

Sport & Strategie

VOOR PROFESSIONALS IN DE SPORT, BIJ OVERHEID, BEDRIJVEN & MEDIA

Editie Vlaanderen

Pagina 10



Erkende sportfederaties vrezten het mes in de subsidies

Pagina 14



EK volleybal voor dames: Antwerpen is er klaar voor

Pagina 18



Dossier Qatar: van olieparadijs naar sportmekka

Pagina 26



Sport & Bond: de golffederatie brengt vernieuwing in de praktijk

Pagina 34



Play the Game wil de journalistieke omerta doorbreken

"Ons topsportbeleid is gemiddeld goed. Maar in topsport gaat het niet om gemiddeld, maar om top"

Professor dr. Veerle De Bosscher van de VUB over de beleidsfactoren die leiden tot medailles

Vorig jaar noemde Hans Vandeweghe in dit blad het jaar 2014 het slechtste sportjaar voor België ooit. Ook de Nederlandse 'Volkskrant' publiceerde vergelijkende cijfers waaruit bleek hoe belabberd onze topsport ervoor staat. Maken we ons niet ietwat te snel blij met een uitstekende lichter voetballers, successen in hockey en volleybal en de medailles in Bakoe? Dat is natuurlijk één vraag, maar misschien een nog belangrijker vraag is wat we er beleidsmatig aan kunnen doen. Professor in sportbeleid en -management Veerle De Bosscher van de Vrije Universiteit Brussel onderzocht het samen met de specialisten van andere universiteiten.

AUTEUR: MARKO HEIJL

In augustus kwam de up-to-date versie uit van 'SPLISS - Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success', een zeer grote benchmarkstudie over topsportbeleid, waarin op basis van een vergelijking tussen vijftien landen het Belgische topsportsucces - of eerder het schrijnende gebrek daaraan - wordt gedefinieerd. Het boek spitst zich niet toe op resultaten, maar gaat wel van daaruit op zoek naar de factoren in het sportbeleid die aan sportprestaties ten grondslag liggen. Of eerder: zouden moeten liggen. Het Calimero-argument - "Wij zijn een klein land en zij zijn een groot land" - kan volgens de studie niet als excuus worden ingeroepen. Het behaalde topsportsucces wordt immers afgemeten aan datgene wat op basis van de grootte en de rijkdom van een land - twee 'vaste' factoren waarop (top)sportbeleid geen invloed heeft - zou mogen worden verwacht. En helaas: ook voor een relatief klein land scoren we relatief slecht.

Lees verder op pagina 4



FOTO: GF

Bent u ook een professional in de sport?

Neem dan nu een abonnement op Sport & Strategie Vlaanderen.

Slechts 49,50 euro (normaal 98 euro) per jaar!

Ga naar www.sportstrategie.be en profiteer!



De wind in de zeilen

Zeilen, het zit niet bepaald in onze Vlaamse genen. Laat staan in onze media. Ondanks het feit dat het met twee olympische medailles (Sébastien Godefroid, zilver in 1996, en Evi Van Acker, brons in 2012) een van onze meest productieve disciplines van de laatste vijf Spelen is. Ondanks het feit dat onze grootste internationale sportbestuurder ooit, Jacques Rogge, drie keer meezeilde op de Olympische Spelen. En ondanks het feit dat het wel degelijk, in tegenstelling tot de moeilijke discussie op de pagina hiernaast, prachtige en loeizware topsport is. In bijvoorbeeld de VS, de Scandinavische landen (Volvo Ocean Race ...) of waterland Nederland is zeilen veel meer gemediatiseerd dan bij ons, in Nieuw-Zeeland is het zelfs de tweede televisiesport. In 'de formule 1 van de zeilsport', de America's Cup, wordt gewerkt met teambudgetten waarbij onze voetbal- en wielervedgetten verbleken. 's Werelds grootste sportsponsor in wording Emirates heeft de zeilsport inmiddels toegevoegd aan de portefeuille. En ook op lager niveau gaat het de zeilsport voor de wind. In dertien Europese landen draait er ondertussen een eredivisie zeilen, waarvan de winnende vereniging zich plaatst voor een internationale Champions League. Als we ook hier de boot niet willen missen, lijkt snel mee aan boord gaan de opdracht. (MH)



WALTER VAN STEENBRUGGE

Plato

Wat mij vooral boeit aan het spelletje dat voetbal heet? Om heel eerlijk te zijn: de genialiteit van de coach die met één zet de tegenstrever ontregelt. Of nog liever, de speler die meer intellectueel is dan voetballer. Sócrates Brasileiro Sampaio de Souza Vieira de Oliveira was zo'n type. Ingenieur van de eerste tot de laatste minuut, je kon er blijven naar kijken.

Sócrates was aanvoerder van het Braziliaanse elftal en heersde op het middenveld, vooral op het WK van Spanje in 1982. Niet zeer elegant in de beweging, geen flitsende dribbelkont noch technisch wonder, maar een voetballer die zijn herenen verkoos boven ieder ander ledemaat. Sócrates – hoe kan het ook anders met zo'n naam – was wellicht fan van Plato. Deze laatste had een Academie, met op de deur de volgende tekst: 'Niemand mag hier binnengaan, tenzij hij geschoold is in de geometrie.'

Sócrates was dan ook naast profvoetballer een heel degelijk arts. Je komt ze niet zo vaak tegen. Begenadigde voetballers die ook in het klaslokaal hoge ogen gooiden. Laurent Depoitre, het kroonjuweel van de fiere Belgische landskampioen, is er ook zo eentje. Hij combineerde de studies van burgerlijk ingenieur met een gestaag groeiende profcarrière als voet-

baller. Het is aan zijn spel te zien. Zijn positionering, zijn incasseringsvermogen en attitude op het veld verraden een betere en hogere opleiding. Ook naast het veld seigneur, zonder humeurigheden, goed in de analyse achteraf, geen polemisch ondertoonje in de interviews, immer bescheiden, wars van arrogantie. Geen glamour aan het lijf, wel op de voetzool. Het verschil tussen Laurent Depoitre en Anthony Vanden Borre is meer dan die luttele acht centimeter in lengte. Met Anthony heb ik deernis. Even getalenteerd als labiel. Meer nood aan een psychiater dan een kinesist. Je ziet hem zo door een Molenbeekse dansketen schrijden, waar hij als een magneet de bewonderende blikken van de Brusselse rappersgangs naar zich toezuigt. Aan Anthony is wellicht BBC World Service niet besteed. Evenmin *Kerk en Leven*.

Onderwijs en topsport, het is steeds een vreemde en moeilijke combinatie geweest. In de jaren tachtig, toen Zweden het ene tennistoelant na het andere afleverde, steeg protest op. De jonge Zweedse ukjes werden naar buitenlandse kweekscholen gestuurd, waar ze hele dagen op het balletje moesten slaan. Andere wijsheden of vaardigheden werden niet of nauwelijks bijgebracht. Het Zweedse protest wou de volstrekte eenzijdigheid in opleiding bezweren en schreeuwde om deze 'hogescholen der misère' (term ontleend aan Van Gogh) te sluiten. Ze verzetten zich tegen het cultiveren van de leegheid in de jonge hoofden. Dit verzet heeft klaarblijkelijk zijn vruchten afgeworpen, nu de jongste jaren de Zweden nauwelijks nog in de hoogste tennistabelen voorkomen. Op plaats 143 staat tegenwoordig de nobele onbekende Elias Ymer en bij de vrouwen is Johanna Larsson op plaats

57 de hoogst genoteerde Zweedse. In de voetballeerij laat het gebrek aan deugdelijk onderwijs zich hoe langer hoe meer aanvoelen. Volgens de FIFA-reglementering ben je volwassen vanaf de leeftijd van zestien. Sommige clubs organiseren een moderne vorm van kinderhandel door de ouders van die beloftevolle spelertjes te verleiden met sterkmakingsovereenkomsten. De ouders beloven dan de club dat hun kleintjes van twaalf, vier jaar later een profcontract bij die club zullen tekenen. Ideaal scenario om de tienertjes enkel nog vol te stoppen met voetballen of wat daar moet voor doorgaan.

De lokroep van de grote transferbedragen zorgt ervoor dat jonge voetballers snel gebukt gaan onder de fetisj van het grote geld, dat hen vaak brengt naar weddingschappen en ander flambeurgedrag. Ze worden achternagezeten door de jachthonden van de pers en soms gedreven naar nachtelijk vertier, waar ze niet steeds omringd worden door vlijtige en keurig langgerokte studentes. Al even typisch voor het jonge voetballeven is de doldraaiende slinger van up naar down, van jubel en triomf naar de dieperik, van icoon tot gemalen stro, klaar voor de brandstapel. De mentale sterkte, nodig om de harmonie in het leven te behouden, is er meestal niet. In plaats daarvan zie je meer en meer het verglijden naar de geestelijke afvalput. En als het slecht gaat, in de nood, kent men zijn vrienden. Die laatsten zijn zeer talrijk als het succes tiert, maar als de zon verdwijnt, zijn ook zij meestal verdwenen. Vandaag zie je in de dug-out van iedere voetbalclub meer trainers dan wisselerspeleers zitten. Ik vraag me af of er niet beter een goede leraar zou bij zitten die Plato kent. Misschien kan dan ook de rust op en rond het veld terugkeren. ■



Inhoud

Opinie	
Walter Van Steenbrugge.....	2
Trudo Dejonghe.....	13
Wim Lagae.....	33
Hans Vandeweghe.....	40
Beleid & management	
Interview met Veerle De Bosscher.....	1
Nieuw decreet op de sportfederaties.....	10
EK vrouwenolleybal.....	14
Toekomst Memorial Van Damme.....	17
Sportmekka Qatar.....	18
Bonden tegen het licht: VVG.....	26
Zot van fietsen.....	32
Play the Game.....	34
Recht & fiscaliteit	
Exploitatie van gemeentelijke sportinfrastructuur.....	24
Uitsluiting atleten met prothesen.....	37
Wetenschap & onderzoek	
Hoe kan sport jongeren aan werk helpen?.....	25
Geschiedenis	
De rijke erfenis van een olympische veelwinnaar.....	40
Varia	
The American Way.....	38

Editio



E-sport?

Wat is sport? Het is al zeker een woord, dus lijkt de eerste logische stap een woordenboek. "Allerlei lichamelijke oefeningen en ontspanning waarbij vaardigheid, kracht en inzicht vereist worden", lezen we bij van Dale. De Dikke heeft al duidelijk geen geweldige goed zicht op wat sport precies is, waarmee ik verder geen al te makkelijke clichés wil bevestigen.

In het *Witboek Sport* van de Europese Commissie moet je de essentie en afbakening van de term 'sport' gaan zoeken te midden van paginalang ambtelijk gepalaver vol groeiend sociaal en economisch verschijnsel, erfgoed, maatschappelijke rol, lichaamsbeweging en regels. Het allemaal doorworstelen is een sport op zich, maar of je dan weet wat 'sport' nu precies is en wat niet, is weer wat anders.

De Vlaamse sporttakkenlijst bevat 54 sporttakken die zijn erkend als sport. Kitesurfen staat daar bijvoorbeeld al niet op, ook Vlaanderen kan ons geen sluitend antwoord geven over wat er nu wel en wat niet 'sport' mag worden genoemd.

Zo komen we er dus niet uit. Is dat erg? Nee. Andere fijne levensdomeinen als 'liefde' of 'cultuur' krijg je ook nooit sluitend in één definitie gebald. Tegen mijn studenten zeg ik altijd dat ze zelf mogen kiezen wat ze sport vinden. Vind je dansen sport? Prima hoor. Ballet en breakdance hebben er alle schijn van sport te zijn, andere dansvarianten als 'nen trage' of een polonaise dan weer iets minder. Maar goed: elk zijn sport, dansen is sport dus. Deze zomer besliste het IOC in volle verjongingsdrift op een congres in Maleisië frisbee te erkennen als sport. Ook prima, schijfje-werpen op het strand is voortaan officieel sport. Mijn moeder vindt bridge sport. Je gaat je moeder toch niet tegenspreken? Bovendien staat bridge op het programma van de 2018 Asian Games in Indonesië. Bridge is dus ook sport. We zijn niet engdenkend of protectionistisch.

En dan lees je dit, bij het prima sportmarketingonderzoeksbureau Repucom nog wel: "E-sport is een van de snelst groeiende 'sporten' ter wereld".

Verderop informatie over 145 miljoen fans, 465 miljoen dollar omzet, over hoe gerenommeerde sportsponsors als Coca-Cola, Red Bull en Nissan e-sport hebben geadopteerd en over de wereldkampioenschappen in Seoel die 40.000 kijkers live en 27 miljoen kijkers via live streaming trokken. Enige verdere research leert dat de topspelers stinkend rijk worden en ook het dopingspoek al in de e-sport is gesignaleerd. Zei er iemand doping? Ja, dan moet het wel sport zijn.

Of toch niet? Goed verdienende toppers heb je ook in de kunst of het zakenleven, regels zijn er ook in het verkeer, wereldkampioenschappen zijn er ook voor gecoeffeerde poedels, bij een beetje een rockconcert loopt het stadion stampvol en bovendien zijn ze daar ook niet bepaald vies van doping. Maar daar zijn we het over eens: dat is allemaal géén sport. Om de eretitel 'sport' te mogen dragen zou er toch sprake van een minimale cardiovasculaire inspanning moeten zijn, die in je luie zetel met wat knopjes en joysticks niet gehaald wordt. Of met 52 speelkaarten. Sorry mama, bridge dus toch maar geen sport.

Ook in de eerste *Extra Time* van het nieuwe voetbalseizoen kwam het aan bod. De heren analisten wilden nog net niet zo ver gaan de videogame *FIFA Football* (lekkere merknaam trouwens in deze tijden) in het kielzog van Koning Voetbal ook tot sport te herdopen, maar nuttig om tactische zaken op te oefenen was het alvast wel. Maar de bal oppompen of krijtlijnen uitrijden is ook nuttig voor het voetbal, en dat is natuurlijk ook geen sport. Maar laten we vooral niemand op ideeën brengen.

Natuurlijk ben je met zo'n cardiovasculair argument een reactieve zeiker, een zageventje en bovendien een azijnpisser. Niet mee met je tijd, ja hoor, dat ook. Allernaam waar, ik ontken het zelfs niet eens. Maar in deze *Sport & Strategie Vlaanderen* toch maar geen aandacht voor digitale spelletjes, wel voor volleybal, golf, schermen, wielersport, zeilen en meer sportief moois. E-sport is immers géén sport. Basta.

MARKO HEIJL

@MarkoHeijl

COLOFON

Sport & Strategie editie Vlaanderen is een uitgave van Arko Sports Media BVBA en verschijnt vier keer per jaar. Het volgende nummer verschijnt begin december.

Hoofredactie

Marko Heijl
E-mail: marko.heijl@sportstrategie.be

Eindredactie

Benedict Vanclooster

Met redactionele bijdragen van:

Bregt Brosens, Trudo Dejonghe, Marko Heijl, Wim Lagae, Zeno Nols, Joris Philips, Marc Theeboom, Koen Van Duyse, Walter Van Steenbrugge, Bart Van Vooren, Benedict Vanclooster, Anneke Vander Steene, Hans Vandeweghe, Robbe Verbeke, Pieter Verhoogt, Philippe Vlaeminck, Roelof Jan Vochteloo

Uitgever

Michel van Troost
E-mail: michel.van.troost@sportstrategie.be

Redactie-adres/Lezersservice

Arko Sports Media BVBA
Louizalaan 367
B-1050 Brussel
Tel.: 0032 (0)2 642 00 71
E-mail: info@sportstrategie.be

Story Publishers
P. Van Duyseplein 8
B - 9000 Gent
www.storypublishers.be
E-mail: info@storypublishers.be

Adverteren

Voor meer informatie over partnerships en/of adverteren kunt u contact opnemen met Marleen Kessel. Advertisements vallen buiten de verantwoordelijkheid van redactie en uitgever. E-mail: marleen.kessel@sportsmedia.nl

Ontwerp&opmaak

Ivo Koschak - www.ikgraphicdesign.com

Druk

PreVision, Eindhoven

© 2015 Arko Sports Media BVBA

Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, in fotokopie of anderszins gereproduceerd door middel van boekdruk, foto-offset, fotokopie, microfilm of welke andere methode dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

ISSN 2295-788X

Lidmaatschap Sport & Strategie

De prijs van een jaarabonnement op Sport & Strategie editie Vlaanderen bedraagt € 98. Indien u zich nu aanmeldt, kunt u profiteren van een aantrekkelijk introductietarief. U betaalt slechts € 49,50! Bedragen zijn excl. 6% btw maar incl. verzend- en administratiekosten.

Vervolg van pagina 1

Hoe slecht precies? "Puur qua prestaties doen we het ondermaats. Dat wil zeggen: als we bekijken hoeveel medailles België zou moeten hebben op basis van populatie en rijkdom, dan presteren we – als enige van de vijftien landen – onder de verwachtingen. Landen als Australië, Nederland, Denemarken en Finland presteren boven de verwachtingen. Dat is een belangrijke vaststelling. 2014 was een armzalig prestatiejaar, ondanks de successen in een aantal ploegsporten zoals voetbal, hockey en volleybal. We halen niet de top en globaal gezien zijn we er qua prestaties op achteruitgegaan. Richting Rio staan we er niet goed voor. Al voorspelt Infostrada, een databank van alle prestaties wereldwijd, drie medailles in Rio. Je moet positief denken: het kan! We maken kans op eremetaal met Charline Van Snick, Evi Van Acker, Jolien D'Hoore, Jasper De Buyst, de hockeymannen, wie weet in het zwemmen of de atletiek."

Vreemde eend Vlaanderen

Op sportgebied zijn we, althans wat het beleid betreft, geen land. Laten we het dus nog iets nauwer nemen: waar staat Vlaanderen?

"We moeten het inderdaad opsplitsen, omdat wij het beleid evalueren en er is nu eenmaal geen Belgisch beleid, wel een Vlaams. We moeten het Vlaamse beleid spiegelen aan de Vlaamse prestaties. In de periode van vier jaar die wij hebben gemeten, maakt Vlaanderen gemiddeld genomen twee derde uit van de Belgische prestaties, Wallonië één derde."

Wat kunnen we daaruit afleiden qua beleid?

"Het verschil tussen het Vlaamse en het Waalse beleid is heel erg groot. Vlaanderen heeft sinds 2004 getoond dat het strategisch plant en topsport is nu eenmaal langetermijnplanning. Als we erin geloven dat topsportsucces maakbaar is, dan zit Vlaanderen tenminste op de goede weg, terwijl Wallonië beleidsmatig is blijven stilstaan."

Het interessante aan de studie is dat we heel duidelijk kunnen aantonen dat topsportsuc-

ces maakbaar is. Landen die het beleidsmatig beter doen, presteren ook beter. Enkel en uitgerekend Vlaanderen is hierin een beetje de vreemde eend in de bijt. We zijn in Vlaanderen degelijk gestructureerd, hebben voldoende sportparticipatie, ondersteunen onze atleten degelijk en doen het gemiddeld in wetenschappelijke ondersteuning en innovatie; we zijn zelfs sterk in talentontwikkeling, mede dankzij onze topsportscholen. Onderzoeksmatig is Vlaanderen dus een lastige factor."

Uitgerekend Vlaanderen haalt dus een beetje de studie onderuit. Speelt hier een toevalsfactor?

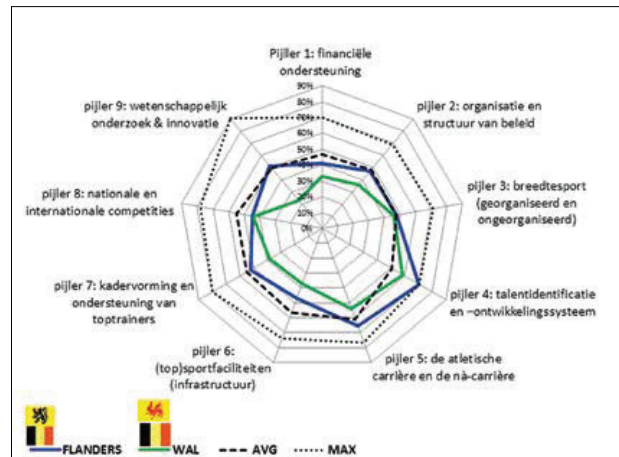
"We hebben hier een drietal verklaringen voor. Een eerste is dat alle landen wereldwijd massaal meer zijn gaan investeren in topsport – dus is de concurrentie toegenomen en de prijs van een medaille duurder geworden. Ten tweede is het mogelijk dat we meer tijd nodig hebben alvorens beleid tot succes leidt. Beleid is bij ons een vrij recent fenomeen: we spreken over maximum vijftien jaar dat we beleidsmatig bezig zijn, daar waar bijvoorbeeld Australië al sinds 1980 bezig is, Nederland sinds 1990. Een derde belangrijke factor is dat Vlaanderen op alle beleidsfactoren redelijk gemiddeld scoort. Ons topsportbeleid is gemiddeld goed. Maar in topsport gaat het niet om gemiddeld, maar om top. Als Nederlanders de grafieken bekijken, dan zeggen ze: 'Het gemiddelde interesseert ons niet, we willen de maxima bekijken.' Misschien is ons beleid gemiddeld genomen goed, maar moet toch nog een aantal factoren beter worden om de omstandigheden te creëren die voor topsporters goed genoeg zijn. Dan spreek ik over coaches, over topsportfaciliteiten, over alle mogelijke vormen van ondersteuning."

Geen blauwdruk

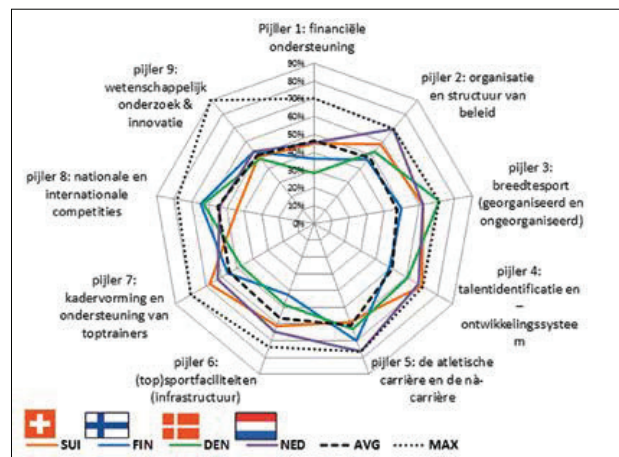
Hoe definieer je topsportbeleid?

"Topsportbeleid bestaat voor ons uit negen pijlers: financiële ondersteuning, organisatie en structuur van beleid, georganiseerde en ongeorganiseerde breedtesport, systemen voor identificatie en ontwikkeling van talent, atletische carrière en nacarrière, beschik-

Figuur 1: De score van het Belgisch topsportbeleid op de negen pijlers vergeleken met het gemiddelde en maximum.



Figuur 2: De score van het Nederlandse, Zwitserse, Finse en Deense topsportbeleid op de negen pijlers vergeleken met het gemiddelde en maximum.



bare infrastructuur voor breedte- en topsport, kadervorming en ondersteuning van toptrainers, nationale en internationale competities en tot slot wetenschappelijk onderzoek en innovatie. Elk van die negen pijlers heeft een aantal kritieke succesfactoren. Het doel van de studie was te bepalen welke factoren effectief het succes beïnvloeden. In totaal hebben we 96 kritieke succesfactoren gemeten en 750 subfactoren. Dat is enorm veel."

Hoe zijn al deze factoren eigenlijik gemeten?

"In elk land hadden we een onderzoeker die de gegevens verzamelde, een samenwerking met 58 onderzoekers en 33 beleidsmakers in totaal. Dat zijn vrienden voor het leven geworden,

vol passie en engagement. De totale projectkosten is trouwens geraamd op 1,2 miljoen euro. Het project was veel te groot geworden. Van de Vlaamse en Nederlandse overheid kregen we elk 25.000 euro coördinatiekosten en alle andere investeringen hebben we zelf gedaan. Van de VUB kreeg en krijg ik heel veel steun."

Sommige factoren hebben we gemeten aan de hand van de feiten, zoals aanwezige topsportfaciliteiten of de organisatie van internationale competities in een bepaald land: meer dan 3.000 pagina's in de negen pijlers in vijftien landen. Voor wat we niet exact konden meten, zijn we topsporters, topcoaches, bondsdirecteurs en topsportcoördinatoren in alle landen in de studie gaan bevragen. In totaal hebben 3.142 topsporters en 1.376 coaches de vragenlijst ingevuld in de vijftien landen, ze deden daar gemiddeld drie kwartier over. Het is zonder twijfel de grootste benchmarkstudie over topsport ooit. Nu, de studie was té uitgebreid en té diepgaand. Op dit moment is dat de rijkdom van de studie, de volgende stap zal zijn om ze te *downsizen* en te komen tot een vragenlijst van een kwartier en een online *monitoring tool* voor organisaties. Nu we meer weten over welke factoren van belang zijn, moeten we meer gaan focussen ... Alhoewel, het beleid vraagt dan toch altijd meer diepgang!

**"ALS WE ERIN GELOVEN DAT TOPSPORTSUCCESS
MAAKBAAR IS, DAN ZIT VLAANDEREN TENMINSTE
OP DE GOEDE WEG, TERWIJL WALLONIË
BELEIDSMATIG IS BLIJVEN STILSTAAN"**

“RICHTING RIO STAAN WE ER NIET GOED VOOR”



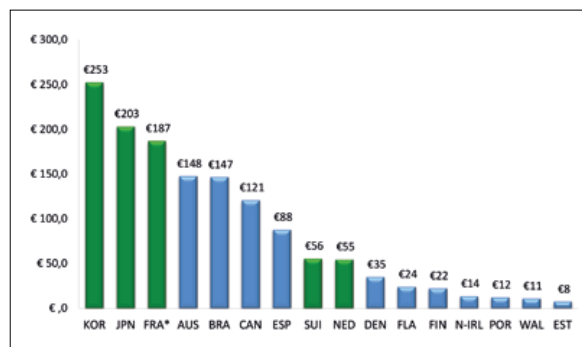
Het interessante, een van de belangrijkste conclusies, is: er bestaat geen blauwdruk. Er is niet één model van beleid volgens hetwelk alles zou moeten worden georganiseerd. Denemarken heeft een aantal kenmerken totaal verschillend van Nederland, en toch scoren ze allebei goed op het gebied van organisatie en structuur van het beleid. Zo werkt Denemarken heel sterk samen met de gemeenten. Ik denk dat dit iets is waar wij van kunnen leren.”

Laten we die verschillende beleidsfactoren eens stuk voor stuk van dichtbij bekijken.

1. Financiële ondersteuning

“In deze eerste pijler meten we alleen datgene wat vanuit nationaal beleid naar de sportkoverschrijdende topsport gaat, dus vanuit het ministerie, vanuit de Nationale Loterij, eventueel vanuit het BOIC en nationale sportsponsoring, zoals men in Nederland het ‘Fonds voor de Topsporter’ heeft. Het totaalbudget voor Vlaanderen is met 24 miljoen euro redelijk bescheiden. Bij landen als Japan en Zuid-Korea kom je op budgetten van meer dan tweehonderd miljoen euro per jaar, Australië zit rond de honderd miljoen. Nederland zit op 55 miljoen euro. En Denemarken op 35 miljoen euro, dat is de som van Vlaanderen en Wallonië. Twee dingen daarbij: ja, het budget is beperkt en koken kost geld. Maar van landen als Nederland en Denemarken kunnen we wel leren wat je met beperkte middelen toch nog beter zou kunnen doen. En daar gaat het om. We kunnen

Figuur 3: Nationale uitgaven voor topsport in de SPLISS-landen (x 1.000.000 euro).



Noot bij figuur: weergave middelen vanwege de loterij + overheid + NOC + nationaal gecoördineerde sponsoring

die middelen niet tevoorschijn toveren en ze zullen ook niet verdubbelen, maar we kunnen wel bekijken hoe we de middelen efficiënter kunnen inzetten. En ook hoe het bedrijfsleven meer kan investeren in de topsport. De marketing van topsport dus. Topsport moet je verkopen. Dan heb je marketeers nodig die die topsport op de kaart zetten, zodat het interessant is voor het bedrijfsleven om erin te investeren.”

2. Organisatie en structuur van beleid

“Dit werd gemeten met achtien kritieke succesfactoren. In een land als Australië heb je het Australian Institute of Sport en de Australian Sports Commission, met daarnaast ook heel veel states die topsport

organiseren. Hier meten we bijvoorbeeld de coördinatie en communicatie, de strategische keuzes die worden gemaakt, zoals het prioriteren of een divers beleid. Bij deze pijler zitten we met het ‘Belgisch nadeel’: we hebben heel veel structuren in de topsport. En ook in Vlaanderen hebben we niet één topsportinstantie die alle beslissingen neemt. We hebben wel al de vooruitgang geboekt dat er nu een overlegorgaan is, de Taskforce Topsport, die er vroeger niet was. Een kenmerk van alle goed presterende landen is dat er één rechtlijnig beleid is, waar topsportbeslissingen snel en accuraat kunnen worden genomen. Bij ons nemen de beslissingen tijd en laten we de federaties het uitzoeken. Al jarenlang werken NOC*NSF (de

Nederlandse tegenhanger van ons BOIC, nvd), maar ook Denemarken en Zwitserland met *high performance managers* die de federaties begeleiden en dagelijks mee de trainingen opvolgen. Onze federaties moeten professioneler worden, maar daar ook in ondersteund worden. We hebben nood aan *high performance managers*, die hen daarin kunnen bijstaan. Dit is slechts één voorbeeld van hoe we sneller op de concurrentie moeten inspelen: veel meer op zoek gaan naar een strategisch voordeel, leergierig en ambitieus zijn. En durven innoveren in topsport. Charles van Commenée (Nederlands voormalig atletiekcoach, nvd) zei ooit: ‘In topsport presteer je morgen niet met wat gisteren gebruikelijk was.’

Deze pijler op zich is ontzettend interessant. Wat blijkt? Als je kijkt naar het topsportbudget van de landen in het onderzoek en dat tegen de topsportprestaties afzet, dan zie je dat die landen die beter presteren dan wat je met hun budget mag verwachten, Nederland, Australië, Japan en – voor de wintersporten – Canada en Zwitserland zijn. Uitgerekend die landen die de beste scores op de pijler ‘organisatie en structuur’ hebben! Dat is een interessant gegeven: die pijler is sterk verbonden met hoe efficiënt met de middelen wordt omgesprongen.”

3. Breedtesport

Het lijkt een evidente voedingsbodemp, toch is er daar vooral in academische middens heel wat discussie over. In welke mate mag en kan je breedtesport linken aan topsportsucces?

“Hier zijn er twee aspecten. Enerzijds: hoe straalt het topsportsucces uit naar de breedtesport? En anderzijds: hoe draagt het succes van de breedtesport bij aan de uiteindelijke medailles in de topsport? Nemen we nu eens hockey en volleybal, twee sporten die momenteel allebei op topsportniveau relatief succesvol zijn. Bij het hockey zien we een boost van het aantal leden, de breedtesport dus, maar bij volleybal daalt het aantal leden. Hoe komt dat, wat zijn de verklaringen? We zijn er als onderzoekers nog niet in geslaagd uit te maken wat nu precies de mechanismen zijn waarmee topsportsucces wel werkt naar de breedtesport toe. Daar moeten we nog stappen zetten. Het maatschappelijk belang van topsport staat in veel landen al

Lees verder op pagina 7



GOLAZO

Elevating passion!

GOLAZO is a leader in the combined fields of Sports, Media & Entertainment.

 BELGIUM |  FRANCE |  GERMANY |  THE NETHERLANDS |  KENYA

WWW.GOLAZO.COM



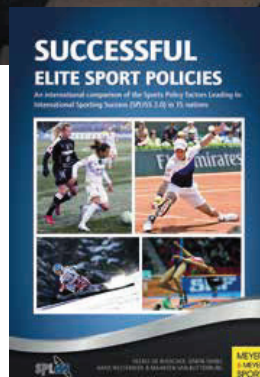
FOTO: CE

enige jaren op de agenda, in Vlaanderen nog niet ... Het is de legitimering waarom landen investeren in topsport!

Dan is er de andere vraag: is breedtesport belangrijk voor topsportsucces? Hier kunnen we in onze studie geen verband vinden. Er is soms zelfs een negatief verband. Dat komt natuurlijk omdat landen nu eenmaal met andere doelstellingen in topsport investeren dan in breedtesport. Je linkt dingen aan elkaar die je niet kunt linken."

Los van alle mogelijke academische studies die er ook mogen zijn: Brazilië is het meest succesvolle voetballand uit de geschiedenis door het simpele feit dat ze daar gewoon de meeste voetballertjes hebben. De beste van honderd is beter dan de beste van tien, die simplistische boerenwijsheden kunnen toch niet zo verschrikkelijk fout zijn? Hetzelfde voor Nederland in het schaatsen en China in de gymnastiek: de almacht der getallen.

"Dat is zo, dat is correct. Maar vroeger speelde beleid geen rol. Dertig jaar geleden bestond topsportbeleid niet, behalve in de Oostbloklanden. Het is maar recent dat alle landen beleidsmatig zijn gaan investeren in topsport, omdat ze geloven dat succes maakbaar is als je het goed doet. Door dit recente fenomeen zal je op langere termijn een verschuiving krijgen. Maar die voorbeelden die je aanhaalt, dat is een cultuurverschil. Brazilië in het



voetbal, Nederland in het schaatsen ... Ook met gerichte investeringen zal het zéér moeilijk worden voor andere landen om een schaatsland te worden. Zelfs al zouden we ons budget integraal naar het schaatsen laten gaan, ik denk niet dat we Nederland zullen verslaan op de Olympische Spelen van 2018. Dat is de sportcultuur die speelt. Dat meten we niet, maar je kunt er niet onderuit dat die er is."

4. Talentidentificatie en -ontwikkeling

"Samen met Zwitserland en Nederland scoren we voor deze pijler erg goed. Dat is dankzij ons systeem van topsportscholen, waarvoor heel veel landen ons benijden. Je mag van topsportscholen zeggen wat je wilt, maar als systeem zijn ze goed. We zijn een land dat erin slaagt op het gebied van talentontwikkeling een samenwerking te krijgen tussen het ministerie van Onderwijs en het ministerie van Sport, die samen zeggen dat een kind tijdens zijn schooluren twaalf uur moet kunnen trainen. Mét behoud van het diploma. We meten hier natuurlijk sportkoverschrijdend beleid.

SPLISS

De SPLISS-onderzoeksgroep werd in 2002 opgericht onder leiding van Veerle De Bosscher, professor sportbeleid en -management aan de Vrije Universiteit Brussel, in samenwerking met Simon Shibli, van Sheffield Hallam University (Engeland) en Maarten van Bottenburg, van de Universiteit Utrecht. Later vervoegde Hans Westerbeek van Victoria University (Australië) het team. In totaal namen vijftien landen deel aan SPLISS 2.0: tien Europese (België (Vlaanderen en Wallonië), Denemarken, Estland, Finland, Frankrijk, Nederland, Noord-Ierland, Portugal, Spanje en Zwitserland), twee Aziatische (Japan en Zuid-Korea), Australië, Brazilië en Canada. Deze studie is verreweg de meest omvangrijke topsportklimaatmeting die ooit is verricht, met bijdragen van 58 onderzoekers en 33 beleidsmakers en met de ervaringen van meer dan 3.000 topsporters, 1.300 topcoaches en 240 high performance directors.

“DE CONCURRENTIE IS DUSDANIG TOEGENOMEN DAT DE PRIJS VAN HET SUCCES IS GESTEGEN”

Het zou de moeite zijn om binnen elke sporttak afzonderlijk eens te bekijken hoe die talentontwikkeling wordt ingevuld. Ik denk dat daar nog een aantal hiaten zit.

Wat blijkt uit deze pijler? Kleine landen doen het beter dan grote. Canada en Australië presteren hier slecht op. Kleine landen hebben hier een competitief voordeel. Qua populatie zijn ze weliswaar in het nadeel. Maar het voordeel is dat het enerzijds makkelijker is talenten te identificeren en anderzijds dat je ze makkelijker samen kunt laten trainen, wat in een

uitgestrekt land als Australië natuurlijk erg moeilijk is. Misschien is dat zelfs voor een deel een verklaring voor het feit dat we het de laatste jaren in de ploegsporten wél relatief goed doen. In deze pijler kunnen we dus een competitief voordeel halen, door nog beter talenten te ontwikkelen.

In Vlaanderen specialiseren we ons echter heel hard en snel. En dat terwijl juist uit de bevraging van de topsporters blijkt dat de absolute toppers, de medaillewinnaars, in heel wat sporten zich relatief laat specialiseren. Bij ons gaan ze snel naar

“VAN LANDEN ALS NEDERLAND EN DENEMARKEN KUNNEN WE WEL LEREN WAT JE MET BEPERKTE MIDDELEN TOCH NOG BETER ZOU KUNNEN DOEN”

de topsportscholen, we willen ze snel in de nationale selecties krijgen. Maar het is misschien net beter dat een polsstokspringer niet meteen met polsstokspringen is begonnen, maar dat hij voordien heeft geturnd of andere sporttakken heeft beoefend en daar zijn vaardigheden heeft ontwikkeld. Bij wijze van voorbeeld: waarom is Thibaut Courtois zo'n topper? Volgens sommigen omdat hij eerst heeft gevoleybald. Misschien is dat net de sterkte van een goed beleid: op jonge leeftijd brede vaardigheden ontwikkelen, omdat in heel veel sporttakken die brede vaardigheden een belangrijke bijdrage leveren aan later succes. In plaats van zich snel te specialiseren in de eigen sport. Wij gaan ons niet alleen snel specialiseren, maar we gaan ook heel snel centraliseren, veel meer dan andere landen. We plaatsen jongeren relatief snel in de topsportscholen. De minister heeft in een parlementaire brief aan het begin van deze zomer nog geantwoord dat we meer jongeren naar de topsportscholen moeten krijgen, want dat is de weg naar talent. Ik geloof niet dat dit de manier is. Ik geloof wel dat je op een bepaald moment talent moet centraliseren. Maar ook dat je dat moment zo laat mogelijk binnen die sporttak moet zetten. En zeker niet voor alle sporten is de topsportschool de beste weg naar succes. De ondersteuning van talentontwikkeling moet losstaan van de topsportschool. Bij ons betekenen deze hetzelfde. Het is een kwestie van een goed evenwicht daarin vinden.”

5. De atletische carrière en nacarrière

“We hebben aan de atleten gevraagd wat de belangrijkste pijlers voor hen zijn en deze kwam er als minst belangrijke uit. Maar in landen waar de financiële situatie voor topsporters niet goed is, komt dit wel meer naar boven. Het loon voor topsporters in Vlaanderen en Wallonië om voltijds te kunnen trainen is goed in vergelijking met heel wat landen in het onderzoek. Hiervoor moeten we ons dan ook spiegelen aan het maximum in plaats van aan het gemiddelde. Hier wil ik wel als opmerking meegeven dat ons systeem van alles of niets – wel een loon of geen loon – erg rigide is. We zouden meer maatwerk moeten hebben. Zoals in Groot-Brittannië,

waar topsporters weliswaar financiële ondersteuning krijgen, maar daarnaast nog gestimuleerd worden om te gaan werken of studeren als ze dat willen. Dat bereidt hen ook beter voor op het leven na de topsportcarrière. En dit afhankelijk van hun sport en de hoeveelheid uren die ze daarvoor moeten trainen. Een ander aspect is dat het natuurlijk niet enkel over geld gaat, maar wel dat alles aanwezig is voor de topsporter om aan topsport te kunnen doen. Zoals een management. Heel veel van onze topsporters moeten nog te veel zelf alles organiseren en geregeld krijgen. Dat is in Nederland bijvoorbeeld helemaal anders, waar er consultants zijn die de topsporters mee opvolgen.

Het tweede luik hier is de nacarrière. Er zijn heel wat topsporters die zich hierover zorgen maken, maar die zorg gaat hun prestaties niet in de weg staan. De regeling van de nacarrière is in weinig landen goed ontwikkeld. Canada heeft hier de sterkste score, omdat het zijn topsporters na het beëindigen van hun topsportcarrière twee jaar lang blijft opvolgen. Ze krijgen dan nog financiële ondersteuning en de mogelijkheid om te gaan studeren.”

6. Beschikbare infrastructuur voor breedte- en topsport

“We kunnen alleen maar vaststellen dat we in Vlaanderen en Wallonië, in vergelijking met andere landen, duidelijk nood hebben aan extra topsportinfrastructuur. Ook als we onze topsporters en -coaches bevragen, blijkt dat we het hier duidelijk minder goed doen dan andere landen. Ze geven aan dat er een serieus tekort is, vooral wat de kwaliteit betreft! We hadden het daarnet over dat competitieve voordeel als klein land. Infrastructuur gaat verder dan een sporthal of een piste en gaat ook over bijvoorbeeld de plaatsen waar de topsporter naartoe moet voor continue wetenschappelijke of medische ondersteuning of de kinesist, fysioloog of sportwetenschapper, en voor de kennisuitwisseling tussen het hele team aan begeleiders rondom de atleet. Het topsportcentrum in Japan, dat het sterkst scoort op deze pijler, is een uniek voorbeeld van hoe het land heeft kunnen leren van an-



Professor Veerle De Bosscher, een van de drijvende krachten achter de meest omvangrijke topsportkijmaatmeting ooit verricht.

dere landen als Australië met het Australische Institute of Sport of Frankrijk.”

7. Kadervorming en ondersteuning van ondertrainers

“Hier scoren we net onder het gemiddelde, deze pijler is al jarenlang een werkpunt in Vlaanderen. Wat niet altijd even haalbaar is, is de beste coaches naar België halen. Daar zullen we simpelweg nooit alle nodige financiële middelen voor hebben. Af en toe eens, maar niet over de gehele lijn. Zo is Steven Martens indertijd ook naar de UK gegaan. We zullen het moeten doen met de middelen die we hebben.

En dan is er de topsportexpertise. We lopen daar achterop, we zijn op dat gebied te laat in gang geschoten. We hebben nog altijd geen toptrainersopleiding, hoewel onderzoek naar het topsportklimaat daar al sinds 2004 voor pleit. Dat is wat ik bedoel als ik zeg dat andere landen sneller inspelen op de evoluties die topsport doormaakt. De topsportexpertise is beperkt, de mogelijkheden voor toptrainers om zich bij te scholen zijn dat ook. En als ze er zijn, dan merken we ook wel dat de toptrainers er niet of te weinig naartoe gaan. Er is een discrepantie tussen enerzijds de opleidingen op maat en anderzijds de 'klik' bij topcoaches over wat topsport eigenlijk vergt. Een manier om hieraan tegemoet te komen, is samenwerken met andere landen. We moeten hier investeren in *young potentials* en die kneden door ze mee te sturen met internationale topcoaches. Dat is de manier om hier in de toekomst aan te werken. Vlaanderen heeft nu met Benny

Mertens bij Bloso iemand aangesteld om de trainersopleidingen te verbeteren. We moeten erover waken voldoende op maat te werken en niet alles in één raamwerk te willen gieten. Topsport is maatwerk.

Een interessant gegeven is ook dat de 1.300 topcoaches die in het onderzoek zijn bevraagd, zelf significant vaker op een hoger niveau hebben gepresteerd als topsporter. Misschien niet altijd de absolute toppers of medaillewinnaars, maar ze hebben wel meegedraaid als topsporter op internationaal niveau. Maar als je dus niet veel topsporters hebt, is het potentieel om er later topcoaches uit te maken kleiner. Dat is dus ook een belangrijk gegeven! Zelf aan topsport hebben gedaan is geen voorwaarde, maar wel een meerwaarde; die expertise mogen we niet laten verloren gaan. Dit pleit ervoor om een begeleidingstraject voor topsporters te creëren die de weg naar het coachen willen vinden. In sommige landen begint men hier al mee tijdens de topsportcarrière, door bijvoorbeeld aan een atleet cursussen te geven, toegepast op zijn sport. Zoals bijvoorbeeld biomechanica. Zonder dat hij het hele traject van trainersopleidingen moet doorlopen.”

8. Nationale en internationale competities

Een pijnlijke: waarom kunnen wij in Vlaanderen zo weinig internationale topsportevenementen organiseren? Dat het WK voetbal en de Olympische Spelen niet haalbaar zijn is een

WORLD CONGRESS ON ELITE SPORT POLICY 2015



SPLISS World Congress on Elite Sport Policy

Op 23 en 24 november 2015 vindt in Melbourne het SPLISS World Congress on Elite Sport Policy plaats. Dit congres biedt een unieke gelegenheid voor sportmanagers, beleidsmakers en onderzoekers om nieuwe kennis te ontwikkelen en te delen over de ontdekking, ontwikkeling en ondersteuning van internationaal sporttalent. Meer informatie: www.elitesportconference.com

gegeven, maar ook bij de kleinere topsportevenementen is er een enorme bloedarmoede.

"We merken dat een aantal andere landen daar vanuit het beleid heel sterk op inzet. Ze ondersteunen hun steden hierin en moedigen ze aan om in topsportevenementen te investeren. Wij hebben daar zeer weinig planmatig beleid rond."

Hoe belangrijk is dat als kritieke factor voor topsportsucces?

"Het is significant gerelateerd aan topsportsucces. Landen die daarin investeren, presteren beter."

Het thuisvoordeel?

"Ja, maar het gaat ook om de marketing van de topsport. Een internationaal evenement is een manier om je topsport in de kijker te zetten en onrechtstreeks een manier om het bedrijfsleven naar de topsport te trekken."

Missen we het geld, de infrastructuur, de ambitie?

"De infrastructuur zal zeker wel een factor zijn, maar ik denk dat we vooral de ambitie niet tonen. Een stad als Antwerpen toont die wel, dat is onze topstad op dat gebied. Het zou mooi zijn als het Vlaamse beleid dit nog actiever zou stimuleren en een samenwerkingsplan opzetten. Dat hoeft niet altijd financieel te zijn, het gaat ook om uitstraling die je wilt geven. We kunnen bijvoorbeeld als kritische doelstelling voor onszelf zetten: we willen tegen 2020 zoveel evenementen hebben binnengehaald. Landen als Finland en Denemarken doen het hierin wel goed. En Brazilië natuurlijk, met naast het WK voetbal en de

Olympische Spelen ook massa's kleinere evenementen. Ze smijten er daar massa's geld tegenaan! Wij daarentegen hebben hier niet echt een beleid rond."

Is het ook een gevolg van de manier waarop België in elkaar zit: de beleidsimpuls zou van Vlaanderen moeten komen, terwijl zo'n evenement vervolgens België op de kaart zet?

"Ik denk dat dit zeker meespeelt, het maakt het moeilijker om grote sponsors aan te trekken. Alle pijlers zijn natuurlijk aan elkaar gelinkt. Maar deze is ook zeker gelinkt aan hoe je financiële ondersteuning naar België kunt brengen."

9. Wetenschappelijk onderzoek en innovatie

"Hier gaat het over wetenschappelijke ondersteuning, zoals biomedische analyses op het veld. In welke mate kan de topsporter hier gebruik van maken? Daar doen we het financieel gezien eigenlijk niet zo slecht. Elf procent van onze middelen gaat naar wetenschappelijke ondersteuning. Echter, de mate waarin de sportwetenschap kan toegepast worden in de praktijk, alsook de topcoaches en *performance directors* van de informatie gebruik kunnen maken, zoals een wetenschapper die wekelijks mee de trainingen opvolgt en bijstuurt, is nog wel beperkt aanwezig. Deze pijler is zeer sterk gelinkt aan de infrastructuur."

Dit is misschien wel de pijler waarin je in de toekomst het grootste verschil kunt maken. Proberen te achterhalen wat anderen doen, of misschien net niet doen: het kan dat tikkeltje zijn dat het verschil maakt tussen net niet of net wel een medaille, of tussen zilver en goud."

Dat kost uiteraard geld, die factor komt bij heel wat pijlers telkens weer terug.

"We hebben maar 24 miljoen om te investeren in topsport, dan moet je keuzes maken. Als we honderd miljoen hadden, dan konden we allicht breder focussen. De prijs van een medaille is toegenomen. Dat kunnen we zwart op wit aanduiden: alle landen zijn meer gaan investeren in topsport. De concurrentie is dusdanig toegenomen dat de prijs van het succes is gestegen. Dus ofwel haak je af in de mondiale medailowedloop, ofwel ga je focussen op sporten waarin je hoopt kansen te kunnen hebben. Dit prioriteren doet Vlaanderen al sinds het laatste actieplan, met een investering in toptiensporttakken, net als Nederland. We moeten opletten dat deze prioriteringsstrategie niet wordt doorgetrokken voor talentontwikkeling, wat nu wel het geval is. We moeten overigens de uitkomst hiervan afwachten. Uit de SPLISS-studie konden we in elk geval niet bevestigen dat het werkt. Frankrijk investeert het meest divers van alle vijftien landen, maar is ook het meest succesvol in het grootste aantal sporttakken."

Beleidsprioriteiten

Als we nu de investeringskeuze moeten maken om er over tien jaar beter voor te staan, bij welke pijler of pijlers ligt dan de prioriteit?

"Een absolute prioriteit is de infrastructuur. En daarnaast de coaches: meer, betere coaches. Ook is het belangrijk om de middelen te vergroten door te werken aan marketing rond topsport, waardoor het interessant wordt om die topsport op de markt te brengen. Waar er daar bij NOC*NSF op wordt gewerkt, hebben wij hier nog altijd niemand voor. Daar is er nog een lange weg te gaan. Tot die tijd zal je keuzes moeten maken, prioriteren."

Kiezen is verliezen. Vanuit het naakte standpunt van de medailowedloop – maar dan ook louter vanuit dat standpunt – moet je dan investeren in de zogenaamde zachte medailles.

Richt je op moderne pentatlon, de concurrentie voor een medaille is kleiner dan in tennis of voetbal!

"Dat is een belangrijke vraag: investeren in *soft medals* die toch niemand beoefent? Een belangrijke discussie bij het Vlaamse beleid is zo ook het veldrijden. Dat staat niet in de lijst van de tien prioritaire sporttakken. Ik volg die keuze niet, maar of ik die nu volg of niet: het beleid moet keuzes maken! En dan vallen er sporten uit de boot."

Naast de negen maakbare beleidsfactoren en de vaste factoren 'rijkdom' en 'populatie' is er ook de factor 'cultuur'.

"Dat hebben we niet bestudeerd, maar het is natuurlijk een feit dat we minder een topsportland zijn dan Australië of Nederland, dat we minder ambitie uitstralen. Dat zijn culturele factoren die meespelen. Ik vind dat eigenlijk wel maakbaar. In die zin dat ons beleid, de mensen die het sturen, die ambitie wel zouden moeten uitstralen en wel een publiek draagvlak creëren, de topsport meer verkopen en de return van de topsport aan de maatschappij meer accentueren. Er is nood aan gericht onderzoek dat de minister hierin kan ondersteunen."

Wat moet de Vlaamse overheid met deze studie doen?

"Wat ze ermee moeten doen en wat ze er daadwerkelijk mee doen, dat zijn twee aparte verhalen. Ik denk dat de studie zeker wel als advies zal dienen voor de strategische adviesgroep rond de topsport, waar ik zelf ook in zit. In deze benchmarkstudie zit er heel wat potentieel. Maar ook heel wat potentieel dat al jarenlang geweten is en te laat is opgenomen. Men heeft bij Bloso ook te weinig mensen om deze steeds toenemende stroom aan informatie te kunnen opvolgen, continu kritisch het eigen beleid in vraag te stellen en enkel strategisch vooruit te kijken."

Ik hoop dat de studie nu sterk genoeg is voor Vlaanderen om te durven innoveren, te graven in het beleid van andere landen. Eigenlijk zou er weer een project 'continu beleidsondersteunend onderzoek' moeten komen, dat inspeelt op de kernvragen in het beleid en moet toelaten sneller in te spelen op veranderingen. Innoveren in topsport is innoveren in services, in samenwerking met de gemeenten, in *high performance managers* die de federaties sterker kunnen maken. Onze federaties moeten op een hoger niveau. Wat dat betreft, is het gras wel degelijk groener aan de andere kant." ■

"ALS JE NIET VEEL TOPSPORTERS HEBT, IS HET POTENTIEEL OM ER LATER TOPCOACHES UIT TE MAKEN KLEINER"