



London 2012



London 2012

Samenvatting	3
1 Inleiding	13
1.1 Vraag- en doelstelling	15
1.2 Onderzoeksmodel	15
1.3 Onderzoeksmethoden	17
1.4 Naar een permanent evaluatiesysteem	19
1.5 Werkwijze	20
2 Prestatieverhoging, sportieve prestaties	23
2.1 Prestaties en voorbereiding Olympic Team Netherlands	25
2.1.1 Sporters, prestatieanalyse	25
2.1.2 Normen en limieten	35
2.1.3 Overeenkomsten	36
2.1.4 Coaches en trainers, sporttechnische begeleiding	36
2.1.5 Specialistische begeleiding	39
2.1.6 Strategische planning wedstrijden en competities	47
2.1.7 Dagelijkse leef- en trainingssituatie	48
2.1.8 Organisatie en leiderschap	49
2.1.9 Financiën	51
2.2 Prestaties en voorbereiding Paralympic Team Netherlands	55
2.2.1 Sporters, prestatieanalyse	55
2.2.2 Normen en limieten	60
2.2.3 Overeenkomsten	61
2.2.4 Coaches en trainers	61
2.2.5 Specialistische begeleiding	62
2.2.6 Strategische planning wedstrijden en competities	63
2.2.7 Dagelijkse leef- en trainingssituatie	64
2.2.8 Organisatie en leiderschap	65
2.2.9 Financiën	66
2.3 Kwaliteit Uitzendingen	69
3 Waardeverhoging	77
3.1 Relatiebeheer, Olympisch en Paralympisch	78
3.2 Corporate communicatie, media en pers, Olympisch en Paralympisch	84
3.3 Holland Heineken House Olympisch – Holland House Paralympisch	87
4 Conclusies en aanbevelingen	91
4.1 Algemeen	92
4.2 Prestatieverhoging	92
4.3 Waardeverhoging	94
4.4 Slotbeschouwing	95

Samenvatting



Met in totaal 20 medailles voldeed Olympic Team Netherlands in Londen ruimschoots aan de doelstelling die Maurits Hendriks voor de Olympische Spelen had geformuleerd. De Chef de Mission had de lat gelegd op 16 + 1; één medaille meer dan tijdens de Spelen van 2008 in Beijing. De 6 gouden, 6 zilveren en 8 bronzen plakken leverden Nederland in Londen een 13^e plaats op in het landenklassement.

Medaillespiegel Olympische Spelen

	GOUD	ZILVER	BRONS	TOTAAL
1 Verenigde Staten	46	29	29	104
2 China	38	27	23	88
3 Groot-Brittannië	29	17	19	65
4 Rusland	24	26	32	82
5 Zuid-Korea	13	8	7	28
6 Duitsland	11	19	14	44
7 Frankrijk	11	11	12	34
8 Italië	8	9	11	28
9 Hongarije	8	4	5	17
10 Australië	7	16	12	35
11 Japan	7	14	17	38
12 Kazachstan	7	1	5	13
13 Nederland	6	6	8	20
14 Oekraïne	6	5	9	20
15 Nieuw-Zeeland	6	2	5	13

Het Paralympic Team Netherlands presteerde enkele weken later nóg ruimer boven de doelstelling. Ook de Chef de Mission van het Paralympic Team Netherlands, André Cats, streefde naar 'Beijing + 1'. Uiteindelijk stopte de teller bij 10 x goud, 10 x zilver en 19 x brons. De in totaal 39 medailles (16 meer dan in Beijing) waren goed voor de 10^e plaats in de medaillespiegel; Nederland eindigde daarmee voor het eerst sinds 1996 weer in de top 10.

Medaillespiegel Paralympische Spelen

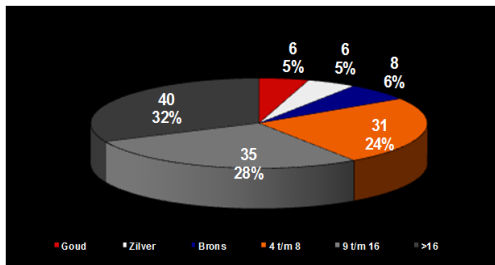
	GOUD	ZILVER	BRONS	TOTAAL
1 China	95	71	65	231
2 Rusland	36	38	28	102
3 Groot-Brittannië	34	43	43	120
4 Oekraïne	32	24	28	84
5 Australië	32	23	30	85
6 Verenigde Staten	31	29	38	98
7 Brazilië	21	14	8	43
8 Duitsland	18	26	22	66
9 Polen	14	13	9	36
10 Nederland	10	10	19	39
11 Iran	10	7	7	24
12 Zuid-Korea	9	9	9	27
13 Italië	9	8	11	28
14 Tunesië	9	5	5	19
15 Cuba	9	5	3	17

De evaluatie van de Olympische en Paralympische Spelen London 2012 gaat dieper in op de vraag of de door NOC*NSF geformuleerde doelstellingen zijn gerealiseerd, of dit op een effectieve en efficiënte wijze is gebeurd en wat hieruit valt te leren voor de volgende cyclus. Voor het eerst is deze evaluatie integraal uitgevoerd voor zowel de Olympische als de Paralympische Spelen. Ook is de sporttechnische evaluatie verbonden met een evaluatie van de overige activiteiten, zoals relatiebeheer, commerciële zaken en pers/communicatie. De evaluatie heeft bovendien een model voor structurele feedback opgeleverd, inclusief onderzoeksinstrumenten. Twee externe experts van de Universiteit Utrecht en BMC hebben samen met een projectgroep van NOC*NSF de uitvoering en verslaglegging van de evaluatie voorbereid en het eindrapport opgesteld. Ook is voor het eerst een aantal onderdelen in drie fases uitgevoerd. Nederland loopt hier internationaal mee voorop.

Prestaties Olympic Team Netherlands

Met achtereenvolgens de 15^e, 8^e, 18^e, 12^e en nu de 13^e plaats in het medailleklassement bij de laatste vijf Olympische Zomerspelen, toont Olympic Team Netherlands aan dat de top 10-ambitie geen utopie is. Er werden in Londen in meer disciplines (11) medailles behaald dan in Beijing (8). Op de onderdelen waar Nederlandse sporters aan de start verschenen, eindigde - net als in Beijing - eenzelfde percentage (40 %) in de top 8.

Hoewel het aantal behaalde medailles voldeed aan de prestatiedoelstelling van NOC*NSF, was het aantal minder dan de optelsom van doelstellingen en verwachtingen die de sportbonden een half jaar voor de Spelen elk afzonderlijk formuleerden. Dit gold met name voor roeien, baanwielrennen en judo.



Kortom: er is in Londen goed gepresteerd, maar het had zelfs nog beter gekund. Voor Rio 2016 is er in ieder geval nog voldoende ruimte voor progressie.

Prestaties Paralympic Team Netherlands

Nederland eindigde in Atlanta 1996 voor het laatst in de top 10 van het medailleklassement, toen een recordaantal van 45 medailles goed was voor een 8^e plaats. Sindsdien heeft de Paralympische sport zich wereldwijd stormachtig ontwikkeld. Nadat Sydney 2000 met een 15^e plaats en 30 medailles nog als succesvol kon worden bestempeld, leverde Nederland in 2004 en 2008 in ten opzichte van tal van andere landen.

Met de vóór 2008 al ingezette professionaliseringsslag heeft NOC*NSF het tij weten te keren. Dat leverde in Londen zichtbaar resultaat op, met een terugkeer in de top 10 en 39 medailles in totaal. Verheugend is ook, dat er in liefst negen van de elf sporten waar één of meerdere Nederlanders aan de start verschenen, een medaille werd behaald.

Vorbereiding London 2012

Normen en limieten

De meeste technisch directeuren, coaches en sporters beoordeelden de normen en limieten voor London 2012, voor de Olympische en Paralympische Spelen, als transparant en realistisch. Het verdient desondanks aanbeveling om in de aanloop naar Rio opnieuw goed te kijken naar de (inter)nationale normering in relatie tot de uitgangspunten van NOC*NSF.

De verscherping van de limieten voor Paralympic Team Netherlands (gericht op minimaal top 4/top 6) wordt als een positief gevolg beschouwd van de toenemende professionalisering in de Paralympische sport.

Belangrijk is om voor Rio het interne selectie-/kwalificatiebeleid van enkele bonden onder de loep te nemen. Sporters hebben in hun voorbereiding op London 2012 hinder ondervonden van onduidelijke of onvoldoende communicatie over de procedures en afspraken.

Programma's

Op enkele uitzonderingen na waren de verschillende sporttechnische programma's op weg naar de Spelen goed tot zeer goed. De trainingsomvang vertoont nog steeds een stijgende lijn, een lijn die is ingezet in 1998.

Steeds meer sporttechnische programma's kunnen rekenen op goede ondersteuning vanuit de bonden, zowel van bureau- als bestuurszijde. In sommige gevallen wordt de uitvoering van het topsportbeleid echter belemmerd door een gebrek aan capaciteit op het bondsbureau. Meerdere bonden hebben hun sporters niet of nauwelijks betrokken bij de evaluatie van hun topsportbeleid en bij de (vorbereiding op de) Olympische en Paralympische Spelen.

Voorts liep het niveau van de medische begeleiding van verschillende sporten uiteen en ook werd er in sommige gevallen (te) weinig gedaan met aangeboden sporttechnische innovaties.

Dat het Paralympisch topsportklimaat in Nederland aanzienlijk beter is geworden, blijkt mede uit de groei van het aantal topsporters met een stipendium: van 19 in 2009 tot 80 in 2012. Een verbetering kan nog worden gemaakt door (semi-)professionele teammanagers aan te stellen. In de Paralympische sport wordt deze functie nog veelal door vrijwilligers bekleed.

Coaches

Net als de sporttechnische programma's neemt ook de kwaliteit van de coaches toe. Tegelijkertijd is er ook nog een (beperkt) aantal programma's waarbij de sturing van de coaches op sporters, begeleidingsteam en programma te wensen overliet. Sommige coaches hadden (te) weinig grip op de sporters voor en tijdens de Spelen.

Coaches ervaren dat hun maatschappelijke positie de laatste jaren is verbeterd, maar het beroepsperspectief blijft een permanent terugkerend knelpunt. Verdere ontwikkeling/professionalisering van de coaches kan gerealiseerd worden door (nog) meer (veelal zeer specialistische) kennis en ervaring uit te wisselen tussen de verschillende sporttakken.

De inzet van een nieuwe NOC*NSF-expert '*coach the coach*' werd als een toegevoegde waarde beschouwd.

Om de verdere uitbreiding van voltijdse programma's in meerdere takken van de Paralympische sport te kunnen realiseren, zouden er meer gesubsidieerde talentcoaches moeten worden aangesteld.

Leefsituatie sporters

De leefsituatie van de sporters is de laatste jaren aanmerkelijk verbeterd, met dank aan de komst van de CTO's/NTC's (Centra voor Topsport en Onderwijs / Nationale Topsport Centra). Wel ondervinden meerdere sporters problemen rond de afstemming tussen topsport en studie.

High Performance Team

Het High Performance Team van NOC*NSF krijgt veel waardering, zowel qua inzet als kwaliteit. Wel worden in enkele gevallen kritische kanttekeningen geplaatst over het late moment van inpassing in het trainingsprogramma (te kort op de Spelen), waardoor het effect niet optimaal was.

Verdere winst op weg naar Rio is te behalen door nog sportspecifieker te werk te gaan, op sommige terreinen (nóg) betere experts aan te stellen en nog meer maatwerk te bieden. Bij professionele en succesvolle programma's is de inzet van experts van het High Performance Team bijvoorbeeld minder hard nodig dan bij programma's die dat niveau nog niet hebben bereikt.

Het niveau van de Paralympische programma's kan verder worden verhoogd door de leden van het High Performance Team specifieker op te leiden voor (en in te wijden in) de Paralympische topsport.

Financiën

Wanneer de geleverde prestaties worden afgezet tegen de geïnvesteerde collectieve topsportgelden in de periode 2008-2012, dan blijkt dat de hoogste subsidies zijn gegaan naar de sporten die voor de medailles hebben gezorgd.

Organisatie voor en tijdens de Spelen

De voorbereiding en uitzending bestaat onder meer uit bijeenkomsten voor (potentiële) deelnemers, coachreizen, kleding, reis, verblijf dorp, accreditaties, communicatie met teamleden, persvoorlichting rondom het team en overeenkomsten voor deelname. De kennis en ervaringen die NOC*NSF op deze gebieden heeft opgebouwd en de manier van samenwerken, dragen zeker bij aan het realiseren van de doelstellingen om de prestaties te verhogen en de commerciële en maatschappelijke waarde van deelname aan de Spelen te vergroten.

De kwaliteit van de uitzendingen naar de Olympische en Paralympische Spelen van London 2012 werd door vrijwel alle betrokkenen als zeer goed ervaren, waarbij er concrete suggesties voor de toekomst zijn gedaan.

Bijeenkomsten sporters en coachreizen

De sporters vonden de voorbereidende bijeenkomsten (*Dromen, Denken, Doen* voor Olympisch en *Ready, Steady, Go* voor Paralympisch) inspirerend, motiverend en informatief. De inzet van oud-topsporters in de bijeenkomsten leverde een positieve bijdrage aan het teamgevoel. Er is grote behoefte om dit soort bijeenkomsten ('leren van elkaar en van oud-Olympiërs') gedurende de gehele voorbereidingsperiode van vier jaar regelmatig te organiseren en vast onderdeel uit te laten maken van de programma's.

Ook de door NOC*NSF georganiseerde coachreizen naar Londen werden positief gewaardeerd, net als de organisatie van de reis en het transport naar Londen 'overall'.

Kleding

Er was veel lof voor de uitstraling en kwaliteit van de kledingpakketten van ASICS en SuitSupply. Kritiek hadden sommige sporters en begeleiders op de logistiek van het kledingpassen en de – specifiek voor de Paralympische Spelen – beperkte beschikbaarheid van sommige kledingstukken en/of maten.

Dorp

Het accreditatie en dagpassenbeleid voor het Dorp stemde tot tevredenheid en hetzelfde geldt voor het verblijf en de sfeer in/rond de Nederlandse appartementen in het Dorp, al werd een informele ontmoetingsplek voor alle doelgroepen tijdens de Olympische Spelen wel enigszins gemist.

High Performance Centre

Er zijn steeds minder accreditaties voor begeleiders en sporters beschikbaar voor het Olympisch Dorp. Daarom was er op loopafstand van het Dorp een uitvalsbasis voor de sporters gecreëerd: het High Performance Centre (HPC). Deze tijdelijke maar zeer functionele ruimte, met diverse faciliteiten voor leden van Olympic Team Netherlands en de experts van het High Performance Team, werd door alle betrokkenen als een zeer waardevolle aanvulling op de faciliteiten bestempeld. Na afloop van de Olympische Spelen werd het HPC in korte tijd omgebouwd tot het Holland House voor de Paralympische Spelen.

Op weg naar Rio...

Veel sporters en begeleiders hebben de wens uitgesproken op weg naar Rio ruim van tevoren af te reizen om te kunnen acclimatiseren. Een centraal trainingskamp in de regio, zoals voor Athene 2004 en Beijing 2008 eveneens werd gecreëerd, wordt hoog gewaardeerd, net als de realisatie van een vergelijkbare HPC-faciliteit.

Waardeverhoging

Of de Spelen voor Nederland succesvol zijn geweest, is niet alleen af te lezen aan het aantal medailles. De Spelen en de Nederlandse teams vertegenwoordigen immers ook een hoge commerciële en maatschappelijke waarde. NOC*NSF wil deze waarde (laten) verhogen, zodat de overheid, het bedrijfsleven en het publiek de Nederlandse (top)sport blijven ondersteunen en financieren. Om de sportieve doelstellingen te realiseren en de sport als sterke en professionele sector te positioneren, zijn de Spelen als evenement voor NOC*NSF dan ook van belang als het gaat om relatiebeheer met de cruciale 'stakeholders'. Hoe hebben de NOC*NSF Partners in Sport, de overheden en de bonden de Spelen ervaren? Wat heeft de inzet op communicatie en mediabeleid opgeleverd? Waren er (voldoende) mogelijkheden om internationale contacten te leggen of te onderhouden? Stuk voor stuk vragen waarop de antwoorden mede de waarde van de Spelen van London 2012 bepalen.

Relatiebeheer

De Partners in Sport hebben vrijwel zonder uitzondering goed ingespeeld op de Spelen en het inhoudelijke programma voor de aanwezige overheden is goed ontvangen, al waren de dagen vaak iets te vol. Tegelijkertijd hebben de Partners aangeven voor de toekomst meer maatwerk te willen, gericht op eigen *return on investment*. Vanuit de sportbonden is er grote waardering (9.5 op een schaal van 10) voor de activiteiten die zij samen met NOC*NSF hebben opgepakt op het gebied van relatiebeheer, zoals de gezamenlijke bondenhotels tijdens de Olympische en Paralympische Spelen. Het onderhouden van internationale relaties tijdens de Spelen bleek soms lastig, hier kan nog een verbeteringslag worden gemaakt.

De Spelen worden zowel door het bedrijfsleven, de sportbonden als de overheid beschouwd als een nuttig platform voor versterking van relatiebeheer. De in Nederland georganiseerde evenementen voor (Teamoverdracht) en na de Spelen (Welkom Thuis, Huldiging en Golden Clinic) kenden een professionele uitstraling en vertegenwoordigden duidelijk een toegevoegde waarde. De inzet van oud-topsporters is als zeer positief ervaren. Sporters en coaches bleken soms niet goed op de hoogte van het belang van overheden en bijvoorbeeld Partners in Sport voor de financiering van hun sportprogramma's. Het verdient aanbeveling hier nog meer aandacht aan te besteden, om verkeerde beeldvorming te voorkomen.

Communicatie

De merkbekendheid van NOC*NSF tijdens de Spelen is op peil gebleven en de merkkracht is gestegen. De website van NOC*NSF trok tijdens de Spelen in totaal 690.000 unieke bezoekers en bood veel informatie, net als de app voor smartphones en tablets, die bovengemiddeld werd gewaardeerd. De mediacampagne tijdens/rond de Spelen vertegenwoordigde een waarde van bijna 3 miljoen euro en heeft 80% van de Nederlanders bereikt.

Pers/media

De media zijn tevreden over de ondersteuning en faciliteiten die geboden zijn door NOC*NSF tijdens de Spelen. De samenwerking met en de proactieve houding vanuit NOC*NSF werden positief gewaardeerd. De afstand tussen de venues onderling en het Holland Heineken House is voor de pers niet altijd makkelijk geweest om optimaal te werken. NOC*NSF zou bij toekomstige Spelen, waar afstand een grote rol speelt, op zoek dienen te gaan naar alternatieve locaties en faciliteiten.

Voor het eerst werden vanuit het HHH twee live televisieprogramma's (en ook nog eens gelijktijdig) uitgezonden, door RTL en de NOS. Dit is nagenoeg vlekkeloos verlopen. Met name met de NOS (tv en radio) was er veel afstemming over programmering en onderwerpen.

De toenemende aandacht voor de Paralympische Spelen in het algemeen en de media in het bijzonder (met onder meer een dagelijks programma door de NOS vanuit het Holland House) wordt als zeer positief ervaren.

Holland (Heineken) House

Er was kritiek op de locatie van het Holland Heineken House. De bezoekers gaven het HHH een hoge waardering voor de uitstraling, de beleving, de veiligheid, de faciliteiten en de huldigingen, maar het 'huis' lag naar hun mening te ver weg van de sport- en hotelaccommodaties. Ook was de algehele opinie dat de sport steeds minder centraal staat. Het HHH zou weer meer terug moeten naar haar oorspronkelijke doel: een centrale ontmoetingsplek zijn voor sporters, familie, fans, bedrijfsrelaties en bestuurders. Het percentage bezoekers dat NOC*NSF als mede-initiator ziet van het HHH is gedaald van 79% naar 54%, terwijl voor de gemiddelde Nederlander de passendheid van het HHH bij NOC*NSF is gestegen van 53% naar 59%.

Het Holland House dat voor de Paralympische sporters vlakbij het Dorp en het Olympic Park was gesitueerd in de tijdelijke accommodatie die tijdens de Olympische Spelen als High Performance Centre dienst deed, kreeg een hoge waardering.

Eindconclusies

In prestatief opzicht kunnen zowel de Olympische als Paralympische Spelen van London 2012 voor Nederland als 'geslaagd' worden betiteld. Er zijn (veel) meer medailles behaald dan vier jaar eerder in Beijing en daarmee is ruim aan de vooraf gestelde doelstellingen voldaan. Tegelijkertijd is er nog ruimte voor verbetering, gezien het aantal top 4-8 plekken en enkele bonden die 'underperformance' hebben gescoord.

De kwaliteit van de uitzendingen is door alle partijen als zeer positief beoordeeld. Om de uitzending nog verder te optimaliseren, is er voor Sochi 2014 en Rio 2016 een aantal concrete verbeterpunten aangegeven.

Of 'London 2012' heeft geleid tot een hogere commerciële en maatschappelijke waarde van de Nederlandse sport, is zo relatief kort na de Spelen nog niet in harde cijfers aan te geven. Hoewel niet direct aan de Spelen te liëren, is het positief dat de totale overheidsfinanciering voor de sportsector – ondanks de economische crisis – gehandhaafd blijft en dat de overheid NOC*NSF het mandaat heeft

gegeven voor de verdeling van de topsportmiddelen. Ook de onderhandelingen met Partners in Sport en suppliers over nieuwe contracten bieden perspectief voor de komende Olympische cyclus.

De Olympische en Paralympische topsport groeien steeds meer naar elkaar toe. In beide gevallen is sprake van focus, voltijdse programma's en meer specialistische begeleiding. Voor beide komen de geleverde prestaties dicht bij elkaar te liggen en is een top 10-positie ambitieus, maar haalbaar. In sommige sporten is een verdere integratie tussen Olympische en Paralympische programma's mogelijk en ook meer kennisuitwisseling tussen Paralympische sporten onderling kan tot winst leiden. In de Paralympische programma's is verder nog groei mogelijk door de aanwezige specialistische kennis van het High Performance Team van NOC*NSF breder en gericht in te zetten.

Veel betrokkenen hebben aangegeven, dat de voorbereiding op London 2012 en de omstandigheden tijdens de Spelen beter waren dan eerdere deelnames. NOC*NSF toont zich een lerende organisatie: er wordt voortdurend voortgebouwd op eerdere ervaringen, waardoor het niveau steeds hoger komt te liggen en steeds meer aspecten tot in detail worden geregeld. Dit laat bij menigeen een professionele indruk achter die de vergelijking met 'world's best' kan doorstaan.

Toch zijn er nog verbeterlagen te maken. Zo zijn er nog steeds topsporters die fysieke trainingsprogramma's op hun beloop laten en daarin door hun coaches niet worden gecorrigeerd. Maatwerk is en blijft nodig, het High Performance Team van NOC*NSF kan in sommige gevallen nog eerder en uitgebreider worden ingezet (in ieder geval voor de Paralympische sporten ligt hier een behoefte) en in andere gevallen is inzet van het Team minder nodig. Verdere winst is te behalen op het gebied van sporttechnische innovaties die nog onvoldoende sportspecifiek zijn doorontwikkeld. Verbetering is eveneens gewenst door topsporters meer te betrekken bij de ontwikkeling van het topsportbeleid van hun sportbonden en de evaluatie hiervan.

Voor de volgende cyclus van vier jaar is verdere focus van belang. Het nog scherper formuleren van doelstellingen, inhoudelijke keuzes maken ('de juiste dingen goed doen'), de wijze van organiseren ('lean and mean' houden, maatwerk waar mogelijk) en de efficiënte inzet van financiële middelen zijn de belangrijkste voorwaarden om het focusbeleid verder door te zetten.

NOC*NSF wil het feedbackmodel dat tijdens deze evaluatie van Londen 2012 is ontwikkeld, integraal en structureel toepassen en alle stakeholders (sporters, coaches, bonden, overheden, Partners in Sport) op systematische wijze betrekken bij (de)briefings en andere (tussen)evaluatiemomenten. Zodoende kan er – indien nodig – tijdens de Olympische cyclus op cruciale onderdelen worden bijgestuurd. In de huidige evaluatie is niet voor alle stakeholders op drie momenten gemeten, maar het is de intentie om deze '3-meting' in de toekomst uit te breiden naar meer doelgroepen.

Medailles

Nederlandse medaillewinnaars Olympische Spelen 2012

Goud (6)

Hockey: vrouwen

Turnen: Epke Zonderland, rek

Wielrennen: Marianne Vos, wegwedstrijd

Zeilen: Dorian van Rijsselberghe, RS:X (windsurfen)

Zwemmen: Ranomi Kromowidjojo, 50m vrije slag

Zwemmen: Ranomi Kromowidjojo, 100m vrije slag

Zilver (6)

Hockey: mannen
Paardensport: Adelinde Cornelissen, dressuur individueel
Paardensport: Gerco Schröder, springen individueel
Paardensport: Team, springen
Zeilen: Marit Bouwmeester, Laser Radial
Zwemmen: 4x100m vrije slag estafette vrouwen

Brons (8)

Judo: Edith Bosch, -70 kg
Judo: Henk Grol, -100 kg
Paardensport: Team, dressuur
Roeien: vrouwen acht
Wielrennen: Teun Mulder, Keirin (baan)
Wielrennen: Laura Smulders (BMX)
Zeilen: 470 vrouwen
Zwemmen: Marleen Veldhuis, 50m vrije slag

Nederlandse medaillewinnaars Paralympische Spelen 2012**Goud (10)**

Atletiek: Marlou van Rhijn, 200m T44
Rolstoeltennis: Esther Vergeer (enkelspel)
Rolstoeltennis: Esther Vergeer en Marjolein Buis (dubbelspel)
Tafeltennis: Kelly van Zon (enkelspel)
Wielrennen: Kathrin Goeken en Kim van Dijk, tijdrif tandem
Zeilen: Sonar-team
Zwemmen: Marc Evers, 100m rugslag
Zwemmen: Mirjam de Koning, 50m vrije slag
Zwemmen: Michael Schoenmaker, 50m schoolslag
Zwemmen: Lisette Teunissen, 50m rugslag S4

Zilver (10)

Atletiek: Marlou van Rhijn, 100m T44
Atletiek: Amy Siemons, 100m wheelen
Atletiek: Amy Siemons, 200m wheelen
Atletiek: Kenny van Weeghel, 400m wheelen
Baanwielrennen: Alyda Norbruis, 500m tijdrif
Rolstoeltennis: Aniek van Koot (enkelspel)
Rolstoeltennis: Aniek van Koot en Jiske Griffioen (dubbelspel)
Wielrennen, handbiken: Laura de Vaan (wegwedstrijd)
Zwemmen: Magda Toeters, 100m schoolslag (SB14)
Zwemmen: Maurice Deelen, 50m vrije slag

Brons (19)

Atletiek: Ronald Hertog, speerwerpen
Atletiek: Desiree Vranken, 200m wheelen
Baanwielrennen: Rinne Oost/Patrick Bos, 1 km tijdrif
Paardensport: Frank Hosmar, freestyle test grade IV
Paardensport: Frank Hosmar, individuele championships test grade IV
Rolstoelbasketbal: vrouwenteam
Rolstoeltennis: Jiske Griffioen (enkelspel)
Rolstoeltennis: Ronald Vink (enkelspel)
Tafeltennis: Gerben Last (enkelspel)

Wielrennen, handbiken: Laura de Vaan (tijddrit)

Wielrennen: Kathrin Goeken en Kim van Dijk, wegwedstrijd tandem

Zeilen: Thierry Schmitter (2.4 mR)

Zwemmen: Lisa den Braber, 100m schoolslag

Zwemmen: Maurice Deelen, 100m schoolslag

Zwemmen: Maurice Deelen, 200m wisselslag

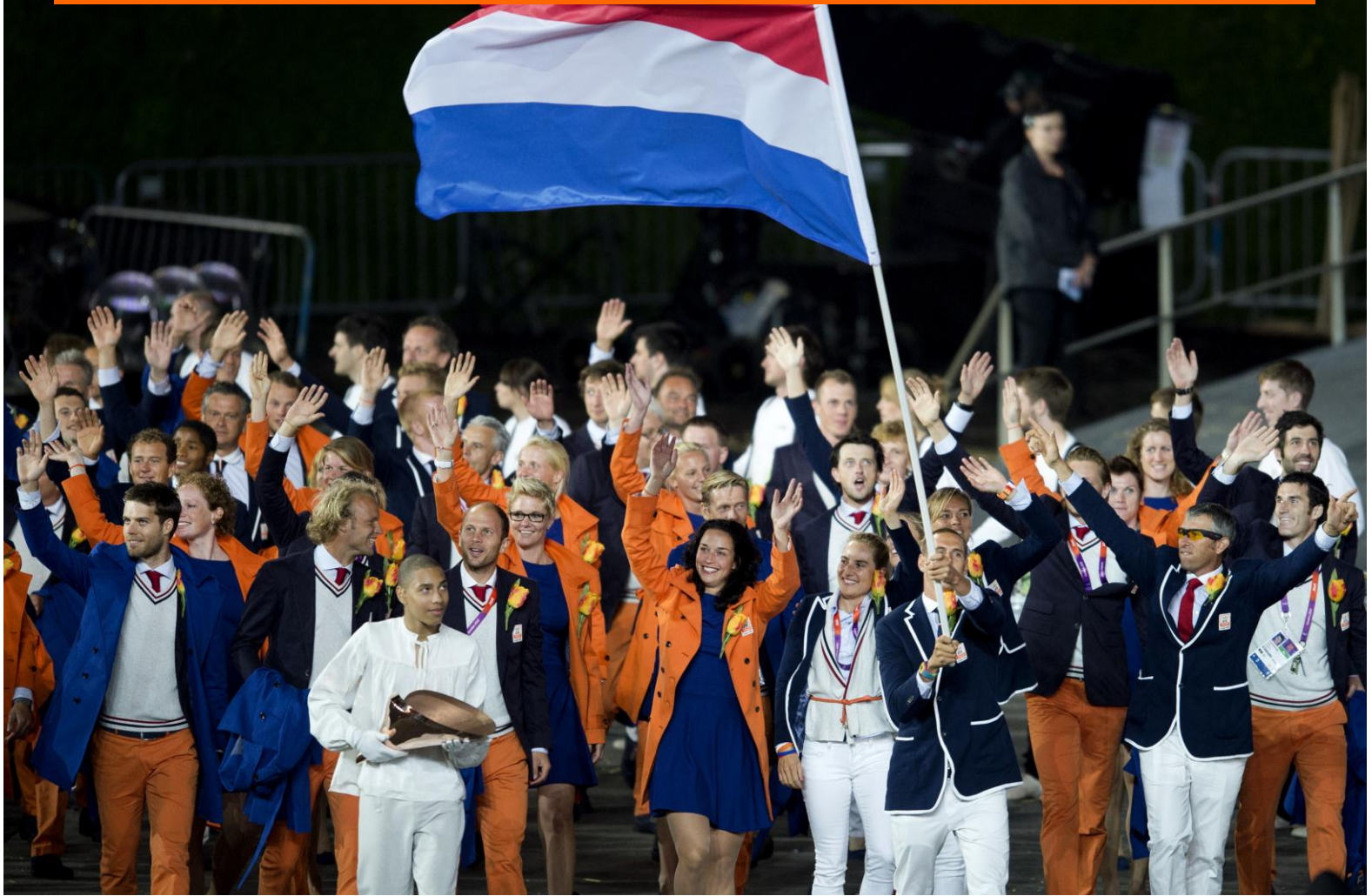
Zwemmen: Marlou van der Kulk, 200m vrije slag

Zwemmen: Marlou van der Kulk, 100m rugslag

Zwemmen: Mirjam de Koning, 100m rugslag

Zwemmen: Marc Evers, 100m schoolslag SB8

1 Inleiding



De Olympische en Paralympische Spelen (OS en PS) zijn tweejaarlijkse hoogtepunten in de sportwereld. Zij vormen de grootste en belangrijkste krachtmeting tussen landen op sportgebied en laten bij uitstek zien waar Nederland staat in de internationale sportwereld. Ook trekken de Spelen dusdanig veel aandacht dat zij in sterke mate kunnen bijdragen aan vergroting van de betrokkenheid bij sport door publiek, politiek, media, sponsors en andere maatschappelijke partners.

Een positief effect komt niet zomaar tot stand. Dit is afhankelijk van de prestatie en presentatie van Olympic Team Netherlands en Paralympic Team Netherlands en van de organisatie van en communicatie over activiteiten door NOC*NSF en de sportbonden rondom de Spelen in het algemeen en de Nederlandse Teams in het bijzonder. Het vraagt bovendien om een lange-termijn beleid.

Topsportprestaties komen niet uit de lucht vallen, maar vragen om een langdurige en intensieve voorbereiding. Hetzelfde geldt voor het benutten van de maatschappelijke en commerciële waarde van die prestaties.

Vanwege het grote belang dat de Nederlandse sportwereld hecht aan verhoging van de prestaties tijdens de Spelen en de waarde die hiermee is gemoeid, staat een groot deel van de werkzaamheden van de georganiseerde sport in het teken van de Winter- en Zomerspelen. Die werkzaamheden hebben een permanent karakter en lopen vloeiend over van de ene Olympische cyclus in de volgende. Ook zijn er grote investeringen mee gemoeid, zowel uit publieke als private middelen. Het spreekt dan ook vanzelf dat NOC*NSF deze werkzaamheden en investeringen evalueert; zowel als verantwoording richting haar leden en stakeholders, als om te leren hoe het in de volgende Olympische cyclus beter kan.

NOC*NSF streeft ook naar verbetering van de evaluaties. Daarom gaat de evaluatie van 'London 2012' in een aantal opzichten verder dan eerdere evaluaties:

- De OS en PS zijn integraal geëvalueerd;
- De sporttechnische evaluatie (de voorbereiding van de topsportprogramma's, de kwaliteit van de uitzendingen en de geleverde prestaties) is gekoppeld aan de evaluatie van de 'niet-sportieve' activiteiten die in verband met de Spelen hebben plaatsgevonden, zoals commerciële zaken, communicatie en relatiebeheer;
- De evaluatie van London 2012 wordt aangegrepen om de 'eenmalige' evaluaties van de Spelen (eens per twee/vier jaar) om te vormen tot een structureel feedbacksysteem, dat ten dienste staat van de verdere ontwikkeling van de topsport in Nederland.

Om de onafhankelijkheid te waarborgen hebben twee experts van externe organisaties de opzet, uitvoering en verslaglegging van de Londen evaluatie voorbereid. Ook hebben zij delen van de evaluatie uitgevoerd. Zij hebben tevens het eindrapport opgesteld, te weten drs. Monique Maks van BMC en prof. dr. Maarten van Bottenburg van de Universiteit Utrecht (zie ook §1.5 werkwijze).

1.1 Vraag- en doelstelling

De leidende vragen van deze evaluatie zijn:

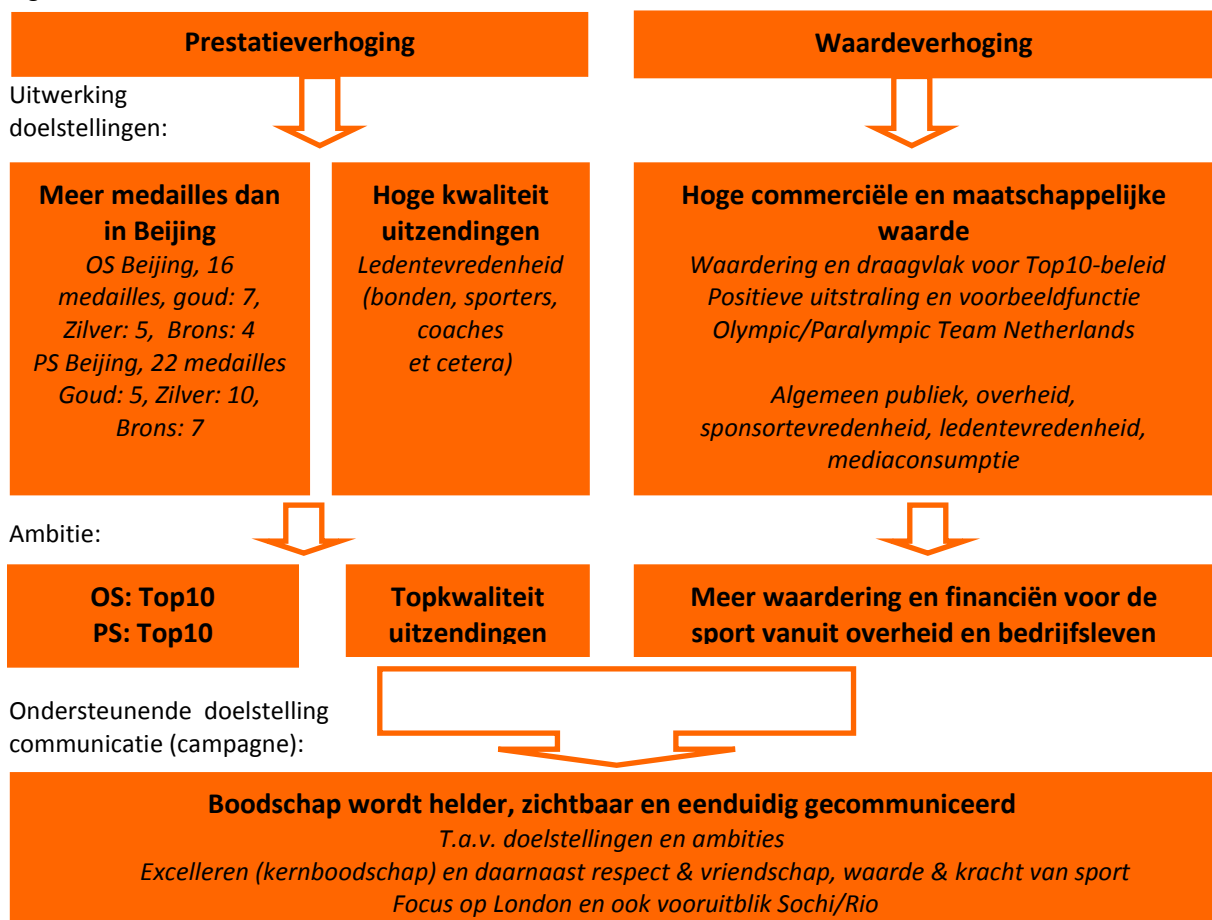
- of de door NOC*NSF geformuleerde doelstellingen voor deelname aan de OS en PS London 2012 gerealiseerd zijn;
- of dit op een effectieve en efficiënte wijze gebeurd is;
- wat hiervan kan worden geleerd voor de volgende Olympische cyclus;
- hoe deze evaluatie kan worden uitgebouwd tot een structureel feedbacksysteem.

Doel van deze evaluatie is om verantwoording af te leggen voor de investeringen en activiteiten via en door NOC*NSF. En om aanbevelingen te formuleren die de Nederlandse topsport en de waarde van de sport door de Spelen op een hoger plan kunnen brengen.

1.2 Onderzoeksmodel

Om de vele activiteiten die met het oog op de OS en PS London 2012 hebben plaatsgevonden op samenhangende wijze te evalueren is vooraf een onderzoeksmodel ontwikkeld. Hiervoor zijn de uiteenlopende doelstellingen en ambities die NOC*NSF heeft met de Nederlandse voorbereiding op en deelname aan de OS en PS, teruggebracht tot twee overkoepelende kernwaarden: prestatieverhoging en waardeverhoging (zie figuur 1.1).

Figuur 1.1

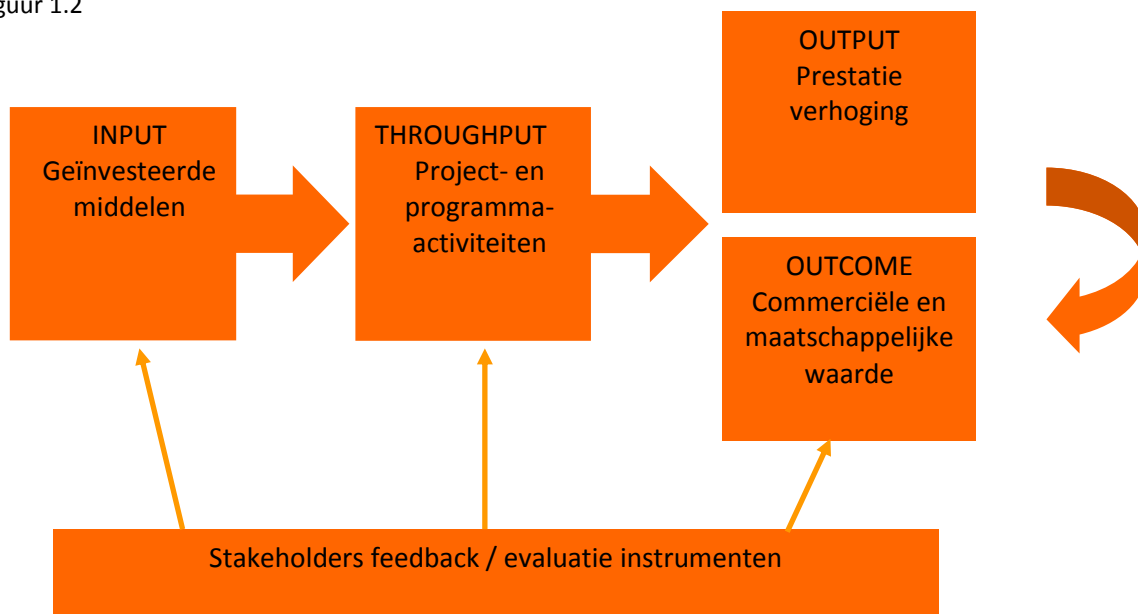


In het beantwoorden van de vraag- en doelstellingen voor de evaluatie hanteren we het zogeheten MAPE-model¹. In het MAPE-model wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende niveaus waarop beleidsprestaties kunnen worden gemeten, namelijk ten aanzien van geïnvesteerde middelen (input), activiteiten (throughput), prestaties (output) en effecten (outcome).

Door relaties te leggen tussen middelen en prestaties kan de efficiëntie worden bepaald, terwijl de relatie tussen prestaties en effecten iets zegt over de effectiviteit van het gevoerde beleid. Dit 'multiple constituency model' kent in de evaluatie een belangrijke plaats toe aan (de mening van) betrokkenen. In deze evaluatie bestaan die betrokkenen uit twee groepen. Om de doelstelling ten aanzien van prestatieverhoging te evalueren, gaat het om topsporters, technisch directeuren, bondscoaches, prestatie managers, (para)medici en andere sporttechnische experts. De realisatie van de doelstelling ten aanzien van waardeverhoging wordt bepaald op grond van beoordelingen door onder meer de Partners in Sport, overheidsvertegenwoordigers, sportbonden (primair voorzitters en directeuren) en de Nederlandse bevolking.

Dit onderzoeksmodel laat zien dat de OS en PS London 2012 niet alleen worden geëvalueerd op basis van de behaalde sportieve prestaties en de waardeverhoging. Het gaat er ook om te beoordelen hoe deze prestaties tot stand zijn gekomen en wat hierin kan worden verbeterd vanuit het oogpunt van effectiviteit en efficiëntie. Daarbij wordt veel waarde gehecht aan de mening en beoordeling van de direct betrokkenen (zie figuur 1.2).

Figuur 1.2



¹ MAPE model is in de jaren negentig veel gehanteerd in het *new public management* en het 'multiple constituency model' dat in onderzoek naar de effectiviteit van organisaties wordt gehanteerd.

1.3 Onderzoeksmethoden

Een evaluatie volgens het gepresenteerde model vraagt niet alleen om een perspectief van buitenaf, maar ook om diepgaande kennis van binnenuit. De onderzoeksmethoden zijn hierop afgestemd. Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen de evaluatie van de prestatiedoelstelling en van de waardedoelstelling.

Evaluatiemethoden prestatiedoelstelling

Om de prestatiedoelstelling te evalueren, is een combinatie gemaakt van verschillende methoden:

- *Input*: analyse geïnvesteerde middelen op basis van database NOC*NSF (Top 10-studie) en het topsportklimaatonderzoek;
- *Throughput*: analyse en beoordeling van topsportprogramma's ter voorbereiding op OS en PS London 2012 door betrokkenen;
- *Output*: analyse prestatieontwikkeling voorafgaand en tijdens OS en PS London 2012 op basis van data van Infostrada en beoordelingen door betrokkenen.

Evaluatiemethoden waardedoelstelling

Om de waardedoelstelling te meten is deels gebruik gemaakt van onderzoeksgegevens die NOC*NSF op structurele basis verzamelt en analyseert, zoals:

- Merkonderzoek algemeen publiek (Blauw Research);
- TV-exposure en mediaconsumptie, monitor sport en televisie (TSE maandelijks);
- Sponsorbekendheid/effectiviteit Partners in Sport, 0-meting, 1-meting en 2-meting algemeen publiek (Blauw Research);
- Consumentenonderzoek bezoekers evenementen (NOC*NSF);

Daarnaast is specifiek voor London 2012 een aantal instrumenten ingezet, zoals:

- Evaluatiebijeenkomsten (pre-brief, hot-debrief en strategische de-brief – zie hierna), vragenlijsten en 1-op-1-gesprekken.

Drie momenten van onderzoek

In de beoordeling door betrokkenen is gecontroleerd op de invloed die de (vreugde of teleurstelling over de) prestatie uitoefent. Dit is gedaan door drie beoordelingsmomenten in de evaluatie op te nemen: een pre-brief, een hot-debrief en een strategische de-brief.

1. Pre-brief

Voormeting circa honderd dagen voor de Spelen ter meting van (a) het oordeel over de voorbereidingscyclus van vier jaar; en (b) de doelstellingen/verwachtingen voor de OS en PS London 2012. Voor deze pre-brief zijn enquêtes uitgezet onder coaches, technisch directeuren, (para)medici, teammanagers en contactpersonen bonden niet-sportief. Daarnaast is er door bureau Blauw Research een 0-meting gedaan naar de sponsorbekendheid/effectiviteit van de Partners in Sport en is er onderzoek gedaan onder de bezoekers van de teamoverdracht. Ook zijn er bijeenkomsten georganiseerd met bonden en zijn 1-op-1-gesprekken gevoerd met alle contactpersonen niet-sportief van de bonden over de voorbereiding op London 2012.

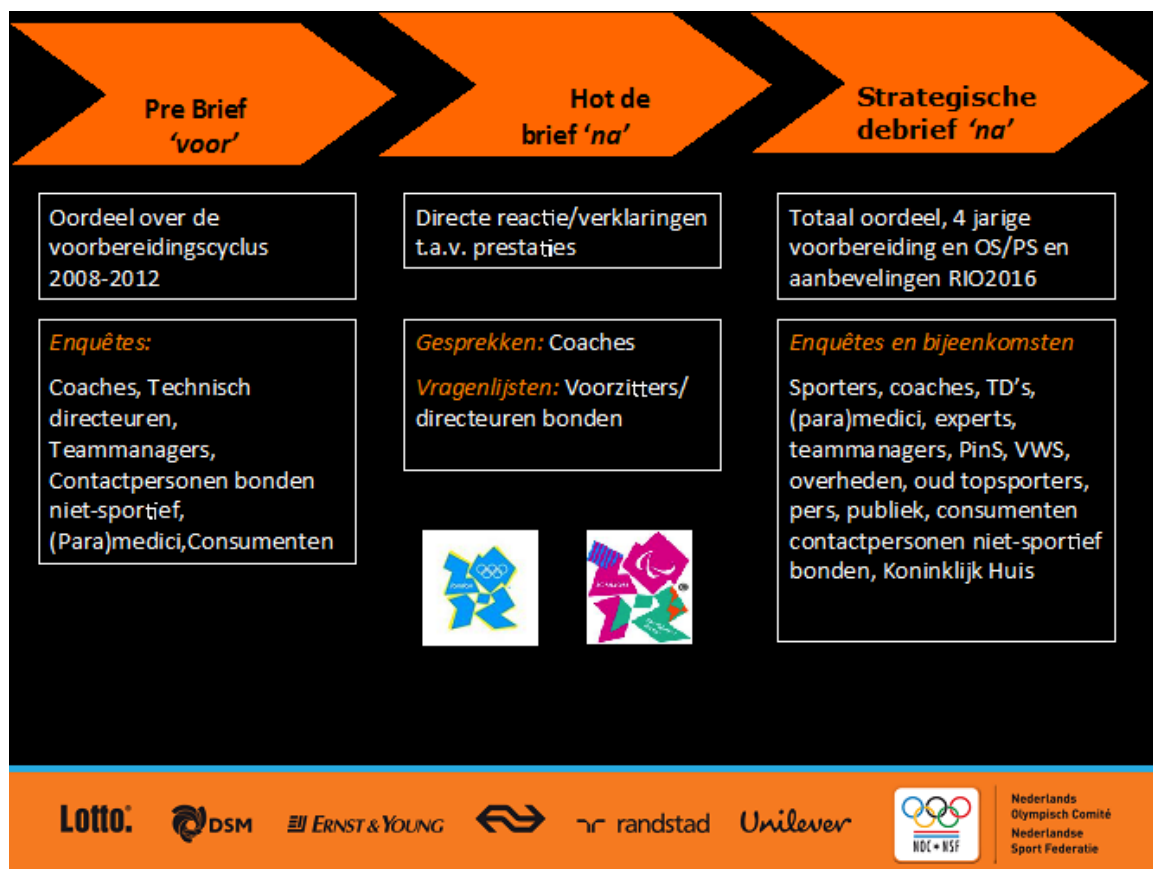
2. Hot-debrief

Momentopname direct na de geleverde prestatie tijdens de OS of PS, met een reactie en oordeel 'in the heat of the moment' over de vraag of er boven, onder of naar verwachting is gepresteerd en welk gevoel daarbij overheerst. De reacties zijn verzameld bij de bondscoaches door de prestatie managers van NOC*NSF. Daarnaast is tijdens de Spelen door TSE de TV-exposure en mediaconsumptie gemeten en is er consumentenonderzoek gedaan onder de bezoekers van de evenementen (huldigingen).

Ook is er een korte vragenlijst uitgezet onder de bondsvoorzitters en directeuren die in Londen aanwezig waren.

3. Strategische debrief

Nameting circa 30 dagen na de OS en PS, gericht op de verhouding tussen de verwachtingen vooraf en de feitelijk gerealiseerde resultaten, met aandacht voor verklaringen en gevolgtrekkingen voor de Olympische cyclus richting de Spelen van Rio. De strategische debrief bestond uit een enquête onder de sporters en een enquête onder de geaccrediteerde pers/media, merkonderzoek (Blauw Research) en 2-meting naar sponsorbekendheid en effectiviteit van Partners in Sport onder het algemene publiek. Daarnaast zijn groepsgesprekken gehouden in september en oktober met topsporters, (para)medici, teammanagers, contactpersonen bonden niet-sportief, Partners in Sport, contactpersonen pers/media en was er een driedaagse meeting van Olympische bondscoaches, coaches, prestatie managers, leden van het NOC*NSF High Performance Team en NOC*NSF-bureaumedeewerkers. Tijdens deze meeting werden zowel collectieve evaluatiegesprekken gehouden als individuele of subgroep-gesprekken waarin elk topsportprogramma afzonderlijk aan bod kwam.



In aanvulling op de verzameling van nieuwe data is tevens gebruik gemaakt van de volgende bestaande meet- en evaluatie-instrumenten op topsportgebied:

- Evaluatie OS en PS Beijing en OS en PS Vancouver;
- 3-meting van het topsportklimaat;
- SPLISS-1 en SPLISS-2 studies;
- Topsport Programma Assessment inclusief handleiding;
- Certificering Talentontwikkeling;
- Studie Top10;
- Centra voor Topsport en Onderwijs (CTO) accreditatiesysteem;
- Infostrada Podium applicatie.

Andere relevante bronnen die bij de evaluatie zijn gebruikt:

- Sportagenda 2013-2016;
- Strategisch Plan NOC*NSF 2012;
- Interne NOC*NSF Notitie “Unit Topsport, van goed naar beter”;
- Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) data-infrastructuur;
- Beleidsdoorlichting Ministerie van VWS (o.a. coaches aan de top).

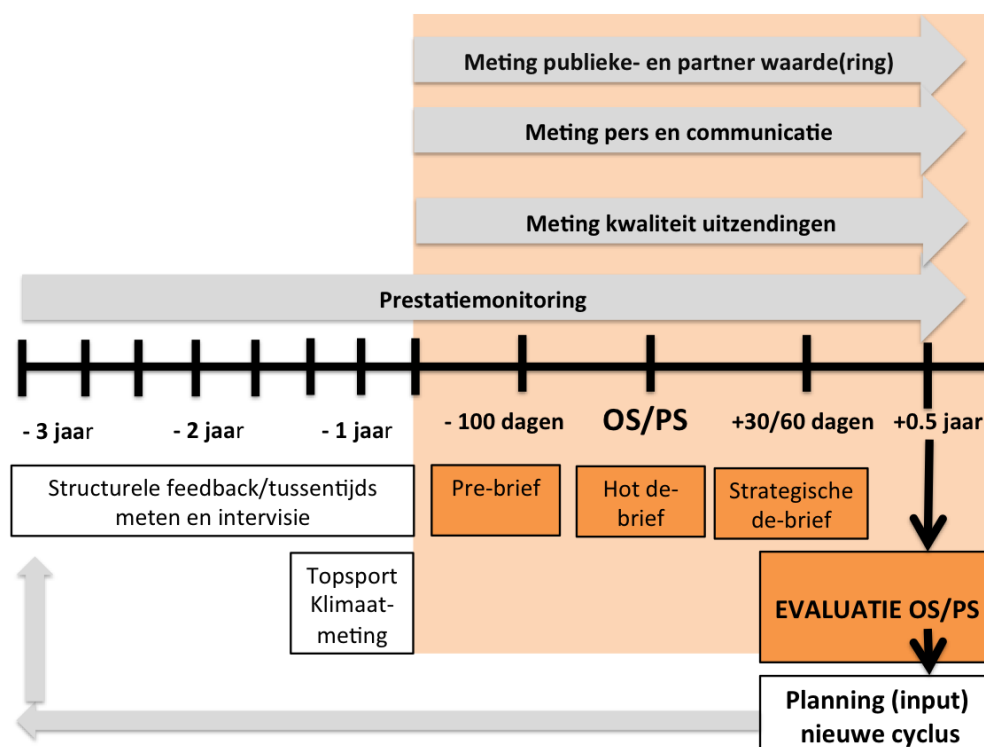
1.4 Naar een permanent evaluatiesysteem

Eenmalige evaluaties direct na afloop van de Spelen zijn onvoldoende om een lange-termijn beleid te ontwikkelen dat kan leiden tot optimale sportprestaties en maatschappelijke en commerciële benutting van die prestaties. Het gaat daarbij niet meer alleen om de vraag of er meer moet worden geïnvesteerd om te verbeteren, maar vooral of er slimmer en gericht kan worden geïnvesteerd.

De evaluatie van de OS en PS London 2012 staat daarom niet op zichzelf. De evaluatie wordt ondergebracht in een structureel en permanent monitoring- en feedbacksysteem voor topsport, waarbij zowel de prestaties als de onderliggende succesfactoren doorlopend worden gemeten via data-analyses en intervisiebijeenkomsten en -gesprekken met de belangrijkste stakeholders (in het bijzonder topsporters, coaches, technisch directeuren, maar ook bondsdirecteuren, overheidsvertegenwoordigers, Partners in Sport etc).

Vanzelfsprekend zullen de OS en PS in dit structurele feedbacksysteem blijven gelden als de belangrijkste piekmomenten waarop moet worden gestuurd.

De uitkomsten van dit permanente feedbacksysteem bieden NOC*NSF de mogelijkheid om voor de topsport in het algemeen en per programma in het bijzonder voortdurend te meten of ‘de goede dingen gedaan worden’, en of de inzet van middelen en mensen het beoogde effect en voldoende rendement oplevert. Op basis van de uitkomsten kan er, indien nodig, snel en gericht worden bijgesteld/ingegrepen. Een aanzet (raamwerk) voor het structurele feedbacksysteem is als bijlage bijgevoegd en de inzet van internationale expertise ontwikkeld. Deze wordt in de nieuw op te zetten ‘Sport Intelligence Unit’ van NOC*NSF doorontwikkeld en uitgevoerd.



In het jaar van de Spelen wordt dit structurele feedbacksysteem voor topsport aangevuld met informatie die specifiek nodig is voor de evaluatie van de OS/PS. Deze evaluatie betreft niet alleen de sporttechnische kant, maar ook de kwaliteit van de uitzendingen en de publieke waardering en partnerwaardering van de OS/PS, en spitst zich toe op drie evaluatiemomenten, met een pre-brief circa 100 dagen voor de OS/PS, een hot-debrief tijdens de Spelen zelf, en een strategische (tactische) debrief 30 dagen na de OS/PS.

1.5 Werkwijze

De evaluatie is uitgevoerd in opdracht van het bestuur en de Algemeen Directeur van NOC*NSF. Projectleiding/gedelegeerd opdrachtgeverschap van de evaluatie was in handen van het Hoofd Uitzendingen Topsportteams, waarbij de uitvoering primair is verricht door BMC/Universiteit Utrecht. Voor de evaluatie is daarnaast gebruik gemaakt van internationale expertise. Peter Davis, evaluatie-expert (onder andere Australië, 'own the podium' Canada en Amerika), heeft tijdens een tweedaagse in Nederland input geleverd. Zo heeft hij de hoofdthema's mede gedefinieerd (sporters, coaches, specialistische begeleiding, strategische planning wedstrijden en competities, dagelijkse leef- en trainingssituatie, organisatie en leiderschap en financiën). Deze zijn in lijn met internationale voorbeelden, investeringsplannen en de SPLISS-pijlers. Hij was onder de indruk van de Nederlandse aanpak. Vanuit internationaal perspectief zijn er geen landen die de evaluatie integraal, vanuit alle verschillende perspectieven en in drie fases uitvoeren waarbij er daarbij toegewerkt wordt naar een structureel monitoringssysteem. Hij gaf aan daar veel toegevoegde waarde in te zien.

De NOC*NSF Stuurgroep OS/PS heeft toegezien op de evaluatie, onder voorzitterschap van de Manager Topsport van NOC*NSF. Deze interne NOC*NSF Stuurgroep heeft als taak het geheel van de voorbereiding, uitzending en evaluatie van de diverse Spelen te monitoren en aan te sturen. De stuurgroep heeft de volgende projectgroepen in het leven geroepen voor de voorbereiding op London 2012:

- Topsport OS London (olv Chef de Mission Olympic Team Netherlands) ;
- Topsport PS London (olv Chef de Mission Paralympic Team Netherlands);
- Relatiebeheer OS/PS London (olv Hoofd Uitzendingen Topsportteams, in deze projectgroep werd tevens deelgenomen door het toenmalig program office Olympisch Vuur.

Voor de ontwikkeling en uitvoering van de evaluatie is er een interne projectgroep samengesteld vanuit topsport, commerciële zaken, relatiebeheer en communicatie/persvoorlichting. Zij zijn verantwoordelijk geweest voor de dataverzameling, in afstemming met de twee externe experts, Monique Maks en Maarten van Bottenburg, die de samenhang en onafhankelijkheid van de dataverzameling hebben bewaakt. Zij hebben de verzamelde data ook bijeen en met elkaar in verband gebracht en zijn verantwoordelijk geweest voor de verslaglegging. Concepten van de rapportage van de evaluatie zijn voorgelegd aan de technische staf, inclusief de beide Chefs de Mission en de Stuurgroep en met hen besproken, waarna de eindrapportage aan MT en vervolgens bestuur van NOC*NSF is voorgelegd en afgerond.

2 Prestatieverhoging, sportieve prestaties



2.1 Prestaties en voorbereiding Olympic Team Netherlands

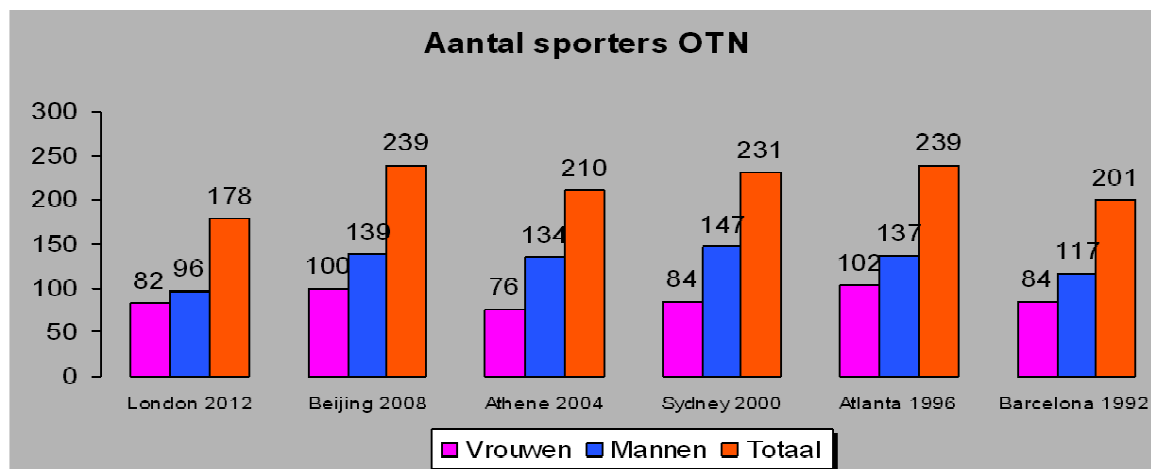


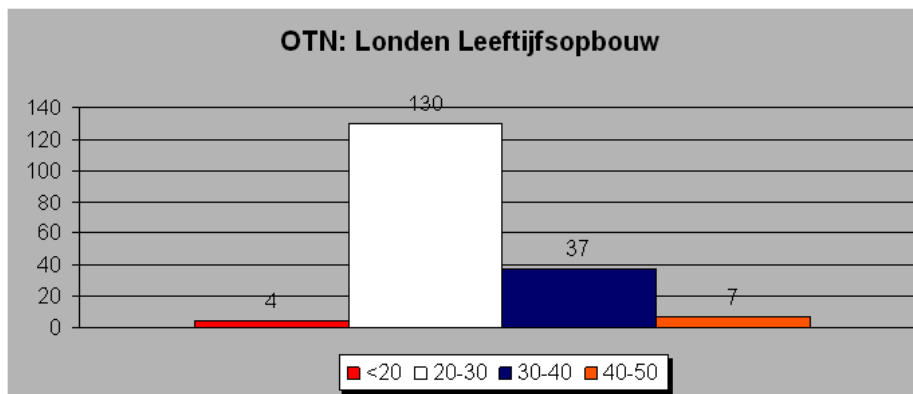
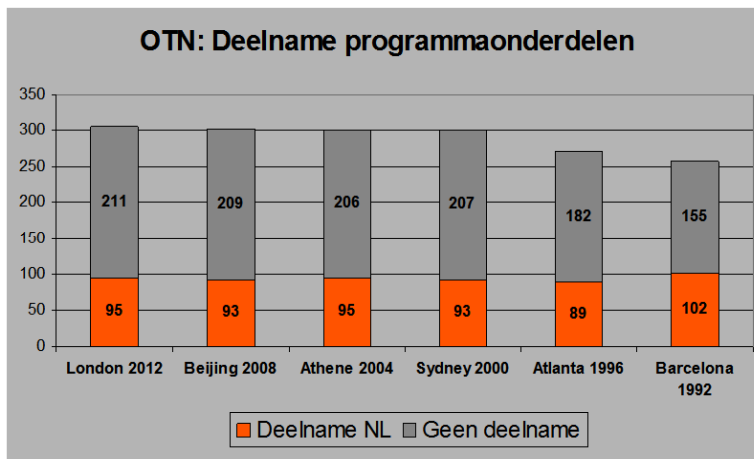
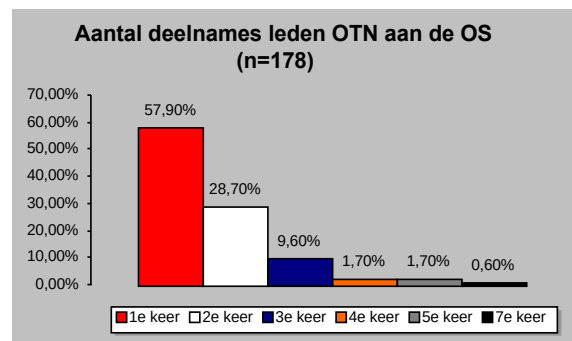
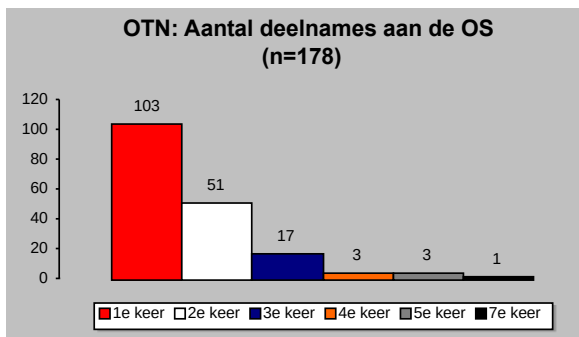
2.1.1 Sporters, prestatieanalyse

Olympic Team Netherlands (OTN) bestond in London 2012 uit 178 sporters, waarvan 82 vrouwen en 96 mannen. Het team kwam uit op 31,4% van het totaal aantal medailleonderdelen. 57% nam voor het eerst deel aan de Spelen, 29% voor de tweede keer, 10% voor de derde keer, terwijl 4% al meer dan drie keer aan de Spelen had deelgenomen. De gemiddelde leeftijd was 27,6 jaar, met een 17-jarige als jongste en een 44-jarige als oudste deelnemer. De gemiddelde leeftijd van de vrouwen is iets lager (27,27 jaar) dan die van de mannen (27,95 jaar). Van het team hadden 115 sporters een stipendium (65%); 93 van deze sporters ontvingen een gedifferentieerd stipendium (46 personen bestaande uit 150% en 47 uit 200% van het basisstipendium). 60% van de medailles werd gewonnen door vrouwen, 35% door mannen en 5% door gemengde deelname (hippisch dressuur). Op de separate medaillespiegel voor vrouwen zou Nederland 8^e zijn geworden en de mannen 19^e op de medaillespiegel voor mannen.

	London 2012	Beijing 2008	Athene 2004
Aantal sporten	18 (26)	19 (28)	19 (28)
Aantal disciplines	24 (39)	20 (41)	20 (40)
Aantal sporters	178	239	210
Aantal mannen (absoluut)	96	139	134
Aantal mannen (procentueel)	54%	58%	64%
Aantal vrouwen (absoluut)	82	100	76
Aantal vrouwen (procentueel)	46%	42%	36%
Aantal medaille onderdelen totaal	302	302	301
Aantal medaille onderdelen NED	95 (31,4%)	93 (31%)	95 (32%)
Aantal starts	126	120	125

Aantal sporten in London	26	100,0%
Aantal sporten waar Nederland uitkomt in London	18	69,2%
Aantal disciplines in Londen	39	100,0%
Aantal disciplines waar Nederland uitkomt in London	24	61,5%
Totaal aantal medaille onderdelen	302	100,0%
Aantal medailleonderdelen waar Nederland uitkomt	95	31,4%
Aantal starts/inschrijvingen Nederland	126	
Max aantal medailles per NOC	489	100,0%
Maximaal te behalen medailles Nederland	117	23,9%





Prestatiedoelstellingen en -verwachtingen

De prestatiedoelstelling waarmee OTN naar Londen afreisde, was 'Beijing + 1', ofwel 17 medailles. Het zijn er uiteindelijk 20 geworden. Daarmee is de doelstelling gehaald.

De prestatieverwachting lag echter hoger. Toen de coaches van de deelnemende topsporters ongeveer honderd dagen voor de Spelen hiernaar werd gevraagd, bedroegen hun gezamenlijke verwachtingen 26 (minimale verwachting) tot 35 medailles (maximale verwachting), waarvan 7 goud (nb. niet alle bonden hebben de eigen verwachtingen vooraf specifiek aangegeven). Zwemmen, roeien, beachvolleybal, schermen, taekwondo en tafeltennis bleven tijdens de Spelen achter bij de eigen prestatieverwachting, terwijl hippisch (als enige) boven de eigen verwachting presteerde. De lange-termijn ambitie om te gaan behoren tot de top 10 van de wereld is nog niet gerealiseerd. Nederland eindigde op een 13^e plaats (zie tabel 2.1).

Tabel 2.1 IOC ranking en aantal gewonnen medailles en aantal medaillesporten naar land

Positie	Land	Goud	Zilver	Brons	Totaal	Disciplines (IOC indeling)
1	Verenigde Staten	46	29	29	104	21
2	China	38	27	23	88	20
3	Groot-Brittannië	29	17	19	65	21
4	Rusland	24	26	32	82	21
5	Zuid-Korea	13	8	7	28	12
6	Duitsland	11	19	14	44	17
7	Frankrijk	11	11	12	34	15
8	Italië	8	9	1	18	15
9	Hongarije	8	4	6	18	9
10	Australië	7	16	12	35	13
11	Japan	7	14	17	38	14
12	Kazachstan	7	1	5	13	6
13	Nederland	6	6	8	20	11
14	Oekraïne	6	5	9	20	9
15	Nieuw Zeeland	6	2	5	13	7
16	Cuba	5	3	6	14	8
17	Iran	4	5	3	12	5
18	Jamaica	4	4	4	12	1
19	Tsjechië	4	3	3	10	8
20	Noord Korea	4	0	2	6	3

Tabel 2.2 Aantal gewonnen medailles binnen de verschillende disciplines per land

	Land	Medailles	Disciplines
1	Verenigde Staten	104	21
2	China	88	20
3	Rusland	82	21
4	Groot-Brittannië	65	21
5	Duitsland	44	17
6	Japan	38	14
7	Australië	35	13
8	Frankrijk	34	15
9	Italië	28	15
10	Zuid-Korea	28	12
11	Nederland	20	11
12	Oekraïne	20	9
13	Canada	18	11
14	Spanje	17	11
15	Brazilië	17	9
16	Hongarije	17	9
17	Cuba	14	8
18	Nieuw-Zeeland	13	7
19	Kazachstan	13	6
20	Wit-Rusland	12	6

Groep 1

De tabellen 2.1 en 2.2 laten zien dat er momenteel vier grootmachten zijn die buiten het bereik van alle andere landen liggen. Deze kopgroep (VS, China, Groot-Brittannië en Rusland) won in Londen 35 procent van alle te winnen medailles. Deze landen doen dat bovendien in veel meer (20) verschillende disciplines. Voorheen mengden ook Duitsland en Australië zich tussen deze 'big four', maar deze landen zijn wat teruggevallen. Groot-Brittannië is juist enorm opgeklommen. In Atlanta en Sydney eindigde Nederland nog boven de Britten. De organisatie van de Spelen in 2012 heeft een enorme impuls gegeven aan het topsportklimaat aldaar.

Groep 2

De subgroep in de medaillespiegel (plaats 5-10) wordt in beginsel gevormd door Frankrijk, Duitsland, Italië, Australië, Zuid-Korea en Japan. Deze landen hebben sinds Athene elk bijna twee keer zoveel medailles behaald als Nederland, waardoor zij een grotere kans hebben op het winnen van meer gouden medailles, hetgeen de rangorde van de medaillespiegel primair bepaalt. Soms worden één of meer van deze landen voorbijgestreefd door landen uit de derde groep, omdat het ene land naar verhouding meer en het andere land juist minder gouden medailles weet te behalen. Zo werden Japan en Australië in Londen voorbijgestreefd door Hongarije, net zoals Nederland tijdens de Spelen van Sydney Groot-Brittannië voorbleef.

Groep 3

De derde groep bestaat uit een groot aantal landen die dicht op elkaar zitten, zowel wat betreft het aantal gouden medailles als het totaal aantal medailles. Nederland heeft in deze groep te maken met toenemende concurrentie van Oost-Europese landen als Hongarije, Kazachstan en Oekraïne, die de afgelopen vier jaar sterke progressie hebben gemaakt, terwijl ook Nieuw-Zeeland aan de deur klopt. Vergeleken met deze landen is de topsport in Nederland breder: Nederland wint medailles in beduidend meer disciplines dan deze concurrenten en behoort daarmee in beginsel tot de top van de derde groep.

Tabel 2.3 De positie van landen in de medaillespiegel in de laatste vier Olympische Spelen

Land	London 2012	Beijing 2008	Athene 2004	Sydney 2000	Atlanta 1996
Verenigde Staten	1	2	1	1	1
China	2	1	2	3	4
Groot Britannië	3	4	10	10	36
Rusland	4	3	8	2	2
Zuid-Korea	5	7	9	12	10
Duitsland	6	5	6	5	3
Frankrijk	7	10	7	6	5
Italië	8	9	8	7	6
Hongarije	9	21	13	13	12
Australië	10	6	4	4	7
Japan	11	8	5	15	23
Kazachstan	12	29	40	22	24
Nederland	13	12	18	8	15
Oekraïne	14	11	12	21	9
Nieuw Zeeland	15	25	24	46	26
Cuba	16	28	11	9	8
Iran	17	51	29	27	43
Jamaica	18	14	34	54	39
Tsjechië	19	24	42	28	17
Noord-Korea	20	33	57	60	33

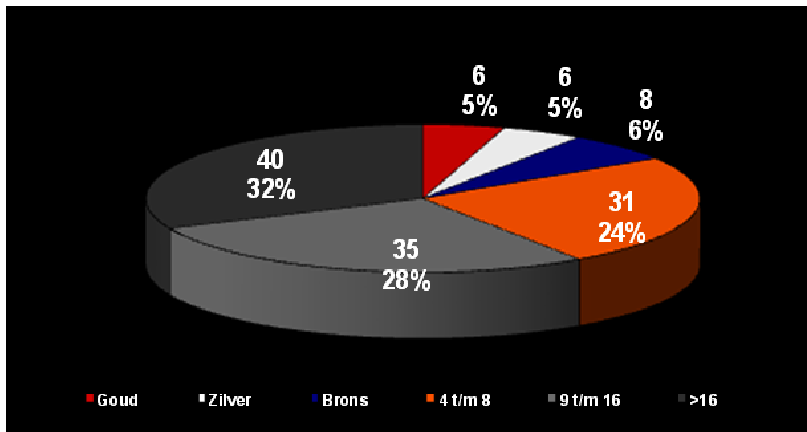
Een (structurele) plaats bij de top 10 vereist een extra stap. De landen uit groep 2 behalen doorgaans 30 medailles of meer, terwijl Nederland in Londen 20 medailles behaalde. Nederland won 20 medailles in 11 verschillende disciplines, terwijl de landen uit de tweede groep in 13 tot 17 disciplines medailles wonnen. Met de prestatie in Londen is Nederland wel dichterbij de tweede groep gekomen. Het aantal medailles groeide van 16 naar 20, en ook het aantal disciplines waarin medailles werden behaald, nam toe van 8 naar 11.

Steeds meer Top 8-plaatsen

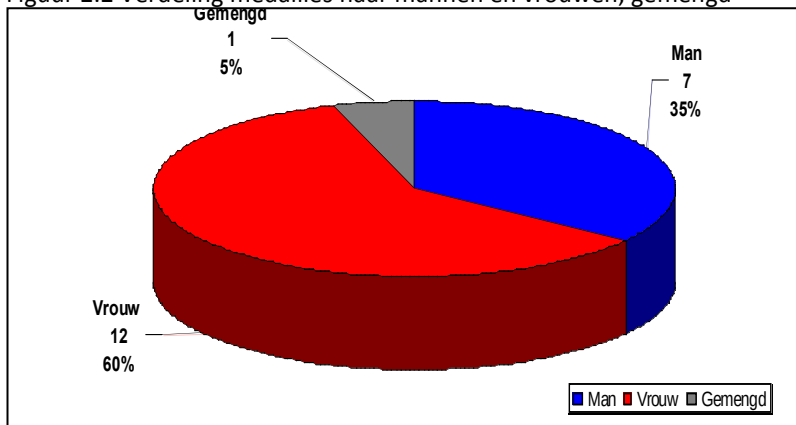
In Londen is door Nederlandse sporters 126 keer gestart tijdens een medaille-onderdeel. Dit heeft geresulteerd in 6 gouden, 6 zilveren en 8 bronzen medailles. Daarnaast zijn er 31 sporters op de plaatsen 4 t/m 8 geëindigd. Dit betekent dat 41% van de sporters binnen de Top 8 is geëindigd op een medaille-onderdeel. In vergelijking met Beijing (127 starts) en Athene (128 starts) eindigen steeds meer sporters bij de Top 8. In Beijing eindigde 40% en in Athene 36% van de sporters in de Top 8 op een medaille

onderdeel. De scherpe selectie door de normen en limieten die voor deelname aan de Spelen worden gesteld, lijkt tot resultaat te hebben dat een steeds groter percentage topsporters erin slaagt een positie bij de beste acht te realiseren.

Figuur 2.1 Verdeling behaalde podiumplaatsen, top 8-plaatsen en buiten de top 8 door Nederlandse topsporters, op basis van starts



Figuur 2.2 Verdeling medailles naar mannen en vrouwen, gemengd



Als de percentages van de Top 8 klasseringen en het aantal medailles per land worden gerelateerd aan het totale aantal starts, wordt de 'succesratio' per land² inzichtelijk (tabel 2.4). Nederland is vierde van de landen met 99 starts of meer als het gaat om het percentage starts dat tot een medaille heeft geleid en vijfde wat het percentage starts op top 8 plaatsen betreft. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er, in relatie tot andere landen, relatief veel succesvolle plaatsen worden behaald door de deelnemende sporters aan de Spelen. Er is een hoge 'medaillendichtheid' en dus een hoog rendement. Bovendien geven de 4 tot 8 plaatsen aan dat Nederland potentie heeft om nog meer medailles te winnen.

Nederland scoort dus relatief hoog als het gaat om het percentage succesvolle plaatsen dat behaald wordt op basis van het aantal starts. Dit kan gezien worden als de opbrengst van scherpe(re) selectiecriteria voor de Spelen. Het niveau van de Nederlandse sporters die deelnemen aan de Spelen is gemiddeld hoger. Wat het aantal starts betreft, scoort Nederland beduidend lager dan de meeste landen. Deze andere landen laten procentueel gezien meer topsporters met een geringere medaillekans deelnemen. Nieuw-Zeeland is hierop een interessante uitzondering. Dit land heeft een duidelijk focusbeleid dat vruchten afwerpt voor de geselecteerde top.

² Top 20 landen met 99 starts of meer

Tabel 2.4. Percentage top 3- en top 8-plaatsen op het aantal starts tijdens medaille-evenementen

	Land	Medailles	Top-8	Starts	Vershil
1	China	27,6%	47,0%	319	19,4%
2	Verenigde Staten	23,5%	48,1%	443	24,6%
3	Rusland	21,7%	45,0%	378	23,3%
4	Groot Brittannie	16,9%	37,8%	384	20,8%
5	Nederland	15,9%	40,5%	126	24,6%
6	Zuid-Korea	14,5%	29,5%	193	15,0%
7	Japan	14,5%	30,5%	262	16,0%
8	Cuba	13,2%	34,0%	106	20,8%
9	Nieuw Zeeland	13,1%	37,4%	99	24,2%
10	Duitsland	13,0%	37,0%	338	24,0%
11	Hongarije	12,7%	29,1%	134	16,4%
12	Frankrijk	12,1%	32,6%	282	20,6%
13	Australië	11,7%	32,4%	299	20,7%
14	Kazachstan	11,0%	18,6%	118	7,6%
15	Italië	10,9%	31,3%	256	20,3%
16	Brazilië	21,0%	9,4%	181	11,6%
17	Wit Rusland	29,5%	8,6%	139	20,9%
18	Spanje	23,2%	8,4%	203	14,8%
19	Roemenie	22,0%	8,3%	109	13,8%
20	Tsjechië	24,2%	8,1%	124	16,1%

Meest succesvolle sporten

Zwemmen en hippisch (4), zeilen (3) en hockey (2) droegen het meest bij aan de Nederlandse medailleoogst. In relatie tot het aantal medaillekansen (starts op medailleonderdelen) scoorde hockey het hoogst (100 procent; 2 medailles op 2 medaillekansen), gevolgd door zeilen (43%; 3 medailles op 7 medaillekansen) en hippisch (40%; 4 medailles op 10 medaillekansen).

Wanneer wordt afgegaan op top 8-posities zijn de meest succesvolle sporten wielrennen (10), zwemmen (8) en roeien (6). Bij wielrennen werden de top 8-posities vooral behaald in wielrennen baan (5) en BMX (3). In percentage op het aantal top 8-kansen komt opnieuw hockey (100%) als best scorende sport naar voren, gevolgd door roeien (86%) en zeilen (71%). Wielrennen scoort met 42% lager, maar afzonderlijke disciplines als BMX (75%) en wielrennen baan (71%) behaalden een hoger percentage (zie tabel 2.5).

Wel moet gezegd worden dat bijvoorbeeld bij het wegwielrennen een vertekend beeld optreedt.

Hier werkt het team samen voor één kopman/vrouw die voor het podium gaat. Vier starts leiden hier dan over het algemeen tot maar één eventuele top 8-klassering en medaille. Daarnaast is het bij een aantal sporten (zoals bijvoorbeeld roeien) relatief eenvoudiger in de top 8 te komen in verband met het lage aantal deelnemende nummers (in het geval van roeien: boten), in tegenstelling tot (bijvoorbeeld) atletiek met meer dan 20 individuele atleten per medaille-onderdeel.

Tabel 2.5 Rendement (top 3- en top 8-plaatsen) naar sport en aantal medaillekansen (starts op medailleonderdelen)

	Aantal starts	Medailles	Ratio
Hockey	2	2	100%
Zeilen	7	3	43%
Hippisch Dressuur	5	2	40%
Hippisch Springen	5	2	40%
BMX	4	1	25%
Judo	9	2	22%
Zwemmen	21	4	19%
Roeien	7	1	14%
Wielrennen Baan	7	1	14%
Turnen	7	1	14%
Wielrennen Weg	13	1	8%
Atletiek	16	0	0%
Badminton	1	0	0%
Beachvolleybal	3	0	0%
Handboog	1	0	0%
Hippisch Eventing	4	0	0%
Mountainbike	1	0	0%
Scheren	1	0	0%
Schieten	3	0	0%
Taekwondo	1	0	0%
Tafeltennis	3	0	0%
Tennis	2	0	0%
Trampolinespringen	1	0	0%
Triathlon	2	0	0%

	Aantal starts	Top 8	Ratio
Hockey	2	2	100%
Handboog	1	1	100%
Roeien	7	6	86%
BMX	4	3	75%
Wielrennen Baan	7	5	71%
Zeilen	7	5	71%
Tafeltennis	3	2	67%
Hippisch Dressuur	5	3	60%
Judo	9	5	56%
Hippisch Springen	5	2	40%
Zwemmen	21	8	38%
Beachvolleybal	3	1	33%
Schieten	3	1	33%
Atletiek	16	5	31%
Wielrennen Weg	13	2	15%
Turnen	7	1	14%
Badminton	1	0	0%
Hippisch Eventing	4	0	0%
Mountainbike	1	0	0%
Scheren	1	0	0%
Taekwondo	1	0	0%
Tennis	2	0	0%
Trampolinespringen	1	0	0%
Triathlon	2	0	0%

“Op je eerste Spelen presteer je altijd het slechtste”

Dit is een uitspraak die regelmatig gedaan wordt. Door de stress en alle indrukken zouden sporters die voor het eerst deelnemen aan de Spelen hun normale niveau niet halen en daardoor onderpresteren. Dit blijkt niet uit de prestaties van Nederlandse sporters tijdens de Spelen van London 2012 (zie tabel 2.6).

Tabel 2.6 Aantal gewonnen medailles naar aantal deelnames door de betreffende sporters aan eerdere Olympische Spelen (exclusief teamsport hockey)

Hoeveelste deelname	Totaal aantal sporters	Sporters met medaille	Percentage
1 ^e deelname	82	18	22%
2 ^e deelname of meer	63	15	23,8%
Totaal (excl. teamsporten)	145	33	22,8%

Prestaties CTO- en NTC- sporters

Direct na Beijing zijn verschillende Centra voor Topsport en Onderwijs (CTO's) en Nationale Topsport Centra (NTC's) ontwikkeld. Voor het eerst is het daarom mogelijk om de prestaties van de Olympische sporters te relateren aan sporters die wel of niet trainen, wonen en studeren op een CTO of NTC. Van de 178 leden van OTN zaten er 98 op een CTO of NTC. Uit alle onderstaande figuren (2.3 t/m 2.6) blijkt dat zij als groep succesvoller waren dan de overige sporters. Allereerst namen relatief meer sporters, van een CTO/NTC, deel aan de Olympische Spelen. Bovendien wonnen zij vaker een medaille. Daarnaast waren sporters op een CTO/NTC buiten de medailleplaatsen, zowel Top 4 als Top 8, succesvoller dan sporters die geen deel uitmaakten van een CTO/NTC.

Fig. 2.3 CTO/NTC sporters op OS en % totale ploeg

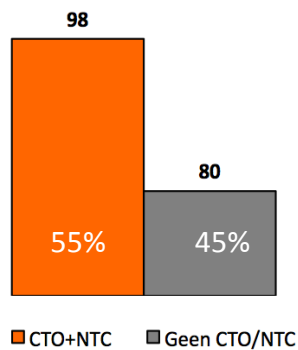


Fig. 2.4 Medailles CTO/NTC sporters en % totale ploeg

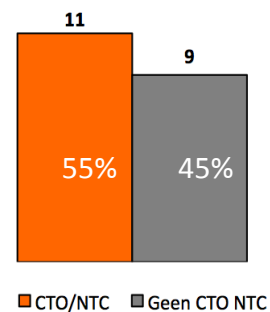


Fig.2.5 Top 4 CTO/NTC

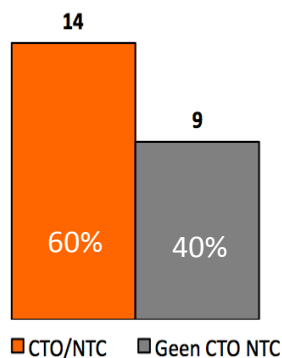
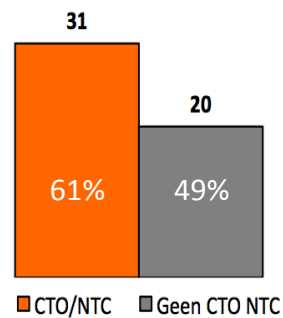


Fig. 2.6 Top 8 CTO/NTC



2.1.2 Normen en limieten

NOC*NSF stelt in samenspraak met de bonden eigen specifieke eisen vast voor de verschillende Olympische disciplines, de zogenaamde 'normen en limieten' voor deelname. NOC*NSF hanteert eigen eisen omdat zij sporters wil uitzenden met een 'reële kans op een top 8-positie', in lijn met de Top 10-ambitie van de Nederlandse sport en overheid. De NOC*NSF-eisen worden vastgesteld bovenop de kwalificatie-eisen van de Internationale Federaties (IF), in die gevallen waar de IF-eisen naar de mening van NOC*NSF niet aan het uitgangspunt 'reële kans op top 8' voldoen. Daar waar een gesloten kwalificatiesysteem met beperkt deelnemersveld is (teamsporten) worden geen additionele NOC*NSF-eisen gehanteerd. NOC*NSF hanteert het model: nominatie (limiet gehaald) + vormbehoud = kwalificatie of directe kwalificatie.

Indien in een sporttak meer sporters aan de deelname-eisen kunnen voldoen dan er sporters aan de Spelen kunnen deelnemen is het aan de bond hiervoor tijdig een intern selectiebeleid op te stellen. In de aanloop naar London 2012 zijn er vijf rechtszaken geweest rondom het kwalificatietraject, turnen heren, turnen dames (twee), BMX en de marathon. De marathon was een NOC*NSF-aangelegenheid gerelateerd aan de normen en limieten NOC*NSF, de overige zaken betroffen bondsaangelegenheden in verband met intern selectiebeleid.

Oordeel	
Sterke punten	- Normen en limieten zijn goed vastgesteld/bepaald en transparant - Stonden van tevoren duidelijk vast en op papier
	- Systeem van nominatie + vormbehoud was in enkele gevallen suboptimaal omdat sporters daar 'geforceerd en ongewenst' hun programma op aanpasten, waardoor niet het optimale voorbereidingsprogramma uitgevoerd kon worden - Onduidelijkheid en onvoldoende transparant intern selectie-/ kwalificatiebeleid van enkele bonden. In enkele gevallen wordt door sporters aan de bond voorkeursbeleid verweten - Bij enkele bonden onvoldoende duidelijke en tijdige communicatie over selectie-/kwalificatietraject van de bond richting sporters. Voorbeelden: moment vlak voor belangrijke wedstrijden (leverde onnodig stress op), meerdere versies in omloop, procedures pas bekend gemaakt na eerste kwalificatie/nominatiewedstrijd - In sommige gevallen kwalificatiemomenten erg laat, ongunstig voor voorbereiding op de Spelen
Aanbevelingen	
- Normen en limieten vanuit NOC*NSF behouden (conform aanbeveling Beijing) - Bij NOC*NSF normen en limieten nog meer sportspecifiek bekijken en vertaalslag maken naar 1) eisen en 2) nominatie + kwalificatie systeem (en mogelijke effecten). Suggestie om onderzoek te doen naar afgelopen drie cycli ten aanzien van verschillen in % genomineerde en % gekwalificeerde sporters - Nog duidelijker communiceren normen en limieten (bv meesturen met overeenkomsten) - Eisen stellen door NOC*NSF aan bonden ten aanzien van: duidelijke vaststelling en ook communicatie van eigen selectiebeleid bonden (dit was ook al een aanbeveling in de evaluatie van Beijing 2008). En daarbij ook controle door NOC*NSF op uitvoering van de bonden in de praktijk	

Conclusie

Het vaststellen van eigen normen en limieten voor het OTN wordt als positief ervaren en zal ook in de toekomst gehanteerd moeten blijven volgens sporters en begeleiders. Waarbij er per sporttak nog specifiek kritisch(er) gekeken zou moeten worden naar a) de internationale eisen en b) de eigen sporttechnische programmering en planning. Voor een aantal bonden geldt dat de eigen selectie-/

kwalificatie eisen formeler/duidelijker gemaakt dienen te worden en eerder en duidelijker gecommuniceerd, in het belang van de sporters. Bonden moeten bovendien schriftelijk kunnen aantonen dat zij de sporters hebben betrokken bij de totstandkoming van de kwalificatie-eisen en het interne selectiebeleid/-reglement.

2.1.3 Overeenkomsten

NOC*NSF stelt in samenspraak met bonden, de NOC*NSF AtletenCommissie, vakbond NLSporter en een aantal zaakwaarnemers de 'NOC*NSF Overeenkomsten OS/PS London 2012' op tussen NOC*NSF en alle sporters en tussen NOC*NSF en de begeleiders en tussen NOC*NSF en de sportbonden. De overeenkomsten zijn grotendeels afgeleid van de bepalingen uit het Olympisch Handvest van het IOC. In de overeenkomsten staan de rechten en plichten ten aanzien van onder andere huisvesting, vervoer van en naar Londen, kleding, medaillebonussen, dopingregels, portretrechten, commerciële activiteiten, medewerking bijeenkomsten. De overeenkomsten worden ter ondertekening aangeboden onder potentiële sporters en begeleiders en dienen uiterlijk een half jaar voor de OS/PS ondertekend retour gestuurd te worden aan NOC*NSF.

Oordeel	
Sterke punten	- Goed dat er overeenkomsten zijn waarin zaken vastgelegd worden - De overeenkomst is in balans als het gaat om rechten en plichten - Positief dat diverse partijen betrokken zijn bij de opstelling
Zwakke/Verbeterpunten	- Overeenkomsten zijn uitgebreid, veel sporters/begeleiders nemen niet de moeite de overeenkomsten goed door te nemen, dit heeft met name implicaties op het gebied van commerciële regels (inclusief social media) - Aantal bonden haalt de planning van tekenen een half jaar voor de Spelen niet - Spanningsveld tussen tekenen voor commerciële regels en al dan niet deelnemen aan de Spelen
Aanbevelingen	- Overeenkomsten mogelijk nog eenvoudiger maken en bekijken of er inhoudelijke aanpassingen wenselijk zijn - Later uitzetten overeenkomsten richting bonden en deadline retour ruim voor de 'Date of Entry by name', in planning maatwerk per tak van sport - Consequent en vanaf het begin van de cyclus voorlichten over commerciële regels en social media - Suggestie om vlak voor vertrek voor te lichten over de belangrijkste zaken want de overeenkomsten worden vroeg getekend

Conclusie

Het afsluiten van overeenkomsten tussen NOC*NSF en sporters en begeleiders wordt als belangrijk en goed ervaren en dient voortgezet te worden. Zeer positief wordt beoordeeld dat de totstandkoming in samenspraak met veel partijen gebeurt. Voor de volgende Olympische cycli is een beperkt aantal aanbevelingen gedaan. Vroegtijdig en consequent voorlichten over de inhoud van de overeenkomsten is van belang, omdat sporters/begeleiders de overeenkomsten soms onvoldoende lezen. De noodzaak van voorlichting wordt nog groter als de ondertekening van de overeenkomsten in de toekomst - conform de aanbeveling uit deze evaluatie - later dan tot nu toe gebruikelijk, zal gaan plaatsvinden.

2.1.4 Coaches en trainers, sporttechnische begeleiding

"Achter iedere succesvolle topsporter staat een succesvolle topcoach" (evaluatie regeling coaches aan de top, beleidsdoorlichting VWS 2012). De rol van de coach wordt van groot belang geacht bij het leveren van topprestaties. Kritische succesfactoren hierbij zijn de kwaliteit van de coaches, hun ontwikkelingsmogelijkheden en -perspectieven en de maatschappelijke positie van topcoaches (Bloed, zweet en tranen, onderzoek topsportklimaat 2012).

Vanaf Athene is er dan ook vanuit NOC*NSF, met financiering vanuit VWS, gewerkt aan de verbetering van de beschikbaarheid, kwaliteit en (rechts)positie van de coach. Er is in die jaren een impuls gegeven aan de fulltime aanstelling van coaches (via het programma 'Coaches aan de top'³) en aan de (kennis)ontwikkeling en opleiding van coaches (via MasterCoach in Sports, TopCoach5 opleiding, Talentcoach programma, Olympische en Nationale coachplatforms).

Na Beijing is in de evaluatie van de Olympische Spelen (NOC*NSF 2008) en in de Studie Top10 (NOC*NSF 2010) geconcludeerd dat de positie van de coaches in de voorliggende jaren versterkt is, maar ook dat er nog verbeterpunten zijn. Namelijk ten aanzien van de kwaliteit van coaches, de zekerheid op langere termijn, de financiële positie, meer aandacht voor opleiding/bijtscholing/persoonlijke ontwikkeling en het hebben van een lange-termijn visie ten aanzien van de positie van de coach.

In de periode tussen Beijing 2008 en London 2012 is de aandacht voor coaches voortgezet en op onderdelen geïntensiveerd. Met betrekking tot de evaluatie van (de voorbereiding op) de OS London is er gekeken naar a) kwaliteit/functioneren van coaches b) de ontwikkelingsmogelijkheden en perspectief en c) de maatschappelijke positie van de coaches in de periode 2008-2012.

Oordeel	
Sterke punten	<u>Kwaliteit/functioneren</u> - Bij het grootste deel van de bonden/programma's worden de coaches (zeer) positief beoordeeld. Dit heeft betrekking op de voorbereiding op London (2008-2012) en op het functioneren tijdens de OS zelf. Nadere toelichting: - Coach optimale sturing en regie op programma en op de sporters - Internationale standaard (top) - Goede sturing en regie door coach op begeleidingsteam/experts - Coach optimaal beschikbaar en toegewijd, duidelijke focus - Tijdens Spelen rust en controle/sturing op sporters en begeleidingsteam ('coping met Olympische omstandigheden') - Altijd op zoek naar vernieuwing/het verschil maken - Creëren en afdwingen van topsportklimaat/cultuur
	<u>Ontwikkelingsmogelijkheden en perspectief</u> - Coaches ontwikkelen zichzelf voornamelijk door te leren van (inter)nationale collega's, korte opleidingen/cursussen te volgen (oa MasterCoach), literatuur bij te houden, te sparren met collega's en het bezoeken van congressen - De aanstelling door NOC*NSF van een expert 'coach the coach'. Vak van coach is eenzaam en veilige coach/sparringpartner/spiegel is meerwaarde voor functioneren en ontwikkelen van coach
	<u>Maatschappelijke positie</u> - De arbeidssituatie van topcoaches is verbeterd. Steeds meer topcoaches hebben een voltijd aanstelling (en een schriftelijk arbeidscontract) - De coaches aan de top-regeling heeft ervoor gezorgd dat meer coaches fulltime aangesteld konden worden waarbij zij een betere positie hebben gekregen. Vanaf 2008 t/m 2011 is het aantal coaches dat gebruik heeft gemaakt van deze regeling gestegen van 80 in 2008 naar 101 in 2011 - Het gemiddeld inkomen uit de coachactiviteiten is over de laatste jaren toegenomen

³ Doelstelling van de regeling was vooral gelegen in het waarborgen van de continuïteit en de kwaliteit van het sporttechnisch kader bij bonden en het versterken van de rechtspositie van coaches door het realiseren van een basissalaris en het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden (in samenwerking met de Werkgevers Organisatie in de Sport).

Kwaliteit/functioneren

- Naast de positieve oordelen over de coaches worden in een aantal andere programma's de coaches onvoldoende beoordeeld. Oordelen die zijn gegeven met betrekking tot het functioneren van de coaches zijn:
 - Coach onvoldoende beschikbaar, veel weg naar het buitenland (gaat hierbij met name om buitenlandse coaches)
 - Coach onvoldoende sturing en regie op programma en op de sporters
 - Geen eenduidig programma door coach opgesteld en/of uitgevoerd zoals vooraf vastgesteld
 - Onvoldoende communicatie over selectiebeleid en programma
 - Onvoldoende sturing en regie door coach op (deel) van begeleidingsteam/experts
 - Veel coachwisselingen en als coaches onderling niet als team geopereerd
 - Tijdens Spelen onvoldoende 'grip' op sporters
- Opleidingsniveau is nog bij een kwart van de huidige coaches laag (ruim een kwart van de huidige coaches heeft alleen een diploma van de middelbare school). Daarentegen heeft een kleine meerderheid van de huidige bondscoaches (58%) een opleiding op hoger onderwijsniveau (HBO/WO) afgerond

Ontwikkelingsmogelijkheden en perspectief

- Er vindt nog onvoldoende (planmatig en gerichte) uitwisseling van kennis en ervaring (cross sports learning) plaats tussen coaches
- Coaches hebben/maken beperkt tijd vrij voor opleiding/bijscholing

Maatschappelijke positie

- Coaches missen de maatschappelijke erkenning en een behoorlijk beroepsperspectief voor topcoaches in Nederland

Kwaliteit/functioneren

- Bij aanstelling coaches selectiecriteria 'ervaring' zwaar(der) laten meewegen, dit wordt als belangrijk criterium voor topcoaches aangegeven
- Nog meer sturing op kwaliteit van de coach, o.a. zelfreflectie, analyseren, bespreken, context, rust bewaren, elke dag bezig zijn met beter worden, leading, fouten niet 2x maken, constant ontwikkelen, open minded zijn etc
- Vanuit NOC*NSF inzetten op meer tussentijdse evaluatiemomenten ten aanzien van de coaches en indien nodig bijsturen/ingrijpen (360 graden systematiek). Continu monitoren. En meer vanuit integrale benadering. Met betrokkenheid van alle cruciale personen die een rol in het programma hebben: NOC*NSF technische staf, coaches, experts, TD en (van groot belang) hierbij ook de sporters betrekken
- Meer meting en analyse op output/resultaten van betrokken coaches door de jaren heen op de relevante evenementen. Suggestie om dit in te bedden in de unit 'Sports Intelligence' van NOC*NSF (in oprichting)

Ontwikkelingsmogelijkheden en perspectief

- Door NOC*NSF organiseren/faciliteren/agenderen van ontmoetingen en interactie/intervisie coaches. Binnen sporten en tussen verschillende takken van sport (cross sport learning). Op specifieke thema's en vooral: in kleine groepen en in elkaars praktijksetting. Programmeren gedurende gehele Olympische cyclus
- Vanuit NOC*NSF organiseren en faciliteren van individuele ontwikkelprogramma's voor coaches
- Vanuit NOC*NSF 'coach the coach'-voorziening voortzetten, indien nodig uitbreiden en gericht programma hiervoor ontwikkelen/uitvoeren
- Zeer ervaren en succesvolle coaches (of juist voormalig bondscoaches) inzetten om van te leren

Maatschappelijke positie

- Voortzetting voorziening aanstelling fulltime bondscoaches
- Meer coaches aanstellen, nu groeimodel waar nog wel rek in zit

Conclusie

In OTN worden verschillende oordelen gegeven ten aanzien van de kwaliteit/het functioneren van de coaches binnen de verschillende disciplines. Er is een breed spectrum waarbij enerzijds coaches op 'topkwaliteit' en op niveau van de internationale standaard worden beoordeeld (bij het overgrote deel van de programma's). En anderzijds zijn er programma's en sporters die begeleid worden door coaches met onvoldoende/beperkte kwaliteit (op onderdelen) om op Olympisch niveau succesvol te kunnen zijn. Gezien het belang van topcoaches voor succes is blijvende aandacht nodig ten aanzien van de selectie, fulltime aanstelling, ontwikkeling en opleiding. Er wordt aangegeven dat er meer gerichte intervisie/coachings- en kennissessies georganiseerd dienen te worden (maatwerk, specialistisch, state of the art) met coaches binnen en tussen verschillende sportdisciplines. En met expertise van binnen en buiten de sport.

Om de kwaliteit van coaches te borgen en te versterken dient er een continu proces op gang te worden gebracht waarbij het functioneren en de ontwikkeling van coaches gevolgd wordt. En waarbij er, waar nodig, ingegrepen wordt. Voor de verdere doorontwikkeling van de maatschappelijke positie van de coach is voorzetting van de fulltime aanstelling cruciaal waarbij er goed gekeken dient te worden naar de vereiste aantallen coaches in de diverse programma's.

2.1.5 Specialistische begeleiding

NOC*NSF wil topsportprogramma's de meest actuele kennis op het hoogste niveau aanbieden. Daartoe heeft NOC*NSF een High Performance Team ingericht. Dit team bestaat uit experts op het gebied van (para)medische begeleiding, fysieke training, voeding, mentale begeleiding, coach the coach, technologie en wetenschappelijke ondersteuning/innovatie. Hun kennis kan worden ingezet in topsportprogramma's op verzoek van de technisch directeur van de betreffende sportbond en indien vooraf goedgekeurd door de prestatie manager van NOC*NSF. In het algemeen worden de experts door de sportbonden als goed beoordeeld. Er worden ook kritische kanttekeningen gemaakt, die verschillen per tak van sport en vragen om een sportspecifieke aanpak.

(Para)medische begeleiding

De medische staf van NOC*NSF, onder leiding van een chef arts (voor zowel de OS als de PS) streeft ernaar dat de Nederlandse topsporters zo fit mogelijk zijn en dat de topsportgeneeskunde naar een hoger plan wordt getild.

Oordeel	
Sterke punten	• Veel positieve beoordelingen over niveau, faciliteiten, ondersteuning, communicatie en bereikbaarheid (chef)artsen, fysiotherapeuten en masseurs en onderlinge sfeer tijdens de Spelen • Huidige CTO-structuur geeft mogelijkheden tot continuïteit van (para)medische zorg en snelheid/adequaatheid van (para)medisch handelen • Tevredenheid over het gevoerde sport(para)medische beleid vanuit NOC*NSF • Materialen waren in het Olympisch Dorp voldoende aanwezig en van goede kwaliteit; de apotheek was eveneens goed • Er hebben zich geen calamiteiten voorgedaan op het gebied van doping; tevens goed incidentmanagement door chefsarts • Vooruitgang ten opzichte van verleden ten aanzien van factsheets en (infectie- en herstel-)protocollen en Top Sport Medisch Dossier is efficiënt systeem gebleken
Zwakke/ verbeterpunten	• Bij diverse bonden is geen sprake van een structureel (para)medisch beleid (wordt onvoldoende gezien als performance parameter) en onvoldoende beschikbaarheid en kwaliteit van (para)medische staf • Naast de positieve oordelen is er ook kritiek op fysiotherapeuten en masseurs: nog te weinig hebben opleiding specifiek gericht op topsport en in aantal programma's kritiek op de kwaliteit • Diverse topsporters onvoldoende op de hoogte van dopingregels en -protocol en zijn onzorgvuldig in het nakomen ervan • Bij enkele sporters tekort aan vouchers van hun ziektekostenverzekering en daardoor hoge eigen bijdrage kosten voor de sporter(s) • Accreditaties/definitieve (para)medische staf erg laat bekend, mede doordat bonden hun prioriteitenlijst (te) laat bekend maakten • Tekort aan masseurs/soigneurs in het Olympisch Dorp en rond specifieke sporten • Aandeel vrouwen in medische staf tijdens Spelen beperkt in verhouding tot m/v-verdeling onder topsporters • Naast positieve oordelen over faciliteiten ook kritiek: beperkte (para)medische behuizing en behandelruimte in Olympisch Dorp
Aanbevelingen	• Centraliseer sportmedische begeleiding in CTO's ten behoeve van efficiëntie • Zorg voor ontwikkeling/verruiming (para)medische verzekering topsporters • Organiseer doorlopende, multidisciplinaire kennisuitwisseling tussen (para)medici • Stimuleer topsportgerichte opleiding fysiotherapeuten, manuele therapeuten en masseurs; doorbreek afstand sportartsen-fysiotherapeuten-masseurs • Bevorder dat m/v-verhouding in medische staf een betere afspiegeling vormt van m/v-verhouding in Olympisch Team • Geef fysieke trainers en psychologen/mentaal begeleiders een plaats in het multidisciplinaire (para)medische overleg • Verruim sportpsychologie met psychopathologie • Neem meer masseurs mee naar Spelen en coördinatie door NOC*NSF • Zorg voor aparte behandelkamer(s) in Olympisch Dorp en HPC (privacy) • Kaart bij IOC verschillende problemen rond anti-dopingbeleid aan

Conclusie

De (para)medische begeleiding is over het algemeen positief geëvalueerd. In het multidisciplinaire team was sprake van een goede sfeer, afstemming en interactie. Verdere winst valt te behalen door aanscherping op detailniveau; bijvoorbeeld uitbreiding van de multidisciplinaire samenwerking (o.m. met fysieke trainers), opleiding van specifiek op topsport gerichte fysiotherapeuten en masseurs, doorlopende kennisuitwisseling gedurende Olympische cyclus en verbetering van de communicatie/afstemming onder (para)medici, sporters en sportbonden. Aandachtspunten voor Rio zijn met name een betere

(para)medische behuizing en meer (multi-inzetbare) masseurs. Dopingvoorlichting (whereabouts, no-needle policy, prikprocedures) blijft een belangrijk aandachtspunt.

Fysieke training

De fysieke training (ook wel Strength & Conditioning, S&C genoemd) wordt op verzoek van de technisch directeur en in overleg met de betreffende coach(es) als specifiek S&C-trainingsprogramma geïncorporeerd in het totale trainingsprogramma, met ondersteuning van de gespecialiseerde fysieke trainers van NOC*NSF.

Oordeel	
Sterke punten	- Over het algemeen wordt het aanbod van S&C zeer gewaardeerd. In veel topsportprogramma's is men tevreden over de kwaliteit, betrokkenheid en toegevoegde waarde van de fysieke trainers. - In de voorbereiding op London liep een aantal topsportprogramma's (zwemmen, hockey, turnen, BMX) voorop in S&C-training. Deze programma's werden gekenmerkt door een combinatie van de volgende sterke punten: - Een duidelijke visie en focus op het belang van fysieke ontwikkeling - Een gestructureerd en regelmatig S&C-trainingsprogramma - Betrokkenheid van S&C experts in het trainingsprogramma - Een goede communicatie en samenwerking tussen S&C, coach en topsporter - Gerichtheid op functionele fysieke ontwikkeling in het licht van de eisen die de sport stelt - Duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden - Sterk gemotiveerde sporters en goede coaches om het S&C-programma te volgen - Monitoring van fysieke ontwikkeling - In Londen was het HPC een prima trainingsaccommodatie tijdens de Spelen, met voldoende ruimte en apparatuur en voldoende S&C experts
Zwakke/ verbeterpunten	- In diverse topsportprogramma's is S&C nog niet of pas recent geïntegreerd. - Zwakke/verbeterpunten volgens een aantal topsportprogramma's zijn: - Interactie/afstemming tussen coach/trainingsstaf en S&C experts - Verdeling van rollen en verantwoordelijkheden - Onvoldoende aanwezigheid van S&C experts in dagelijkse trainingsprogramma's - Monitoring van fysieke ontwikkeling - Supervisie op het navolgen van S&C programma's onvoldoende - Afstemming van S&C op technische en tactische vereisten sport - Gedeelde visie op relatie kracht en snelheid/behendigheid - Een goed programma en adequate voorzieningen staan niet altijd gelijk aan een optimaal gebruik van de mogelijkheden. Dit is sterk afhankelijk van de discipline van de atleten en de leiding vanuit de coach en trainersstaf - De communicatie tussen de fysieke trainers en andere stafleden wordt opvallend vaak als verbeterpunt genoemd. - Een aantal topsportprogramma's (zeilen, beachvolleybal, hippisch) heeft behoefte aan S&C programma's bij wedstrijden/training in buitenland - Een aantal topsportprogramma's (zeilen, roeien) wenst meer mogelijkheden tot benutting S&C experts bij wedstrijden buiten het Olympisch Dorp

Aanbevelingen	• Geef S&C in specifieke programma's een boost om achterstand op internationale concurrentie in te lopen • Zorg dat S&C bij alle bonden een regulier, geïntegreerd onderdeel wordt van dagelijks trainingsprogramma • Zorg - waar nodig - voor betere communicatie tussen coach/trainers en S&C experts • Verbeter supervisie op het navolgen van het S&C programma • Verbeter monitoring van effecten S&C programma • Integreer S&C programma in sporten met complexe reisschema's (wielrennen, zeilen, beachvolleybal) • Stem S&C programma beter af op specifieke vereisten sport • Geef sneller feedback aan sporters over effectiviteit S&C programma • Ontwikkel S&C programma's in jeugdselecties ter vergroting van draagvlak • Omvang en eisen aan de S&C trainingsstaf eerder inventariseren en vaststellen • Vergroot aantal vrouwelijke S&C experts • Zorg voor betere benutting van hersteltrainingsfaciliteiten tijdens de Spelen • Werk aan wederzijds begrip over relatie kracht en snelheid/behendigheid
---------------	---

Conclusie

In de aard en omvang van de fysieke training zijn in de afgelopen Olympische cyclus grote vorderingen gemaakt. In diverse topsportprogramma's is S&C een geïntegreerd onderdeel van het trainingsprogramma geworden. Wel verschilt dit sterk per tak van sport, waardoor de toepassing van S&C tussen de diverse topsportprogramma's behoorlijk uiteen loopt. Waar topsport in het algemeen een sterke professionaliseringsslag heeft gemaakt, komen nog altijd voorbeelden van amateurisme voor in de omgang met geboden trainingsprogramma's en trainingsfaciliteiten. Het wegwerken daarvan zijn kosteloze quick wins voor de Nederlandse topsport. Dit kan door het belang van S&C scherper op het netvlies van topsporters en de coach/trainingstaf te krijgen. Ook vraagt dit om meer supervisie en een scherpere monitoring en effectmeting van het volgen van S&C programma's. In het algemeen valt winst te behalen door de rol en verantwoordelijkheden van de S&C expert in topsportprogramma's scherper te definiëren en de communicatie tussen sporttechnische staf en S&C expert te verbeteren. Wanneer S&C wordt ingebed in jeugdprogramma's kan krachttraining een vanzelfsprekend aspect worden van de topsportcultuur. Daarbij is het van belang dat S&C functioneel wordt ingezet, gericht op de specifieke behoeften en vereisten van de sport. Dat vereist een grote sporttakspecifieke kennis en (dus) intensieve communicatie tussen coach/trainingstaf en S&C expert.

Voeding

Op het gebied van voeding biedt NOC*NSF begeleiding door een team sportdiëtisten en voedingskundigen. Het team maakt gebruik van een aanbod van relevante sportvoedingsproducten en helpt bij het samenstellen van een lijst van voedingssupplementen waarvan de werkzaamheid is aangetoond en die zijn getest op dopinggeduide middelen.

Oordeel	
Sterke punten	• Commitment en onderlinge communicatie Team Voeding • Kennisontwikkeling en scholingsdagen Team Voeding • Beschikbaarheid van goede, geteste supplementen waaronder Yakult • In aantal programma's (zwemmen, roeien, hockey, zwemmen) veel inbreng, medewerking en positieve beoordeling • In aantal programma's goede band opgebouwd met topsporters • In aantal programma's zichtbare resultaten (gedragsverandering, fitheid, fysieke gesteldheid) • Diverse positieve beoordelingen vanuit bonden over niveau, samenwerking, overleg, integratie

Zwakke/ verbeterpunten	- Grote verschillen tussen programma's met betrekking tot acceptatie voedingsexpert en bemoeienis prestatie managers - In aantal programma's (zeilen, baanwielrennen, judo, hippisch) sceptische houding en weinig toegang - In sommige topsportprogramma's ontbreekt visie op voeding - Omvang, continuïteit en beschikbaarheid van Team Voeding (wisselingen, onduidelijk toekomstperspectief) - Slagvaardigheid en doorzichtigheid van besluitvorming rond aanvragen om voedingsdeskundigen bij NOC*NSF - Kennis over voeding in sommige topsportprogramma's niet topsportspecifiek en sportspecifiek genoeg - In sommige programma's wordt meer pro-actief handelen en betere kennisoverdracht verwacht - Late beschikbaarheid pakket supplementen voor London
Aanbevelingen	- Verbeter organisatie Team Voeding door het aanstellen van een teamleider en het (beter) vastleggen van procedures en afspraken - Verbeter overleg/afstemming tussen voedingsexperts, andere prestatie managers en andere experts (S&C, (para)medici) - Vergroot ruimte (tijd, beschikbaarheid) voor Team Voeding - Versterk continuïteit pakket diensten en producten - Integreer voedingsdeskundigen in topsportprogramma om vertrouwensband op te bouwen - In vooruitstrevende topsportprogramma's nu stap zetten van bewustwording en gedragsverandering naar continue voedingsbegeleiding - Stel producten en diensten (stoplichtsysteem, geteste supplementen) eerder beschikbaar - Stuur Team Voeding meer op output

Conclusie

Uit de evaluatie komt naar voren dat er op voedingsgebied in de afgelopen Olympische cyclus goede stappen zijn gezet. Er is meer kennisopbouw dan voorheen. Er zijn duidelijke producten en diensten die in teamverband worden ingezet. Voedingsexperts zijn onderdeel geworden van het begeleidingsteam in verschillende topsportprogramma's. Tegelijkertijd is zichtbaar dat verdere stappen noodzakelijk zijn. In diverse programma's is men nog altijd kritisch en/of sceptisch ten aanzien van de hulp door diëtisten. In organisatorisch opzicht is winst te boeken door versnelling besluitvorming, vergroting beschikbaarheid, vastlegging procedures en verbeterde samenwerking en afstemming tussen voedingsdeskundigen, prestatie managers en andere experts.

Coach the Coach (coachontwikkeling) en mentale begeleiding sporters

Coachontwikkeling en mentale begeleiding behoren eveneens tot de High Performance Services die NOC*NSF aan sportbonden aanbiedt.

Oordeel	
Sterke punten	- Samenwerking tussen coaches en expert 'mentaal' en 'coach the coach' - Opgebouwde relaties tussen topsporters en mentale begeleiders - Bij sportbonden en in topsportprogramma's steeds meer visieontwikkeling op coachontwikkeling en mentale begeleiding

Sterke punten	• Veel coaches werken aan eigen ontwikkeling via intervisie met collega's binnen eigen bond • Mentale begeleiding steeds meer ingebed in totaal aanbod van High Performance Services • Meer sporters hebben structureel mentale training gehad • Er wordt meer aandacht geschonken aan 'game readiness' van topsporters • Aandacht voor mentale begeleiding via Londen-reizen en bijeenkomsten (oa met oud-sporters)
Zwakke/ verbeterpunten	• Nog weinig individuele ontwikkelingsprogramma's coaches • Coachontwikkeling nog weinig ingebed in personeelsbeleid bonden • Ontwikkelingstrajecten coaches nog weinig geëvalueerd • OCP's en NCP's zijn (te) massaal en bieden onvoldoende verdieping • Leren van coaches in andere sporten • Zelfreflectie bij coaches • Overzicht op en afstemming van alle aanbieders van mentale training • Mentale training nog niet in alle topsportprogramma's even prominent aanwezig, nog te vaak ad hoc • Mentale training soms te laat in traject naar OS aangeboden • Afstemming mentale begeleiding met coaches en TD's • Mentale ontwikkeling gericht op pieken op het juiste moment • Bij aantal topsportprogramma's beperkte tevredenheid over mentale begeleiding • Onduidelijkheid over doelstellingen, programma, tijd en financiering van mentale begeleiding
Aanbevelingen	• Mentale individuele begeleiding onderscheiden van mentale begeleiding teamontwikkeling en coachontwikkeling • Coaches leren sturen/managen van entourage • Meer intervisie in kleine groepen coaches • Korte thematische (op maat) opleidingsprogramma's coaches • Meer kijkjes in de keuken bij collega coaches andere sporten • Meer jonge coaches betrekken bij coachontwikkeling • Coachontwikkeling en mentale begeleiding integreren in nationale selecties, trainingskampen, wereldbekerwedstrijden en titeltoernooien • Mentale begeleiding als onderdeel van programma positioneren in plaats van als probleemgebied • Meer transparantie over aard, aanpak en kosten mentale begeleiding • Sportpsychologische ondersteuning in jeugdselecties, jong oranje en CTO/NTC • Mentale training in game readiness uitbouwen en verfijnen • Uitbouwen bijeenkomsten met ex-topsporters • Gebruik van social media en skype in mentale begeleiding vergroten • Betere afstemming CTO/NTC en netwerk experts High Performance Team NOC*NSF • Uitbreiding mentale begeleiding met psychopathologische hulpverlening

Conclusie

Er wordt steeds meer gebruik gemaakt van mentale begeleiding, maar de frequentie, intensiteit en waardering verschillen per programma. Daarnaast verbreedt de sportpsychologische begeleiding zich. De mentale begeleiding van topsporters in hun voorbereiding op het leveren van prestaties is in de afgelopen Olympische cyclus uitgebreid met specialistische begeleiding van teamprocessen en coachontwikkeling. Er is groeiende behoefte om in de coachontwikkeling meer individueel maatwerk te leveren en coaches in kleine settings van elkaar te laten leren. Een nieuw terrein dat aandacht behoeft is de psychopathologische hulpverlening.

Wetenschappelijke ondersteuning/innovatie

Het programma Wetenschappelijke Ondersteuning Topsport heeft ten doel om sporters en coaches optimaal te ondersteunen in hun topsportprogramma's door wetenschappelijke ondersteuning en innovatie een structurele plaats te geven in de Nederlandse topsportbegeleiding. In samenwerking met InnosportNL, universiteiten, PinS (met name DSM) en suppliers biedt dit programma een breed pakket aan diensten en producten, gericht op toepassing van bestaande kennis en innovatie door ontwikkeling van nieuwe kennis en producten.

Oordeel	
Sterke punten	• Start gemaakt met aanstellen van embedded scientists in aantal belangrijke programma's • Banden met universiteiten zijn stevig aangehaald • In aantal topsportprogramma's inbedding van wetenschap en innovatie • Topsport Topics draait goed en is in internationaal perspectief uniek • Kenniscirculatie via factsheets en publicaties als 'Topsport en herstel' • Klimaatkamer draait weer • Projecten hebben uiteenlopende producten opgeleverd, zoals whereabouts app, Sports Imagery bestanden en goede en schone supplementen voor London
Zwakke/ Verbeterpunten	• In verschillende topsportprogramma's nog weinig betrokkenheid bij wetenschap en innovatie • Besef en verankering van belang wetenschap en innovatie bij coaches en sportbond • Vraaggestuurde processen komen nog te weinig naar boven • Aantal embedded scientists • Afstand wetenschappelijk onderzoek tot topsportpraktijk • Rendement InnosportLabs door beperkte faciliteiten en geringe aanstelling embedded scientists • Sturing op labs vanuit NOC*NSF
Aanbevelingen	• Meer wetenschappelijk geschoold personeel op sportvloer • Sturen op ontwikkeling InnosportLabs Papendal en Bosbaan • Sturing op ontwikkeling NISSI (Netherlands Institute of Sports Science and Innovation, in oprichting) • Via NISSI opleidingscurriculum voor coaches meer wetenschappelijke inhoud geven • Topsport Topics (website waar coaches terecht kunnen met vragen over wetenschappelijke zaken) goed inbedden in NISSI • Gebruik Topsport Topics onder coaches en staf bevorderen • Posities van effectieve embedded scientists meer/voldoende omvang geven • Projecten bij succes verder uitrollen (zoals FIT voedingsmonitor) • Projecten voor optimale voorbereiding Rio opstarten (bijv. i.v.m. warmte, vochtigheid → koelvesten, hydratatieprotocollen) • Partners in Sport/DSM nauwer betrekken bij Sport Science & Innovation • Meer ruimte geven voor Team Voeding

Conclusie

Bijdrage van wetenschap en innovatie vindt primair plaats achter de schermen en in de aanloop naar de Spelen. Tijdens de Spelen is het High Performance Centre gerealiseerd waar onder andere wetenschappelijke ondersteuning ter plekke geboden werd (zie hoofdstuk 2.3). In de afgelopen cyclus zijn de banden met universiteiten aangehaald en is vooruitgang geboekt met het aanstellen van embedded scientists. Er zijn diverse producten en diensten tot stand gekomen dankzij projecten binnen Wetenschap en Innovatie. De verankering in de sport zelf (bonden, coaches) komt echter moeizaam op gang. Vraaggestuurde innovatieprocessen komen nog weinig uit de sport zelf tot stand. Diverse sportbonden zijn actief op het gebied van wetenschap en innovatie, maar nog niet altijd in samenwerking met NOC*NSF.

Technologie

Topsportprogramma's kunnen worden verbeterd door bestaande technologieën toe te passen. Als onderdeel van de High Performance Services van NOC*NSF ondersteunt NOC*NSF sportbonden om technologieën te identificeren en coaches op te leiden om deze technologieën te gebruiken en onderhouden. Hieronder valt ook het verschaffen van licenties voor Dartfish (software voor geavanceerde video-opnames van trainingen en wedstrijden) en het verzorgen van cursussen voor het gebruik van deze software.

Oordeel	
Sterke punten	• Vliegende start gemaakt met toepassing van Performance Technology in diverse topsportprogramma's • Effectieve allocatie, organisatie en inrichting van technologie, in het bijzonder camera's, video-apparatuur en Dartfish software voor video-analyse • Opbouw van nationaal team van prestatietechnologie-experts • Toepassing technologie in InnosportLabs • Delen van ervaringen binnen vergelijkbare sporten • Veel quick wins mogelijk in topsportprogramma's
Zwakke/ verbeterpunten	• Besef van belang/waarde van technologie bij sommige coaches en TD's • Financiële investeringen komen van NOC*NSF, commitment tav toekomstige eigen investeringen door bonden (daardoor) onvoldoende helder • Besef van toepassingsmogelijkheden technologie in trainingsprogramma's • Gebrek aan menskracht in topsportprogramma's om technologische mogelijkheden te bedienen en benutten • Effectiviteit van toepassing en snelheid verwerking en analyse data • Ontbreken van vaste (bijv. atletiek) of juist mobiele (bijv. mountainbiken) camera's • Communicatie tussen CTO's • Verlies knowhow door verloop coaches en TD's • Effectiviteit van en vertrouwen in InnosportLabs • Loopbaanmogelijkheden binnen CTO's op gebied van technologietoepassing in de topsport voor stagiaires en vrijwilligers
Aanbevelingen	• Doorgaan met focus op praktische oplossingen • Bouwen op ervaringen en inzichten die coaches en TD's in hun internationale contacten opdoen • Optimaliseer gebruik van bestaande functionaliteiten • Meer GPS en wireless mobile informatie (gsm, iPad) • Meer live informatie tijdens evenementen • Gebruiksvriendelijkheid technologie verder vergroten • Intensivering ondersteuning gebruik technologiemogelijkheden bij/door bondsmedewerkers

Conclusie

De ingevoerde professionele ondersteuning in de toepassing van Performance Technologie wordt door coaches en TD's in alle topsportprogramma's gewaardeerd. De mogelijkheden ervan kunnen niettemin meer worden benut. Niet alle bonden maken een bewuste keuze voor het gebruik van technologie, waardoor deze - wanneer de experts van NOC*NSF niet aanwezig zijn - niet of nauwelijks wordt gebruikt en zonder de ondersteuning door het expertteam van NOC*NSF op lange(re) termijn niet verankerd wordt. Dit vergt menskracht, communicatie en specifieke ondersteuning. Er zijn vele quick wins te behalen door kleine aanpassingen of toevoegingen. Op langere termijn is het opbouwen en benutten van knowhow mede afhankelijk van het realiseren van continuïteit van en kennisoverdracht aan coaches en TD's door de NOC*NSF prestatietechnologie-experts.

Samenwerking High Performance Team NOC*NSF

Binnen het High Performance Team bestaan korte lijnen tussen de prestatie managers en coördinerende experts. Er is sprake van onderlinge samenwerking en geregeld overleg, maar verschillende partijen (zowel vanuit de experts zelf als van de zijde van de technische staf van de sportbonden) drukken een behoefte uit aan meer (structurele) afstemming tussen (para)medici, voedingsdeskundigen, fysieke trainers, mentale en sociale begeleiders, in aansluiting op innovaties en toepassingen in technologie en wetenschap, omdat zij overlap of tegenstellingen ervaren.

2.1.6 Strategische planning wedstrijden en competities

Er wordt al jaren ingezet op fulltime programma's die aan de internationale standaard voldoen. Bonden ontwikkelen hiervoor een meerjarenprogramma en jaarprogramma's met daarin een volledige beschrijving van het trainings- en wedstrijdprogramma (inclusief de selectie sporters, omvang en kwaliteit trainings- en wedstrijdprogramma, de leef- en trainingssituatie, de begeleidingsstaf, de trainingslocatie(s), management en ondersteuning, talentontwikkeling en financiering). Op basis van deze plannen krijgen de bonden financiering uit collectieve middelen (LOTTO-, Ambition- en VWS-gelden). Deze financiering is in aanvulling op de bijdrage vanuit de sportbonden zelf uit eigen middelen dan wel sponsoring.

Een van de kenmerken van de internationale standaard is dat de *omvang van de programma's fulltime* is en *onder regie van de bond* plaatsvindt. Waar mogelijk wordt ingezet op clustering van programma's en faciliteiten binnen de CTO's waar trainen, wonen en studeren op een plek plaatsvindt met meerdere takken van sport bij elkaar.

De afgelopen vier jaar is er door NOC*NSF (in lijn met de Sportagenda 2008-2012 en de Studie Top10) een *focus* aangebracht op *succesvolle programma's* waarbij gekeken wordt naar prestaties van de afgelopen 8 jaar op WK's en Olympische Spelen en de internationale medaillering van de betreffende takken van sport en het perspectief op succes in de toekomst.

Oordeel	
Sterke punten	<u>Kwaliteit</u> - De kwaliteit van de programma's wordt overwegend als goed gekwalificeerd door sporters, coaches, technisch directeuren. Nadere toelichting: - Optimaal programma kunnen doen en bijsturen waar nodig - Positief oordeel over de CTO context waarin de programma's uitgevoerd worden - Goede arbeid-rust verhouding - Heeft niks aan ontbroken
	<u>Omvang</u> - De trainingsomvang vertoont sinds 1998 een stijgende lijn, die zich ook in de afgelopen vier jaar heeft doorgezet - Eén van de effecten van fulltime programma's is een verdere toename van de omvang van het trainingsprogramma. Het aantal uren training per week (A-status sporters) is toegenomen van 17,4 in 1998 tot 23,4 in 2011 - Daarnaast is ook het aantal dagen gestegen dat topsporters jaarlijks besteden aan een meerdaagse trainingsstage

Zwakke/ Verbeterpunten	<u>Kwaliteit</u> • Een beperkt aantal programma's wordt als onvoldoende beoordeeld, nadere toelichting: ○ Onvoldoende betrokkenheid en communicatie met sporters over het programma ○ Onduidelijkheid over het programma (<i>'diverse programma's in omloop', onduidelijke doelen/visie etc'</i>) ○ Veel activiteiten in het programma te laat georganiseerd ○ Voor programma's die niet in de CTO of NTC structuur van bond uitgevoerd worden is er weinig ondersteuning voor en betrokkenheid bij de sporters ○ Tussentijds onvoldoende referentie <i>'of we op de goede weg waren'</i> ○ Onvoldoende financiële middelen (om alle trainingskampen te kunnen doen) ○ Geen evaluatie over programma 2008 t/m OS London door de bond gehouden waardoor er ook niet is geleerd van het verleden
Aanbevelingen	<u>Kwaliteit</u> • Vanuit NOC*NSF inzetten op meer tussentijdse evaluatiemomenten ten aanzien van de programma's en indien nodig bijsturen/ingrijpen. Continu monitoren. En meer vanuit integrale benadering. Met betrokkenheid van alle cruciale personen die een rol in het programma hebben: NOC*NSF technische staf, coaches, experts, TD en (van groot belang) hierbij ook de sporters betrekken • Meer ondersteuning vanuit NOC*NSF bij kleine programma's waar snel en goed stappen te maken zijn

Conclusie

De topsportprogramma's worden overwegend als goed beoordeeld, zowel met betrekking tot de omvang als de kwaliteit van het programma. Echter er zijn ook programma's die op diverse onderdelen als onder de maat worden beoordeeld en niet voldoen aan de internationale standaard. Er is kritiek op essentiële zaken als kwaliteit van het programma, tussentijdse feedback, communicatie over het programma met de sporters. Om te borgen dat programma's van topkwaliteit zijn en blijven gedurende de voorbereiding is het tussentijds/continu monitoren en evalueren van de programma's vereist. Pas dan kan er tijdig ingegrepen en bijgestuurd worden.

2.1.7 Dagelijkse leef- en trainingssituatie

Een belangrijke voorwaarde voor topsportsucces is een adequate leef- en trainingssituatie. Het streven naar fulltime trainingsprogramma's stelt eisen aan de leefsituatie van topsporters en de kwaliteit en locatie van de trainingsfaciliteiten. Om aan die eisen tegemoet te komen is in de laatste zes jaar gewerkt aan de totstandkoming van Centra voor Topsport en Onderwijs (CTO's) en Nationale Topsport Centra (NTC's). Op CTO's kunnen topsporters en toptalenten op één locatie fulltime trainen, studeren en wonen met minimale reistijden. Voor locatiegebonden sporten zijn NTC's ingericht die aan dezelfde kwaliteitseisen dienen te voldoen als de CTO's. Er zijn momenteel vier CTO's operationeel (Eindhoven, Amsterdam, Heerenveen, Papendal), waar ongeveer 600 sporters actief zijn, en vijf sportspecifieke NTC's (beachvolleybal en zeilen te Den Haag, polsstokhoogspringen en triathlon te Sittard en waterpolo te Utrecht). Een belangrijk doel van deze voorzieningen is het vergroten van de kwaliteit van topsportvoorzieningen, het verbinden van specialistische begeleiding en het faciliteren van de combinatie topsport, studie en wonen.

Oordeel	
Sterke punten	• Fulltime trainingsprogramma's zijn de standaardnorm geworden waaraan topsporters kunnen voldoen • Positieve beoordeling van leefsituatie topsporters; opvallend weinig kritiek, noch van topsporters zelf, noch van coaches en technisch directeuren • Verbeterde kwaliteit en beschikbaarheid van topsportfaciliteiten • Veelvuldige trainingskampen/stages in binnen en buitenland • Focus meer op sporttechnische aspecten en toename trainingseffectiviteit • Positieve beoordeling CTO's; grote bijdrage aan voorbereiding door betere training-rust verhouding en studie-topsport combinatie
Zwakke/ verbeterpunten	• Individuele problemen rond afstemming topsport en studie, met name aan universiteiten die studerende topsporters nog (te) weinig tegemoet komen • Behoeftte aan parttime studies voor topsporters omdat er in periodes van blessures of slechte prestaties te weinig is om op terug te vallen • Topsport komt op steeds hoger niveau en vraagt steeds meer om voltijdse training, terwijl schoolsysteem steeds meer contacturen inbouwt en exameneisen opschroeft. Daardoor steeds lastiger om topsport en studie te combineren • In aantal topsportprogramma's (bijv. beachvolleybal, atletiek) vormen de beschikbaarheid en kwaliteit van de topsportaccommodaties knelpunten • Overnachtingsmogelijkheden in aantal topsportaccommodaties te beperkt • Behoeftte aan meer eigen leefruimte voor jonge topsporters
Aanbevelingen	• Voortzetting CTO- en NTC-beleid • Aandacht voor verruiming overnachtingsmogelijkheden en leefruimte in gecentraliseerde topsportaccommodaties, met name voor adolescenten • Studeren ernaast blijft van belang; als topsport het enige is, is er grotere kans op tunnelvisie, te grote mentale druk en ledigheid in geval van blessures. Bovendien blijvende noodzaak om topsporters voor te bereiden op carrière na de sport • Combinatie van topsport en studie vraagt om meer maatwerk en afstemming op periodisering in training, in overleg met onderwijsinstellingen. Dit geldt vooral voor sporten met veel buitenlandse trainingsperiodes en wedstrijden. Ook meer ondersteuning bij studiekeuze, want niet iedere richting is combineerbaar met topsport • Persoonsgerichte aanpak van afstemmingsproblemen topsport en onderwijs naast collectieve afspraken met instellingen in Hoger Onderwijs • Er moet meer gebruik worden gemaakt van elektronische leeromgevingen

Conclusie

NOC*NSF heeft ernaar gestreefd om "het beste prestatieklimaat ooit" (in Nederland) neer te zetten; en daarin lijkt het geslaagd. Uit de evaluatie onder topsporters, topcoaches en technisch directeuren komt een grote mate van tevredenheid naar voren over de beschikbare expertise, trainingsfaciliteiten en leefsituatie die is gecreëerd als ondersteuning van de topsportbeoefening. Zoals de tabel hierboven laat zien, zijn er ook kritiekpunten op deze omstandigheden die moeten bijdragen aan topprestaties. Wanneer deze kritieken worden gelegd naast de uitkomsten van eerdere topsportklimaatmetingen valt op dat de algemene teneur positiever is en dat de kritiekpunten sterker persoons- of programmaspecifiek zijn. Het generieke beeld is positief; de verbeterpunten vragen om persoons- of programmagerichte oplossingen.

2.1.8 Organisatie en leiderschap

Het verleden heeft laten zien dat topsport om een andere organisatiestructuur vraagt dan breedtesport. Topsport kent internationaal een sterke tendens tot professionalisering en centralisatie die zich in beginsel slecht verhoudt tot de ledendemocratische besluitvorming in door vrijwilligers bestuurde sportorganisaties. De hieruit voortvloeiende spanning heeft de topsportontwikkeling in Nederland in het

verleden vaak dwars gezeten. Gedurende de laatste decennia is er evenwel steeds meer een consensus in de Nederlandse sportwereld gegroeid over de wijze waarop de topsport ingericht en geleid dient te worden. Dit is onder meer af te lezen aan de gezamenlijke top 10-ambitie en Sportagenda's. Hierdoor kent en krijgt het nastreven van deze ambitie steeds meer (ledendemocratisch onderschreven) steun binnen de diverse sportbonden. Die steun is onontbeerlijk om prioriteiten in een collectief topsportbeleid te kunnen stellen en met de sportbonden samen in de praktijk tot uitvoering te brengen.

Oordeel	
Sterke punten	• In steeds meer topsportprogramma's is sprake van goede ondersteuning door het bureau en het bestuur van de betreffende sportbond • Ook bij sportbonden toenemende focus en nadruk op kwaliteit • Bestuurlijke daadkracht • Bestuur op afstand • Prestatiemanagers positief beoordeeld, goed bereikbaar, veel kennis van zaken, belangrijke rol als adviseur of klankbord, focus op verbeteringen • Situatie London 2012 tot in de puntjes geregeld, volgens ervaringsdeskundigen beter dan in 2004 en 2008
Zwakke/ verbeterpunten	• De uitvoering van het topsportbeleid wordt in sommige gevallen belemmerd door gebrek aan capaciteit • Specifieke sportbonden en topsportprogramma's blijven achter qua leiderschap en bestuurlijke daadkracht • Veel sportbonden kennen te trage en ingewikkelde procedures en te langzame besluitvormingsprocessen • Er bestaat bij coaches soms onduidelijkheid over de rol- en taakverdeling tussen prestatie managers en het bondsbureau • In een aantal gevallen bestaat kritiek op de sport specifieke kennis, meerwaarde en beschikbaarheid van de prestatie manager • Topsporters hebben dikwijls geen vertrouwenspersoon in het bestuur en/of bureau, weten niet waartoe zij zich moeten richten en zijn soms bang voor persoonlijke consequenties ingeval van kritiek op coach of bond; • Atletencommissies van sportbonden functioneren niet altijd naar behoren • Diverse sportbonden evalueren hun topsportbeleid niet met hun topsporters
Aanbevelingen	• Bevorderen dat sportbonden hun besluitvorming versnellen door vereenvoudiging procedures en regelgeving • Ga na waarom slechts zes van de zestien technisch directeuren die in de periode 2009-2012 zijn aangesteld, nog in functie zijn (en welke redenen er ten grondslag liggen aan het verloop) • Scheid taakverdeling en verantwoordelijkheid tussen sporttechnische zaken en management die nu nog vaak bij technisch directeuren zijn ondergebracht • Cruciale taken die bij technisch directeuren moeten zijn ondergebracht zijn de aanstelling van coaches en het opstellen van de begroting en verantwoordelijkheid voor uitgaven • Match prestatie managers en sportbond optimaliseren • Sportbonden moeten meer open staan voor betrokkenheid en inspraak topsporters in ontwikkeling en evaluatie van bondsbeleid • Versterking van (invloed van) Atletencommissies van sportbonden

Conclusie

Uit de evaluatie komt het beeld naar voren dat sportbonden aan daadkracht hebben gewonnen in hun topsportbeleid. Er is meer focus op kwaliteit met minder concessies en compromissen. Het beleid wordt meer overgelaten aan de professionals (technisch directeur en bondscoach). En het bureau biedt steeds vaker adequate ondersteuning. De prestatie managers hebben aan deze professionalisering bijgedragen.

Hun rol als adviseur, klankbord en probleemoplosser wordt over het algemeen sterk gewaardeerd. Capaciteitsgebrek, trage besluitvorming, gebrek aan leiderschap en gemis aan inspraak en vertrouwenspersonen voor topsporters zijn knelpunten die dienen te worden weggewerkt.

2.1.9 Financiën

Om de Olympische Spelen goed te evalueren moet niet alleen worden beoordeeld wat de Spelen aan resultaten hebben opgeleverd (output) en welke activiteiten en werkprocessen daartoe al dan niet hebben bijgedragen (throughput). Ook moet worden nagegaan welke kosten hiertegenover staan (input) zodat de sportieve rentabiliteit kan worden bepaald.

In de periode 2009-2012 ontvingen de topsportprogramma's die op de Olympische Spelen London 2012 waren vertegenwoordigd in totaal 13,1 miljoen euro subsidie. Hiervan waren hippisch springen en hippisch dressuur in sportief opzicht het meest rendabel. Er werd ongeveer drie ton aan subsidies uitgekeerd aan beide programma's, en deze investering resulteerde in twee medailles binnen elk programma, ofwel ruwweg anderhalve ton per medaille. Van de medaillewinnende sporten had roeien het laagste rendement, met anderhalf miljoen euro subsidie die in één medaille resulteerde. Als ook de sporten die op het programma van de Olympische Winterspelen staan worden meegenomen, is schaatsen veruit de meest rendabele sport.

Tabel 2.7 Ontvangen subsidies en gewonnen medailles naar topsportprogramma, 2005-2012

Discipline	Totale subsidie 2005-2008	Gemiddelde subsidie 2005-2008	Aantal medailles gewonnen Beijing (Turiijn)	Subsidie per medaille (2005-2008)	Totale subsidie 2009-2012	Gemiddelde subsidie 2009-2012	Aantal medailles gewonnen London (Vancouver)	Subsidie per medaille (2009-2012)
Langebaanschaatsen	€ 1.559.064	€ 389.766	9	€ 214.048	€ 2.079.732	€ 519.933	8	€ 259.968
Hippisch springen	€ 989.872	€ 247.468		€ 1.103.056	€ 1.216.240	€ 304.060	2	€ 608.120
Hippisch dressuur	€ 1.319.072	€ 329.768	2	€ 663.048	€ 1.333.116	€ 333.279	2	€ 666.560
Snowboard alpine dam	0			€ 721.804	€ 721.804	€ 180.451	1	€ 721.804
Zwemmen	€ 2.750.620	€ 687.655	2	€ 1.174.976	€ 4.299.228	€ 1.074.807	4	€ 1.074.808
Wegwielrennen dames	€ 930.592	€ 232.648		€ 1.103.648	€ 1.276.708	€ 319.177	1	€ 1.276.708
BMX	€ 1.216.956	€ 304.239		€ 2.859.016	€ 1.642.060	€ 410.515	1	€ 1.642.060
Turnen heren	€ 1.450.020	€ 362.505		€ 3.136.340	€ 1.686.320	€ 421.580	1	€ 1.686.320
Zeilen (incl. windsurfen)	€ 4.486.176	€ 1.121.544	2	€ 2.187.400	€ 6.450.816	€ 1.612.704	3	€ 2.150.272
Judo	€ 3.251.060	€ 812.765	5	€ 1.127.204	€ 4.639.376	€ 1.159.844	2	€ 2.319.688
Hockey heren	€ 1.797.860	€ 449.465		€ 4.127.184	€ 2.329.324	€ 582.331	1	€ 2.329.324
Hockey dames	€ 2.284.432	€ 571.108	1	€ 2.409.656	€ 2.534.884	€ 633.721	1	€ 2.534.884
Baanwielrennen	€ 2.142.524	€ 535.631	1	€ 5.500.372	€ 3.357.852	€ 839.463	1	€ 3.357.852
Roeien	€ 4.409.100	€ 1.102.275	2	€ 3.566.752	€ 6.291.148	€ 1.572.787	1	€ 6.291.148
Biatlon	€ 146.784	€ 36.696		€ 297.692	€ 150.904	€ 37.726		€ 150.904
Worstelen vrije stijl dames	€ 247.332	€ 61.833		€ 415.608	€ 168.272	€ 42.068		€ 168.272
Skispringen	€ 137.756	€ 34.439		€ 376.776	€ 239.020	€ 59.755		€ 239.020
Boksen dames	€ 196.084	€ 49.021		€ 479.684	€ 283.600	€ 70.900		€ 283.600
Snowboardcross	0			€ 396.692	€ 396.692	€ 99.173		€ 396.692

Discipline	Totale subsidie 2005-2008	Gemiddelde subsidie 2005-2008	Aantal medailles gewonnen Beijing (Turijn)	Subsidie per medaille (2005-2008)	Totale subsidie 2009-2012	Gemiddelde subsidie 2009-2012	Aantal medailles gewonnen London (Vancouver)	Subsidie per medaille (2009-2012)
Eventing	€ 203.392	€ 50.848		€ 630.724	€ 427.332	€ 106.833		€ 427.332
Basketball dames	€ 339.800	€ 84.950		€ 892.836	€ 553.036	€ 138.259		€ 553.036
Degen	€ 723.812	€ 180.953		€ 1.336.788	€ 612.976	€ 153.244		€ 612.976
Wegwielrennen heren	€ 365.616	€ 91.404		€ 986.820	€ 621.204	€ 155.301		€ 621.204
Mountainbike	€ 562.784	€ 140.696		€ 1.348.420	€ 785.636	€ 196.409		€ 785.636
Schieten (geweer)	€ 779.216	€ 194.804		€ 1.574.124	€ 794.908	€ 198.727		€ 794.908
Atletiek (werpen)	€ 663.872	€ 165.968		€ 1.540.432	€ 876.560	€ 219.140		€ 876.560
Voetbal dames	€ 503.768	€ 125.942		€ 1.437.348	€ 933.580	€ 233.395		€ 933.580
Bobslee / Skeleton	€ 1.063.528	€ 265.882		€ 2.111.664	€ 1.048.136	€ 262.034		€ 1.048.136
Handboogschieten	€ 1.053.764	€ 263.441		€ 2.121.364	€ 1.067.600	€ 266.900		€ 1.067.600
Snowboard freestyle halfpipe/slopesyle	0			€ 1.143.384	€ 1.143.384	€ 285.846		€ 1.143.384
Triathlon	€ 892.232	€ 223.058		€ 2.036.252	€ 1.144.020	€ 286.005		€ 1.144.020
Atletiek (meerkamp)	€ 742.408	€ 185.602		€ 1.930.408	€ 1.188.000	€ 297.000		€ 1.188.000
Atletiek (sprint)	€ 784.444	€ 196.111		€ 1.981.904	€ 1.197.460	€ 299.365		€ 1.197.460
Taekwondo sparring	€ 1.073.520	€ 268.380		€ 2.343.796	€ 1.270.276	€ 317.569		€ 1.270.276
Voetbal heren	€ 806.652	€ 201.663		€ 2.182.676	€ 1.376.024	€ 344.006		€ 1.376.024
Turnen dames	€ 930.708	€ 232.677		€ 2.344.324	€ 1.413.616	€ 353.404		€ 1.413.616
Handbal dames	€ 1.817.688	€ 454.422		€ 3.290.380	€ 1.472.692	€ 368.173		€ 1.472.692
Shorttrack	€ 1.156.768	€ 289.192		€ 2.680.912	€ 1.524.144	€ 381.036		€ 1.524.144
Tafeltennis dames	€ 774.348	€ 193.587		€ 2.342.900	€ 1.568.552	€ 392.138		€ 1.568.552
Tennis	€ 1.516.908	€ 379.227		€ 3.209.488	€ 1.692.580	€ 423.145		€ 1.692.580
Volleybal heren	€ 1.596.004	€ 399.001		€ 3.604.892	€ 2.008.888	€ 502.222		€ 2.008.888
Waterpolo dames	€ 1.564.000	€ 391.000	1	€ 3.809.584	€ 2.245.584	€ 561.396		€ 2.245.584
Volleybal dames	€ 1.488.184	€ 372.046		€ 3.841.108	€ 2.352.924	€ 588.231		€ 2.352.924
Beachvolleybal	€ 2.131.112	€ 532.778		€ 4.574.444	€ 2.443.332	€ 610.833		€ 2.443.332

Zoals ook in paragraaf 2.1 is gedaan, valt er veel voor te zeggen om bij de berekening van de rendabiliteit rekening te houden met het aantal medaillekansen per topsportprogramma. Tabel 2.8 geeft het percentage gewonnen medailles op het aantal starts per programma weer, nu uitsluitend voor de programma's die tijdens de Spelen van London 2012 op het programma stonden. Op grond hiervan kan worden gesteld dat iedere euro die werd geïnvesteerd in turnen heren en hockey heren en dames resulteerde in een medaille. De subsidies die in die sporten werden geïnvesteerd, ontlieden elkaar weinig. Zeilen ontving veel meer subsidie en leverde ook meer medailles op, waardoor de subsidie per medaille op een vergelijkbaar bedrag uitkomt. Er kwamen echter diverse zeilers in actie die geen medaille wisten te behalen. Dit geldt opnieuw het sterkste voor roeien, met het één na hoogste subsidiebedrag waartegenover één medaille stond, terwijl zes andere starts niet tot een medaille leidden. Van de sporten die geen medaille opleverden, was beachvolleybal de sport die de hoogste subsidie ontving.

Tabel 2.8 Percentage gewonnen medailles op het aantal starts per programma en subsidie per programma

Discipline	Gemiddelde subsidie 2009-2012	Aantal medailles gewonnen in London	% medailles op starts	Subsidie per medaille (2009-2012)
Turnen heren	€ 421.580	1	100%	€ 421.580
Hockey heren	€ 582.331	1	100%	€ 582.331
Hockey dames	€ 633.721	1	100%	€ 633.721
Zeilen (incl. windsurfen)	€ 1.612.704	3	43%	€ 537.568
Hippisch springen	€ 304.060	2	40%	€ 152.030
Hippisch dressuur	€ 333.279	2	40%	€ 166.640
BMX	€ 410.515	1	25%	€ 410.515
Judo	€ 1.159.844	2	22%	€ 579.922
Zwemmen	€ 1.074.807	4	19%	€ 268.702
Wegwielrennen dames	€ 319.177	1	17%	€ 319.177
Baanwielrennen	€ 839.463	1	14%	€ 839.463
Roeien	€ 1.572.787	1	14%	€ 1.572.787
Eventing	€ 106.833		0%	€ 106.833
Degen	€ 153.244		0%	€ 153.244
Wegwielrennen heren	€ 155.301		0%	€ 155.301
Mountainbike	€ 196.409		0%	€ 196.409
Schieten (geweer)	€ 198.727		0%	€ 198.727
Atletiek (werpen)	€ 219.140		0%	€ 219.140
Handboogschieten	€ 266.900		0%	€ 266.900
Triathlon	€ 286.005		0%	€ 286.005
Atletiek (meerkamp)	€ 297.000		0%	€ 297.000
Atletiek (sprint)	€ 299.365		0%	€ 299.365
Taekwondo sparring	€ 317.569		0%	€ 317.569
Turnen dames	€ 353.404		0%	€ 353.404
Tennis	€ 423.145		0%	€ 423.145
Beachvolleybal	€ 610.833		0%	€ 610.833

Conclusie

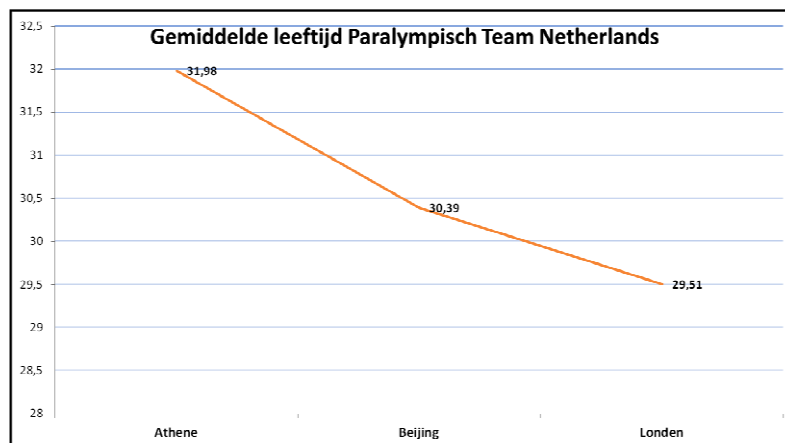
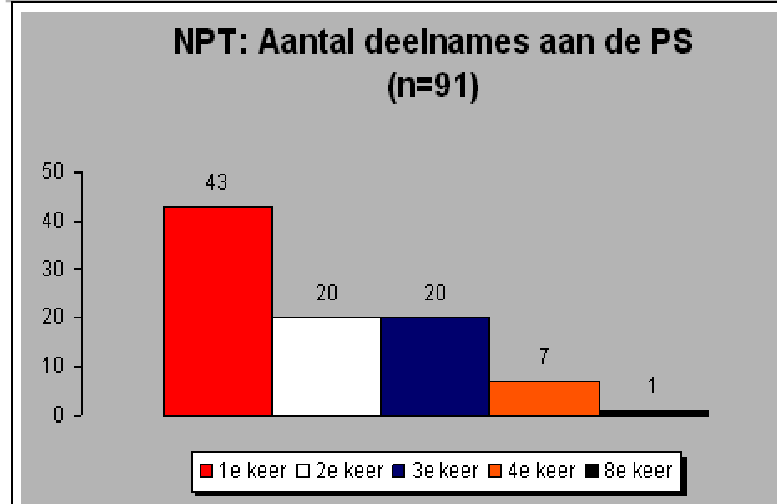
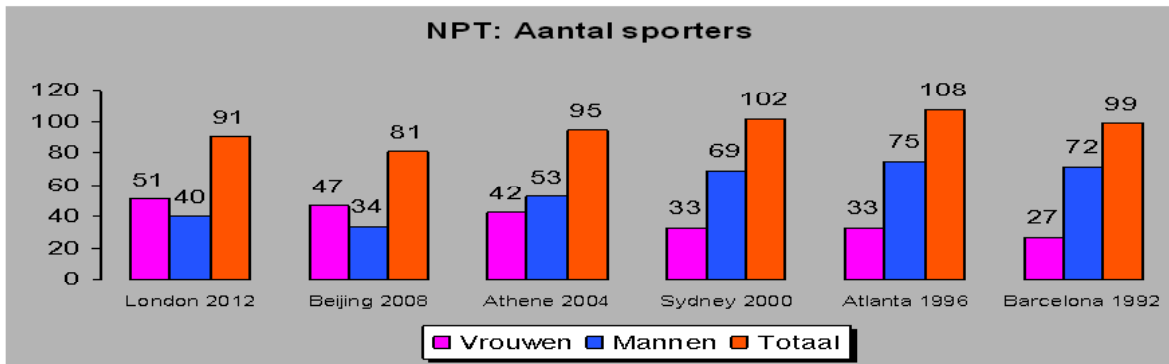
Er valt veel af te dingen op een input-output-analyse zoals in deze paragraaf is gedaan. De ene sport is nu eenmaal kostbaarder dan de andere. Bovendien is in de ene sport een groter aantal medailles te behalen dan in de andere. Daarnaast moet worden opgemerkt dat subsidies die naar topsport gaan, niet alleen worden geïnvesteerd met het oog op Olympische Spelen maar ook vanwege Wereldkampioenschappen, Europese Kampioenschappen en andere topevenementen. Daar komt bij dat deze subsidies niet alleen worden geïnvesteerd in topsporters die zich kwalificeren voor de Olympische Spelen, maar ook in topsporters die de Spelen net niet halen en jongere talenten. Niettemin is het van belang om gerealiseerde resultaten af te zetten tegen geïnvesteerde middelen. Wanneer dat wordt gedaan, valt op dat de hoogste subsidies zijn gegaan naar medaillewinnende sporten, met uitzondering van beachvolleybal, tennis, turnen dames en taekwondo. Per medaille leverden investeringen in de hippische sport het hoogste rendement op. Wanneer rekening wordt gehouden met het aantal starts, kan worden gesteld dat iedere euro die werd geïnvesteerd in turnen heren en hockey dames en heren op de Spelen in een medaille resulteerde.

2.2 Prestaties en voorbereiding Paralympic Team Netherlands



2.2.1 Sporters, prestatieanalyse

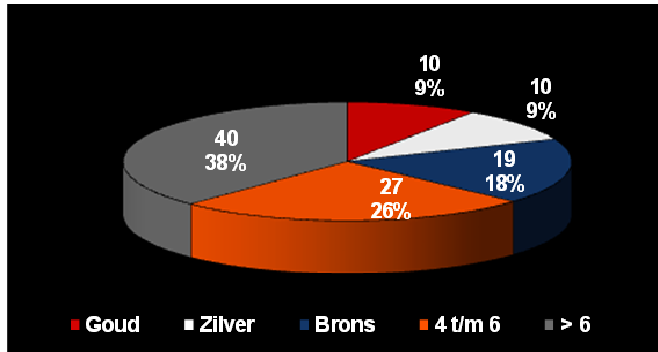
Paralympic Team Netherlands (PTN) bestond in Londen uit 91 sporters, onder wie 51 vrouwen en 40 mannen. Van dit team nam 47% voor het eerst deel aan de Spelen, 21% voor de tweede keer, 21% voor de derde keer, terwijl 7,5% al meer dan drie keer aan de Spelen had deelgenomen. De gemiddelde leeftijd van de Nederlandse deelnemers was 29,5 jaar, met een 14-jarige als jongste en een 55-jarige als oudste deelnemer. In Athene en Beijing lag de gemiddelde leeftijd veel hoger. Van het totale PTN hadden 61 sporters een Stipendium.



Prestatiedoelstellingen en -verwachtingen

De prestatiedoelstelling waarmee het PTN naar Londen afreisde, was 'Beter dan Beijing'. De interne doelstelling die gehanteerd werd was tenminste 30 medailles. Het zijn er 39 geworden. Deze medailleoogst in Londen (10 goud, 10 zilver, 19 brons) overtrof ook de prestatieverwachtingen die de sportbonden ongeveer honderd dagen voor de Spelen uitspraken. Gezamenlijk kwam deze verwachting uit op 35 medailles. De medailles werden gewonnen in acht verschillende sporten (Beijing: zeven), met zwemmen als meest succesvolle sport (11 medailles) in Londen, gevolgd door rolstoeltennis, wielrennen en atletiek (elk zes medailles).

Figuur 2.7 Verdeling behaalde podiumplaatsen, top 8-plaatsen en buiten de top 8



Terug in de Top 10

De prestaties waren dusdanig goed dat Nederland voor het eerst sinds 1996 weer tot de tien beste landen ter wereld is gaan behoren (zie tabel 2.9).

Met 39 medailles wist het PTN een tiende positie te bemachtigen. De landen op plaats 11 t/m 15 behaalden 11 tot 22 medailles minder dan Nederland, terwijl Nederland meer of bijna net zoveel medailles wist te veroveren als twee landen die boven ons eindigden, namelijk Polen en Brazilië. Het team behaalde het laagste percentage gouden medailles (op het totaal aantal medailles) van alle landen in de top 15. Bij een evenwichtige verdeling van 33% zou Nederland op 13 gouden medailles zijn uitgekomen en daarmee de tiende positie hebben verstevigd.

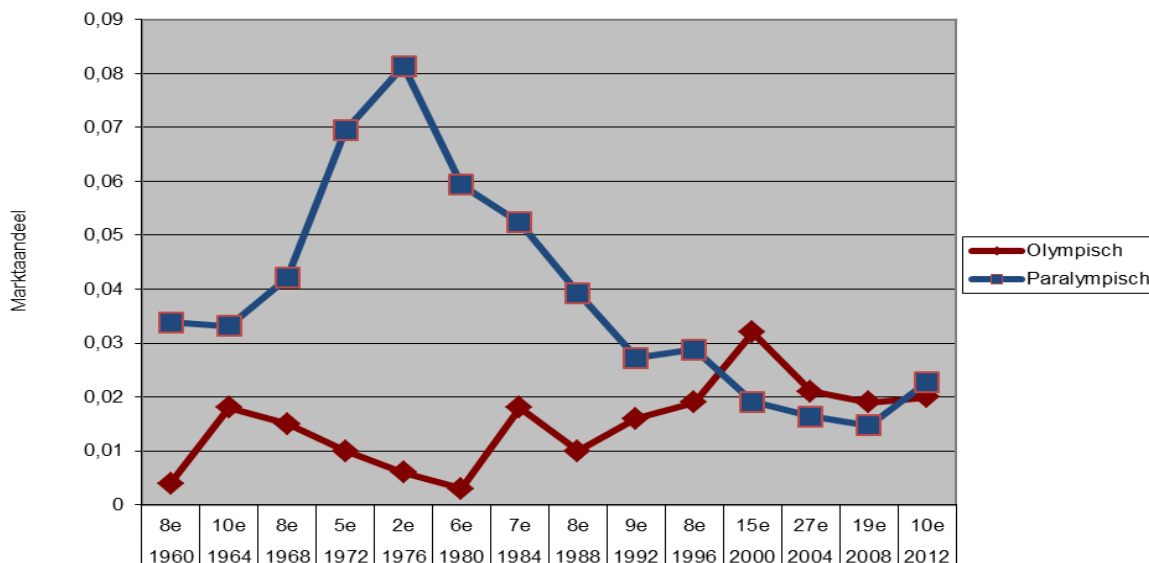
Tabel 2.9 Medaillespiegel Paralympische Spelen

Positie	Land	Goud	Zilver	Brons	Totaal	% goud
1	China	95	71	65	231	41%
2	Rusland	36	38	28	102	35%
3	Groot-Brittannië	34	43	43	120	28%
4	Oekraïne	32	24	28	84	38%
5	Australië	32	23	30	85	38%
6	Verenigde Staten	31	29	38	98	32%
7	Brazilië	21	14	8	43	49%

Positie	Land	Goud	Zilver	Brons	Totaal	% goud
8	Duitsland	18	26	22	66	27%
9	Polen	14	13	9	36	39%
10	Nederland	10	10	19	39	26%
11	Iran	10	7	7	24	42%
12	Zuid-Korea	9	9	9	27	33%
13	Italië	9	8	11	28	32%
14	Tunesië	9	5	5	19	47%
15	Cuba	9	5	3	17	53%

Omdat het aantal medaille-evenementen in het verleden sterk heeft gefluctueerd door aanpassingen in het classificatiesysteem en de samenstelling van de medaille-evenementen, kan de prestatie-ontwikkeling van het Paralympic Team Netherlands niet goed worden bepaald door een historische vergelijking van het aantal gewonnen medailles.⁴ Die vergelijking kan wel plaatsvinden als wordt uitgegaan van het 'marktaandeel' van het Nederlands team. Dit marktaandeel wordt bepaald door het aantal door Nederlandse topsporters gewonnen medaillepunten (met drie punten voor een gouden medaille, twee voor zilver en één voor brons) te delen op het maximaal aantal beschikbare medaillepunten tijdens de Paralympische Spelen.⁵ Door hetzelfde te doen voor de Olympische Spelen kunnen ook de prestaties OTN en PTN met elkaar worden vergeleken. Figuur 2.8 laat het resultaat hiervan zien voor de Zomerspelen.

Figuur 2.8 Marktaandeel Olympic en Paralympic Team Netherlands 1960-2012, met vermelding van plaats Paralympic Team Netherlands op de medaillespiegel per Spelen in dezelfde periode.



⁴ Terwijl bijvoorbeeld in 1984 2090 sporters uit 54 landen streden om 2774 medailles, waarvan Nederland er 135 won, gingen in Londen 4302 topsporters met elkaar de strijd aan om 1522 medailles, waarvan Nederland er 39 won.

⁵ Nederland won in Londen 10 gouden, 10 zilveren en 19 bronzen medailles. Dat levert 69 medaillepunten op. In totaal waren er 3031 medaillepunten te verdelen. Het marktaandeel voor Londen is daarom 2,28%.

Dit figuur laat zien dat Nederland in de eerste decennia een hoog marktaandeel wist te behalen tijdens de Paralympische Spelen, met 1976 als absoluut hoogtepunt toen Nederland als tweede land op de medaillespiegel eindigde. Sindsdien heeft Nederland aan marktaandeel verloren en zijn we ook op de medaillespiegel gezakt. De hoofdreden hiervan was een toenemende concurrentiestrijd waarin Nederland onvoldoende partij wist te geven: meer atleten uit meer landen strijden om minder medailles. In dat licht is het des te opmerkelijker dat Nederland deze neergaande trend in Londen heeft weten te keren. Er is flink aan marktaandeel gewonnen.

Uit figuur 2.8 blijkt tevens dat het marktaandeel van beide teams dicht bij elkaar ligt. Dat is vergelijkbaar met het beeld in enkele ons omringende landen, zoals Denemarken, Duitsland en Frankrijk. In veel andere landen ligt deze balans behoorlijk uit elkaar: hetzij omdat deze landen (Zuid-Afrika, Egypte, Tunesië, Israël, Algerije, Iran) veel beter scoren op de Paralympische dan op de Olympische Spelen; hetzij omdat het omgekeerde het geval is (Jamaica, Roemenië). Een combinatie van factoren (zoals het aantal oorlogsslachtoffers, de emancipatie van gehandicapten en de verdeling van investeringen over Olympische en Paralympische topsportprogramma's) kan deze disbalans verklaren.

Figuur 2.9 Medailleranking PS afgezet tegen het aantal disciplines waaraan werd deelgenomen in Londen

Land	Londen 2012	Beijing 2008	Athene 2004	Sydney 2000	Atlanta 1996	2012 >2008	2008 <1996	Disciplines
China	1	1	1	6	9	0	8	14
Rusland	2	8	11	14	16	6	8	10
Groot-Brittannië	3	2	2	2	4	1	2	14
Oekraïne	4	4	6	35	44	0	40	11
Australië	5	5	5	1	2	0	3	10
Verenigde Staten	6	3	4	5	1	3	2	12
Brazilië	7	9	14	24	37	2	28	7
Duitsland	8	11	8	10	3	3	8	13
Polen	9	18	18	8	11	9	7	7
Nederland	10	19	27	15	8	9	9	8
Iran	11	22	24	16	20	11	2	6
Zuid-Korea	12	13	16	9	12	1	1	8
Italië	13	28	31	18	14	15	14	6
Tunesië	14	15	22	27	54	1	39	1
Cuba	15	23	43	34	23	8	0	3
Frankrijk	16	12	9	7	6	4	6	11
Spanje	17	10	7	4	5	7	5	8
Zuid-Afrika	18	6	13	13	15	12	9	3
Ierland	19	24	61	31	45	5	21	5
Canada	20	7	3	3	7	13	0	7

Steeds meer top 6-plaatsen

In Londen is door de Nederlandse sporters 108 keer gestart tijdens een medailleonderdeel. Dit heeft geresulteerd in 10 gouden, 10 zilveren en 19 bronzen medailles. Daarnaast zijn er 27 sporters op de plaatsen 4 t/m 6 geëindigd. Dit betekent dat 62% van de sporters binnen de top 6 is geëindigd op een medailleonderdeel. In vergelijking met Beijing en Athene eindigen steeds meer sporters in de top 6.

Tabel 2.10 Rendement (top 3- en top 6-plaatsen) naar sport en aantal medaillekansen (starts op medailleonderdelen)

Sport	Aantal starts	Top 3	% top 3 op starts	Aantal top 6 – plaatsen	% top 6 op starts
Zeilen	2	2	100%	2	100%
Rolstoelbasketbal	1	1	100%	1	100%
Rolstoeltennis dames	6	5	83%	6	100%
Wielrennen dames	8	5	63%	6	75%
Zwemmen heren	15	6	40%	9	60%
Atletiek dames	13	5	38%	8	62%
Zwemmen dames	21	7	33%	9	43%
Tafeltennis	6	2	33%	4	67%
Atletiek heren	8	2	25%	4	50%
Paardensport	9	2	22%	5	56%
Rolstoeltennis heren	6	1	17%	5	83%
Wielrennen heren	10	1	10%	5	50%
CP-voetbal	1	0	0%	1	100%
Zitvolleybal	1	0	0%	1	100%
Boogschieten	1	0	0%	0	0%

2.2.2 Normen en limieten

Evenals voor de Olympische Spelen stelt NOC*NSF in samenspraak met de bonden eigen specifieke eisen vast voor de verschillende Paralympische disciplines onder de noemer 'normen en limieten'. Gericht op uitzenden van sporters met een 'reële kans op een top 6-positie', in lijn met de Top 10-ambitie van de Nederlandse sport en overheid.

Ook voor de PS hanteert NOC*NSF het model: nominatie (limiet gehaald) + vormbehoud = kwalificatie of directe kwalificatie. In de aanloop naar London zijn er geen rechtszaken geweest rondom het kwalificatietraject.

Oordeel	
Sterke punten	• Normen en limieten zijn overwegend goed vastgesteld/bepaald
	• Duidelijk en transparant
	• Verscherping van limieten wordt (positief) gezien als het gevolg van professionalisering
	• Ruim van tevoren bekend gemaakt

Zwakke/ verbeter- punten	• In enkele gevallen te lage limieten • In enkele gevallen te beperkte (slechts 1) kwalificatiemogelijkheid • Het IPC veranderde na 2011 nog klassen/nummers, is voor bond moeilijk beleid hier op te maken • Bij sommige sporten is moment van vormbehoud zeer kort op de PS, timing is niet optimaal voor voorbereiding
Aanbevelingen	• Bij sommige sporten vormbehoud moment langer voor de PS vaststellen en meerdere kwalificatiemomenten • Lobby bij IPC over duidelijkheid indeling klassen/nummers (suggestie om voor 2 Olympiades vast te leggen) • Normen en limieten moeten duidelijk en scherp zijn, top 6-eis wordt ondersteund • Overwegen om limieten aan te passen aan klasse (zeker bij quota's) want verschil tussen plek 4 en 5 en medailles is heel groot

Conclusie

Het vaststellen van eigen normen en limieten voor PTN wordt als positief ervaren en zal ook in de toekomst gehanteerd moeten blijven. Internationale lobby is vereist in die sporten waar onduidelijkheid of inconsequent beleid is met betrekking tot de indeling in klassen/nummers.

2.2.3 Overeenkomsten

Onder verwijzing naar 2.1.3 (geen andere opmerkingen).

2.2.4 Coaches en trainers

In de periode na de Spelen van Beijing is het aantal topcoaches in Paralympische sporten dat in dienst is van sportbonden fors toegenomen. Samen met de groei van het aantal topsporters dat een stipendium ontvangt (zie paragraaf 2.2.7) heeft dit de voorwaarden geschapen voor een grotere nadruk op voltijdse trainingsprogramma's.

Oordeel	
Sterke punten	• Arbeidspositie van topcoaches is verbeterd. Groei van topcoaches met aanstelling bij sportbond (en schriftelijk arbeidscontract) van 4 fte in 2009 naar 13 fte in 2012. • Meer sturing en regie op programma's bij topcoaches • Topcoaches in staat gesteld om focus op (voltijdse) topsport te leggen • Trainings- en wedstrijdprogramma's zijn over het algemeen goed op orde • Coaches vormen onderling hecht team met veel kennisuitwisseling en wederzijdse ondersteuning
Zwakke/ Verbeter punten	• Beschikbaarheid coaches • Aansturing en afstemming van team van specialisten • Te weinig talentcoaches. Aantal gesubsidieerde talentcoaches nog altijd 0 fte, terwijl talentontwikkeling voor Paralympische topsport essentieel is
Aanbeve- lingen	• Sterkere integratie van OS en PS programma's zoals bij zeilen en tennis is gerealiseerd, zeker wanneer dezelfde evenementen worden afgegaan • Aanstellen van gesubsidieerde talentcoaches in PS programma's

Conclusie

De situatie van topcoaches in Paralympische programma's is duidelijk verbeterd. Daardoor kan meer worden gestuurd op voltijdse trainingsprogramma's, wat zijn vruchten heeft afgeworpen. De coaches hebben onderling veel contact en vormen een voorbeeld voor intercollegiale kennisuitwisseling over de grenzen van de sporten heen. Er is meer winst te behalen door het aanstellen van talentcoaches. Paralympische bondscoaches kunnen nog meer ervaring en kennis uit de Olympische

topsportprogramma's gebruiken om het eigen programma's verder te versterken. Wanneer mogelijk, is verdergaande samenwerking met de valide topsport ook aan te bevelen.

2.2.5 Specialistische begeleiding

Ook de Paralympische programma's worden ondersteund door een groeiend aantal specialisten. Er is sprake van een team van (para)medisch specialisten, technologische innovatie (bijvoorbeeld rolstoelen) en ondersteuning op fysiek, mentaal en sociaal gebied. Het High Performance Team van NOC*NSF is inzetbaar voor de Paralympische sporten en de inzet hiervan is aangepast aan de verschillende ontwikkelingsfasen van de Paralympische sporten.

Oordeel	
Sterke punten	<u>Algemeen</u>
	Uitbreiding begeleidingsteam met uiteenlopende deskundigheden (medisch, mentaal, technologisch, fysiek, etc.) wordt zeer toegejuicht
	<u>Medisch</u>
	- Coaches en TD's zijn in het algemeen van mening dat de (para)medische staf snelle, goede en efficiënte zorg verleent - Gebruik maken van kleine omvang groep specialisten. Biedt kansen op teamvorming en interactie
	<u>Voeding</u>
Zwakke/ verbeterpunten	Belang ondersteuning/begeleiding op voedingsgebied meer onderkend
	<u>Strength & Conditioning</u>
	Strength & Conditioning is op hoger niveau gekomen dan voorheen
	<u>Technologie</u>
	Ondersteuning video-analyse in Olympisch Dorp heel goed
	<u>Algemeen</u>
	- Inzet en meerwaarde van High Performance Team NOC*NSF voor Paralympische sporten is nog onvoldoende onduidelijk - Specialistische ondersteuning vanuit NOC*NSF te beperkt en te weinig PS specifiek
	<u>Medisch</u>
	(Para)medische staf te weinig uren beschikbaar - Vooraf in voortraject meer (para)medische begeleiding bij training en wedstrijden - CTO's leiden volgens sommige topsporters tot gedwongen winkelnering qua (para)medische begeleiding. Onder hen is sterke behoefte aan eigen fysiotherapeuten - Vouchers voor (para)medische zorg te snel op. Fysio niet alleen nodig voor blessurebehandeling, maar ook ten behoeve van preventie en herstel
	<u>Voeding</u>
	- Behoeft aan collectieve aanpak binnen Paralympische programma's - Specialisten meer opleiden binnen Paralympische programma's
	<u>Mentaal</u>
	Behoeft aan een mentale begeleider voor en tijdens PS (psycholoog/psychiater/ haptotherapeut)
	<u>Strength & Conditioning</u>
	- Te weinig fysieke kennis op gebied van Paralympische sporten - De omvang van de fysieke training in de Paralympische sport is een algemeen aandachtspunt en kan op een hoger niveau worden gebracht.

Aanbevelingen	<u>Algemeen</u>
	• Aanstelling prestatie managers en High Performance experts van groot belang voor verdere ontwikkeling Paralympische sport • Specialistische begeleiding specifiek opleiden voor Paralympische sporten vanwege grotere diversiteit aan achtergronden en mogelijkheden
	<u>Medisch</u>
	• (Para)medische begeleiding meer sportspecifiek organiseren • Meer focus op topsportartsen mee naar Paralympische Spelen. • Leidt topsportartsen op in kader van Paralympische programma's. Neem ze mee naar evenementen op weg naar Rio, zodat zij deskundigheid opbouwen over het classificatiesysteem en vertrouwd raken met het medisch dossier van de topsporters • Eindverantwoordelijkheid van (para)medische zorg bij elke sportbond bij één persoon neerleggen • Fysiotherapeuten meer preventief inzetten • Aandacht voor uitbreiding (para)medische zorg in topsportverzekering • Creëer netwerk van internationale fysiotherapeuten voor sporten met veel buitenlandse verblijven
	<u>Mentaal</u>
	• Intensiveer mentale begeleiding, mede vanwege grote verschil tussen volle stadions/ vele media-aandacht tijdens Paralympische Spelen en lege stadions/geringe media-aandacht tijdens overige evenementen (incl. WK's)
	<u>Voeding</u>
	• Sporters nog meer informeren over belang van voeding en supplementen
	<u>Strength & Conditioning</u>
	• Specialisten gebruiken en opleiden • Vergroot S&C staf voor ondersteuning Paralympische programma's • Leid meer S&C experts op met specifieke kennis van Paralympische sporten

Conclusie

Paralympische topsportprogramma's kunnen op meer en uitgebreidere specialistische begeleiding rekenen dan voorheen. Dit wordt toegejuicht. Toch wordt ook opgemerkt dat de specialistische ondersteuning vanuit NOC*NSF nog beperkt is en er onvoldoende specifieke kennis van het specialisme in relatie tot handicaps aanwezig is. Er wordt gepleit voor een specifieke inzet en opleiding van specialisten op met name mentaal, voeding, fysiek, technologische gebied.

2.2.6 Strategische planning wedstrijden en competities

De mogelijkheden voor voltijdse trainingsprogramma's in de Paralympische topsport zijn aanzienlijk verbeterd.

Oordeel	
Sterke punten	• Grote vooruitgang in de bereidheid om voltijds te trainen • De kwaliteit van de programma's wordt overwegend als goed gekwalificeerd door sporters, coaches, technisch directeuren • De omvang van de programma's is opgevoerd. Het gemiddeld aantal trainingen per week steeg van 7 in 2002 naar 9 in 2011

Sterke punten	• Het gemiddeld aantal trainingsuren nam in dezelfde periode toe van 13 naar 20 uur per week. • Het gemiddeld aantal trainingskampdagen per jaar steeg in deze periode van 17 naar 45 • Steun vanuit eigen sportbond (directie, teammanagers, bureau) voor het trainings- en wedstrijdprogramma • Specifieke voorbereidende activiteiten vanuit NOC*NSF in de voorbereiding op London 2012
Zwakke/Verbeterpunten	• Nog (te) grote verschillen tussen sporten. In een enkel geval geen bondscoach en beperkt wedstrijdprogramma
Aanbevelingen	• Verdere uitbreiding van voltijdse trainingsprogramma's naar meerdere takken van sport • Specifieke wensen zoals wintertrainingsprogramma's in wielrennen

Conclusie

De invoering en uitbreiding van voltijdse trainingsprogramma's wordt gezien als één van de belangrijkste sleutels tot het behaalde succes op de Spelen te Londen. De trainingsomvang en –kwaliteit van Paralympische programma's is toegenomen. Het is van belang dat geen sporten hierin achterblijven.

2.2.7 Dagelijkse leef- en trainingssituatie

Paralympische topsporters zijn later gestart met de sport waarin zij momenteel uitblinken (gemiddeld op 17,0 jarige leeftijd) dan Olympische topsporters (11,6 jaar). Daardoor kent ook hun talentontwikkelingsfase een ander verloop. Zij specialiseren zich op latere leeftijd in hun sport (24,6 versus 17,9 jaar) en zijn, als zij de top 8 van de wereld bereiken, gemiddeld ouder (32,8 jaar) dan de groep Olympische topsporters (26,9 jaar). Daardoor combineren Paralympische topsporters hun topsport vaker met werk, terwijl een groter percentage Olympische topsporters naast hun topsport studeert. Tegen deze achtergrond is het begrijpelijk dat Paralympische topsporters, in vergelijking met valide topsporters, minder gebruik maken van fulltime trainingsfaciliteiten zoals die door een CTO worden aangeboden. Voor de meesten van hen hangt het topsportklimaat vooral af van de balans die zij tussen topsport en andere verantwoordelijkheden weten aan te brengen. Het grootste deel van degenen die naast topsport werken, doet dit om financiële redenen en/of hun toekomstige positie op de arbeidsmarkt te versterken. Waar een meerderheid van de Olympische topsporters aangeeft voldoende inkomen te hebben om voltijds te trainen, geeft tweederde van de Paralympische topsporters aan onvoldoende inkomen te hebben of slechts voldoende om deeltijds te sporten. Tegelijkertijd is zichtbaar dat een nieuwe generatie jongere Paralympische topsporters wel kiest voor de fulltime trainingssetting. Het zal moeten blijken of deze trend zich voortzet en over een aantal jaren ook Paralympische topsport door alle sporters fulltime beoefend wordt.

Oordeel	
Sterke punten	• Paralympisch topsportklimaat is volgens topsporters, coaches en technisch directeurs duidelijk verbeterd • Aantal Paralympische topsporters met een stipendium is toegenomen van 19 in 2009 tot 80 in 2012

Zwakke/ Verbeterpunten	• Meer dan de helft van de Paralympische topsporters die in loondienst of als zelfstandige werkt, heeft het idee dat zij beter zouden kunnen presteren als zij minder zouden werken • Paralympische topsporters hebben positief oordeel over medewerking van hun werkgevers • Verschillende Paralympische topsporters moesten toernooien op eigen rekening spelen om nominatie en kwalificatie voor PS te realiseren • Voltijds trainen vraagt veel van topsporters; zeker zonder inkomenszekerheid • Inkomen topsporters is bij stipendium erg onzeker
Aanbevelingen	• Steeds meer maatwerk nastreven gericht op specifieke (on)mogelijkheden in combineren wonen, vervoer, studie/werk met topsport • Professionalisering van teammanagers; met de intensiteit van voorbereidingen voor de Paralympische Spelen steeds moeilijker om dit op vrijwillige basis te doen

Conclusie

Steeds meer Paralympische topsporters maken gebruik van een stipendium, waardoor zij voltijds kunnen trainen. Dit heeft een zeer positief effect op de wedstrijdresultaten. Vanuit maatschappelijk opzicht maakt dit hen echter kwetsbaarder, omdat hun positie op de arbeidsmarkt achterblijft bij leeftijdgenoten die meer kunnen investeren in studie of werk. Dit is een gegeven dat ook voor Olympische topsporters geldt, maar daarbij moet worden bedacht dat de arbeidsmarktpositie van mensen met een handicap in het algemeen minder gunstig is. Specifieke ondersteuning voor sporters lijkt hier op zijn plaats.

2.2.8 Organisatie en leiderschap

In de Paralympische topsport zijn na Beijing stappen gezet om te prioriteren. De financiële middelen zijn gericht ingezet. Het lijkt erop dat dit mede aan de basis heeft gelegen van de sterke prestatieverbetering die in Londen is gerealiseerd. Nog meer dan in de Olympische Spelen worden de Paralympische Spelen gedomineerd door drie sporten: atletiek, zwemmen en wielrennen, waarin 75% van de medailles te behalen valt. Het Paralympic Team Netherlands behaalde 26 van de 39 medailles in deze drie sporten (67%).

Oordeel	Organisatie
Sterke punten	• Prioriteitsstelling topsportprogramma's • Ondersteuning door bestuur, directie en bureau van sportbonden in meeste takken van sport voor Paralympische topsport
Zwakke/ Verbeterpunten	• Groot probleem in de aansluiting van breedtesport op topsport • Inspraak door Paralympische topsporters op bondsbeleid is beperkt. Verschillende Atletencommissies bestaan louter op papier of hebben niet of nauwelijks inspraak in of zeggenschap op bondsbeleid • Te veel gesproken over en te weinig met Paralympische topsporters • Onvoldoende ruimte (vertrouwenspersonen) voor topsporters om beklag te doen over teammanager of coach
Aanbevelingen	• Aandacht voor talentontwikkeling is van het grootste belang voor vasthouden en uitbouwen successen. Vraagt om (meer) lange-termijn beleid van sportbonden • Integreer Paralympische en Olympische topsport meer waar mogelijk. Organiseer meer kennisoverdracht tussen Olympische en Paralympische topsport • Bevorder de instelling van Atletencommissies en zorg dat zij een serieuze plaats krijgen in de ontwikkeling en evaluatie van topsportbeleid • Stel tijdens de Spelen een vertrouwenspersoon voor topsporters in

Conclusie

Paralympische topsport krijgt tegenwoordig van sportbonden en NOC*NSF de steun en aandacht die het verdient. Organisatorische integratie binnen zowel sportbonden als NOC*NSF staat nog in de

kinderschoenen en biedt voor de komende jaren nog veel kansen. Een belangrijk knelpunt vormen de verschillende snelheden in ontwikkeling van breedtesport naar topsport. Vergeleken met de Olympische sport is in de Paralympische sport geen sprake van een piramidale opbouw. In topsport zijn in de afgelopen jaren grote stappen gezet. In sportparticipatie en talentontwikkeling is nog veel werk te verzetten. Dit vraagt om een lange-termijn beleid van de sportbonden. Topsporters willen graag meer zeggenschap en invloed in het beleid van de sportbonden. Daar is nu weinig mogelijkheid toe.

2.2.9 Financiën

In de periode 2009-2012 is er via NOC*NSF ruim 8,7 miljoen euro geïnvesteerd in de Paralympische zomer topsportprogramma's. Natuurlijk is het van groot belang om na te gaan of dit bedrag op effectieve wijze besteed is. Daarvoor is een analyse per topsportprogramma behulpzaam.

Uit deze analyse blijkt dat van de 21 ondersteunde programma's er 11 vertegenwoordigd waren in Londen. Van deze 11 programma's heeft een achtstal 1 of meer medailles behaald. Ruim 70% van de geïnvesteerde middelen is terecht gekomen bij medaille producerende programma's. De medailles van zwemmen waren het goedkoopst: €90.288 per medaille. De bronzen medaille van het rolstoelbasketbal vrouwenteam was het duurst: €670.333. Er is ruim €1,3 miljoen naar programma's gegaan waarbij geen enkele sporter zich wist te kwalificeren voor Londen. Over het algemeen ontvingen deze programma's lage bedragen op rolstoelbasketbal mannen nadat al een aantal jaren een fulltime trainingsprogramma op het CTO Papendal draait.

Tabel 2.11 Ontvangen subsidies en gewonnen medailles naar topsportprogramma, 2009-2012

Topsportprogramma	investering 2009-2012	% 2009-2012	deelname PS	aantal medailles	investering per medaille
Aangepast zwemmen	€ 1.172.964	0,13	ja	13	€ 90.228
Tafeltennis aangepast	€ 910.487	0,10	ja	2	€ 455.244
Rolstoelbasketbal dames	€ 670.333	0,08	ja	1	€ 670.333
Aangepast atletiek	€ 793.775	0,09	ja	7	€ 113.396
Rolstoeltennis	€ 872.771	0,10	ja	6	€ 145.462
Aangepast wielrennen	€ 662.231	0,08	ja	6	€ 110.372
Rolstoelbasketbal heren	€ 736.135	0,08	nee	0	
Zitvolleybal dames	€ 487.194	0,06	ja	0	
Aangepast Zeilen	€ 723.592	0,08	ja	2	€ 361.796
CP voetbal heren	€ 454.397	0,05	ja	0	
Aangepaste dressuur	€ 394.618	0,05	ja	2	€ 197.309
Aangepast Recurve en compound	€ 278.484	0,03	ja	0	
Aangepast Roeien	€ 92.856	0,01	nee	0	
VI Judo	€ 87.657	0,01	nee	0	
Zitvolleybal heren	€ 110.240	0,01	nee	0	
Boccia	€ 78.052	0,01	nee	0	
Goalball heren	€ 41.699	0,00	nee	0	
Aangepast bankdrukken	€ 60.449	0,01	nee	0	
Rolstoelrugby	€ 63.139	0,01	nee	0	
Goalball dames	€ 37.667	0,00	nee	0	
Aangepast Sportschieten	€ 5.426	0,00	nee	0	
Totalen	€ 8.734.166			39	

Conclusie

Het rendement van de investeringen in Paralympische topsportprogramma's is in de afgelopen jaren hoog geweest. Ruim 70% van de bestede middelen is naar medailleproducerende programma's gegaan. Zonder over gegevens te beschikken over het rendement van concurrerende landen is het aannemelijk dat dit een uitstekend rendement is. De Paralympische topsport bevindt zich in een turbulente ontwikkeling. Investeringen van de landen in de top 30 nemen in hoog tempo toe. Als Nederland kansrijk wil blijven voor een top 10-positie dan zal het mee moeten gaan in het intensiveren van de investeringen.

2.3 Kwaliteit Uitzendingen



NOC*NSF heeft, als verantwoordelijke organisatie voor de uitzending van Olympic Team Netherlands en Paralympic Team Netherlands, het doel om op een zo kwalitatief hoog mogelijk niveau de organisatorische en logistieke (voorbereiding op de) uitzendingen te realiseren. Dit is gemeten in termen van tevredenheid onder de relevante stakeholders (bonden, sporters, coaches etc.). Er zijn vele zaken die in de voorbereidingsperiode en tijdens de OS en PS geregeld en georganiseerd worden. Per thema worden deze uitgewerkt.

Overeenkomsten

Onder verwijzing naar hoofdstuk 2.1.3 en 2.2.3.

Bijeenkomsten OS & PS

London Calling, The Olympic Sessions: Dromen, Denken, Doen

In de voorbereiding op London 2012 heeft NOC*NSF drie bijeenkomsten met (potentiële) Olympische sporters georganiseerd. Doelstellingen: optimaliseren prestatieklimaat in Olympische dorp(en) en teambuilding. De sessies zijn samen met een professioneel bureau ontwikkeld en geproduceerd. Kenmerkend was de inzet van vijf oud-Olympiërs: Bas vd Goor, Erben Wennemars, Johan Kenkhuis, Mark Huizinga en Margje Teeuwen. De bijeenkomsten vonden plaats in oktober 2011, maart 2012 en juli 2012, de laatste gekoppeld aan de teamoverdracht.

Er waren minder sporters aanwezig dan verwacht tijdens de drie bijeenkomsten, ondanks de tijdige aankondiging via coaches, teammanagers en technisch directeuren en via e-mail en telefonisch contact vanuit technisch directeur/Chef de Mission met het verzoek er rekening mee te houden (indien mogelijk) bij de planning.

Ready, Steady, Go

In de voorbereiding op London 2012 heeft NOC*NSF bijeenkomsten met (potentiële) Paralympische deelnemers (sporters en begeleiders) georganiseerd, onder de noemer 'ready, steady, go'. Doelstellingen: 1) optimaliseren prestatieklimaat in Paralympisch(e) dorp(en), 2) teambuilding en 3) mediatraining en voorlichting over commerciële regels en social media. De start- en afsluitende ("Ready" en "Go") bijeenkomsten vonden plaats met alle (potentiele) leden van het Team. De "Steady" bijeenkomsten werden georganiseerd per sporttak en op locatie bij de sportprogramma's.

Oordeel	
Sterke punten	Olympisch: De opzet en inhoud van de drie bijeenkomsten zijn (zeer) goed beoordeeld en hebben duidelijke meerwaarde gehad, nader toegelicht: • Positieve bijdrage aan het Olympisch Teamgevoel, eenheid binnen de groep en betere teamsfeer in het dorp • Inspirerend en motiverend • Delen van ervaringen met collega sporters, juist ook uit andere takken van sport, werd als zeer nuttig en leerzaam ervaren, 'uit eigen tunnel komen'

Sterke punten	• Intieme setting van de kleedkamers werd hoog gewaardeerd, sfeer was open en veilig, <i>'kon daar alles kwijt'</i> • Oud-Olympiërs zijn van mening dat zij bijdrage hebben kunnen leveren en relevante zaken terug konden geven aan de sport, door de deelnemers is de betrokkenheid van de oud-Olympiërs hoog gewaardeerd • Brieven die sporters kregen van prominenten (oud-Olympiërs) waren bijzonder en van grote waarde • Professionele organisatie en creatieve opzet, onder andere door betrokkenheid professioneel bureau bij creatieve conceptontwikkeling verzorging productie Paralympisch De opzet en inhoud van de drie bijeenkomsten zijn (zeer) goed beoordeeld en hebben duidelijke meerwaarde gehad, nader toegelicht: • Geweldige motivering om de ambiance te proeven en werkte motiverend. Met name de presentatie van Maarten vd Weijden tijdens de ready bijeenkomst • Zeer informatief, waardevol • De Spelen gingen er meer door leven, sporters werden goed voorbereid op o.a. media zaken en het dorp • Enthousiasme en professionaliteit bij de mensen van NOC*NSF positief beoordeeld
Zwakke/verbeterpunten	Olympisch • Te weinig (tijd voor de) 'kleedkamer'-discussies, <i>'kon daar nog veel meer uithalen'</i> • De voorbereidingsessies kwamen op een laat moment in de voorbereiding • Lage opkomst Paralympisch • Onvoldoende uitwisseling tussen takken van sport • Niet interactief genoeg • Mediatraining vrijblijvend en weinig structuur
Aanbevelingen	Olympisch • Eerder in de Olympische voorbereiding dit soort sessies organiseren als onderdeel van het trainings- en wedstrijdprogramma binnen de vierjarige voorbereiding (hele cyclus), <i>'een andere vorm van training'</i>. Niet alleen in druk jaar van kwalificatie • Oud-Olympiërs (nog) meer betrekken en inzetten bij loopbaan sporters en voorbereiding Spelen • Erop toezien dat coaches en technisch directeuren deze in de programma's inplannen • Voorziening regelen voor sporters die vanwege programma niet aanwezig kunnen zijn (bijv digitale video) • Meer kleedkamersessies organiseren met oud-Olympiërs en ook langere tijd voor inruimen • Betrokkenheid professioneel bureau voor creatieve conceptontwikkeling en het verzorgen van de productie is belangrijke factor voor haalbaarheid en succes • Locatie afwisselen in het land • Teammanagers op hoofdlijnen informeren Paralympisch • Meer bijeenkomsten organiseren om elkaar beter te leren kennen • Meer uitwisseling tussen verschillende takken van sport • Mediatraining met aandachtspunten op papier om mee te nemen • Bij voorkeur een lange bijeenkomst in plaats van een paar kortere bijeenkomsten • Expliciete voorbereiding op mega event en bijv. stadion met 80.000 mensen, is voor Paralympische ploeg erg relevant

Vorbereidende Olympische en Paralympische Coachreizen

In de voorbereiding op London 2012 heeft NOC*NSF diverse reizen met coaches en technisch directeuren naar Londen georganiseerd. Tijdens deze reizen zijn inhoudelijke thema's besproken, venues en het dorp bezocht, bijeenkomsten met LOCOG georganiseerd, etc.

Oordeel	
Sterke punten	Olympisch en Paralympisch De opzet en inhoud van de reizen zijn positief en goed beoordeeld en hebben duidelijke meerwaarde gehad, nader toegelicht: • Informatief en inspirerend, heeft bijdrage geleverd aan het teamgevoel • Coaches hebben elkaar beter leren kennen, 'gevoel om niet alleen te komen staan en gesteund te worden door vakgenoten' • Uitwisseling kennis en ervaring tussen begeleidingsteam en andere coaches • Vooral specifieke coachmeetings en bezoek aan venues van groot belang
Zwakke/verbeterpunten	Olympisch • In Londen verwatert het opgebouwde contact tussen coaches onderling door focus op eigen team
Aanbevelingen	Olympisch en Paralympisch • Een sessie met alle coaches tijdens Spelen organiseren/faciliteren • Om proces van samenwerking en structurele uitwisseling te stimuleren zijn de voorbereidende reizen alleen niet voldoende (onder verwijzing naar paragraaf coaches) • Voorbereiding ten aanzien van specifiek overleg op locatie met coaches en bezoeken venues voortzetten • Rio verder weg en andere cultuur, wordt daarom van belang geacht om vroegtijdig coachreis te organiseren

Kleding

Tijdens en rond de OS en PS zijn alle leden van de beide teams verplicht zich op uniforme wijze te kleden. NOC*NSF zorgde met kledingsuppliers ASICS en SuitSupply voor een kledingpakket. De sporttechnische (sportspecifieke) wedstrijd kleding maakt geen onderdeel uit van het sportieve kledingpakket en wordt door de desbetreffende bond zelf verzorgd, rekening houdend met de door IOC, IPC en NOC*NSF vastgestelde richtlijnen voor wedstrijd kleding.

Oordeel	Opmerkingen
Sterke punten	Olympisch • Uitstekende kwaliteit, leuk design, originele details en functioneel kledingpakket van ASICS • Mooi en representatief kledingpakket van SuitSupply • Mooie uitstraling team bij binnenkomst in stadion tijdens Openingsceremonie (idem PS)
	Paralympisch • Tevredenheid over kledingpakketten ASICS en SuitSupply

Zwakke/ verbeterpunten	Olympisch • Uitreiking van de kledingpakketten tijdens de kledinguitgifte dagen verliep niet geheel efficiënt • Aantal personen heeft niet de goede maten gekregen van de kledingitems • Samenstelling kledingpakket: behoefte aan extra loop-/sportschoenen in sportieve kledingpakket, kwaliteit damesschoenen SuitSupply liet te wensen over, wens voor meer casual items in representatief kledingpakket • Vanuit bonden werd soms onduidelijk gecommuniceerd over de planning rondom kleding (passen, ruilen etc) Paralympisch • Damesset met jurkje was te koud tijdens openingsceremonie PS • Voor veel teamleden waren veel items uit het pakket niet meer beschikbaar, zowel uit het sportieve als representatieve kledingpakket • Aantal kledingstukken was minder geschikt voor rolstoelgebruikers, kwaliteit damesschoenen SuitSupply liet te wensen over
	Olympisch • Efficiënter organiseren van kledinguitgifte door NOC*NSF en kledingsuppliers, ruilmogelijkheden blijven creëren via andere SuitSupply filialen in het land • Samenstelling kledingpakket kritisch doornemen (wellicht meer casual items in representatief pakket) • Strikter toezien door NOC*NSF op opkomst kledingpassessies en kledinguitgifte • Vanuit NOC*NSF toezien op communicatie vanuit bond met de sporters over de planning rondom kleding (passen, ruilen etc) Paralympisch • Nog sterker rekening houden met rolstoelgebruikers en (mogelijk t.o.v. OS afwijkend) klimaat in september bij samenstelling kledingpakket • Voldoende maten beschikbaar stellen door kledingsuppliers

Reis en vracht

Bonden konden zelf hun planning maken ten aanzien van (het moment van) de heenreis, de gezamenlijke terugreis was op 13 augustus per trein (OS - NOC*NSF heeft samen met NS Hispeed en Kumpany de gezamenlijke terugreis georganiseerd) en op 10 september per vliegtuig (PS). Het vervoer van boten, paarden en sportmaterialen werd in de meeste gevallen door de bonden zelf verzorgd. Tijdens de Spelen was er bij alle aankomsten op Heathrow iemand van NOC*NSF aanwezig om de teamleden te verwelkomen en te assisteren bij hun doorreis naar de Olympische/Paralympische Dorpen en er was een beperkte shuttleservice vanaf de Olympische Dorpen naar het Holland Heineken House ingesteld.

Verblijf Olympische/Paralympische Dorpen

NOC*NSF heeft in Londen de gevraagde plek in het dorp weten te bemachtigen en kunnen afspreken dat het Olympisch Team en het Paralympisch Team op dezelfde plek gehuisvest werden. In de Dorpen werden logistieke en organisatorische zaken voor sporters, coaches, begeleiders en andere delegaties geregeld door NOC*NSF vanuit een eigen kantoor.

Accreditaties

Via de nieuw ontwikkelde website www.nocnsf.nl/mijngegevens konden potentiële sporters en begeleiders hun gegevens aanleveren voor de zogenaamde entry by name longlist. De toewijzing van accreditaties aan begeleiders heeft plaatsgevonden in meerdere toewijzingsronden, gerelateerd aan het moment van kwalificatie. Tijdens de Spelen hebben meer begeleiders ter plaatse hun functie kunnen uitoefenen dan bij voorgaande edities doordat het IOC, IPC en het Organisatiecomité een aantal vernieuwingen hadden doorgevoerd op de bestaande accreditatieregelgeving. Dit betrof o.a. het

tweemaal overdragen van 50% van de begeleidersaccreditaties, verruiming van de toegangsrechten van P-geaccrediteerde Personal Coaches, trainingpartners en reserve-atleten en het instellen van zogenaamde Training Venue Passes voor een groot aantal takken van sport. Dagpassen voor de Dorpen werden door NOC*NSF alleen verstrekt op basis van functionaliteit.

Communicatie

NOC*NSF communiceert met alle betrokken doelgroepen binnen Olympic en Paralympic Team Netherlands. Zo heeft NOC*NSF de volgende services verleend op het gebied van communicatie: ExtraNED (website specifiek voor begeleiders), webomgeving Pow Wow specifiek voor sporters OTN, felicitatiemap sporters, informatieboek London 2012, social media, dagprogramma, smoelenboek, mobiele telefoons voor begeleiders met lokale simcard voor onderlinge communicatie in Londen.

Oordeel	
Sterke punten	Olympisch - Het oordeel over (de organisatie van) het transport/de heen- en terugreis is overall goed/positief gewaardeerd: o.a. over het proces van zelf de reis regelen en ATP begeleiding bij vertrek - Bonden zijn zeer tevreden over het accreditatieproces en het beleid t.a.v. dagpassen dorp (beter dan in het verleden), met name overdraagbaarheid en Training Venue Passes - Het verblijf in het dorp wordt overwegend positief gewaardeerd: - verblijf/dorp/faciliteiten vanuit NOC*NSF prima, alles goed geregeld - goede onderlinge sfeer en betrokkenheid - eigen Nederlandse aankleding en uitstraling in dorp en kamers met ruimte voor ontspanning en ontmoeting met andere sporters zeer positief bevallen ‘geeft een thuisgevoel, maakt het speciaal en je voelt je welkom’ - zeilen, eigen locatie waar prioriteit aan medaille potentials werd gegeven werd hoog gewaardeerd - roeien, dorp was perfect in orde, mooi en compact, goede kamers
	Paralympisch - Reis, coördinatie op Schiphol en Londen en vracht zeer goed - Keuze vrijheid aankomst zeer positief ervaren - Verblijf dorp zeer goed (organisatie, faciliteiten, dienstverlening en samenwerking met NOC*NSF etc). En aanvullende faciliteiten in het dorp goed en werden gewaardeerd (medisch, video-analyse, wetenschappelijke en mentale begeleiding) - Positieve waardering voor de bijeenkomsten met teammanagers, vast moment
Zwakke/ verbeterpunten	Olympisch - Dorp: twee en een halve week met 2 personen op een kleine kamer zonder - privacy was lang. Kamers te stoffig en boven benauwd. Onrust tweede week in dorp - Accreditatieproces vanuit de bonden (sporters) soms erg laat ingevuld, levert veel werkdruk op bij NOC*NSF - In een enkel geval ontevredenheid over het vervoer van de sportmaterialen (service verlening ATP soms onduidelijk en traag) - Geen informele ontmoetingen, ontmoetingsruimte gemist - PowWow heeft niet gewerkt, sporters hebben geen behoefte aan eigen beschermde omgeving en maken veel gebruik van eigen social media
	Paralympisch Service verlening bij ATP soms onduidelijk en traag

Olympisch

- Borgen dat de sporters op een bepaalde manier privacy kunnen hebben
- Schone en stofvrije kamers en airco waar nodig en indien niet voorzien
- Duidelijker aangeven waarvoor het bureau van NOC*NSF is t.o.v. de sporters.
- Tijdens Spelen is er wisselende belasting/werk voor teammanagers, na verloop van tijd zijn enkelen mogelijk in te zetten voor andere werkzaamheden
- Eerder teammanagers kleine bonden bekend maken
- Suggestie om in de eetzaal een hoek af te spreken voor Nederland zodat je elkaar kunt vinden als je daar behoefte aan hebt
- Volgende stap zetten in manier van communiceren met leden van OTN/PTN: sommige (algemene) zaken kunnen vanaf het begin van de voorbereidingen rechtstreeks vanuit NOC*NSF gecommuniceerd worden, andere (meer specifieke) zaken vergen maatwerk, waarbij het teammanagement van de betreffende bond in "de lead" is."
- Bekijken hoe er met lawaai en onrust door teams van andere landen in tweede week in het dorp kan worden omgegaan
- Creëer in NED accommodatie een informele ontmoetingsplek voor alle doelgroepen

Paralympisch

- Aanvullende faciliteiten voortzetten
- Bijeenkomsten met teammanagers in de voorbereiding uitbreiden met niet sportief
- Suggestie om in de eetzaal een hoek af te spreken zodat je elkaar kunt vinden als je daar behoefte aan hebt

Conclusie

Over het algemeen wordt de kwaliteit van de voorbereiding op en de uitzendingen naar de Olympische en Paralympische Spelen door NOC*NSF als zeer goed gewaardeerd. Ook de rol en betrokkenheid en de samenwerking met de bonden vanuit NOC*NSF worden als positief ervaren. Vanuit alle betrokken stakeholders (sporters, coaches, teammanagers etc.) wordt het van groot belang geacht om gezamenlijk goed voor te bereiden op alle relevante zaken (al dan niet op locatie zelf). Niet alleen kort voor de Spelen maar gedurende de gehele voorbereidingscyclus en met daarbij de inzet van oud-Olympiërs, ruimte voor onderlinge uitwisseling van kennis en ervaring en maatwerk. Op onderdelen is nog verbetering mogelijk en tegelijkertijd wordt er aangegeven dat er niet 'overgeorganiseerd' dient te worden en dat een aantal zaken efficiënter/effectiever kunnen verlopen.

Persvoorlichting rondom team

Onder verwijzing naar hoofdstuk 3.2 pers/media.

High Performance Centre

NOC*NSF heeft in Londen, in nabijheid van het Olympisch dorp op het dak van de parkeergarage van shopping centre Westfield Mall een eigen High Performance Centre ingericht in samenwerking met Neptunus. Doel: het faciliteren van sporters en zowel geaccrediteerde als niet geaccrediteerde begeleiders om in een eigen omgeving te trainen, analyses te kunnen doen, medische verzorging te bieden. Het HPC werd bemand door het NOC*NSF High Performance Team.

Tijdens de Spelen zijn er diverse delegaties uit andere landen op bezoek geweest om te kijken naar de Nederlandse setting en ook Nederland heeft bij internationale collega's werkbezoek afgelegd om kennis uit te wisselen en te leren (Brazilië, Australië). Na de Olympische Spelen is het HPC omgebouwd tot Holland Huis tijdens de Paralympische Spelen.

Oordeel	
Zwakke/ Verbeter- punten	Sterke punten • Waardevolle nieuwe faciliteit met functies: trainen, herstel, medische verzorging, video-analyse • Loopafstand dorp, ideale locatie net buiten het dorp. Ook prettig om even het dorp uit te zijn. Rustige eigen omgeving om eigen trainingen te kunnen doen <i>‘voor en door Nederland’</i> • Dat er getraind kan worden met eigen specialisten die geen accreditatie hadden, is van grote meerwaarde • Geen wachtrijen en –lijsten • Uitgebreide en eigen professionele begeleidingsstaf • Dat het niet bedoeld is als ontmoetingsruimte voor familie/vrienden
	Zwakke/Verbeterpunten • De beslissingsbevoegdheid voor de accreditatie uitgifte lag bij de bond, was niet altijd in lijn met de wensen van sporters • Nog niet optimaal gebruik van gemaakt, niet bij iedereen bekend wat er precies gedaan kon worden (communicatie) • Teveel bezoek van ‘officials’ in relatie tot sporters
	Aanbevelingen • Een vergelijkbare faciliteit in Rio (en zo dicht mogelijk bij het dorp) voortzetten en leren van de voorbeelden internationaal en evaluatiepunten London HPC • Accreditatiebevoegdheid bij NOC*NSF laten • Naar Rio moet de hele ploeg (conform Athene en Beijing) eerder afreizen vanwege acclimatisering dus HPC zeer belangrijk en wellicht (nog) eerder voor de Spelen opbouwen, beschikbaar stellen • Streng toegangsbeleid ‘officials’ • Mogelijkheid verkennen of er dichtbij, wel afgesloten van HPC, ontmoetingsruimte kan komen voor familie/vrienden (is wens van sporters) • Bij evt. volgend HPC goed nadenken over ruimte voor media. Niet voor permanente bezetting maar kijken naar mogelijkheden om persmomenten te kunnen organiseren.

Conclusie

Het High Performance Centre wordt als unieke faciliteit gezien met meerwaarde voor het team. Om meer gebruik te realiseren beter is vroegtijdig communiceren over het HPC belangrijk. Van groot belang is verder dat niet geaccrediteerde staf er kan werken met de sporters, waarbij de sporters geraadpleegd dienen te worden welke staf toegang krijgt. Voor Rio voortzetten op een locatie dichtbij het dorp en mogelijk eerder openstellen i.v.m. acclimatisering, trainingskampen.

3 Waardeverhoging



3.1 Relatiebeheer, Olympisch en Paralympisch

NOC*NSF organiseert, faciliteert en levert diensten voor haar relaties en werkt daarbij nauw samen met de betreffende relaties tijdens de (voorbereiding op de) OS en PS. De diverse partners zijn elk vanuit een verschillend perspectief en belang verbonden aan de sport en specifiek NOC*NSF. Het gaat om:

- overheden (Rijk, provinciaal, lokaal en specifiek ministeries van VWS, BuZa (oa Ambassade) en AZ), Minister-President, Minister van Sport, Ambassadeur, Politici, Burgemeesters, Gedeputeerden;
- sport (oud-topsporters, bonden, internationale relaties zoals IOC, IPC, IF's);
- commerciële partners: Partners in Sport, suppliers en mediapartners van NOC*NSF, sponsors van bonden;
- algemeen publiek;
- media/pers;
- Koninklijk Huis (primair Prins Willem-Alexander (IOC lid) en Prinses Máxima en gezin en Prinses Margriet (IPC Honorary Board member) en Meester Pieter van Vollenhove) en andere prominente gasten.

Doel van de activiteiten in het kader van relatiebeheer is om voor de sport een hoge(re) commerciële (financiële) en maatschappelijke waarde te creëren. Met meer waardering en draagvlak voor het Top 10 beleid, een positieve uitstraling en voorbeeldfunctie van OTN en PTN voor het algemeen publiek, de overheid, bedrijfsleven/sponsors, media en de leden van NOC*NSF. Het toenmalige Program Office Olympisch Vuur maakte deel uit van de projectgroep Relatiebeheer, zodat de activiteiten Olympisch Vuur en NOC*NSF optimaal konden worden afgestemd en waar mogelijk samen konden worden gedaan.

In deze paragraaf worden de samenwerkingsactiviteiten in drie delen uiteen gezet, 1) lobby en activiteiten voor en met de verschillende relaties, 2) samenwerking bonden en bondenhotel en 3) evenementen. Het Holland Heineken House en Holland House zijn apart uitgewerkt in de volgende paragraaf, vanwege de grootsheid en impact.

In de voorbereiding op de Spelen is door het NOC*NSF-bestuur de eigen rol tijdens de afgelopen Spelen tegen het licht gehouden. De NOC*NSF bestuurders hebben een actieve rol gekregen richting de verschillende stakeholders, met een belangrijke taak richting sportbonden, oud-sporters, Partners in Sport en overheid. Het programma van de bestuursleden tijdens de Spelen is hierop ingericht.

Lobby en activiteiten relatiebeheer (activatie, bijeenkomsten, overleggen, ontmoetingen)

In het kader van lobby en relatiebeheer zijn er tal van faciliteiten geboden en hebben activiteiten plaatsgevonden in aanloop naar en tijdens de Olympische en Paralympische Spelen.

Voor de *Partners in Sport* zijn er tijdens de Spelen (onder andere) de volgende faciliteiten geboden:

- Inspelen op activatieplannen van Partners in Sport/Suppliers;
- Faciliteren activatiemogelijkheden in Ambition zone HHH voor Partners in Sport en Suppliers;
- Olympic Club voor relatiemarketing en besloten bijeenkomsten met genodigden (waaronder bondssponsors);
- Samenwerking met mediapartners en facilitering in HHH van media (NOS, RTL7, Radio538 en schrijvende pers) bood Partners in Sport en Suppliers ruimere mogelijkheden voor communicatie rondom eigen sponsoractivaties (meer dan voorheen);
- Korte reis voor Partners in Sport en Suppliers naar de Paralympische Spelen.

Voor de *overheden* is voor het eerst door NOC*NSF (deels in samenwerking met Olympisch Vuur) een programma georganiseerd (Rijksoverheid, provincies, gemeenten en partners NOC*NSF: VSG, NISB) waarbij ook de sportbonden werden uitgenodigd. Er waren 121 vertegenwoordigers aanwezig, 95% hiervan is bij een of meerdere activiteiten aanwezig geweest.

- Plaza's/expertmeetings (twee OS en een PS)
- Gezamenlijk wedstrijdbezoek met prominenten

Doel van de activiteiten was om de relaties te versterken, de impuls voor regionale en lokale alliantievorming te stimuleren (sport, onderwijs, overheid, zorg en bedrijfsleven) en de aanwezigen te inspireren met de 'kracht van sport' én de 'Spelen' door te laten zien wat de Spelen in Engeland op grassroots niveau teweeg brengen.

Hiernaast heeft NOC*NSF nauw samengewerkt met de Ministeries van VWS en AZ en de Ambassade om de bezoeken van de Minister-President, de Minister van Sport, DG en SG VWS mede vorm te geven en te faciliteren. Ook is deelgenomen in het overleg van het Ministerie van BuZa gericht op diverse aspecten van de Spelen, waaronder het thema veiligheid. Hetzelfde geldt voor de bezoeken van Koninklijke Hoogheden Prins Willem-Alexander en zijn gezin en Prinses Margriet en Meester Pieter van Vollenhove.

Voor de *media/pers* is er een eigen persruimte met faciliteiten gecreëerd in het HHH (onder verwijzing naar hoofdstuk 3.2).

Oordeel	
Sterke punten	<u>Commerciële partners</u> (Partners in Sport, Suppliers en bondssponsors): er is ingespeeld op de activatieplannen van de Partners in Sport, dit heeft extra waarde opgeleverd. Voorbeelden tijdens de OS: • Veel Partners in Sport en suppliers hebben de activatiemogelijkheden in de Ambition zone van het HHH benut • Bemiddeling naar coaches voor de coachcampagne van Ernst & Young • Samenwerking met NS bij de terugreis en Welkom Thuis in Den Bosch • Betrokkenheid van Randstad bij de selectie van de crew voor het HHH • Samenwerking met de mediapartners en de facilitering in het HHH van media als NOS, RTL7, Radio 538 en de schrijvende pers (ruimere mogelijkheden voor communicatie over sponsoractivaties Partners in Sport dan voorheen)
	<u>Overheden</u> • Inhoudelijk programma tijdens OS is goed beoordeeld en voldeed aan de inhoudelijke behoefte/verwachtingen van de deelnemers (thema's: lokale alliantievorming/regionale netwerken voor sport, onderwijs, overheid, zorg en bedrijfsleven en Top 10 en Sportparticipatie lokaal en nationaal, legacy van evenementen en grassroots participatie) • De OS en PS functioneren als nuttig platform voor versterking relatiebeheer, nieuwe contacten en verdieping bestaande contacten
	<u>AZ, VWS, Nederlandse Ambassade Londen</u>: de samenwerking met NOC*NSF m.b.t. de bezoeken van Minister-President, Minister van Sport, DG en SG en Koninklijk Huis scoorden erg hoog (gemiddeld 8,5) voorafgaand en tijdens de OS/PS, nadere toelichting: • Goede bereikbaarheid, korte lijnen, flexibiliteit en prettig persoonlijk contact • Begeleiding in Londen goed geregeld • Bondenhotel is specifiek positief beoordeeld door ministerie van VWS

Sterke punten	<u>Internationaal</u> • Tijdige voorbereiding NOC*NSF met bonden t.a.v. behoeften/plannen internationaal Relatiebeheer • Accreditatie “All Access” voor NOC*NSF verantwoordelijken internationaal relatiebeheer werkt: biedt toegang tot sportieve hotspots waar internationale netwerk is en biedt mogelijkheid tot positionering • Gedegen campagne strategie, goede communicatiemiddelen, Elvira Stienessen gekozen in IPC Atletencommissie <u>Algemeen publiek</u> • De merkbekendheid van NOC*NSF blijft op peil en de merkkracht is t.o.v. 2010 gestegen (Brand Asset Valuator 2012). • De mediacampagne had door de inzet van de mediapartners een waarde van bijna 3 miljoen euro en een bereik van 80% van alle Nederlanders. De mediacampagne verwees mensen actief naar de NOC*NSF-website <u>Inzet oud-topsporters</u> • Inzet van oud-topsporters tijdens de OS als zeer positief ervaren onder het publiek, sponsors en sporters. Sporters zelf waarderen de uitnodiging en willen graag iets terug doen voor de sport <u>Inzet bestuur NOC*NSF</u> • Goed gewaardeerd door diverse stakeholders
Zwakke/ verbeterpunten	<u>Algemeen</u> • Als gevolg van de ongunstige ligging/locatie van HHH kon relatiebeheerprogramma niet optimaal gerealiseerd worden <u>Commerciële partners (Partners in Sport, Suppliers en bondssponsors)</u> • Mediapartnerships niet optimaal afgestemd op de behoeften van de Partners in Sport • Rendement van activatie in Ambition zone voor de PinS te laag, mede door de hoge huurprijzen HHH • De Paralympische Spelen zijn nog in (te) beperkte mate door de Partner in Sport benut • Er is sprake van een verdubbeling van het aantal in behandeling genomen ambush cases naar 145 (2008: 71), het anti-ambushbeleid kostte veel aandacht <u>Overheden</u> • Programma tijdens OS te vol • Geplande bijeenkomsten aan het einde van de OS afgeblazen vanwege voorrang aan wedstrijdprogramma • ‘Informeel Ontmoetingen’: onduidelijke verwachtingen en briefing vooraf bij bestuur en stakeholders • Op sommige momenten onvoldoende bezetting voor ontvangst relaties, organisatie ontmoetingen en diners met directie/bestuur ter plekke

Zwakke/ verbeterpunten	<u>AZ, VWS, Nederlandse Ambassade Londen</u> - Dagelijks veiligheidsoverleg met Ambassade als gevolg van de grote afstanden bleek logistiek niet haalbaar (opgevangen door telefonisch overleg) <u>Internationaal</u> - NOC*NSF had te weinig boodschappen voor internationale circuit, relatiebeheer was vooral gericht op onderhouden netwerk - Trilaterale afspraken (IF, bond, NOC*NSF) niet gelukt vanwege beperkte agendamogelijkheden en voorrang sportwedstrijden - Internationale gasten op de NOC*NSF-receptie in het HHH werkte niet: te druk, te Hollands, te weinig internationale relaties en te weinig opvang - Beperkte kennis van internationale Atletencommissie verkiezingen in de praktijk, Femke Dekker niet gekozen in IOC Atletencommissie <u>Algemeen publiek</u> - Het imago van NOC*NSF is minder uitgesproken dan in 2010, zowel de positieve en negatieve merkassociaties zijn gedaald (Brand Asset Valuator 2012)
Aanbevelingen	<u>Algemeen</u> - Situeer HHH weer dichterbij sport-, & hotelaccommodaties (omdat voor relatiebeheer het HHH zo cruciaal is) en maak betere huurprijzen voor Partners in Sport in HHH <u>Commerciële partners (Partners in Sport, Suppliers en bondssponsors)</u> - Meer maatwerk en 1:1 relatie bieden voor Partners in Sport (mede als gevolg van een groeiende focus op Return On Investment), onder andere t.a.v.: meer samenwerking met media/pr, commerciële regels, activiteitenprogramma, entreekaarten - Streven naar een goede prijs-kwaliteit verhouding voor gebruik door commerciële partners van activatiemogelijkheden in het HHH - Herijken van het anti-ambushbeleid <u>Commerciële partners (Partners in Sport, Suppliers en bondssponsors) en overheden</u> - Inzet en programma vanuit NOC*NSF meer afstemmen met de compliance regelgeving, geldend voor overheden (VWS, AZ) en bedrijven die hierdoor steeds minder mogelijkheden hebben om relaties uit te nodigen voor evenementen <u>Overheden</u> - Overheden sterker positioneren en ontvangen als belangrijke partners in de sport en van NOC*NSF - Aantal activiteiten beperken en inhoudelijke bijeenkomst tijdens eerste dagen van de Spelen programmeren (niet laatste periode ivm finale wedstrijden), zorgen voor goede begeleiding ter plekke en mogelijkheden creëren om ter plekke dingen te organiseren <u>AZ, VWS, Nederlandse Ambassade Londen</u> - Goede planning (tijd en locatie) realiseren van dagelijks veiligheidsoverleg met Ambassade

Aanbevelingen	<u>Internationaal</u> • Internationaal relatiebeheer alleen inzetten waar echt wenselijk is en op basis van concrete ambities/boodschap en afweging of de Spelen hiervoor juist podium is • Geen internationale gasten uitnodigen voor de receptie. • Internationale sleutelfiguren NOC*NSF vooraf voorzien van all access sportvenues, Family Lounges en IOC/IPC-hotel • Voordracht internationale (atleten)commissies tijdig (meerdere jaren voor de spelen) en projectmatig aanpakken, assessment van mogelijke kandidaten en lobby vooraf
	<u>Oud-topsporters:</u> • Inzet oud-topsporters voortzetten, uitbouwen en communicatief beter uitnuttten

Samenwerking bonden en Bondenhotel

Voor het eerst is door de bonden en NOC*NSF in de aanloop naar de Spelen zeer intensief samengewerkt in het kader van relatiebeheer. Er zijn meer dan 30 deelprojecten uitgevoerd, waaronder mogelijkheid voor advertentie bond, internationale lobby, toegangskarten sportwedstrijden, sportzone HHH, accreditaties bondsvoorzitters, kledingitem voor de in Londen aanwezige bondsbestuurders en -directies, informeel overleg bestuur-directie bond en NOC*NSF.

Om de uitzending naar de OS en PS goed te laten verlopen, is er veel georganiseerd in het kader van informatieoverdracht en uitwisseling tussen NOC*NSF en de bonden: 1:1 gesprekken, vijf collectieve bijeenkomsten, pre-trip naar Londen (HHH, venues en dorp; deels gecombineerd met de Partners in Sport reis), bijeenkomst voor bonden en bondssponsors een half jaar voor de Spelen en een netwerkbijeenkomst gekoppeld aan de Teamoverdracht. Daarnaast heeft NOC*NSF voor het eerst in de historie een bondenhotel geregeld als thuisbasis voor bonden en NOC*NSF tijdens de OS en PS. Het hotel deed dienst als trefpunt en vertrekplaats naar de Olympic/Paralympic Venues, HHH en HH en andere faciliteiten.

Oordeel	
Sterke punten	• Zeer positief oordeel over voorbereiding en samenwerking tijdens OS/PS: projecten samen voorbereiden, ontwikkelen en uitvoeren met bonden. Door bonden uitgedrukt in cijfer 9,5, oa: Pre-trip naar Londen, deels gecombineerd met PinS werd als meerwaarde aangemerkt; bondenhotel OS/PS hoog gewaardeerd en uitgegroeid tot ontmoetingscentrum voor de sportbestuurders; Waardering voor inzet NOC*NSF-bestuursleden; faciliteren accreditaties bondsvoorzitters; plenaire bijeenkomsten hoog gewaardeerd
	• Veel overleggen (belasting groot), zeker bij combinatie functies bonden • Bonden zijn soms te laat gestart met de eigen activiteiten • NOC*NSF heeft soms atleten van bonden ingeschakeld zonder vooraf af te stemmen met bonden (bv in de marketingcampagne) • Bondenhotel prijzig, te grote reisafstanden en slechte WIFI
Zwakke/verbeterpunten	• Rio voorbereiding al starten voor de Winterspelen in Sochi • Wens tot nog meer maatwerk, 1 op 1 gesprekken waarbij integraal OS/PS wordt opgepakt • T.a.v. programmering overleg/informatieoverdracht (na deze eerste keer): minder collectieve bijeenkomsten, meer 1:1, meer telefonisch, schriftelijke informatie meer in 1x bundelen
Aanbevelingen	• Een (1) contactpersoon bij de bonden en bij NOC*NSF handhaven voor samenwerking bonden en NOC*NSF (onderwerpen 'niet-sportief') • NOC*NSF altijd eerst met bond afstemmen bij inzet sporters voor relatiebeheer • Bondenhotel voortzetten mits betere prijskwaliteit verhouding, beperktere reisafstanden, refund mogelijkheid ATP en WIFI

Evenementen

Er worden in het kader van de Olympische en Paralympische Spelen een aantal grote evenementen georganiseerd door NOC*NSF in samenwerking met partners. De grote evenementen die zijn gehouden betreffen de teamoverdracht, huldigen in Londen (Holland Heineken House, Holland House), Welkom thuis, officiële Huldiging direct na aankomst in Den Haag en de Golden Clinic. Voor het eerst sinds lange tijd heeft het bezoek aan het Koninklijk Huis niet plaatsgevonden op de dag van de officiële huldiging.

Oordeel	
Sterke punten	• Teamoverdracht OS/PS: het Olympisch gevoel werd aangewakkerd, heel goed geregeld, goed georganiseerd en sfeervol • Welkom thuis OS Den Bosch werd goed bezocht (15.000 mensen op Stationsplein en in de aanloopstraten, schatting politie) en hoog gewaardeerd door het publiek (8,2 gemiddeld, eigen bezoekersonderzoek NOC*NSF). Oordeel van de sporters zeer positief: top organisatie en opgezet, overweldigend, warm welkom. Fantastisch en superleuk om mee te maken', • Welkom Thuis PS, oordeel van de sporters was wisselend, positieve reacties: idee heel goed, grootser dan anders, veel aandacht • Via welkom thuis kan de topsport zich laten zien aan de buitenwereld • Golden Clinic: goed georganiseerd en leuk om mee te maken • Door de bonden is de zichtbaarheid van de eigen sporters en het uitnodigingenbeleid ten aanzien van de evenementen goed beoordeeld • Officiële Huldiging direct na de Spelen zowel voor de OS als de PS goed ontvangen door medaillewinnaars en hun coaches. Bezoek aan het Koninklijk Huis was voor het eerst (zowel bij OS als PS) niet opgenomen in de officiële Huldiging, maar vanwege het 100-jarig bestaan van NOC*NSF door het Koninklijk Huis georganiseerd op de dag van het Sportgala. Dit werd op de dag van de officiële Huldigen als een gemis ervaren. De bijzondere bijeenkomst is daarentegen vervolgens zeer gewaardeerd door de OS en PS sporters en hun coaches. Opkomst bijna 100%
	• Teamoverdracht: voor pers/media onvoldoende duidelijkheid over locatie interviews en sporters. Wel veel pers kunnen bedienen maar niet alle verzoeken ingewilligd • Welkom Thuis PS: sommige leden van het NPT hebben zich gestoord aan de prominente aanwezigheid van een groep verstandelijk gehandicapte sporters, niet goed voor de uitstraling. En duurde veel te lang (uitstappen, optredens etc.)
	• Bij Welkom Thuis OS, meer aandacht voor de prestaties van de individuele sporters en niet de presentatoren. Medaillewinnaars 1 voor 1 het podium op laten komen (eigen moment creëren) • Suggestie om (analoog aan bijv Engeland door Londen) rijdende tour te organiseren bij Welkom thuis OS • Korter welkom thuis PS programmeren • Indien mogelijk, officiële bezoek aan het Koninklijk Huis in de toekomst weer koppelen aan de officiële Huldiging direct na de Spelen

Conclusie

Het beoogde resultaat (waardevergroting voor de belangrijke relaties van NOC*NSF en de Nederlandse bevolking) is op onderdelen behaald, zo blijkt uit het evaluatieonderzoek en de gehouden gesprekken met betrokkenen. Met name het nieuwe traject met de sportbonden en een gezamenlijk 'bondenhotel' tijdens de Spelen zijn goed geëvalueerd. Ook de evenementen worden hoog gewaardeerd.

Op een aantal onderdelen is er verbetering wenselijk (o.a. programmering activiteiten, duidelijkheid over commerciële afspraken) en tegelijkertijd wordt er aangegeven dat er niet 'overgeorganiseerd' dient te worden door NOC*NSF. Voor de toekomst is het van belang om in te spelen op de behoefte aan maatwerk en scherpere keuzes te maken in de (programmering van) activiteiten op basis van een gezonde

verhouding tussen kosten en opbrengsten. Relaties hechten steeds meer belang aan Return on Investment en vragen om individuele benadering en aanpak. Daarbij is het van belang om, net zoals nu voor de sportbonden is gedaan, richting stakeholders ruim vooraf duidelijk doelen te formuleren m.b.t. relatiebeheer, daar de activiteiten op af te stemmen en deze structureel te monitoren (prebrief, hot debrief en debrief) met alle betrokken stakeholders (naast bonden, primair overheden en Partners in Sport/Suppliers), zodat tussentijds bijgestuurd kan worden. En zodat aan het einde van de Olympische en Paralympische cyclus en Spelen gemeten kan worden of de doelstellingen en resultaten behaald zijn. Een dergelijk proces draagt bij aan het verder professionaliseren en doorontwikkelen van de relatie met de diverse partners, aan de helderheid over wederzijdse verwachtingen en de transparantie. Hierbij blijft samenwerking tussen en coördinatie over de werkzaamheden van de verschillende units van NOC*NSF vereist.

3.2 Corporate communicatie, media en pers, Olympisch en Paralympisch

Tijdens de Olympische Spelen is er in het Holland Heineken House een mediacentrum ingericht met 40 werkstations en een permanente persconferentie setting. NOC*NSF heeft de pers/media ondersteuning geboden bij persconferenties, interviews, regelen van accreditaties en dagpassen. Daarbij was de woordvoerder vanuit NOC*NSF fulltime beschikbaar. NOC*NSF heeft media guidelines opgesteld.

Voorafgaand aan de Spelen heeft NOC*NSF persconferenties georganiseerd rondom Olympic en Paralympic Team Netherlands, in nauwe samenspraak met betreffende bonden. Doel was om pers gelegenheid te bieden uitgebreide interviews te maken, die tijdens competitie niet meer mogelijk zijn. De KNZB had zelf een persbijeenkomst georganiseerd in mei (Tenerife) en tijdens het WK in China. Bij andere bonden werd vooraf besproken hoe dit aangepakt kon worden en met de meeste bonden is wel e.e.a. voor de pers gedaan. Het KNWV heeft op eigen gelegenheid eind juni een bijeenkomst georganiseerd in Weymouth, waar op dat moment het merendeel van de ploeg al was. De meeste persconferenties hadden plaats na de Teamoverdracht en werden goed bezocht. Voorafgaand aan het vertrek naar de Paralympische Spelen werd op Papendal een persdag georganiseerd.

Oordeel	Media en pers
Sterke punten	42% heeft perscentrum/mediacafé (bijna) dagelijks gebruikt (was 52% in 2010), 11% alleen bij de huldigingen (OS) - Beschikbaarheid werkruimte/faciliteiten en assistentie voor pers in Holland Heineken House met permanente aanwezigheid NOC*NSF woordvoering is erg gewaardeerd door de media (en verbeterd t.o.v. Vancouver 2010) - De samenwerking met de mediapartners en de facilitering in het HHH van media als NOS, RTL7, Radio 538 en de schrijvende pers, bood de Partners in Sport en Suppliers ruimere mogelijkheden voor communicatie over hun sponsoractivaties dan voorheen (2010) - De persontmoetingen na afloop van de huldigingen in het Holland Heineken House met vooral de niet-geaccrediteerde pers werden door sporters en media zeer gewaardeerd

Sterke punten	• Expliciete splitsing persbegeleiding OTN/PTN en corporate woordvoering (en persbegeleiding van niet geaccrediteerde pers) positief • Goede bereikbaarheid, professionaliteit en mobiliteit van het NOC*NSF persbegeleidingsteam naar het oordeel van de media en sporters • Georganiseerde persconferenties voorafgaand aan de Spelen en onder begeleiding van- of georganiseerd door NOC*NSF i.s.m. bonden, zijn goed gewaardeerd • Afstemming met High Performance Team over prestatieverwachtingen, persaandacht (op de achtergrond) <i>'Het woord is aan sporters en coaches' was duidelijke boodschap vanaf 4 juli</i>
	<u>Algemeen publiek:</u> • Voor het eerst vanuit HHH twee live televisieprogramma's (en gelijktijdig). Met NOS tv en radio vooraf veel aandacht besteed aan de samenwerking, programmering etc. Is nagenoeg vlekkeloos verlopen. • Paralympisch: sterk groeiende aandacht vanuit de media, zeer positief ontvangen, dagelijks televisieprogramma van de NOS vanuit het HH haalde hoge kijkcijfers van rond de 750.000 met een uitschieter van 900.000. Professionele aanpak NOS zeer gewaardeerd door sporters en publiek. Paralympische berichtgeving via twitter vanuit Chef de Mission, informatief en goede beeldvorming
	<u>Zwakke/ verbeterpunten</u> • Te grote afstand Olympic Village/Parc/Venues naar Holland Heineken House. Vooral voor geaccrediteerde pers te ver weg om te bezoeken na werkzaamheden in sportaccommodaties. • Geen pers-werkruimte in Holland House tijdens PS waardoor relatie met pers bij PS afstandelijker is dan bij OS • Media guidelines vanuit NOC*NSF te strikt • Goede en professionele organisatie echter ook 'overgeorganiseerd' 'mag het iets minder' • Aantal vooraf geplande persconferenties/interviews met kopstukken (topsporters) door topsporters laat afgezegd (OS) • Laatste dag van de Spelen chaotisch en onvoldoende mogelijkheden voor pers/media (OS) • Geen voorbereidingen kunnen treffen bij RTL TV vanuit NOC*NSF. Ook niet tijdens OS duidelijkheid verkregen over programmering/planning en rol NOC*NSF in RTL-programma
	<u>Aanbevelingen</u> • Holland Heineken House inclusief perswerkplek dichterbij Olympic Village/Venues realiseren. En anders de pers dichtbij venues/dorp/HPC persfaciliteiten bieden. Ook om groeiende vraag naar gasten van steeds meer programma's en rubrieken in de toekomst te kunnen faciliteren • Voortzetten pers/media-voorzieningen tijdens Spelen, wel: meer lean and mean en voor Sochi rekening houden met te verwachten gebruik (gezien kleinere schaal Winterspelen) • Onderzoeken of er een (ISDN) verbinding kan worden gemaakt in een ruimte van evt. toekomstig HPC • Media guidelines herijken waar mogelijk (minder strikt) • Voortbouwen op belangstelling voor Paralympische Spelen en PTN en sporters, teammanagers, media contactpersonen ook 'begeleiden/opleiden' t.a.v. perscontacten en media optredens

Aanbevelingen	• Doorontwikkelen van vaste gewoonten m.b.t. perscontacten van de sporters: In laatste weken een laatste persmoment per tak van sport; voorbeschouwing ter plekke kort voor de wedstrijden per sport; contact met sportpers direct na prestatie in mixed zone; contact met niet geaccrediteerde pers direct na huldiging H(H)H in korte 1 op sessies; contact met pers op de dag na de prestatie. • Opbouwen en onderhouden van contacten en relaties met zowel sport- als niet-sportpers • Keuzes maken bij (vooral) PS ten aanzien van toenemende druk op NOC*NSF om zelf nieuws en media-items te produceren • Terugreis, per keer bekijken en regels bepalen. Met name bij lange reizen media verzoeken om ook privacy te respecteren. Duidelijk vooraf bekend maken of en wanneer gewerkt kan worden • Overwegen om op de laatste dag kort tijd in te ruimen voor pers/mediaverplichtingen en dit vastleggen in de overeenkomsten met de leden van OTN en PTN • Vanuit NOC*NSF relatie met sporter en met name teammanager vooraf goed opbouwen. Helpt enorm als er wederzijds begrip is tijdens de momenten als het echt spannend wordt. Vooraf sporten in persteam OTN duidelijk verdelen • Afstemming met RTL indien zij weer programma gaan doen. Twee programma's is absoluut haalbaar maar afspraken vooraf moeten strak en duidelijk zijn (en afspraken over kwaliteit)
---------------	---

Oordeel	Corporate communicatie
Sterke punten	• Expliciete splitsing persbegeleiding OTN/PTN en corporate woordvoering (en persbegeleiding van niet geaccrediteerde pers) positief • Communicatie vanuit NOC*NSF werd (door de sporters) als goed ervaren • Specifieke communicatie in het dorp was goed (schema's en uitslagen, krijtborden bij appartementen), duidelijk en op tijd • Intern communiceerde NOC*NSF over prestaties veelal via SMS. Waardering was bij alle betrokken teammanagers etc zeer groot • 'De hastaq GoTeamNL, die gekozen was om en het NOT en het NPT aan te duiden in social media voorzag - gezien het grote gebruik ervan - op een aantal fronten in een behoefte <u>Algemeen publiek</u> • De website van NOC*NSF bood tijdens de Spelen van London informatie over alle sporters van OTN en PTN. In totaal 689.000 unieke bezoekers • De NOC*NSF London 2012 app werd 217.000 keer gedownload; de fans zorgden samen voor ruim 27 miljoen pageviews (eigen statistieken NOC*NSF). De app werd bovengemiddeld gewaardeerd • De mediacampagne had door de inzet van de mediapartners een waarde van bijna 3 miljoen euro en een bereik van ruim 80% van alle Nederlanders • Social Media heeft geen problemen opgeleverd (in tegenstelling tot andere landen)
Zwakke/verbeterpunten	• Olympisch PowWow, onvoldoende animo voor, sporters communiceren zelf al via facebook, twitter etc, beschermde/besloten omgeving om met elkaar te communiceren wordt niet gebruikt/meerwaarde onvoldoende. <u>Algemeen publiek</u> • Tijdens OS liep er een newsticker op de website en in de App opnemen, gevoed door externe bronnen. Dat kan risicovol zijn omdat er geen sturing is op wat er gecommuniceerd wordt • De mediacampagne werd, in vergelijking met campagnes van Partners in Sport, matig herkend en gewaardeerd

- Geen newsticker op de website en in de App, gevoed door externe bronnen opnemen
- Heroverweeg de opzet van de mediacampagne, betere koppeling naar een merkstrategie en pretest uitingen om effectiviteit onder consumenten vooraf te kunnen inschatten
- Planmatige samenhang NOC*NSF social media, websites en app verbeteren, ook vanuit efficiëntie-overwegingen
- Speel in op de grotere reisafstand met Sochi en Rio door in samenwerking met sportbonden, Partners in Sport en mediapartners de waardebeleving van Olympische sportfans in Nederland te vergroten bijvoorbeeld door het faciliteren van public viewing

Conclusie

De media zijn in grote lijnen tevreden over de ondersteuning en faciliteiten die geboden zijn door NOC*NSF tijdens de Spelen. De samenwerking met en proactieve houding vanuit NOC*NSF werd positief gewaardeerd. Vanuit NOC*NSF intern is de afstemming tussen sportief en communicatie/pers goed beoordeeld. De afstand tussen de venues is voor de pers niet altijd makkelijk geweest om optimaal te werken. NOC*NSF zou bij toekomstige Spelen, waar afstand een grote rol speelt, op zoek dienen te gaan naar alternatieve locaties en faciliteiten.

Deze evaluatie heeft niet gemeten (en biedt daarom ook geen eindoordeel en conclusies) of er voldaan is aan de doelstellingen en resultaten ten aanzien van 1) media en persbeleid en 2) corporate communicatie. Vooraf (voor de Spelen) zijn er geen duidelijke doelstellingen en resultaten beschreven en ook zijn de evaluaties gefragmenteerd/los van elkaar gedaan (naar onderwerp en doelgroep) waardoor er onvoldoende in samenhang gekeken kan worden naar het totale pers/media en communicatiebeleid. Op onderdelen is er kritiek geleverd ten aanzien van de kwaliteit en/of het rendement van enkele middelen (bijvoorbeeld: App, mediacampagne, website etc). Voor de toekomst is het van belang om scherpere keuzes te maken ten aanzien van 'wat doet NOC*NSF wel en wat niet' en 'op welke wijze' ook in relatie tot zaken die elders al gedaan worden (door bijvoorbeeld commerciële aanbieders). Daarbij is het voor de toekomst aan te bevelen om vooraf duidelijk doelen te formuleren, daar de activiteiten op af stemmen en deze structureel te volgen met betrokken stakeholders zodat ook tussentijds bijgestuurd kan worden. Hierbij is planmatige samenhang van belang. Zodat aan het einde van de Olympische en Paralympische cyclus en/of alleen de Spelen gemeten kan worden of de doelstellingen en resultaten behaald zijn (afhankelijk van de keuze om dit beleid over een hele cyclus of alleen met betrekking tot de Spelen te beoordelen). Het is aan te bevelen te bekijken welke methodieken hiervoor geschikt zijn.

3.3 Holland Heineken House Olympisch – Holland House Paralympisch

Holland Heineken House, Olympische Spelen

Sinds de Olympische Spelen van 2000 in Sydney organiseert Heineken in samenwerking met NOC*NSF het Holland Heineken House (HHH). Het huis dient als ontmoetingsplek voor sporters, begeleiders, coaches, sportbonden, supporters, sponsors, media, familie van sporters, hoogwaardigheidsbekleders en bestuurders. Sinds Sydney 2000 is het HHH enorm gegroeid en internationaal is het het grootste Huis tijdens de Olympische Spelen. Er zijn in Londen ruim 100.000 bezoekers geweest.

Vanwege veiligheidsredenen moest NOC*NSF van alle bezoekers van het HHH de NAW gegevens opvragen. Om deze reden waren er voor het eerst in de geschiedenis van het HHH publiekstickets, deze tickets kostten geld.

Het HHH wordt gebruikt als locatie om (door NOC*NSF, Olympisch Vuur, Partners in Sport etc.) diverse bijeenkomsten en persconferenties te organiseren. Ander belangrijk onderdeel van het HHH-programma zijn de huldigingen die groots worden georganiseerd en opgeluisterd door diverse artiesten.

Naast deze activiteiten zijn er faciliteiten en voorzieningen voor de diverse doelgroepen. Voor de *media* is er een persruimte ingericht waardoor ook de niet door het organisatiecomité van de Spelen

geaccrediteerde pers een duidelijke plek heeft. De NOS-Radio 538 en nu in Londen voor het eerst ook RTL, hebben er een eigen studioruimte en de uitzendingen vinden vanuit deze locaties plaats. Voor sporters is er een aparte atletenruimte waar ze zonder pers of sponsors in een huiskamersetting kunnen verblijven. Op verzoek kunnen groepen tafels reserveren voor lunch en diner. ATP heeft een eigen balie in het HHH voor informatie en afhalen van tickets en vervoer. Voor bezoekers zijn er services zoals geldautomaten, communicatiefaciliteiten.

Oordeel	
Sterke punten Zwakke/verbeterpunten	• HHH bood specifieke activatiemogelijkheden: de Ambition zone voor Partners in Sport en Suppliers (zijn door velen benut), de Olympic Club voor relatiemarketing en besloten bijeenkomsten met genodigden zoals voor sportbonden en hun hoofdsponsors, de facilitering van de media, sportactivatie van sportbonden • Het faciliteren van doelgroepen als sportfans, sporters, pers/media, relaties en VIPS • Veiligheidsproblemen hebben zich niet of nauwelijks voorgedaan, de massale belangstelling kon mede door het ticketingsysteem, goed worden gemanaged. • Goede inzet oud-Olympiërs/sport coryfeeën: eren en koppeling heden – verleden <u>Algemeen publiek</u> • De bezoekers waardeerden het HHH gemiddeld met een 7,5 (2008: 7,9) (Blauw Research, 2012) • De passendheid van het HHH bij NOC*NSF is voor de gemiddelde Nederlander gegroeid van 53% in 2010 naar 59% in 2012 (Blauw Research, 2012) • Aantrekkelijke/mooie locatie met uitstraling • Veel beleving: sportzone georganiseerd door sportbonden (atletiekunie, wielrenunie, scherm- en tafeltennisbond)/samen kijken/publiekstribune/huldigingen) hoog gewaardeerd • Functie om te netwerken • Huldigingen in het HHH zijn bijzonder en voor sporters fantastisch en uniek om mee te maken
	• Prijzen voor consumpties/diners te hoog (met name ook expliciet door de sporters aangegeven) • Rolverdeling NOC*NSF – Heineken onduidelijk voor Partners in Sport/Suppliers • Overvraag VIP-tickets en (daardoor) hoge no-show in Olympic Club <u>Algemeen publiek</u> • Sport staat steeds minder centraal en het HHH streeft het oorspronkelijke doel voorbij: ‘de centrale ontmoetingsplek voor sporters, familie, bedrijfsrelaties en sportbestuurders’ • De Net Promoter Score van de bezoekers van het HHH daalde van 50 (2010) naar 32 in 2012 (Blauw Research, 2012) • Reisafstand werd door alle stakeholders als veel te groot beoordeeld (sporters gingen sporadisch en hadden hierdoor onvoldoende ontmoetingsmogelijkheid met ouders en vrienden, wordt door sporters wel belangrijk gevonden) • Betaalde publieksticketing voor het HHH: veel administratief werk, lastig vroegtijdig hospitality en relatiemomenten te plannen, weinig flexibiliteit voor last-minute gasten, geen refund mogelijkheid • Het aantal bezoekers van het HHH dat NOC*NSF als mede-initiator ziet van het HHH, daalde van 79% in 2010, naar 54% in 2012 (Bron: Blauw Research, 2012)

Aanbevelingen	• Reisafstand beperken tussen HHH – venues/Olympic parc – bondenhotel – dorp – hotelaccommodaties – media dorp. Zoek in Rio voor het HHH naar een locatie dichtbij de sportvenues en het bondenhotel • Betaalde ticketing alleen inzetten indien geëist door de lokale autoriteiten • Sportzone georganiseerd door sportbonden uitbouwen voor het publiek, en tijdig integreren in HHH-concept, mits betaalbaar voor sportbonden • Maak samen met Heineken bij de voorbereiding van Rio 2016 gebruik van de inzichten uit het bezoekers- en consumentenonderzoek, om de trend van dalende waarderingscijfers om te buigen • Houd vanwege de compliance regelgeving rekening met lagere aantallen gasten die bij volgende OS op uitnodiging van bedrijven en overheden het HHH en de Olympic Club bezoeken
---------------	---

Holland House, Paralympische Spelen

Voor de Paralympische Zomerspelen is er het Holland House (HH). Evenals het HHH dient het HH als de ontmoetingsplek voor sporters, begeleiders, coaches, sportbonden, supporters, sponsors, media, familie van sporters, hoogwaardigheidsbekleders en bestuurders. De HH locatie was tijdens de OS het High Performance Centre en deze faciliteit is omgebouwd tot HH voor de Paralympische Spelen. Vanuit het HH vonden de NOS-uitzendingen plaats.

Oordeel	
Sterke punten	• Uniek in de wereld, PS huis voor fans en VIPS • Mooie locatie • Efficiënt/slim gebruik gemaakt van bestaande faciliteit (High Performance Centre OS) • Gunstige ligging dichtbij dorp en venues/Olympic Parc • De dagelijkse uitzendingen van de NOS vanuit HH • Huldigen • PinS reis met bezoek aan HH
Zwakke/Verbeterpunten	• Communicatie en bekendheid Holland House • Te vroeg in de avond dicht (overigens op last van de lokale autoriteiten) • Huldigen duurden (te) lang en vervolgprogramma ontbrak • Gemiste kans dat Heineken (of – een van de – Partners in Sport) niet ook het Holland House faciliteert
Aanbevelingen	• Betere communicatie en bekendheid Holland House • Betere programmering huldigen en tv programma • Verkennen of Heineken of Partners in Sport sponsoring doorgetrokken kan worden naar HH

Conclusie

Het Holland Heineken House is een begrip en wordt door bezoekers hoog gewaardeerd vanwege onder andere de uitstraling, beleving, netwerkfunctie, huldigen, mogelijkheden voor activatie. Echter er is wel sprake van licht dalende waarderingscijfers door het publiek.

Vanuit alle doelgroepen werd de locatie, ver buiten de Olympische venues, dorp, hotels etc als zeer nadelig ervaren. Om aan de doelstellingen te kunnen voldoen is dit voor de toekomst een belangrijk aandachtspunt. Daarnaast is er met de enorme groei die het HHH door heeft gemaakt een gevaar dat aan de oorspronkelijke doelstellingen voorbij wordt gegaan. Het is van belang te borgen dat bij volgende Spelen voldoende ruimte is voor 'het centraal stellen van de sport', ontmoetingen met sporters, goede balans tussen commerciële en andere doeleinden (prijzen activatie, invulling Olympic Club) etc. Het Holland House tijdens de Paralympische Spelen wordt positief beoordeeld en daarbij is vooral ten aanzien van de programmering een aantal verbeteringen gewenst. De ligging in het hart van de PS-locaties werd als zeer positief ervaren.

4 Conclusies en aanbevelingen



4.1 Algemeen

- De Olympische Spelen van London 2012 zijn voor Nederland succesvol verlopen, zowel wat betreft de geleverde prestaties als de gegenereerde commerciële en maatschappelijke waarde.
- Dit succes is het gevolg van een steeds verdere professionalisering en kwaliteitsverhoging van de voorbereiding op de Spelen.
- NOC*NSF toont zich in dit opzicht een lerende organisatie: bij iedere Olympische cyclus wordt voortgebouwd op de lessen uit eerdere Spelen, waardoor het algemene niveau steeds hoger komt te liggen en steeds meer verbeteringen op specifieke onderdelen van het beleid liggen die doelgericht kunnen worden aangepakt.

4.2 Prestatieverhoging

Prestatieanalyse

Zowel Olympic Team Netherlands als Paralympic Team Netherlands heeft de prestatiedoelstelling gehaald.

- Het aantal medailles tijdens de Olympische Spelen nam toe van 16 in Beijing naar 20 in Londen, terwijl ook het aantal disciplines waarin medailles werden behaald toenam van 8 naar 11. Het aantal medailles lag boven de doelstelling, maar onder de verwachting die de coaches honderd dagen voorafgaand aan de Spelen uitspraken. Tijdens de Paralympische Spelen behaalde Nederland 39 medailles in 8 verschillende sporten. Dit overtrof niet alleen de 22 medailles die in 7 sporten te Beijing werden behaald, maar ook de verwachtingen van de coaches voorafgaand aan de Spelen te Londen.
- Op de medaillespiegel van de Olympische Spelen eindigde Nederland op een 13e plaats. Daarmee werd de ambitie om tot de top 10 van de wereld te gaan behoren (nog) niet verwezenlijkt. Kansen daartoe zijn evenwel onverminderd aanwezig. In vergelijking met eerdere Spelen eindigden meer sporters bij de top 8. Ook is in Nederland sprake van een hoog rendement ten gevolge van scherpe selectiecriteria: één op de zes sporters die op de Olympische Spelen te Londen uitkwam, behaalde een medaille; vier op de tien bereikten een top 8-positie. De prestaties tijdens de Paralympische Spelen waren dusdanig goed dat Nederland voor het eerst sinds 1996 weer tot de tien beste landen ter wereld is gaan behoren. Zes op de tien sporters die op de Paralympische Spelen uitkwam, eindigde bij de top 6. Voor het eerst sinds 1976 is voorts het marktaandeel van PTN op de Paralympische Spelen hoger dan vier jaar eerder. Het is nu min of meer gelijk aan het marktaandeel dat OTN op de Olympische Spelen behaalt.
- Zwemmen, hippische sport, zeilen en hockey droegen het meest bij aan de medailleoogst van de Olympische Spelen. Investerings in de hippische sport leverden het hoogste rendement per medaille op. Rekening houdend met het aantal starts per sport, waren de investeringen in turnen heren en hockey dames en heren het meest efficiënt. Tijdens de Paralympische Spelen werden de meeste medailles gewonnen in zwemmen, wielrennen, atletiek en rolstoeltennis, terwijl het rolstoelbasketbal gezien het beperkte aantal starts (1) een hoog rendement behaalde.
- De Olympische sporters die deel uitmaken van een CTO of NTC waren succesvoller dan andere sporters. Het aantal keren dat sporters eerder deelnamen aan Spelen had geen effect op het winnen van een medaille.

Prestatievoorbereiding

- In de voorbereiding naar London 2012 is ernaar gestreefd om voor zowel OTN als PTN het beste prestatieklimaat ooit (in Nederland) neer te zetten. Afgaande op de evaluatie kan worden gesteld dat dit inderdaad is gelukt.

- Er is grote tevredenheid over de geboden expertise, trainingsfaciliteiten en de leefsituatie van de topsporters. De sturing op voltijdse trainingsprogramma's heeft in OTN en zeker in PTN in belangrijke mate bijgedragen aan het bereikte niveau. Wel vraagt deze ontwikkeling om specifieke ondersteuning in het licht van de latere maatschappelijke carrière van topsporters.
- Het generieke beeld van de prestatieverbetering is positief; de verbeterpunten vragen om persoons- of programmagerichte oplossingen. Sommige hiervan vragen om een lange-termijnbeleid, zoals het bevorderen van sportparticipatie en talentontwikkeling in de Paralympische sport, onder meer door het aanstellen van gespecialiseerde talentcoaches. Andere bieden kansen op quick wins, zoals een effectievere toepassing van technologische innovaties en een scherper toezicht op het volgen van fysieke trainingsprogramma's door sporters. Verdere prestatieverhoging vraagt niet alleen om meer maar ook om slimmer en gericht investeren.
- Het beleid ten aanzien van normen en limieten en ten aanzien van de overeenkomsten met sporters, begeleiders en sportbonden is positief geëvalueerd en kan worden gecontinueerd. In een aantal sporten kan verdere verbetering van de normen en limieten worden gerealiseerd door nog kritischer te kijken naar de internationale eisen, de eigen sporttechnische programmering en planning en het interne selectiebeleid. Ook is in sommige sporttakken betere en eerdere communicatie over de gestelde normen en limieten en de inhoud van de overeenkomsten nodig.
- In veel topsportprogramma's wordt de sporttechnische begeleiding door coaches en trainers beoordeeld als van topkwaliteit. Er zijn echter ook topsportprogramma's waarin de kwaliteit van de sporttechnische begeleiding als onvoldoende of beperkt wordt beoordeeld. Om de kwaliteit te borgen en waar nodig te verhogen dient de ontwikkeling van coaches verder te worden ondersteund en gevolgd, met meer gerichte intervisie en coaching.
- In de specialistische begeleiding van topsportprogramma's heeft Nederland in de afgelopen jaren grote stappen voorwaarts gezet. Er zijn diverse experts aangesteld en aangetrokken op (para)medisch gebied, voeding, fysieke training, mentale training, technologie en wetenschappelijke innovatie. Over de hele linie wordt deze begeleiding positief gewaardeerd, al kan de onderlinge afstemming worden verbeterd. Paralympische topsportprogramma's kunnen op meer en uitgebreidere specialistische begeleiding rekenen, maar deze ondersteuning is nog relatief beperkt.
 - De sportmedische begeleiding wordt over het algemeen goed beoordeeld. Verdere winst valt te behalen door aanscherping op detailniveau en – bij een aantal bonden – door vergroting van de beschikbaarheid en kwaliteit van de (para)medische staf.
 - De fysieke training is een vast onderdeel geworden van steeds meer topsportprogramma's, al lopen sommige sporten hierin achter en staat het belang van Strength & Conditioning nog niet op het netvlies van alle topsporters en hun coaches. Met een vergroting van de functionele inzet van de fysieke training en meer supervisie en effectmeting kan de Nederlandse topsport op een nog hoger niveau komen.
 - Op voedingsgebied geldt hetzelfde. Er is meer kennisopbouw en kennistoepassing dan voorheen, maar er moet nog veel scepsis worden overwonnen.
 - De sportpsychologische begeleiding verbreedt zich. Er wordt meer gebruik gemaakt van mentale begeleiding door topsporters, maar de waardering verschilt per programma. De mentale begeleiding is uitgebreid met specialistische begeleiding van teamprocessen en coachontwikkeling, die op veel waardering kan rekenen. Een nieuw terrein dat aandacht behoeft is psychopathologische hulpverlening voor topsporters.
 - De wetenschappelijke ondersteuning vindt veelal achter de schermen plaats. Banden met universiteiten en bedrijfsleven zijn aangehaald. Dit heeft geleid tot diverse nieuwe producten en diensten en een nauwere samenwerking met (embedded) wetenschappers. Vraaggestuurde innovaties komen echter nog moeizaam op gang.
 - Technologische ondersteuning (in het bijzonder bij video-analyses) wordt breed gewaardeerd. De inbedding bij/door de sportbonden zelf blijft soms achterwege, waardoor de technologische apparatuur alleen wordt gebruikt als de NOC*NSF experts aanwezig zijn.
- De sportbonden hebben aan daadkracht gewonnen, al vragen capaciteitsgebrek, trage besluitvorming, gebrek aan leiderschap en gemis aan inspraak en vertrouwenspersonen in het

topsportbeleid om verdere verbetering. Ondanks deze knelpunten kan op grond van deze evaluatie worden geconcludeerd dat sportbonden in hun topsportbeleid meer focussen op kwaliteit met minder concessies en compromissen. Het topsportbeleid wordt meer overgelaten aan professionals. De ondersteuning door prestatie managers vanuit NOC*NSF als klankbord, adviseur en probleemoplosser wordt over het algemeen hoog gewaardeerd.

- De Paralympische sport krijgt van sportbonden en NOC*NSF de steun en aandacht die het verdient. Een verdere samenwerking tussen de Olympische en Paralympische programma's kan in verschillende takken van sport meerwaarde genereren.

Kwaliteit uitzendingen

- Over het algemeen is de kwaliteit van de uitzendingen naar de Olympische en Paralympische Spelen, en de voorbereiding hierop, door de sportbonden, coaches en sporters als zeer goed beoordeeld. Ook vanuit NOC*NSF wordt positief teruggeblikt op de samenwerking met de sportbonden en hun rol en betrokkenheid tijdens de Spelen. Er wordt veel belang gehecht aan een goede voorbereiding en kennisuitwisseling. Tegelijkertijd wordt gewaarschuwd dat de organisatie nog aan effectiviteit en efficiency kan winnen en dat er niet moet worden 'overgeorganiseerd'.
- Het High Performance Centre was een nieuwe faciliteit die voor de topsporters en begeleiding een duidelijke meerwaarde had. Van groot belang is dat zorgvuldig geselecteerde, niet-geaccrediteerde staf in dit HPC kan werken met hun sporters. Hiervan kan nog meer gebruik worden gemaakt door een betere communicatie.

4.3 Waardeverhoging

- De Nederlandse georganiseerde sport wilde tijdens de Spelen goede prestaties neerzetten, maar de Spelen ook benutten om meer waardering te krijgen voor de sport onder het brede publiek en bij overheid en bedrijfsleven. Dit moest leiden tot meer waardering en draagvlak voor het top-10 beleid en een blijvende en groeiende financiële ondersteuning voor de sport in het algemeen. Deze evaluatie kan niet beoordelen of deze (langere termijn) doelstelling is behaald. Wel zijn verschillende deeleffecten te onderscheiden.
- Per saldo bleef de merkbekendheid van NOC*NSF op peil, terwijl haar merkkracht toenam. De mediacampagne had een waarde van bijna 3 miljoen euro en bereikte 80% van de Nederlanders. De mediacampagne van NOC*NSF werd in vergelijking met campagnes van Partners in Sport matig herkend en gewaardeerd.
- Verschillende programma's die voor specifieke groepen stakeholders werden georganiseerd, konden op een positieve beoordeling rekenen. Dit geldt zowel voor directies en besturen van sportbonden, Koninklijk Huis, regeringsleden en topambtenaren als voor Partners in Sport en Suppliers van NOC*NSF. De inhoudelijke programma's werden goed beoordeeld. De inzet van oud-topsporters werd door velen als zeer positief ervaren.
- De media toonden zich in grote lijnen tevreden over de geboden ondersteuning en faciliteiten tijdens de OS en de PS. De afstand van het Holland Heineken House tot de venues was een duidelijk minpunt. De media-aandacht tijdens de PS is ten opzichte van Beijing enorm toegenomen en het dagelijkse televisieprogramma van de NOS tijdens de PS haalde hoge kijkcijfers.
- Het Holland Heineken House is uitgegroeid tot een begrip dat door bezoekers hoog wordt gewaardeerd vanwege de uitstralingen, ontmoetingsplek, huldigen en feesten, maar de waarderingscijfers dalen. Alle doelgroepen ervoeren de locatie van het HHH als zeer nadelig. Daarnaast wordt er met name vanuit de sport gewaarschuwd dat het HHH zich steeds meer ontwikkelt tot feesttent en daarmee aan de oorspronkelijke bedoelingen voorbij gaat. Geborgd dient te worden dat de sport centraal blijft staan. Het Holland House tijdens de PS voorziet in een duidelijke behoefte. Alle evenementen (Teamoverdracht, Huldiging, Golden Clinic) oogstten veel waardering.
- De doelstellingen en beoogde resultaten ten aanzien van Partners in Sport, overheden, algemeen publiek en media dienen nog scherper vooraf te worden geformuleerd om een goede evaluatie van

de geïnvesteerde middelen en georganiseerde activiteiten ten aanzien van de waardeverhoging mogelijk te maken. Daarbij is ook meer maatwerk ten aanzien van de stakeholders gewenst, in het bijzonder richting de Partners in Sport in verband met een groeiende behoefte aan Return on Investment.

4.4 Slotbeschouwing

- De doelstellingen en ambities die NOC*NSF heeft met de Nederlandse voorbereiding op en deelname aan de OS en PS zijn in deze evaluatie teruggebracht tot twee overkoepelende kernwaarden: prestatieverhoging en waardeverhoging.
- De doelstelling om tot prestatieverhoging te komen is ruimschoots gerealiseerd. Er zijn meer medailles behaald dan in Beijing; in de PS zelfs veel meer. De PS heeft daarmee aan de ambitie beantwoord om tot de top 10 van de wereld te gaan behoren. Voor de OS is die ambitie nu nog een stap te ver gebleken. Om deze prestatie te realiseren is veel geïnvesteerd in begeleiding, optimale leef- en trainingsomstandigheden en een hoge kwaliteit van de uitzendingen. Geconcludeerd is dat deze investeringen positieve effecten hebben gehad en dat het rendement in veel topsportprogramma's hoog is geweest, maar ook dat een aantal topsportprogramma's hierbij zijn achter gebleven.
- Of met de aanwezigheid in Londen en de daar geleverde prestaties een duidelijke waardeverhoging is gerealiseerd, is minder goed te beoordelen. Vast staat dat er veel waardering is voor de georganiseerde programma's, activiteiten en faciliteiten. Ook kan lering worden getrokken uit de veelal opbouwende kritische opmerkingen die de stakeholders over dit beleid hebben gemaakt. Om conclusies te trekken over de effectiviteit en efficiëntie hiervan dienen de doelstellingen en resultaten ten aanzien van een aantal stakeholders voortaan scherper en specifiek te worden geformuleerd.
- Het ontwikkelde evaluatiemodel, waarbij alle belangrijke doelgroepen zijn betrokken en waarbij een aantal doelgroepen nu op drie momenten input heeft geleverd (voor, tijdens en na de Spelen), heeft veel waardevolle informatie opgeleverd op basis waarvan tussentijdse en toekomstige keuzes kunnen worden gemaakt. Ook de huidige werkwijze, met een NOC*NSF projectleider en een interne werkgroep, waarbij twee onafhankelijke buitenstaanders de eindrapportage hebben opgesteld heeft goed gefunctioneerd.

Per saldo kan worden geconcludeerd dat de Spelen van London 2012 voor het hele Nederlandse team zeer succesvol zijn geweest. Miljoenen Nederlanders hebben ervan kunnen genieten. De successen zijn geleverd door gemotiveerde topsporters en topcoaches die hiervoor jaren keihard en doelgericht hebben getraind. Het succes van hun uitzending is tevens te danken aan de vele werkzaamheden die op de achtergrond in de achterliggende jaren zijn verricht door talloze professionals en vrijwilligers.

Colofon

Evaluatie London 2012

Uitgave van

NOC*NSF

Postbus 302

6800 AH Arnhem

www.nocnsf.nl <<http://www.nocnsf.nl>

info@nocnsf.nl <<mailto:info@nocnsf.nl>>

Projectleiding en uitvoering, BMC en Universiteit Utrecht

Monique Maks BMC Amersfoort en Maarten van Bottenburg Universiteit Utrecht

Projectleiding NOC*NSF

Els van Kernebeek

Projectteam en andere betrokkenen

Veel mensen van buiten en van binnen NOC*NSF hebben een bijdrage geleverd. Dank daarvoor! Het interne projectteam bestond uit Henriette Kievit, Ester Helthuis, Geert Slot, Gerben van Hardeveld, Erik-Jan Koers en Rita van Driel. Daarnaast waren Ilse van Mierle-Reimes en Laurens den Ouden betrokken. De samenvatting is gemaakt door Hans Nieuwenburg.

Fotografie

ANP Foto

NOC*NSF/Robert Aarts

NOC*NSF publicatienummer

746

Copyright Januari 2013

2013 Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van NOC*NSF.