



# Evaluatie Centra voor Topsport en Onderwijs



# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Achtergrond en onderzoeksvragen .....</b>	<b>7</b>
1.1 Achtergrond.....	7
1.2 Onderzoeksvragen.....	8
1.3 Analyse kader .....	8
1.4 Leeswijzer .....	10
<b>2 Onderzoeksofzet .....</b>	<b>11</b>
2.1 Voorbereiding.....	11
2.2 Interviews .....	11
2.3 Digitale enquêtes .....	12
2.4 Analyse.....	13
<b>3 CTO Amsterdam .....</b>	<b>14</b>
3.1 Aanpak .....	14
3.2 Proces .....	15
3.3 Resultaten .....	17
3.4 Toekomst .....	18
<b>4 CTO Eindhoven .....</b>	<b>21</b>
4.1 Aanpak .....	21
4.2 Proces .....	22
4.3 Resultaten .....	25
4.4 Toekomst .....	25
<b>5 CTO Heerenveen .....</b>	<b>27</b>
5.1 Aanpak .....	27
5.2 Proces .....	28
5.3 Resultaten .....	31
5.4 Toekomst .....	31
<b>6 CTO Papendal .....</b>	<b>33</b>
6.1 Aanpak .....	33
6.2 Proces .....	34
6.3 Resultaten .....	36
6.4 Toekomst .....	38
<b>7 Landelijk beeld aanpak, procesopbrengsten en resultaten .....</b>	<b>40</b>
7.1 Aanpak CTO's.....	40
7.2 Procesopbrengsten .....	42
7.3 Resultaten bij sporters .....	44
7.4 Conclusies.....	45
<b>8 Aanbevelingen voor de toekomst .....</b>	<b>47</b>
8.1 Capaciteit en bereik .....	47
8.2 Aanpak CTO's.....	48
<b>Bijlage 1 Bonden en programma's per CTO .....</b>	<b>51</b>
<b>Bijlage 2 Tabellenoverzicht .....</b>	<b>53</b>

## Samenvatting

Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) ondersteunt de ambitie van de georganiseerde sport om als Nederland een plaats te verwerven in de internationale top-10. Om een dergelijke toppositie te bereiken geeft het ministerie steun aan de Centra voor Topsport en Onderwijs (CTO's), die in 2009 in Amsterdam, Eindhoven, Heerenveen en op Papendal officieel van start zijn gegaan. Deze centra zijn erop gericht om de meest talentvolle sporters de gelegenheid te bieden het maximale uit hun sportcarrière en onderwijsopleiding te halen door de clustering en bundeling van de daarvoor benodigde voorzieningen op één locatie. Uniek aan de CTO's is dat op één locatie fulltime trainen, studeren en wonen optimaal te combineren zijn, met minimale reistijden. In vergelijking met een aantal internationale concurrenten miste Nederland nog dergelijke locaties waar topsportprogramma's, voorzieningen en kennis zijn gebundeld.

### Onderzoeksvragen

In opdracht van het ministerie van VWS beschrijven we in dit rapport hoe het na ruim drie jaar staat met het functioneren van de CTO's en wat er nodig is voor een optimaal functioneren van de CTO's in de toekomst. Dat doen we op basis van de bevindingen uit een groot aantal interviews met rechtstreeks betrokkenen, een documentenanalyse en de uitkomsten van een digitale enquête onder sportbonden en sporters. De twee hoofdvragen van dit onderzoek zijn:

1. *Hoe functioneren de CTO's momenteel in termen van bereik en effectiviteit?*
2. *Hoe kunnen de CTO's in de toekomst optimaal functioneren en welke veranderingen op welke gebieden zijn daar voor nodig?*

Bij de eerste vraag gaat het erom of topsporters en talenten door de CTO's in de gewenste mate worden bereikt en of de concentratie van sporten, studeren en wonen op de CTO's heeft geleid tot de voordelen die men daar vooraf van verwachtte, in termen van procesopbrengsten en resultaten. De tweede vraag betreft de beoogde voortzetting van de CTO's in de komende jaren. Daarbij is onder andere aan de orde hoe de voordelen van bundeling geoptimaliseerd kunnen worden en wat er te zeggen is over de optimale omvang van betrokken sporters, programma's en bonden.

### Conclusies

Allereerst concluderen we dat de implementatie van de CTO's is geslaagd. In drie jaar tijd is op vier plaatsen in Nederland een nieuwe en gedegen infrastructuur tot stand gebracht die topsporters en talenten in staat stelt sporten, wonen en studeren goed te combineren. Dat is gezien de complexiteit van deze innovatie een bijzondere prestatie. De beoogde clustering en bundeling van voorzieningen en faciliteiten voor topsport, gespecialiseerde begeleiding, onderwijs en huisvesting van sporters is op alle CTO's gerealiseerd.

Bij de oprichting lag de nadruk met name op kwantitatieve indicatoren, waaronder per CTO het aantal aangesloten bonden (minstens 6), programma's (minimaal 11) en sporters (minstens 55). Inmiddels is het bereik onder sporters aanzienlijk uitgebreid, op alle CTO's gezamenlijk zijn momenteel 599 sporters aangesloten. Ook het aantal programma's is fors uitgebreid naar in totaal 65 fulltime programma's voor topsporters en talenten, waarvan sommige programma's op meerdere CTO's worden uitgevoerd. En de ambities van de CTO's reiken verder, zij verwachten in de komende jaren nog meer sporters te kunnen bedienen.

De meerwaarde van CTO's in termen van procesopbrengsten is evident. Een groot aantal sporters volgt fulltime programma's en combineert dat met het volgen van onderwijs. De paramedische, sportmedische en maatschappelijke begeleiding is in voldoende mate beschikbaar en van goed

niveau. De huisvesting van sporters en voeding en maaltijdvoorzieningen zijn redelijk op orde. De aansluiting tussen sport en onderwijs is complex en op onderdelen nog problematisch.

Ook de meerwaarde in termen van resultaten bij sporters wordt zichtbaar. Het is nu nog te vroeg om harde uitspraken te kunnen doen over de meerwaarde van de CTO's in termen van sportieve prestaties van sporters. Maar sporters en coaches signaleren wel dat er nu al sprake is van een voorspoedigere ontwikkeling van sporters. Vervolgonderzoek kan de komende jaren uitwijzen of dat ook gaat resulteren in betere prestaties van topsporters en een bijdrage aan de Nederlandse top-10 ambitie.

Al met al stellen we vast dat alle vier de CTO's in termen van bereik en effectiviteit succesvol zijn. Het CTO-model is daarmee een aanwinst voor de topsport in Nederland en lijkt in belangrijke mate bij te kunnen dragen aan de kansen op aansluiting op het internationale niveau in het licht van de Olympische ambities.

### **Aanbevelingen**

Hoofddlijn in de aanbevelingen is de inzet op continuïteit en verdere versterking van de kwaliteit. Dit onderzoek maakt duidelijk dat het CTO-model de verwachtingen waarmaakt en dat alle vier de CTO's erin geslaagd zijn om het model succesvol te implementeren. Het is derhalve van belang om die aanpak de komende jaren te consolideren, de sterke kanten te bestendigen én daar waar mogelijk verbeteringen door te voeren. Oftewel, doorgaan op de ingeslagen weg, geen ingrijpende koerswijzigingen doorvoeren, maar investeren in optimalisering van de CTO's op de huidige locaties met behoud van de huidige financiering. Verdere uitbreiding van het aantal aangesloten sporters is zeker haalbaar, zowel binnen de bestaande topsportprogramma's als door middel van het vergroten van het aantal programma's en toetreding van nieuwe bonden. Een aandachtspunt daarbij is hoe de focusprogramma's die in het licht van de top-10 ambitie zijn geformuleerd, worden ingebed in de CTO's.

Het grootste knelpunt in het huidige functioneren van de CTO's betreft de aansluiting sport-onderwijs. De afstemming tussen topsport en onderwijs kan aanzienlijk sterker. Meer flexibiliteit is wenselijk, bijvoorbeeld door de mogelijkheden van ict en tijd- en plaatsafhankelijk onderwijs beter te benutten. Maar ook door meer aandacht te schenken aan uitvoeringsafspraken op de 'werkvloer' bij directies, topsportcoördinatoren en docenten. Daarnaast kunnen er duidelijkere afspraken worden gemaakt aan de voorkant, onder meer door een zorgvuldige intake, plaatsing en ondersteuning van sporters. En ten slotte dienen oplossingen gezocht te worden voor knelpunten in de huidige wet- en regelgeving voor het onderwijs. Van recente datum is de langstudeerdersregeling die problemen kan geven voor de sporters. Andere voorbeelden zijn het uitblijven van een definitief addendum voor het mbo en het inspectietoezicht op het rendement en de urennorm in het voortgezet onderwijs.

Daarnaast geven de uitkomsten van het onderzoek inzicht in de wijze waarop de aanpak van de CTO's op onderdelen verder kan worden versterkt. Het gaat daarbij om:

- Optimaliseren woonsituatie door verkleining van de spreiding van huisvestingsvoorzieningen in de stad en aandacht voor de huisvesting van (zeer) jonge sporters.
- Verbeteren van de maaltijdvoorziening en daarbij gebruik maken van de expertise van de voedingsdeskundigen.
- Versterken inzet experts op basis van landelijke kwaliteitseisen per expertisegebied, specifieke aandacht voor voedingsbegeleiding en investeren in managementvaardigheden van coaches ten aanzien van de inzet van specialisten.
- Uitbreiden kennisdeling binnen en tussen CTO's door multidisciplinair overleg tussen de diverse experts en coaches per CTO en door overleg tussen de experts van de vier CTO's.

- Benutten mogelijkheden voor gezamenlijke profilering, bijvoorbeeld richting gemeenten, provincies en bedrijfsleven met het oog op versterking van het topsportklimaat in de regio en sponsor- en subsidiewerving.
- Uitwerken van een passende juridische vormgeving. Een zelfstandige juridische entiteit voor elk CTO met behoud van lokale verbindingen lijkt de meeste voordelen en vrije speelruimte te bieden.
- Versterken van de wetenschappelijke basis en onderzoek door in samenwerking met universiteiten en technologische bedrijven te investeren in de ontwikkeling van nieuwe trainingsmethoden, materialen, innosportlabs en fieldlabs.

# 1 Achtergrond en onderzoeksvragen

Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) ondersteunt de ambitie van de georganiseerde sport om als Nederland een plaats te verwerven in de internationale top-10 landenklassering. Om een dergelijke toppositie te bereiken geeft het ministerie onder meer steun aan de Centra voor Topsport en Onderwijs (CTO's), die in 2009 op vier plekken in Nederland van start zijn gegaan. Deze centra zijn erop gericht om de meest talentvolle sporters de gelegenheid te bieden het maximale uit hun sportcarrière en onderwijsopleiding te halen door de clustering en bundeling van de daarvoor benodigde voorzieningen op één locatie.

In opdracht van het ministerie van VWS beschrijven we in dit rapport hoe het na ruim drie jaar staat met het bereik, de effectiviteit en het functioneren van de CTO's. Ook gaan we na wat er nodig is voor een optimaal functioneren van de CTO's in de toekomst. Dat doen we op basis van de bevindingen uit een groot aantal interviews met rechtstreeks betrokkenen en de uitkomsten van een digitale enquête onder sportbonden en sporters.

## 1.1 Achtergrond

De CTO's zijn in het leven geroepen vanuit de gedachte dat door clustering van voorzieningen voor training, onderwijs, wonen, sportmedische en maatschappelijke begeleiding sporters hun tijd optimaal kunnen benutten om te trainen, te studeren en te rusten. Aanleiding was de constatering zoals verwoord in het Masterplan Talentontwikkeling<sup>1</sup>: *In de fase waarin de omvang van trainings- en wedstrijdprogramma's sterk moet toenemen om de aansluiting op het internationale niveau te krijgen of te houden, zorgt een aantal factoren voor uitval van een deel van de talenten. Zoals de combinatie sport en studie, de toenemende reistijden, het gebrek aan goede trainingsfaciliteiten, een tekort aan gespecialiseerde begeleiding, ook in relatie tot overbelasting en blessures.*

Deze constatering leverde samen met een analyse van deskundigen van sportbonden een aantal uitdagingen op. Een daarvan was de concentratie van fulltime trainingsprogramma's, onderwijs en huisvesting voor topsporters en talenten op één locatie. In het buitenland kunnen topsporters al langer gebruik maken van dergelijke locaties. Deze concentratie biedt naar verwachting (schaal)voordelen, zoals kennisdeling, efficiëntere afspraken en samenwerking met onderwijspartners uit de hele onderwijskolom, een grootschalige uitstraling van de topsportcultuur, financiële efficiëntie en bundeling van voorzieningen. Bovendien kunnen diverse experts, onder meer voor fysieke training, prestatiediagnostiek, voeding, mentale begeleiding, (para)medici en maatschappelijke begeleiding, volgens gestandaardiseerde kwaliteit en procedures worden ingezet.

De CTO's zijn bedoeld voor de hoogste nationale senioren en talenten van topsportprogramma's van bonden. Uniek aan de CTO's is dat op één locatie fulltime trainen, studeren en wonen optimaal te combineren zijn, met minimale reistijden. In vergelijking met een aantal internationale concurrenten miste Nederland nog dergelijke locaties waar topsportprogramma's, voorzieningen en kennis zijn gebundeld.

De eisen waaraan CTO's moesten voldoen om te worden erkend en geaccrediteerd, liggen op het gebied van organisatie, infrastructuur, trainingsaccommodaties, onderwijs, huisvesting, experts/begeleiding en (para)medische voorzieningen. Daarnaast moeten CTO's minstens zes sportbonden, elf programma's en 55 topsporters 'in huis' hebben en faciliteren op het gebied van trainen, wonen en studeren. Na een intensieve procedure zijn eind 2009 vier CTO's definitief

<sup>1</sup> NOC\*NSF, Masterplan Talentontwikkeling 2006-2010.

geaccrediteerd: Amsterdam, Eindhoven, Heerenveen en Papendal. In onderstaande tabel geven we per CTO een aantal actuele kerncijfers weer. In bijlage 1 is een overzicht te vinden van de aangesloten bonden en programma's per CTO. Een aantal bonden en programma's participeren in meerdere CTO's. In de tabel zijn daarom twee rijen met totaalcijfers opgenomen: een waarbij de deelnemende bonden en programma's van de vier CTO's zijn opgeteld en een waarbij bonden en programma's die aan meerdere CTO's verbonden zijn slechts een keer worden geteld.

Tabel 1 Actueel overzicht van het aantal bonden, programma's en sporters per CTO

	bonden	senioren programma's	senioren -1 programma's	programma's totaal	sporters
CTO Amsterdam	8	6	9	15	169
CTO Eindhoven <sup>2</sup>	6	5	9	14	102
CTO Heerenveen <sup>3</sup>	5	7	8	15	106
CTO Papendal	10	15	14	29	222
totaal	29	33	40	73	599
totaal, exclusief dubbelingen	24	31	34	65	599

Bron: NOC\*NSF

De verdeling van de subsidies van het ministerie van VWS en de sportsector gebeurt op basis van een verdeelmodel aan de hand van aantallen bonden, programma's en sporters.

## 1.2 Onderzoeksvragen

De twee hoofdvragen van dit onderzoek zijn:

3. *Hoe functioneren de CTO's momenteel in termen van bereik en effectiviteit?*
4. *Hoe kunnen de CTO's in de toekomst optimaal functioneren en welke veranderingen op welke gebieden zijn daar voor nodig?*

Bij vraag 1 gaat het erom of topsporters en talenten door de CTO's in de gewenste mate worden bereikt en of de concentratie van sporten, studeren en wonen op de CTO's heeft geleid tot de voordelen die men daar vooraf van verwachtte, in termen van procesopbrengsten en resultaten. Vraag 2 betreft de beoogde voortzetting van de CTO's in de komende jaren. Daarbij is onder andere aan de orde hoe de voordelen van bundeling geoptimaliseerd kunnen worden en wat er te zeggen is over de optimale omvang van betrokken sporters, programma's en bonden in relatie tot de kosten.

## 1.3 Analyse kader

We onderzoeken deze hoofdvragen aan de hand van het analysekader dat in figuur 1 schematisch is weergegeven. Aan dit analysekader ligt de veronderstelling ten grondslag dat de aanpak van de CTO's resultaten op het niveau van topsporters en talenten teweegbrengt, hetzij rechtstreeks, hetzij via intermediaire effecten (procesopbrengsten). Met de conclusies op deze drie domeinen (aanpak CTO's, procesopbrengsten en resultaten voor sporters) beantwoorden we de eerste hoofdvraag van het onderzoek. Op basis van deze conclusies doen we vanuit elk domein aanbevelingen voor het

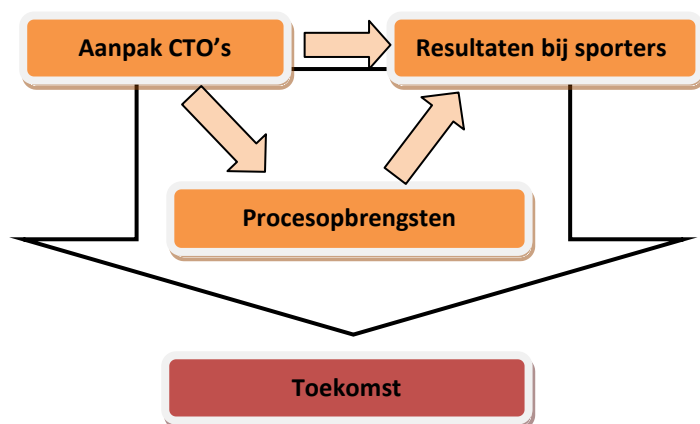
<sup>2</sup> Eén sportbond met vier programma's is gesitueerd op een zogenaamde satellietlocatie in Den Bosch.

<sup>3</sup> Omdat de Skate Bond Nederland sinds 1 januari 2010 onderdeel uitmaakt van de Koninklijke Nederlandsche Schaatsenrijders Bond is het aantal bonden dat deel uitmaakt van CTO Heerenveen niet langer zes, maar vijf.



optimaal functioneren van de CTO's in de toekomst. Daarmee wordt de tweede hoofdvraag van het onderzoek beantwoord.

Figuur 1 Analyse kader Evaluatie CTO's



Binnen de domeinen die in het analysekader zijn onderscheiden, komen de volgende onderwerpen aan bod:

#### Aanpak CTO's

- capaciteit, bonden en programma's;
- lokale inbedding;
- juridische vormgeving;
- landelijke en regionale samenwerkingsrelaties;
- financiering.

#### Procesopbrengsten

- clustering en bundeling van voorzieningen: sport, onderwijs en wonen;
- financiële efficiëntie;
- kennisdeling;
- gecoördineerde inzet van experts;
- topsportklimaat.

#### Resultaten bij sporters

- combinatie sporten, studeren, wonen;
- sportieve prestaties;
- onderwijsprestaties.

#### Toekomst

- optimale omvang en programmering CTO's;
- relevante topsportprogramma's in relatie tot top-10 ambitie;
- aanpak CTO's;
- versterking inzet experts;
- versterking aansluiting sport-onderwijs.

## **1.4 Leeswijzer**

In de rest van deze rapportage doen we verslag van de opzet en de uitkomsten van het onderzoek. We starten in hoofdstuk 2 met de onderzoeksopzet die we hebben gebruikt om de onderzoeksvragen te beantwoorden. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 beschrijven de huidige stand van zaken per CTO. Elk van deze hoofdstukken is geordend volgens de driedeling aanpak – procesopbrengsten – resultaten en de daarbij behorende aandachtspunten uit het analysekader. Op basis van de stand van zaken per CTO en aanvullende gegevens uit enquêtes onder CTO-sporters en bonden en uit interviews met NOC\*NSF presenteren we in hoofdstuk 7 een landelijk beeld van de huidige stand van zaken. We sluiten de rapportage in hoofdstuk 8 af met aanbevelingen voor de toekomst.

## 2 Onderzoeksopzet

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen maken we gebruik van zowel kwalitatieve als kwantitatieve gegevens. Voor de verzameling daarvan hebben we de volgende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd:

1. voorbereiding: documentenanalyse en instrumentontwikkeling;
2. interviews;
3. digitale enquêtes;
4. analyse.

Bij de uitvoering van deze onderzoeksactiviteiten was de medewerking van een groot aantal betrokkenen onmisbaar: de opdrachtgever, NOC\*NSF, de CTO-managers, alle overige CTO-betrokkenen, waaronder sporters, coaches, experts en bonden, en de niet-CTO-bonden. Wij bedanken iedereen voor de enthousiaste medewerking!

### 2.1 Voorbereiding

#### **Documentenanalyse**

We hebben relevante actuele kwantitatieve en kwalitatieve (achtergrond)informatie over de CTO's en het relevante landelijk beleid verzameld en geanalyseerd. Het gaat om gegevens van aantallen sporters, programma's en bonden, maar ook om onder meer beleidsdocumenten van het ministerie en NOC\*NSF, accreditatieverslagen en evaluaties van de CTO's zelf. Deze informatie hebben we, in combinatie met de gegevens die we hebben verkregen in andere stappen van het onderzoek, gebruikt voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Tevens hebben we de informatie benut voor de instrumentontwikkeling en de inhoudelijke voorbereiding van de interviews.

#### **Instrumentontwikkeling (interviewleidraden en vragenlijsten)**

Voor de face-to-face interviews en de telefonische interviews zijn gespreksleidraden opgesteld waarin de aandachtspunten uit het analysekader aan bod komen die relevant zijn voor de betreffende gesprekspartners. Voor de internetenquêtes hebben we digitale vragenlijsten ontwikkeld waarin kernachtig de meeste aandachtspunten zijn opgenomen. Als startpunt voor deze vragenlijsten hebben we gebruik gemaakt van een vragenlijst die CTO Amsterdam heeft opgesteld ter voorbereiding op voortgangsgesprekken met de aangesloten programma's. Aan elke respondentengroep zijn alleen de voor hen van toepassing zijnde vragen voorgelegd. De gespreksleidraden en de vragenlijsten zijn vooraf ter goedkeuring aan de opdrachtgever voorgelegd.

### 2.2 Interviews

#### **Interviews met vertegenwoordigers NOC\*NSF**

We hebben twee face-to-face interviews gehouden met in totaal drie vertegenwoordigers van NOC\*NSF. Belangrijke gespreksonderwerpen in deze gesprekken waren onder meer de plaats van de CTO's binnen het beleid van NOC\*NSF en de samenwerkingsrelaties op landelijk niveau. Ook is gesproken over het functioneren van de CTO's en mogelijke verbeterpunten voor de toekomst.

#### **Interviews met CTO-managers**

Er hebben face-to-face interviews plaatsgevonden met alle CTO-managers. Aan de hand van een gespreksleidraad zijn gesprekken gevoerd over vrijwel alle aandachtspunten uit het analysekader, met uiteraard een focus op het betreffende CTO. De interviews hebben plaatsgevonden op de CTO-

locaties. Conceptverslagen zijn voor akkoord voorgelegd aan de geïnterviewden. Hun opmerkingen zijn in de definitieve gespreksverslagen verwerkt.

### Groepsgesprekken per CTO

Vervolgens hebben we tijdens een interviewdag op locatie semigestructureerde groepsgesprekken gevoerd met sporters, coaches en een aantal (para)medisch en maatschappelijk experts. Per gespreksgroep hebben we gebruik gemaakt van een gespreksleidraad op maat, waarin de voor de betreffende groep relevante aandachtspunten zijn uitgewerkt in gespreksonderwerpen. Belangrijke onderwerpen waren onder meer de kwaliteit van de voorzieningen, de voordelen van clustering en bundeling en de interne en externe samenwerking en afstemming. De gesprekken werden vrijwel altijd uitgevoerd door twee onderzoekers, één voor gespreksleiding en één voor verslaglegging.

### Telefonische interviews

Ter aanvulling op de gesprekken op de CTO-locaties hebben we nog een aantal telefonische interviews gehouden. De respondenten (bijvoorbeeld samenwerkingspartners, betrokkenen die afwezig waren op de interviewdag, provincie en/of gemeenten) zijn in overleg met de CTO-managers geselecteerd.

## 2.3 Digitale enquêtes

We hebben een digitale enquête voorgelegd aan alle sporters die zijn aangesloten bij een CTO en aan de technisch directeurs of topsportcoördinatoren van de sportbonden (zowel CTO als niet-CTO bonden). De respondenten zijn per e-mail uitgenodigd om de vragenlijst in te vullen. Na zeven dagen heeft de non-responsgroep per e-mail een rappel ontvangen. Na weer ongeveer een week is een tweede rappel verstuurd ondertekend door de manager van het CTO van de betreffende sporters en bonden. De tabellen 2 en 3 bevatten een overzicht van de uiteindelijke respons van sporters en bonden op de digitale vragenlijsten. Een overzicht van een aantal achtergrondkenmerken van de sporters die de vragenlijst hebben ingevuld is opgenomen in de bijlage 2.

Tabel 2 Respons sporters

	respons (compleet)*	steekproef	respons (op basis van steekproef)	populatie	respons (op basis van populatie)
CTO Amsterdam	65	142	46%	169	38%
CTO Eindhoven	27	77	35%	102	26%
CTO Heerenveen	36	76	47%	106	34%
CTO Papendal	65	165	39%	222	30%
<b>totaal</b>	<b>193</b>	<b>460</b>	<b>42%</b>	<b>599</b>	<b>32%</b>

Bron populatiegegevens: NOC\*NSF

\* Alleen vragenlijsten die compleet zijn ingevuld zijn meegenomen in de analyses.

Tabel 3 Respons bonden

	respons (compleet)*	populatie	respons (op basis van populatie)
CTO Amsterdam*	10**	10**	100%
CTO Eindhoven	5	6	83%
CTO Heerenveen	4	5	80%
CTO Papendal	9	10	90%
<b>totaal CTO-bonden</b>	<b>28</b>	<b>31</b>	<b>90%</b>
<b>niet-CTO-bonden</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>67%</b>

Bron populatiegegevens: NOC\*NSF

\* Met uitzondering van een bond hebben de bonden van CTO Amsterdam op een eerder tijdstip een vragenlijst ingevuld waarvan een groot deel overeenkomt met de vragenlijst die in dit onderzoek is gebruikt. De resultaten zijn meegenomen in dit onderzoek.

\*\* Twee bonden van CTO Amsterdam hebben de vragenlijst twee keer ingevuld, voor verschillende programma's. We tellen deze bonden hier twee keer mee.

De respons van de sporters en de CTO-bonden is voldoende om op landelijk niveau betrouwbare uitspraken te kunnen doen over de gehele populatie. Voor de niet-CTO-bonden is de respons daarvoor te klein.<sup>4</sup> Wel geven de antwoorden van deze bonden een goede indicatie van hun mening. Met de CTO-managers is afgesproken dat zij een terugkoppeling krijgen van de resultaten van de enquête van hun bonden en sporters. Deze terugkoppeling bestaat bij de bonden uit de gegeven antwoorden per bond en bij de sporters uit de gemiddelden van alle sporters. De CTO-managers gebruiken de terugkoppeling als input voor voortgangsgesprekken met betrokken bonden en coaches.

## 2.4 Analyse

Op basis van de documentenanalyse, de (groeps)interviews op locatie en de telefonische interviews hebben we de stand van zaken op de vier CTO's afzonderlijk in beeld gebracht (zie hoofdstuk 3 tot en met 6). Om te komen tot een CTO-overstijgend antwoord op de hoofdvragen van dit onderzoek, hebben we de uitkomsten van de 'casusbeschrijvingen' van de CTO's (op geaggregeerd niveau), de informatie uit (landelijke) documenten, de uitkomsten van de interviews met vertegenwoordigers van NOC\*NSF en de uitkomsten van de digitale enquêtes in samenhang geanalyseerd. Op basis van deze overkoepelende analyses hebben we conclusies en aanbevelingen geformuleerd (zie hoofdstuk 7 en 8).

<sup>4</sup> Gezien de zeer kleine populatie van de niet-CTO-bonden is daarvoor een respons van (nagenoeg) 100 procent nodig.

## 3 CTO Amsterdam

### 3.1 Aanpak

#### Lokale inbedding

Voorafgaand aan de CTO-accreditatie in 2009 is in Amsterdam vanaf 2004 van start gegaan met de zogenaamde HvA-constructie, fulltime trainingsprogramma's volleybal en topzwemmen in samenwerking met de Hogeschool van Amsterdam. Op dit moment zijn er acht bonden aangesloten met in totaal 15 programma's. Het CTO Amsterdam kenmerkt zich door een decentrale opzet met sportaccommodaties en voorzieningen verspreid over de stad, een groot en divers onderwijsaanbod voor vo, mbo, hbo en wo en huisvesting op twee accommodaties in de stad.

Het CTO Amsterdam is onderdeel van stichting Topsport Amsterdam. Topsport Amsterdam is onder meer verantwoordelijk voor de individuele begeleiding van talenten en topsporters, de begeleiding van topsportverenigingen, werving en organisatie van topsportevenementen, werving van sponsors en fungeert als front office voor het uitvoeren van het topsportbeleid van de gemeente Amsterdam. Topsport Amsterdam onderhoudt een hechte relatie met DMO Sport van de gemeente. De inbedding in de gemeentelijke organisatie is uiterst waardevol en draagt bij aan het functioneren van het CTO. Topsport Amsterdam draagt als publiek-private organisatie zorg voor werving sponsors. DMO Sport profileert het CTO extern en intern (onder meer bij portefeuillehouders) en heeft korte lijnen met beleid ten aanzien van gemeentelijke sportaccommodaties.

#### Juridische vormgeving

Topsport Amsterdam, waarvan het CTO onderdeel is, is een sinds 1998 als zodanig opererende zelfstandige rechtspersoon. De formatie van CTO Amsterdam bedraagt in totaal 5,6 fte verdeeld over een algemeen manager, zes accountmanagers en een medewerker communicatie. De accountmanagers zijn verantwoordelijk voor contacten met de bonden/programma's en coaches, logistiek, regelwerk en uitvoering op de trainingslocatie. Zij zijn de 'ogen, oren en voelhorens' van de CTO-manager, die eindverantwoordelijk is. Enkele accountmanagers hebben daarnaast ook een deelaanstelling bij een bond. Dat biedt meerwaarde mits de 'twee petten' gescheiden blijven, want er kan soms sprake zijn conflicterende belangen.

#### Samenwerkingspartners

Het CTO Amsterdam is gehuisvest in het Olympisch stadion op één werkvloer met Topsport Amsterdam, het Olympisch netwerk, projectbureau Olympische Ambitie en de Sportunit van de VU Faculteit Bewegingswetenschappen. De gezamenlijke huisvesting bevordert de dagelijkse samenwerking en afstemming en snel schakelen. Het dagelijks persoonlijk contact tussen de diverse bovengenoemde geledingen bevordert de samenwerking. Er is sprake van stabiel partnerschap. Daarnaast is er een goede relatie met DMO Sport. DMO Sport functioneert als 'back office' van CTO Amsterdam vooral wat betreft inhuur en upgrading sportaccommodaties. Het CTO maakt structureel onderdeel uit van het gemeentelijk sportplan. Daarmee wordt getracht de subsidie voor de komende jaren veilig te stellen. In het gemeentelijk beleid is naast de Olympische ambitie van Amsterdam ook de wisselwerking breedtesport-topsport een belangrijk uitgangspunt.

Onderwijs is vanzelfsprekend een essentiële partner. Er zijn relaties met het Calandlyceum (vo, LOOT), ROC Amsterdam, Hogeschool van Amsterdam, Vrije Universiteit en de Universiteit van Amsterdam. Primaire samenwerking is gebaseerd op afstemming van het onderwijs aan de sporters. Maar daarnaast zijn de onderwijspartners belangrijk wat betreft kennisopbouw, deskundigheidsbevordering en toegepast onderzoek in nauwe samenwerking met HvA en VU. Tevens

worden de sportaccommodaties van de onderwijsinstellingen benut. In samenwerking met vier woningcorporaties wordt woonruimte geboden, veelal in de vorm van studentenhuisvesting.

NOC\*NSF is vanzelfsprekend een belangrijke relatie als financier van de bonden en het CTO. Alles draait om kwaliteit van de programma's en qua beleid om consequenties van de sportagenda. Afstemming met prestatie managers is essentieel. Met VWS is er op dit moment voornamelijk contact op afstand.

### Financiering

Het budget van CTO Amsterdam is uit de volgende bronnen afkomstig:

- jaarlijkse subsidie van VWS (€462.798,=) en NOC\*NSF (€150.635,=);
- subsidie van VWS voor de periode 2011-2012 voor intensivering medische zorg (€366.300,=);
- subsidie van VWS voor intensivering onderwijs in de periode 2011-2013 (€476.821,=);
- jaarlijkse subsidie van de gemeente Amsterdam (€300.000,=);
- diverse sponsors (totaal varieert op jaarbasis van €50.000,= tot €100.000,=).

Daarnaast is er sprake van het benutten van sportaccommodaties van gemeente en scholen tegen gereduceerde tarieven en van cofinanciering door bonden, bijvoorbeeld qua inzet van experts (bijvoorbeeld sportarts) en inhuur van accountmanagers voor deeltaken door bonden.

De beschikbare middelen worden ingezet voor de volgende kostenposten: organisatie (inclusief personeel, huisvesting en kantoorkosten), de programma's (inclusief huur accommodaties en inzet experts), de sporters (inclusief extra paramedische en sportmedische ondersteuning) en bijdrage voor het voortgezet onderwijs.

## 3.2 Proces

### Clustering en bundeling van voorzieningen

Met het CTO is een gedegen infrastructuur tot stand gebracht die sporters in staat stelt sporten, wonen en studeren goed te combineren. Het CTO fungeert in toenemende mate als verbindende factor. Hoofddlijn in de strategie is: CTO staat voor kwaliteit, bonden voor goede programma's. Bij CTO Amsterdam staat de sporter centraal: goed kijken en luisteren naar de sporters is het startpunt van de aanpak. Het CTO ondersteunt op basis van eisen van bonden/programma's en coaches en biedt maatwerk per programma. Kenmerkend voor CTO Amsterdam is de decentrale opzet van wonen op twee locaties en sportaccommodaties en voorzieningen verspreid over de stad. Organisatorisch en in personele zin wordt dat opgevangen door te werken met vaste accountmanagers per bond. De bonden daar zeer over te spreken. De korte lijnen en de fysieke aanwezigheid op trainingslocaties werken goed.

Coaches geven aan dat er in het eerste jaar nog sprake was van aanloopproblemen. In het begin waren er onduidelijkheden over de verschillende rollen en verantwoordelijkheden van het CTO en de bond. Die zijn nu grotendeels weggenomen. *“Sinds een jaar is er een goede vorm gevonden voor talentontwikkeling. De faciliteiten van het CTO zijn grandioos.”* De meerwaarde van het CTO zit voor de coaches en bonden met name in de brugfunctie die het CTO vervult ten aanzien van de contacten met scholen, gemeente en huisvesters. *“Het CTO regelt nu de contacten met de scholen. Voorheen moest ik dat allemaal zelf doen.”* Ook de topsportcoördinatoren binnen het onderwijs benadrukken de hoge kwaliteit van de communicatie van CTO Amsterdam: *“Die is verschrikkelijk goed. Als er problemen zijn met sporters die consequenties kunnen hebben voor het onderwijs, bijvoorbeeld omdat ze niet goed in hun vel zitten of blessures hebben opgelopen, dan worden we daar direct en goed over geïnformeerd.”*

Ook volgens de sporters verliep het eerste jaar niet helemaal vlekkeloos. Door de trainingstijden kwamen sporters aanvankelijk in de problemen met hun studie. Een van de sporters schetst de ontwikkeling die het CTO heeft doorgemaakt als volgt: *“Het CTO heeft nu alle faciliteiten die ik nodig heb. Ik hoef maar aan te geven dat ik iets nodig heb en krijg er hulp bij vanuit het CTO. Bijvoorbeeld op het gebied van woonruimte of studie. De sportfaciliteiten waren vanaf het begin goed en zijn alleen maar beter geworden. Ook de trainingstijden zijn verbeterd sinds de start van het CTO.”*

#### *Sportaccommodaties*

CTO Amsterdam maakt gebruik van de sportaccommodaties van de gemeente en soms ook van de onderwijsinstellingen verspreid over de stad. Beschikbaarheid van sportaccommodaties kan knellen. Beleid van DMO is dat CTO prioriteit krijgt. Maar dat kan wringen met beheer van sporthallen die geacht worden een deel van de eigen broek op te houden met commerciële uitbating. Via Sportservice zijn afspraken gemaakt om de inplanning van CTO-sporters prioriteit te blijven geven.

#### *Onderwijs*

Amsterdam heeft de sporters een goede onderwijsinfrastructuur te bieden, met veel variatie en (desgewenst sportgerelateerde) opleidingen. Afstemming met onderwijs verloopt op hoofdlijnen naar wens. Met name over de samenwerking met het vo is men uitermate positief. De contacten met het vo zijn volgens coaches en sporters erg goed, omdat daar vaak vaste contactpersonen zijn aangesteld. Voor de grotere mbo-, hbo- en wo-instellingen geldt dat niet. Afspraken zijn gemaakt op bestuurlijk niveau. De doorwerking daarvan naar docenten op de werkvloer is niet altijd 100 procent.

Sinds 2010 neemt het CTO jaarlijks een enquête af onder haar sporters. Daaruit komt naar voren dat knelpunten zich met name manifesteren rondom stages, aanpassing van lesroosters, studiebegeleiding en informatievoorziening vanuit de onderwijsinstellingen. De interviews bevestigen dit beeld. Volgens de sporters ontbreekt binnen het onderwijs een sportmentaliteit. Scholen zijn niet flexibel met hun onderwijsprogramma en praktijklessen kunnen niet verschoven worden. De school houdt vooral rekening met haar eigen planning en niet met het trainingsschema. Ook de steeds vaker geldende honderd procent aanwezigheidsplicht maakt het combineren van sport en studie lastig. Als niet alle lessen gevolgd zijn, mogen er geen toetsen worden gemaakt. De combinatie sport-onderwijs wordt problematisch als er sprake is van meer contact-/praktijkuren, denk aan co-schappen geneeskunde, stages en fysiotherapie praktijkuren. Ander aandachtspunt is de fysieke dubbele belasting van studenten/sporters op de Academie voor Lichamelijke Opvoeding en op het ROC Sport & Bewegen; dat blijkt geen goede combinatie. CTO Amsterdam heeft een flexo-meter onderwijs opgesteld waarmee aankomende studenten over studiekeuze geadviseerd kunnen worden.

Overigens zijn er ook grenzen aan de flexibiliteit van onderwijsinstellingen. Sporters hebben de neiging om met een flexibel onderwijsaanbod zelf ook weer maximaal flexibel om te gaan. Dat wil zeggen, daarin teveel hun eigen gang te gaan zonder met de school te communiceren. Dat vraagt extra aandacht van accountmanagers in hun relatie met onderwijs en in de opvoeding van sporters ten aanzien van communicatie.

Een belangrijk (relatief nieuw) knelpunt voor de sporters is de langstudeerboete. Daarmee neemt de druk op sporters aanzienlijk toe. De flexibiliteit om studie over meerdere jaren te spreiden, verdwijnt. Sommige sporters geven aan dat ze in de praktijk minder kunnen sporten en meer moeten studeren. Daarnaast zijn er signalen dat sporters risicomijdend te werk gaan door een onderwijstype te kiezen dat onder hun niveau ligt of door geheel af te zien van deelname aan het CTO.

#### *Wonen*

De sporters wonen op twee locaties in de stad in studentenhuisvesting. Ze zijn erg te spreken over hun woonruimte. In sommige gevallen woont ook hun begeleider op dezelfde afdeling. Sommige



sporters vonden de overgang vanuit huis erg groot. Omgaan met het sociale leven van de hen omringende studenten is soms een uitdaging en vraagt discipline van de sporters. Ook de gemeenschappelijke ruimtes vragen soms om aanpassingen. Corporaties zijn momenteel echter niet bereid om dergelijke investeringen te doen. In de randvoorwaardelijke sfeer kunnen volgens alle betrokkenen de maaltijdvoorzieningen en de kwaliteit van de maaltijden nog beter.

### **Financiële efficiëntie**

De clustering en bundeling van voorzieningen resulteert in efficiëntiewinst, bijvoorbeeld door de aanstelling van experts die voor de verschillende bonden actief zijn. De accountmanagers per bond vragen extra personele inzet. Maar daar staat tegenover dat de integrale huisvesting met Topsport Amsterdam resulteert in lage bureaunkosten en overhead. Ook het benutten van sportaccommodaties van gemeente en scholen tegen gereduceerde tarieven werkt kostenverlagend. Voor sporters en coaches is het overigens niet altijd duidelijk waar financiering van afkomstig is. Bij sporters is daar ook weinig interesse voor, *“als we maar aan de slag kunnen”* is vaak hun motto.

### **Kennisdeling**

Binnen het CTO is er sprake van goede samenwerking met bonden en experts. Contacten met bonden en experts komen op een hoger niveau. Werken in een CTO vereist overigens wel enige ervaring van bonden en coaches, juist op het vlak van samenwerking en kennisdeling. Na een jaar is dat in de regel op niveau. Op landelijk niveau worden met de andere CTO's via een platform ervaringen uitgewisseld. Daarnaast onderhouden CTO-managers 1-op-1 contacten onder het motto *“niet allemaal zelf het wiel uitvinden”*. Met de NTC's is minder contact, die staan feitelijk op zichzelf.

#### *Gecoördineerde inzet van experts*

Binnen het CTO weten de diverse coaches elkaar in toenemende mate te vinden, persoonlijk, via intervisie en door het CTO geïnitieerde thematische uitwisseling. In de toekomst wil men toe naar één multidisciplinair team rond de sporter.

### **Topsportklimaat**

Het CTO Amsterdam slaagt er in om voor topsporters en talenten een inspirerend topsportklimaat te realiseren. Dat wordt versterkt door de brede setting van het Amsterdamse sportbeleid en de bijbehorende Olympische ambitie.

## **3.3 Resultaten**

### **Combineren van sport, onderwijs en wonen**

Clustering en bundeling van voorzieningen is op alle onderdelen gerealiseerd. De belangrijkste winstpunten zijn:

- Tijdwinst voor de sporters is evident. Daar waar ze voorheen één keer per dag twee uur konden trainen, kunnen ze nu een intensief fulltime programma volgen.
- Experts en begeleiders zijn beschikbaar en werken onderling samen.
- Onderwijs: goed onderwijsaanbod in Amsterdam. De afstemming op bestuurlijk niveau is goed, op de werkvloer laat flexibiliteit in mbo, hbo en wo nog te wensen over.
- Wonen: veelal studentenhuishuisvesting op fietsafstand van onderwijs en trainingslocatie.
- Begeleiding: de concentratie en bundeling van expertise op de terreinen sportmedisch, fysiotherapie, mentaal en voeding is efficiënt en effectief.
- De onderlinge multidisciplinaire samenwerking tussen experts kan verder worden uitgebouwd.
- Men is van mening dat Amsterdamse setting voor de sporters meerwaarde heeft omdat ze ook buiten de sportwereld breder maatschappelijke ervaring opdoen. Dat bevordert de zelfstandigheid van de sporters. Maar de mentale begeleiding ten aanzien van de overgang van jonge sporters in

een beschermde thuissituatie naar sporten, wonen en studeren in Amsterdam vraagt wel specifieke aandacht.

De sporters zijn ronduit enthousiast over de clustering van voorzieningen. *“Je staat er eigenlijk nooit zo bij stil wat er allemaal goed gaat binnen het CTO, omdat het allemaal vanzelf lijkt te gaan.”* Ook de coaches zijn erg tevreden, met name over de medische en paramedische zorg vanuit het CTO. *“De standaard voor deze zorg is heel hoog binnen het CTO. Binnen de nationale selectie is deze zorg vaak minder goed geregeld. Het CTO is de nieuwe standaard en heeft een duidelijke voortrekkersrol. Het CTO is soms ook beter qua voorzieningen dan topsportcentra in het buitenland.”*

### **Sportieve prestaties**

Op het vlak van sportieve prestaties is aantonen van resultaten niet altijd een maatstaf voor het functioneren van een CTO. Daarvoor is termijn van drie jaar nog te kort. Bovendien zakt het prestatieniveau van sporters door zwaardere trainingsprogramma's op CTO in eerste instantie soms enigszins terug. Men signaleert dat veel sporters die bij het CTO binnenkomen blessures krijgen, doordat ze zwaarder belast worden. Volgens de coaches komt dit ook doordat niet alle clubs voldoende zijn toegerust om een goede training aan te bieden; ze weten niet wat de sporters nodig hebben. Maar na verloop van tijd nemen die blessures weer af dankzij de gespecialiseerde ondersteuning en begeleiding bij trainingen. Coaches doen wel uitspraken over ontwikkeling en vooruitgang van hun sporters. De sporters zijn volgens hen veel fitter en tactisch sterker geworden. Coaches zien de sporters dagelijks en er zit veel meer lijn de programma's. *“Je kunt de sporters nu veel meer sturen dan voor de komst van het CTO. Binnen het CTO zie je nu veel sneller wat je in de training en begeleiding van sporters tekort komt. Vervolgens zorg je dat je op die punten extra expertise inzet.”* De coaches signaleren dat door het CTO de prestaties van sporters zijn vergroot en dat er meer sporters een A-status hebben behaald. Er zijn ook meer sporters die aansluiting hebben gevonden bij het niveau van buitenlandse clubs.

### **Onderwijsprestaties**

Schoolresultaten in termen van schoolloopbaan vo, mbo, hbo en wo en diplomabereik zijn een relevante graadmeter. Uit de beperkte gegevens die in het kader van dit onderzoek zijn geraadpleegd, zijn geen opvallende zaken in de schoolloopbanen van CTO-sporters af te leiden, bijvoorbeeld wat betreft slagingspercentages in het vo. De coaches vinden het lastig om te bepalen of het CTO verbetering brengt in de schoolprestaties van sporters. Volgens de coaches is discipline de belangrijkste succesfactor voor het afronden van een opleiding.

## **3.4 Toekomst**

Hoofdlijn van CTO Amsterdam is: door op de ingeslagen weg. Opzet, omvang en werkwijze van CTO Amsterdam voldoen uitstekend, verwachtingen worden ingelost. Er zijn geen grote koerswijzigingen nodig. Verdere kwaliteitsverbetering, finetunen op onderdelen en nog effectiever gaan werken zijn nu aan de orde.

### **Aandachtspunten**

Enkele belangrijke aandachtspunten voor de komende periode zijn:

- Hoe kan het CTO de ambities waarmaken in tijden van bezuiniging? Inzet is de weg vervolgen met gelijkblijvende middelen, inclusief behoud en gedegen verantwoording van inzet van subsidies.
- Aandachtspunt is het faseverschil in beleidscycli. NOC\*NSF opereert in kalenderjaren, 1 december hebben de bonden pas formeel uitsluitel over financiering 2013 en verder. De afspraken tussen deelnemende bonden en CTO gaan echter over schooljaren (augustus 2012-

juli 2013). Zelfs eerder, want per 1 mei inschrijving sporters, half augustus woningtoewijzing en september start programma. Dat vraagt van bonden om een voorinvestering en het nemen van financiële risico's.

- Afstemming met onderwijs is niet altijd optimaal. Afspraken op bestuurlijk niveau zijn vooral bij de grotere onderwijsinstellingen geen garantie voor flexibiliteit op de werkvloer.
- Het zou goed zijn om meer inzicht te krijgen in de cijfers van de sporters, zodat op tijd kan worden ingegrepen in overleg met de sporter en de school en daarmee te voorkomen dat sporters op school uitvallen.
- De langstudeerdersregeling beïnvloedt sporters ten aanzien van hun studiekeuze en motivatie. Geldboetes schrikken met name af omdat veel sporters financieel weinig speelruimte hebben. Sporters opperen zelf mogelijkheden als het volgen van hoorcolleges via internet en stagelopen tijdens de vakanties.
- Een specifiek aandachtspunt is de sociaal-maatschappelijke begeleiding van sporters: de overgang van gezin naar intensief sporten in combinatie met zelfstandig wonen en studeren in Amsterdam is groot. *“Er gaat een wereld voor ze open.”* Daarmee kunnen omgaan vraagt mentale groei, eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid. Gedegen begeleiding op dat vlak is essentieel.
- De coaches vinden dat het niveau van clubcoaches verhoogd moet worden. De beste coaches zouden ingezet moeten worden bij de jongste sporters. *“Dat wat we binnen het CTO doet moeten we ook uitdragen naar de clubs. Bij de clubs is soms nog weerstand tegen de CTO-coaches omdat ze denken dat we talenten weghalen bij de clubs.”* Dat gaat nu beter doordat er meer met coaches van clubs wordt samengewerkt.
- De mentale begeleiding kan volgens de coaches beter. Er moet meer aandacht zijn voor hoe je met de druk omgaat en met de combinatie sport en alles daar omheen. Daarover zouden sporters met elkaar kennis en ervaringen moeten uitwisselen.

### **Ambities**

De komende jaren ligt de nadruk op uitbouwen en versterken van de huidige aanpak. Nader gespecificeerd komt dat tot uiting in de volgende ambities:

- Kwaliteitsverbetering van bestaande programma's: de huidige omvang en capaciteit in termen van aantal bonden, programma's en sporters is op dit moment uitstekend werkbaar. Uitbreiding in kwantitatieve zin ligt niet voor de hand. Dat conflicteert wellicht met de nieuwe sportagenda op het vlak van opnemen van nieuwe programma's op het CTO. Vervanging betekent ook beëindigen van nu aangesloten programma's. Dat is in theorie denkbaar, maar in de praktijk een uiterst delicate kwestie.
- CTO Amsterdam gaat inzetten op versterken van multidisciplinaire ondersteuning van de sporter (onder andere coaching, fysiek, voeding, mentaal, onderwijs). Er wordt ingezet op één multidisciplinair team en op intensievere samenwerking en afstemming tussen coaches en experts door middel van onder andere intervisie, thematische uitwisseling en een digitaal dossier (Athletic Logic samen met andere CTO's).
- Inzet op versterking van de afstemming met onderwijs: een van de onderwijscoördinatoren oppert de mogelijkheid voor direct overleg tussen vertegenwoordigers van sport en onderwijs, bijvoorbeeld accountmanagers, coaches en studiebegeleiders. Op de HvA is in opdracht van het CvB een onderzoek gestart naar de mogelijkheden om een gevarieerder en groter aantal topsportvriendelijke opleidingen te realiseren. Daarbij gaat het onder meer om het vergroten van flexibiliteit in het jaarrooster en jaarprogramma (onder andere mogelijkheden om te schuiven met blokken waarin aanwezigheidsverplichting hoog is en langere of kortere dagen te maken), studie/loopbaanbegeleiding sportminded, inhalen van toetsmomenten en digitalisering onderwijsprogramma met behoud van contactmomenten.
- CTO Amsterdam gaat de wetenschappelijke basis verder uitbouwen. De relatie met onderwijs in de zin van wetenschappelijk partnerschap is een speerpunt. In samenwerking met de Vrije

Universiteit (faculteit bewegingswetenschappen) en de Hogeschool van Amsterdam wordt ingezet op prestatiediagnostiek en toegepast wetenschappelijk onderzoek (denk aan fieldlabs en aanstellen embedded scientists).

- Inzet op versterken communicatie, uitventen maatschappelijke relevantie CTO's, toegevoegde waarde veel beter zichtbaar maken, lobby en uitventen successen, mede via intensiever gebruik van social media door en met sporters.
- Aanpak consolideren en toekomstbestendig maken: begeleiding door CTO is maatwerk op basis van prioriteiten coach en bond/programma. De inzet van financieringsstromen dient zorgvuldig verantwoord te kunnen worden. Uit een INK-analyse bleek dat de interne procedures van CTO Amsterdam daarvoor vastgelegd dienen te worden. Daar wordt nu aan gewerkt. Uitgangspunt is maatwerk op basis van een vaste inzet per bond naar rato van omvang programma en deelnemers (VWS), variabel deel op basis van prioriteiten (NOC\*NSF) en lokale randvoorwaarden en faciliteiten inclusief een post onvoorzien c.q. financiering 'op de achterhand'.

## 4 CTO Eindhoven

### 4.1 Aanpak

#### Lokale inbedding

Voordat het CTO er was, maakten een aantal bonden al gebruik van gemeentelijke accommodaties. Het plaatsen van het CTO onder de gemeente was daarom een logische keuze. Belangrijke drijfveren om in Eindhoven met een CTO te starten waren talentontwikkeling en het positioneren van de stad als topsportstad. Het CTO is gericht op de ontwikkeling van topsport. Het gemeentelijk sportbeleid richt zich daarnaast ook nadrukkelijk op het bevorderen van breedtesport. Doordat top- en breedtesport deels gebruik maken van dezelfde accommodaties kunnen zij elkaar versterken volgens de gemeente.

Voordat het CTO Eindhoven bestond verzorgde het Olympisch Netwerk Brabant (ONB) de begeleiding van sporttalenten en had samenwerkingsverbanden met onder meer woningcorporaties en fitnesscentra. Het CTO en ONB zijn belangrijke partners die in eerste instantie het CTO samen hebben opgebouwd. Nu is het CTO leidend en heeft eigen afspraken gemaakt met partners zoals onderwijsinstellingen, medische centra en woningbouwcorporaties. De kwaliteit en de expertise van het CTO is in de afgelopen jaren veel groter geworden dan die van het ONB. Dat is ook logisch want het budget is veel groter en de doelgroep (topsporters) is veel kleiner dan die van ONB (talenten in de regio). Tot op heden is de samenwerking met ONB erg goed. Twee medewerkers van ONB werken deels voor ONB en deels voor het CTO. Ook strategisch is de samenwerking van belang: *“Brabant is natuurlijk groter dan Eindhoven”*.

#### Juridische vormgeving

Het CTO Eindhoven is voor 100 procent onderdeel van de gemeente. Het CTO heeft een budget dat het zelfstandig kan beheren en waarover verantwoording moet worden afgelegd in de gemeentelijke cyclus. Uiteraard moet het CTO zich houden aan de wetgeving voor gemeenten, bijvoorbeeld wat betreft personeelsbeleid. In sommige gevallen zijn daar nadelen aan verbonden. Een voorbeeld daarvan is het in dienst nemen van personeel. Vanwege het tijdelijk karakter van de subsidie kunnen experts geen vast contract krijgen. Volgens de regelgeving moet dat wel na drie (jaar) tijdelijke contracten. De experts zijn daarom in dienst van Sportservice Noord-Brabant (waar ook het Olympisch Netwerk Brabant onderdeel van is) en werken op detachingsbasis voor het CTO. Vanwege de hierboven genoemde personele consequenties en vanwege sponsormogelijkheden doet zich volgens ons de vraag voor welke juridische vormgeving mogelijkheden biedt voor verzelfstandiging met behoud van lokale verbindingen.

#### Samenwerking

Zoals hiervoor al genoemd zijn de gemeente en ONB belangrijke partners voor CTO Eindhoven. Andere organisaties waarmee het CTO samenwerkingsrelaties heeft zijn onder meer NOC\*NSF, VWS, de bij het CTO aangesloten sportbonden en de provincie Brabant. Andere samenwerkingspartners zijn onderwijsorganisaties, woningbouwcorporaties en medische instellingen in Eindhoven en Den Bosch (zie paragraaf 4.2).

Volgens CTO Eindhoven zit de kracht van de CTO's in de gezamenlijkheid van de vier CTO's die er nu in Nederland zijn. Daarvoor is het nodig dat NOC\*NSF duidelijke richtlijnen geeft, met voldoende eigen vrijheid en verantwoordelijkheid voor de CTO's. Door dergelijke richtlijnen kunnen de CTO's werken aan het uitvoeren van landelijk beleid (de top-10 ambitie). Ook wordt oneigenlijke concurrentie tussen de CTO's voorkomen. Inmiddels heeft NOC\*NSF de regierol goed opgepakt.

De samenwerking met de sportbonden is goed, al zit er veel verschil in de manier en/of het niveau van samenwerken. Zeker bij de opstart van het CTO was het verschil tussen de bonden/programma's groot. Aan de ene kant waren er bonden die al “*van wereldniveau*” waren en aan de andere kant bonden “*waar bijna alles vanaf de grond moest worden opgebouwd*”. De ervaren bonden zagen in eerste instantie minder meerwaarde in het CTO dan de minder ervaren bonden. In de loop der tijd is de betrokkenheid van de CTO-experts bij alle bonden groter geworden en zien alle bonden (coaches) de voordelen.

### Financiering

Momenteel komen alle middelen van CTO Eindhoven uit landelijke bronnen:

- VWS en NOC\*NSF zijn de financiers van de jaarlijkse reguliere geldstroom (jaarlijkse subsidie VWS € 374.006,= en NOC\*NSF € 121.734,=);
- subsidie van VWS voor de periode 2011-2012 voor intensivering medische zorg (€ 209.650,=);
- subsidie van VWS voor intensivering onderwijs in de periode 2011-2012 (€ 402.649,=).

Tot en met 2011 kreeg CTO Eindhoven jaarlijks een subsidie van € 200.000,= van de gemeente.

De belangrijkste kostenposten van de reguliere geldstroom zijn experts, organisatie (personeel), accommodaties, onderwijs en huisvesting. De aanvullende subsidies worden ingezet conform het doel ervan.

## 4.2 Proces

### Clustering en bundeling van voorzieningen

Sinds de start van het CTO in Eindhoven is de clustering en bundeling van voorzieningen voor sporten, wonen en onderwijs goed van de grond gekomen. Alle voorzieningen bevinden zich in de directe nabijheid van elkaar, er zijn samenwerkingsafspraken met onderwijsorganisaties en woningbouwcorporaties en experts worden CTO-breed ingezet. Alle betrokkenen zijn ervan overtuigd dat clustering en bundeling “*de juiste weg is om als klein land de top 10-ambitie vorm te geven.*”

#### *Sportaccommodaties*

Het CTO heeft geen directe verhuurrol als het gaat om de trainingsaccommodaties. Veel accommodaties zijn van de gemeente en het CTO probeert (ook gemeentelijk) de beschikbaarheid en de kwaliteit CTO-waardig te maken. De afspraken over huur worden door de sportbonden rechtstreeks gemaakt met de eigenaren van de accommodaties. De ligging van de accommodaties is geweldig. De capaciteit en de kwaliteit van de accommodaties verschilt per sport. Zo is de accommodatie voor zwemmen “*van wereldniveau*” en voldoet de turnaccommodatie aan alle wensen van de coach en sporters. Andere sporten “*groeien uit hun jasje*”. Volgens de coach is de dojo bijvoorbeeld te klein om op topniveau te kunnen trainen met het huidige aantal CTO-judoka's.

Los van de sportaccommodaties is er een aantal wensen rondom de accommodatie dat door alle betrokkenen gedeeld wordt.

- Spreekkamers voor de experts: omdat zij vaak vertrouwelijke informatie bespreken met sporters is het niet handig om in het CTO-kantoor te overleggen. Nu gaat tijd verloren met het zoeken naar een overlegruimte. Een vaste ruimte voor experts bevordert ook de vindbaarheid voor sporters, ze kunnen dan sneller binnenlopen met een vraag.
- Een rustruimte voor de sporters en een eetzaal met kookruimte.

#### *Onderwijs*

Het CTO heeft convenanten gesloten met twee vo-scholen (een in Eindhoven en een in Den Bosch), met twee ROC's (een in Eindhoven en een in Den Bosch) en met het hbo en wo (Eindhoven).

Leerlingen in het vmbo en de onderbouw van het vmbo volgen in Eindhoven onderwijs in een reguliere klas. Vanwege een aangepaste planning en vrijstellingen is dit onderwijs flexibel voor topsporters. In de bovenbouw van het havo en vwo zitten de CTO-leerlingen in een gezamenlijke 'topsportklas'. Deze leerlingen volgen geen klassikaal onderwijs, maar volgen ieder hun eigen planning die is opgenomen in de elektronische leeromgeving (elo). In de elo zijn ook presentaties en filmpjes opgenomen met uitleg. Voor vragen kunnen leerlingen terecht bij een vakdocent per vak (zowel via mail in de elo als live). Dit onderwijsmodel is sinds dit jaar ingevoerd na overleg met Heerenveen. Sinds kort zijn de vo-scholen van de vier CTO's bezig om via Wikiwijs een digitaal platform in te richten waarbij de scholen gebruik kunnen maken van elkaars digitaal lesmateriaal. Op het mbo zitten de CTO-sporters in reguliere klassen. Dat werkt volgens de topsportcoördinator van het ROC beter dan bij elkaar in dezelfde klas. Elke leerling krijgt individuele begeleiding van de topsportcoördinator of zijn collega. Sinds dit schooljaar is daar voldoende formatie voor beschikbaar en wordt geïnvesteerd in "*actief regelen van zaken aan de voorkant*", bijvoorbeeld door een zorgvuldige intake, afstemmen jaarplanningen sport en onderwijs en afstemmen rooster op sportactiviteiten. Voorheen was het vaak "*blussen van brandjes achteraf*". Op het hbo en de universiteit maken sporters vaak zelf afspraken met de coördinator van hun opleiding.

Door de ervaring binnen CTO en de daarbij aangesloten onderwijsinstellingen en de investeringen van VWS ziet het CTO wel degelijk dat er stappen gemaakt worden en dat er groei zit in de afstemming tussen topsport en onderwijs. "*Echter, daar onderwijs naast het sportprogramma de meest belastende activiteit is, is er nog veel winst te halen!*" De afgelopen jaren is de aansluiting tussen topsport en onderwijs een zorgenkindje geweest. De sporters nemen deel aan een fulltime sportprogramma en volgen daarnaast onderwijs. Doordat de scholen niet maximaal flexibel zijn in hun rooster, kan de benodigde hoeveelheid trainingstijd niet gehaald worden. De problemen doen zich het sterkst voor in het vo, in het mbo minder en in het hbo en wo nog minder. Hiervoor zijn meerdere redenen. In het vo zijn de aantallen sporters groter waardoor van de scholen meer gevraagd wordt aan capaciteit voor individuele begeleiding. Verder zijn de sporters in het ho en wo ouder en wordt verwacht dat zij meer dingen zelf kunnen regelen. Bovendien zijn er vanaf 18 jaar minder wettelijke verplichtingen voor het volgen van onderwijs.

Voor een succesvolle combinatie van sport en onderwijs is volgens betrokkenen de motivatie van de sporter, zijn ouders en zijn coach minstens zo belangrijk als de structuur van de school. Omdat de combinatie topsport en onderwijs zwaar is, is het van belang dat sporters kiezen voor een studie waar hun belangstelling naar uitgaat, dat zij op de juiste momenten hulpvragen stellen aan CTO-experts en op school en dat zij ondersteund worden door hun ouders, coach en studie-intermediair van het CTO.

Tot slot wijzen de betrokkenen erop dat er enkele wettelijke regelingen zijn, die niet altijd gunstig zijn voor de combinatie van topsport met onderwijs:

- de urennorm in het voortgezet onderwijs
- het addendum voor de urennorm in het mbo is nog niet definitief
- de langstudeerdersregeling in het hbo en wo.

#### *Wonen*

Het CTO heeft een samenwerkingsovereenkomst met vijf corporaties (twee in Eindhoven en drie in Den Bosch). De samenwerking verloopt goed, maar er is een beperkt aantal huizen beschikbaar in de nabijheid van de sportaccommodaties, waardoor er vaak een (te) lange periode zit tussen het moment van vraag en van aanbod. In principe zijn er drie huisvestingsvormen voor de CTO-sporters:

- begeleid wonen: meerdere sporters wonen gezamenlijk in een huis en periodiek komt er een begeleider langs;
- zelfstandig wonen: vergelijkbaar aan de vorige vorm, maar dan zonder begeleiding;

- gastgezin: het is lastig om gastgezinnen te vinden en daar goede afspraken mee te maken; deze woonvorm komt daarom maar in beperkte mate voor.

### **Financiële efficiëntie**

De clustering en bundeling van voorzieningen brengt volgens de CTO-manager voordelen met zich mee vanuit financiële efficiëntie. Experts kunnen bijvoorbeeld aangesteld worden voor meerdere programma's. Ook afspraken met onderwijsorganisaties, medische instellingen en woningbouwcorporaties worden CTO-breed gemaakt, hetgeen efficiënter is dan afspraken per programma of sportbond. In dit verband heeft de satellietlocatie in Den Bosch een aparte positie. Vanuit sportief oogpunt en wat betreft uitstraling heeft participatie van de turnbond op de satellietlocatie zeker meerwaarde volgens de CTO-manager. Vanuit organisatorisch oogpunt is een satellietlocatie niet het meest voor de hand liggend; veel zaken moeten twee keer geregeld worden (functioneert bijna vergelijkbaar als een NTC).

### **Kennisdeling**

Binnen het CTO Eindhoven en tussen de CTO's is op meerdere manieren sprake van kennisdeling. Deze kennisdeling heeft niet altijd een structureel karakter.

- Sommige programma's zijn aan meerdere CTO's verbonden. De betrokkenen pakken veel zaken gezamenlijk op.
- De experts op het CTO werken voor meerdere programma's.
- Op landelijk niveau is in beperkte mate sprake van kennisuitwisseling tussen de experts bijvoorbeeld op landelijke congressen.
- Per programma is er op CTO-niveau multidisciplinair overleg waarbij meerdere experts betrokken zijn om op die manier elkaars expertise te versterken.
- De CTO-managers wisselen onderling kennis en ervaringen uit. Het gaat daarbij zeker ook om allerlei praktische zaken.

### **Gecoördineerde inzet experts**

Binnen het CTO werken verschillende experts: fysiotherapeuten, voedingsdeskundige, mental coach, lifestylecoach en studie-intermediair. Het voordeel van het CTO-concept is dat de experts voor alle sporters en dus voor meerdere programma's werken. Op die manier kan een hogere kwaliteit worden geboden dan wanneer elk programma een eigen expert heeft en de kennis versnipperd is. Verder werkt het CTO Eindhoven samen met twee medische instellingen en met een aantal zogenaamde fieldlabs, die zich richten op de vernieuwing en verbetering van de sport via technologisch onderzoek.

Het werken binnen een CTO betekent dat coaches aan meer zaken aandacht moeten besteden dan voorheen. *"Je bent niet langer alleen coach, maar ook manager"*. Coaches moeten ervoor zorgen dat de expertise van alle experts goed op elkaar is afgestemd en bij elkaar komt, zodat de sporters er optimaal van kunnen profiteren. *"Communicatie tussen coach en experts is belangrijk, de coach wordt eigenlijk manager van het expertteam."* Voor de sporters is dit absoluut een verbetering. Zowel de CTO-manager als een aantal coaches en experts geven aan dat niet alle coaches op dit moment allemaal echte managers zijn. Daardoor kan de samenwerking tussen coach en experts in sommige gevallen nog verbeterd worden.

### **Topsportklimaat**

Op het CTO Eindhoven is volgens de betrokkenen een mooie mix van getalenteerde sporters en programma's. Bij de meeste programma's heerst een goed topsportklimaat, waar alles in het teken staat van de sporter en zijn prestaties. Per programma vormen de sporters een eenheid, op CTO-niveau is dat veel minder het geval. Volgens de coaches en de CTO-manager moet dit nog groeien. Tot op heden heeft het CTO nog nauwelijks geïnvesteerd in de profilering naar de 'buitenwereld'. Alles heeft de afgelopen jaren in het teken gestaan van faciliteiten voor de sporter. De coach en de sporter



moeten aan den lijve ondervinden dat er iets aan het programma is toegevoegd door het CTO; de fysiotherapeut, de fysieke trainer en de voedingsdeskundigen moeten op de trainingsvloer aanwezig zijn. De ambitie om het imago “Eindhoven als topsportstad” op de kaart te zetten is hierdoor nog niet gerealiseerd.

### 4.3 Resultaten

#### Combineren van sport, onderwijs en wonen

CTO-manager, coaches, experts en sporters zijn het erover eens dat het CTO een grote stap voorwaarts is in vergelijking met de situatie toen er nog geen CTO was. Het CTO maakt het mogelijk dat sporters kunnen trainen en onderwijs volgen in hun directe woonomgeving. Hoewel zowel het CTO als de betrokken onderwijsorganisaties stappen hebben gezet om de afstemming tussen topsport en onderwijs te realiseren zijn er op dit punt volgens de betrokken nog steeds verbeteringen wenselijk. *“Het onderwijs is voor topsport, zeker op het hoogste niveau, nog niet individueel genoeg.”*

#### Sportieve prestaties

Het CTO biedt volgens alle betrokkenen een professionele infrastructuur voor sporters, zowel wat betreft accommodaties als wat betreft professionele begeleiding. Volgens hen is het echter niet mogelijk om een percentage van het succes van sporters toe te schrijven aan het CTO en een ander deel aan bijvoorbeeld de bond. Met andere woorden, wat betreft resultaten in termen van sportieve prestaties en bijdrage aan de top 10-ambitie is het lastig om te spreken van een causaal verband of om de bijdrage van het CTO los te zien van andere invloeden. Het CTO bestaat in feite pas kort gezien de hoeveelheid trainingssuren die nodig zijn om een medaille te kunnen halen op een WK of Olympische spelen.

#### Onderwijsprestaties

Bij de start van de CTO's is onderschat hoe zwaar de combinatie van een fulltime sportprogramma, het volgen van onderwijs en het zelfstandig wonen kan zijn. Hierdoor vallen de prestaties van sporters in een aantal gevallen tegen, met name bij heel jonge sporters. De oorzaak hiervan is gelegen in een combinatie van factoren:

- de combinatie van topsport en onderwijs is zwaar;
- sporters die nieuw zijn op het CTO moeten wennen aan een nieuwe omgeving en vaak ook aan zelfstandig wonen;
- plaatsing van leerlingen op het juiste niveau is lastig: *“leerlingen moeten als het ware iets over hebben om het onderwijs op een bepaald niveau te kunnen halen, anders is onderwijs op een niveau lager wellicht een betere optie”*.

Het CTO en de topsportcoördinatoren van de onderwijsinstellingen werken gezamenlijk aan pro-actieve oplossingen om de afstemming tussen sport en onderwijs te verbeteren.

### 4.4 Toekomst

#### Aandachtspunten voor CTO Eindhoven

De CTO-manager geeft aan dat het van belang is om successen te vieren. Het CTO Eindhoven is vanaf de grond opgebouwd en er is al veel bereikt. Dat neemt niet weg dat er een aantal aandachtspunten zijn voor het CTO:

- Afstemming met onderwijs: het CTO en de onderwijsinstellingen zijn al druk aan de slag om gezamenlijk de afstemming pro-actief te verbeteren, bijvoorbeeld door het verbeteren van de intake en het vooraf afstemmen van sport- en onderwijsplanning. Verder wil het CTO graag samen met andere CTO's nadenken over creatieve oplossingen voor bestaande wet- en

- regelgeving en gaat de vo-school samen met andere vo-scholen die aan een CTO verbonden zijn werken aan de digitalisering van lesmateriaal.
- Huisvesting voor jonge sporters: vanwege de beperkte beschikbaarheid van gastgezinnen wonen sporters nu al op zeer jonge leeftijd met beperkte begeleiding zelfstandig. Voorstellen in dit verband zijn gastgezinnen of een 'sportinternaat'.
  - Managementvaardigheden van een deel van coaches: coaches moeten ervoor zorgen dat de expertise van alle experts goed op elkaar is afgestemd en bij elkaar komt, zodat de sporters er optimaal van kunnen profiteren.
  - Juridische vormgeving: onderzoeken welke juridische vormgeving mogelijkheden biedt voor een vorm van verzelfstandiging met behoud van lokale verbindingen.
  - Kwaliteit van een aantal trainingsaccommodaties moet nog verbeteren voor het bedrijven van topsport.

### Ambities en wensen

- Profileren van het CTO Eindhoven naar de 'buitenwereld': de accommodaties in Eindhoven zijn gemaakt voor breedtesport en worden nu ook gebruikt voor topsport. Daardoor is er qua uitstraling nog veel te winnen (bijvoorbeeld in vergelijking met Papendal dat echt gemaakt is voor topsport en dat ook uitstraalt). De CTO-manager ziet mogelijkheden (bijvoorbeeld een campus), maar realiseert zich ook dat er compromissen gesloten moeten worden en dat wellicht niet alle ambities daardoor haalbaar zijn.
- Het CTO Eindhoven ziet graag dat er nog een bond met een sterk programma zich aansluit.
- De CTO-manager zou graag zien dat alle gelden die beschikbaar zijn voor topsport naar de CTO's gaan en niet naar bijvoorbeeld de bonden of de scholen. Door deze bundeling kan krachtiger gestuurd worden en efficiënter worden gewerkt. Ook zijn er dan, mede door de bundeling van expertise, meer mogelijkheden voor innovatie. Het CTO kan hierdoor meer regie voeren over kwantiteit en kwaliteit van de faciliteiten.
- CTO-accommodatie: betrokkenen willen graag een vaste ruimte voor overleg tussen experts en sporters en voor gezamenlijke pauze/rusttijd en eten/koken.

Naast ambities voor het 'eigen' CTO hebben de betrokkenen ook een aantal suggesties gedaan voor het functioneren van CTO's in meer algemene zin en op langere termijn.

- Aangezien centralisatie van voorzieningen de meeste kansrijke weg is voor de top 10-ambitie zou NOC\*NSF daar meer op kunnen sturen. Bonden die zich met hun topsportprogramma's niet aansluiten bij een CTO (of NTC) zouden minder of geen geld kunnen krijgen. Het uitgangspunt dat alleen fulltime programma's zich aan mogen sluiten bij een CTO moet gehandhaafd blijven.
- Om de overgang van sporten in verenigingsverband naar topsport te verkleinen zouden CTO's meer samen kunnen werken met RTC's.
- Op de lange termijn is het zogenaamde Spaanse model van een high performance centrum (HPC) volgens een paar betrokkenen wellicht een optie. Bij een dergelijk HPC speelt de bond geen directe rol meer. De bond levert af, krijgt geld en het talent gaat verder in het HPC. *"Met dit Spaanse model ben je af van de wispelturigheid van de bonden en is continuïteit verzekerd."*

## 5 CTO Heerenveen

### 5.1 Aanpak

#### Lokale inbedding

Het CTO Heerenveen is voortgekomen uit de topsportactiviteiten die in Heerenveen al plaatsvonden rond met name turnen en schaatsen. In 2006-2007 is al een aangepast onderwijsconcept voor topsporters ontwikkeld. In 2008 is het aantal sporten/bonden dat gebruik maakte van de bestaande voorzieningen verder uitgebreid en in 2009 is het CTO Heerenveen formeel geaccrediteerd. Het CTO is vervolgens een stichting geworden, die inmiddels als aparte entiteit valt onder de Stichting Topsport Noord. Topsport Noord richt zich op talentontwikkeling in de drie noordelijke provincies, onder meer door het opzetten van RTC's (Regionale Trainingscentra) voor talenten in de regio. De kennis die wordt opgedaan binnen het CTO wordt gedeeld in de regio via de infrastructuur van de RTC's. Door de koppeling van het CTO Heerenveen en Topsport Noord gaan topsport en talentontwikkeling hand in hand. Dat is in de eerste plaats goed voor de aanwas van topsporters. Ook blijkt het voor lokale subsidieverstrekkers en sponsors goed dat er één aanspreekpunt is voor topsport en talentontwikkeling. De manager en de coaches onderstrepen nadrukkelijk het belang van de koppeling tussen het CTO en talentontwikkeling, omdat ze merken dat de afstand tussen topsport en breedtesport/talentontwikkeling is toegenomen door de oprichting van het CTO. Veel middelen, aandacht en talent vloeien nu richting het CTO (met name bij 'vroegrijpe' sporten als turnen). Voor de aanwas van talent is het belangrijk dat de clubs een sterke positie hebben en houden.

#### Juridische vormgeving

Een belangrijke reden voor de organisatie van het CTO als stichting is de neutrale positie die dat met zich meebrengt ten opzichte van bonden, clubs in de regio, bedrijven, gemeenten, etc. Ook is het om administratieve redenen efficiënt en functioneel om een stichting te zijn: middelen verwateren niet met die van bijvoorbeeld een gemeente, dus is altijd duidelijk hoeveel geld er binnenkomt en hoeveel eruit gaat. Ook is de transparantie groot, wat het CTO een betrouwbare partner maakt.

#### Samenwerkingspartners

De CTO-manager vindt de samenwerking met de andere CTO's, het ministerie van VWS en NOC\*NSF goed en steeds beter gestructureerd, mede dankzij het feit dat dit vanuit één centraal punt wordt gecoördineerd (NOC\*NSF). De organisaties hebben een goede, professionele band. Ook werkt het CTO Heerenveen op landelijk niveau samen met onderwijsorganisaties zoals de HBO-Raad, LOOT-organisaties en het ministerie van OCW. Hiermee wordt beoogd om goede afspraken te maken over onderwijs aan topsporters en breed draagvlak te verwerven voor het onderwijsconcept dat in Heerenveen is ontwikkeld.

De gemeente Heerenveen is een goede partner van het CTO. De financiële armslag van de gemeente is weliswaar beperkt omdat het een kleine gemeente betreft, maar de deze schaalgrootte heeft ook voordelen: *“De burgemeester en wethouder ken je persoonlijk. Je nodigt ze uit voor een kop koffie en vraagt of ze willen meedenken. Dat kan hier nog.”* De gemeente toont veel betrokkenheid en verleent waar mogelijk haar medewerking en steun. Reden daarvoor is onder meer dat de gemeente zich graag wil profileren als sportstad. Ook is het CTO een 'grote klant' in een kleine stad als Heerenveen: sporters wonen en leven er en het CTO neemt er veel diensten af.

De CTO-manager signaleert een toenemende interesse van het lokale bedrijfsleven voor het CTO. Ook voor SC Heerenveen (BVO) is het CTO een steeds interessantere partner, vooral vanwege de snelle ontwikkeling in kwaliteit van met name specialistische begeleiding bij het CTO. De voetbalclub

is voor het CTO een waardevol commercieel en sportief partner met veel inhoudelijke kennis, een groot commercieel netwerk en veel ervaring op gebied van sportmarketing.

### **Financiering**

Het budget van CTO Heerenveen is uit de volgende bronnen afkomstig:

- jaarlijkse subsidie van VWS (€381.717,=) en NOC\*NSF (€124.244,=);
- subsidie van VWS voor de periode 2011-2012 voor intensivering medische zorg (€248.850,=);
- subsidie van VWS voor intensivering onderwijs in de periode 2011-2013 (€392.053,=);
- jaarlijkse subsidie van lokale overheden: A7-gemeenten en provincie (€100.000,=);
- diverse sponsors (ongeveer €50.000).

Daarnaast dragen moederbedrijven Sportstad Heerenveen en Thialf bij in de vorm van korting op de accommodatie (normaal 80 euro per uur, CTO betaalt 20).

De grootste kostenposten zijn het onderwijs, de accommodaties en de specialistische begeleiding. Volgens de manager zijn op dit CTO relatief dure sporten gevestigd: de accommodaties (met name zomersport), materialen en ook de schoonmaak (van turnhal en -materialen) zijn duur. Van het totale budget gaat 20 procent naar het 'sportersfonds': de sporters kunnen hier een beroep op doen als ze bijvoorbeeld nieuwe materialen moeten aanschaffen, extra begeleiding willen, enzovoort. Elke sporter mag gemiddeld 1.200 euro per jaar aan dergelijke zaken besteden (waarbij de sporters die zelf meer verdienen, minder aanspraak mogen maken op middelen uit het sportersfonds).

## **5.2 Proces**

### **Clustering en bundeling van voorzieningen**

De clustering en bundeling van voorzieningen voor topsporters heeft in Heerenveen in de afgelopen jaren steeds meer vorm gekregen. Het CTO biedt goed uitgeruste trainingsaccommodaties, hoogstaande (para)medische begeleiding en maatschappelijke begeleiding (mental coaching, lifestylecoaching). Ook de woonvoorzieningen, maaltijdvoorzieningen en (afstemming met) het onderwijs worden centraal georganiseerd. Verder werkt het CTO Heerenveen samen met onderzoekers van de universiteiten van Groningen en Twente, die meewerken aan het optimaliseren van de sportprestaties (schaatsen en turnen) door middel van innosportlabs.

#### *Sportaccommodaties*

De trainingslocaties van turnen, judo en het 25-meterbad van zwemmen zijn gevestigd onder één dak (Sportstad Heerenveen, grenzend aan Abe Lenstra Stadion). Schaatsen, shorttrack en inline skating vinden plaats in Thialf. Ook is er een satellietlocatie voor het zwemmen (50-meterbad) in Drachten.

Betrokkenen zijn in het algemeen tevreden over de sportaccommodaties. Toch zijn er verbeteringen mogelijk. In alle disciplines wordt de beschikbaarheid van de accommodaties als belangrijkste verbeterpunt genoemd. De accommodaties zijn weliswaar genoeg uren beschikbaar, maar trainingstijden zijn weinig flexibel omdat ook andere groepen sporters van deze accommodaties gebruik maken (amateurverenigingen, recreatieve gebruikers, scholen). Dit is niet ideaal: men vindt dat accommodaties op dit allerhoogste niveau eigenlijk altijd voor de topsporters toegankelijk zouden moeten zijn. Verder vinden de coaches dat sommige accommodaties kwalitatief beter zouden kunnen. In zowel de judo- als de zwemaccommodatie vinden de coaches het klimaatsysteem niet optimaal. Ook missen ze hier een ruimte voor krachttraining en fysiotherapie direct bij de trainingsruimte. Verder ziet de zwemcoach het als een nadeel dat de sporters naar Drachten moeten om te trainen in het wedstrijdbad. Hierdoor moeten sporters toch nog meer reizen dan wenselijk is. De manager onderstreept echter de meerwaarde van deze satellietvestiging ten opzichte van een zelfstandig NTC.

Nu profiteren de zwemmers immers van alle voordelen van het CTO, alleen reizen ze een kwartier om bij de trainingsaccommodatie te komen.

### Onderwijs

Loot-onderwijs voldoet niet aan de eisen van het CTO. Daarom heeft het CTO samen met de Lootschool en een mbo-instelling een nieuw, flexibel onderwijsconcept ontwikkeld: de Talenten-academie. Uitgangspunt is dat het onderwijs zo min mogelijk plaats- en tijdgebonden moet zijn. De Talentenacademie is onderdeel van de Lootschool en in eerste instantie gericht op het behalen van de startkwalificatie (havo, vwo of vmbo + mbo 2). Sporters van 12 tot 24 zitten in een aparte klas, waar ze onder begeleiding van een studietoestel (aangesteld door en betaald via het CTO) in hun eigen tempo werken aan hun individuele leertraject. Ze richten zich in dit individuele traject uitsluitend op de kerndoelen/examennormen. Samen met de studietoestel bepalen ze wanneer ze op school aanwezig zijn, aan welke vakken ze op welk moment werken en wanneer ze toetsen of examens maken. Sporters maken toetsen op het moment dat ze er zelf klaar voor zijn. Eindexamens mogen over meerdere jaren worden gespreid. Eén van de sporters vertelt: *“Ik ervaar geen hoge werkdruk. Doordat ik zelf de regie heb, is het redelijk ontspannen werken.”* Volgens betrokkenen wordt er op de Talentenacademie gedisciplineerd en efficiënt gewerkt. Aldus een sporter: *“Een verschil met gewoon onderwijs is dat hier echt doorgewerkt wordt. Gezelligheid moet je buiten school zoeken.”* Het meeste huiswerk maken de sporters op school, waardoor ze thuis kunnen rusten. De rol van de studietoestel is belangrijk: die geeft ‘eerste hulp’ bij het studieprogramma, schakelt vakdocenten in als er meer instructie nodig is en begeleidt de sporters op afstand als ze een periode in het buitenland zijn.

Betrokkenen bij het CTO zijn zeer tevreden over deze vorm van onderwijs. Voor mbo-studenten zijn de ervaringen weliswaar wisselender dan voor vo-leerlingen, omdat de aard van de opleiding en bijbehorende stageverplichtingen hier ook een rol spelen. Ook voor mbo functioneert het systeem echter steeds beter. Een nadeel is dat het een kostbaar systeem is (gemiddeld 1,6 fte ondersteuning op 30 leerlingen). De Talentacademie onderzoekt hoe de begeleiding efficiënter kan. Samenwerking met andere (Loot)scholen biedt kansen, vooral bij het ontwikkelen van aangepaste leermaterialen.

De samenwerking met hbo en wo verloopt moeizamer. Het is moeilijker om met deze instellingen afspraken te maken. Hiervoor zijn meerdere verklaringen:

- De geografische afstand tussen het CTO en deze instellingen is relatief groot.
- Hbo en wo hebben andere belangen dan het CTO. Voor het CTO is de sport leidend. Voor het hoger onderwijs geldt in principe dat de opleiding centraal staat (je *mag* studeren, het *hoeft* niet).
- Binnen het hoger onderwijs zijn opleidingen in hoge mate autonoom. Het is daardoor moeilijk om centraal afspraken te maken met deze instellingen.

Het CTO werkt op verschillende manieren aan betere, structurele afstemming met hbo- en wo-instellingen. Zo bestaat het plan om één specifieke hbo-opleiding (gedeeltelijk) op het CTO te organiseren. Verder liggen er kansen in het gebruik van digitale hulpmiddelen. De CTO-manager ziet hiervan goede voorbeelden: *“Australische en Canadese sporters die een jaar lang op het CTO meetrainen, kunnen via internet gewoon hun colleges volgen. Nederlandse universiteiten hebben die mogelijkheid niet.”*

Een belangrijk (nieuw) knelpunt is de langstudeerboete. Men onderzoekt of er een ‘potje’ kan worden gevormd waar sporters aanspraak op kunnen maken als ze in de problemen komen. Maar dat is een noodgreep. Alle betrokkenen zeggen: *“Voor de topsport is dit een ramp.”*

### Wonen

De jongste sporters wonen in Heerenveen (of directe omgeving) in gastgezinnen. Het CTO treedt op als tussenpersoon tussen het gastgezin en de ouders van de sporters. Sporters van 15 tot 17 jaar zijn gehuisvest in Serviceflat Oranjewoud. Dit is een woonvoorziening voor ouderen, waar een aantal

appartementen geschikt is gemaakt als woonruimte voor topsporters. Het CTO is hier de hoofdhuurder en wijst de appartementen toe aan sporters. De sporters wonen op hun eigen kamer, in het gezelschap van de andere sporters en onder begeleiding van de lifestylecoaches van het CTO. Ook is er een gezamenlijke ruimte, waar ze elke avond een warme maaltijd kunnen gebruiken. De volwassen topsporters wonen in (of nabij) Heerenveen in een eigen (huur)woning. Ook kunnen zij een woning delen met twee of meer personen. Het CTO kan hierin bemiddelen.

### **Financiële efficiëntie**

De manager geeft aan dat de clustering en bundeling van voorzieningen voordelen met zich meebrengt in termen van financiële efficiëntie. Er is nu bijvoorbeeld één fysiotherapeut voor vier sporten. En zo is er ook één krachtrainer, één sportpsycholoog, één sportmasseur, enzovoort. Het CTO heeft deze begeleiders in dienst of huurt ze in voor een vast aantal uren per week. Dat is goedkoper (minimaal 20 procent, zo blijkt volgens de manager) dan wanneer de programma's deze begeleiders zelf in dienst hebben of inhuren. Daarnaast is er een efficiëntieslag gemaakt waar het gaat om het gebruik van de accommodaties en faciliteiten zoals de krachtrainingshal of de sportmassagevoorzieningen: doordat deze door meer programma's gebruikt worden, worden ze nu optimaal benut (in plaats van slechts een paar uur per dag).

### **Kennisdeling**

In de afgelopen jaren is de afstemming tussen de verschillende specialismen verbeterd en vindt steeds meer kruisbestuiving plaats. Volgens diverse betrokkenen is daardoor een kwaliteitsslag gemaakt in de specialistische begeleiding van de sporters. Niet alleen werken begeleiders intensiever met topsporters, ze brengen ook kennis over van de ene naar de andere discipline. Dat komt de eigen deskundigheid en de kwaliteit van de diensten ten goede.

Er zijn weliswaar korte lijnen tussen de begeleiders en coaches onderling en met elkaar, maar overlegvormen zijn niet allemaal even structureel. Nog niet binnen alle disciplines wordt structureel multidisciplinair overleg gevoerd (zie ook hieronder onder 'gecoördineerde inzet van experts'). Ook tussen de coaches vindt in CTO-verband nog geen structurele samenwerking plaats (wel via programma's van NOC\*NSF). De coaches denken wel dat meer structurele interdisciplinaire samenwerking in de toekomst waardevol kan zijn, maar hechten eraan om eerst intern tot een goede structuur te komen.

Afstemming met de bonden is volgens betrokkenen een belangrijk punt van aandacht. Volgens de coaches zou het voor de eenheid en de integrale aanpak goed zijn als de bonden een aantal functies overdragen aan het CTO. De manager wijst er juist op dat het is belangrijk dat CTO *niet* alles overneemt van de bonden; ook de bonden moeten nog een duidelijke rol hebben. Hoe dan ook is (meer) duidelijkheid over de taakverdeling gewenst.

### **Gecoördineerde inzet van experts**

De integratie van de diverse begeleidingsvormen in de begeleidingstrajecten van de sporters is nog niet in alle programma's even vergaand gerealiseerd. In sommige programma's is intussen sprake van een gestandaardiseerde methode voor diagnostiek, doorverwijzing en evaluatie en is er een duidelijke overlegstructuur tussen de experts en coaches onderling en met elkaar. Bij andere programma's moet deze structuur nog beter vorm krijgen.

### **Topsportklimaat**

Coaches en experts zijn het erover eens dat de CTO-vorming heeft geleid tot een hoogwaardiger topsportklimaat. Dat komt doordat de besten altijd bij de besten zitten, 2x per dag, 6x per week. Ook het feit dat sporters van verschillende disciplines samenleven, draagt daaraan bij. Manager, coaches en experts zijn het erover eens: "*Deze formule is gewoon goud.*" Ze denken dat de topsportcultuur in

Heerenveen erbij gebaat is dat er alleen individuele sporten gevestigd zijn. Daardoor is elk individu sterk gefocust op de eigen prestaties. Wel zijn er op dit punt nog verschillen tussen de disciplines.

De manager merkt dat het topsportklimaat dat heerst binnen het CTO niet alleen de sporters beïnvloedt. Ook experts en andere medewerkers van het CTO zijn constant bezig om zich te verbeteren. *“De cultuur die we hier hebben, gáát resultaat opleveren. Dat kan niet anders.”* De begeleiders beamen dat het heel motiverend is om te werken in een omgeving waarin iedereen streeft naar het hoogst haalbare. Aldus een van de fysiotherapeuten: *“Je bent hier omgeven door mensen die het maximale willen. Dat motiveert.”*

## 5.3 Resultaten

### Combineren van sport, onderwijs en wonen

Sport, onderwijs en wonen is binnen dit CTO voor de meeste sporters goed te combineren. De reistijd voor de sporters is geminimaliseerd, waardoor zij tussendoor meer rust kunnen nemen. Dat geldt volgens de verschillende betrokkenen vooral voor de sporters die onderwijs volgen op de Talentenacademie, omdat hun onderwijsprogramma helemaal is aangepast aan de sport. Ook zijn de afstanden tussen woonvoorzieningen, sportaccommodaties en de Talentenacademie klein. Voor sporters die hoger onderwijs volgen, is de combinatie met de sport vaak nog wat ingewikkelder.

### Sportieve prestaties

De coaches geven expliciet aan: *“Door de clustering van voorzieningen binnen het CTO kunnen coaches en sporters zich meer richten op de topsport en dit resulteert in een beter sportklimaat en betere sportprestaties.”* Een expert voegt daaraan toe: *“De CTO-organisatie weet steeds beter wat er nodig is voor het leveren van topprestaties en kan daar ook steeds beter op inspelen.”* De CTO-manager wijst erop dat de prestaties binnen bijna alle programma's beter zijn dan voorheen en daardoor ook waardevol in het kader van de top 10-ambitie. Ook geeft hij aan dat er binnen het CTO minder sporters uitvallen dan voorheen.

### Onderwijsprestaties

Noch de studiecoach, noch de sportcoaches denken dat sporters inleveren op hun studieresultaten vanwege de topsport. Volgens de studiecoach weegt de cultuur die heerst binnen het CTO (ambitie, motivatie, discipline, doelgerichtheid) in de meeste gevallen op tegen het aantal uur onderwijs dat een sporter mist vanwege training of wedstrijden. Wel doen de sporters vaak wat langer over hun opleiding. In dat kader is de boete die wordt ingevoerd voor langstudeerders een heel zorgwekkende ontwikkeling: die dwarsboomt de mogelijkheid om een studie over een langere periode te spreiden.

## 5.4 Toekomst

### Ambities

De ambitie van het CTO ligt vooral in verdere verhoging van de kwaliteit, niet zozeer in uitbreiding van het aantal bonden. Wel zou men de reeds aangesloten bonden meer programma's willen laten aanbieden: bijvoorbeeld kunstrijden (KNSB). Heerenveen zou dan het centrum kunnen worden voor alle wintersporten. Ook een combinatie met turnen, kunstrijden en synchroonzwemmen zou passend zijn: deze disciplines passen qua karakter en type sporter goed bij elkaar. Men zou jonge talenten dan breder kunnen opleiden, zodat een overstap naar een andere discipline tot de mogelijkheden behoort. Dat kan mogelijk ook verlies van talenten opvangen.

Waar het gaat om de kwaliteit van voorzieningen is de basishouding bij alle betrokkenen dat alle elementen bij wijze van spreken 'oneindig' voor verbetering vatbaar zijn. *“Het gaat om faciliteren op het allerhoogste niveau.”* Een expert vertelt: *“Het CTO is een organisatie die nooit stil wil blijven staan. Je merkt dat steeds wordt gezocht naar mogelijkheden om - binnen bestaande kaders - nóg beter te worden.”* Tot het ideaalplaatje behoort onder meer 100 procent beschikbaarheid van sportaccommodaties. Ook blijft men zoeken naar nog sterkere combinaties tussen wonen, studeren en training.

### **Aandachtspunten**

Buiten het feit dat continu op alle fronten naar verbetering wordt gestreefd, zijn de volgende aandachtspunten door de geïnterviewde betrokkenen expliciet genoemd.

#### *Training*

- De kwaliteit van enkele accommodaties is voor verbetering vatbaar (zwembad, dojo).
- Binnen een aantal programma's moet de integratie van de diverse specialisten in het begeleidingstraject van de sporters nog meer vorm krijgen.
- Er is (in elk geval binnen een aantal programma's) nog meer winst te behalen op het vlak van kennisdeling tussen de verschillende betrokken specialisten en sporten.

#### *Onderwijs*

- De samenwerking met hbo en wo (en in mindere mate mbo) moet beter.
- Alle betrokkenen vrezen grote problemen als gevolg van de langstudeerboete. Samen met NOC\*NSF topsport wordt hiervoor breed aandacht gevraagd.
- Coaches willen dat er (nog) meer aandacht komt voor maatschappelijke begeleiding (schoolloopbaan en overstap school-werk), ook na afloop van de sportcarrière.

#### *Algemeen*

- De coaches vinden dat CTO voor sporters kosteloos zou moeten zijn. Nu betalen sporters nog vaak contributie en een bedrag voor huisvesting en eten. Het CTO draagt wel bij, maar men vindt dat de financiële drempel voor sporters nog lager zou moeten worden.
- De kwaliteit van wonen en maaltijdvoorziening bij het begeleid wonen zijn nog voor verbetering vatbaar. Men ziet kansen in afspraken met een hotelketen in Heerenveen.
- Meer duidelijkheid over de taakverdeling tussen het CTO en de bonden is gewenst.
- Meerdere betrokkenen wijzen op het belang van de continuïteit in begeleiding van de sporters. De huidige begrotingscycli bieden niet altijd voldoende ruimte om plannen te maken voor de lange termijn.
- Er moet voldoende aandacht zijn en blijven voor talentontwikkeling. Het is belangrijk dat de sportclubs een sterke positie behouden, zodat ze kunnen blijven zorgen voor de aanwas van nieuw talent.



## 6 CTO Papendal

### 6.1 Aanpak

#### Lokale inbedding

CTO Papendal biedt faciliteiten en voorzieningen gebundeld op één locatie. De centrale visie is dat voor een optimaal sportklimaat alle voorzieningen gebundeld op één locatie moeten worden aangeboden. Continu is het CTO bezig faciliteiten te verbeteren (bijvoorbeeld ontwikkelingen op het gebied van voeding) en samenwerking met de onderwijskolom te intensiveren en verbeteren. In haar ontwikkeling spiegelt het CTO zich aan het buitenland.

Het CTO is intensief bezig geweest met de inbedding in de regio door het creëren van draagvlak bij gemeente en andere partijen in de regio. CTO Papendal staat nu veel hoger op de agenda en het netvlies van de gemeente. Het Olympisch Netwerk in Gelderland heeft een relatief kleine functie voor het CTO. Van oudsher is er weinig samenwerking vanuit CTO met Olympisch Netwerk. Steeds meer echter zijn er onderlinge verbanden met de verschillende partijen in de regio, niet alleen het Olympisch Netwerk, maar ook met de Gelderse Sport Federatie, etc. Zij vertegenwoordigen samen de belangen van de Regio Gelderland, en daarmee ook de provincie.

Experts hebben specialistische contacten: fysiotherapeuten bijvoorbeeld met regionale ziekenhuizen, studie-intermediair met onderwijsinstellingen en lifeskillcoach<sup>5</sup> met de sportpsycholoog.

#### Juridische vormgeving

CTO papendal is voortgekomen uit twee afdelingen van NOC\*NSF en is nu bezig met onderzoek naar verzelfstandiging. Het CTO heeft ongeveer 10 fte aan staf. Veel faciliteiten en voorzieningen zijn in eigen beheer.

#### Samenwerking

##### *Samenwerking met andere CTO's*

Samenwerking met andere CTO's is niet heel intensief. Op onderdelen is er sprake van samenwerking, bijvoorbeeld bij het atletenmanagementsysteem en bij lifeskillcoaching, veelal op meer informele basis. Binnen het samenwerkingsplatform brengt CTO Papendal meer dan dat zij haalt. Er is weinig contact tussen de coaches van de CTO's. Het coachoverleg ervaren coaches als prettig.

##### *Relatie met NTC's*

Er is een beperkte samenwerking met de NTC's. De samenwerking bestaat uit contacten via platformbijeenkomsten. De beperkte samenwerking wordt veroorzaakt door grote verschillen in problematieken: NTC's zijn veel kleinschaliger en kennen daarom andere dynamiek.

##### *Relatie met NOC\*NSF en VWS*

Tot voor de accreditatie in 2009 was het CTO gehuisvest in het kantoor van NOC\*NSF. In begin had dit voordelen. Zo konden snel stappen worden gemaakt in de ontwikkeling. Nu heeft het CTO behoefte aan meer vrijheid van handelen, bijvoorbeeld bij de sponsorwerving. Onder andere om deze reden is CTO Papendal bezig met een verzelfstandigingsproces. Dit proces lijkt in 2012 afgerond te kunnen worden. Zelfstandigheid geeft het CTO meer vrijheid om twee redenen:

1. bij de zoektocht naar sponsoring;
2. een objectieve benadering van alle CTO's, scheiding van beleidsmaker en beleidsuitvoerder.

---

<sup>5</sup> Op andere CTO's aangeduid als lifestylecoach.

Het CTO is daarnaast verhuisd van het gebouw van NOC\*NSF naar kantoren bij de sportaccommodaties. Hierdoor lopen coaches makkelijker bij het CTO binnen.

VWS is subsidiegever en betrokken bij beslissingen. Informatie vanuit het CTO is voeding voor het beleid van VWS.

### **Financiering**

Het budget van CTO Papendal is uit de volgende bronnen afkomstig:

- jaarlijkse subsidie van VWS (€731.480,=) en NOC\*NSF (€238.088,=);
- subsidie van VWS voor de periode 2011-2012 voor intensivering medische zorg (€485.00,=);
- subsidie van VWS voor intensivering onderwijs in de periode 2011-2013 (€328.477,=).

Daarnaast investeren gemeente en provincie in diverse projecten.

De beschikbare middelen worden ingezet voor organisatie, coördinatie, communicatie en Athletic Logic (30% van de subsidie), voor de programma's in fysieke training, medische voorziening, sociaal-maatschappelijke begeleiding, studie-intermediair, trainingskosten en materialen (30% van de subsidie) en voor onderwijs, voeding, voedingsdeskundige, vervoer en mentale begeleiding (40% van de subsidie).

## **6.2 Proces**

### **Clustering en bundeling van voorzieningen**

Op CTO Papendal zijn alle voorzieningen gecentreerd op ca. 90 ha. Clustering wordt door alle respondenten gezien als de grote toegevoegde waarde van het CTO. Voor de sporters is de clustering de kern van het succes. Sinds de oprichting van het CTO zijn hierin ook grote stappen gemaakt:

- verbeterde voorzieningen, faciliteiten en accommodaties;
- betere afstemming met onderwijs;
- inzetten van expertgebieden waardoor bonden en programma's zich op inhoud kunnen richten;
- structureel overleg tussen experts;
- multidisciplinaire (tussen sporten en tussen experts) kennisdeling (formeel en informeel);
- opleiding van talenten.

#### *Sportaccommodaties*

Sporters, coaches en experts zijn over het algemeen tevreden over de sportaccommodaties. Voor sommige sporten, zoals geweschietsen en handboogschieten zijn er nog wel wensen ter verbetering. Sporters zijn vooral tevreden over de krachttraining. Algemeen is er de wens dat faciliteiten, onder andere behandelkamers voor fysiotherapie, dichterbij de sportaccommodaties komen.

#### *Onderwijs*

Onderwijs wordt deels op Papendal verzorgd in het onderwijsgebouw, maar veel sporters gaan buiten het terrein naar school of de opleiding. Het CTO investeert op verschillende manieren in het onderwijs voor de sporter:

- een taxidienst;
- het opvullen van tussenuren van de topsportstudenten door extra docenten in te zetten;
- de ontwikkeling van maatwerkopleidingen in samenwerking met de onderwijspartners.

In de huidige procedure heeft de studie-intermediair een kennismakingsgesprek met alle sporters die binnenkomen. Daarna gaat de sporter zelf op gesprek bij de opleiding, maar binnenkort zal daar standaard ook de studie-intermediair bij aanwezig zijn om zo een meer individuele aanpak per sporter te creëren. Sporters ervaren een goede ondersteuning en begeleiding tijdens het voortgezet onderwijs, maar dit vangnet verdwijnt volgens hen direct op het moment van overgang naar het hoger

onderwijs. Die overgang zou wel wat geleidelijker en begeleid mogen gaan. In de ervaring van het CTO-management is het CTO-vangnet in alle gevallen hetzelfde, maar zit het grote verschil in het vangnet van de hbo- en wo-instellingen. Dat is vaak niet goed en geregeld onder de maat. Sporters geven aan ook veel zelf te kunnen regelen; dit is soms ook directer en gemakkelijker. Sporters houden rekening met de keuze van hun studie; geen studie met veel praktijk- of veldwerkuren. Voor het voortgezet onderwijs bestaat ook wel de wens om meer onderwijs te verzorgen op Papendal (kostenreductie in verband met taxidienst), maar tegelijkertijd roept het de vraag op of het goed is om deze kinderen uit de sociale omgeving van de school te halen waar ze ook leren om zich te handhaven en verantwoorden binnen de maatschappelijke context.

Met een aantal opleidingen heeft het CTO de afgelopen jaren een goede samenwerking ontwikkeld. Echter, dit is nog lang niet met alle opleidingen gelukt. Het CTO verwacht vanuit het onderwijs meer op maat gerichte programma's voor de sporters. Dat de sport voor deze studenten leidend is, is geen vanzelfsprekendheid binnen de onderwijskolom. Veel van de huidige OCW-maatregelen werken in het nadeel van de topsporter uit. Dit helpt de afstemming van onderwijs op de sporter niet. Scholen lijken huiverig om topsporters aan te nemen aangezien topsporters wellicht de scholen meer investering (geld) kosten dan reguliere leerlingen en studenten. Tegelijkertijd staat het CTO op het standpunt dat men misschien ook niet met alle opleidingen kan samenwerken. De coaches zien dat sporters soms worstelen met de combinatie sport en onderwijs en erkennen dat het zwaar is (in feite twee banen), maar zien ook de meerwaarde: *“De wrijving tussen sport en opleiding heeft ook positieve kanten. In de maatschappij is ook niet alles gericht op sport en wordt ook niet alles voor je geregeld. De spanning tussen sport en opleiding en het feit dat sporters hier zelf een oplossing voor moeten zoeken hoort ook bij het opgroeien”*.

#### *Wonen*

Wonen op Papendal is goed. Papendal biedt een beschermde omgeving met een goede kwaliteit kamers. Wonen in Het Dorp wordt ook als prettig ervaren door de oudere sporter die wat meer eigen verantwoordelijkheid wil. De restaurantvoorziening is voldoende. Men is bereid aan dieetwensen te voldoen, maar de prijs-kwaliteit verhouding van avondeten is volgens sporters scheef (te duur in verhouding tot de kwaliteit). Sporters verwachten veel van de toekomstige eigen voedselvoorziening vanuit de Arnhemhal.

#### **Financiële efficiëntie**

Het feit dat alle faciliteiten op één centrum liggen, zorgt ervoor dat integrale bedrijfsvoering mogelijk is. Er is sprake van kostenbesparing door de centralisatie van voorzieningen. Voorzieningen (materieel en personeel) zijn vanuit CTO beschikbaar voor meerdere programma's en worden hierdoor optimaal benut.

#### **Kennisdeling**

Het CTO zorgt samen met de bonden (coaches) en de begeleiders/experts voor een compleet vangnet voor de sporter. Het multidisciplinaire karakter van de samenwerking vergroot de aanwezige kennis en door de korte lijnen is snel schakelen mogelijk. Kennis vloeit gemakkelijk en er ontstaat uitwisseling en synergie in de kennis. Ook worden 'problemen' eerder gesignaleerd. Door de samenwerking met de experts, kan de coach zich steeds meer puur richten op de 'inhoud'. Op Papendal heeft iedere discipline een overlegstructuur waarbij coaches en experts samenkomen, informatie en kennis uitwisselen en afspraken maken. In het handboek van het CTO staat de procedure beschreven, maar per discipline wordt een afgestemde structuur bepaald. Infomeel en formeel is er op Papendal contact tussen coaches, sporters, en experts: de hele omgeving van kennisuitwisseling zorgt voor een topsportklimaat.

### *Gecoördineerde inzet experts*

Door inzet van experts wordt een compleet vangnet voor de sporter geboden. Door de benaderbaarheid van experts, zoals de lifeskillcoach, de studiecoach en de medische ondersteuning, kunnen sporters volgens de coaches ook even “*afstand nemen*” van de sport. De lifeskillcoach speelt een belangrijke rol voor de jonge talenten. Elke sporter ziet de lifeskillcoach gemiddeld één keer per vijf tot zes weken. De studie-intermediair ziet elke sporter die nog studeert regelmatig (gemiddeld één keer per zes weken). Leerlingen die een vervolgopleiding volgen boven startkwalificatieniveau worden meestal snel losgelaten (zij zijn zelfstandig genoeg). Tot en met het startkwalificatieniveau worden leerlingen meestal strakker begeleid door de studie-intermediair.

Door het multidisciplinaire karakter van de fysiotherapie (diverse disciplines en dus diversiteit aan blessures) wordt het kennisniveau verhoogd. De samenwerking tussen coaches en experts wordt steeds beter en coaches zien nu steeds meer de meerwaarde van de experts. Kritisch zijn drie sporters over de fysiotherapie (“*onvoldoende ervaring en ze hebben het erg druk waardoor je niet buiten de gereserveerde om kunt komen*”) en lifeskillcoach (“*zou wel wat strakker mogen*”). Er is per discipline een overlegstructuur opgesteld (overleg tussen experts en sportcoaches). Daarnaast is er ook veel ad hoc contact tussen experts en coaches.

### **Topsportklimaat**

Papendal biedt volgens alle respondenten een topsportklimaat. Het CTO faciliteert de topsportambitie. Dit doet zij door het aanbieden van voorzieningen en het bundelen van kennis. Continue is het CTO bezig begeleiding te verbeteren (bijvoorbeeld ontwikkelingen op het gebied van voeding) en samenwerking met de onderwijskolom te intensiveren en verbeteren. Door sporters is het als volgt verwoord: “*Alles wordt voor je geregeld, terwijl je thuis alles zelf zou moeten regelen en afstemmen en je eigen programma moeten maken. Je bent iedere dag bezig met je sport: ontwikkelt jezelf sneller. Alle kennis is aanwezig: beste coaches, beste begeleiding. Er heerst een topsportklimaat: je bent hier tussen allemaal topsporters: dat motiveert, daagt uit; thuis ben je de beste tussen de recreanten. Bovendien scheelt het reistijd voor sporter en coach.*”

## **6.3 Resultaten**

### **Combineren van sport, onderwijs en wonen**

CTO Papendal is er volgens alle respondenten in geslaagd de training, het wonen en het onderwijs zo op elkaar af te stemmen dat de sporters deze zeer goed kunnen combineren. Sporters zijn op Papendal in staat (bijna) optimaal te trainen, zeker ten opzichte van de situatie bij een bond. Zoals een van de sporters het zei: “*Beter kan je het in Nederland niet krijgen.*” Vrijwel alle faciliteiten en voorzieningen zijn beschikbaar en van een goed niveau. Verdere optimalisering is echter mogelijk en daar wordt ook aan gewerkt, bijvoorbeeld in de verbetering van de sportruimtes, locatie van de fysioruimtes (bij sportruimte zijn behandelkamers gewenst) en ‘luxe’ voorzieningen, zoals sauna en zwembad voor herstel en ontspanning.

Sporters en coaches zijn zeer te spreken over de clustering van training van de eigen sport en andere trainingsfaciliteiten zoals de krachttraining en (medische) begeleiding. Hierdoor kan per sporter een goed afgestemd trainingsprogramma worden opgesteld. Teamsporters op Papendal sporten vaak ook bij een club. De afstemming tussen de coach en de clubs verloopt niet altijd soepel. Coaches hebben weinig invloed op trainingsprogramma van de clubs; clubs zien de programma's op Papendal als een instituut waar alles wordt bepaald. Coaches vinden het geen taak van het CTO om hier een rol in te spelen.

Sporters worden medisch en maatschappelijk goed begeleid en ondersteund. Maatschappelijke begeleiding zoals de lifeskillcoach en de studie-intermediair nemen de sporters en coaches veel werk uit handen, waardoor zij zich optimaal op de sport kunnen concentreren.

De afstemming met het onderwijs dient verder te worden verbeterd. Met een aantal opleidingen is al veel bereikt: goede samenwerking en afstemming tussen sport en studie, bijvoorbeeld met een school uit het voortgezet onderwijs. Echter met veel opleidingen is de afstemming nog moeizaam. Scholen en opleidingen lijken niet topsport minded en weinig bereid om aanpassingen te doen en uitzonderingen te realiseren voor topsporters. De HAN heeft in samenwerking met het CTO de opleiding fysiotherapie op Papendal opgezet.

Resultaten laten zich vooral zien door groei in het aantal sporters en het niveau van de sporters. De groei hangt af van de keuzes en de continuïteit die een bond laat zien in het beleid gericht op de topsportambitie, waarbij wordt gewerkt met dezelfde coaches. Steeds meer programma's zijn tevreden over uitstroom. Steeds meer sporters gaan naar de Olympische selecties of naar buitenlandse clubs. Uitval van sporters wordt tegengegaan door aandacht vanuit het CTO voor de kwaliteit van de instroom en door het inwonen van sporters op Papendal, waar zij niet worden blootgesteld aan verleidingen vanuit de thuissituatie.

### **Sportieve prestaties**

CTO Papendal laat de volgende sportieve prestaties zien:

- Groei in de breedte (meer topsporters en de kwaliteit van topsporters is hoger).
- Op de Olympische Spelen 2012 moeten de eerste sportieve prestaties blijken, maar voor het CTO zijn de Olympische Spelen 2016 de eerste echte graadmeter. Het is nu te snel om al in Londen resultaten te zien.
- Het aantal sporters van CTO Papendal dat naar de Olympische Spelen in Londen gaat is groter dan het aantal dat naar Beijing ging.
- Het aantal topsportprogramma's is toegenomen.
- Verbintenis met ook niet-fulltime programma's.
- Meer sporters naar buitenlandse clubs (indicator voor sportieve prestaties).
- Flinke groei van het aantal paralympische programma's. Zal verder toenemen als de paralympische sporters goede resultaten boeken in 2012.

### **Onderwijsprestaties**

Over het algemeen bestaat de indruk dat de sporters in staat zijn hun studie met de topsport te combineren. Door motivatie en talent weten de sporters ook binnen hun studie goede prestaties te halen. De onderwijsresultaten in het voortgezet onderwijs illustreren dit. Afgelopen studie jaren kennen de volgende slagingspercentages:

- 2009-2010: vmbo, havo 100 procent, vwo 67 procent (=4 van de 6 sporters)
- 2010-2011: vmbo en havo 100 procent, vwo 83 procent (=5 van de 6 sporters)

De inschatting van betrokkenen is dat de langstudeerdersregeling negatieve invloed zal hebben op de sportprestaties of de onderwijsprestaties (voortijdige uitval of niet starten met studie), hoewel de sporters gelaten de regeling, en dus mogelijke boetes, lijken te accepteren.

## 6.4 Toekomst

### Aandachtspunten

Hoewel de faciliteiten, voorzieningen en begeleiding over het algemeen positief worden beoordeeld, zijn er ook enkele aandachtspunten te noemen.

- Sporters en coaches wensen behandelruimtes voor fysiotherapie bij sportruimtes. Sporters ervaren de fysiotherapie niet altijd beschikbaar (hebben het te druk) en het kennisniveau (gecompliceerde blessures) soms onvoldoende.
- Ten aanzien van het onderwijs ervaren de sporters het vangnet voor talenten op het voortgezet onderwijs als compleet, terwijl zij in mindere mate een vangnet ervaren wanneer de sporter naar het hoger onderwijs gaat. Sporters pleiten ervoor deze overgang geleidelijker te laten verlopen. Het CTO-management hoopt op een veranderende opstelling vanuit het hoger onderwijs ten aanzien van de relatie onderwijs en topsport.
- De samenwerking met de onderwijsinstellingen vraagt verder aandacht. Met een groot aantal opleidingen, vooral in het hoger onderwijs, is de afstemming niet optimaal en moeilijk vorm te geven. Het CTO balanceert tussen een keuze om enerzijds de keuze voor de sporters in het aantal opleidingen te beperken tot die opleidingen waarmee goede afspraken zijn gemaakt en anderzijds de wens de sporter te kunnen laten kiezen uit een breder pallet van opleidingen.
- Alle partijen zien problemen ontstaan in verband met de langstudeerdersregeling. Het CTO wil in samenwerking met NOC\*NSF Topsport een financieel fonds op zetten om sporters die de dupe worden van deze regeling te ondersteunen.
- Coaches willen graag een verdere verbetering van het coachesoverleg (van structureel 2x per jaar naar 4x per jaar) en meer ruimtes voor overleg.
- De koppeling tussen wetenschap en praktijk is een belangrijk aandachtspunt voor het CTO en coaches. Men wil meer wetenschappelijke ondersteuning op de programma's en meer gebruik van wetenschappelijke inzichten (innolab, Athletic Logic).
- Ten aanzien van de financiering wijst het CTO op de lastige situatie in het borgen van middelen voor de langere termijn. Het rijk hanteert een tijdshorizon van vier jaar en rijksmiddelen worden alleen voor deze tijdsspanne gegarandeerd. Voor grote bedrijfseconomische investeringen heeft het CTO echter een dekking nodig van gemiddeld tien jaar. Het CTO onderzoekt hoe financiële zekerheid voor de langere termijn kan worden bevorderd.
- Het CTO wil daarnaast voor de toekomst een betere spreiding van inkomsten. Het CTO wil niet te afhankelijk zijn van financiering vanuit VWS, omdat de hoogte van deze ondersteuning voor de toekomst als onzeker wordt ervaren. Het CTO wil de financiële risico's beter spreiden en zoekt daarom samenwerking met gemeente, provincie en het bedrijfsleven.

### Ambities

Respondenten staan niet onwelwillend tegenover het idee van één CTO voor Nederland. Het feit dat er in een land als Nederland vier van dergelijke centra zijn, leidt tot versnippering van kennis. Bovendien is bundeling van middelen en sporters (een grotere massa) nodig om een aantal belangrijke investeringen te kunnen doen, zoals het ontwikkelen van maatwerk opleidingen. De vraag is of op meerdere plekken een landelijk programma moet draaien (bijvoorbeeld zwemmen op drie CTO's). Vaak is deze verdeling niet rationeel, maar historisch gegroeid. Volgens coaches en technisch directeur kunnen de voordelen van een samenvoeging zijn:

- nog meer kennisopbouw over sport, maar ook over opvoeding;
- het ontwikkelen van betere talentenprogramma's;
- meer experts, op meer expertgebieden;
- meer mogelijkheden voor intern opleiden (schaalvoordelen);
- binnenhalen van meer sporters, ook jongeren en senioren, die samen sporten met de talenten.

Het CTO Papendal heeft de volgende ambities ten aanzien van de groei van het centrum. Groei ambieert het CTO vooral in meer sporters en niet in het binnenhalen van meer bonden of programma's. Het gaat hierbij niet alleen om meer talentensporters, maar ook meer seniorenporters. Dit zou onder andere kunnen door te stimuleren dat de landelijke seniorenteams meer incidentele trainingskampen en oefenwedstrijden op Papendal gaan organiseren. Daarnaast wil het CTO zorgen voor groei van onderop (vanaf 15 jaar) door het opzetten van een regionaal talentencentrum in samenwerking met de provincie. De verwachting is dat het aantal sporters de komende periode sterk zal toenemen (structureel, maar ook voor incidentele activiteiten). Het vervolmaken van de bestaande faciliteiten past hierbij.

## 7 Landelijk beeld aanpak, procesopbrengsten en resultaten

In dit hoofdstuk presenteren we de uitkomsten van de overall analyse op landelijk niveau. We combineren de gegevens uit de cases (zie voorgaande hoofdstukken) met de uitkomsten van de documentenanalyse, de interviews op landelijk niveau (NOC\*NSF) en de enquêtes onder sporters en CTO-bonden en niet-CTO-bonden (zie ook bijlage 2). We gaan achtereenvolgens in op de aanpak van CTO's, de procesopbrengsten en resultaten bij sporters. We sluiten af met conclusies waarmee we de eerste hoofdvraag van het onderzoek beantwoorden, te weten: hoe functioneren de CTO's momenteel in termen van bereik en effectiviteit?

### 7.1 Aanpak CTO's

De voorgeschiedenis van de vier CTO's is divers evenals de lengte van de aanlooperperiode. Vanaf het moment van accreditatie in 2009 zijn ze min of meer gelijk opgetrokken. We stellen vast dat alle vier de CTO's zich sindsdien voorspoedig hebben ontwikkeld. Op hoofdlijnen hebben ze dezelfde doelstellingen, maar omvang, werkwijze, lokale inbedding en juridische vormgeving verschillen.

#### Capaciteit, bonden en programma's

De huidige omvang van de CTO's verschilt aanzienlijk. Papendal is met 222 sporters en 29 programma's twee keer zo groot als Eindhoven en Heerenveen, Amsterdam bekleedt met 169 sporters een middenpositie. Over de optimale capaciteit in termen van aantal CTO's, aangesloten bonden, programma's en sporters zijn de meningen verdeeld. Overheersende opvatting is dat de bestaande CTO's geconsolideerd dienen te worden. Een aanzienlijk deel van de respondenten is van mening dat het aantal aangesloten sporters en wellicht ook het aantal programma's en bonden op termijn kan worden uitgebreid. Een deel van de bonden die momenteel niet zijn aangesloten bij een CTO denkt erover na om zich in de toekomst met een of meer van hun programma's aan te sluiten bij een CTO. Ook meer paralympische programma's kunnen zich aansluiten bij een CTO. De eisen aan paralympische programma's voor deelname aan CTO zijn gelijk aan die voor de andere programma's. Aangezien de paralympische programma's in veel gevallen minder geprofessionaliseerd zijn dan de overige programma's is het aantal bij een CTO aangesloten programma's nu nog relatief klein. Daarnaast wordt geopperd dat enkele programma's in het licht van de top-10 ambitie minder relevant zijn dan andere, die momenteel nog geen aansluiting bij een CTO hebben. Uitbreiding dan wel inperking van het aantal CTO's tenslotte is volgens een deel van de bonden en gesprekspartners denkbaar, maar nog niet aan de orde.

De zogenaamde satellietlocaties nemen een aparte positie in. Of een dergelijke locatie grotendeels onderdeel uitmaakt van het CTO dan wel min of meer functioneert als een Nationaal Topsport Centrum (NTC) hangt samen met de afstand tot het CTO. Als deze afstand groot is, is het vanuit organisatorisch oogpunt niet handig omdat veel zaken apart geregeld moeten worden. De satellietlocatie functioneert daarmee als het ware als een NTC. Achteraf gezien zijn satellietlocaties niet volgens iedereen een gelukkige keuze. Gesprekspartners geven aan dat er bij het eventueel fysiek samenvoegen van de satellieten met de CTO's voor gewaakt moet worden dat de hoogwaardige kwaliteit behouden blijft.

#### Lokale inbedding

De lokale inbedding van de CTO's varieert. De belangrijkste verschillen betreffen de decentrale aanpak van Amsterdam versus de concentratie van voorzieningen op (nagenoeg) één locatie in Heerenveen, Eindhoven en Papendal. Daarnaast verschillen de relaties met de organisaties in de



onderwijskolom en met de lokale overheid. De samenwerking binnen CTO's met bonden, coaches, experts en huisvesters is over het algemeen op een vergelijkbare manier georganiseerd.

### **Juridische vormgeving**

De CTO's verschillen op dit punt, variërend van volledig onderdeel van de gemeente tot zelfstandige juridische entiteit. Laatstgenoemde variant is populair en lijkt de meeste voordelen en vrije speelruimte te bieden. De vraag naar de meest geschikte juridische vormgeving wint aan belang omdat er gezocht wordt naar mogelijkheden om meer middelen te genereren, bijvoorbeeld door een gezamenlijke sponsorpropositie. Een stichting heeft in dit verband andere mogelijkheden dan een gemeentelijke organisatie. Aandachtspunt zijn ook mogelijke tegenstrijdige commerciële belangen tussen bijvoorbeeld NOC\*NSF en de CTO's.

### **Landelijke en regionale samenwerkingsrelaties**

#### *CTO's onderling*

Tot op heden waren de bijeenkomsten van het CTO-platform niet alleen voor de CTO's, maar ook voor de NTC's. Binnenkort wordt geëxperimenteerd met aparte bijeenkomsten voor CTO's en voor NTC's. In eerste instantie was NOC\*NSF sturend bij de bijeenkomsten van het CTO-platform. Geleidelijk aan krijgen de CTO's meer inbreng en hebben de bijeenkomsten een meer inhoudelijk verdiepend karakter.

#### *Olympische netwerken*

De Olympische netwerken bestonden al voordat de CTO's er waren. Er zijn momenteel 13 Olympische netwerken: drie stedelijke (Amsterdam, Den Haag en Rotterdam) en tien provinciale netwerken. Met de komst van de CTO's is de functie van Olympische netwerken voor topsporters niet altijd helder. In eerste instantie hebben de CTO's gebruik gemaakt van de samenwerkingsverbanden van de Olympische netwerken. Zij konden niet alles overnemen want de doelgroep van de CTO's is beperkter dan die van de Olympische netwerken. Nu werken beide organisaties met een eigen database voor het beheer van de gegevens van hun talenten. Naar eigen zeggen zouden sommige CTO's zonder de Olympische netwerken kunnen, terwijl een ander CTO veel baat heeft bij de samenwerking met het Olympisch netwerk. Wel hebben de Olympische netwerken een rol als het gaat om begeleiding van talenten in de regio.

#### *NOC\*NSF en VWS*

De CTO's waren in eerste instantie een (klein) onderdeel van de infrastructuur, maar nemen een steeds prominentere plaats in. VWS beperkt haar beleid voor de CTO's tot hoofdlijnen en sluit daarbij zoveel mogelijk aan bij het beleid van NOC\*NSF. Tot op heden verloopt de samenwerking en afstemming prima. Een lastig punt is dat de beleidscycli van VWS en NOC\*NSF niet gelijk lopen. VWS is gebonden aan de kabinetsperioden en NOC\*NSF werkt in een vierjarige Olympische cyclus. Binnen deze cyclus werkt NOC\*NSF met kalenderjaren, terwijl afspraken tussen bonden en CTO's over schooljaren gaan. Aangezien dit verschil in beleidscycli vermoedelijk ook in de toekomst zal blijven bestaan, zullen CTO's en bonden daarop moeten anticiperen. In de gesprekken zijn daarvoor als mogelijkheden geopperd het nemen van enige financiële risico's en het 'aanboren' van aanvullende financieringsstromen.

#### *Clubs*

Afstemming met clubs is moeizaam, vooral daar waar het teamsporten betreft. Er is sprake van een delicaat evenwicht tussen clubs en CTO. Enerzijds hebben clubs soms de neiging om beste sporters 'vast te houden', anderzijds moet ervoor worden gewaakt dat teveel sporters van de clubs uitstromen naar een CTO omdat dat ten koste kan gaan van de clubcompetitie. Sommige bonden ervaren het

niveau van clubcoaches, training en begeleiding als onvoldoende. Er zijn onder andere klachten over sporters die als gevolg van overbelasting blessuregevoelig op een CTO instromen.

### Financiering

Het landelijke budget voor de CTO's wordt beschikbaar gesteld door VWS en NOC\*NSF (Lotto-gelden). Naast een jaarlijks budget stelt VWS in 2011 en 2012 aanvullende subsidies beschikbaar voor intensivering van medische zorg en van de afstemming met het onderwijs. Deze aanvullende subsidies voorzien in een grote behoefte. Verder krijgen de CTO's geld van de gemeente(n) en van zelf geworven financiers. Het totaalbudget varieert afhankelijk van de omvang van de CTO's. Verder zijn er lokale verschillen, bijvoorbeeld als het gaat om kortingen op de huur van accommodaties. Een deel van de financiering – bijvoorbeeld sponsoring en gemeentelijke subsidies – is niet structureel van aard. De belangrijkste kostenposten op de begroting zijn organisatie & personeel, experts, accommodaties, onderwijs en huisvesting.

## 7.2 Procesopbrengsten

### Clustering en bundeling van voorzieningen: sport, onderwijs en wonen

De beoogde combinatie van sport, onderwijs en wonen op één locatie of in één stad is door alle CTO's gerealiseerd. In de basis zijn de vier CTO's gelijk. Zij hebben dezelfde doelstellingen en op hoofdlijnen dezelfde werkwijze ten aanzien van de clustering van topsport, onderwijs en wonen. De omvang, invulling en aanpak van CTO's verschilt aanzienlijk, maar de gevolgen daarvan voor de procesopbrengsten lijken gering. Meest in het oog springend onderscheid wat betreft clustering is de decentrale opzet van Amsterdam. Daar waar de overige CTO's de voorzieningen op (nagenoeg) één locatie hebben geconcentreerd, wonen de sporters in Amsterdam op twee verschillende accommodaties en zijn ook de sportaccommodaties en voorzieningen verspreid over de stad. Organisatorisch heeft dat de consequentie dat er voor de contacten met de bonden een accountmanager per bond is aangesteld. In vergelijking met de overige CTO's, waar de CTO-manager deze contacten onderhoudt, is dat een extra laag. Toch lijkt er van versnippering geen sprake, ook hier oordelen sporters en coaches positief over afstemming, samenwerking en minimale reistijden. Een ander opvallend verschil is de wijze waarop Heerenveen de combinatie sport-onderwijs voor vo en mbo heeft vorm gegeven in de Talentenacademie. Dit flexibele onderwijsconcept is relatief kostbaar maar voorziet wel in individuele leertrajecten voor de sporters en een optimale afstemming op de trainingsprogramma's. Voor hbo- en wo-studenten is het beeld vergelijkbaar met de overige CTO's.

In de nu volgende tabellen zijn de opvattingen van sporters en bonden over de relevante CTO-aspecten weergegeven.

Tabel 7.1 Belang, beschikbaarheid en kwaliteit van CTO-aspecten volgens **sporters** (oordeel op een tienpuntsschaal)

aspect	belang	beschikbaarheid	kwaliteit
Onderwijsaanbod*	8,1	6,2	6,7
Afstemming trainingsprogramma en onderwijs*	8,3	6,7	6,8
Woonruimte	8,6	7,7	7,2
Minimale reistijd**	8,3	-	7,9
Fysieke training (krachttraining)	8,4	8,1	8,1
Paramedische begeleiding (fysiotherapie)	8,5	7,6	7,7
Massage	7,6	6,2	7,6
Sportmedische begeleiding	8,3	7,5	7,6
Voedingsbegeleiding	7,6	6,5	6,6

aspect	belang	beschikbaarheid	kwaliteit
Mentale begeleiding	7,3	6,8	7,1
Samenwerking coaches, begeleiders en sporters	8,4	-	7,1
Centrale maaltijdvoorziening	7,5	7,2	5,7
Sportaccommodaties	9,0	8,2	8,0
Krachttrainingsaccommodaties	8,6	8,2	8,3
Kleed- en herstelruimtes	7,1	7,1	6,7

\* Niet bij alle aspecten is letterlijk gevraagd naar de beschikbaarheid. Bij het onderwijsaanbod is gevraagd naar de keuzemogelijkheden en bij de afstemming trainingsprogramma en onderwijs naar de mogelijkheid om te combineren.

\*\* Hier is niet gevraagd naar de kwaliteit van de minimale reistijd, maar naar het oordeel over de reisafstand.

Tabel 7.2 Belang, beschikbaarheid en kwaliteit van CTO-aspecten volgens **bonden** (oordeel op een tienpuntsschaal)

aspect	belang	beschikbaarheid	kwaliteit
Onderwijsaanbod*	8,9	7,4	7,6
Afstemming trainingsprogramma en onderwijs**	8,4	-	7,0
Woonruimte	9,0	7,5	7,4
Minimale reistijd**	8,6	-	8,5
Fysieke training (krachttraining)	8,8	7,2	7,9
Paramedische begeleiding (fysiotherapie)	9,0	7,8	8,5
Massage	7,2	7,3	8,1
Sportmedische begeleiding	8,8	7,8	8,5
Voedingsbegeleiding	8,4	6,7	6,9
Mentale begeleiding	8,4	6,9	8,0
Samenwerking coaches, begeleiders en sporters	8,6	-	7,4
Centrale maaltijdvoorziening	7,4	7,6	7,1
Sportaccommodaties	9,4	7,8	7,7
Krachttrainingsaccommodaties	8,8	8,0	8,1
Kleed- en herstelruimtes	8,0	7,3	7,3
Werkplekken voor coaches	8,5	7,0	6,7

\* Hier is niet letterlijk gevraagd naar de beschikbaarheid, maar naar de keuzemogelijkheden.

\*\* Niet bij alle aspecten is letterlijk gevraagd naar de kwaliteit van het betreffende aspect. Bij afstemming trainingsprogramma en onderwijs is gevraagd naar de inspanningen van het CTO om de afstemming te realiseren en bij minimale reistijd is gevraagd naar het oordeel over de reisafstand.

De scores in de eerste kolom maken duidelijk dat alle genoemde aspecten van belang worden geacht. Wat de beschikbaarheid en kwaliteit betreft valt het in de eerste plaats op dat er geen onvoldoendes worden uitgedeeld. Zowel sporters als bonden oordelen gemiddeld genomen positief tot zeer positief. Er zijn in de scores enkele trends zichtbaar. De sportgerelateerde CTO-aspecten krijgen de hoogste waarderingen. Sporters zijn met name enthousiast over de beschikbaarheid en de kwaliteit van de sport- en trainingsaccommodaties en daarnaast ook over krachttraining, fysiotherapie en sportmedische begeleiding. De bonden onderschrijven dat, waarbij ze het belang en de kwaliteit van de begeleiding wat hoger inschatten dan de sporters. Wat betreft sportaccommodaties geven zij aan dat er nog ruimte is voor verbetering. De laagste scores bij de sporters betreffen het onderwijsaanbod, de kwaliteit daarvan en de mogelijkheden voor afstemming daarvan met de trainingsprogramma's. Daar valt wat hen betreft nog het meeste te winnen. Bonden zijn op dit punt iets minder kritisch. Ook de voedingsbegeleiding en de kwaliteit van de maaltijdvoorziening zijn voor verbetering vatbaar. Hetzelfde geldt voor de beschikbaarheid van mentale begeleiding. De bonden hechten hier nog meer belang aan dan de sporters. Wat woonruimte betreft wordt de reistijd als goed beoordeeld, de beschikbaarheid en kwaliteit van de woonruimte mogen wat sporters en bonden betreft nog beter.

De uitkomsten van de interviews op en rond de CTO's (zie voorgaande hoofdstukken) bevestigen dit beeld. Sporters en bonden zijn positief over de clustering, de beschikbaarheid en de kwaliteit van de voorzieningen. De grootste onvrede onder sporters betreft de afstemming met onderwijs. Daarnaast geven zij aan dat meer massage en begeleiding ten aanzien van voeding en lifestyle altijd welkom zijn. Ook de kwaliteit van de maaltijdvoorziening kan wat hen betreft echt beter. Ander aandachtspunt betreft de kosten van de huisvesting. Sommige woonruimtes zijn duurder dan andere en sporters kunnen die kosten soms moeilijk opbrengen. Terwijl sporters de neiging hebben om de verworvenheden van de CTO's min of meer als vanzelfsprekend te ervaren gaven met name de coaches in de gesprekken uitgesproken blijk van hun waardering. Ten opzichte van de periode voorafgaand aan de CTO-vorming constateren zij een wereld van verschil. Wat hen betreft hebben de sporters met de komst van de CTO's de mogelijkheden gekregen om hun talenten optimaal te ontplooien.

#### **Financiële efficiëntie**

Afgaande op de financiële gegevens die we van de CTO's kregen aangeleverd, lijkt de financiële huishouding op orde. Hier en daar is sprake van vervlechting van middelen, maar de inzet van budgetten is voor zover wij kunnen nagaan conform doelstellingen. Een voorbeeld daarvan is het direct waarneembare effect van de extra financiële impuls topsportmedische begeleiding.

#### **Kennisdeling**

De kennisdeling tussen bonden/programma's en CTO's is van goed niveau evenals de uitwisseling met experts. Maar de kennisdeling tussen CTO's en met NTC's en niet-CTO-bonden is nog niet optimaal. Ook de multidisciplinaire samenwerking kan volgens de bonden nog worden versterkt. Dat vraagt overigens ook wat van coaches met betrekking tot het leren werken in een CTO.

#### **Gecoördineerde inzet van experts**

De inzet van experts en gespecialiseerde begeleiding wordt over het algemeen uitermate positief beoordeeld.

#### **Topsportklimaat**

Sporters en coaches zijn het er over eens dat de CTO's er in slagen een hoogwaardig en inspirerend topsportklimaat te realiseren. De profilering van de CTO's naar buiten en daarmee het creëren van een topsportcultuur in bredere zin dan op de CTO's kan sterker worden vormgegeven.

### **7.3 Resultaten bij sporters**

#### **Combinatie sporten, studeren, wonen**

De meerwaarde van de CTO's is op dit punt evident. Alle bij CTO aangesloten sporters kunnen trainen en onderwijs volgen in hun directe woonomgeving. De combinatie van sport, onderwijs en wonen, stelt sporters in staat om fulltime trainingsprogramma's te combineren met een reguliere schoolloopbaan.

De meerwaarde van de CTO's is met name zichtbaar op het sportieve vlak. Sporters en coaches zijn het er over eens dat de clustering van trainingsprogramma's, accommodaties en faciliteiten als krachttraining, fysiotherapie en sportmedische begeleiding uitermate goed uitpakt. Sporters kunnen zich in deze setting optimaal concentreren op trainingen en wedstrijden en weten zich verzekerd van hoogwaardige begeleiding en ondersteuning.

Ook de combinatie met huisvesting is overwegend geslaagd. De dagelijks af te leggen afstanden zijn klein en reistijden zijn meestal tot een minimum beperkt. Daarnaast biedt de gezamenlijke huisvesting

van sporters voordelen ten aanzien van maatschappelijke begeleiding en ondersteuning. Dat is geen overbodige luxe in een setting waarin sporters de overgang moeten maken van een gezinssituatie naar zelfstandig wonen in een voor hen nieuwe omgeving. Aandachtspunten zijn de huisvesting van (zeer) jonge sporters in Eindhoven en mogelijk de spreiding van de voorzieningen in Amsterdam.

De aansluiting met onderwijs is over het algemeen complexer en op onderdelen nog problematisch. Met veel scholen en opleidingen is de afstemming nog niet naar wens. Sporters ervaren weinig flexibiliteit, soms een rigide opstelling ten aanzien van aanwezigheidsverplichting en onvoldoende bereidheid bij docenten om aanpassingen van het onderwijsprogramma aan trainingsschema's mogelijk te maken. Dat heeft soms te maken met de aard van de opleiding: praktijkvakken, stages en co-schappen zijn wat dat betreft vaakgenoemde knelpunten. Maar vaak speelt ook het gebrek aan affiniteit met topsport een rol. Afspraken op bestuurlijk niveau bieden op dit punt nog onvoldoende garantie voor flexibiliteit op de werkvloer. Ook de schaalgrootte van onderwijsinstellingen is een factor van betekenis. Met scholen voor voortgezet onderwijs is het eenvoudiger afspraken maken dan met mbo's, hbo's en universiteiten met een groot aantal vestigingen en studierichtingen.

### **Sportieve prestaties**

Sporters en coaches zijn van mening dat de CTO's met hun hoogwaardige infrastructuur voor topsporters onmiskenbaar een bijdrage leveren aan de ontwikkeling en de prestaties van de sporters. Zij signaleren onder meer een groei van het aantal talenten, verbetering van prestaties binnen de programma's, minder blessures en minder uitval. Men is optimistisch over de effecten op de langere termijn maar acht het nog te vroeg om uitspraken te doen over een bijdrage aan de top-10 ambitie. Vervolgonderzoek kan de komende jaren uitwijzen of dat ook gaat resulteren in betere prestaties van topsporters en een bijdrage aan de Nederlandse top-10 ambitie. Het in ontwikkeling zijnde atletenvolgsysteem Athletic Logic biedt hiervoor wellicht mogelijkheden.

### **Onderwijsprestaties**

De impact van de CTO's op onderwijsprestaties is minder evident. De combinatie van topsport en fulltime training met regulier onderwijs én zelfstandig wonen blijkt voor veel sporters zwaar. De helft van de sporters geeft aan dat het CTO de onderwijsprestaties niet bevordert en in een aantal gevallen lijkt de combinatie van topsport en onderwijs ten koste te gaan van de onderwijsprestaties. We hebben in dit onderzoek nog geen sluitende gegevens over schoolloopbanen kunnen benutten. Maar de indruk bestaat dat een deel van de sporters op een lager dan het maximaal haalbare niveau presteert of langer doet over hun opleiding of studie. De invoering van de langstudeerdersregeling en bijbehorende boetes worden in dit verband dan ook als onwenselijk en zorgelijk beschouwd.

## **7.4 Conclusies**

De eerste hoofdvraag van het onderzoek luidt: Hoe functioneren de CTO's momenteel in termen van bereik en effectiviteit? Wat bereik betreft gaat het er om of Nederlandse topsporters en talenten door de CTO's in de gewenste mate worden bereikt. Bij effectiviteit draait het om de vraag of de gestelde doelen bereikt worden als gevolg van de interventie. Het gaat erom of de vooraf verwachte voordelen (procesopbrengsten) en resultaten door de CTO's gerealiseerd worden. Oftewel, in hoeverre heeft de concentratie van sporten, studeren en wonen geleid tot de voordelen die men daar vooraf van verwachtte?

### **Bereik**

Bij de oprichting lag de nadruk met name op kwantitatieve indicatoren, waaronder aantal aangesloten bonden (minstens 6), programma's (minimaal 11) en sporters (minstens 55). Inmiddels is het bereik onder sporters aanzienlijk uitgebreid, op alle CTO's gezamenlijk zijn momenteel 599 sporters

aangesloten. Ook het aantal programma's is fors uitgebreid naar in totaal 65 fulltime programma's voor topsporters en talenten. En de ambities van de CTO's reiken verder, zij verwachten in de komende jaren nog meer sporters te kunnen bedienen.

### **Effectiviteit**

Allereerst concluderen we dat de implementatie van de CTO's is geslaagd. In drie jaar tijd is op vier plaatsen in Nederland een nieuwe en gedegen infrastructuur tot stand gebracht die topsporters en talenten in staat stelt sporten, wonen en studeren goed te combineren. Dat is gezien de complexiteit van deze innovatie een bijzondere prestatie. De beoogde clustering en bundeling van voorzieningen en faciliteiten voor topsport, gespecialiseerde begeleiding, onderwijs en huisvesting van sporters is op alle CTO's gerealiseerd.

De meerwaarde in termen van procesopbrengsten is evident. Een groot aantal sporters volgt fulltime programma's en combineert dat met het volgen van onderwijs. De paramedische, sportmedische en maatschappelijke begeleiding is in voldoende mate beschikbaar en van goed niveau. De huisvesting van sporters en voeding en maaltijdvoorzieningen zijn redelijk op orde.

Ook de meerwaarde in termen van resultaten bij sporters wordt zichtbaar. Het is nu nog te vroeg om harde uitspraken te kunnen doen over de meerwaarde van de CTO's in termen van sportieve prestaties van sporters. Maar sporters en coaches signaleren wel dat er nu al sprake is van een voorspoedigere ontwikkeling van sporters. Vervolgonderzoek kan de komende jaren uitwijzen of dat ook gaat resulteren in betere prestaties van topsporters en een bijdrage aan de Nederlandse top 10-ambitie.

Al met al stellen we vast dat alle vier de CTO's in termen van bereik en effectiviteit succesvol zijn. Het CTO-model is daarmee een aanwinst voor de topsport in Nederland en lijkt in belangrijke mate bij te kunnen dragen aan de kansen op aansluiting op het internationale niveau in het licht van de Olympische ambities.

### **Aandachtspunten voor verbetering**

Daar waar in de afgelopen periode de nadruk lag op kwantitatieve doelen, komt nu de kwaliteit van de voorzieningen, de samenhang daartussen en de organisatie sterker in beeld. De belangrijkste knelpunten die in dat verband verbetering behoeven zijn kort samengevat:

- De juridische vormgeving is nog niet geheel uitgekristalliseerd. CTO's willen graag kunnen opereren als een onafhankelijke zelfstandige organisatie. In sommige gevallen moeten daarvoor nog een aantal stappen worden gezet.
- De kennisdeling tussen CTO's kan verder worden versterkt. Binnen de CTO's is kennisborging aan de orde, met name wat betreft de expertise van de CTO-managers, maar ook als het gaat om de van coaches vereiste vaardigheden, bijvoorbeeld ten aanzien van de inzet van experts.
- De afstemming met onderwijs moet beter. Scholen en onderwijsinstellingen zijn in veel opzichten en met name op de werkvloer nog onvoldoende topsportminded. Sporters komen daardoor in de knel.
- Op het vlak van de beschikbaarheid en de kwaliteit van voedingsbegeleiding en maaltijdvoorziening is er ruimte voor verbetering.
- De ambities van de CTO's om de wetenschappelijke basis te versterken met toegepast sportwetenschappelijk onderzoek en prestatiediagnostiek biedt mogelijkheden voor verdere kwaliteitsverbetering.

## 8 Aanbevelingen voor de toekomst

De tweede hoofdvraag van het onderzoek luidt: hoe kunnen de CTO's in de toekomst optimaal functioneren en welke veranderingen op welke gebieden zijn daar voor nodig? Deze vraag beantwoorden we in dit laatste hoofdstuk door het formuleren van aanbevelingen. Hoofddlijn in de aanbevelingen is de inzet op continuïteit en verdere versterking van de kwaliteit. Dit onderzoek maakt duidelijk dat het CTO-model de verwachtingen waarmaakt en dat alle vier de CTO's erin geslaagd zijn om het model succesvol te implementeren. Het is derhalve van belang om die aanpak de komende jaren te consolideren, de sterke kanten te bestendigen én daar waar mogelijk verbeteringen door te voeren. Oftewel, doorgaan op de ingeslagen weg, geen ingrijpende koerswijzigingen doorvoeren, maar investeren in optimalisering van de CTO's op de huidige locaties met behoud van de huidige financiering. Bij de aanbevelingen voor de bestendiging en mogelijke verbeteringen maken we een onderscheid in aanbevelingen met betrekking tot:

1. de capaciteit en het bereik van de CTO's:
  - voortzetten van de vier huidige CTO's;
  - vergroten aantal CTO-sporters op maat per CTO;
  - inzetten op focusprogramma's;
2. de aanpak van CTO's:
  - verbeteren aansluiting sport-onderwijs;
  - optimaliseren woonsituatie en maaltijdvoorziening;
  - versterken inzet experts;
  - structureren kennisdeling;
  - benutten mogelijkheden voor profilering en samenwerking;
  - uitwerken meest passende juridische vormgeving;
  - versterken wetenschappelijke basis en onderzoek.

We lichten deze aanbevelingen in de rest van dit hoofdstuk toe.

### 8.1 Capaciteit en bereik

Momenteel zijn er vier CTO's waar in totaal 24 sportbonden bij zijn aangesloten. Een aantal bonden participeert in meerdere CTO's. De sportbonden bieden op de CTO's in totaal 31 topsportprogramma's aan voor senioren en 34 voor senioren-1. Ook hier geldt weer dat bepaalde topsportprogramma's op meerdere CTO's worden uitgevoerd.

Uit de interviews en de enquêtes komt geen uitgesproken voorkeur naar voren voor vergroting of verkleining van het **aantal CTO's**. Gecombineerd met het huidige functioneren van de vier bestaande CTO's bevelen wij daarom aan om in de toekomst te investeren in de verdere optimalisering van deze vier CTO's.

Wat betreft de **optimale omvang** van de CTO's zijn de meningen verdeeld. Als we kijken naar het aantal aangesloten bonden en topsportprogramma's is de groep die het huidige aantal goed vindt ongeveer even groot als de groep die graag uitbreiding ziet van het aantal bonden en topsportprogramma's. Over het optimale aantal CTO-sporters is het oordeel eensgezinder: ruim 60 procent wil dit aantal graag verhogen. Ook in de interviews hebben we diverse meningen gehoord over het de optimale omvang CTO's. Onze aanbeveling is om per CTO te bekijken op welke wijze de gewenste uitbreiding van het totaal aantal CTO-sporters gerealiseerd kan worden. Op die manier kan rekening gehouden worden met de maximale capaciteit per CTO en met de beschikbaarheid van sportaccommodaties. Uitbreidingsmogelijkheden zijn:

- vergroten van het aantal sporters binnen de topsportprogramma's die reeds zijn aangesloten, met waarborging van een hoog niveau van de aangesloten sporters;
- vergroten van het aantal topsportprogramma's van de reeds aangesloten bonden;
- opnemen van nieuwe topsportprogramma's van nog niet aangesloten bonden.

Een laatste aandachtspunt met betrekking tot de capaciteit en het bereik betreft de **relevantie** van de aangesloten topsportprogramma's in het licht van de **top-10 ambitie**. In de sportagenda 2016<sup>6</sup> is het standpunt van NOC\*NSF verwoord: "Om de top-10 ambitie te kunnen realiseren kiezen we voor een strategie waarbij we meer gaan focussen en dus zullen we keuzes moeten maken." Dit standpunt wordt verder geconcretiseerd door een onderscheid te maken tussen drie typen categorieën van programma's die voldoen aan de top-10 focuscriteria (podiumprogramma's, potentialprogramma's en talentenprogramma's) en twee typen andere programma's (parttime programma's en internationale wedstrijdprogramma's). Volgens de sportagenda 2016 wordt de Lottofinanciering voor de programma's die niet voldoen aan de focuscriteria afgebouwd in de periode tot en met 2015. Dit kan gevolgen hebben voor de CTO's omdat er momenteel een aantal topsportprogramma's zijn aangesloten die niet voldoen aan de focuscriteria.

Een ander discussiepunt in dit verband is of alle topsportprogramma's die wel voldoen aan de focuscriteria aangesloten dienen te zijn bij een CTO (of NTC). Momenteel is dat niet het geval. Sommige programma's zijn niet aangesloten, terwijl andere alleen met óf de senioren óf de senioren-1 zijn aangesloten. Gezien de uitbreidingswensen en -mogelijkheden van de CTO's en de bereidwilligheid van niet-CTO-bonden om aan te sluiten lijkt het op korte termijn niet haalbaar alle focusprogramma's in CTO-verband te realiseren. Voor de lange termijn is dit wel een aandachtspunt. Het ligt in de lijn der verwachting dat het functioneren van de CTO's geoptimaliseerd wordt en dat de expertise versterkt wordt. In het licht van de top-10 ambitie is het dan wellicht een gemiste kans als niet alle focusprogramma's hiervan kunnen profiteren.

## 8.2 Aanpak CTO's

Zoals we in hoofdstuk 7 beschreven, hebben de CTO's veel bereikt in de afgelopen periode en functioneren zij grotendeels tot tevredenheid van alle betrokkenen. De onderzoeksbevindingen laten echter ook punten zien waarop nog winst is te boeken. Bovendien zijn de CTO's zelf niet tevreden met goed, maar streven ook zij naar de top. In de woorden van een van de respondenten: "Het CTO is een organisatie die nooit stil wil blijven staan. Je merkt dat steeds wordt gezocht naar mogelijkheden om - binnen bestaande kaders - nóg beter te worden." We bespreken de belangrijkste aanbevelingen voor het optimaliseren van het functioneren van de CTO's in de toekomst.

### Verbeteren aansluiting sport-onderwijs

Het grootste knelpunt in het huidige functioneren van de CTO's betreft de afstemming tussen topsport en onderwijs. Wij zien meerdere mogelijkheden om deze afstemming te verbeteren:

- Vergroten van de mogelijkheden voor tijd- en plaatsafhankelijk onderwijs door gebruik te maken van de mogelijkheden van ict.
- Vertalen van de (convenant)afspraken op bestuurlijk niveau naar uitvoeringsafspraken naar de 'werkvloer', waaronder directies, topsportcoördinatoren en docenten.
- Verbeteren van de afspraken aan 'de voorkant', bijvoorbeeld door een zorgvuldige intake en plaatsing, het afstemmen van jaarplanningen en perioderoosters, studiekeuzebegeleiding en onderwijsprestatieafspraken met sporters. Vermoedelijk vraagt dit om een investering in (meer) formatie voor een studie-intermediar op de CTO's en topsportcoördinatoren op de onderwijsinstellingen.

<sup>6</sup> NOC\*NSF, Sport inspireert! Beleidsagenda sport 2016 (concept AV 24 januari 2012).



- Zoeken van creatieve oplossingen voor knelpunten in de huidige onderwijswet- en regelgeving. Voorbeelden van dergelijke regelgeving betreffen de langstudeerdersregeling voor hbo en wo, het uitblijven van een definitief addendum voor het mbo en het inspectietoezicht op het rendement en de urennorm in het voortgezet onderwijs.
- Om zicht te krijgen op resultaten van inspanningen om de afstemming tussen topsport en onderwijs te verbeteren adviseren wij de CTO's afspraken te maken over gestandaardiseerde gegevensverzameling om de onderwijsprestaties van hun sporters te volgen, bijvoorbeeld in termen van slagingspercentages, opleidingsduur tot en met behalen diploma en op- en afstroom naar hogere dan wel lagere onderwijstypen.

### **Optimaliseren woonsituatie en maaltijdvoorziening**

Het uitgangspunt bij de accreditatie van de CTO's was dat de reistijd (enkele reis) tussen de sportaccommodaties en de woonruimtes maximaal tien minuten mocht zijn. Dit uitgangspunt is nog niet voor alle CTO-sporters gerealiseerd dan wel kwalitatief onvoldoende gerealiseerd.

Aandachtspunten zijn verkleining van de spreiding van huisvestingsvoorzieningen in de stad en de huisvesting van (zeer) jonge sporters. Gezien de verschillen op dit punt tussen de CTO's kunnen zij elkaar wellicht adviseren over de hierbij te hanteren strategie.

Net als onderdelen van de woonsituatie is ook de maaltijdvoorziening een aandachtspunt. Niet alle CTO's bieden deze aan of de kwaliteit ervan is volgens sporters voor verbetering vatbaar. We adviseren de CTO's om actief op zoek te gaan naar mogelijkheden voor (verbetering van) de maaltijdvoorziening en daarbij gebruik te maken van de expertise van de voedingsdeskundigen.

### **Versterken inzet experts**

Hoewel alle betrokkenen (zeer) tevreden zijn over de binnen de CTO's beschikbare expertise in de vorm van specialistische ondersteuning door onder meer fysiotherapeuten, voedingsdeskundigen, mental coaches, lifestylecoaches en studie-intermediairs, zien zij ook mogelijkheden voor verbetering. De meeste winst is volgens ons te boeken door:

- Versterking van de managementvaardigheden van coaches: coaches moeten ervoor zorgen dat de expertise van alle experts goed op elkaar is afgestemd en bij elkaar komt, zodat de sporters er optimaal van kunnen profiteren.
- Formuleren van kwaliteitseisen per expertisegebied op landelijk niveau: op die manier is voor alle CTO's duidelijk waar experts aan moeten voldoen en kan gewaarborgd worden dat er op de CTO's 'topexperts' werken. NOC\*NSF ziet hier voor zichzelf een rol weggelegd. Zij vindt het van belang om "aan de voorkant betrokken te zijn" bij vraagstukken rondom de kwaliteit van experts en in het verlengde hiervan wellicht ook bij de aanname van experts.
- Versterken van de voedingsbegeleiding: dit kan bijvoorbeeld door het intensiveren van het overleg tussen de voedingsdeskundigen van de vier CTO's.

### **Structureren kennisdeling**

De beoogde kennisdeling tussen en binnen CTO's kan op twee punten versterkt worden:

- structureel overleg per expertgebied tussen de experts van de vier CTO's;
- structureel overleg multidisciplinair overleg tussen alle experts en coaches per CTO.

Voor dit tweede punt is het volgens NOC\*NSF van belang dat coaches, experts en sporters elkaar daadwerkelijk 'fysiek' tegenkomen. De mogelijkheden daarvoor verschillen momenteel tussen de CTO's.

### **Benutten mogelijkheden voor profilering en samenwerking**

De vier CTO's verschillen in de mate waarin zij zich naar hun omgeving toe profileren dan wel in de organisaties waar zij hun profilering op richten. Alle betrokkenen zijn het er echter over eens dat samenwerking met partners zoals gemeente, provincie en bedrijfsleven voordelen heeft in het kader

van cofinanciering. Gezien de verschillende manieren waarop de CTO's momenteel vorm geven aan hun profilering denken wij dat ze op dit punt van elkaar kunnen leren. Bovendien biedt een gezamenlijk optrekken wellicht extra mogelijkheden.

#### **Uitwerken meest passende juridische vormgeving**

De CTO's verschillen op dit punt, variërend van volledig onderdeel van de gemeente tot zelfstandige juridische entiteit. Laatstgenoemde variant is populair en lijkt de meeste voordelen en vrije speelruimte te bieden. Andere varianten hebben beperkingen wat betreft personele mogelijkheden en sponsoring. Het is aan te bevelen om verder te gaan op de ingeslagen weg waarbij CTO's onderzoeken hoe zij kunnen verzelfstandigen met behoud van lokale verbindingen.

#### **Versterken wetenschappelijke basis en onderzoek**

Om ervoor te zorgen dat de trainingmethoden en de expertise niet alleen nu, maar ook in de toekomst van zeer hoog niveau is, willen de CTO's investeren in het ontwikkelen van nieuwe trainingmethoden, materialen en inzichten die ondersteund worden door wetenschappelijk onderzoek. De zogenaamde innosportlabs of fieldlabs bieden hiervoor goede mogelijkheden. Deze zijn echter niet op alle CTO's of voor alle topsportprogramma's beschikbaar. Om deze leemte op te vullen adviseren wij de CTO's onderling samen te werken en gebruik te maken van de ervaringen en expertise van bestaande innosport- en fieldlabs. Teven is het raadzaam om samenwerking te zoeken met wetenschappelijke onderzoeksinstituten en technologische bedrijven.

## Bijlage 1 Bonden en programma's per CTO<sup>7</sup>

### CTO Amsterdam

<b>bond</b>	<b>senioren programma</b>	<b>senioren-1 programma</b>
Koninklijke Nederlandse Zwembond	zwemmen dames en heren	zwemmen dames en heren
Koninklijke Nederlandse Roeibond	roeien heren	roeien heren
idem	roeien dames	roeien dames
Squash Bond Nederland	squash dames en heren	squash dames en heren
Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond	-	honkbal heren
Koninklijke Nederlandse Voetbalbond	-	voetbal dames
Nederlandse Basketball Bond	basketbal dames	basketbal dames
Nederlandse Volleybal Bond	-	volleybal heren
Nederlandse Rugby Bond	rugby sevens dames	rugby sevens dames

### CTO Eindhoven

<b>bond</b>	<b>senioren programma</b>	<b>senioren-1 programma</b>
Koninklijke Nederlandse Zwembond	zwemmen dames en heren	zwemmen dames en heren
idem	schoonspringen dames en heren	schoonspringen dames en heren
Koninklijke Nederlandse Klim- en Bergsport Vereniging	sportklimmen dames en heren	sportklimmen dames en heren
Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie	trampoline dames en heren	trampoline dames en heren
idem	turnen heren	turnen heren
Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond	-	honkbal heren
Judo Bond Nederland	-	judo dames
idem	-	judo heren
Nederlandse IJshockey Bond	-	ijshockey heren

### CTO Heerenveen

<b>bond</b>	<b>senioren programma</b>	<b>senioren-1 programma</b>
Koninklijke Nederlandsche Schaatsenrijders Bond	schaatsen langebaan dames en heren	Schaatsen langebaan dames en heren
idem	schaatsen shorttrack dames en heren	schaatsen shorttrack dames en heren
idem	skate dames en heren	skate dames en heren
Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie	turnen heren	turnen heren
idem	turnen dames	turnen dames
Judo Bond Nederland	judo dames	judo dames
idem	-	judo heren
Bob en Slee Bond Nederland	bobslee/skeleton dames en heren	-
Koninklijke Nederlandse Zwembond	-	zwemmen dames en heren

<sup>7</sup> Bron: NOC\*NSF.

**CTO Papendal**

<b>bond</b>	<b>senioren programma</b>	<b>senioren-1 programma</b>
Koninklijke Nederlandsche Wielren Unie	wielrennen BMX dames en heren	wielrennen BMX dames en heren
idem	-	wielrennen weg dames
idem	wielrennen baan dames en heren	wielrennen baan dames en heren
idem	wielrennen MTB dames en heren	wielrennen MTB dames en heren
idem	-	wielrennen weg heren
idem	wielrennen aangepast	-
Koninklijke Nederlandse Atletiek Unie	atletiek werpen dames en heren	atletiek werpen dames en heren
idem	atletiek mila dames en heren	atletiek mila dames en heren
idem	atletiek meerkamp dames en heren	atletiek meerkamp dames en heren
idem	atletiek sprint/horden dames en heren	atletiek sprint/horden dames en heren
idem	atletiek aangepast	-
Nederlandse Tafeltennisbond	tafeltennis dames	tafeltennis dames
idem	-	tafeltennis heren
Nederlandse Badminton Bond	badminton dames en heren	badminton dames en heren
Nederlands Handbal Verbond	-	handbal dames
Nederlandse Basketball Bond	rolstoelbasketbal dames en heren	-
Nederlandse Volleybal Bond	-	volleybal dames
Nederlandse Handboog Bond	handboog recurve dames en heren	-
Taekwondobond Nederland	taekwondo sparring dames en heren	-
Koninklijke Nederlandse Schutters Associatie	geweerschieten dames en heren	-

## Bijlage 2 Tabellenoverzicht

### Tabellen bij hoofdstuk 2: achtergrondkenmerken sporters

Tabel B.1 Status CTO-sporters

status	percentage
A-status	42%
HP-status	3%
B-status	7%
IT-status	32%
NT-status	9%
Belofte-status	3%
anders	4%

Tabel B.2 Categorie CTO-sporters

categorie	percentage
senioren	66%
senioren-1 = hoogste jeugd categorie	34%

Tabel B.3 Jaartal vanaf wanneer topsporter uit de categorie senioren(-1)

jaartal	percentage
sinds 2009 of eerder	48%
sinds 2010	22%
sinds 2011	22%
sinds 2012	8%

Tabel B.4 Onderwijstype

onderwijstype	percentage
voortgezet onderwijs: vmbo	4%
voortgezet onderwijs: havo/vwo	18%
middelbaar beroepsonderwijs	11%
hoger beroepsonderwijs	19%
universiteit	14%
anders	5%
geen onderwijs, al wel een of meerdere opleidingen afgerond	25%
geen onderwijs, nog geen opleiding afgerond	3%

Uit de open antwoorden van de sporters die geen onderwijs volgens, maar al wel een opleiding hebben afgerond blijkt dat vrijwel al deze sporters een startkwalificatie hebben behaald (minimaal een diploma havo, vwo of mbo niveau 2).

## Tabellen bij hoofdstuk 7: landelijk beeld aanpak, procesopbrengsten en resultaten

### Capaciteit en bereik<sup>8</sup>

Tabel B.5 **CTO-bonden**: wat is gezien de top 10-ambitie van Nederland volgens uw sportbond de optimale omvang van een CTO in vergelijking met de huidige situatie?

	huidige aantal is goed	huidige aantal is te klein	huidige aantal is te groot	geen mening (N)*
aantal aangesloten bonden	44%	50%	6%	3
aantal aangesloten topsportprogramma's	47%	47%	7%	4
aantal aangesloten sporters	31%	62%	8%	6

\* Bij het berekenen van de percentages zijn de bonden die geen mening hebben buiten beschouwing gelaten.

Tabel B.6 **Niet-CTO-bonden**: wat is gezien de top 10-ambitie van Nederland volgens uw sportbond de optimale omvang van een CTO in vergelijking met de huidige situatie?

	huidige aantal is goed	huidige aantal is te klein	huidige aantal is te groot	geen mening
aantal aangesloten bonden	1	1	-	4
aantal aangesloten topsportprogramma's	-	1	-	5
aantal aangesloten sporters	-	1	-	5

Tabel B.7 **CTO-bonden**: wat is gezien de top 10-ambitie van Nederland volgens uw sportbond het optimale aantal CTO's?

	aantal (%)	toelichting
4, maar (deels) op andere locaties	-	-
4, op de huidige locaties	8 (42%)	-
minder dan 4	1 (5%)	1 in papendal
meer dan 4	8 (42%)	Naast de bestaande vier: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rotterdam (2x)</li> <li>▪ Rotterdam en Utrecht (2x)</li> <li>▪ Enschede, Sittard, Groningen</li> <li>▪ Limburg! Sittard-Geleen</li> <li>▪ hoe meer, hoe beter</li> <li>▪ geen toelichting</li> </ul>
geen mening	4 (11%)	-

<sup>8</sup> Deze vragen waren niet opgenomen in de oorspronkelijke vragenlijst van CTO Amsterdam. De betreffende bonden hebben deze vragen daarom niet beantwoord.

Tabel B.8 **Niet-CTO-bonden:** wat is gezien de top 10-ambitie van Nederland volgens uw sportbond het optimale aantal CTO's?

	aantal	toelichting
4, maar (deels) op andere locaties	-	
4, op de huidige locaties	1	
minder dan 4	1	Ideaal is 1 Campus (sportacademie; sport, studeren, wonen) in de Randstad, wanneer je daar toch van afwijkt dan liever zo min mogelijk.
meer dan 4	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Midden-Nederland toevoegen. Voetbal, korfbal, waterpolo in Zeist samen met hockey in Utrecht vormen de basis</li> <li>▪ Moeilijk te beoordelen (Amsterdam, Utrecht, Heerenveen, Rotterdam en Papendal)</li> <li>▪ Twente toevoegen</li> </ul>
geen mening	1	

Tabel B.9 **Niet-CTO-bonden:** heeft uw bond ambities/plannen om aan te sluiten bij een CTO?

	aantal	reden
ja	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Momenteel volgt een deel van onze sporters al fysieke trainingen op CTO's en worden zij daar begeleid door krachttrainers van NOC*NSF.</li> <li>▪ Onze bond heeft een NTC en voor andere topsportprogramma's is er samenwerking met CTO Eindhoven en CTO Amsterdam.</li> </ul>
misschien	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Op dit moment ideale omstandigheden op eigen locatie. Clubprogramma strijdig met centralisatie.</li> <li>▪ Voordelen van bundeling van kennis spreken voor zich. Echter het CTO-concept is nog niet voldoende uitontwikkeld en/of sluit op dit moment nog onvoldoende aan bij ons topsportprogramma.</li> <li>▪ Waarschijnlijk is de ontwikkeling van een NTC interessanter omdat dit meer sport specifiek kan i.c.m. met trainingscentrum in buitenland en sportspecifieke accommodatie in Nederland.</li> </ul>
nee	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Werken aan het inrichten van een nationaal trainingscentrum in Utrecht.</li> </ul>

### Algemeen oordeel, samenwerking en kennisdeling

Tabel B.10 Oordeel op een tienpuntsschaal

aspect van het CTO	sporters	bonden
algemeen oordeel geleverde diensten en faciliteiten van het CTO	7,5	7,8
samenwerking van het CTO met de sportbond	-	8,2
communicatie van het CTO met de sportbond	-	8,0

Tabel B.11 In welke mate levert het CTO volgens uw sportbond een bijdrage aan?

	zeer grote mate	grote mate	enige mate	nauwelijks	niet
bundeling van expertise	5%	63%	11%	21%	-
kennisdeling	-	26%	63%	11%	-
multidisciplinaire samenwerking	-	32%	53%	16%	-

Tabel B.12 **Niet-CTO-Bonden**: in welke mate is uw bond het eens met onderstaande uitspraken?

	zeer grote mate	grote mate	enige mate	nauwelijks	niet
de kennisdeling vanuit CTO's naar niet aangesloten bonden moet worden verbeterd?	-	2	2	1	1
de kennisdeling vanuit CTO's naar NTC-bonden moet worden verbeterd?*	-	1		1	-

\* Twee van de niet-CTO-bonden zijn al aangesloten bij een NTC.

## Wonen

Tabel B.13 *Woonplaats*

woonplaats	percentage
plaats van het CTO	64%
andere plaats	36%

Tabel B.14 *Wie was verantwoordelijk voor het regelen van de huisvesting?\**

verantwoordelijke(n)	percentage
het CTO	30%
ik zelf	22%
het CTO en ik samen	22%
anders	26%

\* Alleen gevraagd aan sporters die in de plaats van hun CTO wonen

Uit de open antwoorden van de sporters op de vraag anders, namelijk... blijkt dat het in vrijwel al deze gevallen gaat om een (mede)verantwoordelijkheid van de sportbond.

## Onderwijs- en sportprestaties

Tabel B.15 *Bevordert het CTO jouw onderwijsprestaties?\**

	percentage
ja	32%
nee	50%
weet niet	18%

\* 65 sporters geven aan dat deze vraag niet van toepassing is, deze sporters zijn bij het berekenen van de

Tabel B.16 *Oordeel van sporters ook voor de CTO-periode al topsporter waren*

	ja	nee	weet niet
Door de komst van het CTO ben ik beter in staat sport en onderwijs te combineren?	17%	18%	27%
Door de komst van het CTO zijn mijn sportieve prestaties verbeterd?	54%	14%	32%
Door de komst van het CTO zijn mijn onderwijsprestaties verbeterd?	12%	45%	43%

Tabel B.17 *Oordeel op een tienpuntsschaal*

	sporters	bonden
Inspanningen van het CTO om de afstemming tussen trainingsprogramma en onderwijs te realiseren	6,8	7,8
Ondersteuning van topsporters door de combinatie van trainen, wonen en studeren	7,2	-
Belang van de langstudeerdersregeling*	8,4	-

\* Deze vraag is alleen gesteld aan de 64 sporters die onderwijs volgen aan hbo of universiteit.



Tabel B.18 Door de langstudeerdersregeling

	percentage
kan ik mogelijk mijn studie niet afmaken	13%
kan ik mogelijk minder trainingsuren maken	34%
overweeg ik te stoppen met topsport	19%
anders	34%

\* Deze vraag is alleen gesteld aan de 64 sporters die onderwijs volgen aan hbo of universiteit.

Sporters die 'anders' hebben geantwoord hebben hun antwoord in een open vraag toegelicht. Verreweg de meest gegeven toelichtingen is: moet ik een boete betalen (laat ik me niet beïnvloeden).

# Oberon

Postbus 1423, 3500 BK Utrecht

t 030 230 60 90 | f 030 230 60 80

info@oberon.eu | www.oberon.eu

Utrecht, mei 2012

In opdracht van Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport