



# Programmaplan

Versterken top teamsportcompetities  
en topclubs 2032

Samen houden we de transitie op gang



# Inhoud

Situatie 2032: Versterken top teamsportcompetities en topclubs.....	3
1. Inleiding en achtergrond .....	5
2. Huidige situatie nationale top teamsportcompetities.....	8
3. Gedeelde ambitie 2032 en strategische lijnen.....	17
4. Verbinding met andere programma's en projecten.....	33
5. De aanpak .....	36
6. Organisatie en uitvoeringsafspraken.....	41

# Situatie 2032: Versterken top teamsportcompetities en topclubs

Begin met het einde voor ogen...



**Maandagochtend 26 april 2032. De nationale top teamsportcompetities zijn het gesprek van de dag. De uitslagen en wedstrijdverslagen worden breed gedeeld op sociale en in de traditionele media. Spannende wedstrijden, enkele verrassende uitslagen en een ongekend goed niveau!**

Gisteren waren het hele dorp en de club aanwezig in de topsporthal om hun eigen club met veel lokale helden te zien spelen. De hal was uitverkocht en de businessclub zat vol. Gelukkig was er een livestream beschikbaar gisteren zodat ook de thuisblijvers hun topteam konden volgen. De NOS was aanwezig en zond een live samenvatting uit op zondag om 17.00 uur.

Het bezoek van de wedstrijd gisteren was weer een heuse belevenis. Jong en oud, maar ook hele gezinnen waren aanwezig. Niet alleen de wedstrijd zelf, maar ook het voorprogramma en de act in de rust waren goed verzorgd en spectaculair. Na de wedstrijd was er een meet-and-greet met de spelers, waarbij vooral de jongste jeugd enthousiast handtekeningen ophaalde van hun eigen lokale helden. Aanstaaende woensdag staat de volgende wedstrijd alweer gepland. De eerste ronde van het Europese clubtoernooi. De tegenstander is een topper uit Spanje, maar we zijn zeker niet kansloos. De wedstrijd wordt gespeeld in de regionale topsporthal, omdat daar de publiekscapaciteit dubbel zo groot is. Dat half uurtje rijden is geen bezwaar. Er is zoveel vraag naar kaartjes dat we dat er gemakkelijk voor over hebben.

Onze club is al jaren heel gestructureerd en gedegen aan het bouwen aan een topteam. Er staat een sterke groep spelers onder begeleiding van fulltime gediplomeerde professionele en betaalde coaches. De technisch manager en de clubkadercoach werken continue aan de doorontwikkeling en opvolging van de jeugd zodat ook zij kunnen aanhaken bij het stijgende niveau van het team en de competitie.

De verenigingsmanager zorgt voor rust en regelmaat binnen de organisatie van de club en de commercieel manager heeft net een nieuwe sponsor voor de businessclub binnengehaald. De commercieel manager is er samen met een enthousiaste actieve brede groep vrijwilligers in geslaagd nieuwe structurele inkomstenstromen te realiseren waarmee de toekomst en de kwaliteit is geborgd. Het mooie is dat dit niet alleen bij onze club gelukt is, maar ook bij een flink aantal andere clubs in het land. Dit biedt financiële kansen, maar ook kansen op het gebied van duale ontwikkeling. Door samenwerking tussen de club en onderwijs kunnen jonge talenten hun sport optimaal combineren met een opleiding en praktijkleren. Wekelijks worden er stagiairs ingezet voor het organiseren van evenementen en competitiewedstrijden, maar ook voorziet de club in andere werkervaringsplekken aan studenten van diverse opleidingen.

Door de goede samenwerking met het hbo- en mbo-onderwijs in de regio en de digitale mogelijkheden om op afstand te leren lukt het onze jonge talentvolle sporters de door hen gewenste opleiding ook daadwerkelijk goed te combineren met hun toch ook forse trainingsprogramma's. Zo hebben Peter en Sophie recent een baan gevonden die aansluit bij hun mbo-opleiding, bij een van de bedrijven uit de businessclub, die hen in staat stelt hun sportcarrière te combineren met een beroepspraktijk. Voor beiden reden om hun sportcarrière bij onze club een vervolg te geven. Steeds meer bedrijven uit de regio zien de meerwaarde van een topsporter als medewerker. Steeds beter lukt het ook voor teamtopsporters om via een sterk netwerk van partners uit onderwijs, bedrijfsleven, overheden en sport een duale carrière op te bouwen.

In de jeugdopleiding wordt veel geïnvesteerd. Deze staat als een huis en levert inmiddels structurele aanwas naar de top. Enkele van onze spelers komen uit voor het nationale team. Zij hebben naast clubtrainingen ook regelmatig centrale trainingen, maar komen wekelijks uit voor hun topclub. De

wedstrijden van het nationale team en de top teamsportcompetitie zijn goed op elkaar afgestemd. De aanwezigheid en aanraakbaarheid van topspelers bij de club geeft enorm veel inspiratie aan de jeugdleden. Enkele staan al letterlijk te springen om ook een plek in het eerste team te bemachtigen en het stokje over te nemen. Maar het mooiste is dat het plezier in het spelletje voorop blijft staan. Een veilig en verantwoord sportklimaat is door alle afspraken en conventies in de cluborganisatie gegarandeerd. Breedtesport, talentontwikkeling en topsport gaan tenslotte hand in hand. De topclub heeft een voortrekkersrol naar de kleinere clubs in de omgeving. Hierin wordt actief samengewerkt en de kennis gedeeld. Recentelijk zijn Jan en Suzanne na hun succesvolle internationale carrière weer terug op het oude nest. Zij willen hun carrière graag afsluiten op de club waar het voor hen allemaal begon. Naast spelen voor ons eerste team geven zij ook enkele uren per week trainingen aan de jeugdafdeling. Onze jonge opkomende talenten leren iedere week weer van hun buitenlandse ervaring.

Velen dromen nu al over het spelen in het eerste, maar ook over het spelen voor het nationale team tijdens het EK/WK en op de Olympische Spelen of World Games.

Wij zijn als supporter trots op onze club. Door de samenwerking met onderwijs, overheden, bedrijfsleven, sportbond, clubs in de omgeving en media, heeft onze club zich de laatste jaren sterk doorontwikkeld tot een professionele sociale onderneming zonder winstoogmerk en met een sterk partnersnetwerk. Dat was enkele jaren geleden nog wel anders. Door veel te experimenteren, innoveren, vallen en opstaan is een werkend businessmodel gevonden. De sportbond heeft de club hierbij nadrukkelijk ondersteund. Het is dus gelukt, er staat een groep betaalde professionals aan het roer. Ook is de spelersgroep geprofessionaliseerd en krijgen zij voldoende financiële vergoeding. Daardoor kunnen wij nu wekelijks van topwedstrijden genieten op de tribune of via de media. Niet alleen levert dat veel kijkplezier op, maar leveren die clubs tezamen ook een belangrijke bijdrage aan een vitaal Nederland.

De top teamsportcompetities maken topsport immers wekelijks dicht bij huis volgbaar en zijn daarmee van grote waarde. Het programma draagt bij aan het vergroten van de maatschappelijke waarde van topsport, zoals beschreven bij dit thema in het Sportakkoord II.

# 1. Inleiding en achtergrond



*We versterken waar mogelijk de nationale topcompetities van teamsporten. Dit doen we door het opzetten van de juiste en gewenste samenwerkingen met diverse partijen in de sport en op lokaal, regionaal en landelijk niveau. We werken toe naar topcompetities met een kern van gezonde, krachtige, professionele topclubs, die ook lokaal en regionaal een maatschappelijke betekenis hebben.*

In dit document is het programma top teamsportcompetities vanuit een uitgebreide analyse uitgewerkt tot een concreet programmaplan om het geschetste eindbeeld 2032 te bereiken. Het is een herijking van het actieplan wat aan het begin van het programma geschreven is. Het is uniek dat destijds vijf teamsporten, te weten handbal, hockey, korfbal, volleybal en waterpolo, hiermee het voortouw hebben genomen om samen met alle stakeholders te werken aan een impuls van hun nationale topcompetities

*‘Topsport inspireert en is daardoor van belangrijke maatschappelijke waarde. Om als land te kunnen inspireren is het nodig dat we als land blijven presteren op het mondiale podium. Maar internationaal presteren alleen is niet voldoende, want als de topsport niet gezien of gevoeld wordt, verliest de topsport zijn betekenis. Daarom willen wij de topsport voelbaar maken voor heel Nederland. Voor elke sporter, sportfan, club, school, gemeente, provincie en bedrijf. Topsport moet van en voor ons allemaal zijn, en we willen topsport een stevig fundament geven voor de toekomst.’*

Zodoende heeft dit programma een duidelijke plek gekregen in de [Topsportstrategie 2032](#) en heeft het gedeelde verantwoordelijkheid bij te dragen aan het versterken van het gewenste topsportklimaat in Nederland. Als [strategische lijn](#) in het Strategisch kader topsport 2032 is de rol en impact van het programma helder beschreven. Daarnaast kan dit programma een bijdrage leveren aan het uitdragen van de Jeugd sportvisie en talentontwikkeling van NOC\*NSF en de sportbonden. Het programma top teamsportcompetities is als volgt omschreven:



## 1.1 Waarom focus op teamsporten?

Teamsporten onderscheiden zich op meerdere punten van individuele sporten. Uiteraard is voor elk van onderstaande punten een sportspecifieke nuancering op zijn plaats.

### 1.1.1 Top teamsporten hebben in potentie meer maatschappelijke waarde

Hoogwaardige spannende top teamsportcompetities hebben door de wekelijkse competitiewedstrijden in potentie meer maatschappelijke waarde dan bijvoorbeeld individuele sporten. Dit komt mede doordat:

- De terugkerende continue aandacht en aanwezigheid de waarde in de regio vergroot.
- Bij deelname aan een top teamcompetitie een grote clubachterban betrokken is die kan worden uitgebouwd binnen de gemeente. Dit zie je vervolgens weer terug op nationaal en internationaal niveau. De lokale helden geven inspiratie en zorgen voor verbinding.
- Een goede topclub met een goed topteam niet afhankelijk is van een individueel talent dat eens in de zoveel tijd 'passeert'. Dit maakt het mogelijk toekomstbestendige sportorganisaties te creëren en te versterken op een duurzame manier.

- Investeren in topclubs actief in wekelijkse top teamcompetities door het lange termijnkarakter leidt tot lange termijnpartnerships met o.a.:

**1. Het lokale bedrijfsleven:** het lokale topteam geeft wekelijks het voorbeeld hoe langdurige investeringen, samenwerking en de juiste teamcultuur leiden tot het leveren van topprestaties. Ook is er een sterke binding met de regio.

**2. Het onderwijs:** voor o.a. stageplaatsen, genereren van kennis, opleidingen of gecombineerde aanstellingen.

**3. De lokale en regionale (sport)netwerken.**

- Uit onderzoek van Willem de Boer e.a. bovendien blijkt dat het sporten in een team gezonder is dan individuele sporten en fitness. Voor teamsporters is de kans op vroegtijdige sterfte 47% lager dan voor niet-sporters. Voor individuele sporters is de relatieve kans op vroegtijdige sterfte slechts 18% lager dan voor niet-sporters.

### 1.1.2 Unieke problematiek teamsporten vraagt om maatwerk aanpak

De volgende sportgerelateerde kenmerken vragen om maatwerk voor het versterken van de top teamsportcompetities:

- **Sterke top teamsportcompetities hebben een hoge moeilijkheidsgraad en zijn kostbaar.**

Het ontwikkelen van een sterke top teamsportcompetitie is enerzijds een cruciale schakel in de ontwikkeling van teamsporten, maar kent anderzijds een hoge moeilijkheidsgraad en is bovendien kostbaar. Een passend niveau van medespelers en meerdere teams met voldoende tegenstanders zijn belangrijk voor het creëren van een hoogwaardige competitie waarin talentvolle sporters zich kunnen ontwikkelen tot topsporters. Bij individuele sporten zijn enkele sporters vaak voldoende voor een topcompetitie. Daarnaast is talentontwikkeling bij teams een grotere uitdaging, aangezien een talent zeer afhankelijk is van de trainer en de omgeving waarin het talent speelt. Het succes van een team vergt een jarenlange aanloop.

- **Er is een langere route naar de top.**

Het blijkt dat voor topteamporten de weg naar het wereldpodium een langere opbouwperiode vraagt dan de acht jaar die in het huidige beleid als uitgangspunt is opgenomen voor de ondersteuning van opleidingsprogramma's. Een sterke competitie in eigen land kan daarbij ondersteunen. Doordat de top vaak niet voor het 26<sup>ste</sup> levensjaar wordt bereikt is het combineren van topsport en onderwijs en/of werk met de topclubprogramma's essentieel.

- **Topclubs hebben een lagere Europese ranking.**

Bij waterpolo, handbal en volleybal hebben gebrek aan kwaliteit, budget en het nationale focusbeleid geleid tot een neerwaartse spiraal waarin de Europese deelname aan topclubcompetities is afgenomen. Hockey en korfbal zijn qua prestatieniveau uitzonderingen. De topclubs van deze twee sporten staan al jaren aan de Europese top.

- **Top teamsportcompetities zijn minder zichtbaar.**

Door de verminderde internationale clubprestaties en Europese podiumplaatsen is de aandacht voor de nationale topcompetities in de traditionele media als kranten en lineaire televisie

afgenomen. De afname van zichtbaarheid van de topclubcompetitie geldt ook voor hockey en korfbal. De Eredivisie en bekerfinales worden minimaal, of alleen in "komkommertijd" uitgezonden. Evenementen worden vaker uitgezonden dan de competities. De nationale teams worden wel voldoende in beeld gebracht tijdens de Olympische Spelen of Paralympische Spelen, World Games, EK's en WK's. Zodoende is een aantal sporten (handbal en korfbal) gestart met eigen platforms/kanalen om topcompetities en interlands uit te zenden.

- **Beperkte internationale startplaatsen voor nationale teams.**

Nederland presteert steeds beter met teamsporten op de Olympische Spelen of Paralympische Spelen, World Games, EK's en WK's. Voor teamsporten is het aantal startplaatsen op het internationale podium echter beperkt. Door de enorme prestatiedichtheid in Europa is het voor een aantal sporten zeer moeilijk om als team een ticket voor eerder genoemde toernooien te bemachtigen. Dit heeft direct gevolgen voor de zichtbaarheid op nationale tv, maar ook voor de financiering (focusbeleid) van het nationale team. Dit versterkt ook de neerwaartse spiraal van het niveau van de topclubs en competities.

## 2. Huidige situatie nationale top teamsportcompetities



### 2.1 Tussenfoto

Binnen dit programma gaat het, wanneer we kijken naar de stand van zaken in 2025, om vijf aangesloten sporten, 78 topclubs en 106 topteams in 59 gemeenten. De betrokken gemeenten liggen verspreid over Nederland in tien provincies. In Zeeland en Flevoland zijn (nog) geen topclubs.

Provincies	Aantal gemeenten met topclubs
Drenthe	4
Flevoland	0
Friesland	2
Gelderland	6
Groningen	1
Limburg	6
Noord-Brabant	7
Noord-Holland	10
Overijssel	5
Utrecht	6
Zuid-Holland	12
Zeeland	0

- In 22 gemeenten zijn er twee of meerdere topteams actief op het hoogste niveau.
- Er zijn acht gemeenten die topteams van meerdere sporten op het hoogste niveau hebben spelen. Dit zijn Eindhoven (4), Amsterdam (3), Utrecht (3), Den Haag (2), Ede (2), Peel en Maas, (2), Zaanstad (2) en Rotterdam (2).
- Van alle topteams (106) komen er 28 uit de G5 (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht en Eindhoven).



## 2.2 Sportspecifieke context

### 2.2.1 Sportbonden

De sportbonden werken nauw samen met de topclubs om deze en de topcompetitie sterker te maken. Deze samenwerking richt zich per sport op verschillende doelen. Zo realiseert het KNKV samen met de topclubs één gezamenlijke ambitie en strategie richting 2032 en hebben ze een streamingsplatform voor het uitzenden en bekijken van alle wedstrijden. De Nevobo hanteert met de topclubs een licentiesysteem met sporttechnische, organisatorische en marketingeisen. Zo brengen ze gezamenlijk de organisatie van de competitie naar een hoger niveau.

Alle sportbonden hebben inmiddels in 2025 een (soort van) entiteit tussen de bond en topclubs opgericht die de belangen van alle partijen en die van de topcompetitie zelf behartigd. In dit document worden zij aangeduid als leaguebureaus en komen verderop in dit document ter sprake.

Daarnaast werken alle sportbonden samen met de topclubs aan talentontwikkeling en het versterken van de jeugdopleiding en het vergroten van de zichtbaarheid, van zowel de Topcompetitie (landelijk) als de topclubs in de regio. Alle sportbonden hebben als overkoepelend doel de topcompetities zo spannend mogelijk te maken, met topteams die aan elkaar gewaagd zijn en waarin voldoende wedstrijden gespeeld worden. Hiervoor kiezen de sportbonden ieder een eigen competitieopzet en bewaakt zij de aantrekkelijkheid hiervan door waar nodig is deze opzet aan te passen. Sterke

competities zorgen op termijn voor een hoogwaardiger instroom van talenten in de nationale teams en deelname van meer topclubs op Europees niveau. Gericht op talentontwikkeling bestaan er bij elke sportbond regionale trainingscentra (RTC's). RTC's zijn centra waar sporters van 14+ naast hun vereniging extra training kunnen volgen. De opzet verschilt per sport. De meeste sportbonden zijn gestopt met vroeg selecteren. Bijvoorbeeld door geen RTC's of kampioenschappen voor sporters onder twaalf jaar te faciliteren. Talentvolle sporters moeten vooral veel uren maken op de eigen topclubs. Veel sportieve weerstand in het veld maakt talentvolle sporters alleen maar beter.

De vijf betrokken sportbonden hebben dezelfde ambitie: de topclubs en topcompetities sterker en professioneler maken, zodat ze een regionale functie kunnen invullen op verschillende onderwerpen, zoals talentontwikkeling, sportstimulering, kaderontwikkeling en maatschappelijke relevantie. Daarvoor is o.a. meer gekwalificeerd kader nodig bij de topclubs om een professionaliteitsslag te maken. Beroepsperspectief en het structureel opleiden van coaches en trainers zijn essentieel. Vitale topclubs kunnen een centrale rol spelen als expertise- en opleidingscentrum in de regio. Dit geeft een stevig en toekomstbestendig fundament met lokale verankering. Topclubs hebben intrinsieke maatschappelijke waarde. Ze hebben een lange historie en spelen daarmee een grote rol in de lokale gemeenschap. Ze geven het voorbeeld aan de jeugd, brengen mensen samen, verbinden generaties en inspireren tot meer sporten (beleven).

## 2.2.2 Topclubs

In oktober 2021 is een enquête uitgezet bij de topclubs om de huidige situatie in beeld te brengen. Dit onderzoek is in oktober 2024 herhaald en heeft de volgende vernieuwde resultaten gegeven:

- Tussen de topclubs in de top teamsportcompetities bestaan nog steeds grote verschillen. Voor handbal, volleybal en waterpolo wordt het niveau van de Nederlandse competities aanzienlijk lager beoordeeld dan die van andere landen. Hockey en korfbal worden juist hoog gewaardeerd.
- De doorstroming van jeugdspelers naar topteams varieert sterk per sport. De doorstroompercentages liggen het hoogst bij de waterpolo topclubs.
- De meeste topclubs zijn tevreden over het aantal trainers/coaches, maar het carrièreperspectief en de erkenning voor het vak trainer/coach beoordelen de meeste topclubs nog als negatief. Wel hebben bijna alle coaches actief in de topcompetities een opleiding gevolgd.
- De trainingsaccommodaties beoordelen de topclubs over het algemeen goed. In het handbal en waterpolo is de beschikbaarheid van de faciliteiten beperkt en vormt daarmee een probleem in het voorzien van de benodigde behoefte aan capaciteit.
- Wat betreft financiën halen hockey-, volleybal- en handbal topclubs hun grootste inkomsten uit sponsoring, terwijl korfbal- en waterpolo topclubs afhankelijker zijn van contributie. De hockey topclubs besteden het hoogste bedrag aan hun topteams en de waterpolo topclubs het laagste.
- De media-aandacht en het aantal bezoekers bij wedstrijden variëren sterk per sport. Hockeywedstrijden trekken de meeste bezoekers en krijgen de meeste media-aandacht, waterpolowedstrijden de minste.
- De ondersteuningsbehoefte ligt bij veel topclubs bij sponsoring en commercie, vooral bij de handbal- en volleybal topclubs.
- In vergelijking met het seizoen 2021-2022 is in het seizoen 2023-2024 een positieve ontwikkeling te zien: de inkomsten uit sponsoring nemen toe en er zijn verbeterde faciliteiten, zoals kracht-

trainingsruimtes. Ook zijn er meer bezoekers bij de meeste sporten.

- Daarnaast zijn de meeste topclubs meer tevreden over het aantal trainers/coaches dat actief is in hun sport.

Bij de topclubs is veelal nog een groot aantal vrijwilligers actief en realiseren zij een verantwoord sportklimaat, wat van enorme waarde is. De maatschappelijke waarde van deze topclubs kan nog groter worden door de organisatiekracht te versterken en te professionaliseren, als aanvulling op de bestaande structuren. Ook zal meer exposure en publiciteit, onder andere door steun van de lokale overheid, de maatschappelijke waarde vergroten. Het inzetten van de topsporters en topteams om sport lokaal onder de aandacht te brengen lijkt een kansrijke manier om de jeugd aan het sporten te krijgen of te inspireren. Krachtige topclubs kunnen op termijn maatschappelijke projecten organiseren.

Tenslotte zien we bij de betrokken sporten een organisatievorm ontstaan in de vorm van league-bureaus. Deze is veelal gepositioneerd tussen de clubs en bonden, met als doel het belang van de competitie te behartigen en zorg te dragen voor samenwerking tussen de verschillende partijen.. Zij kunnen zich volledig richten op de betreffende competitie en kunnen daarmee ook overall de competitie versterken. Daarnaast hebben zij in enkele gevallen commerciële- en uitzendrechten. Deze organisatievorm wordt steeds belangrijker voor het versterken en professionaliseren van competities en vormt voor het programmateam een belangrijke samenwerkingspartner.

## 2.2.3 Internationale vergelijking

Bij de internationale vergelijking zijn, net als bij de start van dit programma, tussen de sporten veel verschillen te zien. De korfbal- en hockey topclubs spelen op dit moment op het hoogste niveau en zijn zowel de Europese als de wereldtop. Het KNKV en de KNHB zetten deze topositie in om andere landen sterker te maken. Bij hockey winnen zowel de dames- en heren topteams van topclubs Europese titels. Buitenlanders die zich in de Nederlandse competitie nestelen, houden hier soms (cruciale) posities van lokale talentvolle sporters bezet.



**“We moeten investeren in de kwaliteit van de eigen competities en daarmee vroege vertrekken naar het buitenland afremmen. Hoe langer men in Nederland blijft hoe sterker de competitie wordt! Internationale competities moeten een aanvulling zijn op de nationale competities, niet in de plaats komen van. We moeten goede vensters maken voor internationale competitie.”**

**Bron** Technisch directeur

Bij waterpolo, handbal en volleybal gaan sporters sneller naar het buitenland om deel te nemen aan sterkere competities. Betere competities in Nederland zorgen ervoor dat de toptalenten langer in Nederland blijven spelen of eerder terugkomen na een buitenlands avontuur. Daarnaast zijn voor topclubs uit deze sporten de kosten veelal te hoog om deel te kunnen nemen aan een Europese competitie. Wel wordt een stijging in het aantal topteams dat deelneemt aan deze competities gezien. Het verschil in beschikbare budgetten van Nederlandse topclubs ten opzichte van het buitenland is vaak groot. In de jaren '90 was volleybal de 4e/5e competitie van Europa, in de jaren '00 zakte dit naar plaats 6/7 en rond 2022 stond de competitie op de 14e plaats in Europa. De hoogst genoteerde handbal topclub bevond zich rond die tijd voor dames op plaats 24 van de Europese ranking en van de heren op plaats 29.

#### Europese ranking Nederlandse topclubs 2025

Competitie	Ranking
Hockey Heren	1e
Hockey Dames	1e
Korfbal	1e
Waterpolo Heren	12e
Waterpolo Dames	5e
Volleybal Heren	12e
Volleybal Dames	16e
Handbal Heren	26e
Handbal Dames	19e

### 2.3 Overheidsinstanties

Overheidsinstanties hebben binnen dit programma een grote rol. Als we kijken naar deze instanties dan hebben we het o.a. over het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), gemeenten en provincies. Binnen gemeenten zijn vaak sportsportbedrijven de partij om het sportbeleid van de betreffende gemeente uit te voeren. Dit programma heeft deze partijen veel te bieden door de maatschappelijke waarde van sport nog meer te verzilveren.



We zien in de lokale sportakkoorden verschillende argumenten om de aandacht op topsport te vergroten en het beleid hierop aan te passen. De meest genoemde argumenten zijn dat topsport verbindt en inspireert, en daarmee de breedtesport kan versterken. Ook talentontwikkeling krijgt meer aandacht. Het één hangt met het ander samen, want van inspirerende topsportprestaties, kampioenschappen en topsporters wordt verondersteld dat ze aanzetten tot meer sportdeelname en meer ontwikkeling van talentvolle sporters. Om de inspiratie- en verbindingswaarde van topsport tot wasdom te brengen is het volgens gemeenten van belang om vooral te investeren in de zichtbaarheid van topsport. Breder gekeken worden er meer argumenten genoemd dat topsport dat topsport bijdraagt aan het realiseren van maatschappelijke waarde. Het gaat dan bijvoorbeeld om het bevorderen van de gemeenschapsbetrokkenheid, sociale cohesie en gezondheid van inwoners van gemeenten:

*'Hoewel de gemeente geen directe focus heeft op het bevorderen van topsport zelf, erkennen we de kracht van topsport als instrument om sociale cohesie, gezondheid, persoonlijke ontwikkeling en gemeenschapsbetrokkenheid te bevorderen. Zo participeren we in het netwerk van Sportnetwerk Overijssel en willen we o.a. ook een sterkere verbinding maken in de samenwerking tussen lokale en regionale partijen die topsport willen bedrijven'*  
- Gemeente Dalfsen

Bij de start van dit programma zijn interviews gehouden met gemeenten. Een aantal belangrijke punten uit de interviews zijn:

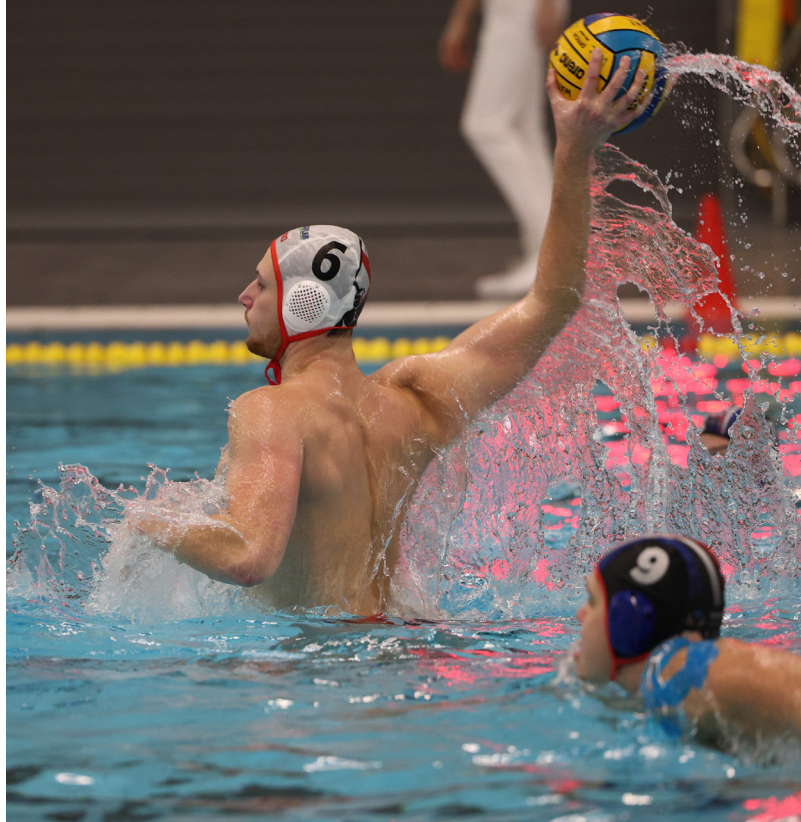
- Overheden vinden het belangrijk dat een sterke topcompetitie kinderen de mogelijkheid biedt hun talenten te ontplooien in een veilig en sportief sportklimaat binnen de regio in eigen land. Ook zien zij dat sterke topclubs en top teamsportcompetities op meer plaatsen in Nederland met meer lokale "helden" bijdragen aan sociale verbinding en een gezonder Nederland.
- Overheden hebben het gevoel dat teamsport inspireert door de wekelijkse topcompetitie. Idealiter geeft een spannende competitie iets om over te praten op de maandagochtend.
- Gemeenten leggen de relatie tussen trots zijn op je stad (citymarketing) en trots zijn op je topteam. Ook is de binding met kleinere plaatsen groot. Een voorbeeld is Aalsmeer, trots op de Superhandbal topclub Aalsmeer.
- Overheden staan positief tegenover het creëren en versterken van lokale/regionale platforms voor verbindingen en kennisdeling. Deze zijn door de sportakkoorden vaak al actief of in ontwikkeling. Vaak ontbreekt echter de verbinding met de topclub.

- Overheden erkennen dat een sportclub altijd maatschappelijke waarde heeft. Ze geven aan dat sportclubs die waarde nog beter kunnen communiceren en zichtbaar maken voor inwoners. Bijvoorbeeld door de inzet van vrijwilligers, de bijdrage aan welzijn en gezondheid, en de vorming van jeugd, in samenwerking met het onderwijs en met sport als inspiratiebron.
- Overheden zien kansen in maatschappelijke activatie van (top)sportevenementen om bijvoorbeeld inclusie te stimuleren of te werken aan professionalisering van de sport. Ook kunnen de topwedstrijden van de nationale competitie met een vernieuwende aanpak als evenement worden neergezet. Bij de topclubs ontbreekt hiervoor de expertise en slagkracht. Een inspirerend voorbeeld is King of the Court, waarbij mensen tijdens een avondje uit geëntertaind worden.

### 2.3.1 Verbinding in beleid met overheden en ondersteuning topclubs en topcompetities

De beleidsmatige verbinding tussen overheden en topclubs en topcompetities kan beter. Dat blijkt uit het volgende dat naar voren kwam uit onderzoek binnen dit programma:

- Binnen de opgestelde lokale sportakkoorden is in de afgelopen jaren tussen 2018 en 2025 één en ander veranderd wat betreft de aandacht voor topsport. In 19% van de herijkte lokale sportakkoorden is de aandacht voor de maatschappelijke waarde van topsport toegenomen. In een derde van de herijkte lokale sportakkoorden krijgt dit thema geen aandacht, in 39% is deze gelijk gebleven en in 6% is de aandacht hiervoor afgenomen. Verder richt de inzet van gemeenten zich qua topsport vooral op het organiseren van sportevenementen, de verbinding van breedte- en topsport en inzetten van rolmodellen.
- Er is een beperkt aantal gemeenten dat topclubs direct en structureel steunen. Dit aantal kan vergroot worden.
- Een aantal grote steden zet (beperkt) in op verenigingsondersteuning en kennisdeling tussen de topclubs en bijvoorbeeld de TeamNL centra. Soms overweegt een gemeente het aanbieden van shared services aan topclubs.



**“De afgelopen jaren is onze aandacht verschoven naar meer aandacht voor verschillende doelgroepen in de maatschappij en meer faciliteren voor spelers.”**

Bron Topclub

Oorzaken waarom er weinig tot geen beleid omtrent topsport is bij overheden heeft oorsprong in het volgende:

- Het woord ‘topsport’ of ‘topsportclubs’ ligt gevoelig bij de lokale politiek. De associatie met betaald voetbalclubs of professionele (internationale) teams als basketbal wordt snel gemaakt. Overheden spreken graag over het creëren van maatschappelijke waarde. Sportbonden wensen daarnaast dat de nationale competitie als topsport wordt erkend. Dit lijkt soms tegenstrijdig.
- Gemeenten maken in beleid geen onderscheid tussen team-/ individuele competities. De specifieke problematiek rondom teamcompetities is onbekend.

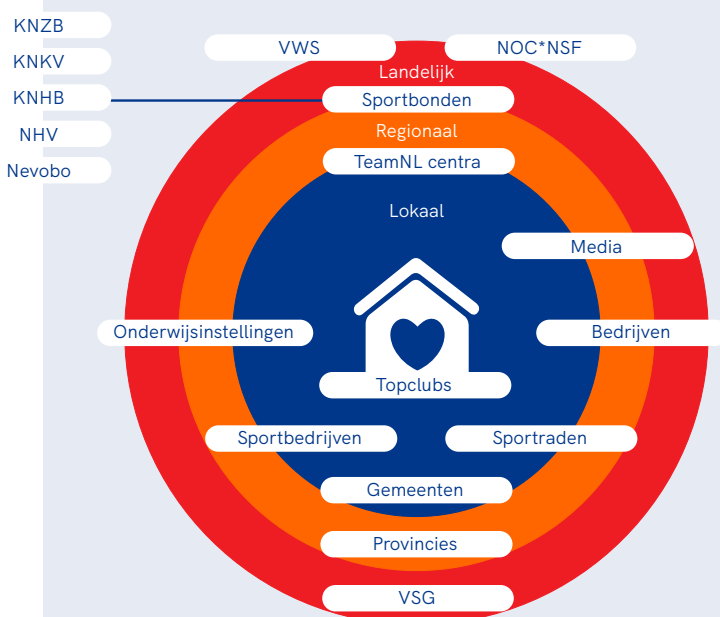
- Gemeenten associëren en vergelijken topclubs van de 5 betrokken bonden vaak met Betaald Voetbal Organisaties (BVO's). Voetbal wordt ook benoemd als inspirerend voorbeeld voor het creëren van maatschappelijke waarde met sport, o.a. door middel van foundations die gelieerd zijn aan de BVO's. Hierbij wordt vaak niet onderkend dat andere teamsportclubs hoofdzakelijk uit vrijwilligers bestaan en onvoldoende slagkracht hebben om ook zelfstandig te realiseren. De andere teamsporten (m.u.v. enkele topclubs) bevinden zich in een andere ontwikkelfase. BVO's en amateurvoetbalclubs kunnen kennisdelen met de andere teamsporten.
- Er is scepsis bij gemeenten om topclubs te ondersteunen. Als reden wordt vaak aangegeven dat er onvoldoende zicht is op de kwaliteit en precedentwerking richting andere clubs.
- Het aantal topclubs per gemeente is zeer beperkt. Dit maakt het enerzijds behapbaar, maar anderzijds tot op heden niet omvangrijk genoeg om actie op te ondernemen.

## 2.4 De stakeholders

Hieronder zijn diverse stakeholders op verschillende niveaus kort benoemd:

- **Nationaal:**  
Ministeries van VWS, OCW, Volkshuisvesting & Ruimtelijke ordening, Economische Zaken, Vereniging Sport en Gemeenten, NOC\*NSF en sportbonden, de Nederlandse Sportraad, nationale media, bedrijfsleven, landelijke politiek.
- **Provinciaal, regionaal en lokaal:**  
Provinciaal, regionaal en lokaal/ bestuur en politiek, de topclubs, provinciale sportorganisaties en lokale sportbedrijven, onderwijs en kennisinstellingen, media, bedrijfsleven en sponsors, TeamNL centra en andere sportclubs.
- **Sportspecifiek voor de betrokken teamsporten:**  
Internationale sportfederaties, Europese competities organisatoren, sportbonden, topclubs, leaguebureaus, private talentenopleidingen 'gewone' clubs - niet zijnde topclubs, nationale teams, sportspecifieke sponsors, evenementen organisatoren en accommodatie eigenaren.

### Samenwerkingspartners 'Versterken top teamsportcompetities en topclubs 2032'



# Gedeelde ambitie 2032 • waarom?

Samen met sport, onderwijs en overheden, bedrijfsleven en media vergroten van de maatschappelijk waarde van top teamsportcompetities, topclubs en (talentvolle) teamsporters.

## Strategische lijnen • hoe?

**A**

Vergroten van de maatschappelijke waarde van topteams, topclubs en top teamsportcompetities

**B**

Samenwerking, kennisoverdracht en integraal beleid onder stakeholders vergroten voor verbetering van kwaliteitssysteem top teamsportcompetities

**C**

Versterken van de (gezamenlijke) implementatie- en organisatiekracht van de topclubs, leaguebureaus en sportbonden

**D**

Versterken van het topsportklimaat op en rondom topclubs om (talentvolle) sporters zich optimaal en op een verantwoorde manier te laten ontwikkelen in de top teamsportcompetities

**E**

Vergroten van het wekelijks bereik en de zichtbaarheid van de top teamsportcompetities

## Actielijnen • wat?

**A**

- We werken samen met stakeholders aan een sterke lokale/regionale maatschappelijke waarde propositie.
- We gaan met alle partners uit sport, onderwijs, overheid, media en bedrijfsleven een toekomstbestendig langetermijn- businessmodel voor de topclubs ontwikkelen.
- Inzet van innovatieve challenges om doorbraak vernieuwende organisatievormen en -inkomsten te creëren.
- Topsport wordt ingezet als platform.
- Maatschappelijk verantwoord organiseren (van competities en selecties) wordt de norm.

**B**

- We blijven sportbonden, topclubs, overheden, onderwijs, bedrijfsleven, media stimuleren om een beweging en transitie op gang te brengen en houden.
- Alle betrokken stakeholders nemen het belang van de top teamsportcompetities op in hun beleidsplannen en committeren zich tot 2032 aan de uitvoering met inzet en financiering.
- De sportbonden benoemen op welke specifieke onderdelen sportoverstijgende samenwerking wordt gerealiseerd en vertalen dit naar concrete projecten.
- Per regio brengen we het relevante netwerk in beeld en maken we afspraken met de betrokkenen over implementatie en het beleggen van lokaal eigenaarschap.

**C**

- Een benchmark voor topclubs ontwikkelen en aanbieden
- Indien wenselijk en ter versterking het hanteren van een licentiesysteem.
- Alle topclubs hebben een verenigings-, technisch en/of commercieel manager aangesteld door o.a. financiering te bundelen.
- Waar mogelijk sluiten we aan of maken we gebruik van de Human Capital Agenda om de professionals in de sport te ondersteunen.
- Opstellen actie- en financieringsplan organisatiekracht voor optimale borging en een duurzame aanstelling.
- Scholing en bijscholing in samenwerking met onderwijs en bijvoorbeeld Academie voor Sportkader van NOC\*NSF.
- Kennis- en informatiesystemen ontsluiten voor professionals en vrijwilligers topclubs.
- Per sport is er een goede samenwerking tussen topclubs, leaguebureaus en sportbonden.

**D**

- De betrokken sportbonden ontwikkelen samen met hun topclubs verbeterplannen per topclub om het topsportklimaat te ontwikkelen en te voldoen aan de gestelde kwaliteitscriteria.
- We brengen de beschikbare topsportkennis en expertise van NOC\*NSF en TeamNL via de sportbonden naar de topclubs en helpen hen bij de implementatie en verbinding naar het relevante topsportnetwerk waar nodig.
- Er is meer aandacht voor het opleiden en ondersteunen van coaches, trainers en scheidsrechters zodat zij zich nog meer kunnen ontwikkelen en ze daarmee ook bijdragen aan het versterken van de competitie.
- We creëren verdergaande samenwerking met o.a. onderwijs om duale carrièremogelijkheden voor de topspelers van de topclubs te optimaliseren.
- Innovatie wordt, waar mogelijk en wenselijk, als middel gebruikt om onze doelen te behalen.
- (Door)ontwikkelen passend competitieformat, met spannende en hoogwaardige wedstrijden.
- Er is afstemming en samenwerking met het programma jeugdsport, ambitieuze sporter, talentontwikkeling en topsport.

**E**

- We ontwikkelen een gezamenlijke communicatie- en mediastrategie inclusief campagnes en gezamenlijke en sportspecifieke content.
- We werken toe naar gezamenlijke en attractievere programmering, waarin op drie verschillende niveaus (top teamsporten samen, sportspecifiek, topclub) wordt gecommuniceerd.
- We zorgen samen dat de wedstrijden van topcompetities via meerdere en de juiste kanalen/media uitgezonden wordt en beschikbaar zal zijn om te volgen.
- We zorgen in gezamenlijkheid voor de juiste en gewenste branding van competities.
- Topclubs en bonden zorgen dat van wedstrijden meer een evenementbeleving gemaakt wordt.

### 3. Gedeelde ambitie 2032 en strategische lijnen



**Wat is er mooier voor gemeenten en provincies om lokale “helden” de jongste jeugd te laten inspireren op de topclub? Wat is er mooier voor de topclubs als de inwoners van de gemeente hun topteam iedere week komen aanmoedigen en de tribunes vol zitten? Wat is er mooier dan samen juichen, het eigen topteam aanmoedigen en de spanning van de lokale derby's te beleven?**

Wat is er mooier dan het napraten na afloop en bij de koffiemachine op de maandagochtend? Wat is er mooier dan de toppers de jeugd te laten inspireren en mee te laten helpen met het opleiden, doorgeven van kennis en ervaringen, en het enthousiasmeren van schoolklassen? En stel je dan eens voor dat het lokale talent na de jeugd- en school/studie opleiding te hebben afgerond uiteindelijk doorbreekt en de kans krijgt om te spelen voor een (inter) nationale topclub? Hoe trots is de lokale gemeenschap over de prestaties van 'hun' clubicoon? En hoe mooi is het als dezelfde topsporter uiteindelijk terugkeert na een succesvolle internationale carrière op de eigen topclub en daar van inspirerende waarde is voor de jeugd?

Zoals in het eindbeeld 2032 al werd geschetst willen we de talentvolle teamsporters de mogelijkheid geven zich zo optimaal mogelijk te ontwikkelen in Nederland. Dit begint bij de basis in de buurt, het onderwijs of bij de jeugdopleiding van de sportclubs en het uitkomen in de topcompetitie van hun teamsport. Daarnaast hebben deze topcompetities een grote maatschappelijk waarde welke we nog meer kunnen verzilveren. Ze bieden de mogelijkheden om meer mensen te inspireren, ontplooiën, samen te brengen en resultaten te vieren.

Ministerie van VWS, VSG, NOC\*NSF, sportbonden, topclubs, gemeenten, provincies, onderwijs, bedrijfsleven, media en overige stakeholders en partners die dit programmaplan ondersteunen streven gezamenlijk naar sterke en zichtbare topclubs die een inspiratie zijn voor hun directe en lokale omgeving. Daarnaast streven we naar creatie van de optimale dagelijkse opleidings- en trainingsomstandigheden voor talentvolle sporters. Dit leidt op termijn tot een gelijkwaardige, wekelijkse topcompetitie van niveau in eigen land en dicht bij huis. De top teamsportcompetities en topclubs hebben fundamentele maatschappelijke waarde, week in en week uit. Door een gezamenlijke aanpak wordt de maatschappelijke ervan alleen maar groter.

*De belangrijkste conclusies:*

- Erkenning van de top teamsportcompetities als essentiële topsportpijler is noodzakelijk om de neerwaartse spiraal van o.a. de trek van talentvolle sporters naar het buitenland, lagere Europese ranking van de topclubs en minder zichtbaarheid te keren.
- Professionalisering van de topclubs op organisatorisch en technisch gebied is noodzakelijk (verenigingsmanager, technisch manager, hoofd opleidingen, clubkadercoach, commercieel manager, sportparkmanager etc.) voordat aan toekomstbestendige competitie modellen kan worden gewerkt.
- Samenwerking tussen sport, onderwijs, overheden, bedrijfsleven en media is noodzakelijk om een 'doorbraak' aanpak te realiseren.
- In de gangbare media is de zichtbaarheid van de vijf sporten en specifiek de topcompetities nog beperkt en kan deze vergroot worden.

Op basis van deze conclusies is een strategie en stappenplan uitgewerkt. De gezamenlijke ambitie van het programma 'Versterken top teamsportcompetities en topclubs 2032' luidt als volgt:

***Samen met sport, onderwijs en overheden, bedrijfsleven en media vergroten van de maatschappelijke waarde van top teamsportcompetities, topclubs en (talentvolle) teamsporters.***

# Strategische lijnen

Om de reeds genoemde ambitie te behalen en om kaders voor de juiste richting te stellen zijn er vijf strategische lijnen uitgezet. Deze zijn als volgt geformuleerd:

## A - Vergroten van de maatschappelijke waarde van topteams, topclubs en topsportcompetities

### Maatschappelijke waardeproposities en business-cases topclubs en topsportcompetities creëren

Topsport vertegenwoordigt een grote maatschappelijke waarde. Het heeft bijvoorbeeld een positieve invloed op economie, innovatie, gezondheid, sociale cohesie en nationale trots. In het Strategisch kader topsport, één van de afspraken in het Hoofdpijnen Sportakkoord II 'Sport versterkt', werken NOC\*NSF, de Vereniging Sport en Gemeenten en het ministerie van VWS uit hoe we de maatschappelijke waarde van topsport in de komende jaren verder kunnen vergroten. We moeten niet alleen oog hebben voor de medailles, hoe relevant die ook zijn. Naast prestaties, gaat het om het verantwoord organiseren van topsport ('het fundament op orde'). En om het inzetten van topsport als platform voor bijvoorbeeld vitaliteit, inclusie en duurzaamheid. De partners van het Sportakkoord leggen het strategisch kader helder uit in een kort [filmpje](#).

Vanuit het Strategisch kader topsport richten we ons op vier belangrijke doelen:

1. Een breder palet aan waardevolle topsportprestaties realiseren.
2. Topsport beter maatschappelijk verantwoord organiseren.
3. Het platform van de topsport beter benutten door publieke en private organisaties.
4. De zichtbaarheid en het bereik van topsport vergroten.

De Nederlandse bevolking is over het algemeen positief over topsport, met name over de aspecten trots en de commerciële waarde van topsport. Ook goed scoort de platformfunctie van topsport. Zo zetten gemeenten steeds vaker topsporters in voor maatschappelijke doeleinden. Belangrijk om bewust van te zijn is dat dé maatschappelijke waarde niet bestaat. We onderscheiden 6 waarden wanneer we het hebben over de maatschappelijke waarde van topsport. Deze zijn als volgende 6 hoofdcategorieën beschreven: ontplooiingswaarde, inspiratiewaarde, belevingswaarde, verbindende waarde, economische waarde en sociaal-culturele waarde. Deze waarden kunnen zowel positief als negatief zijn en beïnvloeden de manier waarop we topsport ervaren en waarderen. Het is cruciaal om op alle waarden indicatoren te hebben.

Om tot een lange termijnmodel te komen wordt ingezet op twee sporen, te weten het ontwikkelen van een maatschappelijke waardepropositie én een toekomstbestendig businessmodel voor zowel de topclubs als de topsportcompetitie. De eerste is met name gericht op de omgeving en stakeholders, terwijl het toekomstbestendig businessmodel daarnaast ook de interne organisatie van de topsportclub en het competitieproces van de bond betreft. Hierin is nog veel ruimte voor verbetering.

### Maatschappelijke waardepropositie

We werken aan een nationale innovatieve conceptontwikkeling en vermarkten de nationale competities. Een sterke maatschappelijke waardepropositie maakt de waarde van de top teamsportcompetities expliciet en leidt tot nieuwe partnerships met (lokale)overheden en bedrijfsleven. Voordat een topclub partnerships aan kan gaan is een stabiele en professionele organisatie een voorwaarde. De timing verschilt hierdoor per sport en topclub.

De sportbonden beschrijven in hun visie 2032 de opzet van de competitie voor hun sport. Van betekenis is om vervolgens met aanvullende experts te kijken of en hoe het model op termijn kan worden vermarkt en aantrekkelijker kan worden voor het grote publiek. Dit kan per sport, maar ook als een gezamenlijk product worden bekeken. Het is hierin van belang dat sportbonden en topclubs bewust zijn van de zes verschillende waarden die we onderscheiden wanneer we het over de maatschappelijke waarde van topsport hebben en hoe deze te verzilveren.



De uitvoering zal naar verwachting pas slagen als het niveau van de topcompetitie is gestegen. Voor deze fase is de inzet en het betrekken van het bedrijfsleven en de media een voorwaarde. Ook zal goed overleg met de topclubs noodzakelijk zijn. Zij spelen immers een cruciale rol in de competitie.

#### **Een toekomstbestending businessmodel topclubs**

De wijze waarop een organisatie geld verdient, noemen we het verdienmodel of het business model. Het beschrijft kort en krachtig hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt. Een verdienmodel houdt rekening met zowel de opbrengsten- als de kostenkant van de business. Om een toekomstbestendige businesscase voor de topclubs te realiseren zijn innovatie, creativiteit en ondernemerschap noodzakelijk. Verandering en transformatie van de traditionele verenigingsstructuur is onmisbaar om een toekomstbestendige passende vorm te vinden.

Kennisdeling, samenwerking en positionering in het lokale/regionale netwerk helpen in de ontwikkeling van de topclubs en de nationale competities. Maar uiteindelijk zijn er ook financiële impulsen en structurele inkomstenstromen gewenst. Subsidies zijn vaak inzetbaar voor ontwikkeling en innovatie welke kunnen leiden tot meer structurele inkomstenstromen. Ook kunnen initiële investeringen worden

ingezet als cofinanciering om zo aanvullend budget te genereren. Dit levert extra rendement op. Op korte termijn worden best practices gedeeld. Hierbij kan worden geleerd van andere sectoren.

Het is interessant om met innovatie challenges nieuwe 'doorbraak-start-up' businessmodellen en vormen van sociaal ondernemerschap te verkennen. Deze innovaties zullen bij een aantal topclubs worden getest. Zo ontwikkelen we één of meerdere werkende businesscases voor topclubs. Bij een positief resultaat kan worden opgeschaald naar meerdere topclubs.

De topclubs bestaan op dit moment hoofdzakelijk uit vrijwilligers. De mogelijkheid om bijvoorbeeld financiële capaciteit vrij te maken om hen te scholen, maar ook te helpen bij het doen van subsidieaanvragen wordt onderzocht. Wellicht kan dit in combinatie met een team van studenten plaatsvinden. Financiële ruimte helpt in de groei van de maatschappelijke waarde, het doorgeven van kennis en toewerken naar een toekomstbestendig model. Doel is enerzijds de topclub te ontzorgen en tegelijkertijd te empoweren. Het vergroten van zichtbaarheid, strategische lijn E, speelt hierin ook een belangrijke rol.

## Doelstellingen

- In 2028 heeft een verkenning voor een toekomstig financieringsmodel en businesscase van de topclubs en de nationale competitie plaatsgevonden.
- In 2028 creëren alle topclubs een multiplier/cofinanciering/aanvullende bijdragen van 50%.
- In 2028 is er voor 50% van de topclubs een maatschappelijke waardepropositie gecreëerd, in 2032 is dit 100%.
- In 2032 is de maatschappelijk waarde van de competities en topclubs optimaal verzilverd en heeft het thema een vaste plek gekregen in de organisatie en aanbieden van competities.
- In 2032 zijn de competities op een maatschappelijk verantwoorde manier georganiseerd.
- In 2032 hebben alle topclubs en topcompetities een toekomstbestendig financieel model en de benodigde commerciële slagkracht aangesteld.

## Hoe gaan we dit doen?

- Vergroten van kennis over het thema maatschappelijke waarde van topsport bij alle stakeholders. Zo zijn bonden en topclubs op de hoogte van de 6 waarden die we onder de maatschappelijke waarde van topsport onderscheiden en bewust welke waarde wanneer ingezet kan worden.
- We werken samen met de stakeholders aan een sterke lokale/regionale maatschappelijke waarde propositie. We kijken hierbij naar interventies door sport en binnen sport (vanuit het denkkader maatschappelijke waarde topsport, MOOI project en Project Blue Shift).
- We gaan in samenwerking met experts uit het bedrijfsleven en media vernieuwende concepten ontwikkelen om de nationale competities te vermarkten. Dit leidt tot een marketingplan en modellen voor partnerships.
- We gaan met alle partners uit sport, onderwijs, overheid, media en bedrijfsleven een toekomstbestendig langetermijnbusinessmodel voor de topclubs ontwikkelen.

- We analyseren de verschillende financiële kansen en behoeften en helpen topclubs deze te benutten.
- Inzet van innovatieve challenges om doorbraak vernieuwende organisatievormen en -inkomsten te creëren.
- Topsport wordt ingezet als platform. Sporters, teams, clubs en competities worden ingezet om de maatschappelijke waarde van topsport een concreet beeld te geven.
- Maatschappelijk verantwoord organiseren (van competities en selecties) wordt de norm.

## B – Samenwerking, kennisoverdracht en integraal beleid onder stakeholders vergroten voor verbetering van kwaliteitssysteem top teamsportcompetities

### Intensieve en effectieve samenwerking en kennisoverdracht

Om topclubs tot betrouwbare partners te maken, werken we aan een kwaliteitssysteem en lokaal eigenaarschap. Belangrijk hierbij te vermelden dat de nationale competities en topclubs een fundamentele maatschappelijke waarde hebben (waarde van topsport). Dit kan door betere communicatie en inbedding in beleid worden bekrachtigd. Om op termijn nog meer maatschappelijke waarde te creëren is verbetering van de kwaliteit van de topclubs en de topsportomgeving op de topclubs noodzakelijk.

Door bewust te zijn van welke specifieke maatschappelijke waarde (zoals benoemd bij strategische lijn A) per topclub relevant is kunnen we een nog betere samenwerking op lokaal niveau laten ontstaan. We spelen hiermee in op de wensen en behoeften van diverse stakeholders en zorgen voor een duurzame samenwerking.

Daarmee kunnen we ook de juiste kennis en informatie ophalen om het gewenste kwaliteitssysteem te verbeteren.

### Erkenning

In het Sportakkoord II en binnen het thema 'Maatschappelijke waarde van Topsport' worden de topcompetities en de impact op haar lokale omgeving benoemd, waarmee een positieve stap naar integrale beleidsontwikkeling is gezet.

Ook in lokale sportakkoorden komt meer en meer aandacht voor topsport. De volgende stap die gemaakt is, is de structurele erkenning van de nationale top teamsportcompetities, de top teamsporters en topclubs als essentiële pijler van de topsport in Nederland door VWS, NOC\*NSF en VSG. Met de erkenning van dit belang zal het profiel van de top teamsportcompetities zich positief ontwikkelen en het beeld ontkrachten dat Nederlandse topcompetities onvoldoende topsport is en dat talentvolle sporters altijd naar buitenlandse competities moeten. Hiermee worden de kansen voor de topclubs, die op het hoogste niveau actief zijn, verhoogt en mogelijkheden vergroot om zichzelf beter te profileren. Ze komen beter in beeld en gemakkelijker in gesprek op lokaal niveau. De topclubs en competities hebben bovendien een cruciale rol in de jeugdopleiding en talentontwikkeling van de sporters van het nationale team. Vanuit nationaal en bondsbeleid kan verbinding worden gemaakt met lokaal en regionaal beleid van overheden.

Uiteraard vraagt topsport wel een bepaald kwaliteitsniveau om te kunnen excelleren op het hoogste niveau, van de sporters, coaches, de topclubs en de omgeving. Om deze reden maakt ook de kwaliteitsslag en het voldoen aan kwaliteitscriteria onderdeel uit van erkenning en het integrale beleid. Door de maatschappelijke waarde van de topclubs, de competities en het belang voor de breedtesport te erkennen, ontstaan er nieuwe mogelijkheden voor ontwikkeling van de topclubs en topcompetities. Niet alleen is van VWS, NOC\*NSF en VSG een beleidsaanpassing gevraagd, ook bonden en topclubs hebben dienen te beschikken over een heldere toekomstvisie en passend beleid. Tot slot geldt dit uiteraard ook voor gemeenten en provincies.

### Kwaliteit en lokaal eigenaarschap

De enige manier om de topclubs en de topcompetities op lange termijn toekomstbestendig te maken is het versterken en creëren van lokaal eigenaarschap. Hiervoor is samenwerking en/of het opzetten van partnerships cruciaal. Denk aan samenwerkingen tussen clubs, gemeenten, bond, provincies, adviseurs lokale sport en bijvoorbeeld sportservice bureaus. Deze samenwerking op lokaal niveau zorgt voor de gewenste betrokkenheid, eigenaarschap en borging en we benutten hiermee de aanwezige kennis, ervaring en netwerk van de betreffende lokale partijen. Lokaal eigenaarschap

**Het versterken van de organisatiekracht van topclubs staat hoog op de agenda van de topclubs. Deze geven aan: "Investeer liever eerst in benen dan in stenen"**

Bron Prestatiemanager



houdt ook in dat eventuele investeringen in de topclubs altijd onder voorwaarde van een eigen bijdrage/cofinanciering en een minimaal kwaliteitsniveau van de topclubs zal plaatsvinden. Op nationaal niveau kan kwaliteitscontrole worden ingevuld door bijvoorbeeld de sportbond of een onafhankelijke partij. De top teamsporten ontwikkelen gezamenlijk kwaliteitscriteria voor topclubs.

Hoogwaardige kwaliteit en professionaliteit maken de topclubs een betrouwbare samenwerkingspartner voor de lange termijn en zijn zoals eerder benoemd voorwaardelijk voor de erkenning als topsport. De wijze waarop aan kwaliteit wordt gewerkt verschilt per sport en is mede afhankelijk van het ontwikkelingsniveau van de sport.

Ook willen we inzetten op het aansluiten van de topclubs op lokale en regionale samenwerkingsverbanden. Door het lange termijn-karakter van top teamsporten zijn de topclubs interessante partners voor overheden en onderwijsinstellingen.

### **Afstemming topclubprogramma's met de nationale- en talententeams**

Op basis van het beleid en de visie van de sport en de nieuwe focus op de topclubs zijn er inmiddels ook nadere afspraken tussen de topclubs en de nationale teams gemaakt.

Afstemming tussen de programma's van de topclubs en centrale senioren- en senioren - 1-programma's is gewenst. Het doel hiervan is de maatschappelijk waarde van de top teamsportcompetities te vergroten, de talentvolle sporters langer in Nederland te houden en tegelijk zorg te dragen voor maatschappelijke carrière en een optimale leerroute.

In de eerste fase van de talentontwikkeling woont een talentvolle sporter bij voorkeur thuis in een veilige omgeving en traint het talent in de namiddag/avond bij een topclub. Het onderwijs biedt steeds vaker goede mogelijkheden om met talenten uit de regio in de ochtend te trainen. Deze fase is geschikt om naast de topteamcompetitie, toernooien en wedstrijden tussen regionale selecties te organiseren (taak sportbond).

In de laatste fase van het opleidingsprogramma (S-1) kan, afhankelijk van de kracht van de bestaande competitie, gekozen worden om de

grootste toptalenten onder te brengen in een centraal programma binnen een TeamNL centrum. Altijd binnen een gekozen hybride model zodat er ook bij de topclubs getraind wordt en in competitieverband uitgekomen wordt. Afhankelijk van de sport kan bijvoorbeeld gekozen worden de sporters minimaal vier dagen per week op een TeamNL centrum te laten verblijven en daarnaast in de competitie te laten spelen bij de topclub. In een ander model trainen de spelers wekelijks één of twee dagen met de bondsselectie en volgen daarboven op het complete clubprogramma.

Wanneer het clubseizoen stilligt, of direct voorafgaand aan een groot toernooi, is er ruimte voor oefenstages vanuit de sportbond en internationale evenementen. Voor talenten die duidelijk sterker zijn dan hun leeftijdgenoten is er de optie van spelen in een hogere leeftijdsklasse.

### **Doelstellingen**

In periode van 2023-2025 is het belang van sterke top teamsportcompetities verankerd in het sportbeleid op alle niveaus (nationaal, regionaal en lokaal, bij sportbonden en topclubs). Dit houdt concreet in dat de ambitie in de beleidsdocumenten wordt gedeeld, en hier concrete actie, capaciteit en financiering aan zijn gekoppeld. In de periode 2026-2029 zorgen we voor de juiste (lokale) samenwerkingen die topclubs en competities verder helpen in het doel van versterken en professionaliseren. Samenwerking is hierin een middel en niet een doel op zich. Dit moet dan ook leiden tot de juiste en gewenste samenwerkingsverbanden.

### **Hoe gaan we dit doen?**

- We blijven sportbonden, topclubs, overheden, onderwijs, bedrijfsleven, media stimuleren om een beweging en transitie op gang te brengen en houden.
- We werken aan draagvlak en vragen de betrokken gemeenten, provincies en onderwijsinstellingen zich te committeren, dit programma op te nemen in hun meerjaren-/ jaarplannen en actief deel te nemen aan de uitvoering van deelprojecten.
- We houden de energie vast door het organiseren van en aansluiten bij jaarlijks terugkerende landelijke en regionale bijeenkomsten voor alle betrokken stakeholders. Hierin wordt kennis



gedeeld en gezamenlijk de voortgang besproken en plannen voor het komende jaar gemaakt.

- Alle betrokkenen stakeholders nemen het belang van de top teamsportcompetities op in hun beleidsplannen en committeren zich tot 2032 aan de uitvoering met inzet en financiering. Het gaat om meerjarenbeleidsplannen, jaarplannen en bestedingsplannen. Dit zijn onder andere:
  - Sportagenda NOC\*NSF en beleidsplannen sportbonden.
  - Rijksbeleid VWS, o.a. Sportlijn Sportakkoord II.
  - Vereniging Sport en Gemeenten.
  - Lokale en regionale sportakkoorden van lokale/regionale allianties en sportnetwerken.
  - Gemeentelijk en provinciaal beleid.
- Alle betrokkenen erkennen in de genoemde beleidsdocumenten de top teamsportcompetities, mits voldaan wordt aan de benodigde kwaliteitscriteria, als topsport.
- De topcompetitie is op zichzelf topsport, maar is ook het podium dat een belangrijke bijdrage levert aan de successen van diverse nationale teams.
- Alle betrokkenen erkennen in het genoemde

beleid de maatschappelijke waarde van de topclubs en hun topcompetities. De topcompetitie bevindt zich op het snijvlak van top- en breedtesport. Het sportplezier is dus als doel altijd in balans met presteren.

- De sportbonden stellen een visie 2032 en kwaliteitssysteem per sport vast voor hun nationale topcompetitie(s) en topclubs. Deze plannen passen bij de staat van ontwikkeling van de specifieke sport en geven richting aan de lokale en regionale partijen. Hierin staan onder meer:
  - de gewenste competitieopzet.
  - het topsportklimaat.
  - de jeugdopleiding.
  - de kwaliteitscriteria voor de topclubs.

De sportbonden vertalen de visie naar jaarplannen en borgen voldoende organisatiekracht en eigen financiering voor de uitvoering. De topclubs nemen dit beleid over.

- NOC\*NSF en de sportbonden gaan in gesprek om op basis van de sportspecifieke visies 2032 de centrale en decentrale clubprogramma's nog beter op elkaar afstemmen.

- De sportbonden benoemen op welke specifieke onderdelen sportoverstijgende samenwerking benodigd is en vertalen dit naar concrete projecten.
- Per regio brengen we het relevante netwerk in beeld en maken we afspraken met de betrokkenen over implementatie en het beleggen van lokaal eigenaarschap. We sluiten hierbij aan bij bestaande uitvoeringslijnen van o.a. het nationaal Sportakkoord.

### C - Versterken van de (gezamenlijke) implementatie- en organisatiekracht van de topclubs, leaguebureaus en sportbonden

#### Versterken organisatiekracht topclubs, leaguebureaus en sportbonden

Uit de startfoto bleek dat de organisatie- en implementatiekracht van de topclubs, leaguebureaus en sportbonden nog niet altijd even sterk en compleet is. Sterke organisatiekracht bij de genoemde partijen leidt ertoe dat we daadwerkelijk stappen kunnen maken op het gebied van het vergroten van de maatschappelijke waarde, vergroten van de zichtbaarheid van de topclub en topcompetitie en het versterken en verbeteren van het topsportklimaat. Daarnaast kan vanuit een stabiele basis tijdig en adequaat ingespeeld worden op veranderingen en daarmee wordt de toekomstbestendigheid vergroot. We besteden in fase 2 (en ook in fase 3) extra aandacht aan het versterken van de organisatiekracht van de topclubs, leaguebureaus en bonden door middel van het realiseren van meer menskracht (fte), kennis en ondersteuning vanuit het netwerk.

Ook kwam uit de startfoto naar voren dat de beschikbaarheid van betaalde professionals aanvullend op de vele vrijwilligers welke actief zijn bij een topclub cruciaal is voor de versterking van de slagkracht bij topclubs. Ook heeft de kwaliteit van het huidige kader verbetering. De pedagogische en didactische vaardigheden zijn vaak zwaar onderbelicht en/of onvoldoende. Dit leidt o.a. tot vervroegde uitstroom van talenten en zelfs tot intimidatie en mogelijk een onveilig sportklimaat. De verhouding sportplezier en presteren moet door mensen worden bewaakt en actief in balans worden gehouden. Hierbij zijn vier kernfuncties gedefinieerd:

**“Het zou voor onze tak van sport mooi zijn wanneer het nationale niveau dusdanig omhoog kan worden gebracht, zodat het ook een echte uitdaging is voor de beste atleten. Nu is het verschil tussen nationaal en internationaal zo groot, dat we vanuit onze nationale wedstrijden eigenlijk weinig tot geen nuttige informatie kunnen verkrijgen en dat men dit soort wedstrijden zelfs niet in het schema opneemt.”**

Bron Coach

- **De verenigingsmanager** is een belangrijke spil in de vereniging en heeft ook een externe rol voor het creëren van een multiplier en het bouwen van een netwerk. Het verenigingsmanagement zou eventueel ook club overstijgend georganiseerd kunnen worden. De verenigingsmanager bouwt duurzame allianties met onderwijs, overheden, bedrijfsleven en media.
- **Technisch manager** bouwt overstijgend aan het technisch beleid voor de lange termijn. Hij/zij vervult vanuit technisch oogpunt een essentiële rol als spil tussen beleid en uitvoering en is verantwoordelijk voor de technische lijn en jeugdopleiding. Zodra er uitdagingen in het technisch beleid of selecties ontstaan is de technisch manager onmisbaar. De technisch manager leidt bovendien meerdere coaches op. Op dit moment is de technisch manager vaak ingebed in een (vrijwillige) technische commissie.
- **Commercieel manager** speelt een grote en belangrijke rol in het vergroten van de clubinkomsten, zichtbaarheid en promotie van de topclub/het topteam. Ook op het gebied van (lokale) relaties onderhouden/opbouwen en de topclub een podium laten zijn, kan een commercieel manager een belangrijke rol spelen. Ervaringen van commercieel managers die in 2023 tot en met 2025 bij diverse topclubs gestart zijn laten zien dat zij een belangrijke bijdrage hebben in bovengenoemde.

- **De clubkadercoach** (vaak een buurtsportcoach of andere sportprofessional) kan, naast de technisch manager, een topclub helpen bij het opzetten, uitvoeren en borgen van structurele trainersbegeleiding.

De kernfuncties kunnen in eerste instantie in combifunctie worden gerealiseerd afhankelijk van de mogelijkheden. Ook valt te denken aan gecombineerde aanstellingen binnen sport en onderwijs. We organiseren dat de buurtsportcoachregeling wordt ingezet voor topclubs.

Met behulp van cofinanciering van lokale partners en bedrijfsleven en samenwerking met onderwijs brengen we hier een versnelling in aan. Het is wenselijk dat op termijn gewerkt wordt met fulltime aanstellingen waarbinnen meerdere taken kunnen worden gecombineerd. In sommige sporten is een aantal functies al beperkt ingevuld, al dan niet door vrijwilligers.

### Implementatie op maat

Afhankelijk van het niveau en de omvang van de topclub en sport kunnen functies worden gedeeld of gecombineerd. Zo kan de rol van technisch manager voor volleybal op regionaal niveau worden ingevuld (development manager). In de gemeente Den Haag is de rol van technisch manager handbal in samenwerking met de gemeente ingevuld. Deze persoon is verantwoordelijk voor de hele lijn van jeugdsport tot en met de eerste topteams. De hockey topclubs beschikken veelal al over een eigen technisch manager. Samenwerking met onderwijs biedt ook kansen voor invulling van de diverse functies. Bijvoorbeeld een duobaan binnen een topclub en onderwijsinstelling werkt op dit moment goed in Arnhem en Groningen.

Ook de lokale/regionale context en nabije clubs moeten hierin worden meegenomen. Stap voor stap werken we zo aan een groeiscenario. We sturen op het volgende niveau van ontwikkeling met behulp van data. In de regio kan gekeken worden naar mogelijkheden om de topclubs te versterken via clubkadercoach-, buurtsportcoach-, talentcoach regelingen. Eerste stap hierin is met elkaar om tafel gaan om op basis van een analyse de mogelijkheden te bespreken.

We sluiten zoveel mogelijk aan bij bestaande netwerken op alle niveaus (via o.a. lokale sportnetwerken) en helpen de topclubs zich hierin sterker te positioneren. Een benchmark kan hierin helpen. We stellen een (herziene) benchmark op die door bonden en topclubs gebruikt kan worden. Door het unieke karakter van een teamsport - succes van een topteam is nooit op toeval gebaseerd - is lange termijn samenwerking mogelijk. Hierin verbinden we sport, overheden, onderwijs, bedrijfsleven en media. Er zijn al veel verenigingsondersteuners actief bij bijvoorbeeld provinciale sportorganisaties, sportbonden en gemeenten. Vanuit het nationaal Sportakkoord zijn adviseurs lokale sport actief. Door de krachten te bundelen kan een concreet actieplan voor de topclubs ontwikkeld worden. Ook kan worden overwogen om de verenigingsondersteuner vanuit de topclub andere sportclubs te laten ondersteunen. De betrokken topclubs vormen kenniscentra voor andere clubs in de regio en zijn een inspiratiebron voor de jeugd. Samenwerking met de VSG kan leiden tot een grotere betrokkenheid van de gemeenten bij het ontwikkelen van onze topcompetities voor top teamsporten.

Ook binnen een sport kan er nog meer samengewerkt worden en de organisatiekracht versterkt worden. Door de leaguebureaus van de betreffende topcompetities te ondersteunen en te versterken zullen zij in staat zijn om de belangen van de verschillende partijen rondom de topcompetities nog beter te behartigen. Het gaat hierbij om de ondersteuning van topclubs en sportbonden. Bij deze bureaus is veel kennis aanwezig over de betreffende competitie en opereren veelal onafhankelijk. Zij hebben een sterke en aantrekkelijke topcompetitie voor ogen en handelen daarnaar, samen met de sportbonden en topclubs. Daarnaast kunnen zij topclubs ondersteunen en/of ontzorgen op thema's als zichtbaarheid, commercie en fanbeleving.

Tenslotte hebben we in de afgelopen jaren financiële middelen voor de sportbonden beschikbaar gesteld om een projectleider aan te stellen. Sportbonden hebben als vervolg hierop intern meer samenwerking gecreëerd om de topcompetities nog meer te ondersteunen, met in enkele gevallen zelfs een eigen afdeling voor deze topcompetitie. Ondersteuning vanuit de sportbond naar topclubs en leaguebureaus is cruciaal om te komen tot een versterkte en professionele topcompetitie.



### Doelstellingen

- Alle sportbonden kunnen gebruikmaken van een benchmark van de topclub 2032 en/of hebben een implementatieplan op maat per sport om de topclubs te ondersteunen.
- Alle topclubs hebben de rollen van verenigingsmanager, een technisch manager en/of commercieel manager ingevuld.
- Alle topclubs maken onderdeel uit van een actief lokaal netwerk en/of met onderwijs.
- Alle competities hebben een sterk opererend leaguebureau, dat in het belang van sterke en goede competities werkt, en wordt op de gewenste manier ondersteund door de sportbond.

### Hoe gaan we dit doen?

- Sportbonden en topclubs maken een inventarisatie en verdiepende analyse van de benodigde organisatiekracht per topclub. Sportbonden werken daarnaast aan een indeling waarin de topclubs de omliggende clubs in de regio versterken. Op basis hiervan wordt de exacte behoefte aan organisatiekracht bepaald.
- Vervolgens wordt een actie- en financieringsplan voor het versterken van de organisatiekracht op maat per sport gemaakt (voor optimale borging en een duurzame aanstelling). We werken hierin met sport, onderwijs en overheden aan empowerment van de topclubs door meer betaald en kwalitatieve professionals. Dit is de belangrijkste basisvoorwaarde die op orde moet zijn om de topclubs en daarmee de nationale competitie te laten voortbestaan in de toekomst.
- Een (herziene) benchmark voor topclubs ontwikkelen en aanbieden, indien wenselijk en ter versterking het hanteren van een licentiesysteem.
- Alle topclubs hebben een verenigings-, technisch en/of commercieel manager aangesteld door o.a. financiering te bundelen.
- Voor alle coaches van de betreffende topteams zijn er heldere profielen opgesteld.
- Waar mogelijk sluiten we aan of maken we gebruik van de Human Capital Agenda om de professionals in de sport te ondersteunen.
- Samenwerking, scholing en bijscholing in samenwerking met onderwijs en bijvoorbeeld Academie voor Sportkader van NOC\*NSF.
- Kennis- en informatiesystemen ontsluiten voor professionals en vrijwilligers topclubs.
- Per sport is er een goede samenwerking tussen topclubs, leaguebureaus en sportbonden, dit leidt tot de gewenste borging van aanstelling van professionals (het is niet alleen een kwestie van aanstellen, maar het zorgt ook voor het gewenste toekomstperspectief).

## **D - Versterken van het topsportklimaat op op en rondom topclubs om (talentvolle) sporters zich optimaal en op een verantwoorde manier te laten ontwikkelen in de top teamsportcompetities**

### **Versterken topsportklimaat topclubs**

Het is van belang dat alle +/- 1600 sporters die actief zijn in één van de topcompetities hun sport kunnen beoefenen in het gewenste topsportklimaat. Een klimaat waarin zij op de juiste manier worden uitgedaagd en begeleid en op een veilige en verantwoorde manier zich kunnen ontwikkelen als topsporter. Dit geldt uiteraard voor alle sporters en misschien wel nog meer voor talentvolle sporters. Ook coaches/trainers en de arbitrage dragen bij aan de ontwikkeling van sporters en het versterken van de competitie. De verantwoordelijkheid van ontwikkeling van deze partijen ligt bij bonden. De bonden kunnen wel vanuit dit programma ondersteuning krijgen op deze thema's.

Door diverse beleidsmaatregelen en nationaal gecoördineerde investeringen is voor de topsportprogramma's (senioren, senioren -1 en senioren -2/ RTC's, TeamNL centra) de afgelopen jaren veel tot stand gebracht en expertise ontwikkeld. Er was tot de aanvang van dit programma niet specifiek geïnvesteerd in de nationale competities en topclubs. Dit is echter van belang voor de toekomst van de top teamsporten. Voor hockey en korfbal is de competitie al op niveau, maar ook hier is de continue doorontwikkeling van het sportklimaat bij de topclubs noodzakelijk om dit op termijn ook zo te houden. De 9 SPLISS pijlers zijn een goede basis voor de doorontwikkeling van het sportklimaat op clubniveau. De pijlers zijn financieel, beleid, sportontwikkeling, talentontwikkeling en identificatie, duale carrière-support, accommodaties, coachontwikkeling, (inter) nationale competitie, wetenschappelijk onderzoek. We hebben hier veilig sportklimaat en maatschappelijke waarde aan toegevoegd. Naar verwachting kan in de implementatie op onderdelen worden samengewerkt tussen de sporten en expertise worden gebundeld. Passende financiering is een voorwaarde voor de doorontwikkeling van de kwaliteit.

### **Topsport expertise en netwerk benutten voor topclubs**

We willen de huidige topsportfaciliteiten niet alleen inzetten voor vertegenwoordigende

**“Er is veel kennis bij bonden en binnen topsport aanwezig die we nog meer en beter met elkaar kunnen delen. Dit met als doel om sporters meer te laten ontwikkelen en competities te versterken.”**

**Bron** Programmamanager

ationale teams, maar ook beschikbaar maken voor topteams uitkomend in de topcompetities. Je kunt hierbij denken aan zaken als dopingvoortlichting, digitale spelersvolgsystemen en de inzet van experts of kennisdeling van thema's als voeding, slaap, en prestatiegedrag. We zijn al begonnen met het delen van kennis, maar ook in de komende jaren blijft de aandacht hiernaar uitgaan. Om de kennis goed over te dragen is versterking van de organisatiekracht van de topclubs nodig. Nog belangrijker zijn de sporttechnische onderwerpen zoals fysiologie, periodisering en voorkomen van blessures. De kennis die binnen de topsport ontwikkeld is kan leiden tot verhoging van de kwaliteit van de topclubs zowel op niveau van de senioren als binnen de talentontwikkelingsprogramma's. Deze kennis is beschikbaar voor de senioren- en senioren-1- programma's en RTC's. Er zal een implementatieplan worden opgezet om deze kennis richting de topclubs te ontsluiten.

Door de corona-pandemie is er veel ervaring opgedaan met het flexibiliseren van onderwijs. Veel sporters volgen hybride programma's. Dit biedt ook mogelijkheden voor topclubsporters. Het uitbreiden van mogelijkheden voor ondersteuning aan duale carrière/aanstellingen voor sporters en coaches is hierin wenselijk.

In dit sportinhoudelijke kader zal er ook aandacht zijn voor arbitrage. Waar sporters en de competities zich verder ontwikkelen en professionaliseren, zal de arbitrage hierin mee moeten gaan. De sportbonden nemen hierin het initiatief en zijn hiervoor verantwoordelijk.



### Innoveren om beter te worden

Om het topsportklimaat te verbeteren en om sporters en haar omgeving te laten ontwikkelen zal er o.a. gebruik gemaakt moeten worden van innovaties. Dit kunnen innovaties zijn op het gebied van sporten zelf, zoals beweging, voeding, trainingmethoden of competitieopzet. Maar ook op het gebied van zichtbaarheid vergroten van de competities, samenwerkingen die niet eerder hebben plaatsgevonden of (vernieuwde) beleving van fans creëren kunnen innovaties gebruikt worden. Innovatie is hierin niet een doel, maar een middel om de topcompetities verder te professionaliseren en te versterken.

### Doelstellingen

- Het sportklimaat en de veiligheid (Iedere club heeft een veilig sportklimaat, voldoet aan de 4V's en de bijbehorende kwaliteitscriteria) op de topclubs worden door sporters, betrokkenen en sportbonden beter beoordeeld dan in de nulmeting en wordt als goed beschouwd. Ook voldoet de club aan de 4V's en de bijbehorende kwaliteitscriteria.
- 75% van de topsporters, talenten, coaches en technisch directeuren ziet het niveau van de topcompetities als voldoende of goed of ziet dat de gewenste groei en ontwikkeling is doorlopen.

- 80% van de talenten blijft tot 26 jaar in Nederland en maakt onderdeel uit van de nationale top teamsportcompetities.
- Iedere club heeft een professioneel sporttechnisch programma staan (veelal in samenwerking en afstemming met de betreffende sportbond), met gekwalificeerd kader.
- Realisatie van passende competitieformats is een feit.
- Samenwerking met onderwijs is opgezet en werkt goed.

### Hoe gaan we dit doen?

- De betrokken sportbonden ontwikkelen samen met hun topclubs verbeterplannen per topclub om het topsportklimaat te ontwikkelen en te voldoen aan de gestelde kwaliteitscriteria. Dit houdt in: verantwoord organiseren, met o.a. oog voor; persoonlijke ontwikkeling, fysiek en mentale welzijn, beroepsperspectief, integriteit.
- We ontwikkelen plannen op basis van co-creatie met de stakeholders. De uitvoering wordt gedaan onder nationale coördinatie en regie. We creëren lokaal eigenaarschap o.b.v. kwaliteitscriteria en laten ruimte voor lokale en sportspecifieke invulling. In de plannen wordt o.a. de visie op

de jeugdopleiding, de nationale competities, de organisatiestructuur, financiering, pedagogisch/didactisch sportklimaat, arbitrage, verbinding breedtesport en de verhouding tussen de topclubs en de overige clubs beschreven.

- De sportbonden implementeren samen met de topclubs thema's waarop teamsport-overstijgende ontwikkeling en kennisdeling kan plaatsvinden en formuleren hiervoor concrete projecten. Gezamenlijk waar kan, apart waar het moet. Aanwezige expertise wordt doorontwikkeld i.s.m. topclubs en overige stakeholders.
- We brengen de beschikbare topsportkennis en expertise van NOC\*NSF en TeamNL via de sportbonden naar de topclubs en helpen hen bij de implementatie en verbinding naar het relevante topsportnetwerk waar nodig.
- Er is meer aandacht voor het opleiden en ondersteunen van coaches, trainers en arbitrage zodat zij zich nog meer kunnen ontwikkelen en ze daarmee ook bijdragen aan het versterken van de competitie.
- We creëren verdergaande samenwerking met o.a. onderwijs om duale carrièremogelijkheden voor de topspelers van de topclubs te optimaliseren.
- In overleg met verenigingsondersteuners en adviseurs lokale sport kan ondersteuning worden geboden aan de uitvoering van de verbeterplannen. De bestaande ondersteuners kunnen mogelijk werken vanuit de topclubs.
- We bouwen/sluiten aan bij bestaande allianties en sportnetwerken om de organisatiekracht en maatschappelijke waarde van de topclub te versterken. We ontwikkelen concrete projecten in de lokale Sportakkoorden die bijdragen aan de organisatiekracht van de topclubs.
- Innovatie wordt, waar mogelijk en wenselijk, als middel gebruikt om onze doelen te behalen.
- (Door)ontwikkelen passend competitieformat, met spannende en hoogwaardige wedstrijden.
- Er is afstemming en samenwerking met het programma jeugdsport, ambitieuze sporter, talentontwikkeling en topsport.

## E - Vergroten van het wekelijks bereik en de zichtbaarheid van de top teamsportcompetities

### Bereik en zichtbaarheid topcompetities vergroten

Om van een topcompetitie een succes te maken en het te kunnen vermarkten of partnerships aan te kunnen gaan is het vergroten van zichtbaarheid noodzakelijk. Dat betekent dat er voldoende aandacht voor de topcompetities in de media moet komen en dat de juiste doelgroepen moeten worden bereikt. De opzet van de topcompetities met wekelijkse wedstrijden, de maatschappelijke waarde, de verhalen en het unieke karakter van de teamsporten geven vele mogelijkheden voor contentcreatie. Het is bij de topcompetities nodig om structurele aandacht in de landelijke en regionale media te genereren. Om te zorgen voor zoveel mogelijk media-aandacht voor de diverse teamsporten zullen er plannen op meerdere niveaus opgesteld moeten worden. Bij deze plannen is er ruimte voor traditionele media, nieuwe media en sociale media.

Sportbonden, leaguebureaus en topclubs weten welke doelgroepen zij kunnen en willen betrekken bij hun sport. Met de juiste communicatiestrategie bereiken zij deze doelgroepen beter met passende content en mediavormen, waardoor het bereik wordt vergroot. Het vergroten van het bereik leidt tot meer zichtbaarheid en het vergroten van fanloyaliteit.

### Per tak van sport

Per sport worden afspraken gemaakt met nationale en regionale media waarin garanties over aandacht worden vastgelegd. Daarbij heeft iedere sportbond een communicatieplan voor haar topcompetities geschreven waarin staat hoe en welke doelgroepen zij gaan benaderen. Inzicht in de doelgroepen is hierin cruciaal. Net als het vergroten van de vindbaarheid en begrijpbaarheid van de competities. Sportbonden zorgen ervoor dat beide elementen op orde zijn. NOC\*NSF kan hierin het voortouw nemen, maar de sportbonden, topclubs en leaguebureaus zijn uiteindelijk verantwoordelijk en ook uitvoerend hierin. Wanneer we kijken naar landelijke media moet samenwerking tussen de bonden essentieel, efficiënt en effectief zijn.

## Per topclub

Topclubs sluiten de gewenste partnerships met regionale en lokale media. Iedere topclub heeft een communicatieplan dat zich o.a. richt op social media. Alle wedstrijden van de competities worden via livestreaming zichtbaar gemaakt (met professioneel en passend commentaar). Dit wordt mogelijk doordat de technologie die hiervoor nodig is zich snel ontwikkelt en steeds betaalbaarder wordt. De content die hierdoor beschikbaar komt kan gebruikt worden om mediapartnerships verder te laden. Om de kansen rondom nieuwe media beter te benutten zetten we voor bestaande fans in op livestreaming van alle wedstrijden en topcompetities. Met regionale media bereiken we zowel bestaande fans als een breed (regionaal) publiek. Daarnaast zetten we voor het brede publiek en mogelijk nieuwe fans in op gezamenlijk beleid richting bijvoorbeeld de NOS, DPG Media en Ziggo Sport. Samenwerking op dit gebied is noodzakelijk.

De topcompetities zijn dé vruchtbare voedingsbodem voor nationale teams. Door het attractiever maken van de topcompetitie zal ook de media-aandacht toenemen. Denk hierbij aan andere competitievormen, gezamenlijke eindrondes, andere lengte van het seizoen.

Media-aandacht kan ook de sleutel zijn voor een duurzaam model waarin de topcompetities eigen inkomsten genereert via haar eigen beelden en data. De sportbonden en leaguebureaus zullen hierin altijd het voortouw nemen, dit vanwege het feit dat veelal de rechten van de competities bij één van deze of beide partijen ligt.

Voor ondersteuning is op dit moment door enkele sportbonden Eyecons gevonden als een bewaarde en betrouwbare partner, op het gebied van livestreaming. Deze samenwerking vindt al met meer dan tien sportbonden plaats.

Het gebruik van en actief zijn op social media is niet meer weg te denken. Juist deze kanalen bieden de mogelijkheid om bij nieuwe doelgroepen en op de gewenste manier content over de competities, sporters en topclubs te delen. Inzet van jeugdleden, veelal de doelgroep én gebruikers ervan, kunnen goed ingezet worden als experts van social media om te komen tot de creatie van de juiste content. De topsporters die actief zijn in de topcompetities kunnen zelf ook een belangrijke rol spelen in het

**“Door als bonden en sport in gezamenlijkheid op te trekken en onze content te bundelen hebben we een groot bereik en kunnen we meer fans laten genieten van de teamsporten die ieder weekend om de hoek, dichtbij en/of online te volgen zijn.”**

Bron Programmamanager



gebruik van social media. Tenslotte, maar niet onbelangrijk, dienen clubs haar basis/algemene kennisvoorzieningen op orde te hebben. Denk aan de website van de club, de vindbaarheid op de locatie zelf vergroten en verbeteren en de verkoop ticketing.

### Doelstellingen

- Begrip voor de topsport (sportinhoudelijke duiding) en de weg naar de prestatie is vergroot.
- Het wekelijks bereik van de top teamsportcompetities in de media wordt vergroot.
- De topcompetities worden attractiever en relevant voor een breder publiek, meer doelgroepen worden bereikt, geactiveerd en betrokken.
- Vergroten van aantrekkingskracht van competities voor sponsors en mediapartijen.
- Innoveren op het gebied van AI.
- Benutten van de geografische binding met topclubs/teams.
- Iedere speelronde is uitverkocht en wordt live gestreamd, inclusief professioneel en passend commentaar.

### Hoe gaan we dit doen?

- We ontwikkelen een gezamenlijke communicatie- en mediastrategie inclusief campagnes en sportspecifieke content. Topclubs en bonden krijgen hierbij hulp bij contentcreatie.
- We werken toe naar gezamenlijke en attractievere programmering, waarin op drie verschillende niveaus (top teamsporten samen, sportspecifiek, topclub) wordt gecommuniceerd.
- We zorgen er samen voor dat wedstrijden uit topcompetities via diverse mediakanalen worden uitgezonden en te volgen zijn.
- We voeren onderzoek naar AI/innovatie uit.
- We zorgen in gezamenlijkheid voor herkenbare en krachtige branding van competities.
- Topclubs en bonden creëren rondom wedstrijden een sterke evenementbeleving.

## 4. Verbinding met andere programma's en projecten



Binnen de strategische lijnen van dit programma zijn er veel raakvlakken met andere programma's en projecten in de sport. Deze worden veelal vanuit NOC\*NSF, sportbonden en topclubs uitgevoerd, maar kan zeker ook buiten deze partijen liggen. Zo zijn er diverse onderdelen uit het Sportakkoord II waarmee meer samenwerking en verbinding gelegd kan worden.

Topclubs en top teamsportcompetities kunnen een integraal onderdeel vormen van diverse projecten of daarbij aansluiten om de juiste expertise te vinden en te delen, waarmee zij verder worden versterkt. Om dit te bereiken zorgen we voor een integrale inbedding van topclubs en topcompetities in andere programma's en projecten. Daarbij is het belangrijk om topclubs meer te betrekken bij de uitvoering en aan te sluiten bij hun behoeften.

Om niet het wiel opnieuw uit te vinden en bestaande expertise te benutten willen we graag op basis van gezamenlijke afspraken bij desbetreffende projecten aansluiten. Wat spreken we met elkaar af per project:

- **Maatschappelijke waarde verzilveren**

Betrokken partijen dragen bij aan het vergroten van de maatschappelijke waarde van de top teamsportclubs en committeren zich aan het maatschappelijk verantwoord organiseren van topsport en verankeren dit in hun beleid. Daarnaast sluiten we aan bij het programma MOOI in Beweging en specifiek bij Wicked Problem 4 (Project Blue Shift): Vergroten en zichtbaar maken van maatschappelijk waarde topsport.

- **Organisatiekracht van topclubs op orde, erkennen vak trainer-coach en doorlopende leerlijnkader**

Topclubs hebben de juiste functies ingevuld aan organisatiekracht die helpt hun eigen fundament te verstevigen. Daarnaast zorgen zij voor de gewenste organisatiekracht om inhoudelijke sportthema's beter uit te rollen binnen de topclub of rondom het betreffende top team. Onderwijs kan hierin een grote rol spelen.

De aansluiting bij het project doorlopende leerlijnkader is op korte termijn het meest relevant goed geschoold en voldoende kader zijn randvoorwaardelijk voor het slagen van het plan. Opleiden kan alleen slagen bij beroepsperspectief en bewuste keuze voor het coach vak. Daarnaast zien we op korte termijn al veel mogelijkheden op het gebied van bijscholing, kennisdeling en intervisie voor trainers en coaches. Technisch directeuren van bonden kunnen dit traject faciliteren. Bij korfbal gebeurt dit bijvoorbeeld al. Het volgen van een mastercoach-traject voor clubcoaches kan onderdeel zijn van een coachlicentie/permanente educatie. Dezelfde scholingsmethodiek kan worden ingezet voor verenigingsmanagers en technisch managers.

Daarnaast onderzoeken we hoe topclubs leerverenigingen kunnen worden en startende clubcoaches op de eigen werkvloer kunnen opleiden tot het benodigde en gewenste niveau vanuit de status leervereniging met bijbehorend gekwalificeerd kader kunnen ook clubs in de regio geholpen worden bij het ontwikkelen van gekwalificeerd technisch kader. De uitstroom van ervaren coaches van de topclubs naar de regio versterkt de hele regio. Dit leidt tot hogere prestaties, en verhoogt het spelplezier van de deelnemende sporters.

- **Goede training is de beste propaganda**

Zodoende sluiten we aan bij de gezamenlijke lobby voor beroepsperspectief voor (technisch) kader, coaches en verenigingsmanagers. We leveren inhoudelijke input en zetten het netwerk in om de lobby te steunen, zowel binnen NOC\*NSF als daarbuiten.

We werken via de doorlopende leerlijncoaches gezamenlijk aan deskundigheidsbevordering, waaronder opleiding, bijscholing en intervisie van en tussen kader, (club)coaches, verenigings-commercieel en technisch managers.

Sport en onderwijs werken samen om de top teamsportclubs in te zetten als praktijk-werkplekken voor de opleiding van coaches niveau 4 en niveau 5. Evenals voor studenten van verschillende opleidingen, in de vorm van een hub. Tevens sluiten we aan bij de visie van de human capital agenda sport en bewegen. De planvorming hiervoor is de verantwoordelijkheid van de sportbond en zal door de sportbonden in de sport specifieke plannen worden meegenomen.

- **Topsportaccommodaties worden verbeterd**

We nemen de accommodatiewensen en -behoeften van de topclubs op in de langetermijnstrategie ontwikkeling top(trainings) accommodaties. Dat geldt ook voor de wensen en behoeften van de topclubs op het gebied van duurzaamheid en doorontwikkeling kwaliteit in het project duurzame infrastructuur Deelakkoord 3. Tenslotte sluiten we aan bij werkgroepen en projecten die binnen NOC\*NSF actief zijn op het gebied van accommodaties.

- **Talentontwikkeling wordt verbeterd**

Er zijn raakvlakken tussen het programma top teamsportcompetities, de jeugdsportvisie en talentontwikkeling. Zo zijn er diverse overeenkomstige stakeholders die een rol in beide programma's spelen. We spreken af dat we de unieke positie van de topclubs en het langer in Nederland behouden van de talentvolle sporters als gezamenlijke ambitie omarmen. We bepalen per sport de beste route naar de top, al dan niet een combinatie van centraal/decentraal en trainen bij de topclubs of RTC's. We zoeken naar balans tussen enerzijds het streven naar medailles en internationale waarde. En anderzijds het sterk houden van de topclubs met wekelijkse waarde. Deze laatste strategie levert medailles op langere duurzame wijze op, met een grotere maatschappelijke waarde. We spreken af dat er nauwe afstemming plaatsvindt en waar mogelijk samen wordt gewerkt. Stakeholders in dit traject zijn naast NOC\*NSF, de bonden en de topclubs ook gemeenten en sportorganisaties. Zo werken we samen bij het testen van nieuwe concepten en het opzetten van pilots. Tenslotte spreken we af dat we de beschikbare kennis en tools richting de topclubs beter en meer gaan ontsluiten.

- **Ontwerpen en uitvoeren gezamenlijke (topsport) evenementenstrategie**

We ontwikkelen een evenementenbeleid en marketingstrategie voor de nationale competities en experimenteren met vernieuwende sportoverstijgende concepten. We zetten hiervoor externe expertise in. Hierbij dient er een verbinding gelegd te worden met de strategie van het Coördinatie- en Informatiepunt Topsportevenementen (CIT). In 2025 is er beschikbare kennis rondom evenementen naar de topclubs en sportbonden ontsloten middels een kennisbank. De aankomende jaren dient ervoor gezorgd te worden dat de toegankelijkheid en inhoud van deze kennisbank verder vergroot wordt (ook voor niet aangesloten stakeholders). We maken waar mogelijk verbinding met de maatschappelijke activatieprogramma's van sportevenementen en topclubs. Waarbij we ook wedstrijden als evenementen willen gaan gebruiken en organiseren.

- **Ontwerpen en uitvoeren gezamenlijke zichtbaarheidsstrategie**

Door samen te werken als sportbonden en Marketing Communicatie en Partnerships van NOC\*NSF zorgen we voor de verkenning en start van de uitvoering van een gezamenlijke strategie rondom vergroten van zichtbaarheid van de competities. Denk hierbij aan fanbeleving, livestreams en uitzendingen op o.a. streaming platformen en lineaire televisie. Dit doen we in samenwerking met stakeholders en betrokken media.



# 5. De aanpak



**Het versterken van top teamspor-competities en topclubs vraagt om een lange termijn-aanpak. Omdat er veel stakeholders en partners bij betrokken zijn is het onmogelijk om de stappen voor de komende zes jaar vast te leggen. We hanteren qua planning een adaptieve strategie richting 2032.**

Dit houdt in dat per fase een detailplanning wordt gemaakt. Ook worden de volgende stappen voorbereid en waar nodig verdiepende analyses gedaan. Na iedere fase vindt een go/no-go moment plaats voor het vervolg.

Deze lange termijn-aanpak heeft de volgende voordelen:

- Realiseren van duurzame maatschappelijke waarde op een realistische wijze.
- Tijd voor partners om strategie aan te passen en budgetten te realoceren om de strategie en nieuwe partnerschappen aan te gaan.
- Tijd om klein te beginnen, waar de energie is te versnellen, best practices te creëren en proof of concept te valideren voordat wordt opgeschaald.
- Mogelijkheid om op basis van evaluatie en monitoring aan te passen aan nieuwe situaties en in te spelen op kansen en ontwikkelingen.

## 5.1 Planning en fasering

Het plan van aanpak is in 2021-2022 tot stand gekomen. Sindsdien is de eerste fase voorbij en bevindt zich nu op het moment van deze herijking van het programmaplan in 2025, in het einde van fase 2.



In onderstaand overzicht is een fasering op hoofdlijnen weergegeven. Let op: Fase 1 en 2 zijn voorwaardelijk voor de voortgang naar fase 3 en 4. Het is mogelijk om per sport/topclubs of regio een verschillend tempo aan te houden afhankelijk van sportspecifieke en lokale context.

### Fase 1 (2021/2022)

De vijf betrokken sportbonden Koninklijk Nederlands Korfbal Verbond (KNKV), Koninklijke Nederlandse Hockey Bond, (KNHB), Nederlands Handbal Verbond (NHV), Nederlandse Volleybal Bond (Nevobo) en de Koninklijke Nederlandse Zwembond (KNZB) hebben in eerste instantie, onder leiding van Kees Rodenburg, destijds directeur KNKV, een gezamenlijke teamsportvisie opgesteld. Doel was de meerwaarde van sportoverstijgende samenwerking te verkennen om zowel de waarde van de top teamsportcompetities als de structurele en succesvolle deelname aan topclubcompetities te vergroten. Uit het document bleek niet alleen de complexiteit van het thema, maar ook dat het realiseren van de visie alleen mogelijk is door integrale samenwerking met sport, overheden, onderwijs en bedrijfsleven.

Vanaf september 2021 is met een onafhankelijke procesbegeleider gewerkt aan een multi-stakeholderbenadering. In co-creatie met het veld

is meegedacht in (online) bijeenkomsten en via enquêtes, interviews en feedbackrondes input geleverd. Ook is er afgestemd met de projectleiders en het coördinatieteam van Topsport. Een kernteam is maandelijks bij elkaar geweest. Door de brede samenstelling van het kernteam is vanuit verschillende perspectieven gewerkt aan een gedragen en onderbouwd plan.

- Huidige fundament maatschappelijke waarde nationale competities en topclubs zichtbaar maken en communiceren.
- Verankering in beleid.
- Implementatieplan en visie 2032 per sport nationale competitie en topclubs o.a.:
  - jeugdopleiding, arbitrage.
  - competitieopzet.
  - veilig (top)sportklimaat.
  - sportoverstijgende samenwerkingsopties.
  - kwaliteitscriteria.
- Draagvlak en implementatieplan per regio i.s.m. gemeenten en provincie.
- Samenwerking opzetten met andere programma's en projecten.

## Fase 2 (2023-2025)

In deze fase worden er flinke stappen gemaakt op het gebied van integraal beleid en het versterken van de organisatiekracht. Bijna alle stakeholders hebben een vernieuwd beleid waarin de rol en het belang van top teamcompetities duidelijk beschreven is. Ook is hiermee een gezamenlijk doel helder voor ogen en concreet gemaakt. Door de organisatiekracht op verschillende niveaus, bij topclubs, leaguebureaus en sportbonden, te versterken en uit te breiden wordt het mogelijk om de volgende stappen te maken op het gebied van topsportklimaat, maatschappelijke waarde van topsport en zichtbaarheid. De verschillen in organisatiekracht bij de betrokken sporten zijn in 2025 nog steeds groot, hoewel deze verschillen wel minder groot worden.

- Verankering in beleid.
- Versterken en borgen implementatie - en organisatiekracht topclubs, leaguebureaus en sportbonden (in fte en opleiding).
- Versterken sportklimaat met beschikbaar stellen van inhoudelijke kennis.
- Start voorbereiding vergroten zichtbaarheid, o.a. middels livestream.
- Voorbereiden op implementatie van verzilveren maatschappelijke waarde door actieve samenwerking op te zoeken.
- Verkenning innovatieve samenwerking bedrijfsleven, media en financieringsmodellen topclubs en (gezamenlijk) vermarkten competities.
- Sportklimaat versterken bij top teams en topclubs:
  - Kennis uit de topsport (o.a. van TeamNL) ontsluiten richting teams en spelers.
  - Kwaliteitssysteem bij clubs en competitie opzetten.
  - Arbitrage verbeteren.
  - Niveau coaches versterken.
  - Verantwoord organiseren, met o.a. oog voor; persoonlijke ontwikkeling, fysiek en mentale welzijn, beroepsperspectief en integriteit.
  - Pro-actief verbeteren van de verbindingen en samenwerking op doorsnijdende thema's met

sportparticipatie.

- Maatschappelijke waarde verzilveren:
  - Bij het MOOI Wicked Problem 4 (Project Blue Shift) aansluiten.
  - Samenwerken met onderwijs voor ondersteuning van sporters in duale carrière.
- Samenwerking van stakeholders intensiveren en versterken waar nodig en mogelijk is.
- We voeren samen met Mulier Instituut de benodigde onderzoeken uit en monitoren dit.
- We ontwikkelen een benchmark voor clubs en stellen deze aan de bonden en clubs beschikbaar.
- We herijken het programmaplan voor de komende jaren.

## Fase 3 (2026-2029)

In de periode tot 2029 krijgen bonden de ruimte om naar eigen behoefte en mogelijkheden te focussen op de gewenste strategische lijnen, vooral inhoudelijk. Ook zal in deze periode meer aandacht zijn voor samenwerking op gedeelde uitdagingen die sportbond overstijgende acties vragen en gevolgen hebben. Denk aan vergroten zichtbaarheid, ontwikkelen van proposities en kennis en diensten vanuit TeamNL/NOC\*NSF beschikbaar stellen. De focus zal liggen op:

- Topclubs maken actief onderdeel uit van platforms en samenwerkingsverbanden op lokaal niveau.
- Versterken veilig topsportklimaat topclubs en competities.
- Talentontwikkeling versterken en uitbreiden.
- Accommodaties verbeteren en doorontwikkelen.
- Zichtbaarheid van de competities vergroten, inzicht hebben in doelgroep en strategie bepalen.
- Verkenning innovatieve samenwerking bedrijfsleven, media en financieringsmodellen topclubs en (gezamenlijk) vermarkten competities.
- Sportklimaat versterken bij top teams en

topclubs:

- Kennis uit de topsport (o.a. van TeamNL) ontsluiten richting teams en spelers.
  - Kwaliteitssysteem bij clubs en competitie opzetten.
  - Arbitrage verbeteren.
  - Niveau coaches/trainers verhogen en versterken.
  - Verantwoord organiseren, met o.a. oog voor; persoonlijke ontwikkeling, fysiek en mentale welzijn, beroepsperspectief en integriteit.
  - Pro-actief verbeteren van de verbindingen en samenwerking op doorsnijdende thema's met sportparticipatie.
- Maatschappelijke waarde verzilveren:
    - MOOI Wicked Problem 4 (Project Blue Shift) uitrollen.
    - Samenwerken met onderwijs voor ondersteuning van sporters in duale carrière.
    - Aanwezige kennis en faciliteiten ook beschikbaar stellen voor andere maatschappelijke vraagstukken.
    - Topsport als platform gebruiken voor doelstellingen van betrokken stakeholders.
    - Aansluiten op topsportstrategie 2032, met de doelen; presteren, verrijken en inspireren.
  - Samenwerking van stakeholders intensiveren en versterken waar nodig en mogelijk is.

#### Fase 4 (2030-2032)

In deze fase zullen we vooral de focus hebben op onderstaande thema's:

- Proposities verzilveren (inhoudelijk gedreven partnerships).
- Maatschappelijke waarde verzilveren.
- Licentiesysteem (indien wenselijk en ter versterking) binnen alle competities.
- Innoveren op prioritaire thema's.
- Nieuwe financieringsmodellen ontwikkelen.
- Verrijken met andere opkomende (para) teamsporten.



## 5.2 Risico's

Het is de overtuiging van de betrokken stakeholders dat dit programma de enige manier is om een lange termijnverandering teweeg te brengen. Dit brengt een aantal risico's met zich mee.

- **Risico 1:** Niet alle bonden kunnen/willen even snel een doorontwikkeling maken. Er is veel verschil tussen de sporten.

Maatregel: Dit kan worden ondervangen door afhankelijk van de ontwikkeling van de sport het tempo aan te passen. De sport moet wel voldoen aan basisvoorwaarden.

- **Risico 2:** Het is mogelijk dat niet alle regio's kunnen/willen participeren.

Maatregel: We beginnen waar de energie zit.

- **Risico 3:** Niet alle topclubs kunnen/willen mee in de ontwikkeling.

Maatregel: We starten met topclubs die willen/kunnen en aan de gevraagde kwaliteitscriteria kunnen voldoen.

- **Risico 4:** Andere (topteam)sporten willen ook meedoen.

Maatregel: Afhankelijk van de financiering kunnen andere sporten toetreden. Ook hiervoor geldt dat zij de stappen in fase 1 moeten hebben doorlopen en aan de basisvoorwaarden moeten voldoen (draagvlak binnen de sportbond, visie, kwaliteitscriteria, capaciteit en commitment etc.).

- **Risico 5:** Onvoldoende financiering, capaciteit en/of verankering in beleid op alle niveaus.

Maatregel: Deze zaken zijn randvoorwaardelijk, als er onvoldoende financiering is zal het programma in het uiterste geval on hold worden gezet totdat voldoende financiering beschikbaar is. Om deze reden is gekozen voor een stapsgewijze aanpak met go/no-go-momenten.

monitoring om de voortgang van dit programma in beeld te brengen. Op basis van de uitkomsten van de diverse monitoringsinstrumenten passen we de komende jaren waar nodig de ambities en de planning aan en overwegen we aanvullende interventies. Ook monitoren de bonden zelf, welke teruggekoppeld worden aan het programmteam.

Jaarlijks vinden voortgangsgesprekken plaats tussen NOC\*NSF en de bonden. Tijdens deze gesprekken wordt o.a. de voortgang van het programma binnen de betreffende sport besproken, het verloop van de aangevraagde maatwerkprojecten en de planning voor de komende jaren besproken. Ook het programmteam en de projectleiders komen 2-maandelijks samen om de voortgang van het programma te bespreken.

## 5.3 Monitoring en evaluatie

We willen zowel de bijdrage aan de genoemde doelstellingen als de uitvoering van het programma plan komende jaren monitoren. We sluiten aan bij de TIN (Topsport In Nederland) monitor en gebruiken hiervoor bestaande onafhankelijke monitoringsinstrumenten zoals de verenigingsmonitor, de topsportklimaatmeting, monitoring Sportakkoord en de maatschappelijke waarde

## 6. Organisatie en uitvoeringsafspraken



In dit hoofdstuk komen een aantal belangrijke organisatie aspecten aan de orde. We realiseren de ambitie met een integrale aanpak met alle stakeholders. Hierbij stellen we het samen leren en verbeteren centraal en gaan we op zoek naar passende vormen van verantwoording.

De sportbonden en topclubs nemen in de aanpak een centrale rol in. De aanpak valt uiteen in een werkpakket per strategische lijn. De overall coördinatie en de monitoring worden centraal aangestuurd. Ook is er extra aandacht voor communicatie, wat ervoor zorgt dat de achterban en stakeholders betrokken en goed geïnformeerd blijven.

Uitgangspunten integrale aanpak:

- Omdat er al veel goed gaat, bouwen we door op wat er al is en sluiten we waar mogelijk aan bij bestaande netwerken en allianties met specifieke aandacht voor de problematiek rondom topsportcompetities. We werken van buiten naar binnen, oftewel we sluiten aan bij de sportspecifieke en lokale context.
- Wij werken hierbij op basis van gelijkwaardigheid, eigenaarschap en co-creatie.
- Onze werkwijze heeft een innovatief, open en ondernemend karakter. We kijken naar wat er wel kan en maken zo gezamenlijke groei en het 'vergroten van de koek en creëren van een multiplier' mogelijk.
- Een goede afstemming en rolverdeling tussen de in hoofdstuk 2 benoemde stakeholders is noodzakelijk om de integrale aanpak te realiseren.

## 6.1 Organisatie

In onderstaande figuur is de organisatie weergegeven. Dit sluit aan bij de strategische lijnen. Van belang is om de betrokkenheid en het eigenaarschap bij partners hoog te houden. Iedereen is zelf verantwoordelijk voor zijn of haar actie. We proberen dit echter zo goed mogelijk te stroomlijnen en in te zetten op veelvuldige communicatie. Jaarlijks wordt minimaal één bijeenkomst gehouden die in het teken staat van dit programmaplan. Hierbij blikken we terug en kijken we vooruit. Regelmatig worden partners bijgepraat over relevante ontwikkelingen van dit programma.

### 6.1.1 Programmameteam

De inhoudelijke coördinatie van het programmaplan ligt bij het programmameteam. Dit team, vooral in uitvoering door NOC\*NSF (Frank van Barneveld (programmamanager) en Marloes van Amerongen (programmamedewerker) zal de benoemde thema's, speerpunten en acties overzien, coördineren en monitoren. Het team wordt daarin ondersteund door collega's van VWS en VSG.

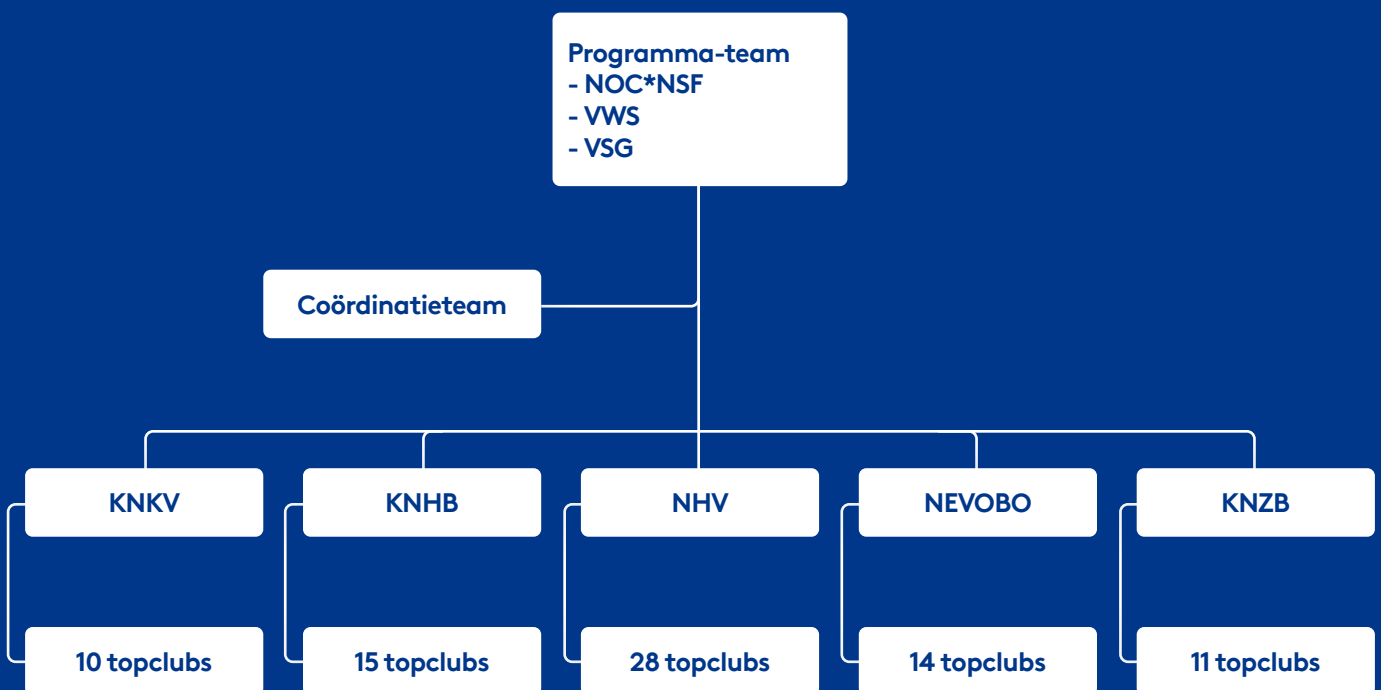
Het programmameteam werkt nauw samen met de projectleiders van de betreffende bonden en heeft een brede samenstelling van expertisegebieden en relevante netwerken.

Het programmameteam kan in de loop van het plan wijzigen in omvang of benodigde expertise. Het team zoekt aansluiting bij bestaande overlegstructuren van overheden, sport, onderwijs en bedrijfsleven. Zo brengen we de inhoud van het programmaplan continu onder de aandacht en borgen we de uitvoering. De leden van het programmameteam en de projectleiders van de sportbonden zorgen proactief voor de verbinding naar hun achterban en regio's.

### 6.1.2 Uitvoeringscapaciteit sportbonden en regio's

Sportbonden wordt gevraagd extra capaciteit in te plannen voor deelname aan het programma. Zowel overstijgend (programmameteam) als in de diverse ontwikkelteams is sporttechnische/sportspecifieke input gewenst. Dit kan middels een projectleider per sportbond vormgegeven worden. Om alle organisaties goed betrokken te houden is

## Organigram



aanvullende inzet van diverse collega's (competitie, communicatie, commercie, verenigingsondersteuning) gewenst. Ook in de regio/ binnen de gemeenten zal uitvoeringscapaciteit noodzakelijk zijn om de verbindingen te maken.

### 6.1.3 Ontwikkelteams per strategische lijn

De integrale ontwikkelteams zijn per strategische lijn verantwoordelijk voor de uitvoering van actiepunten. Vanaf 2025 wordt onderzocht of het mogelijk en wenselijk is om wederom dergelijke ontwikkelteams per strategische lijn in te voeren. We denken hierbij aan gemengde samenstellingen, vanuit de betrokken stakeholders en vanuit meerdere sectoren, om de cross-sectorale aanpak te borgen. De ontwikkelteams waarbij de werkzaamheden in latere fasen plaatsvinden hoeven niet direct bij aanvang volledig te zijn ingevuld. Bij aanvang van de uitvoering benoemen we een trekker en een back-up voor de trekker. De trekker van een ontwikkelteam neemt ook plaats in het programmateam, of heeft een vast aanspreekpunt in het programmateam om de lijnen kort te houden.

We vragen de overige betrokkenen zich te committeren. Iedere trekker werkt samen met het team een actieplan, fasering en begroting uit. Een eerste concept-stappenplan is op hoofdlijnen voor handen en zal bij aanvang van het programma met de leden van de ontwikkelteams worden gedeeld. De uitgewerkte deelplannen worden voor de start van het programma ter besluitvorming voorgelegd aan het kernteam. Het kernteam borgt de centrale regie en integrale programmering. De trekker bepaalt afhankelijk van de duur en inhoud van het programma hoe vaak het ontwikkelteam jaarlijks bij elkaar komt. De uitvoering kan alleen slagen als de trekkers voldoende tijd hebben voor de coördinatie. Als hier onvoldoende capaciteit voor beschikbaar is bij aanvang zal een ander tijdspad gekozen moeten worden, of moet de ambitie worden teruggebracht.

## 6.2 Communicatie

Er wordt onderscheid gemaakt tussen programma communicatie tussen de programma teamleden en de overall communicatie naar de achterban. Dit is in het communicatieplan verder uitgewerkt. Hiervoor zijn aanvullende specialistische inzet en werkbudget noodzakelijk.

## 6.3 Financiën

Voor dit programma zijn financiële middelen nodig om de actiepunten naar behoefte uit te voeren. Vanuit VWS wordt er jaarlijks een subsidie verleend. De middelen zijn nodig om een echte impuls te kunnen geven en als katalysator om processen te versnellen. Voor alle andere topsportpijlers was jarenlange investering noodzakelijk om het gewenste niveau te behalen. Dit is ook voor de pijler nationale topcompetities het geval. Daarnaast is een cofinanciering nodig voor borging en duurzaamheid. De volgende voorwaarden zijn hierbij van toepassing:

- De betrokken partijen dienen ook een bijdrage te leveren. De inbreng kan per partner verschillen, denk aan beschikbaar stellen van kennis, capaciteit, financiering, netwerk ontsluiten enzovoort.
- De huidige onzekere tijd vraagt om flexibiliteit in de begroting en planning. Het programmateam is zich hiervan bewust en houdt hierover contact met de trekkers van de projecten en de betrokken projectleiders van de bonden. Indien nodig kan het zelfs voorkomen dat projecten alsnog kunnen vervallen of worden doorgeschoven. Ook wordt er jaarlijks gekeken of de bijdrage van bonden aangepast dient te worden. De huidige verdeling van middelen is geen garantie voor de toekomst.
- De voorwaarden en gemaakte afspraken zijn terug te vinden in het richtlijnenboek van NOC\*NSF wat betreft topsportfinanciering. Ook bij de formele goedkeuring van maatwerkprojecten worden de voorwaarden kenbaar gemaakt. Zo is cofinanciering van diverse projecten een belangrijk gegeven en veelal zelfs een vereiste.
- Richting de 2032 is het van belang dat het programmateam, de sportbonden en clubs ook eigen inkomsten gaan genereren om minder afhankelijk te zijn van subsidies. Dit kan bijvoorbeeld bereikt worden met de verkoop van uitzendrechten en proposities voor partners creëren.

# Samen houden we de transitie op gang!

[topteamsport@nocnsf.nl](mailto:topteamsport@nocnsf.nl)  
[nocnsf.nl/topteamsport](http://nocnsf.nl/topteamsport)

Cover foto: Jurjen Smid

**Bezoekadres**

Papendallaan 60, Arnhem

**Postadres**

Postbus 302, 6800 AH Arnhem

**Telefoon**

+31 (0)26 483 44 00

**Email**

[info@nocnsf.nl](mailto:info@nocnsf.nl)

