sportbonden.” De kennis en ervaringen van het Olympisch Netwerk Brabant vormen een toegevoegde waarde, die voor 's-Hertogenbosch van essentieel belang op is met name het beleidsmatige gebied. Met financiële discussie moet het Olympisch Netwerk Brabant zich volgens de gemeente niet bemoeien. Wanneer het Olympisch Netwerk Brabant wordt betrokken in de samenwerking, is de rol volgens 's-Hertogenbosch met name deelnemer en niet leidinggevende. In de communicatie tussen de gemeente en sportbonden kan het Olympisch Netwerk Brabant een belangrijke rol spelen, omdat deze veel kennis heeft over alle zaken op sportgebied. Verder kan het Olympisch Netwerk Brabant een belangrijke rol spelen in de informatieoverdracht naar de sporter zelf.

§5.4 Helmond

Helmond is duidelijk de nieuwkomer op het gebied van topsport. Uit het interview kwam naar voren dat *“het toch wel gemist is om een soort van topsportklimaat in Helmond te creëren [...]. We zijn er net pas mee bezig. Dat is wel een uitdaging.”* Op dit moment bestaat het topsportbeleid van de gemeente Helmond uit *“een stukje drempelverlaging voor talenten in Helmond.”* De gemeente heeft een topsportfonds gecreëerd waar sporters, die nog geen NOC*NSF status hebben, een financiële vergoeding kunnen krijgen. Daarnaast worden verenigingen ondersteund die een topsportevenement willen organiseren. De verenigingen worden ook gefaciliteerd om topsporters bij de verenigingen te laten trainen, maar *“verenigingen moeten daar ook klaar voor zijn.”* Op dit moment is dat naar eigen zeggen niet uitvoerbaar. Ook op het gebied van accommodaties staat Helmond in de kinderschoenen, de meeste accommodaties zijn geprivatiseerd.

Het grootste knelpunt bij de gemeente Helmond is de beperkte capaciteit op de sportafdeling van de gemeente en het feit dat sport niet leeft in de politiek, *“dat is toch wel een heel gemis ten opzichte van steden als Eindhoven, Tilburg en 's-Hertogenbosch, waar dat wel geleefd wordt.”* Mede hierdoor weet de gemeente niet goed wat in de provincie op het gebied van topsport gaande is en hoe de voorzieningen en faciliteiten voor topsporters en talenten zijn. Door het gebrek aan capaciteit ondervindt de gemeente problemen in het vinden van de afstemming met verenigingen en andere gemeenten. Om dezelfde reden zijn de plannen voor het creëren van een LOOT-school in de kast beland. De gemeente zet vraagtekens bij een LOOT-school, omdat zij geen informatie heeft over het aantal leerlingen dat eventueel naar de LOOT-school zou gaan.

De gemeente vraagt zich af in hoeverre topsport haalbaar is en of *“je het allemaal wel moet willen.”* Een probleem wat hiermee samenhangt, is het feit dat Helmond geografisch gezien dicht bij Eindhoven ligt, waar veel voorzieningen voor de topsport aanwezig zijn.

§5.4.1 Samenwerking

Helmond staat open voor samenwerking, omdat het *“een stukje lastenverlichting voor de gemeente”* kan betekenen. Helmond wil samenwerken om het imago van de stad te verbeteren. Maar voor de gemeente is samenwerking voornamelijk van belang, zodat *“je in ieder geval van elkaar weet wat iedereen doet.”* Helmond zou regelmatig

met de B5-gemeenten bij elkaar willen komen *“om op het gebied van topsport veel meer te kunnen samenwerken.”* Ook deze gemeente geeft aan dat de afstemming van de accommodaties in de provincie beter kan. De gemeente oppert het idee van *“een sociale kaart of een sportkaart van Nederland, zodat je weet waar wat is.”*

Samenwerking met sportbonden is nodig voor de sportspecifieke kennis en het binnenhalen van evenementen. Hiervoor zal een soort projectgroep worden gevormd. De gemeente vindt het belangrijk bij een evenement de koppeling naar de breedtesport te maken. Daarin ligt de grootste rol van de gemeente binnen de samenwerking. De gemeente wil op de hoogte worden gehouden van de plannen, maar speelt verder een zeer beperkte rol, *“dat willen we ook eigenlijk zo houden, gelet op de capaciteit”*. De vereniging moet het evenement kunnen organiseren. De vereniging is volgens de gemeente verantwoordelijk voor het onderhouden van het contact met de sportbond. Helmond geeft aan dat de partijen van elkaar kunnen leren in het organiseren van evenementen.

Helmond is van mening dat het belangrijk is in de samenwerking het eigen beleid te blijven voeren, *“daar moet je misschien wel een stukje van af stappen, maar je richtlijnen zijn er wel.”* In samenwerking heeft Helmond geen leidende functie. Volgens de gemeente is de regierol meer voor Sportservice Noord-Brabant weggelegd. *“Zij hebben de contacten en de expertise meer dan dat de gemeenten individueel dat hebben. Daar moet je gebruik van maken.”* Het betrekken van partijen uit de private sector is volgens Helmond niet nodig, voor een private partij is geen rol in de samenwerking weggelegd.

Het doel van de samenwerking moet in zijn algemeenheid goede afstemming zijn: *“dat je niet langs elkaar heen werkt; dat je elkaar informeert, ook over wijzingen en veranderingen.”* De gemeente is van mening dat de samenwerking naar buiten moet dragen wie, wat, waar heeft. Zo uit de gemeente haar tevredenheid over de bekendheid van het Helmondse topsportfonds bij het Olympisch Netwerk Brabant, zodat deze topsporters daarop kan wijzen. Middelen, in de zin van kennis en informatie, spelen voor Helmond een hele grote rol in de samenwerking. De basis ligt in de kennis over waar informatie te krijgen is. Ook het delen van informatie in samenwerking is belangrijk, *“niet langs elkaar heen werken, misverstanden voorkomen en zo eerlijk mogelijk zijn om daarin van elkaar te leren en daar gebruik van te maken.”*

De grootste rol van de gemeente in de samenwerking, naast de financiële ondersteuning, is het informeren over het (toekomst)beleid van Helmond. Ook van bonden wordt verwacht dat zij informeren. Daarnaast wordt gehoopt op afstemming van het beleid.

“Als we van elkaar op de hoogte zijn waar we mee bezig zijn, de informatie snel en makkelijk te vinden is, bij evenementen op een goede manier kunnen samenwerken, we minder ad hoc kunnen doen en als we elkaar ondersteunen en wijzen op zaken waar je als gemeente helemaal niet aan denkt”, dan is de samenwerking een succes. *“Informeer elkaar over de plannen van de komende jaren [...]. Informatievoorziening en -uitwisseling zijn gewoon het belangrijkste, dat missen wij het meest.”* Helmond is van mening dat één partij daar de regie in zou moeten voeren, maar twijfelt over de haalbaarheid daarvan.

Stabiliteit in een relatie is in zoverre belangrijk dat de continuïteit blijft gewaarborgd en dat informatie actueel is. Helmond vreest dat contacten snel verwateren, *“daardoor zijn al heel wat netwerken gesneuveld.”* Helmond geeft toe dat het zelf een slechte

naam heeft op dit gebied. Het grote verloop op de afdeling is naar eigen zeggen niet goed geweest voor de contacten. Dit heeft het onderling vertrouwen beïnvloed.

“Vertrouwen is moeilijk op te bouwen, omdat we zo weinig kunnen. Maar de wil is er wel om daar iets aan te doen. Maar dan kom je weer bij de politiek, sport moet hoger op de agenda.”

Legitimacy speelt voor Helmond naar eigen zeggen een minder belangrijke rol, maar benadrukt dat grote, succesvolle evenementen het imago van Helmond goed doen. De gemeente werkt aan de verbetering van de uitstraling van de stad door de bouw van nieuwe wijken en de aanleg van nieuwe voorzieningen. Legitimacy vormt hiermee een reden om te gaan samenwerken.

§5.4.2 Olympisch Netwerk Brabant

Het Olympisch Netwerk Brabant zou volgens Helmond een regierol moeten vervullen in het hele topsportverhaal. Het Olympisch Netwerk Brabant kan *“je doorverwijzen, weet de ‘ins’ en ‘outs’ van de bonden en helpt je daar ook verder mee.”*

Bij de organisatie van evenementen kunnen zij een passieve rol spelen, *“dat ze daar een stem in hebben.”*

Daarnaast kan het Olympisch Netwerk Brabant aansturen op samenwerking tussen de gemeenten in Noord-Brabant en tussen gemeenten en sportbonden. In de communicatie speelt het Olympisch Netwerk Brabant een grote rol. Zij hebben veel kennis en voor Helmond is het belangrijk dat de informatie hen bereikt. *“Het is nu vraag en aanbod, maar het zou wederzijds moeten zijn. Zij zou hier ook vragen moeten neerleggen, of vragen om informatie of aansturen op contacten.”*

§5.5 Tilburg

Het belang van topsport wordt door de gemeente Tilburg niet onderschat, *“... het zet mensen aan om te gaan sporten”* en *“het heeft heel veel andere neveneffecten, dan alleen het sportieve en dat vind ik net zo belangrijk. De plaats van sport in de samenleving, het economische effect van sport en evenementen. Ik vind de sociale betekenis van sport erg van belang.”*

Het topsportbeleid van de gemeente Tilburg zich voornamelijk op de aankomend topsporter in de vorm van begeleiding door subsidiëring. Topsport Opleiding Tilburg (TOT) is hiervoor in het leven geroepen. De gemeente richt zich op die takken van sport *“waar wij in Tilburg op dit moment en in het verleden gebleken goed in te zijn.”*

Tilburg is bezig met de ontwikkeling van het Stappengoer-gebied, waar met name talenten de topsport met een opleiding kunnen combineren. Een aantal opleidingen is daar gevestigd en nieuwe topaccommodaties worden gecreëerd.

Daarnaast richt Tilburg zich op het binnenhalen van enkele grote sportevenementen.

Problemen waar topsporters mee te maken hebben, zijn volgens Tilburg de beperkte beschikbaarheid van accommodaties en de beperkte financiële ondersteuning die zij vanuit een gemeente krijgen. Ook wijst de gemeente op het ontbreken van een indoor atletiekaccommodatie in Nederland. De gemeente is bereid, maar is daarin op dit moment nog zeer beperkt, om de beschikbaarheid van de accommodaties te verbeteren. Zo is het een voornemen om topsporters op ‘prime time’ in de accommodaties te zetten of de topsporters gratis van de accommodatie gebruik te laten maken.

§5.5.1 Samenwerking

Tilburg staat open voor samenwerking met sportbonden, maar zoals ook Breda en 's-Hertogenbosch aangeven, onder de voorwaarde dat de sportbonden ook een deel van de kosten op zich nemen. *“Financieel zijn sportbonden nooit thuis,”* aldus Tilburg. De gemeente erkent het belang van middelen in samenwerking en is tot delen bereid. *“Het is best belangrijk te weten waar wat is.”* Tilburg geeft aan dat in de samenwerking sportbonden op zoek kunnen gaan naar financiële middelen bij VWS of NOC*NSF. Sportbonden kunnen daar een ingang hebben die de gemeente niet heeft. Ook kunnen sportbonden sponsors aanschrijven. Tilburg is van mening dat partijen uit de private sector als sponsor in de samenwerking nodig zijn. Deze partijen kunnen tevens een rol spelen in de publiciteit van een evenement, *“het moet uitstraling krijgen [...], zorgen dat Tilburg oranje ziet.”* Om de veiligheid van een evenement te garanderen, moeten hulpdiensten in de samenwerking worden betrokken. De partijen werken samen in een werkgroep, waar een bestuursgroep boven staat met vertegenwoordigers van de gemeente en de sportbond. De taak van deze stuurgroep is het in de gaten houden van het kader en het geven van *“handen en voeten aan de werkgroep.”* Voor de aanleg of vernieuwing van een accommodatie wordt de betreffende vereniging betrokken in de samenwerking. Voor de organisatie van een evenement is de intensiteit van de samenwerking wisselend. Voor het realiseren van een accommodatie is de samenwerking meestal minder intensief. In samenwerking is het niet mogelijk alles zelf te bepalen, waardoor het opgeven van een deel van de autonomie voor Tilburg vanzelfsprekend is, maar *“daar krijg je een hoop voor terug.”* Communicatie in de samenwerking is volgens de gemeente gestructureerd en geautomatiseerd via een daarvoor aangesteld persoon. Het tot stand brengen van een accommodatie of evenement is het doel van de samenwerking. Een accommodatie moet voldoen aan alle eisen, zodat daar grote evenementen kunnen plaatsvinden.

Samenwerking wordt beïnvloed door een aantal zaken in de omgeving, zoals het bestemmingsplan en bestemmingsplanwijzigingen, de (beschikbaarheid van de) accommodatie, ruimte en de financiën. Ook moet rekening worden gehouden met milieueisen, de provincie, andere gemeenten, bewonersgroepen en andere belanghebbenden. Deze verschillende invloeden zijn niet stabiel en kunnen een bedreiging zijn voor de samenwerking.

Stabiliteit en vertrouwen in een relatie, ontstaan door vaste contacten, wordt door Tilburg gewaardeerd, *“ik vind het heel belangrijk dat ik bij sportbonden weet welke partners ik heb en dat je die bij andere projecten ook hebt gehad. Dat je die als betrouwbare partners hebt leren kennen en zij jou als betrouwbare partner.”*

Samenwerking tussen Tilburg en sportbonden komt weinig voor en de vaste contacten zijn dan ook minimaal. Het vertrouwen in sportbonden is hierdoor minder. Vertrouwen tussen de gemeente en een sportbond kan echter ontstaan, *“het hangt met de personen samen, met de betrouwbaarheid die men heeft geconstateerd en de behoefte iets te realiseren waarbij je de sportbond nodig hebt.”* Tilburg geeft de voorkeur aan het tekenen van convenanten om de afspraken vast te leggen.

Topsport is voor Tilburg belangrijk om zich als stad te profileren, dat is naar eigen zeggen in het verleden bewezen, zowel qua infrastructuur als qua sporters. Daarbij benadrukt de gemeente dat dat niet ten koste mag gaan van *“concurrenten, andere gemeenten of de provincie.”* De gemeente geeft aan dat de keuze voor een bepaalde tak van sport moet kunnen worden onderbouwd. Zo heeft Tilburg sterke verenigingen in wielrennen en atletiek, ook heeft de gemeente in het verleden grote wielrenners

gehad en worden belangrijke (internationale) wedstrijden georganiseerd. Wielrennen en atletiek zijn sporten waarmee Tilburg zich probeert te profileren. Een dergelijke sport en de bijbehorende evenementen geeft de gemeente naar eigen zeggen niet zomaar af. Daarentegen houdt zij zich afzijdig van bijvoorbeeld de zwemsport (Eindhoven) en gymnastiek ('s-Hertogenbosch).

§5.5.2 Olympisch Netwerk Brabant

“Het zou goed zijn voor de topsport om de lijn met de faciliteiten van het Olympisch Netwerk Brabant erbij te hebben in het overleg, daar waar dat nodig is.” Tilburg is van mening dat te weinig gebruikt wordt gemaakt van de diensten van het Olympisch Netwerk Brabant. De gemeente geeft het Olympisch Netwerk Brabant een multifunctionele rol in zowel het realiseren van accommodaties als in het opzetten van evenementen. Het Olympisch Netwerk Brabant kan in faciliterende zin bijdragen, zo weet het Netwerk waar financiële steun kan worden verkregen. De contacten van het Olympisch Netwerk Brabant kunnen worden gebruikt bij het binnenhalen van evenementen. De betrokkenheid van het Olympisch Netwerk Brabant is van belang voor onder andere de uitstraling en onderbouwing van het project, dat het *“door hen gedragen wordt.”*

Het Olympisch Netwerk Brabant heeft volgens Tilburg tevens een rol in de aansturing van de werkgroep om *“ervoor te zorgen dat er iets neergezet wordt dat gebruikt kan worden.”* Het Olympisch Netwerk Brabant moet *“meelopen en het proces bewaken”*.

§5.6 De Nederlandse Basketbalbond

Het topsportbeleid van de Nederlandse Basketbalbond richt zich op talentontwikkeling en de nationale teams. De doelstelling is om zowel het heren- als het damesteam op het hoogste Europese niveau te krijgen. Het beleid wordt vastgesteld door de bond en andere belanghebbenden, zoals de trainingsstaf.

In Noord-Brabant wordt op topniveau nauwelijks iets ondernomen in het basketbal. Twee heren eredivisieteam zijn in de provincie gevestigd, in Bergen op Zoom en 's-Hertogenbosch. Af en toe wordt een evenement georganiseerd. Het grootste probleem waar de basketbalbond mee te maken heeft, is de gebrekkige beschikbaarheid van accommodaties. Om te kunnen trainen op topniveau is een accommodatie nodig met de juiste (houten) vloer met de juiste afmetingen. Daarnaast zijn de kosten van de accommodaties voor de bond moeilijk op te brengen.

§5.6.1 Samenwerking

Met behulp van samenwerking met gemeenten is de basketbalbond bereid deze problemen op te lossen of te verminderen. De bond geeft de voorkeur aan het vormen van een werkgroep met vertegenwoordigers uit de betrokken partijen. De bond vindt het onvermijdelijk een deel van de autonomie op te geven om tot *“goede beslissingen te komen.”* De samenwerking voor een evenement moet volgens de bond een leidinggever hebben. Deze persoon komt na overleg voort uit één van de betrokken partijen. In de samenwerking voor een accommodatie is het niet nodig de samenwerking aan te sturen. Stabiliteit in de zin van continuïteit en vertrouwen in de andere partij, het nakomen van afspraken, is voor de basketbalbond belangrijk voor goede samenwerking. Een andere voorwaarde is directe communicatie tussen de samenwerkende partijen. De bond denkt niet dat invloeden uit de omgeving de samenwerking kunnen beïnvloeden.

In samenwerking is het creëren van een ‘win-win-situatie’ van belang. Wanneer accommodaties met de juiste faciliteiten meer beschikbaar komen tegen een betaalbaar tarief, is de basketbalbond zeker bereid trainingen en evenementen in Noord-Brabant weg te zetten. Voor de basketbalbond zijn financiële middelen de beperkende factor en vormen daarmee een belangrijke reden voor samenwerking. De bond verwacht in de samenwerking dat gemeenten de bond tegemoet komen in de beschikbaarheid en kosten van een accommodatie.

Legitimacy is een reden voor de basketbalbond om te gaan samenwerken. Een goede sfeer rondom een wedstrijd trekt toeschouwers en supporters aan. Een grote achterban doet het imago van de basketbalsport en de basketbalbond goed.

De basketbalbond wil private partijen in de samenwerking betrekken, voornamelijk als sponsor, maar vermoedt dat moeilijk zal zijn vanwege de geringe populariteit van de basketbalsport in Nederland.

§5.6.2 Olympisch Netwerk Brabant

De basketbalbond geeft de voorkeur aan het uitsluiten van het Olympisch Netwerk Brabant in de samenwerking. *“Er zijn iets van 12 steunpunten in Nederland die elk iets anders doen en anders omgaan met zaken. Wanneer het Olympisch Netwerk Brabant zich ermee zou bemoeien zou de samenwerking in elke provincie anders zijn. Nee, dat is te verwarrend. Er zou een betere afstemming moeten zijn tussen de Netwerken.”*

§5.7 De Koninklijke Nederlandse Hockeybond

“Het fundament voor de topsport wordt gelegd bij de verenigingen. De verenigingen zijn het belangrijkste binnen de hockeybond. [...] Die vormen de basis voor de invulling van de nationale teams.” Zowel bij de dames als de heren doet Nederland mee in de wereldtop. Het topsportbeleid is erop gericht die positie *“zorgvuldig te bewaken en te bewaren [...] Het hangt van een aantal factoren af, maar we proberen wel de top 3-4 van de wereld te halen.”* Bij jeugd staat de opleiding centraal, maar wordt ook naar het hoogst haalbare gestreefd.

De hockeybond stelt haar beleid samen met *“alle betrokken partijen die iets over topsport weten.”* Dat kunnen verenigingen, ervaringsdeskundigen, coaches, bestuursleden of professionals zijn. NOC*NSF behoort tot de groep deskundigen waar de hockeybond haar oor te luisteren legt.

Voor de hockeybond is de provincie Noord-Brabant naar eigen zeggen van weinig belang. In de provincie is een aantal eredivisieteams gevestigd, maar met de nationale teams wordt meestal in Amsterdam getraind. Als daar het veld bezet is, wordt een enkele keer in 's-Hertogenbosch getraind. Dan wordt op velden van de vereniging getraind en is contact met de gemeente overbodig.

Om op topniveau te kunnen trainen zijn kunstgraswatervelden nodig. Het veld van een vereniging die op het hoogste niveau speelt, moet aan de eisen van de internationale hockeyfederatie voldoen, anders wordt het niet aangelegd. Dit houdt in dat de faciliteiten in Noord-Brabant voor degene die op het hoogste niveau spelen goed zijn.

§5.7.1 Samenwerking

De hockeybond is altijd tot samenwerking bereid. *“Als je niet samenwerkt, win je het niet.”* De bond benadrukt echter dat de relatie met de lokale overheid in eerste instantie de verantwoordelijkheid is van de plaatselijke vereniging, omdat de hockeybond geen relatie met de lokale overheid heeft.

Op het gebied van talentontwikkeling liggen volgens de hockeybond kansen voor samenwerking met de gemeente. Door de samenwerking tussen de bond, de school en de gemeente, waarbij de gemeente randvoorwaarden creëert, kan de kwaliteit van jeugdopleidingen worden verbeterd. De rol van de bond in samenwerking is projectmatig en tijdelijk. *“Als het beleid structureel is, dan kun je daar op enig moment uitstappen.”* Bij een groot project is de bond van mening dat de samenwerking moet worden aangestuurd. *“Ik kan me voorstellen dat misschien een onafhankelijk iemand aangesteld zou moeten worden om het proces te begeleiden, dan wel iemand uit de groep zelf.”*

“Samenwerken is samen delen” vormt voor de hockeybond het uitgangspunt van samenwerking. In de samenwerking voor de talentontwikkeling zijn financiële middelen volgens de bond niet het belangrijkste. Met de knowhow van de hockeybond en de faciliteiten van de gemeente kan veel worden bereikt. Beide partijen moeten op de eigen gebieden autonoom blijven. De communicatie in de samenwerking verloopt direct.

Op het gebied van topsport zijn de hockeybond zelf en haar omgeving vrij stabiel. Invloeden in de omgeving zullen geen effect hebben op de samenwerking. Door met elkaar doelen te realiseren kan een stabiele relatie worden opgebouwd, waarbij vertrouwen een voorwaarde is. De hockeybond hecht geen waarde aan legitimacy. *“Het gaat mij meer om de inhoud van het proces, wat je ermee bereikt.”*

Doel van de samenwerking op het gebied van talentontwikkeling is dat *“sporters zich optimaal kunnen voorbereiden op de topsport.”* Faciliteiten moeten ervoor zorgen dat talenten kunnen studeren, maar ook vrijstellingen kunnen krijgen, dat de begeleiding die een topsporter nodig heeft, zoals medische begeleiding, aanwezig is en dat de sporters eventueel een bepaalde vorm van toelage kunnen krijgen.

§5.7.2 Olympisch Netwerk Brabant

De hockeybond is van mening dat in de samenwerking tussen de bond en gemeenten op het gebied van talentontwikkeling, het Olympisch Netwerk Brabant faciliterend kan ondersteunen. Eventueel kan het Olympisch Netwerk Brabant een aansturende rol hebben, omdat zij op het gebied van talentontwikkeling knowhow hebben. Op andere gebieden is de steun van het Olympisch Netwerk Brabant minder gewenst. *“Ik denk dat heel veel verenigingen hun zaakjes goed op orde hebben en dat er vanuit dat perspectief gezien minder behoefte is aan steun van het Olympisch Netwerk Brabant. Daarnaast doet de hockeybond veel voor hun geselecteerden, dus vanuit hen is de behoefte ook minder om dingen te doen met het Netwerk.”* Volgens de hockeybond blijkt uit de praktijk dat weinig hockeyers steun bij het Olympisch Netwerk Brabant zoeken.

§5.8 De Nederlandse Badmintonbond

De doelstelling van het topsportbeleid van de badmintonbond is gericht op het behalen van Olympische medailles. De Olympische Spelen worden door de badmintonbond als absoluut hoogtepunt beschouwd binnen de topsport. Over het land verspreid is een aantal trainingscentra opgezet om talenten al jong op te leiden. De bondscoach stelt het beleid samen. Hiervoor voert hij gesprekken met topsporters en NOC*NSF. NOC*NSF is *“één van de grootste sponsors van ons topsportbeleid [...]. Bovendien hebben zij een bult knowhow, die je verschrikkelijk goed kan gebruiken.”*

Het contact van de badmintonbond met Noord-Brabant blijft beperkt tot één trainingscentrum voor de jeugdselectie. De bond heeft daarvoor geen contact met de gemeente (gehad). De topsporters trainen centraal in Papendal, alleen daar zijn de trainingsfaciliteiten naar eigen zeggen goed. Om op topniveau te kunnen trainen, is volgens de badmintonbond niet alleen een sporthal nodig, maar ook een krachthok en atletiekaccommodatie.

§5.8.1 Samenwerking

De badmintonbond staat sceptisch tegenover samenwerking met gemeenten. *“Ik sta altijd open voor samenwerking als daar concrete aanwijzingen en mogelijkheden voor zijn. Maar volgens mij is er in het hele beleid van de provincie helemaal niets veranderd, in het beleid van elke grote gemeente is niets veranderd. Ik schat niet in, daar ben ik heel negatief over, dat dat [samenwerking tussen badmintonbond en gemeenten] tot de mogelijkheden behoort. Dan zal het eerst aan de andere kant aardig moeten veranderen [...]. Om heel eerlijk te zijn heb ik geen enkele behoefte daar energie in te steken, omdat er in de begroting toch geen ruimte zit.”*

De badmintonbond wijst op de behoefte aan duidelijkheid. De bond stelt dat de eerst aangewezen instantie die iets aan de situatie van topsporters kan doen de provincie is, *“want als elke gemeente het apart gaat doen, krijgen we een geweldige versnippering.”*

Mocht het tot samenwerking komen, zal de badmintonbond de technische input leveren en de gemeente faciliteert op het gebied van accommodaties, medische en mentale ondersteuning. *“Als de gemeente iets aan topsport wil doen, moeten ze de faciliteiten bieden en de kennis ergens anders halen.”* De badmintonbond is bereid tot het delen van haar inhoudelijke kennis. De samenwerking is simpel, direct en zakelijk. De partijen leveren een bepaalde input en dat leidt tot een resultaat. De bond benadrukt dat een zakelijke relatie een vertrouwelijke relatie is en hecht daar grote waarde aan. De betrokken partijen blijven autonoom. Volgens de bond zal het aansturen van samenwerking slechts een remmend effect hebben. De bond denkt niet dat bepaalde omgevingsinvloeden de samenwerking kunnen beïnvloeden. Verder geeft de badmintonbond aan dat de samenwerking goed kan zijn voor de legitimacy van een gemeente, voor de bond zelf speelt het geen rol.

Doel van dergelijke samenwerking moet zijn het creëren van een situatie waarin topsporters trainingen kunnen combineren met een opleiding, goede medische en fysieke begeleiding krijgen en waarin het vervoer voor de sporter is geregeld. Samenwerking met gemeenten waarbij ook partijen uit de private sector bij betrokken zijn, heeft volgens de badmintonbond weinig kans. *“Overheden zijn niet de snelste handelaars, de private sector is dat wel. Dat botst binnen de kortste keren.”*

§5.8.2 Olympisch Netwerk Brabant

De badmintonbond is van mening dat de betrokkenheid van het Olympisch Netwerk Brabant voor de toppers overbodig is. Topbadmintonners hebben faciliteiten of weten waar ze die kunnen krijgen. Voor het begeleiden van talenten kan de rol van het Olympisch Netwerk Brabant in faciliterende zin groot zijn volgens de bond. Echter, ook hierin is de bond sceptisch. *“Van het Olympisch Netwerk Brabant heb ik nog geen daadwerkelijke aanwijzingen dat zij ook maar iets doen in de richting van talentontwikkeling.”*

Daarbij zijn de verschillende structuren van de Olympische Netwerken volgens de bond niet bevorderlijk voor het aangaan van een relatie.

§5.9 Het Nederlands Handbalverbond

“Heel eenvoudig gezegd, wij willen met onze nationale selecties altijd op een EK of WK aanwezig zijn.” Het topsportbeleid van de handbalbond is erop gericht om *“ergens in 2010 zo’n fundament te hebben gebouwd, dat we door kwalificaties en de play-offs komen en dat we bij de beste 16 of 20 van de wereld gaan horen.”* Het damesteam zal dit doel eerder bereiken dan het herenteam. De handbalbond is van mening dat internationaal gezien de bond op een goede manier bezig is met talentontwikkeling. *“Wij hebben in de eerste plaats iemand fulltime in dienst als coördinator talentontwikkeling. Ten tweede verzorgen wij voor de selecties van de verschillende leeftijdscategorieën elke week een centrale training. Ten derde komen, sinds kort, handbaltalenten centraal bij elkaar. Spelers kunnen daar individueel naar toe om met handbal bezig te zijn.”*

Het beleid wordt naar eigen zeggen *“heel democratisch”* samengesteld. De aanzet voor het beleid wordt door professionals gegeven, voornamelijk bondscoaches die ruggespraak met spelers houden. Vervolgens gaat het naar verschillende bestuurlijke lagen. NOC*NSF heeft een adviserende en sturende rol, *“semi-dwingend als je in aanmerking wilt komen voor een bijdrage van NOC*NSF dan moet je wel een beetje werken in de context zoals zij het zien.”* De handbalbond voegt hieraan toe dat het onverstandig zou zijn niet naar NOC*NSF te luisteren.

Op dit moment wordt in Noord-Brabant op het gebied van topsport weinig ondernomen. *“Brabant is de grootste afdeling, maar met de minste topsportactiviteiten.”* Slechts één eredivisieclub, Waalwijk, is daar gevestigd en af en toe wordt een interlandwedstrijd gespeeld.

§5.9.1 Samenwerking

De handbalbond heeft echter ambitieuze plannen voor de provincie. *“Voor tophandbal is Brabant op dit moment voor ons een uitdaging.”* De bond is in overleg met de gemeente Eindhoven om een handbaltalentencentrum op te zetten. Daar zit een andere ambitie aan gekoppeld. *“Ik heb de gemeente Eindhoven gevraagd het toppunt van topsport te realiseren. Dat is over 8 tot 10 jaar daar het WK zaalhandbal te houden. Daar werd men wel enthousiast van.”*

“Als een gemeente zich daarmee [tophandbal] wil associëren en zich daarmee willen verkopen, en ze hebben dat gevoel, dan gaat daar een positieve stimulans vanuit. Dan is het uitdagend om met zo’n gemeente te gaan werken, want je moet elkaar steeds blijven ‘triggeren’, vind ik.” Met behulp van topsportvoorzieningen kan een gemeente zich profileren als een gemeente met topsportambities. Een sportbond met topsportambities kan zich profileren in de eigen sport.

In de samenwerking faciliteert de gemeente en weet de wegen te vinden naar subsidies. Daarnaast is het voor de handbalbond van belang dat de gemeente de ambities van de handbalbond ondersteunt en *“de topsportgedachte uitstraalt”*, dan is de samenwerking succesvol. De sportbond levert de kennis en organiseert. Kennis is belangrijk in samenwerking, *“ik heb het niet het gevoel dat bij gemeenten veel kennis is over topsport.”* Een deel van de organisatie van evenementen zal de bond uitbesteden aan de vereniging(en). De drie partijen vormen een werkgroep waarin de handbalbond leidend wil zijn, omdat zij de kennis, tijd en ambitie heeft. De bond stelt kennis, kunde en middelen beschikbaar om tot een zo goed mogelijk resultaat te komen. Financieel zal de bond niet de grootste input kunnen leveren, *“wat wij erin mogen en kunnen steken wordt voor het grootste gedeelte bepaald door [...] de ledenvergadering.”* Uiteindelijk willen de samenwerkende partijen, Eindhoven en de handbalbond, zich verenigen in een stichting waarin alle betrokkenen zijn vertegenwoordigd. Op het eigen terrein is het van belang dat de partijen autonoom blijven.

Volgens de handbalbond is de politiek een bedreigende factor voor de samenwerking. Onder andere door verkiezingen en veranderingen in subsidiestromen kunnen gemaakte plannen onuitvoerbaar worden. De handbalbond is van mening dat onstabieliteit de samenwerking geen goed doet. Vertrouwen is een voorwaarde voor samenwerking. *“Ik vind dat heel wezenlijk, anders is het [de samenwerking] gedoemd te mislukken.”*

Het afspreken van een communicatietraject is voor de handbalbond belangrijk. De samenwerkende partijen moeten elkaar blijven informeren over de vorderingen. Sponsors uit de private sector zijn nodig, maar vormen geen partij die meepraat over het technisch inhoudelijke verhaal. Het betrekken van de medische sector is daarentegen nodig als *“je het professioneel gaat aanpakken”* evenals partijen die gaan over het vervoer, de huisvesting en het onderwijs van topsporters. Het doel van de samenwerking is het opzetten van een handbaltalentencentrum *“waardoor de verenigingen de handen ineen slaan en een kans zien in dat centrum om als verenging te groeien en samen een topsportteam binnen een aantal jaren [...] aan het spelen te krijgen.”* Noord-Brabant en dan met name Eindhoven moet de plaats in Nederland worden waar handbal op topniveau wordt gespeeld en waar talenten naartoe worden gezogen.

§5.9.2 Olympisch Netwerk Brabant

Een voorwaarde voor het opzetten van het talentencentrum is de betrokkenheid van het Olympisch Netwerk Brabant. Het Olympisch Netwerk Brabant moet het project dragen. *“Zij zijn vaak een intermediair als het gaat om het verkrijgen van faciliteiten, sporthallen, maar zij moeten de boodschap ook uitdragen. Dus waar je als handbalverbond [...] mee bezig bent en dat je dat naar de achterban (verenigingen en sponsors, gemeentelijke en provinciale partners) communiceert.”* In de samenwerking kan het Olympisch Netwerk Brabant een plek krijgen in de stichting en een rol spelen in het bewaken van de voortgang van het traject. Het Olympisch Netwerk Brabant heeft een netwerk waar de handbalbond gebruik van kan maken en kwaliteiten die de bond naar eigen zeggen moet benutten.

§5.10 De Koninklijke Nederlandse Zwembond

Wedstrijdzwemmen, waterpolo, schoonspringen en synchroonzwemmen zijn de vier disciplines die de zwembond onder haar hoede heeft. In het topsportbeleid vormen wedstrijdzwemmen en het vrouwen waterpoloteam de speerpunten, omdat deze in de afgelopen jaren betrekkelijk succesvol zijn geweest. Evenals NOC*NSF kiest de zwembond ervoor de disciplines die kansrijker zijn, zwaarder te ondersteunen en te faciliteren dan de onderdelen die op korte of middellange termijn geen aansluiting bij de mondiale top zullen hebben. De zwembond streeft naar het aanbieden van een 'worldclass' programma aan de vrouwen van het waterpoloteam. Een dergelijk trainingsprogramma kan de vergelijking doorstaan met die van de internationale top. Naar eigen zeggen wordt relatief veel aandacht besteed aan talentontwikkeling. Zo heeft de zwembond aparte jeugdbondscoaches in dienst voor de diverse onderdelen van de zwemsport en is het creëren van talentencentra een speerpunt in het talentontwikkelingsbeleid.

Het topsportbeleid wordt voorbereid door de sporttechnisch deskundigen van de vier onderdelen, waarbij de bondscoaches een belangrijke rol spelen. NOC*NSF heeft een adviserende en faciliterende rol. De adviserende rol is *"ook wel heel sturend, met name door het subsidiemechanisme."* Om in aanmerking te komen voor financiële en sporttechnische steun, moet aan de kwaliteitseisen van NOC*NSF worden voldaan.

Het grootste knelpunt waar de zwembond mee te maken heeft, is de beperkte beschikbaarheid van goede accommodaties en de kosten van het zwemwater. De bond zet zich in om *"nog beter de mogelijkheden om regionaal de topsport te kunnen bedrijven te faciliteren."* Met de bouw van het nieuwe topzwembad in Eindhoven wordt voor een groot deel voldaan aan de behoefte van de zwembond. Initiatieven worden ontplooid om in Eindhoven een nationaal topcentrum te creëren met een toptrainer. *"Dat zal echt een combinatie worden: daar de sport bedrijven, daar gaan wonen en je opleiding of je andere maatschappelijke activiteiten zoeken."* Eindhoven wordt het centrum van de watersport in het Brabantse, waar naast toptrainingen ook internationale evenementen georganiseerd gaan worden. *"Topsporters, als het gaat om wedstrijdzwemmen, zijn heel positief, dat ze zelf die kant optrekken."*

§5.10.1 Samenwerking

De zwembond is van mening dat *"als een gemeente of wij topsportinitiatieven willen ontplooiën dan hebben we elkaar nodig en moeten we om de tafel."*

In de samenwerking voor een groot evenement als een EK zoekt de zwembond ook landelijk naar contacten. NOC*NSF en het ministerie van VWS zijn belangrijke partners.

In samenwerking is de gemeente nodig voor de financiering, het beschikbaar stellen van de accommodatie en eventueel voor de huisvesting van topsporters. De zwembond geeft de voorkeur aan *"een luisterend oor, enige slagvaardigheid"* en besluitvaardigheid. De taak van de bond is naar eigen zegen *"het managen van topsport."* De bond moet voor de topsporter de best mogelijke faciliteiten creëren om de topsport mogelijk te maken en voorwaarden te scheppen waardoor de topsporter de keuze voor de topsport kan maken.

Samenwerking verloopt volgens de zwembond projectmatig, waarbij de betrokken partijen betrekkelijk intensief en direct met elkaar communiceren. De partijen geven een deel van de eigen autonomie op om een evenement te kunnen organiseren. *"Het spreekt voor zich dat je ook de belangen van anderen behartigd."* De aansturing van samenwerking is afhankelijk van het project. Voor het oprichten van talentcentra geeft

de zwembond de voorkeur aan zichzelf, zodat in heel Nederland de centra sporttechnisch en organisatorisch op elkaar kunnen worden afgestemd. Bij de organisatie van een evenement moet degene die het initiatief neemt de samenwerking aansturen, omdat deze partij de grootste belanghebbende is of de vraag stelt. *“Ik denk dat topsport en talentontwikkeling alleen maar succesvol kunnen zijn als verschillende partijen bronnen weten aan te boren die topsport mogelijk te maken.”* Een gemeente heeft de maatschappelijke expertise, waar de sportbond de sporttechnische expertise bezit. De zwembond stelt dat het voor topsport en talentontwikkeling belangrijk is dat de samenwerking stabiel en continu is. Een topsporter moet weten waar hij aan toe is en wat al dan niet mogelijk is. De zwembond verwacht een stabiele samenwerking met gemeenten. Dat is voor de samenwerkende partijen belangrijk, omdat in samenwerking de partijen een *“bepaalde onderlinge afhankelijkheid”* kennen. Daarom stelt de zwembond vertrouwen als voorwaarde voor samenwerking, *“iets dat basaal is.”* Ook de sporter moet erop kunnen vertrouwen dat de samenwerking iets oplevert. De zwembond vertrouwt gemeenten. De onderlinge afhankelijkheid *“kan je ook positief formuleren als een ‘win-win-situatie’.* De KNZB wil zich profileren met een fantastisch evenement, het is een impuls voor de zwemsport. Dat wil de gemeente Eindhoven ook, voor hen is het city-promotion.” Het belang van legitimacy is voor de zwembond zelf beperkt, maar merkt de invloed ervan. *“Vooral in de topsport en talentontwikkeling merk je wel dat partijen pas bereid zijn zich aan te sluiten bij het initiatief op het moment dat er een paar partijen zijn [zoals NOC*NSF] die hun logo daaraan willen koppelen.”*

Het doel van samenwerking moet zijn *“het samen mogelijk maken van topsport of talentontwikkelingsactiviteiten, in wat voor zin dan ook. Dat kan zijn het samen mogelijk maken van topsporttrainingen of een topsportactiviteit zoals een evenement, het opvangen van topsporters of talenten in de maatschappelijke sfeer, woningen of bedrijven.”* Als de sporter de revenuen van de samenwerking ondervindt, is de samenwerking een succes.

Volgens de zwembond is het goed private partijen in de samenwerking te betrekken. Organisaties als woningbouwverenigingen en vervoersbedrijven kunnen de betrokkenheid onder de noemer van maatschappelijk verantwoord ondernemen plaatsen. Het benaderen van deze partijen vindt de zwembond een taak van de gemeente of het Olympisch Netwerk Brabant.

§5.10.2 Olympisch Netwerk Brabant

De zwembond is van mening dat het Olympisch Netwerk Brabant moet worden geïnformeerd over en moet worden betrokken bij initiatieven die raakvlakken hebben met het Olympisch Netwerk Brabant.

Het Olympisch Netwerk Brabant zou een rol kunnen spelen in de samenwerking voor het topcentrum in Eindhoven, doordat zij de regionale contacten heeft met onder andere medische en paramedische voorzieningen, sportscholen en fitnesscentra, onderwijsinstellingen en vaak ook met bedrijven die iets voor de topsport kunnen betekenen.

Volgens de zwembond speelt het Olympisch Netwerk Brabant geen rol in de organisatie van een evenement. Maar voegt hieraan toe dat ze zich daarin kan vergissen, omdat *“ik gewoon niet goed genoeg weet hoe het Olympisch Netwerk Brabant functioneert [...]. Er zitten hele belangrijke verschillen tussen de Netwerken [...]. In eenduidigheid is daar heel veel te verbeteren.”*

§5.11 NebasNsg

NebasNsg is qua structuur anders dan de andere sportbonden. Zo overkoepelt deze gehandicaptensportbond meerdere takken van sport. NebasNsg is bezig met een organisatorische integratie, waarbij de bond de takken van sport zoveel mogelijk overdraagt aan de reguliere sportbonden, *“omdat daar de sportspecifieke zaken veel beter ter hand kunnen worden genomen [...]. De kennis over de handicap en beperkingen hebben wij wel, maar die is heel makkelijk over te dragen.”*

De bond definieert topsport als zijnde paralympisch. Het topsportbeleid richt zich op de top van de topsport, dit houdt in deelname aan één van de twee laatste Paralympische Spelen of het behalen van de top 4 bij het laatste WK. Het topsportbeleid *“investeert meer geld in de potentieel succesvolle takken van sport en potentieel succesvolle sporters.”* Daarbij wordt gekeken naar de investeringen die de sporters en begeleidingsteams zelf doen. *“Die moeten echt wat laten zien voordat wij ons daarbij aansluiten en hen verder gaan ondersteunen, financieel en niet-financiële middelen in de begeleiding en uitzending naar toernooien.”* Dit gaat in eerste instantie niet zozeer om prestaties, maar om inzet en trainingsuren. Op dit moment wordt voornamelijk geïnvesteerd in zwemmen en tafeltennis, omdat deze potentieel het meest succesvol zijn, een goede infrastructuur hebben en een vaardig begeleidingsteam. Ook zijn in deze takken van sport resultaten geboekt. Daarnaast is de bond bezig met het opzetten van talentontwikkelingsprogramma's; *“regionale trainingen en begeleiding van talenten, wellicht een uitzending naar een jeugdtoernooi.”* Doel van de programma's is een *“vloeiende lijn van talent naar topsporter.”*

Voor het maken van het beleidsplan voor de topsport houdt de gehandicaptenbond rekening met het beleid van NOC*NSF, omdat de bond de financiële ondersteuning van NOC*NSF nodig heeft. Het topsportbeleid van NebasNsg vormt het uitgangspunt van een jaarprogramma dat door de verschillende bondscoaches wordt samengesteld, waarin het toekomstbeeld van de tak van sport wordt geschetst.

De provincie Noord-Brabant heeft voor NebasNsg geen betekenis. De link tussen de bond en de regio bestaat uit een accountmanager. Alle activiteiten, trainingen, competities, toernooien en andere evenementen in de provincie worden georganiseerd door een technische commissie. In de meeste gevallen bepalen de bondscoaches in welke accommodaties wordt getraind, omdat zij de contacten hebben, omdat de accommodatie centraal gelegen is of omdat het een accommodatie is van de vereniging waar topsporters vandaan komen.

De houding die de topsporters hebben ten aanzien van de geschiktheid van accommodaties is *“we doen het er maar mee”* en *“niet altijd zo zeuren, ik ben een topsporter.”*

NebasNsg geeft aan dat op het gebied van de toegankelijkheid van sportaccommodaties altijd verbeteringen mogelijk zijn. Een eerste stap is gemaakt door het ministerie van VWS, die aan nieuwe accommodaties specifieke eisen stelt.

§5.11.1 Samenwerking

Als NebasNsg vindt de bond het haar taak om met gemeenten samen te werken om de toegankelijkheid van accommodaties te verbeteren. Hierbij richt NebasNsg zich op de gehandicaptensport in het algemeen, niet alleen op de topsport. De bond laat het initiatief hiervoor bij de lokale verenigingen en de technische commissies. *“Wij, als NebasNsg, hebben meer een regie functie, dan een uitvoerende functie.”* Voor een

accommodatie of evenement zullen gemeenten direct met verenigingen moeten samenwerken. NebasNsg zal echter een plek in de samenwerking hebben, *“omdat een aantal geldstromen via ons gaat en omdat er bij ons een aantal mensen rondloopt die heel veel verstand hebben van dat soort zaken.”*

Samenwerking vindt in een projectgroep plaats die periodiek bij elkaar komt. Volgens NebasNsg hoeft communicatie niet altijd direct te zijn, een partij moet alleen die informatie krijgen die voor die partij nuttig is. Dit om te voorkomen dat door een overvloed aan informatie *“belangrijke dingen verloren gaan.”* De partij die de financieringsbron of opdrachtgever is, zou de leiding over de samenwerking moeten hebben. Op de deelgebieden moeten de betrokken partijen autonoom blijven. Echter, door een deel van de autonomie op te geven, kan *“je beter je kennis bundelen en gebruik maken van elkaars netwerken, die kan je dan ook beter bereiken.”* Onderlinge afspraken leiden ertoe dat inzicht wordt verkregen en behouden in externe factoren, waardoor de omgeving kan worden gestabiliseerd. Om een stabiele relatie te creëren geeft de bond voorkeur aan het opstellen van een gebruikersovereenkomst en het tekenen van een intentieverklaring. Stabiliteit en de indruk van de goede bedoelingen van de andere partij wekken vertrouwen op. Het creëren van vertrouwen wordt volgens NebasNsg bemoeilijkt, omdat de contacten die de bond heeft niet continu zijn. Het Olympisch Netwerk Brabant zou, doordat zij lokale contacten heeft, als referent kunnen dienen voor andere partijen.

Samenwerking moet wederzijds nuttig zijn. Voor NebasNsg ligt de grootste winst in het vergroten van de acceptatie, het openstaan voor het aangepast sporten door organisaties en verenigingen.

In samenwerking spelen middelen een belangrijke rol. *“Als er geen bronnen zijn, valt er niets te halen en ga je ergens anders heen voor je samenwerking.”* De bond brengt in de samenwerking kennis, contacten en financiële middelen in. Van een gemeente verwacht de bond dat zij open staat voor aangepast sporten. Verder brengt een gemeente financiële middelen en kennis van de lokale infrastructuur in en regelt zaken als vergunningen.

De samenwerking is volgens de bond succesvol als daadwerkelijk een accommodatie of een centrum wordt geopend, waarmee doelen kunnen worden gerealiseerd. Primair is dat voor de bond het vergroten van de groep sportende gehandicapten die blijvend aangesloten is bij verenigingen. Als dit doel wordt bereikt, zal de kweekvijver van talenten groter worden, wat positieve gevolgen heeft voor de topsport.

“Het is in het belang van de gemeente goede accommodaties en sterke verenigingen te hebben, dat is voor hen een voordeel.” Legitimacy speelt voor NebasNsg een rol. Een goede naam kan een groter draagvlak creëren. NebasNsg ondersteunt een aantal evenementen per jaar en verbindt haar naam aan het evenement. Op die manier waarborgt NebasNsg de kwaliteit van de evenementen.

Voor financiële en materiële ondersteuning geeft de bond de voorkeur aan het betrekken van partijen uit de private sector in de samenwerking. Die partijen moeten volgens de bond een bepaalde restrictie opgelegd krijgen, *“het moet niet te commercieel worden, dat je voorbij gaat aan het sportspecifieke eisen die je stelt en daar concessies in wil gaan doen.”*

§5.11.2 Olympisch Netwerk Brabant

NebasNsg is van mening dat het Olympisch Netwerk Brabant in initiatieven voor talentontwikkeling een rol kan spelen. *“Een heel belangrijk aspect in het talentontwikkelingsprogramma is de samenwerking met Olympische Netwerken en wellicht met gemeenten.”*

NebasNsg geeft aan dat het Olympisch Netwerk Brabant de *“ogen en oren van een project kan zijn,”* waarbij het Olympisch Netwerk Brabant invloeden uit de omgeving in de gaten houdt. Daarbij kan het Olympisch Netwerk Brabant een bepaalde rol als regisseur hebben. Het Olympisch Netwerk Brabant zou projectmanager kunnen zijn, via wie communicatie plaatsvindt.

In de samenwerking met gemeenten voor accommodaties en evenementen, zal de bond het Olympisch Netwerk Brabant benaderen *“om te informeren wat zij kunnen betekenen.”* Door de diversiteit in de structuur van de verschillende Netwerken, is het de bond onduidelijk wat de bijdrage van het Olympisch Netwerk Brabant zou kunnen zijn. *“Het verschil in ondersteuning en wat ze precies doen is mij ook nog niet helemaal duidelijk. Ik zou graag zien dat dat wat meer uitgewerkt zou worden en ook wat meer bekend zou worden.”*

§5.12 De Nederlandse Volleybalbond

“Ons topsportbeleid is erop gericht om de nationale indoor volleybalteam en beachvolleybalselecties internationaal op het hoogste niveau te laten presteren [...]. We hebben de ambitie om in z'n totaliteit (een soort optelsom van de resultaten van de nationale teams) bij de beste 5 volleyballanden ter wereld te horen.” De

volleybalsport kent twee seizoenen, het clubseizoen en het internationale seizoen. De competitie wordt in het clubseizoen gespeeld. Internationale toernooien vinden plaats in het internationale seizoen, dan spelen de Nederlandse topvolleyballers in het nationale team. In het internationale seizoen faciliteert de bond hoogwaardige topsportprogramma's voor de nationale teams.

Daarnaast heeft de volleybalbond een *“heel systeem, waarin wij proberen de toevoer van talentvolle volleyballers te optimaliseren, zodat we constant aanbod hebben van talentvolle spelers en speelsters, die ervoor zorgen dat het team op internationaal topniveau kan blijven en niet alleen incidenteel.”* De bond organiseert regionale en centrale trainingen voor talenten en topsporters.

Het vierjaarlijkse beleid wordt door deskundigen samengesteld, dit zijn bondscoaches, voormalig bondcoaches, voormalige spelers en jeugd- en junioren(bonds)coaches. Om ondersteuning van NOC*NSF te krijgen moet het programma voldoen aan bepaalde eisen. Dat betekent dat *“wij ons beleid afstemmen op het algemene topsportbeleid in Nederland, omdat we in feite dezelfde doelstelling hebben. Dat is gewoon scoren op de Olympische Spelen.”* De trainingsprogramma's moeten vergelijkbaar zijn, dan wel overeenkomen met de programma's van de top in de volleybalsport.

De provincie Noord-Brabant heeft volgens de bond niet de accommodaties en de trainingsfaciliteiten die topvolleyballers in staat stellen de programma's uit te voeren. Zo is een extra hoge hal en ruimte om de velden een vereiste. De bond geeft de voorkeur aan een accommodatie met meerdere sporthallen om de flexibiliteit voor het inplannen van de trainingen van de dames, de heren en de talenten te vergroten, ook heeft een dergelijke accommodatie logistieke voordelen.

§5.12.1 Samenwerking

Omdat de volleybalbond niet met de nationale selectie in Noord-Brabant traint, heeft samenwerking met gemeenten om de faciliteiten voor topsporters te verbeteren volgens de bond niet direct voordelen. Echter, *“mocht een gemeente in Brabant aangeven iets te willen voor volleybal, sta ik open voor samenwerking. Ik zou altijd voor de beste locatie kiezen. Als die in Brabant is, is die in Brabant.”* De volleybalbond staat sceptisch tegenover samenwerking met gemeenten. *“De gemeente moet heel wat doen om een toegevoegde waarde te hebben”* en *“gemeenten hebben te weinig kennis.”*

Mocht het tot samenwerking komen om *“betere randvoorwaarden voor topsportprogramma's in z'n algemeenheid”* te realiseren, beschouwt de volleybalbond zichzelf als *“leading. Wij zijn initiatiefnemer als het gaat om het optimaliseren van topsportprogramma's.”* Op dat deelgebied wil de bond haar autonomie behouden, maar is bereid om op andere gebieden autonomie op te geven. *“Je moet niet proberen overal zelf aan de touwtjes te willen trekken.”* De grootste belanghebber, *“degene die het meeste geld betaalt”*, moet volgens de bond uiteindelijk de samenwerking aansturen. De bond zal haar volleybal- en organisatiekennis, middelen (financieel en materieel) en mensen inbrengen.

De bond verwacht van een gemeente de inbreng van kennis over de lokale situatie, maar ook middelen en faciliteiten, zoals aangepaste tarieven voor de accommodatie, bemiddeling in het vervoer van met name talenten en in het vinden van woonruimte voor de topsporters. Belangrijk is dat een gemeente een bepaald topsportbeleid heeft, waarin een component zit dat te maken heeft met het organiseren van een evenement. De bond verwacht tevens een bijdrage in de exploitatie van een evenement. Volgens de bond heeft een groot evenement voor de gemeente voordelen, *“de gemeente komt dan op de kaart te staan.”* Sportief succes zal de legitimacy van de bond vergroten.

Doordat invloeden uit de omgeving sterker worden, bij een evenement is tegenwoordig bijvoorbeeld beveiliging nodig, heeft de volleybalbond andere partijen nodig om doelen te kunnen bereiken. Het organiseren van evenementen wordt bemoeilijkt, omdat aan meer voorwaarden moet worden voldaan. Het creëren van stabiliteit is voor de bond een reden voor samenwerking. Ook vertrouwen, het nakomen van afspraken en open, eerlijke en directe communicatie in samenwerking, is belangrijk, omdat het *“voor een groot gedeelte bepaalt of je bovenmatig succes hebt of niet.”*

§5.12.2 Olympisch Netwerk Brabant

De volleybalbond kent het Olympisch Netwerk Brabant geen rol toe in de samenwerking tussen gemeenten en de volleybalbond. Volgens de bond is het Olympisch Netwerk Brabant niet gericht op het leveren van een bijdrage aan de organisatie van een evenement of het aanleggen van een nieuwe accommodatie. Het Olympisch Netwerk Brabant moet pas worden ingeschakeld als de accommodatie staat en topsporters en talenten daar gaan trainen en zich willen vestigen.

§5.13 De Koninklijke Nederlandse LawnTennisbond

De tenniswereld verschilt van de andere sportwerelden die in dit onderzoek zijn beschreven. In tegenstelling tot topsporters in andere takken van sport, is een toptennisser op individuele basis met de eigen carrière bezig. Zo trainen toptennissers met een eigen coach. De topsporter kan via de bond faciliteiten krijgen in de vorm van

trainingsbanen en conditietrainers, maar daar wordt slechts beperkt gebruik van gemaakt. Daarnaast kent deze tak van sport een privé sector. De tennisbond werkt de laatste jaren intensief samen met deze privé sector. Private tennisscholen en tennistrainers hebben veel ervaring in het begeleiden van professionele spelers. Het topsportbeleid van de tennisbond richt zich op talentontwikkeling, de BondsJeugdOpleidingen. In 5 regio's in Nederland worden selectietrainingen gehouden om talenten op te leiden. Talenten die opleidingen bij privé scholen volgen, kunnen gebruik maken van de faciliteiten van de tennisbond. Voor Jong Oranje worden in principe kinderen geselecteerd, waarvan wordt verwacht dat zij de top 100 van de wereld halen.

De samenstelling van het beleid verloopt via een andere procedure dan bij andere sportbonden. Het beleid wordt samengesteld op basis van *“ervaringen uit het verleden.”* De grote lijnen van het beleid staan vast, maar wordt constant aan de praktijk aangepast. De input voor het beleid wordt door zowel de tennisbond als de privé sector geleverd. Alleen ten tijde van de Olympische Spelen heeft de tennisbond contact met NOC*NSF over zaken als selectiecriteria.

In Noord-Brabant wordt getraind met de jeugdselecties en enkele toptennissers hebben daar de trainingsaccommodatie. De accommodaties zijn meestal particulier eigendom en zijn naar eigen zeggen *“riant.”* Ook de mogelijkheden die de talenten krijgen vanuit het onderwijs zijn *“eerder te luxe”* dan te beperkt. Het kritiekpunt dat de bond aandraagt, is het de opkomst van tapijtbanen. *“In het Zuiden heerst heel erg de traditie van tapijtbanen.”* Deze ondergrond is geschikt voor de breedtesport, maar om jonge talenten op te leiden zijn hardcourtbanen *“de ideale ondergrond.”* Ook zou de bond willen dat een groter aantal evenementen voor de jeugd wordt georganiseerd.

§5.13.1 Samenwerking

De tennisbond is tot samenwerken bereid (*“ik ben ‘mister’ samenwerking”*) en vindt samenwerking noodzakelijk. Echter, naar eigen zeggen *“stapt de gemeente daar nooit in. De gemeente houdt niet zo van investeren”*

Als het gaat om de aanleg van accommodaties is het van belang dat *“degene die initiatief neemt contacten gaat zoeken in de regio, die verstand hebben van het spelletje en wat er moet gebeuren.”* De bond vindt het logisch, wanneer een gemeente een accommodatie aan gaat leggen, zij eerst vastlegt wie gebruiker gaat worden en die partij(en) in het proces betreft. Door het combineren van belangen kan de bezetting van de accommodatie worden geoptimaliseerd. *“Wat ik van de gemeente niet begrijp, is dat zij vooraf geen afspraken maakt met een betrouwbare partner als de KNLTB.”*

Voor de organisatie van een evenement komt samenwerking sneller tot stand. Een evenement doet de uitstraling van een gemeente goed. Ook voor de tennisbond is een goed imago belangrijk. Het trekt sponsors en nieuwe leden aan. Samenwerking is voor de legitimacy van beide partijen goed, *“alleen al door het feit dat je dan een beter product of faciliteiten kan aanbieden.”*

In de samenwerking zou een gemeente financieel moeten bijdragen en zich bezig moeten houden met *“de hele regelgeving.”* De inbreng in de samenwerking van de tennisbond is haar kennis en ervaring. De samenwerking is succesvol als *“beide partijen er beter van worden. Dat is ook de enige manier dat samenwerking een lang leven beschoren is.”* De inbreng hoeft niet alleen financieel te zijn, maar kan ook materieel of faciliterend zijn.

Het betrekken van anderen partijen in de samenwerking behoort volgens de tennisbond *“heel goed tot de mogelijkheden.”* De bond wijst echter, evenals de badmintonbond, op het verschil in snelheid van werken. *“Als een ondernemer iets wil doen waar de gemeente bij betrokken is, dan denkt hij alleen maar aan de vertraging, ingewikkelde procedures, vergunningen en dat soort zaken.”*

Voor de tennisbond zijn middelen belangrijk. *“Ik ga alleen samenwerken met partijen, waarvan de bronnen goed zijn.”* De tennisbond legt de grootste nadruk op de ervaringen van een betrokken partij. *“Ik werk altijd graag samen met mensen die hun sporen in het verleden verdiend hebben, die een duidelijke ervaring hebben op een bepaald vlak. Zij hebben al bewezen dat ze weten waar ze over praten[...]. Mensen die aantoonbare dingen voor elkaar hebben gekregen en succesvol zijn geweest op hun gebied.”* Een gemeente moet *“100% betrouwbaar zijn [...] Dat is het voordeel van een gemeente, zij denken niet in eerste instantie aan geld.”* Een stabiele relatie kent het voordeel dat de samenwerkende partijen zich volledig op het eigen werk kunnen concentreren, *“omdat de organisatie goed in elkaar zit.”* De autonomie blijft op de deelgebieden bestaan. *“Je moet je beperken tot hetgeen waar je goed in bent. Ik beperk me tot tennis en de gemeente beperkt zich tot het ‘runnen’ van de accommodatie.”* Volgens de tennisbond verloopt samenwerking in de praktijk tussen twee personen. *“Hoe korter en hoe minder de lijntjes, via minder kanalen, hoe beter het is.”* Op die manier zijn ook de communicatielijnen kort en direct. Mochten private partijen deelnemen aan de samenwerking vaardigen zij één persoon af, die zich alleen bezighoudt met datgene waarvoor hij in de samenwerking is betrokken. De tennisbond vermoedt dat de samenwerking tussen gemeente en tennisbond weinig heeft te maken met invloeden uit de omgeving. Beide partijen zijn niet commercieel ingesteld, waardoor beiden niet *“het onderste uit de kan willen hebben wat betreft de zakelijke deal.”*

§5.13.2 Olympisch Netwerk Brabant

Omdat het Olympisch Netwerk Brabant nauwelijks bekend is bij de regiocoach van de tennisbond, wordt de behoefte aan een informatieavond uitgesproken, *“dat je de partijen bij elkaar brengt en uitlegt wat je concreet voor elkaar kan betekenen. Dat gebeurt voor zover ik weet nu niet.”*

§5.14 De Koninklijke Nederlandse WielrenUnie

Topsport staat bij de wielrenunie hoog in het vaandel. *“Dat is natuurlijk logisch als je kijkt naar de resultaten, we hebben afgelopen seizoen 21 medailles gewonnen.”* De wielrenunie kent, evenals de zwembond, meerdere disciplines: baanwielrennen, wegwielrennen, mountainbiken, veldrijden, fietscross en kunstfietsen. Dit laatste onderdeel kent geen topsport.

De wielrenunie streeft naar het werken met fulltime bondscoaches op alle disciplines, het hebben van een fulltime trainings- en wedstrijdprogramma voor de Olympiagangers, het inhuren van accenttrainers en het huisvesten van de topsporters in of bij de omgeving waar wordt getraind. Dit zijn doelstellingen zoals die in het topsportbeleid staan genoemd, samen met het behalen van medailles op EK's en WK's.

Talenten worden opgeleid door bondscoaches en specialisatietrainers. Talenten hebben een internationaal wedstrijdprogramma en verder *“reiken we ze eigenlijk alles aan wat nodig is om later die topsporter te zijn.”*

Het beleid wordt samengesteld door bondscoaches, beleidsmedewerkers van de wielrenunie, de topsportcoördinator en renners uit de topsportgroep. NOC*NSF is een belangrijke partner. Zij heeft een adviserende rol en naast financiële ondersteuning kan de wielrenunie gebruik maken van de zogenaamde Olympische Diensten, dit zijn bijvoorbeeld medische diensten of krachttrainingen.

De wielrenunie heeft vrij regelmatig te maken met Noord-Brabant. In de provincie vinden centrale trainingen en wedstrijden plaats. Een heel aantal talenten en topsporters komt ook uit de provincie. Over de situatie van topsporters en talenten zegt de wielrenunie: *“het kan altijd beter [...]. Alleen degene die professional is, kan leven van de sport en heeft over het algemeen niet te klagen,”* maar voor de grote groep daaronder is met name de financiële ondersteuning zeer beperkt. Naar eigen zeggen zijn *“wielrenners over het algemeen snel tevreden, zij hebben geleerd heel erg individueel te trainen en om dat op te zoeken wat goed voor hen is.”* De wielrenunie draagt een aantal verbeterpunten aan. Zo zou de wielrenunie willen dat meer accommodaties aan de internationale eisen voldoen, zodat op niveau kan worden getraind. De bond streeft naar trainingsmogelijkheden voor de Nederlandse topsporters in de verschillende disciplines die vergelijkbaar zijn met de omstandigheden waarin buitenlandse concurrenten trainen. Ook zou de unie een (overdekte) wielbaan in Noord-Brabant willen hebben. Tevens streeft de wielrenunie naar een centrale trainingslocatie, zodat de reistijd voor de topsporters en met name voor talenten beperkt is. Daarbij heeft de wielrenunie de ambitie *“sporters naar de locatie te laten verhuizen.”*

§5.14.1 Samenwerking

De wielrenunie is *“heel erg”* bereid samen te werken met gemeenten en voelt zich daarin min of meer gedwongen. *“We moeten een goede samenwerking met gemeenten vinden om er in ieder geval voor te zorgen dat de wedstrijden blijven bestaan, die we nodig hebben om topsporters te houden.”* Het organiseren van wedstrijden wordt moeilijker, omdat wegen afsluiten of percelen bossen vrij maken minder makkelijk gaat.

Het organiseren van een evenement wordt gedaan door de wielrenunie zelf in samenwerking met de gemeente.

In de samenwerking voor een accommodatie is de lokale vereniging initiatiefnemer. De wielrenunie wordt in de samenwerking betrokken, omdat de unie de eisen kent die internationaal aan accommodaties worden gesteld. De projectgroep voor een dergelijk initiatief bestaat uit de vereniging en de betreffende gemeente.

Private partijen worden bij de samenwerking voor een accommodatie betrokken om de commerciële of bouwtechnische kennis die zij hebben.

Doel van de samenwerking moet zijn het verbeteren van accommodaties, huisvesting van topsporters en de opleiding van talenten. In de samenwerking brengt de wielrenunie haar kennis in. Van de gemeente wordt verwacht dat zij financieren en een rol spelen in de huisvesting van sporters. Om evenementen mogelijk te maken moet de gemeente ruimte beschikbaar stellen en zorgdragen voor de vergunningen en de inzet van gemeentelijke diensten. De financiële middelen voor evenementen moeten voornamelijk uit de regio komen.

De wielrenunie heeft te maken met bepaalde bedreigingen uit de omgeving. Zo wordt het moeilijker wegen en bossen af te sluiten voor wedstrijden. In de bebouwde kom liggen drempels en andere verkeersobstakels die wedstrijden gevaarlijk kunnen maken. Dit beïnvloedt de samenwerking in die zin dat het organiseren van een

evenement niet meer mogelijk is zonder de betrokkenheid van gemeenten. De unie beschouwt het bijna als een onmogelijke taak een stabiele relatie met gemeenten op te bouwen, daarvoor is het aantal gemeenten simpelweg te groot. De wielrenunie vindt dit een taak van de lokale vereniging(en). De wielrenunie beschouwt een stabiele relatie als een voorwaarde voor samenwerking, evenals vertrouwen. *“Samenwerking zonder dat je elkaar kan vertrouwen is bijna onmogelijk.”* Een zekere transparantie is daarbij nodig en de communicatie moet open en eerlijk zijn. Partijen in samenwerking dienen een gezamenlijk belang, maar daarvoor hoeft volgens de wielrenunie geen autonomie worden opgegeven. Legitimacy speelt voor beide partijen een rol en kan een reden voor samenwerking zijn. Met een goed evenement kan de wielrenunie de wielersport profileren. De gemeente wil zich, *“zeker in een land waar bewegen steeds hoger in het vaandel staat”*, profileren met sportevenementen. Topsport stimuleert volgens de wielrenunie de breedtesport.

§5.14.2 Olympisch Netwerk Brabant

De wielrenunie zet vraagtekens bij wat het Olympisch Netwerk Brabant te bieden heeft. Ook de link tussen NOC*NSF en de Olympische Netwerken is de wielrenunie niet duidelijk. Net als andere respondenten in dit onderzoek wijst de wielrenunie op de verschillende structuren die de Olympische Netwerken hebben en de verwarring waartoe dat leidt. De wielrenunie vindt het een taak van de Olympische Netwerken *“aanvullend te zijn en niet gaan doen wat NOC*NSF al doet voor bonden en de sporters.”*

De wielrenunie geeft echter aan een rol in de samenwerking van het Olympisch Netwerk Brabant wenselijk te vinden, zeker in de samenwerking met gemeenten die geen wielervereniging hebben. *“Maar ik zou niet weten welke rol ze daarin zou kunnen spelen, omdat ik onvoldoende op de hoogte ben wat zij zouden kunnen doen [...]. Ik zou me samenwerking voor kunnen stellen op het gebied van talentontwikkeling (richting onderwijs), huisvesting en accommodatie.”*

Eventueel kan het Olympisch Netwerk Brabant een spil zijn in de samenwerking, waarbij het de voortgang van een project bewaakt. Ook kan het Olympisch Netwerk Brabant de samenwerking aansturen en partijen bij elkaar brengen, omdat *“je als bond wat verder afzit van de situatie.”*

§5.15 Het Olympisch Netwerk Brabant

Het Olympisch Netwerk is door NOC*NSF opgezet en op verschillende plaatsen in Nederland weggezet. Voor de Netwerken is geen werkkader gevormd. De bedoeling van NOC*NSF was dat de Netwerken de mogelijkheden die in de regio liggen, aanpakten. Gevolg hiervan is dat sommige Netwerken aan steden (Rotterdam, Den Haag en Amsterdam) zijn gekoppeld en andere aan regio's (Oost- en Midden-Brabant, West-Brabant en Zeeland en Limburg). Hierdoor is het Olympisch Netwerk Brabant op een andere manier georganiseerd dan de andere Olympische Netwerken in Nederland. Wat de achterliggende reden van deze bottom-up strategie is, blijft ook voor het Olympisch Netwerk Brabant de vraag.

NOC*NSF nam het risico dat de organisatievormen van de Netwerken van elkaar gaan verschillen, wat tot verwarring kan leiden.

Het Olympisch Netwerk Brabant is zich op talenten gaan richten, aangezien de sporters met een A- of B-status worden ondersteund door NOC*NSF. Talenten zijn

veelvuldig op zichzelf en ouders aangewezen met name als het gaat om financiële ondersteuning en vervoer.

§5.15.1 Topsportsituatie

Volgens het Olympisch Netwerk Brabant is het voor (aankomende) topsporters heel belangrijk dat ze de combinatie kunnen maken tussen de studie dan wel het werk wat ze doen en de topsport. Talenten hebben veelvuldig te maken met onderwijsinstellingen die geen medewerking verlenen. Voor werkgevers kan het moeilijk zijn om te gaan met topsporters ten opzichte van de andere werknemers. Daarnaast geven topsporters de voorkeur aan faciliteiten, zoals medische voorzieningen, sportdiëtisten en mentale trainers, in de regio waar ze wonen en/of trainen. Echter, financiële ondersteuning blijft de grootste vraag van topsporters en talenten. Sportbonden hebben minder te besteden en sporters moeten zelf de kosten dekken.

Hoe de situatie voor topsporters in Noord-Brabant is, verschilt volgens het Olympisch Netwerk Brabant per tak van sport. Voor bepaalde sporten is de afhankelijkheid van accommodaties, teamgenoten, verenigingen en de afspraken die met de gemeente zijn gemaakt over onder andere het gebruik van de accommodatie, groter dan voor andere takken van sport. Een wielrenner is minder beperkt in het plannen van trainingen dan een zwemmer of volleyballer.

Het Olympisch Netwerk Brabant concludeert dat de beschikbaarheid van accommodaties voor de topsport niet toereikend is. Daarnaast heeft Noord-Brabant, maar ook de rest van Nederland, een gebrek aan hoogwaardige trainingsaccommodaties. Voor wedstrijden worden vaak topaccommodaties gecreëerd. Die zijn echter tijdelijk, zoals de Brabanthallen in 's-Hertogenbosch. Het Olympisch Netwerk Brabant stelt dat de trainingsmogelijkheden in Noord-Brabant niet op topniveau zijn. *“Om op niveau te kunnen trainen en dan ook te kunnen presteren, moet je heel veel improviseren.”* Net als Breda en Tilburg wijst het Olympisch Netwerk Brabant op het ontbreken van een indoor atletiekaccommodatie in Nederland.

§5.15.2 Samenwerking

Sport professionaliseert en vergt meer tijd. Volgens het Olympisch Netwerk Brabant komen topsporters hierdoor meer problemen tegen. Het is de wens van NOC*NSF en het Olympisch Netwerk Brabant dat gemeenten en sportbonden (meer) met elkaar gaan samenwerken op het gebied van evenementen, accommodaties en talentencentra.

Volgens het Olympisch Netwerk Brabant zijn gemeenten *“de grote beheerder van sportaccommodaties.”* Het Olympisch Netwerk Brabant legt uit: *“Als de accommodatie er is, dan zie je dat een bond heel snel de focus verandert naar die accommodatie toe om daar ook meteen selecties weg te zetten en er talentencentra van te maken. De bond is daardoor sneller geneigd om met de gemeente [...] te gaan samenwerken. Als je merkt dat een gemeente jou als bond tegemoet komt in een aantal zaken, ben je als bond sneller geneigd daar naar toe te gaan.”* Samenwerken is voor het Olympisch Netwerk Brabant *“dingen opzoeken bij elkaar om gezamenlijk investeringen te doen en dingen [...] neer te zetten.”* Een gemeente en een sportbond kunnen elkaar versterken. *“Vaak ontbeert het de kennis of een bepaalde bron bij de ene partij en zoeken ze het bij de andere partij. Die probeer je bij elkaar te krijgen en gezamenlijk te komen tot iets wat je als individuele partij niet zou lukken.”*

Met behulp van een evenement kan de gemeente zich profileren en stelt daarvoor een accommodatie en eventueel financiële middelen beschikbaar. De sportbond moet vervolgens het evenement binnenhalen en de organisatie op zich nemen. De bond kan zich profileren door het behalen van medailles.

Een gemeente moet zich volgens het Olympisch Netwerk Brabant verantwoordelijk voelen voor de toekomst van de sport. Dat betekent dat zij moet zorgen voor het onderhoud en de invulling van de accommodaties, zodat topsporters en talenten de mogelijkheid hebben te trainen.

Een sportbond kan initiatief tonen door het gesprek aan te gaan met een gemeente en aan te geven welke faciliteiten zij waar nodig hebben om de sport op topniveau te kunnen beoefenen. Eventueel kan een sportbond bijdragen in de kennisuitwisseling vanuit bondscoaches naar verenigingen, zodat verenigingen worden begeleid in processen als professionalisering.

Een sportbond heeft vaak ten doel het realiseren van permanente topaccommodaties, waar topsporters kunnen trainen wanneer ze willen. Volgens het Olympisch Netwerk Brabant kan een dergelijke topaccommodatie alleen tot stand worden gebracht door privé-initiatieven. Voor een gemeente zal het financieel gezien niet haalbaar zijn, meestal moet erop worden toegelegd. Daarnaast wil een gemeente de exploitatie zoveel mogelijk gesloten hebben, waardoor ook de breedtesport een plek moet krijgen. Dit betekent vervolgens dat een topsporter, die het liefst de tijd zelf indeelt, niet altijd kan trainen wanneer het hem of haar uitkomt. Daar gaat het de sportbond en de topsporters uiteindelijk om.

Op dit moment is het Olympisch Netwerk Brabant bezig de concurrentie tussen de gemeenten om evenementen en accommodaties te verminderen om geldverspilling te voorkomen. Volgens het Olympisch Netwerk Brabant moet elke gemeente zich op een aantal kernsporten richten en *“daarin iets gaan doen.”* Op het gebied van evenementen moeten gemeenten beter met elkaar gaan samenwerken, aldus het Olympisch Netwerk Brabant, want dat is tevens promotie voor de provincie. *“Brabant meer als provincie, als Brabant op de kaart zetten, daar moeten de steden onderling een beetje ondergeschikt aan worden. Ik denk dat als we dat voor elkaar krijgen, we al heel wat hebben bereikt.”*

Het Olympisch Netwerk Brabant voegt hieraan toe dat als gemeenten voor bepaalde sporten kiezen, de sportbonden hen weten te vinden. De partijen zoeken elkaar op om samen te werken. Het Olympisch Netwerk Brabant benadrukt hierbij het belang van goede communicatie. *“Bonden en gemeenten mogen misschien wel wat meer naar buiten toe duidelijk maken wat ze doen en wat ze willen.”*

De relatie tussen gemeenten en sportbonden is direct. Het Olympisch Netwerk Brabant wordt in de samenwerking betrokken, omdat het kennis, ervaringen en een naam heeft. *“Mensen hebben de indruk dat we voor NOC*NSF werken, dat geeft toch een bepaalde waarde, betrouwbaarheid en vertrouwen [...]”* In een relatie is onderling vertrouwen en het uitspreken van dat vertrouwen naar elkaar belangrijk. Het Olympisch Netwerk Brabant legt de link met kwaliteit van het werk dat wordt geleverd. *“Als de kwaliteit minder is, is het vertrouwen in één keer ook een stuk minder.”* Kwaliteit en continuïteit zijn van belang voor stabiliteit. Activiteiten en processen moeten volgens het Olympisch Netwerk Brabant structureel en continu verlopen om te voorkomen dat de samenwerking uiteenvalt. Stabiliteit kan worden gecreëerd door de beschikbaarheid van middelen. Financiële middelen zijn met name van belang voor het slagen van de samenwerking. Het Olympisch Netwerk Brabant zal in de samenwerking kennis kunnen inbrengen, door de ervaringen die zij in de verschillende

gemeenten in Noord-Brabant opdoet en op heeft gedaan. Verder zijn volgens het Olympisch Netwerk Brabant een duidelijke (lange termijn) visie en beleid van belang voor het creëren van een stabiele relatie.

Het Olympisch Netwerk Brabant is geen grote partij in de samenwerking, maar vormt een wezenlijk onderdeel van de samenwerking. *“Wij hebben een betere ingang bij de provincie dan een gemeente of bond, dan komen ze toch bij ons voor hulp en advies [...], middelen en een stukje uitstraling.”* Het Olympisch Netwerk Brabant kan *“heel snel schakelen tussen verschillende projecten en samenwerkingsvormen. We kennen de succes- en faalfactoren. We kunnen de risico’s aangeven en we hebben ervaring.”* Daarnaast brengt het Olympisch Netwerk Brabant *“de partijen bij elkaar, kijken waar ze eventueel extra geld vandaan kunnen halen, het inbedden eventueel bij de provincie om te kijken wat we daar kunnen, projecten of althans de atleten ondersteunen en begeleiden in dat hele verhaal.”* Het Olympisch Netwerk Brabant probeert deze rol duidelijk te spelen, maar benadrukt neutraal te willen blijven. In eerste plaats is de taak van het Olympisch Netwerk Brabant het belang van de atleten voor ogen te houden. Het Olympisch Netwerk Brabant kan geen uitspraak doen over haar eventuele rol in de aansturing van de samenwerking. *“Stel dat wij als Olympisch Netwerk Brabant zeggen dat wij het moeten zijn en dat wij het moeten doen, dan ligt de hele verantwoording ook bij ons. Dat betekent dat wij de kar moeten trekken. Vaak zijn we van andere partijen afhankelijk om dat proces op gang te krijgen, buiten het feit dat je nog afhankelijk bent van de financiële middelen en stromen.”* Het Olympisch Netwerk Brabant concludeert dat die aansturing moet worden gedaan door de partij, die het initiatief neemt en de meeste middelen inbrengt. Dat zal het Olympisch Netwerk Brabant naar eigen zeggen niet zijn.

Het Olympisch Netwerk Brabant is van mening dat de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden succesvol is, wanneer nationaal en regionaal meer talentencentra worden opgezet en een ‘win-win-situatie’ wordt gecreëerd. De samenwerking is voor het Olympisch Netwerk Brabant succesvol als *“we kunnen aantonen dat we toch ten minste op hetzelfde niveau kunnen blijven wat betreft toppers, ook wellicht qua aantal meer talenten kunnen begeleiden.”*

§5.16 Ter afsluiting

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste resultaten uit de interviews beschreven. Om de resultaten overzichtelijk weer te geven en de resultaten onderling te kunnen vergelijken wordt het volgende model gepresenteerd. In figuur 5.1A en 5.1B wordt een vijfpuntsschaal gebruikt om de vijftien respondenten onderling te vergelijken op verschillende dimensies die in dit onderzoek centraal staan. Deze dimensies staan in de kolommen, de respondenten staan in de rijen.

| | Topsportbeleid | | Bereidheid tot samenwerking | Redenen om te gaan samenwerken | | | | |
|---------------------------|-------------------------|----------|-----------------------------|--------------------------------|--------|-----------------------------|-------------------------|----------------------|
| | | | | Gebrek aan Middelen | | Efficiëntie & Effectiviteit | Creëren van Stabiliteit | Vergroten Legitimacy |
| | Topsporters | Talenten | | Geld | Kennis | | | |
| Breda | -- | -- | + | ++ | -- | +/- | +/- | -/+ |
| Eindhoven | ++ | ++ | ++ | ++ | +/- | ++ | +/- | ++ |
| 's-Hertogenbosch | + | +/- | + | ++ | + | + | +/- | +/- |
| Helmond | -- | -/+ | ++ | ++ | ++ | + | - | ++ |
| Tilburg | + | ++ | + | ++ | + | + | + | ++ |
| | In Noord-Brabant | | | | | | | |
| Basketbalbond | + | + | + | ++ | + | ++ | - | + |
| Hockeybond | +/- | + | + | +/- | + | +/- | - | - |
| Badmintonbond | - | + | +/- | + | +/- | +/- | - | - |
| Handbalbond | + | + | ++ | ++ | + | + | + | + |
| Zwembond | + | + | + | ++ | + | ++ | - | +/- |
| NebasNsg | +/- | +/- | + | + | + | +/- | + | + |
| Volleybalbond | - | +/- | +/- | + | ++ | + | + | + |
| Tennisbond | - | ++ | ++ | ++ | + | +/- | - | + |
| Wielrenunie | ++ | + | ++ | ++ | +/- | ++ | ++ | + |
| Olympisch Netwerk Brabant | Nvt* | Nvt* | ++ | + | + | ++ | + | + |

*Het Olympisch Netwerk heeft geen topsportbeleid, zoals gemeenten en sportbonden dat hebben.

Fig 5.1A Schematisch overzicht van de resultaten (deel 1)

| | Voorwaarden voor succesvolle samenwerking | | | | | | Betrekken Olympisch Netwerk Brabant in samenwerking |
|---------------------------|---|------------------|----------------------|------------------------------|------------|----------------------|---|
| | Aanwezigheid van Middelen | Stabiele Relatie | Onderling Vertrouwen | Opgeven (deel van) Autonomie | Aansturing | Directe Communicatie | |
| Breda | ++ | ++ | ++ | - | -- | + | - |
| Eindhoven | + | + | + | +/- | + | + | +/- |
| s-Hertogenbosch | ++ | +/- | ++ | + | -/+ | + | + |
| Helmond | ++ | + | + | + | +/- | - | + |
| Tilburg | ++ | + | + | + | + | +/- | ++ |
| | | | | | | | |
| Basketbalbond | ++ | + | + | + | +/- | + | -- |
| Hockeybond | ++ | + | + | +/- | + | + | +/- |
| Badmintonbond | ++ | + | ++ | - | - | + | +/- |
| Handbalbond | ++ | + | ++ | + | + | + | + |
| Zwembond | ++ | + | ++ | + | + | + | + |
| NebasNsg | ++ | + | + | + | + | - | + |
| Volleybalbond | ++ | + | + | + | + | + | -/+ |
| Tennisbond | ++ | + | ++ | + | - | + | ** |
| Wielrenunie | ++ | + | + | - | +/- | + | + |
| Olympisch Netwerk Brabant | ++ | + | + | + | + | ++ | ++ |

** Niet ingevuld, omdat het Olympisch Netwerk Brabant onbekend is bij de tennisbond.

Fig 5.1B Schematisch overzicht van de resultaten (deel 2)

Het schema moet op de volgende wijze worden gelezen. Het topsportbeleid van Breda en Helmond is naar verhouding met de andere drie gemeenten zeer beperkt. Bij vergelijking van de twee gemeenten onderling, is Helmond meer op topsport gericht dan Breda. Tilburg en 's-Hertogenbosch hebben een topsportbeleid, maar Eindhoven is op gebied van topsport het meest ontwikkeld.

In het volgende hoofdstuk worden verbanden tussen de resultaten gelegd en de conclusies van dit onderzoek getrokken. Aan de hand daarvan worden aanbevelingen aan het Olympisch Netwerk Brabant gedaan over de topsport in Noord-Brabant en de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden.

6

Conclusies en Aanbevelingen

Dit onderzoek naar samenwerking tussen gemeenten en sportbonden om de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten in de provincie Noord-Brabant te verbeteren en de rol van het Olympisch Netwerk Brabant in die samenwerking, wordt in dit hoofdstuk afgesloten met conclusies en aanbevelingen. Door de in hoofdstuk 5 gepresenteerde resultaten van dit onderzoek onderling te vergelijken en te koppelen aan de literatuur kunnen conclusies worden getrokken. Aan de hand van de conclusies kunnen de deelvragen, zoals die in het eerste hoofdstuk zijn geformuleerd, worden beantwoord. Wanneer dat is gedaan, kan antwoord worden gegeven op de centrale vraagstelling van dit onderzoek:

Op welke manier moet de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden in de praktijk verlopen om de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten in Noord-Brabant te kunnen verbeteren en welke rol speelt het Olympisch Netwerk Brabant in deze samenwerking?

§6.1 Conclusies

In deze paragraaf worden achtereenvolgens conclusies getrokken over het topsportbeleid van gemeenten en sportbonden, de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden en de rol van het Olympisch Netwerk Brabant in die samenwerking. Hiermee wordt antwoord gegeven op de deelvragen van dit onderzoek.

§6.1.1 Topsportbeleid

Achtereenvolgens worden hier deelvraag 1 tot en met 3 beantwoord.

Deelvraag 1:

Wat doen gemeenten ten aanzien van topsporters en talenten?

Tussen gemeenten bestaan grote verschillen in het beleid op het gebied van topsport. In dit onderzoek is het topsportbeleid van de vijf grote gemeenten van Noord-Brabant onderzocht. Van deze vijf zijn Eindhoven, Tilburg en 's-Hertogenbosch de grootste. Dat kenmerkt het topsportbeleid. De drie gemeenten ondernemen meer op topsportgebied dan Breda en Helmond. Een groot verschil zit in de aandacht die het gemeentelijk bestuur al dan niet aan topsport besteedt of wil besteden. Zo investeert Eindhoven behoorlijk in accommodaties en topsportevenementen en draagt financieel bij aan de opleiding van talenten. Tilburg timmert flink aan de weg. De gemeente is bezig met de ontwikkeling van een topsport- en onderwijsgebied, waar talenten topsport met een opleiding kunnen combineren. De aandacht die 's-Hertogenbosch aan topsport besteedt is minder groot, maar de gemeente heeft goede faciliteiten in de vorm van topsportaccommodaties, topsportevenementen en onderwijsmogelijkheden voor talenten. Breda richt zich niet op topsport. De gemeente heeft niet de accommodaties die voor topsport geschikt zijn. Ook vinden in Breda nauwelijks topsportevenementen plaats. Helmond staat ten opzichte van de andere gemeenten wat betreft topsport in de kinderschoenen. De gemeente is echter ambitieus en wil topsport naar de stad halen. Een probleem waar Helmond mee te maken heeft, is de

geografische nabijheid van Eindhoven, waar veel voorzieningen voor de topsport aanwezig zijn.

De keuze voor het ondersteunen van topsportinitiatieven die een gemeente maakt, kan afhankelijk zijn van de aanwezigheid van topsporters en talenten. Zo richt Eindhoven zich onder andere op het zwemmen, doordat Pieter van den Hoogenband uit de regio afkomstig is, maar ook door de aanwezigheid van een sterke zwemvereniging. Tilburg heeft een verleden in het wielrennen en richt zich onder andere op deze tak van sport. 's-Hertogenbosch heeft topsporters in hockey. De keuze voor topsport kan verder worden beïnvloed door de politieke kleur van een gemeente. Elke gemeente maakt een keuze welke richting als gemeente op te gaan en heeft daar bepaalde motieven voor. Niet elke gemeente beschouwt de ondersteuning van de topsport als een taak voor de gemeente. Een gemeente kan daarentegen ook kiezen voor de ondersteuning van cultuurinitiatieven. Het aantal inwoners en de te besteden financiële middelen, of de verhouding daartussen, kunnen de keuze voor topsport tevens beïnvloeden. Grote steden hebben een groter bereik, waarmee ze eerder een centrum voor topsport kunnen vormen dan kleinere steden. In de beantwoording van deze deelvraag moet de overweging worden meegenomen in hoeverre een gemeente de verantwoordelijkheid voor topsport op zich neemt, op zich kan nemen en op zich behoort te nemen. Het is aannemelijk dat de (coördinatie van de) spreiding van accommodaties een taak voor een hogere overheid is, omdat die een groter geheel kan overzien.

Kortom, het beleid van verschillende gemeenten op het gebied van topsport kenmerkt zich door grote diversiteit. De diversiteit komt voort uit de aandacht die de politiek aan topsport besteedt en bestaat voornamelijk uit de mate waarin wordt geïnvesteerd in topsport.

Deelvraag 2:

Wat doen sportbonden ten aanzien van topsporters en talenten?

Sportbonden streven over het algemeen naar het hoogst haalbare in de tak van sport, een toppositionering en medailles op EK's, WK's en de Olympische Spelen. Het topsportbeleid van sportbonden richt zich op de nationale selectie. Een aantal sportbonden maakt onderscheid tussen eredivisiespelers en topsporters. Afhankelijk van de tak van sport zit het verschil tussen een eredivisiespeler en een topsporter in de trainingsarbeid. Een topsporter is over het algemeen intensiever met de sport bezig dan een eredivisiespeler. Vaak leeft een topsporter van de sport en veel eredivisiespelers hebben een baan naast de sport nodig om te kunnen leven. Daarnaast is het niveau van veel eredivisiespelers (meestal in de teamsporten) vaak niet te vergelijken met het niveau van de internationale concurrentie. De bond faciliteert in technische en tactische trainingsprogramma's, trainingslocaties, diverse trainers en bondscoaches. Alle bonden erkennen het belang van het opleiden van talenten en hebben een talentontwikkelingssysteem. Alleen de wielrenunie geeft ook de huisvesting van topsporters aan als een taak van de bond. Het topsportbeleid van de tennisbond vormt in vergelijking met het beleid van de andere sportbonden een uitzondering. De tennisbond richt zich namelijk alleen op talenten. Toptennissers werken op individuele basis, meestal buiten de bond om. Ook NebasNsg is een uitzondering. Deze bond is qua structuur anders dan andere sportbonden en is op

andere gebieden actief, onder andere omdat NebasNsg meerdere takken van sport overkoepelt.

Een ander opvallend verschil tussen de sportbonden zijn de opvattingen die de bonden hebben over hoe de bond de omstandigheden voor topsporters en talenten kan optimaliseren. De badmintonbond en de volleybalbond beschouwen samenwerking niet direct als een manier om omstandigheden te veranderen. Dit in tegenstelling tot de handbalbond en NebasNsg. Deze twee bonden geven aan dat het juist de taak van de bond is samenwerking te zoeken, met behulp waarvan de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten kunnen worden verbeterd.

Kortom, de verschillen in de structuur en taken van sportbonden zijn beperkt. Het topsportbeleid dat sportbonden voeren heeft vrijwel dezelfde doelen, namelijk het bereiken van het hoogst haalbare in de tak van sport. Sportbonden hebben echter verschillende visies over hoe doelen kunnen worden gerealiseerd.

Deelvraag 3:

Welke verbeterpunten kunnen gemeenten, sportbonden en topsporters aangeven met betrekking tot de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten in Noord-Brabant?

Wanneer de activiteiten van de sportbonden in de provincie Noord-Brabant op een rij worden gezet, valt op dat deze op topsportniveau matig zijn. De meeste van de onderzochte takken van sport hebben één of meer eredivisieteams in de provincie, maar zoals in het voorgaande is uitgelegd, staan bij de meeste bonden die eredivisieteams los van de topsport. De meeste sportbonden verzorgen in de regio Noord-Brabant trainingen voor de jeugdselectie(s). De sportbonden geven het gebrek aan een accommodatie die aan alle eisen voldoet aan als reden om voor de echte toppers sportaccommodaties buiten Noord-Brabant te zoeken. Sommige bonden, zoals de hockey- en tennisbond, hebben zelf een accommodatie (niet in Noord-Brabant) en gebruiken die voor de centrale trainingen. Andere bonden, zoals de badminton- en de volleybalbond, maken al zo lang gebruik van dezelfde accommodatie dat het gebruik van die accommodatie gewoon is geworden. Alleen wielrennen wordt in de provincie relatief veel op topniveau beoefend, zowel trainingen als wedstrijden.

In de toekomst zal Noord-Brabant het centrum van de topsport worden voor het zwemmen en het handbal. Beide takken van sport zullen zich concentreren in Eindhoven.

Gemeenten wijzen op het verbeteren van de gebrekkige beschikbaarheid van accommodaties en het zorgen voor voldoende trainingsfaciliteiten. Eindhoven en Helmond geven ook een verbetering in spreiding van accommodaties aan. Daarnaast is volgens gemeenten verbetering mogelijk in de financiële ondersteuning van topsporters. Breda vermoedt dat topsporters behoefte hebben aan een soort vragenloket, waar individuele en persoonlijke begeleiding te krijgen is. 's-Hertogenbosch wijst op het verbeteren van de samenwerking tussen sportbonden zelf. Door bundeling van kennis en krachten kan de begeleiding van talenten in de diverse takken van sport worden geoptimaliseerd.

Onderzoek van PON Instituut voor advies, onderzoek en ontwikkeling in Noord-Brabant (2005) onder alle gemeenten in Noord-Brabant exclusief de B5-gemeenten, geeft aan dat een aantal sportaccommodaties in Noord-Brabant worden gemist, onder

andere een turnhal, een atletiekbaan, een handbalaccommodatie (buiten) en een wielervedbaan. Ook deze gemeenten wijzen op de gebrekkige spreiding van bestaande accommodaties (PON, 2005).

Als grootste verbeterpunt geven de sportbonden de beschikbaarheid en toegankelijkheid van geschikte accommodaties en trainingsfaciliteiten aan. Om op topniveau te kunnen trainen zijn accommodaties nodig die een vergelijking kunnen doorstaan met de omstandigheden waarin de concurrentie traint. Sportbonden zijn voortdurend op zoek naar accommodaties die aan alle (internationale) eisen voldoen. Hierbij gaat het om de gebruikte materialen en afmetingen. Bijna hebben alle sportbonden te maken met beperkte financiële middelen en zouden een tegemoetkoming in de kosten van accommodaties willen.

Een enkele sportbond, zoals de hockeybond, heeft nauwelijks te maken met het accommodatieprobleem. De accommodaties zijn eigendom van verenigingen en een nieuwe accommodatie moet voldoen aan de internationale eisen voordat deze wordt aangelegd.

Het Olympisch Netwerk Brabant wijst op het gebrek aan hoogwaardige trainingsaccommodaties en concludeert dat de beschikbaarheid van accommodaties niet toereikend is. Evenals een aantal gemeenten wordt door het Olympisch Netwerk Brabant gewezen op het ontbreken van een indoor atletiekaccommodatie. Zelf voor het Nederlands Kampioenschap moet naar Duitsland of België worden uitgeweken. Hierbij moet worden opgemerkt dat op dit moment (februari 2006) een indoor atletiekaccommodatie in Apeldoorn wordt aangelegd.

Het doen van investeringen in de aanleg of vernieuwing van accommodaties en de organisatie van topsportevenementen is van groot belang voor het verbeteren van de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten. De vraag kan worden gesteld of dat voldoende is om een *“constante top 10 positie in de wereld”* mogelijk te maken.

Accommodaties zijn een voorwaarde om op topniveau te kunnen trainen. Echter, onderhoud en regelmatige aanpassing aan de nieuwste technieken is zeker net zo belangrijk. Zo wijst de handbalbond op de situatie in Polen. Daar is handbal nationaal een belangrijke sport. De universiteit van Gdansk doet continu onderzoek naar prestatieverbetering door bijvoorbeeld balontwikkeling en schotontwikkeling. In Nederland vindt ook onderzoek plaats. De Nederlandse Organisatie voor Toegepast-natuurwetenschappelijk Onderzoek TNO, doet onder andere onderzoek naar innovatie in de sport (www.tno.nl, opgehaald 8 maart 2006). Dergelijk onderzoek kan de topsport op een hoger niveau brengen.

Een andere uitlating van de handbalbond geeft aan dat investeringen in accommodaties en topsportevenementen alleen niet voldoende is, *“...de topsportgedachte uitstralen, dat is net zo belangrijk”* en *“investeren in topsport moet niet iets zijn om te willen doen, je moet erin geloven.”* In een gemeente zoals Breda zonder topsportbeleid en interesse voor topsport(activiteiten), zal minder snel een initiatief voor de topsport tot stand kunnen komen. Enthousiasme voor de topsport en het inzien van het belang van topsport zijn voorwaarden om op structurele wijze de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten te verbeteren.

Ook de bereikbaarheid van accommodaties is van belang. Voor met name jonge talenten is het belangrijk relatief dichtbij de trainingsaccommodatie te wonen om de reistijd beperkt te houden. Topsporters en trainers zijn vaak mobieler dan jonge

talenten die voor vervoer op ouders en familie zijn aangewezen. Voor de aanleg van nieuwe accommodaties moet worden onderzocht op welke locatie de accommodatie moet komen en door regelingen te treffen in het vervoer kunnen omstandigheden verder worden verbeterd.

Tot slot moet worden gewezen op het belang van verblijfaccommodaties nabij sportaccommodaties. Voor de organisatie van topsportevenementen zijn de sportaccommodaties van groot belang. Echter, de sporters en begeleidingsteams moeten ook kunnen verblijven en overnachten in de buurt van de sportaccommodatie. Om in Noord-Brabant topsportevenementen te kunnen organiseren zijn naast goede sportaccommodaties voldoende en geschikte hotels een vereiste.

Kortom, het grootste verbeterpunt ligt in de beschikbaarheid, kwaliteit en bereikbaarheid van accommodaties. Voor alle betrokken partijen geldt dat financiële middelen een probleem vormen om de sport- en leefomstandigheden voor topsporters en talenten aan te pakken.

Een voorwaarde om het topsportklimaat in Noord-Brabant te verbeteren is het inzien van het (maatschappelijk) belang van topsport en het hebben van het 'topsport-gevoel'.

§6.1.2 Samenwerking

Deelvraag 4 en 5 worden hier beantwoord.

Deelvraag 4:

Waarom moeten gemeenten en sportbonden samenwerken om de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten te verbeteren?

De meerderheid van de respondenten erkent dat samenwerking nodig is om geconstateerde knelpunten in Noord-Brabant op te lossen en staat open voor samenwerking. De meeste respondenten geven aan dat structurele en continue relaties tussen gemeenten en sportbonden overbodig zijn, omdat niet voortdurend wordt samengewerkt tussen alle partijen. Het onderhouden van de relaties kost dan te veel in verhouding met wat het oplevert. Een directe relatie tussen een gemeente en een sportbond wordt over het algemeen als effectiever beschouwd. Een relatie wordt alleen aangegaan als daartoe een reden is, zoals de aanleg van een nieuwe accommodatie of de organisatie van een evenement. De respondenten hebben de voorkeur voor dergelijke incidentele projecten een tijdelijke werkgroep te vormen met vertegenwoordigers van de gemeente(n) en de sportbond(en). Deze voorkeur kan worden bevestigd met de door Van Heffen (1996) genoemde voordelen van een tijdelijke werkgroep: de flexibiliteit van de groep, het sterk taakgerichte overleg en de relatief lage kosten. Onzekerheden in gedrag is echter een groot nadeel bij tijdelijke werkgroepen (Van Heffen, 1996). Een aantal respondenten geeft aan dat voor de aanleg of vernieuwing van een accommodatie de betrokken vereniging een belangrijke plaats inneemt in de samenwerking. De vereniging wordt namelijk de gebruiker van de accommodatie. Daarbij geven enkele sportbonden aan dat de vereniging de aangewezen organisatie (en niet de sportbond) is om contacten met de gemeente te onderhouden. Een sterke vereniging of een vereniging met topsporters en/of talenten kan de relatie tussen gemeente en sportbond versterken door het aanwezige potentieel.

Een enkele respondent geeft aan na de aanleg van een accommodatie de contacten te willen behouden voor de invulling van de accommodatie. Als het gaat om samenwerking voor het creëren van een opleidingscentrum, wordt door sportbonden

een langer lopende samenwerking wenselijk gevonden. In overeenkomst met deze conclusie stelt Van Heffen (1996) dat het *“aannemelijk is dat een meer constante relatie een meer permanente werkgroep vereist (Van Heffen, 1996, p.6).”* In dit geval zal het contact tussen gemeenten en sportbonden structureler moeten zijn. Slechts twee sportbonden staan sceptisch tegenover samenwerking met gemeenten. De voornaamste redenen daarvoor zijn een gebrek aan vertrouwen in de slagvaardigheid van gemeenten en een gebrek aan interesse voor de provincie Noord-Brabant, bijvoorbeeld doordat de provincie niet centraal ligt of omdat ook in het verleden niets in de provincie is ondernomen. Dit leeft zo bij sportbonden, maar het zijn factoren waar gemeenten in Noord-Brabant nauwelijks vat op hebben.

De meningen over het betrekken van andere partijen in de samenwerking lopen uiteen. Het betrekken van partijen uit bijvoorbeeld de private sector levert volgens een aantal respondenten geen toegevoegde waarde op. Andere respondenten geven aan dat private partijen als sponsor nodig zijn om een initiatief te kunnen ontplooien. Deze partijen nemen echter geen deel aan het directe overleg of moeten een bepaalde restrictie opgelegd krijgen, zodat het initiatief geen commerciële onderneming wordt. Andere respondenten noemen partijen als hulpdiensten en beveiliging, die in de samenwerking moeten worden betrokken. Opvallend bij dit onderwerp is dat zowel gemeenten als sportbonden aangeven dat het betrekken van derde partijen niet de eigen taak is. Het aanleggen of vernieuwen van accommodaties is eventueel mogelijk zonder de betrokkenheid van derde partijen. Het organiseren van grote topsportevenementen is echter nauwelijks mogelijk zonder de financiële hulp van private partijen of de inzet van beveiligingsdiensten. Alle samenwerkende partijen zouden het eigen netwerk moeten benaderen voor eventuele sponsors. Gemeenten en sportbonden kunnen elkaar in woord en daad bijstaan. Zo kan een gemeente de implicaties van een evenement op een rij zetten, terwijl een sportbond uitleg over het spelletje zelf geeft.

Om in Noord-Brabant de sport- en leefomstandigheden voor topsporters en talenten te verbeteren, is samenwerking tussen gemeenten en sportbonden nodig, omdat beide partijen niet de mogelijkheid hebben individueel de situatie te veranderen. In overeenstemming met de literatuur, kan uit dit onderzoek worden geconcludeerd dat gemeenten en sportbonden de samenwerking met elkaar moeten zoeken, omdat beide partijen niet volledig zelfvoorzienend zijn. Beide partijen hebben niet de beschikking over alle benodigde middelen en beschouwen het gebrek aan middelen als een belangrijke reden om te gaan samenwerken. De respondenten van dit onderzoek verstaan onder middelen met name financiële middelen en kennis, zoals de sportspecifieke kennis of kennis over lokale omstandigheden. De kennis over waar informatie te krijgen is, is voor een aantal respondenten ook erg belangrijk. Over het algemeen zijn gemeenten nodig voor de ruimte (terrein, accommodatie), de financiële middelen en de lokale kennis. Sportbonden hebben sportspecifieke kennis, kunde en menskracht, die zij in de samenwerking ter beschikking kunnen stellen. De conclusie kan worden getrokken dat gemeenten en sportbonden moeten samenwerken om het gebrek aan middelen op te vangen. Door het combineren van de middelen die beide partijen bezitten, kunnen projecten beter worden uitgevoerd. Het gezamenlijk verbeteren van accommodaties en het organiseren van evenementen kan de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten ten goede komen.

De reden van efficiëntie en effectiviteit sluit hierop aan. Door samen te werken aan eenzelfde initiatief kunnen de doelen van zowel gemeenten als sportbonden worden bereikt. Het doel van gemeenten is onder andere zich als gemeente te profileren ten opzichte van andere gemeenten en het zorgdragen voor het welzijn van de inwoners. Het verbeteren van de sport- en leefomstandigheden voor topsporters en talenten is een doel dat door de sportbonden wordt nagestreefd. Door samen te werken aan een gezamenlijk initiatief wordt de efficiëntie en de effectiviteit van het realiseren van de eigen doelen vergroot, doordat het gebrek aan middelen een minder groot probleem is, verschillende 'specialisaties' bij elkaar worden gebracht en kosten kunnen worden bespaard. Daarnaast groeit door samen te werken het onderling vertrouwen tussen gemeenten en sportbonden. Dit leidt tot efficiëntere en effectievere samenwerking, bijvoorbeeld doordat onderhandelingen minder intensief worden, wat tijd en financiële middelen bespaart.

Het creëren van stabiliteit in de omgeving wordt door de meeste respondenten niet aangegeven als een reden voor samenwerking, ondanks de aanwezigheid van onstabiele factoren. De handbalbond geeft aan dat de politiek, verkiezingen en veranderende subsidiestromen onstabiele factoren zijn, waar rekening mee moet worden gehouden. De volleybalbond geeft de veranderende omgeving aan als een onstabiele factor waar mee om moet worden gegaan. Voor een wedstrijd is tegenwoordig bijvoorbeeld beveiliging nodig. De wielrenunie geeft aan dat milieueisen en de aanleg van verkeersobstakels een reden vormt te gaan samenwerken met gemeenten. Tilburg geeft aan dat rekening moet worden gehouden met bestemmingsplannen, de provincie, andere gemeenten, bewonersgroepen en andere belanghebbenden die de samenwerking kunnen beïnvloeden. De grote diversiteit aan (politieke) regels kunnen sportbonden afschrikken te gaan samenwerken met gemeenten.

De meeste respondenten geven echter aan dat (on)stabiliteit in de omgeving geen rol van betekenis speelt in het aangaan van samenwerkingsrelaties. Onstabieleit kan worden gebruikt om bijvoorbeeld een bepaalde meerwaarde te creëren in de samenwerking. Het ontstaan van een nieuwe organisatie in de nabije omgeving kan leiden tot nieuwe kennis en inzichten. Het aansluiten bij ontwikkelingen in de omgeving kan het draagvlak van de samenwerking vergroten.

Hieruit kan de conclusie worden getrokken dat respondenten te maken hebben met bepaalde invloeden uit de omgeving. In tegenstelling tot wat de literatuur hierover stelt, vormen deze, op het gebrek aan middelen na, voor de grote meerderheid geen aanleiding om te gaan samenwerken. Om stabiliteit in de omgeving te creëren is samenwerking tussen gemeenten en sportbonden naar eigen zeggen niet noodzakelijk.

De meningen van de respondenten over legitimacy zijn verdeeld. Een aantal geeft aan dat het een reden vormt om te gaan samenwerken, maar anderen geven aan dat het geen rol speelt. Een aantal gemeenten en sportbonden beschouwt de topsport als een manier om zich te profileren, als stad of als sport. Samenwerking leidt ertoe dat bijvoorbeeld evenementen beter kunnen worden georganiseerd wat de naam van een gemeente of sportbond ten goede komt. Beide partijen kunnen, in overeenstemming met de literatuur, elkaars imago gebruiken om meer uitstraling te creëren. Anderen zijn echter niet bezig met het imago of prestige van de organisatie. Opvallend is dat de bonden denken dat legitimacy voor gemeenten belangrijk is, terwijl de gemeenten zelf

hierover verdeeld zijn. Het verschil in denkwijze hier kan duiden op verschillende gedachtegangen. Dit kan uiteindelijk leiden tot misverstanden of conflicten. Het belang van legitimacy is afhankelijk van het doel van de samenwerking. Legitimacy speelt een grote rol in de samenwerking voor evenementen en minder in de samenwerking voor een accommodatie of een talentencentrum. De twee laatste kunnen echter indirect invloed hebben op de legitimacy van de samenwerkende partijen. Met behulp van een hoogwaardige accommodatie kan een gemeente aanspraak doen op topsporevenementen. Deze evenementen komen de uitstraling van de gemeente ten goede. Wanneer een sportbond een evenement in een hoogwaardige accommodatie kan organiseren, vergroot dat de tevredenheid onder topsporters. Op die manier verbetert het imago van de sportbond. De conclusie kan worden getrokken dat in de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden legitimacy een minder grote rol speelt dan uit de literatuur blijkt. Volgens de literatuur zoeken organisatie bewust partners met een goede naam om de eigen organisatie op een hoger niveau te brengen en om te kunnen voldoen aan normen die door de samenleving worden gesteld. Uit het onderzoek blijkt dat voor gemeenten en sportbonden dit niet altijd geldt. Gemeenten hebben niet altijd de behoefte zich met behulp van de topsport te profileren, bepaalde gemeenten kiezen bijvoorbeeld voor cultuur om zich op de kaart te zetten. Een aantal sportbonden geeft aan met de prestaties van de topsporters bezig te zijn en niet met de gevolgen van de prestaties op de uitstraling van de tak van sport.

Deelvraag 5:

Hoe moet de samenwerking in de praktijk verlopen om succesvol de gestelde doelen te realiseren?

De beschikbaarheid van en de toegankelijkheid tot middelen is van belang voor het succesvol bereiken van gemeenschappelijke doelen. De meeste respondenten geven aan bereid te zijn middelen te delen in de samenwerking om de aanleg of vernieuwing van een accommodatie te realiseren, een talentencentrum op te zetten of een topsporevenement te organiseren. Een enkele respondent geeft aan hiertoe niet bereid te zijn of geeft aan daar geen uitspraak over te kunnen doen, aangezien dat afhangt van derden. Gemeenten zijn afhankelijk van uitspraken van de gemeenteraad. De handbalbond is afhankelijk van het besluit van de Algemene Leden Vergadering. De conclusie kan worden getrokken dat gemeenten en sportbonden bereid moeten zijn op vrijwillige basis middelen te delen. Om succesvol te zijn mag de uitwisseling echter niet vrijblijvend zijn. Gemeenten en sportbonden in samenwerking gaan een verplichting aan middelen beschikbaar te stellen voor het gemeenschappelijk doel. Betrokken partijen rekenen op de middelen van de ander.

Samenwerkende partijen kennen een bepaalde onderlinge afhankelijkheid. De respondenten geven stabiliteit in de relatie en de daarmee samenhangende continuïteit aan als een belangrijke voorwaarde voor succesvolle samenwerking. Voor de betrokkenen is het van belang te weten dat aan de gemeenschappelijke doelen wordt gewerkt, dat de relatie actueel blijft en dat geen sprake is van dubbele agenda's. Ook de doelgroep, de topsporters en talenten, moet weten waar zij de komende jaren aan toe is. Een enkele respondent geeft aan intentieverklaringen en convenanten te willen opstellen, voordat een samenwerkingverband wordt aangegaan. Een enkele bond legt de taak van het opbouwen van een relatie met de gemeente bij de lokale vereniging.

Alle betrokken partijen wijzen tevens op het belang van vertrouwen in samenwerking. De meeste partijen definiëren vertrouwen als het nakomen van de afspraken. In een langlopende samenwerking voor een accommodatie of een talentencentrum is het belang van onderling vertrouwen groter dan in een kortlopende samenwerking voor bijvoorbeeld de organisatie van een topsportevenement. De nasleep van een falen in de aanleg of vernieuwing van een accommodatie of een talentencentrum is groter dan een mislukt evenement. In een langlopende samenwerking zijn investeringen en risico's groter. Tevens komt bij de aanleg of vernieuwing van een accommodatie of een talentencentrum meer kijken. Het aantal betrokkenen is groter, zo moet bijvoorbeeld rekening worden gehouden met buurtbewoners. Ook de impact van vervoer, milieueisen en vergunningen is groter. Een evenement daarentegen is eenmalig en tijdelijk. De samenwerking voor bijvoorbeeld jaarlijkse evenementen is een tweede of volgende keer makkelijker gelegd, op voorwaarde dat eerdere samenwerking naar tevredenheid van de betrokken partijen is verlopen. Partijen hebben zich reeds naar elkaar bewezen.

De conclusie kan hier worden getrokken dat een stabiele relatie en vertrouwen in overeenstemming met de literatuur absolute voorwaarden zijn voor succesvolle samenwerking tussen gemeenten en sportbonden.

Gemeenten en sportbonden zijn het opvallend eens over de rol van autonomie in de samenwerking. Het opgeven van een deel van de autonomie wordt als inherent aan samenwerking beschouwd en een voorwaarde voor succesvolle samenwerking. In samenwerking kan één partij niet alles bepalen, de belangen van de betrokken partijen moeten worden gecombineerd. Het is echter zo dat de samenwerkende organisatie zelf geen autonomie opgeeft. Een gemeente moet rekening houden met politieke belangen. De gemeente is afhankelijk van het besluit van de gemeenteraad en de vastgestelde begroting. Ook een sportbond heeft te maken met een vastgesteld beleid en moet verantwoording af kunnen leggen in de Algemene Leden Vergadering. In samenwerking geven beide partijen een deel van de autonomie op, omdat zij wederzijds afhankelijk zijn. Gemeenten geven een deel van de autonomie op, zodat sportbonden de sporttechnische zaken kunnen bepalen. Sportbonden geven een deel van de autonomie op, zodat gemeenten de verantwoordelijkheid voor de gemeente behouden. Hieruit kan de conclusie worden getrokken dat beide partijen autonomie op moeten geven door een gebrek aan kennis.

Het opgeven van een deel van de autonomie zal minder weerstand oproepen bij langlopende samenwerking, zoals bij de aanleg of vernieuwing van een accommodatie of een talentencentrum, dan bij samenwerking voor een eenmalig evenement. Bij langlopende projecten kan een vertrouwensband tussen de samenwerkende partijen groeien.

De conclusie die kan worden getrokken, komt eveneens overeen met de literatuur. Gemeenten en sportbonden in samenwerking moeten dat deel van de autonomie opgeven dat nodig is om gezamenlijk gemeenschappelijke doelen succesvol na te streven. Beide partijen moeten rekening houden met de richtlijnen van het eigen beleid, maar moeten bereid zijn aanpassingen te doen om de gemeenschappelijke doelen te kunnen realiseren. De samenwerking is efficiënt en effectief doordat betrokken partijen deels autonoom blijven en zich op het eigen werk kunnen concentreren.

Moet de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden worden aangestuurd en zo ja, op welke manier? Het is gebleken dat het al dan niet aansturen van samenwerking

afhankelijk is van een aantal zaken, zoals het doel van de samenwerking en de grootte van het project. De respondenten zijn verdeeld over wie de aansturing van de samenwerking in handen zou moeten hebben. Een aantal respondenten vindt het niet nodig de samenwerking aan te sturen, omdat het een remmende werking op het verloop van het project kan hebben. De zwembond wil daarentegen leidend zijn in de samenwerking voor een talentencentrum. De hockeybond vindt aansturing alleen nodig bij een groot project en legt de leiding in de handen van een onafhankelijk en daarvoor aangesteld persoon. Een aantal respondenten wil de leiding in eigen hand houden. Anderen leggen de aansturing bij het Olympisch Netwerk Brabant of Sportservice Noord-Brabant. Sommige respondenten geven aan dat de partij die de grootste financiële bijdrage levert, de opdrachtgever is of degene die het initiatief voor een project neemt de aansturing van de samenwerking in handen moet hebben. Het initiatief voor samenwerking kan vanuit beide partijen komen. Zowel een gemeente als een sportbond kan contact opnemen voor overleg over mogelijkheden op het gebied van topsport. Beide partijen kampen echter met een probleem. Gemeenten hebben te maken met het gebrek aan eenduidigheid bij de verschillende sportbonden. Sportbonden spelen verschillende rollen in samenwerking en nemen andere verantwoordelijkheden. Een gemeente weet niet altijd waar het aan begint, als samenwerking met een sportbond wordt aangegaan. Sportbonden daarentegen hebben te maken met grote diversiteit in het topsportbeleid van verschillende gemeenten. Ook Boumans (2003) trok deze conclusie naar aanleiding van haar onderzoek: "... het verschil tussen de doelen en de input om de gestelde doelen te realiseren, is op z'n minst verwarrend te noemen (Boumans, 2003, p. 87)." Wanneer een sportbond een initiatief wil ondernemen, is het moeilijk te voorspellen welke gemeenten zullen meewerken, doordat het beleid van gemeenten op het gebied van topsport grote verschillen kent.

Uit het onderzoek blijkt dat het aansturen van samenwerking niet direct een voorwaarde is voor succesvolle samenwerking. Het aansturen van samenwerking tussen gemeenten en sportbonden is afhankelijk van het onderwerp van samenwerking en de grootte van het project. Over het algemeen zijn de respondenten van mening dat de partij die de meeste financiële middelen inlegt of de grootste belangen heeft, de samenwerking richting geeft. Bij de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden voor de aanleg of vernieuwing van een accommodatie is de gemeente in de meeste gevallen de partij die de grootste financiële bijdrage levert. Tevens is het de gemeente die initiatief neemt voor de aanleg van een nieuwe accommodatie. De gemeente zal de samenwerking sturen. In het geval van een talentencentrum is de sportspecifieke kennis de belangrijkste input. De meeste sportbonden geven aan in dit geval de leiding te willen hebben. Omdat een sportbond vaak meerdere talentcentra verspreid in Nederland heeft, wil de bond op die manier de verschillende centra organisatorisch op elkaar afstemmen. Voor de organisatie van een evenement zijn gemeente en sportbond afhankelijk van elkaar. Een sportbond is de organisatie die een evenement krijgt toegewezen. Een sportbond heeft echter ruimte van gemeenten nodig om het evenement te kunnen organiseren. Een gemeente is afhankelijk van de keuze van een bond waar het evenement zal worden georganiseerd. Het aansturen van de samenwerking bij een evenement lijkt minder van toepassing. Echter, ook hier komt de initiatiefnemer het eerst in aanmerking voor de aansturing. Rekening moet worden gehouden met de belangen van degene die de meeste financiële middelen inlegt. Verder heeft aansturing te maken met verantwoordelijkheid. Degene die de grootste belangen heeft, draagt de uiteindelijke

verantwoordelijkheid. Als verantwoordelijke is het belangrijk sturing en richting te kunnen geven aan de samenwerking.

Een enkele respondent wijst naar het Olympisch Netwerk Brabant voor de aansturing van samenwerking. Dit gebeurt met name als het Olympisch Netwerk Brabant initiatiefnemer is. Het Olympisch Netwerk Brabant brengt de partijen bij elkaar en kan het project op een breder vlak beoordelen.

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat directe, open en eerlijke communicatie een voorwaarde voor succesvolle samenwerking is. Slechte of beperkte communicatie tussen samenwerkende partijen kan leiden tot onstabiele relaties. Een enkele respondent geeft aan dat communicatie via een daarvoor aangesteld persoon of via het Olympisch Netwerk Brabant moet lopen. De handbalbond is van mening dat een communicatietraject moet worden opgezet. Ook NebasNsg kiest voor een dergelijk traject, zodat partijen alleen die informatie krijgen die voor hen nuttig is om een overvloed aan informatie te voorkomen. Helmond geeft aan dat het op de juiste plek krijgen van de juiste informatie een taak kan zijn van het Olympisch Netwerk Brabant. Verder is onderlinge communicatie van belang voor het actueel houden van de informatie. Dat bevordert tevens de continuïteit van de samenwerkingrelatie. In overeenstemming met het onderzoek van Ahuja (2000) kan de conclusie worden getrokken dat directe communicatie tussen gemeenten en sportbonden een voorwaarde is voor succesvolle samenwerking, onafhankelijk van het doel van de samenwerking. Voor de continuïteit van de samenwerking is van belang dat onderlinge informatieuitwisseling actueel blijft.

§6.1.3 Olympisch Netwerk Brabant

Tot slot komt de laatste deelvraag aan bod.

Deelvraag 6:

Moet het Olympisch Netwerk Brabant een rol spelen in de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden? Zo ja, welke rol?

Uit dit onderzoek blijkt dat de vraag positief kan worden beantwoord. De taak die over het algemeen aan het Olympisch Netwerk Brabant wordt toegeschreven is de directe begeleiding van topsporters en met name talenten. De meerderheid van de respondenten geeft aan een rol van het Olympisch Netwerk Brabant in de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden wenselijk te vinden, met name als het gaat om de begeleiding en ontwikkeling van talenten. Opvallend is dat eveneens een meerderheid van de respondenten niet aan kan geven welke rol dit precies moet zijn. De te grote diversiteit in de structuur en taken van de verschillende Olympische Netwerken in Nederland leidt tot onbekendheid over de precieze functie van de Olympische Netwerken. Een aantal gemeenten en sportbonden is daarom enigszins terughoudend in het betrekken van het Olympisch Netwerk Brabant in de samenwerking, omdat het tot verwarring kan leiden. Wanneer het Olympisch Netwerk Brabant niet wordt benaderd doordat onzekerheden bestaan bij de samenwerkende partijen, is dat een verspilling van onder andere kennis.

Sportbonden zijn landelijke organisaties. Bonden worden meer met dit probleem geconfronteerd dan gemeenten, omdat sportbonden ook te maken hebben met andere Olympische Netwerken in Nederland. Een gemeente in Noord-Brabant zal echter niet of nauwelijks in aanraking komen met een ander Olympisch Netwerk dan het Olympisch Netwerk Brabant.

De voornaamste redenen dat het Olympisch Netwerk Brabant bij de samenwerking moet worden betrokken, zijn de contacten die het in de provincie heeft en de kennis en ervaring die het bezit. Het Olympisch Netwerk Brabant kan wijzen op wegen naar financiële middelen en eventuele partners en het kan deuren openen bij de provincie. Daarnaast is het Olympisch Netwerk Brabant meer thuis in de provincie Noord-Brabant. Het Olympisch Netwerk Brabant heeft meer zicht op de activiteiten en initiatieven die in de provincie voor de topsport worden ondernomen en de aanwezige organisaties, dan de meerderheid van de gemeenten en met name de sportbonden. De meeste respondenten zijn het eens over deze toegevoegde waarde van het Olympisch Netwerk Brabant in de samenwerking.

Tot slot wordt door de respondenten aangegeven dat het wordt gewaardeerd als het Olympisch Netwerk Brabant het project draagt en erachter staat. Dit houdt in dat het initiatief in meerdere opzichten wordt ondersteund. Het Olympisch Netwerk Brabant probeert tevens het initiatief bij andere partijen in goed daglicht te zetten.

Zoals is geconcludeerd, zal directe communicatie tussen gemeenten en sportbonden in samenwerking het succes van de samenwerking bevorderen. Het Olympisch Netwerk Brabant kan echter een indirecte link in de samenwerking zijn, zoals dat door Ahuja (2000) wordt omschreven. Het Olympisch Netwerk Brabant kan extra informatie en middelen inbrengen die gemeenten en sportbonden niet hebben. Het Olympisch Netwerk Brabant kan een rol spelen in de communicatie van lopende of geplande projecten naar andere partijen en naar topsporters en talenten. Door gebruik te maken van contacten die het Olympisch Netwerk Brabant in de provincie heeft, kan een betere bekendheid van activiteiten wellicht partijen uit de private sector interesseren een bijdrage te leveren aan het verbeteren van het topsportklimaat in Noord-Brabant. Voor een organisatie in de private sector kan een degelijke ondersteuning de legitimacy van de organisatie versterken. Een bedrijf of organisatie kan het ondersteunen van een initiatief voor de topsport onder de noemer van maatschappelijk verantwoord ondernemen plaatsen.

Ook het Olympisch Netwerk Brabant geeft aan dat gemeenten en sportbonden moeten samenwerken, omdat het de partijen meer middelen verschaft. Projecten kunnen op die manier beter worden uitgevoerd, wat promotie van Noord-Brabant als provincie is. Samenwerking vergroot de efficiëntie en effectiviteit om de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten te kunnen verbeteren. Legitimacy geldt volgens het Olympisch Netwerk Brabant voor zowel gemeenten als sportbonden. Beide profileren zich met goede prestaties van topsporters, de ontwikkeling van talenten en topsportevenementen.

Voor het Olympisch Netwerk Brabant is onderling vertrouwen een voorwaarde voor succesvolle samenwerking tussen gemeenten en sportbonden. Vertrouwen en de daarmee samenhangende stabiliteit in de relatie wordt bevorderd door continuïteit en geleverde kwaliteit.

Hoewel de meeste respondenten aangeven dat het Olympisch Netwerk Brabant geen rol speelt in de aansturing van de samenwerking, heeft het Olympisch Netwerk Brabant in de praktijk deze rol een enkele keer op zich genomen. Naar tevredenheid van de betrokken partijen vervult het Olympisch Netwerk Brabant een managementrol in het talentcentrum voor honkbal en zwemmen in Eindhoven.

§6.1.4 Beantwoording centrale vraagstelling

Dit onderzoek heeft antwoord gezocht op de centrale vraagstelling, zoals die in hoofdstuk 1 is geformuleerd. De centrale vraagstelling luidt:

Op welke manier moet de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden in de praktijk verlopen om de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten in Noord-Brabant te kunnen verbeteren en welke rol speelt het Olympisch Netwerk Brabant in deze samenwerking?

Door analyse van de interviews en de conclusies die daaraan zijn verbonden, kan deze vraag worden beantwoord.

Uit het onderzoek is duidelijk geworden dat in de provincie Noord-Brabant verbeteringen in de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten mogelijk zijn, waardoor zij zich optimaal kunnen ontwikkelen en voorbereiden op grote toernooien. Samenwerking tussen gemeenten en sportbonden kan hier een bijdrage aan leveren. Voorwaarde hiervoor is dat het belang van topsport (ook voor Noord-Brabant) wordt erkend: *“winning medals is just as important as getting people to take part in sport (UK Sport, 2002, p.8).”* Daarnaast moeten gemeenten en sportbonden hiervoor de verantwoordelijkheid willen dragen.

Uit dit onderzoek kan de conclusie worden getrokken dat gemeenten en sportbonden min of meer tot elkaar veroordeeld zijn om de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten aan te kunnen pakken. De samenwerking moet op zodanige manier vorm worden gegeven dat gemeenten en sportbonden elkaar weten te vinden. Dit houdt in dat de communicatie van beide partijen naar buiten toe zodanig moet zijn dat belangstellenden voor samenwerking weten waar een gemeente of sportbond voor staat, welke doelen voor de komende jaren worden nagestreefd en op welke manier wordt getracht die te bereiken. Uit het onderzoek is gebleken dat zowel gemeenten als sportbonden open staan voor samenwerking. Het is belangrijk dat partijen zich niet op vooroordelen baseren over bijvoorbeeld de snelheid van werken. Gemeenten en sportbonden moeten elkaars (werk)cultuur kennen. De beide partijen moeten erkennen dat zij wederzijds afhankelijk zijn om met eenzelfde initiatief de doelen van de eigen organisatie te kunnen realiseren. Een gemeente wil weten wat in haar gemeente gebeurt en een sportbond zal de gemeente moeten inlichten, wanneer de bond iets gaat ondernemen. Een taak van een sportbond is topsporters en talenten optimaal te faciliteren. Wanneer sportbonden dit communiceren, kan een gemeente hulp bieden. Voorwaarde is dat een gemeente een topsportbeleid heeft en middelen die daaraan kunnen worden besteed. Ook een sportbond moet bereid zijn middelen ter beschikking te stellen in de samenwerking. Als partijen op de hoogte zijn van elkaars plannen, kunnen gemeenschappelijke belangen worden gekoppeld en gezamenlijk doelen gerealiseerd.

Door het bundelen van krachten kunnen activiteiten efficiënter en effectiever worden volbracht. Wederzijds kunnen partijen elkaars naam en imago gebruiken om het gemeenschappelijke doel uitstraling te geven. Dit kan leiden tot verbetering van de legitimacy van gemeenten en sportbonden.

Om de samenwerking tot een succes te maken is een voorwaarde dat de relatie stabiel is en de partijen elkaar vertrouwen. Dit moet groeien, waarbij de continuïteit van de samenwerking belangrijk is. Communicatie tussen gemeenten en sportbonden moet direct zijn en onderling moet informatie voortdurend worden geactualiseerd. De betrokken partijen in de samenwerking blijven op het eigen kennisgebied autonoom. Gemeenten en sportbonden hebben ieder een eigen beleid, waarvan de richtlijnen vaststaan. In samenwerking moeten partijen echter naar elkaar toe werken

en kan het nodig zijn het beleid bij te stellen. Daartoe moeten samenwerkende partijen bereid zijn om uiteindelijk succesvol te kunnen zijn.

Verder blijkt uit het onderzoek dat het Olympisch Netwerk Brabant in de samenwerking moet worden betrokken om de kennis, ervaring en de contacten die het heeft in Noord-Brabant. Het Olympisch Netwerk Brabant kan hiermee een toegevoegde waarde leveren aan de samenwerking. Daarnaast kan het Olympisch Netwerk Brabant samenwerking stimuleren en ideeën genereren over hoe gemeenten en sportbonden initiatieven beter kunnen ontplooiën. Het Olympisch Netwerk Brabant kan hulp bieden in de zoektocht naar ondersteuning bij de provincie of NOC*NSF. Tevens kan het Olympisch Netwerk Brabant aangeven waar gemeenten en sportbonden aanvullende middelen kunnen krijgen, bijvoorbeeld van partners uit de private sector.

Door als gemeente of sportbond, zodra een idee wordt gevormd, contact te zoeken met het Olympisch Netwerk Brabant, kan intensief gebruik worden gemaakt van de expertise van het Olympisch Netwerk Brabant. Zo kan het initiatief optimaal worden ontplooid, onder andere doordat het totaal aan beschikbare middelen groot is.

§6.1.5 Conceptueel model herzien

Aan het eind van hoofdstuk drie is naar aanleiding van literatuuronderzoek een conceptueel model gevormd. Aan de hand van dat model heeft dit onderzoek plaatsgevonden. In het voorgaande zijn de conclusies van dit onderzoek gepresenteerd. In deze paragraaf wordt terug gekeken op het model, waarbij de vraag wordt gesteld of het model houdbaar is in acht neming van de getrokken conclusies.

Het onderzoek heeft aangetoond dat samenwerking tussen gemeenten en sportbonden nodig is om het gebrek aan middelen, met name in de vorm van financiële middelen en kennis, het hoofd te kunnen bieden. Beide partijen zijn niet in staat individueel de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten te verbeteren, omdat zij daarvoor niet voldoende financiële middelen ter beschikking hebben en zij niet alle daarvoor benodigde kennis bezitten. De grotere efficiëntie en effectiviteit door samen te werken is eveneens een reden om samenwerking aan te gaan. Samenwerking bespaart betrokken partijen onder andere tijd en financiële middelen. Het vergroten van de legitimacy van de organisatie is niet voor alle respondenten direct een reden voor samenwerking, maar uit het onderzoek blijkt dat deze reden relevant is. Gemeenten en sportbonden kunnen zich met behulp van topsport profileren. Een accommodatie die aan alle (internationale) eisen voldoet, een goed georganiseerd evenement of topprestaties van topsporters vergroten het aanzien of de uitstraling van een gemeente of een sportbond, waarmee de organisaties zichzelf op de kaart kunnen zetten. Deze drie redenen, het gebrek aan middelen, het vergroten van de efficiëntie en de effectiviteit en het vergroten van de legitimacy behouden een plek in het model. Het creëren van stabiliteit in de omgeving blijkt daarentegen geen relevante reden te zijn voor gemeenten en sportbonden de samenwerking op te zoeken om het topsportklimaat in Noord-Brabant te verbeteren. Deze reden zal uit het model worden verwijderd.

Het onderzoek heeft aangetoond dat de aanwezigheid en beschikbaarheid van middelen een voorwaarde is om samenwerking succesvol te maken. Gemeenten en sportbonden hebben elkaars kennis en financiële middelen nodig om een accommodatie te bouwen die aan alle (internationale) eisen voldoet of om een

evenement succesvol te organiseren. Daarnaast hebben de respondenten aangegeven dat een stabiele relatie en in het verlengde daarvan onderling vertrouwen absolute voorwaarden zijn om de samenwerking tot een succes te maken. Om een stabiele relatie en onderling vertrouwen op te bouwen is regelmatig contact tussen de samenwerkende partijen van belang. De betrokken partijen houden elkaar op de hoogte van de laatste ontwikkelingen en zorgen ervoor dat informatie actueel blijft. Daarnaast moeten samenwerkende partijen gemaakte afspraken nakomen. Verder is in deze belangrijk dat het verloop onder de samenwerkende personen beperkt blijft. Een nieuw persoon in de samenwerking betekent het opnieuw opbouwen van een relatie. Dit komt de voortgang van de samenwerking niet ten goede.

Eveneens blijkt uit dit onderzoek dat het opgeven van een deel van de autonomie een voorwaarde is voor succesvolle samenwerking. De respondenten zijn over het algemeen bereid dat deel van de autonomie op te geven, wat nodig is om gezamenlijk gemeenschappelijke doelen succesvol na te streven. Het opgeven van een deel van de autonomie houdt in dat partijen bereid zijn het beleid dat de organisatie voert aan te passen, rekening te houden met elkaars belangen door deze op elkaar af te stemmen en concessies te doen in beslissingen.

Om met behulp van samenwerking gemeenschappelijke doelen succesvol te bereiken, is het aansturen van de samenwerking niet noodzakelijk zoals uit het onderzoek blijkt. Mocht één van de betrokken partijen de leiding over de samenwerking nemen, de initiatiefnemer, de eindverantwoordelijke, degene met de grootste belangen of degene die de meeste financiële middelen inlegt, heeft dit volgens het onderzoek geen directe invloed op het succes van de samenwerking. Tot slot blijkt uit dit onderzoek dat directe communicatie tussen samenwerkende gemeenten en sportbonden een voorwaarde is voor succesvolle samenwerking. Wanneer communicatie via een derde partij loopt, zal dit volgens het onderzoek minder succesvol zijn.

Met uitsluiting van de voorwaarde 'aansturing' blijven de andere voorwaarden voor succesvolle samenwerking in het model staan.

Tevens is de behoefte aan en het nut van een ondersteunende rol van het Olympisch Netwerk Brabant aangetoond. In de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden nemen de kennis, ervaringen en contacten van het Olympisch Netwerk Brabant een belangrijke plaats in. Van het Olympisch Netwerk Brabant wordt de pijl naar de samenwerking doorgetrokken.

Hieruit volgt het herziende model:

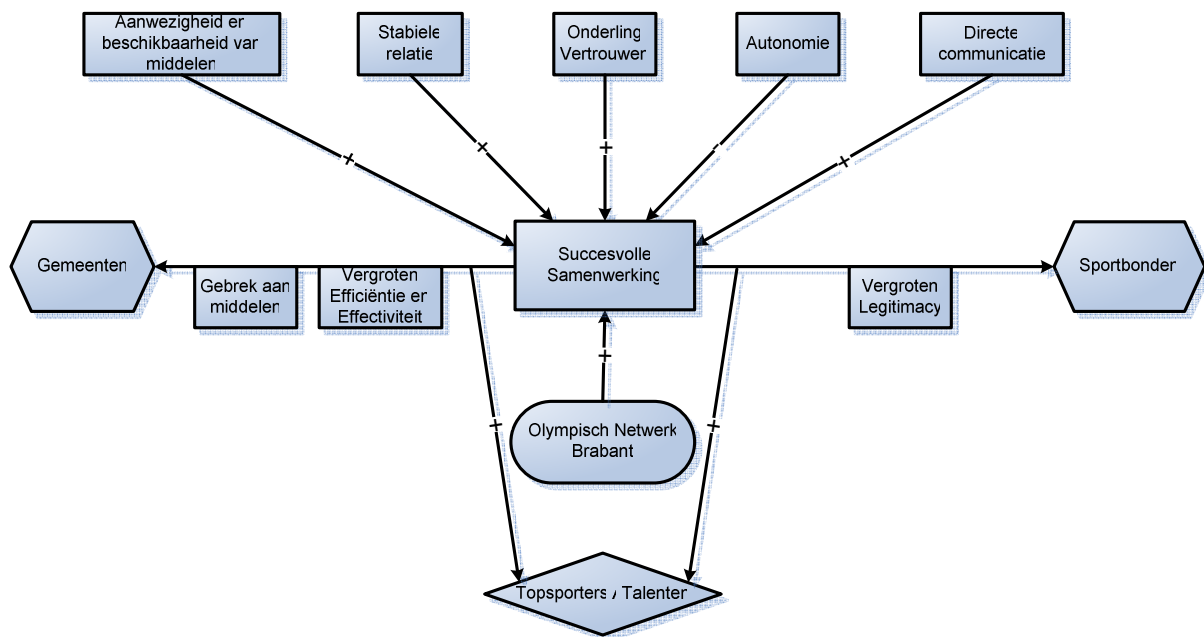


Fig 6.1 Herziend conceptueel model

Aansluitend op dit onderzoek kan een tevredenheidsonderzoek worden gedaan onder topsporters en talenten naar (de verandering in) de sport- en leefomstandigheden in Noord-Brabant. Onder andere hieruit kan het succes van de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden worden afgeleid. Tevens kan over een aantal jaar het onderzoek naar het topsportklimaat in Noord-Brabant worden herhaald. Verder kan vervolgonderzoek worden gedaan naar de vraag op welke manier gemeenten en sportbonden kunnen worden gestimuleerd om de samenwerking met elkaar aan te gaan. Tot slot is een interessante vraag hoe het 'topsport-gevoel' kan worden gecreëerd.

§6.2 Aanbevelingen

Ter afsluiting van dit onderzoek worden aanbevelingen gedaan aan het Olympisch Netwerk Brabant over de topsport in de provincie Noord-Brabant, de rol van het Olympisch Netwerk Brabant in de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden om de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten in Noord-Brabant te verbeteren.

In het voorgaande is de vraag gesteld in hoeverre een gemeente de verantwoordelijkheid voor topsport op zich neemt, kan nemen en op zich behoort te nemen. Na dit onderzoek wordt gesteld dat het verbeteren van de sport- en leefomstandigheden voor topsporters en talenten in Noord-Brabant op provinciaal niveau moet worden aangepakt. Dit wordt tevens bevestigd door het eerder aangehaalde onderzoek van PON Instituut voor advies, onderzoek en ontwikkeling in Noord-Brabant (2005). Op gemeentelijk niveau zijn de kennis en financiële middelen

te beperkt om het topsportklimaat te verbeteren. Dit geldt met name voor de kleinere gemeenten. Deze kleine gemeenten hebben echter ook te maken met topsport, topsporters en talenten.

Hierin is een taak voor het Olympisch Netwerk Brabant weggelegd.

- Neem als Olympisch Netwerk Brabant de verantwoordelijkheid voor de topsport in de provincie. Zorg voor een provinciaal gecoördineerd topsportbeleid door het beleid van de gemeenten op elkaar af te stemmen. Stimuleer gemeenten verantwoordelijkheid te nemen voor topsport. Betrek de provinciale overheid hierbij, zodat een breder draagvlak wordt gecreëerd. De provincie kan andere deuren openen en heeft een betere ingang bij gemeenten. Uit het onderzoek van PON Instituut voor advies, onderzoek en ontwikkeling in Noord-Brabant (2005) blijkt de behoefte aan een pleitbezorger bij sportbonden en de rijksoverheid enerzijds en de lagere overheden anderzijds (PON, 2005). Organiseer in de fase van beleidsvoorbereiding en -ontwikkeling van gemeenten een bijeenkomst waarin het topsportbeleid centraal staat. Ook kleinere gemeenten moeten hierbij worden betrokken, omdat deze kleinere gemeenten een bijdrage kunnen leveren in het verbeteren van de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten.

Samenwerking tussen de 5 grote gemeenten in Noord-Brabant is geen nieuw verschijnsel zoals uit de uitgave "Meer samen, samen meer: Programma Brabantstad 2004-2008" blijkt. De 5 grote gemeenten werken samen met de provincie om Noord-Brabant "*nadrukkelijk op de Europese kaart te zetten* (B & W van B5 en Gedeputeerde Staten, 2004, p. 10)." Gebruik deze samenwerking en breidt het op het gebied van topsport uit. Betrek ook kleinere gemeenten in Noord-Brabant bij deze samenwerking.

Creëer tevens erkenning voor het (maatschappelijk) belang van topsport bij gemeenten en private partijen. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat bepaalde gemeenten worstelen met de vraag wat reëel is om als gemeente voor de topsport te doen. Daarbij zijn gemeenten autonoom in de beslissing te investeren in topsport. Bij gemeenten moet daarom het 'topsport-gevoel' worden gecreëerd. Sportbonden kunnen hier een rol in spelen. Uit dit onderzoek is gebleken dat sportbonden de prestaties van topsporters niet ten volle uitbuiten, door bijvoorbeeld met een behaalde topprestatie de tak van sport te promoten. Het Olympisch Netwerk Brabant moet sportbonden stimuleren topprestaties te gebruiken om de breedtesport aan te moedigen. Dit is in het belang van gemeenten. Maak duidelijk hoe topsport de legitimacy van de organisatie of gemeente kan vergroten.

Daarnaast is het van belang projecten naar buiten toe te communiceren. Het Olympisch Netwerk Brabant moet verschillende partijen, gemeenten, betrokken sportbonden en partijen uit de private sector op de hoogte houden van zowel de voortgang van lopende projecten als projecten die worden gestart. Hiermee kan het 'topsport-gevoel' worden gestimuleerd, doordat partijen warm worden gemaakt deel te nemen in een project ten behoeve van de topsport.

Zorg tot slot voor de erkenning van het belang en de invloed van het hele gebied om de topsport heen, zoals vervoer, onderzoek, onderwijs, inleving, maar ook zaken als huisvesting van de topsporters. Geef hierover uitleg in een gevormde werkgroep van gemeenten die het topsportbeleid in de genoemde

bijeenkomst op elkaar hebben afgestemd. Maak duidelijk wat de investeringen zouden moeten zijn, maar benadruk de baten en gevolgen van de investeringen kunnen zijn voor een gemeente en de tak van sport.

Over de verbeterpunten in Noord-Brabant wordt geconcludeerd dat met name de beschikbaarheid, kwaliteit en bereikbaarheid van accommodaties tekort schiet. Het onderzoek van PON Instituut voor advies, onderzoek en ontwikkeling in Noord-Brabant (2005) voegt hieraan toe dat in het licht van het toegenomen belang van talentherkenning en talentbegeleiding van jonge sporters de aanwezigheid van topaccommodaties in Noord-Brabant belangrijk is (PON, 2005). Voor alle betrokken partijen geldt dat financiële middelen een probleem vormen om de sport- en leefomstandigheden voor topsporters en talenten aan te pakken. Tevens is het belang vastgesteld van het hebben van het 'topsport-gevoel' om iets te kunnen betekenen voor de topsport.

Door ook dit probleem op provinciaal niveau aan te pakken, zal het beste resultaat worden behaald. Het is niet reëel om de coördinatie van de spreiding van de accommodaties in handen van de gemeentelijke overheid te leggen, omdat gemeenten in principe geen verantwoordelijkheid daarin hebben. Gemeenten moeten echter inspraak hebben om voorkeuren voor accommodaties aan te kunnen geven. Ook hierin heeft het Olympisch Netwerk Brabant een taak.

- Coördineer, eveneens in samenwerking met de provincie Noord-Brabant de aanleg en spreiding van bovenregionale sportaccommodaties. Plan de aanleg van nieuwe accommodaties door onderzoek naar de meeste geschikte plaats voor de aanleg van een accommodatie te doen. Beperk de concurrentie tussen gemeenten in Noord-Brabant over takken van sport of evenementen door het opstellen van een provinciaal accommodatie- en evenementenplan. Stimuleer de aanpak van concrete plannen en buit kansen uit. In Noord-Brabant zal Eindhoven het centrum worden van de zwemsport en het handbal, maar ook in andere takken van sport, zoals wielrennen en de paardensport, liggen kansen.

Zet de provincie Noord-Brabant op de kaart door in de werkgroep tevens aan te sturen op de aanleg van een indoor atletiekaccommodatie. In Noord-Brabant is een aantal sterke atletiek verenigingen, zoals Atilla en PSV, die op hoog niveau actief zijn. Samen kunnen de verenigingen draagvlak creëren voor de indoor atletiekaccommodatie. Het is aannemelijk dat atleten deze toekomstige atletiekbaan in Noord-Brabant gaan opzoeken voor trainingen, ondanks dat de indoor atletiekbaan niet centraal in Nederland zal liggen.

Promotie van de provincie kan ook door het bieden van ondersteuning bij het binnenhalen van grote topsportevenementen. Daarvoor moet bij sportbonden en gemeenten bekend zijn hoe het Olympisch Netwerk Brabant hierin kan bijdragen. Wees hierin open en duidelijk.

Uit de interviews is gebleken dat het Olympisch Netwerk Brabant als organisatie bij alle respondenten bekend is. Het werkveld, de taken en functies van dit Olympisch Netwerk Brabant blijken echter bij een aanzienlijk deel van de respondenten onbekend te zijn. Dit heeft tot gevolg dat de respondenten het betrekken van het Olympisch Netwerk Brabant in de samenwerking vermijden.

- Promoot het Olympisch Netwerk Brabant: Maak de functie, doelen en middelen van het Olympisch Netwerk Brabant bekender bij gemeenten in Noord-Brabant en bij sportbonden in Nederland.
Zet in de eerder genoemde jaarlijkse bijeenkomst een stand van Olympisch Netwerk Brabant neer en geef uitleg over de organisatie. Verspreid folders waarin duidelijk wordt gemaakt wat het Olympisch Netwerk Brabant op het gebied van topsport en specifiek in de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden kan betekenen. Dit kan tevens via een forum op internet. Maak de naam van het Olympisch Netwerk Brabant meer bekend door de naam actiever en meer zichtbaar te gebruiken: *“Activiteiten worden mede mogelijk gemaakt door het Olympisch Netwerk Brabant.”*

De respondenten geven aan voorkeur te hebben voor tijdelijke werkgroepen om incidentele projecten, zoals de aanleg of vernieuwing van een accommodatie of de organisatie van een evenement te realiseren. Om in deze werkvorm de sport- en leefomstandigheden voor topsporters en talenten te verbeteren, zijn voorwaarden dat de samenwerking snel kan worden gevormd, dat de samenwerking continue en stabiel is en dat partijen elkaar vertrouwen.

In het wegnemen van belemmeringen en het bewaken van de voortgang van de samenwerking, ligt een taak voor het Olympisch Netwerk Brabant.

- Zorg voor de contactlegging tussen gemeenten en sportbonden, zodat de partijen elkaar leren kennen. Dit neemt een drempel weg en leidt ertoe dat tijdrovende kennismakingsbijeenkomsten overbodig zijn bij aanvang van een project. Hierdoor kan het uitwerken van het initiatief vlot verlopen. Vertrouwen tussen gemeenten en sportbonden heeft op deze manier de kans om te groeien. Een stabiele samenwerking komt sneller tot stand. Doordat partijen bekend zijn met elkaars (werk)cultuur staan vooroordelen de samenwerking niet in de weg en weten gemeenten en sportbonden dat de andere partij een partner kan zijn. Dit kan tevens conflicten door verschillende gedachtegangen voorkomen.

Organiseer jaarlijks een bijeenkomst waar gemeenten en sportbonden contacten kunnen leggen en aan elkaar kenbaar (kunnen) maken wat de doelen van de organisatie zijn, wat zij nastreven, waar zij voor staan en wat de plannen voor de komende periode zijn. Hierbij is directe communicatie tussen gemeenten en sportbonden belangrijk.

Maak tevens een forum op internet waar gemeenten en sportbonden toegang tot hebben. Beide partijen kunnen informatie over de eigen organisatie op de site zetten en deze regelmatig actualiseren. Via de site kunnen gemeenten en sportbonden zoeken naar eventuele partners voor een initiatief. Een dergelijke site kan weerstand oproepen bij gemeenten. Gemeenten zijn over het algemeen niet direct bereid plannen bekend te maken als deze niet geheel concreet zijn. Gemeenten vrezen dat anderen de ideeën ‘afpakken’. Om deze reden is het van belang dat partijen elkaar onderling respecteren en vertrouwen. Alleen op die manier kan samenwerking om de sport- en leefomstandigheden van topsporters en talenten te verbeteren efficiënt en effectief verlopen.

De conclusie is getrokken dat het Olympisch Netwerk Brabant een rol moet spelen in de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden. Het Olympisch Netwerk Brabant kan meerdere taken hebben.

- Stel de kennis, ervaringen en contacten van het Olympisch Netwerk Brabant beschikbaar in de samenwerking tussen gemeenten en sportbonden en wees een soort vraagbaak voor de partijen. Wijs gemeenten en sportbonden op andere partijen die een toegevoegde waarde in de samenwerking kunnen leveren, zoals partijen uit de medische sector, onderwijs of de beveiliging. Promoot de samenwerking door partijen bij elkaar te brengen op basis van gegronde redenen. Maak gemeenten en sportbonden duidelijk dat zij individueel minder voor elkaar krijgen. Samen hebben gemeenten en sportbonden meer middelen ter beschikking, kunnen zij efficiënter en effectiever te werk gaan en kunnen zij de legitimacy van de organisatie vergroten. Wijs gemeenten en sportbonden tevens op de voorwaarden voor succesvolle samenwerking. Samenwerkende partijen moeten bereid zijn:
 - middelen beschikbaar te stellen in de samenwerking;
 - een stabiele relatie op te bouwen door de continuïteit van de samenwerking te waarborgen;
 - een deel van de autonomie op te geven door bereid te zijn het eigen beleid bij te stellen;
 - afhankelijk van het onderwerp van de samenwerking, de samenwerking niet aan te sturen, de aansturing van de samenwerking op zich te nemen of over te laten aan de andere partij; en
 - directe communicatie met elkaar te onderhouden.

Referentielijst

Boeken en Artikelen

- Ahuja, G. (2000). Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, 45 (3), 425-455.
- Berg, S. van den (2003). *Topsport en Tilburg*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Boetzelaer, H. & Cox, O. (1999). Op weg naar een effectievere samenwerking?. *Comma: magazine voor communicatie in de publieke sector*, 11 (4), 2-5.
- Bottenburg, M. van (2000). *Het topsportklimaat in Nederland*. 's-Hertogenbosch: Diopter – Janssens & Van Bottenburg.
- Bottenburg, M. van, Roques, C. & Smit, S. (2003). *Ontwikkelingen in het topsportklimaat in Nederland (1998-2002): verslag van de 1-meting (2002) en vergelijking met de 0-meting (1998) van het topsportbeleid*. 's-Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Bottenburg, M. van, Breedveld, K. (red), Goossens, R., Ooijendijk, W., Hildebrandt, V., Stiggelbout, M., Lucassen, J. & Poel, H. van der (2003). *Rapportage sport 2003*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Boumans, B.F.T. (2003). *Ambitie, een hindernis op weg naar sportief resultaat? Een inventariserend onderzoek naar het topsportbeleid van Nederlandse gemeenten*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Brandt, T. van den (2003). Angst voor de ander. *FEM Business*, 52-53.
- Burgemeester en wethouders van Breda, Eindhoven, Helmond, 's-Hertogenbosch en Tilburg en Gedeputeerde Staten van de Provincie (2004). *Meer samen, samen meer: Programma Brabantstad 2004-2008*.
- Das, T.K. & Teng, B-S. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, 23 (3), 491-512.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Edelenbos, J. (2002). Vertrouwen in interorganisationele samenwerking. *Bestuurswetenschappen*, 56 (4), 298-322.
- Geerts, G. & Boon, C.A. den (1999). *Van Dale Groot Woordenboek der Nederlandse taal*. Utrecht: Van Dale Lexicografie.
- Heer, W. de (2000). *Sportbeleidsontwikkeling 1945-2000*. Haarlem: De Vrieseborch.

- Heffen, O. van (1996). *Coördinatie in het sportnetwerk*. Enschede: Universiteit van Twente.
- Hoffman, A.N., Stearns, T.M. & Shrader, C.B. (1990). Structure, Context, and Centrality in Interorganizational Networks. *Journal of Business Research*, 20, 333-347.
- Kearney, A.T. (1992). *Sport als inspiratiebron voor onze samenleving*. Amsterdam: NOC*NSF.
- Kensen, S. (1999). Spelen met de spelregels. *Tijdschrift voor de Sociale Sector*, (6), 16-21.
- Kickert, W.J.M., Klijn, E-H. & Koppenjan J. (1997). *Managing Complex Networks, strategies for the public sector*. Londen: Sage.
- Klijn, E-H. (2002). Vertrouwen en samenwerking in netwerken, een theoretische beschouwing over de rol van vertrouwen bij interorganisatiele samenwerking. *Beleidswetenschap*, 16 (3), 259-279.
- Klijn, E-H., Koppenjan, J. & Termeer, K. (1995). Managing Networks in the Public Sector: A theoretical study of management strategies in policy networks. *Public Administration*, 73 (3), 437-454.
- Koppenjan, J.F.M., Bruijn, J.A. & Kickert, W.J.M (1993). *Netwerkmanagement in het openbaar bestuur, over de mogelijkheden van overheidssturing in beleidsnetwerken*. 's-Gravenhage: VUGA Uitgeverij B.V.
- Levine, S. & White, E. (1961). Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5 (4), 583-601.
- Litjens, B.P.E.A. (2000). De structuur van beleidsnetwerken, samenwerking en autonomie van beleidsnetwerken. *Bestuurskunde*, 9 (3), 141-150.
- Maso, I. & Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Meuken-Kloosterman, E. (2004). *Verslag Expertmeeting Topsport, 13 april 2004*.
- Ministerie van VWS (1996—1997). *Wat sport beweegt: contouren en speerpunten voor het sportbeleid van de rijksoverheid*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Ministerie van VWS (1999). *Kansen voor topsport: het topsportbeleid van de rijksoverheid*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- Ministerie van VWS (2005). *Tijd voor sport: bewegen, meedoen, presteren*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

NOC*NSF (1993). *Topsport in samenhang: het intergraal topsportbeleidsplan van NOC*NSF 1993-1996*. Arnhem: NOC*NSF.

NOF*NSF (1994). *Samen sporten, werken en leven*. Arnhem: NOC*NSF.

NOC*NSF (1997). *Topsport in Perspectief – een kwestie van kiezen*. Arnhem: NOC*NSF.

Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, 15 (2), 241-265.

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.

PON Instituut voor advies, onderzoek en ontwikkeling in Noord-Brabant (2000). *Aanzetten tot een provinciaal sportbeleid*. Tilburg: PON Instituut voor advies, onderzoek en ontwikkeling in Noord-Brabant.

PON Instituut voor advies, onderzoek en ontwikkeling in Noord-Brabant (2005). *Sportaccommodaties in Noord-Brabant – een quick scan*. Tilburg: PON Instituut voor advies, onderzoek en ontwikkeling in Noord-Brabant.

Pröpper, I.M.A.M. (2000). Samenwerking of autonomie in beleidsnetwerken. *Bestuurskunde*, 9 (3), 105-116.

Provan, K.G. & Milward, H.B. (1995). A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems. *Administrative Science Quarterly*, 40 (1), 1-33.

Provan, K.G. & Milward, H.B. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*, 61 (4), 414-423.

Provan, K.G. & Sebastian, J.G. (1998). Networks within Networks: Service Link Overlap, Organizational Cliques and Network Effectiveness. *The Academy of Management Journal*, 41 (4), 453-463.

Spaan, M. (2000). *Hoe te komen tot succesvol integraal lokaal sportbeleid?*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

Sportservice Noord-Brabant (2005). *Alliantie (concept) NOC*NSF & Olympisch Netwerk Brabant*. Arnhem: Sportservice Noord-Brabant.

Stern, R.N., Mitsuhashi, H. & Oliver, C. (2001). An Introductory Essay: Research on Interorganizational Relations (IORs) in *Administrative Science Quarterly*. Londen: Sage.

Swanborn, P.G. (2002). *Evalueren*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.

UK Sport (2002). *UK Sport Lottery Strategy 2002-2005*. UK Sport: Londen.

Vereniging van Nederlandse Gemeenten (1974). *Topsport- wiens Verantwoordelijkheid?* Den Haag: VNG.

Wester, F. (1995). *Strategieën voor kwalitatief onderzoek*. Bussem: Dick Coutinho.

Williams, T. (2005). Cooperation By Design: structure and cooperation in interorganizational networks. *Journal of Business Research*, 58 (2), 223-231.

Bijlagen

- A. Interviewvragen Gemeenten
- B. Interviewvragen Sportbonden
- C. Interviewvragen Olympisch Netwerk Brabant
- D. Lijst met geïnterviewden

A. Interviewvragen gemeenten

In het interview zal op 5 punten worden ingegaan.

1. Uw huidige beleid ten aanzien van topsporters
2. Verwachtingen ten aanzien van samenwerking met gemeenten
3. Rol van Olympisch Netwerk Brabant
4. Resultaten van samenwerking
5. Aantal (7) begrippen

1. Beleid

Wat voor een beleid voert de gemeente ten aanzien van topsporters en talenten?

Hoe wordt dat beleid samengesteld?

Wie kan daar invloed op uitoefenen?

Invloed vanuit nationale / provinciale overheid?

Wat vindt u van de huidige situatie waarin topsporters en talenten zich bevinden in Noord-Brabant, bijvoorbeeld trainingsmogelijkheden en (kwaliteit van) accommodaties? Hoe zou u die willen omschrijven?

Zijn verbeteringen mogelijk / nodig? Zijn er problemen te signaleren?

Kent u misschien topsporters persoonlijk? Hun mening over de situatie in Noord-Brabant?

2. Verwachtingen

Waartoe is de gemeente bereid om de omstandigheden in Noord-Brabant voor topsporters en talenten te verbeteren? (subsidie / aanleg, spreiding en verdeling accommodaties / evenement / actieve ondersteuning)

Zou de gemeente willen samenwerken om de omstandigheden voor de topsporters te verbeteren?

In mijn onderzoek gaat het om samenwerking tussen gemeenten en andere sportbonden. Hoe denkt u daarover? Bestaat er al samenwerking op dit gebied?

Stel dat het tot samenwerking komt:

Hoe ziet u de samenwerking met sportbonden in z'n werk? (wekelijks / maandelijks overleg? Speciaal aangesteld persoon? Werkgroep?)

Heeft u een idee / voorstel voor een vorm van samenwerking?

Moeten misschien nog andere partijen worden betrokken bij de samenwerking? Uit de private sector?

3. Olympisch Netwerk Brabant

Bent u bekend met het Olympisch Netwerk Brabant? En haar functie?

Als u gaat samenwerken met sportbonden, vindt u een intermediaire rol van het Olympisch Netwerk Brabant dan wenselijk?

Zo ja, wat zou u dan willen dat het ONB doet?
Zo nee, waarom niet?

4. Resultaten

Wat zal voor u het doel / nut moeten zijn van een dergelijke samenwerking?
Wat verwacht u van uzelf in de samenwerking?
Wat verwacht u van sportbonden met betrekking tot de samenwerking? Wat zou u willen dat sportbonden doen?
Wanneer is voor u de samenwerking succesvol?

5. Begrippen

Middelen: Speelt de beschikbaarheid van middelen (zoals kennis, informatie, Financiële middelen) een rol in de samenwerking met sportbonden?
Zo ja, op welke manier?
Zo nee, waarom niet?
Zou u in de samenwerking de middelen delen?

Efficiëntie en Effectiviteit: Is dit een reden voor u om te gaan samenwerken? Uitleg

Stabiliteit: Op welke manier speelt stabiliteit in de relatie een rol? Uitleg
Situatie omgeving? Stabiliteit in de omgeving?

Legitimacy: Op welke manier speelt legitimacy, vertaald als status / prestige / imago / aanzien, een rol in de samenwerking? Uitleg

Vertrouwen: Op welke manier speelt onderling vertrouwen een rol in de samenwerking? Uitleg
Hoe ver gaat u met vertrouwen?

Autonomie: Voor effectieve en efficiënte samenwerking moet een deel van de autonomie worden ingeleverd. Bent u van mening dat dit nodig is in de samenwerking met gemeenten? Zou dat voor u een probleem vormen? Onafhankelijkheid wordt kleiner?

Aansturing: Bent u van mening dat samenwerking een soort bestuur nodig heeft?
Zo ja, hoe zou u de samenwerking willen leiden? Rol van Olympisch Netwerk Brabant?
Zo nee, waarom niet?

Communicatie: Hoe moet volgens u de communicatie verlopen tussen de gemeente en de sportbonden in de samenwerking? Direct of via een derde (ONB) of beide?

B. Interviewvragen sportbonden

In het interview zal op 5 punten worden ingegaan.

1. Uw huidige beleid ten aanzien van topsporters
2. Verwachtingen ten aanzien van samenwerking met gemeenten
3. Rol van Olympisch Netwerk Brabant
4. Resultaten van samenwerking
5. Aantal (7) begrippen

1. Beleid

Wat voor een beleid voert de sportbond ten aanzien van topsporters en talenten?

Hoe wordt dat beleid samengesteld?

Wie kan daar invloed op uitoefenen?

Invloed vanuit NOC*NSF?

Hoe vaak heeft u te maken met Noord-Brabant? (wonen / trainen daar op dit moment topsporters? / talentbegeleiding?) Hoezeer is dit onderzoek voor u van toepassing?

Wat vindt u van de huidige situatie waarin topsporters en talenten zich bevinden in Noord-Brabant, bijvoorbeeld trainingsmogelijkheden en (kwaliteit van) accommodaties? Hoe zou u die willen omschrijven?

Zijn verbeteringen mogelijk / nodig? Zijn er problemen te signaleren?

Kent u topsporters persoonlijk? Hun mening over de situatie in Noord-Brabant?

2. Verwachtingen

Waartoe is de sportbond bereid om de omstandigheden in Noord-Brabant voor topsporters en talenten te verbeteren? (subsidie / actieve ondersteuning (trainen/coachen) / evenementen)

Zou de sportbond willen samenwerken om de omstandigheden voor de topsporters te verbeteren?

In mijn onderzoek gaat het om samenwerking tussen gemeenten en andere sportbonden. Hoe denkt u daarover? Bestaat er al samenwerking op dit gebied?

Stel dat het tot samenwerking komt:

Hoe ziet u de samenwerking met de gemeenten in z'n werk? (Wekelijks / maandelijks overleg? Speciaal aangesteld persoon? Werkgroepen?)

Heeft u een idee / voorstel voor een vorm van samenwerking?

Moeten misschien nog andere partijen worden betrokken bij de samenwerking? Uit de private sector?

3. Olympisch Netwerk Brabant

Bent u bekend met het Olympisch Netwerk Brabant? En haar functie?

Als u gaat samenwerken met gemeenten, vindt u een intermediaire rol van het Olympisch Netwerk Brabant dan wenselijk?

Zo ja, wat zou u dan willen dat het ONB doet?

Zo nee, waarom niet?

4. Resultaten

Wat zal voor u het doel / nut moeten zijn van een dergelijke samenwerking?

Wat verwacht u van uzelf binnen de samenwerking?

Wat verwacht u van gemeenten met betrekking tot de samenwerking? Wat zou u willen dat gemeenten doen?

Wanneer is voor de sportbond de samenwerking succesvol?

5. Begrippen

Middelen: Speelt de beschikbaarheid van middelen (zoals kennis, informatie, financiële middelen) een rol in de samenwerking met gemeenten?

Zo ja, op welke manier?

Zo nee, waarom niet?

Zou u in de samenwerking de middelen delen?

Efficiëntie en Effectiviteit: Is dit een reden voor u om te gaan samenwerken? Uitleg

Stabiliteit: Op welke manier speelt stabiliteit in de relatie een rol? Uitleg

Situatie omgeving? Stabiliteit in de omgeving?

Legitimacy: Op welke manier speelt legitimacy, vertaald als status / prestige / imago / aanzien, een rol in de samenwerking? Uitleg

Vertrouwen: Op welke manier speelt onderling vertrouwen een rol in de samenwerking? Uitleg

Hoe ver gaat u met vertrouwen?

Autonomie: Voor effectieve en efficiënte samenwerking moet een deel van de autonomie worden ingeleverd. Bent u van mening dat dit nodig is in de samenwerking met gemeenten? Zou dat voor u een probleem vormen? Onafhankelijkheid wordt kleiner?

Aansturing: Bent u van mening dat samenwerking een soort bestuur nodig heeft?

Zo ja, hoe zou u de samenwerking willen leiden? Rol van Olympisch Netwerk Brabant?

Zo nee, waarom niet?

Communicatie: Hoe moet volgens u de communicatie verlopen tussen de sportbond en de gemeenten in de samenwerking? Direct of via een derde (ONB) of beide?

C. Interviewvragen Olympisch Netwerk Brabant

1. Olympisch Netwerk Brabant

Wat is de juiste naam?

Olympisch Steunpunt Brabant (zo wordt het door de meeste genoemd)

Olympisch Netwerk Brabant (voor aantal niet bekend)

Steunpunt Topsport Brabantstad (genoemd door gemeente Breda), is onderdeel van ONB maar wat doet dat precies?

Hoe zit het precies met de verschillen tussen de Netwerken in Nederland? Wat is nu eigenlijk doel / rol / functie van Olympische Netwerken?

Wie bepaalt dat / wie gaat dat bepalen? Hoe wordt dat bepaald?

2. Topsportsituatie

Wat vinden topsporters belangrijk in hun hele situatie (trainen, wonen opleiding / werk)?

Hoe is de situatie van topsporters op dit moment in Brabant?

- Trainingsmogelijkheden: beschikbaarheid
- Accommodaties: spreiding, kwaliteit
- Evenementen: aantal, organisatie

Zijn er problemen te signaleren?

Wat kan / moet verbeterd worden?

Wat geven topsporters / talenten zelf aan dat verbeterd moet worden / wat ze missen?

3. Alliantie

Waarom moeten gemeenten en sportbonden gaan samenwerken?

Wat moet het doel zijn?

Wanneer is samenwerking succesvol?

Verschil tussen samenwerking voor evenementen en samenwerking voor aanleg / vernieuwing accommodaties en samenwerking voor bijvoorbeeld ontwikkeling opleidingscentra?

Wat is jullie aandeel in de samenwerking? Wat houdt een intermediaire rol precies in?

Wat verwachten jullie van jezelf in de samenwerking?

Wat verwachten jullie van de sportbonden in de samenwerking?

Wat verwachten jullie van de gemeenten in de samenwerking?

Moeten in die samenwerking ook andere partijen betrokken worden?

Hoe moet de samenwerking in praktijk verlopen?

4. Begrippen

Middelen: Speelt de beschikbaarheid van middelen (zoals kennis, informatie, financiële middelen) een rol in de samenwerking met sportbonden?

Zo ja, op welke manier?

Zo nee, waarom niet?

Zou u in de samenwerking de middelen delen?

Efficiëntie en Effectiviteit: Is dit een reden voor u om te gaan samenwerken? Uitleg

Stabiliteit: Op welke manier speelt stabiliteit in de relatie een rol? Uitleg

Situatie omgeving? Stabiliteit in de omgeving?

Legitimacy: Op welke manier speelt legitimacy, vertaald als status / prestige / imago / aanzien, een rol in de samenwerking? Uitleg

Vertrouwen: Op welke manier speelt onderling vertrouwen een rol in de samenwerking? Uitleg

Hoe ver gaat u met vertrouwen?

Autonomie: Voor effectieve en efficiënte samenwerking moet een deel van de autonomie worden ingeleverd. Bent u van mening dat dit nodig is in de samenwerking met gemeenten? Zou dat voor u een probleem vormen? Onafhankelijkheid wordt kleiner?

Aansturing: Bent u van mening dat samenwerking een soort bestuur nodig heeft?

Zo ja, hoe zou u de samenwerking willen leiden? Rol van Olympisch Netwerk Brabant?

Zo nee, waarom niet?

Communicatie: Hoe moet volgens u de communicatie verlopen tussen de gemeente en de sportbonden in de samenwerking? Direct of via een derde (ONB) of beide?

D. Lijst met geïnterviewden

Gemeenten

- Breda: Dhr. K. Dollekens
- Eindhoven: Dhr. G. Hulsthof en Dhr. H. Renders
- 's-Hertogenbosch: Dhr. H. Verkammen
- Helmond: Mevr. L. van Oorschot
- Tilburg: Dhr. A. Braké

Sportbonden

- Basketbalbond: Dhr. P. Kode
- Hockeybond: Dhr. A. den Hartog
- Badmintonbond: Dhr. M. Van Dooremalen
- Handbalbond: Dhr. B. Spaai
- Zwembond: Dhr. K. Hardeveld
- NebasNsg: Dhr. H. van Aller
- Volleybalbond: Dhr. A. Boonstoppel
- Tennisbond: Dhr. A. Reijnders
- Wielrenunie: Dhr. P. Zijerveld

Olympisch Netwerk Brabant

- Dhr. J. Kuipers