

**EVALUATIE
OLYMPISCHE EN PARALYMPISCHE
ZOMERSPELEN
RIO DE JANEIRO 2016**

April 2017



Nederlands
Olympisch Comité
Nederlandse
Sport Federatie



Met genoegen bied ik hierbij het evaluatierapport aan van de uitzending van TeamNL naar de Olympische en Paralympische Spelen van Rio 2016.

Laat ik beginnen iedereen te danken die aan dit rapport zijn of haar bijdrage heeft geleverd. Het is voor ons van groot belang dat betrokkenen van binnen en buiten NOC*NSF zich de moeite hebben getroost om ons te laten weten wat men er van gevonden heeft.

De Olympische en Paralympische Spelen zijn tweejaarlijks terugkerende hoogtepunten in de sportwereld. Zij laten bij uitstek zien waar Nederland in de internationale sportwereld staat. Het is mooi dat we met een elfde positie op de Olympische en de zevende plek op de Paralympische medaillieranglijsten van Rio, weer een stap dichterbij onze Top 10 ambitie zijn gekomen. Het is nu zaak de volgende stap te zetten. Namens NOC*NSF nodig ik u van harte uit om die met ons samen te realiseren.

Hoe meer mensen sporten en genieten van sport, hoe beter dat voor Nederland is. De Olympische en Paralympische Spelen trekken veel aandacht. Zij vormen daarmee een belangrijke stimulans voor actieve betrokkenheid van het brede publiek, de politiek, media, sponsors en andere maatschappelijke partners bij de positieve bijdrage van sport aan de samenleving.

In dit evaluatierapport leest u dat de prestaties van TeamNL, zowel Olympisch als Paralympisch, door het Nederlandse publiek zeer goed zijn gewaardeerd. 'TeamNL' staat nu duidelijk op de kaart. In vergelijking met vóór Rio is de bekendheid fors toegenomen. Dat geldt ook voor de fan-beleving dankzij een effectieve combinatie van het TeamNL-platform, de TeamNL-app, het TeamNL-Twitter-account en de TeamNL-website. De in Rio tot stand gebrachte verbinding tussen sportieve prestaties en de bijbehorende maatschappelijke impact liggen rechtstreeks in het verlengde van onze visie 'We winnen veel met sport'.

De omstandigheden in Rio waren bijzonder. Dat gold zeker voor de plaatselijke omstandigheden voorafgaand aan de Spelen. Rio 2016 heeft zich aldus ontpopt tot een stresstest voor IOC en IPC, voor het lokale organisatiecomité en voor de deelnemende NOC's. Voor NOC*NSF bleek de uitzending naar Rio 2016 een uitgelezen kans om, net als na eerdere Spelen, grondig te kijken naar onze eigen operatie. Dit evaluatierapport bevat op dit gebied belangrijke aanbevelingen die wij ter harte zullen nemen bij de doorontwikkeling van onze organisatie.

Ten slotte wil ik iedereen binnen en buiten NOC*NSF graag hartelijk danken voor de prettige samenwerking bij de voorbereiding en uitvoering van de Olympische en Paralympische TeamNL uitzending naar Rio 2016.

Gerard Dielessen
Algemeen Directeur NOC*NSF

Inhoudsopgave

	<i>pagina</i>
1 Inleiding	5
1.1 Evaluatie-opzet	5
1.2 Vraag- en doelstelling	6
2 Algemeen beeld Rio 2016	7
2.1 19 en 62 medailles en complexe omstandigheden	7
2.2 Lokale omstandigheden	7
2.3 Calamiteiten Olympic TeamNL	8
2.4 Algemene reflectie op doelstellingen	9
3 Pijler Sporttechnisch – Prestatiebevordering	11
3.1 Feiten en cijfers TeamNL	11
3.2 Resultaten TeamNL	12
3.3 Prestatieanalyse	13
3.4 Feiten en cijfers Paralympic TeamNL	14
3.5 Resultaten Paralympic TeamNL	15
3.6 Randvoorwaardelijke zaken	15
3.6.1 Formele voorwaarden deelname OS/PS	16
3.6.2 Directe voorbereiding op Rio	16
3.6.3 Verblijf in Rio en terugkomst	17
3.6.4 Rol management NOC*NSF	18
3.6.5 TeamNL	19
3.6.6 Communicatie vanuit NOC*NSF en bonden	19
4 Pijler Organisatorisch – Kwaliteitsverbetering	20
4.1 Samenwerking met sportbonden	20
4.2 Samenwerking met overheid, Koninklijk Huis en ambassade/consulaat	21
4.3 Interne organisatie en samenwerking rondom TeamNL	21
4.4 Interne organisatie en samenwerking rondom RelatiesNL	23
4.5 Conclusies	24
5 Pijler Commercieel – Waardeverhoging	26
5.1 Algemeen publiek (sportfans)	26
5.2 Bedrijfspartners	27
5.3 Conclusies	27
6 Afsluiting	28
6.1 Doelstelling OS/PS 2016	28
6.2 Effectiviteit en efficiency van de organisatie	28
6.3 Aanbevelingen	29

Bijlagen

A – Overzicht evaluatiebronnen

B – Prestatieanalyse Olympische Spelen

1. Inleiding

De 28^e Olympische (5 t/m 21 augustus 2016) en 15^e Paralympische (7 t/m 18 september 2016) Zomerspelen werden gehouden in Rio de Janeiro (Brazilië). Nooit eerder werden de Spelen gehouden in Zuid-Amerika.

De Olympische en Paralympische Spelen (OS en PS) zijn tweejaarlijkse hoogtepunten in de sportwereld. Het is het grootste en belangrijkste sportevenement ter wereld en laat bij uitstek zien waar Nederland staat in de internationale sportwereld. Ook trekken de Spelen dusdanig veel aandacht dat zij in sterke mate bijdragen aan de vergroting van de betrokkenheid bij sport door publiek, politiek, media, sponsors en andere maatschappelijke partners. Het is juist daarom dat NOC*NSF met haar Olympische operatie ('Olympic Operations'¹) niet alleen grote topsportprestaties nastreeft, maar (daarmee) ook commerciële en communicatieve doelstellingen wil realiseren. De verbinding tussen de sportieve prestaties en de impact die deze prestaties hebben, passen bij de positionering 'We winnen veel met sport'.

In dit document worden de verschillende pijlers en onderdelen binnen Olympic Operations geëvalueerd. Hieraan ligt een breed scala van analyses, gespreksverslagen en deelevaluaties ten grondslag. Deze activiteiten zijn al gestart in de maanden voor de Spelen (pre-brief), met een doorlooptijd tot en met januari 2017 (hot debrief en strategische debrief).

Deze keer is er voor gekozen om geen onderscheid te maken tussen het interne evaluatierapport en de externe (samengevatte) publieksversie. Daarmee wordt het rapport compacter dan eerdere interne rapportages. Tegelijkertijd betreft het een verbreding ten opzichte van eerdere publieksversies.

Er is derhalve sprake van één evaluatierapport.

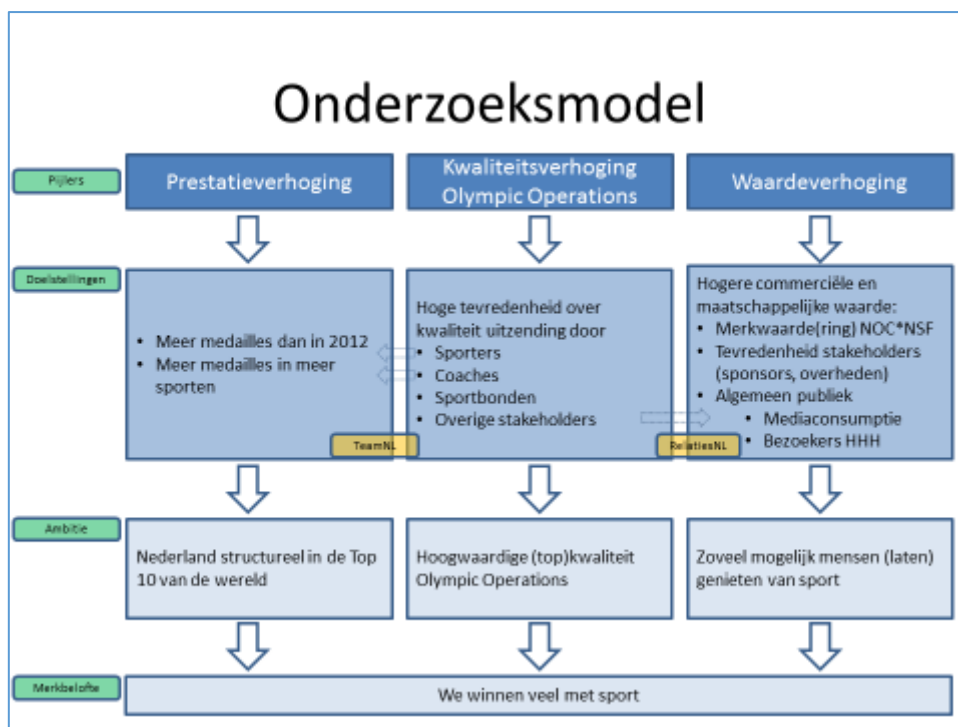
1.1 Evaluatie-opzet

Olympic Operations van NOC*NSF bestaat uit 3 aan elkaar verbonden pijlers:

- Sporttechnisch (prestatieverhoging)
- Organisatorisch (kwaliteitsverhoging)
- Commercieel (waarde-verhoging)

Het sporttechnische deel wordt in samenhang met het (relevante) deel van de organisatorische pijler ook als 'TeamNL' betiteld. De commerciële pijler, in dezelfde samenhang met de organisatorische pijler, staat (intern) ook bekend als het programma 'RelatiesNL'.

¹ Betreft zowel OS als PS



Binnen elke pijler heeft NOC*NSF ambities, doelstellingen en uitvoeringsactiviteiten geformuleerd. Deze onderdelen vormen de basis en het hart van deze evaluatie(rapportage).

1.2 Vraag- en doelstelling

De leidende vragen van de evaluatie zijn:

- Zijn de door NOC*NSF geformuleerde doelstellingen t.b.v. de OS en PS Rio 2016 gerealiseerd?
- Is de uitvoering van Olympic Operations effectief en efficiënt gebeurd?
- Welke conclusies en aanbevelingen t.b.v. 2018/2020 kunnen worden geformuleerd?

Doel van deze evaluatie is tweeledig:

- Extern: het afleggen van (bestuurlijke) verantwoording voor de investeringen en activiteiten via en door NOC*NSF
- Intern: het optimaliseren en verbeteren van de uitvoering van toekomstige activiteiten via en door NOC*NSF m.b.t.:
 - de topsportprogramma's van bonden,
 - de rol van NOC*NSF in relatie tot topsportprogramma's bonden, en
 - de uitvoering van (programma) Olympic Operations

De volgende uitgangspunten en kaders zijn voorafgaand aan de evaluatie geformuleerd:

- De doelstellingen en activiteiten van NOC*NSF staan centraal.
- De evaluatie en het evaluatierapport dienen compact te zijn.
- De evaluatieopzet moet een goede vergelijking met het verleden mogelijk maken en continuïteit bieden voor toekomstige evaluaties.
- Het betreft primair de evaluatie van en door NOC*NSF, maar waar nodig dient onafhankelijkheid geborgd te worden.

Het spreekt (voor NOC*NSF) inmiddels voor zich dat niet alleen de activiteiten op en tijdens de OS/PS worden geëvalueerd, maar de gehele 4-jarige cyclus voorafgaand aan de OS/PS.

2. Algemeen beeld Rio 2016

2.1 19 en 62 medailles en complexe omstandigheden

Olympic en Paralympic TeamNL behaalde in Rio 19 respectievelijk 62 medailles tijdens de Olympische en Paralympische Spelen. Hoewel het aantal Olympische medailles één lager was dan in Londen 2012, werd met een 11^e plaats een hogere klassering op in de medaillering behaald. Dit laatste zowel in de ordening goud-zilver-brons als op basis van het totaal aantal medailles.

De medailleoogst op de Paralympische Spelen was met 62 fors en boven verwachting. De positie in de top-10 werd verbeterd met een 7^e plaats op de medaille rangschikking. Mede door de goede Nederlandse prestaties steeg de belangstelling en waardering voor het evenement in Nederland.

De omstandigheden in Rio waren bijzonder complex. Dat gold in bijzonder voor de plaatselijke omstandigheden voorafgaand aan de Spelen. Daarnaast was er sprake van enkele opvallende incidenten binnen (Olympic) TeamNL. De incidenten zelf en de hierover ontstane ophef en impact, met name in de publieke opinie in Nederland, legden een grote druk op de projectorganisatie van NOC*NSF onder leiding van de Chef de Mission. In algemene zin kan gesteld worden dat het managen van de Olympische ploeg uitdagender wordt. Dit ligt niet alleen aan de steeds wisselende lokale omstandigheden. De Olympische ploeg wordt steeds groter en is in toenemende mate een afspiegeling van de samenleving (veeleisender, mondiger). Daarnaast heeft de impact van social media ten opzichte van Londen en eerder een enorme vlucht genomen. Letterlijk iedereen kan op eenvoudige wijze een oordeel vellen over alle gebeurtenissen. Met name rond een aantal opmerkelijke gebeurtenissen tijdens deze Spelen, heeft dit invloed gehad op de begeleidingsstaf van NOC*NSF in Rio (en erna).

2.2 Lokale omstandigheden

Het Internationaal Olympisch Comité betitelde de Spelen in Rio na afloop als *'the most perfect imperfect Games'*. De Spelen in Rio waren volwaardige Spelen, maar de organisatorische uitvoering kende veel tekortkomingen. Ten tijde van de toewijzing in 2009 was Brazilië een land met een grote economische groei. Brazilië werd in de jaren daarna echter hard geraakt door de wereldwijde economische crisis, waardoor financiële beperkingen er toe leidden dat in het oorspronkelijke 'plan' grote concessies gedaan moesten worden. Zoals al tijdens het WK Voetbal 2014 bleek, waren veel venues pas in een heel laat stadium gereed (en soms ook eigenlijk nog niet) en was vooral de infrastructuur rond de venues ondermaats.

Zoals inmiddels gebruikelijk in de aanloop naar de Spelen, ontstond er ook m.b.t. Rio/Brazilië publiciteit rondom veiligheid, lokale leefomstandigheden en gezondheidsrisico's.

Zikavirus

Veruit de meeste aandacht ging uit naar de (mogelijke) risico's van het zikavirus, met name voor zwangere vrouwen. NOC*NSF heeft inzake 'zika' de advieslijn van het RIVM gevolgd en hierover ook doorlopend sporters en begeleiders geïnformeerd. Met uitzondering van zwangere vrouwen, is het risico als zeer laag ingeschat. Er is geen enkele Nederlandse sporter die om reden van het zika-risico niet is afgereisd naar Rio. Slechts in het geval van enkele zwangere vrouwen in de begeleidingsstaf is gekozen om af te zien van afvaardiging naar Rio.

Veiligheid

Ten behoeve van de veiligheid in Rio is voorafgaand nauw samengewerkt met de ambassade, Rijksoverheid/AIVD en politie. Sporters, begeleiders, maar ook fans (o.a. via een pop-up-ambassade in het Holland Heineken Huis) zijn gericht geïnformeerd en geïnstrueerd over de veiligheidssituatie, met name in de niet-Olympische zones. Voor zover dit kan worden overzien, hebben zich in Rio geen opvallende veiligheidssituaties voorgedaan.

Olympisch Dorp

Voor de Olympische ploeg bleken de leefomstandigheden in het Olympisch dorp het grootste knelpunt. Op het moment van kwartiermaken, zo'n 3 tot 4 weken voor de start van de Spelen, werd geconstateerd dat de huisvesting van TeamNL niet gereed was en niet voldeed aan de (brand)veiligheidseisen. Concreet: de bouw was niet voltooid, bouwafval was niet geruimd, nutsvoorzieningen functioneerden beperkt, er waren diverse lekkages en er was een groot brandgevaar door losliggende elektriciteitsleidingen.

In de periode tot de aankomst van de eerste sporters en begeleiders van TeamNL is onder leiding van de Chef de Mission (CdM) het team van kwartiermakers versterkt (vanuit Nederland en gebruik makend van het opgebouwde netwerk ter plaatse) en is volledig gefocust op het leefbaar maken van het onderkomen van TeamNL in het Olympisch dorp. In deze ogenschijnlijk onhaalbare opdracht is men toch geslaagd. Hoewel ook tijdens het verblijf sprake bleef van mankementen (o.a. nutsvoorzieningen), is er een leefbaar en voldoende veilig onderkomen gerealiseerd. Dit wordt bevestigd door het onderzoek onder sporters en coaches en de zichtbare inspanningen die daarvoor zijn gepleegd, worden ook hoog gewaardeerd.

In algemene zin kan gesteld worden dat veel tekortkomingen van het organisatiecomité, die tijdens de Olympische Spelen zijn geconstateerd, voor een groot deel waren opgelost tijdens de Paralympische Spelen. In dit opzicht zijn de PS ontspannender verlopen dan de OS.

2.3 Bijzondere gebeurtenissen Olympic TeamNL

In aanloop naar en tijdens de Spelen zijn er binnen een operatie rond 242 sporters en een vergelijkbaar aantal begeleiders altijd onverwachte gebeurtenissen, incidenten en calamiteiten mogelijk. In Rio sprongen er drie uit, vanwege de impact die dit had in de media en in de nationale publieke opinie. Het betrof achtereenvolgens de ernstige val van wielrenster Annemiek van Vleuten (in leidende positie), het verwijderen van turner Yuri van Gelder uit TeamNL en de verplichte terugvlucht voor een deel van TeamNL tijdens de OS.

Val Van Vleuten

Al op de 2^e dag van de Spelen was er sprake van een calamiteit binnen TeamNL. Het betrof een sportongeval, waarbij achteraf geconstateerd kan worden dat TeamNL hier goed op was voorbereid, adequaat heeft gehandeld en de situatie professioneel heeft begeleid. Dit zowel vanuit medisch perspectief (medische begeleidingsstaf van NOC*NSF en KNWU), als vanuit communicatief/organisatorisch perspectief (informatievoorziening naar direct betrokkenen en media, opvang en repatriëring) via de teamleiding en woordvoering vanuit TeamNL en KNWU.

Verwijdering Van Gelder

Rio 2016 zal naar verwachting nog lang verbonden blijven aan dit voorval. Tot in de rechtszaal is tot op detailniveau gesproken, geschreven en geoordeeld over de gebeurtenissen. In de publieke opinie liepen de meningen uiteen, in Arnhem heeft de rechtbank vastgesteld dat het besluit van NOC*NSF om Van Gelder uit TeamNL en het Olympisch dorp te verwijderen rechtmatig was (o.b.v. de Olympische overeenkomst) en dat het (ingrijpende) besluit zorgvuldig was afgewogen en genomen door de Chef de Mission, in een samenspel met de begeleidingsstaf van de KNGU.

Vanuit het belang van de sporter in kwestie en de vele sporters van TeamNL die nog in actie moesten komen, is gekozen voor een summiere en low-profile communicatie naar buiten.

Geconstateerd kan worden dat in deze situatie de stappen uit het calamiteitenplan niet zijn gevolgd. De impact van het besluit, met name op de publieke opinie in Nederland, is vanuit Rio niet voorzien. Door het niet inzetten van het calamiteitenplan verliep de noodzakelijke afstemming tussen 'Rio' en 'Papendal' niet optimaal. Mogelijk zou het toepassen van het calamiteitenplan, waarbij ingrijpende

besluiten door de CdM worden toegelicht (bijv. in een persconferentie), tot een ander publiek debat en/of het voorkomen van een kort geding hebben geleid. De publieke reacties en het kort geding hebben een zware wissel getrokken op het projectteam TeamNL en een mentale en tijdsinvestering vereist, die van invloed is geweest op de aandacht voor de nog in Rio aanwezige sporters van TeamNL. Al tijdens de Spelen is door NOC*NSF gesteld dat zij tekort is geschoten in de interne en externe communicatie naar aanleiding van het genoemde besluit.

Verplichte terugvlucht

De terugvlucht aan het begin van de 2^e week van de Spelen is van een andere orde. Er is namelijk geen sprake van een calamiteit, maar van een vooraf voorziene omstandigheid. Het betrof een vooraf breed afgestemde en gedragen maatregel ter bevordering c.q. borging van het prestatieklimaat in het Olympisch dorp gedurende de Spelen. Alle betrokken partijen (NOC*NSF, NOC*NSF Atletencommissie, zaakwaarnemers/NL Sporter, sportbonden) geven aan de (publieke) impact van deze verplichte terugvlucht te hebben onderschat.

Aangetekend dient te worden dat er in vorige Spelen altijd sprake is geweest van atleten die (op eigen verzoek) gebruik maakten van de mogelijkheid (of meerdere mogelijkheden) om vroegtijdig huiswaarts te keren. Uit de uitgevoerde evaluatie onder sporters en coaches komt ook naar voren dat dit in de toekomst voortgezet en wellicht geïntensiveerd moet worden. De faciliteit is dus niet nieuw, maar de verplichting, contractuele vastlegging en de communicatieve positionering ervan heeft anders uitgedaakt dan vooraf verwacht. Wel dient te worden nagedacht over mogelijke (alternatieve) oplossingen voor sporters die niet meer in actie hoeven te komen, maar tot en met het einde van de Spelen ter plaatse willen blijven.

2.4 Algemene reflectie op doelstellingen

Voorafgaand is door NOC*NSF een aantal doelstellingen geformuleerd t.b.v. de OS/PS Rio en dit betreft de concrete vertaling van de Top-10-ambitie van NOC*NSF en sportbonden. In deze paragraaf wordt kort beschreven of de beoogde doelstellingen zijn behaald. Daarna volgen de analyses/bevindingen, conclusies en aanbevelingen op de verschillende pijlers van de Olympische operatie.

Olympic TeamNL

Doelstelling	Reflectie op uitkomst/output
Meer medailles in meer sporten	• Eén medaille minder dan in Londen, maar met het aantal medailles een hogere positie behaald (door aantal goud, maar ook vergroting van internationale prestatiedichtheid). • De medailles zijn behaald in 12 disciplines, één meer dan in 2012.
Optimaal teamgevoel en prestatieklimaat	• Het prestatieklimaat en de samenwerking tussen (experts van) NOC*NSF en sportbonden worden hoog gewaardeerd, zowel in de aanloop naar als tijdens de Spelen. • De verplichte terugvlucht en wijze van communicatie rond het wegsturen van Yuri van Gelder stroken met de borging van het prestatieklimaat, maar gingen tegelijkertijd ten koste van het teamgevoel.
Positieve uitstraling TeamNL	• De bekendheid van TeamNL is toegenomen, doch het inspirerende karakter onder het publiek is lager gewaardeerd dan 2014. • Enkele NOC*NSF-publieksevents (m.n. Welkom Thuis) zijn minder goed aangeslagen (zowel opkomst als waardering).

	De prestaties van TeamNL zijn door het NL-publiek gewaardeerd met een 7,6.
Commerciële spin-off	- Merkwaarde en bekendheid TeamNL is fors gestegen. - Effectiviteit van Partners in Sport hangt sterk samen met hun activiteiten tijdens de Spelen. Enkele PINS hebben niet of nauwelijks geactiveerd, waardoor voor hen het rendement van/rond de Spelen beperkt was
Maatschappelijke spin-off	- De Spelen zijn door minder mensen gevolgd dan in 2012. Belangrijkste reden betreft het tijdsverschil. De aandacht is vergelijkbaar met 2008 (Beijing, vergelijkbaar tijdsverschil zij het 'andersom') - De fan-beleving is toegenomen door combinatie van platform TeamNL.org (600.000), app, twitter en website. - De Olympic Experience in Den Haag/Scheveningen was groot succes (>100.000 bezoekers), met een waarderingscijfer 8,4

Paralympic TeamNL

Doelstelling	Uitkomst
Topprestaties TeamNL	- Met 62 medailles, waarvan 17 goud is het beoogde aantal overtroffen. Met de 7^e plaats in het medailleklassement was Nederland het beste kleine land (<20 mln. inwoners). Twee elementen zijn niet behaald: - Niet alle focus-programma's wisten medailles te behalen (CP-voetbal, 4^e) 66% van de starts leverde minimaal een top-6 klassering op (doel was 75%)
Prestatieklimaat	Het prestatieklimaat en de samenwerking tussen (experts van) NOC*NSF en sportbonden worden hoog gewaardeerd, zowel in de aanloop naar als tijdens de Spelen.
Uitstraling	- De prestaties worden door het NL-publiek met een 8,6 gewaardeerd. 78% van de respondenten is trots op de prestaties van TeamNL. 73% is van mening dat de prestaties van TeamNL bijdragen aan een positief beeld over Nederland. Daarmee is doelstelling van 75% (zo goed als) bereikt. - De Paralympische site van de NOS had 725.000 bezoekers, een verdubbeling t.o.v. 2012 en 2014 (doelstelling +25%). De Tv-uitzendingen van de NOS zijn gewaardeerd met gemiddeld een 7,9.
Maatschappelijke spin-off	Alle parallelle projecten (Samen voor Goud, Talentdag, Talents4Tokyo) zijn succesvol uitgevoerd en hebben de kwantitatieve doelstelling behaald.

3. Pijler Sporttechnisch - Prestatieverhoging

De evaluatie van de sporttechnische pijler bevat 3 hoofdonderdelen:

- Prestatieanalyse van Olympic en Paralympic TeamNL
In dit rapport worden de hoofdzaken weergegeven. In bijlage B is een samenvatting van de prestatieanalyse opgenomen. De uitgebreide analyse is beschikbaar voor intern gebruik.
- Kwalitatieve evaluatie van de onderliggende topsportprogramma's
Alle verslagen van de pre-brief, hot debrief en strategische debrief zijn per bond/programma teruggebracht tot een compacte (management)rapportage.
- Evaluatie onder sporters en coaches
In dit rapport wordt een samenvatting weergegeven. De rapportage van de Universiteit Utrecht is beschikbaar voor intern gebruik. De aanbevelingen uit deze rapportage zijn alle overgenomen.

3.1 Feiten en cijfers Olympic TeamNL

TeamNL nam in Rio deel met 242 sporters. Dit was de grootste ploeg sporters die ooit voor Nederland uitkwam op de Olympische Spelen. In Beijing 2008 en Atlanta 1996 bestond de Olympische ploeg uit 239 sporters. In Londen 2012 namen er 178 sporters voor Nederland deel.

De Nederlandse sporters kwamen uit in 21 van de 28 Olympische programmasporten en in 28 van de 41 disciplines. Ten opzichte van Londen 2012 waren Rugby Sevens en Golf toegevoegd aan het Olympisch programma. Er werd door Nederlandse sporters voor het eerst deelgenomen aan boksen (dames), golf (heren), handbal (dames) en worstelen vrije stijl (dames).

In totaal waren er in Rio 188 starts in 115 van de 306 medailleonderdelen die op het Olympisch programma stonden. Nog nooit namen de sporters van TeamNL deel aan de Olympische Spelen in zo'n grote diversiteit van sporten, disciplines en medailleonderdelen.

Voor het eerst bestond TeamNL uit meer vrouwelijke dan mannelijke deelnemers, 135 vrouwen (56%) tegenover 107 mannen (44%). De ploeg telde 153 debutanten (63%), de overige 89 sporters (37%) nam al eerder deel aan de Spelen.

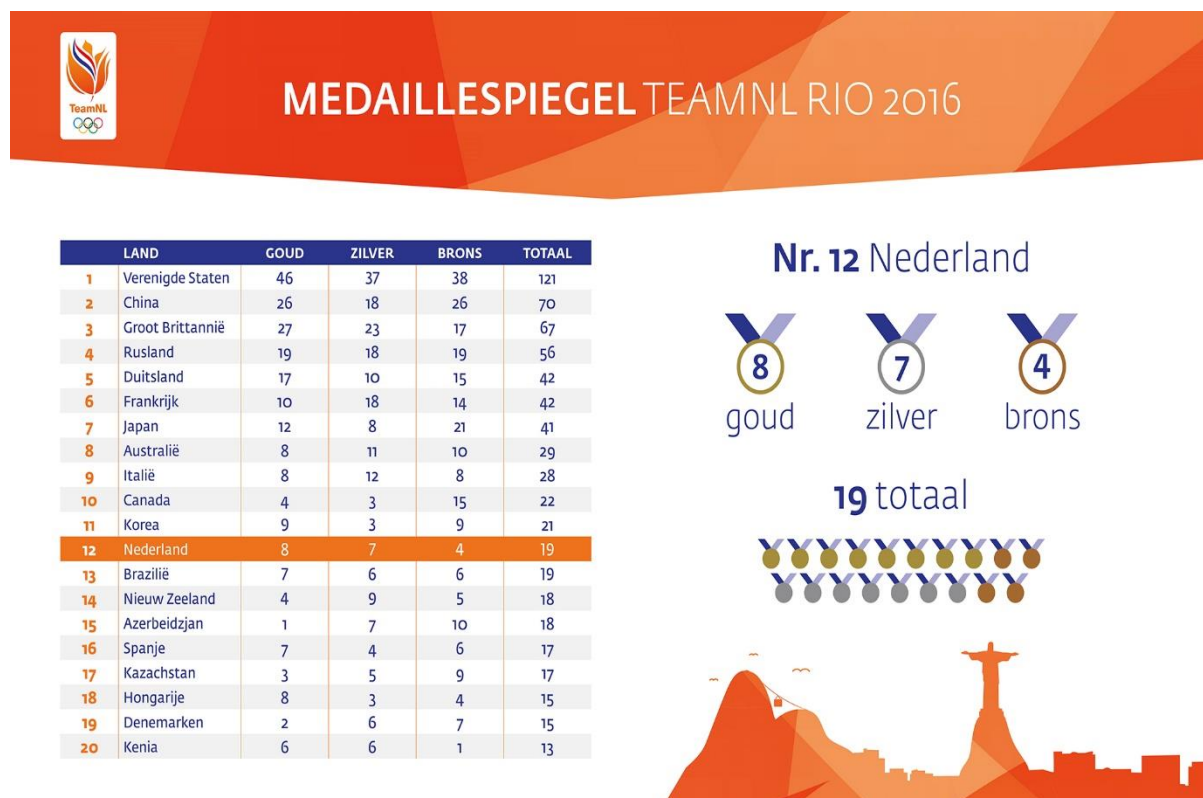
De gemiddelde leeftijd van TeamNL bedroeg 26,8 jaar. De gemiddelde leeftijd van de vrouwen was ruim twee jaar jonger dan die van de mannen (25,8 ten opzichte van 27,9 jaar).

Overzicht sporten, disciplines, sporters, medailleonderdelen en start TeamNL 2000-2016

	Rio 2016	London 2012	Beijing 2008	Athene 2004	Sydney 2000
Aantal sporten	21 (28)	18 (26)	19 (28)	19 (28)	20
Aantal disciplines	28 (41)	24 (39)	20 (41)	20 (40)	23
Aantal sporters	242	178	239	210	231
Aantal mannen (absoluut)	107	96	139	134	147
Aantal mannen (procentueel)	44%	54%	58%	64%	64%
Aantal vrouwen (absoluut)	135	82	100	76	84
Aantal vrouwen (procentueel)	56%	46%	42%	36%	36%
Aantal medaille onderdelen totaal	306	302	302	301	300
Aantal medaille onderdelen TeamNL	115 (37,6%)	95 (31,4%)	93 (31%)	95 (32%)	93 (31%)
Aantal starts	188	126	120	125	126

3.2 Resultaten Olympic TeamNL

De sporters uit TeamNL wonnen in Rio in totaal 19 medailles (8 goud, 7 zilver, 4 brons), één minder dan in Londen 2012. Hiermee eindigde TeamNL op de 11^e plaats in het 'reguliere' medailleklassement (op basis van goud-zilver-brons) en een 12^e plaats in de medaillespiegel op basis van het totaal aantal gewonnen medailles (zie tabel hieronder).



Voorafgaand aan de Spelen was als doelstelling voor TeamNL geformuleerd: *Meer medailles in meer sporten dan in 2012*. Deze doelstelling is deels behaald. Met 19 medailles in Rio (8 keer goud, 7 keer zilver, 4 keer brons) werd er één medaille minder gewonnen dan in Londen (6 keer goud, 6 keer zilver, 8 keer brons). Deze medailles werden echter wel in meer disciplines gewonnen dan in Londen, 12 disciplines in Rio tegenover 11 disciplines in Londen. Er werd voor het eerst een (bronzen) medaille gewonnen bij het beachvolleybal heren door Alexander Brouwer en Robert Meeuwsen en bij het boksen dames door Nouchka Fontijn. Voor het eerst sinds 1928 won Sanne Wevers weer een (gouden) medaille voor Nederland bij het turnen dames (op de balk) en voor het eerst sinds 1992 werd door Dafne Schippers weer een (zilveren) medaille gewonnen in de atletiek (200 meter). Daarnaast werden er medailles gewonnen bij het wielrennen op de weg (1 keer goud, 1 keer zilver, 1 keer brons), baanwielrennen (1 keer goud, 1 keer brons), BMX (1 keer zilver), zeilen (2 keer goud), roeien (1 keer goud, 1 keer zilver, 1 keer brons), open water zwemmen (2 keer goud), judo (1 x brons) en hockey (1 keer zilver). In vergelijking met Londen werden er in Rio geen medailles gewonnen bij de hippische disciplines (dressuur en springen) en bij het langebaan zwemmen.

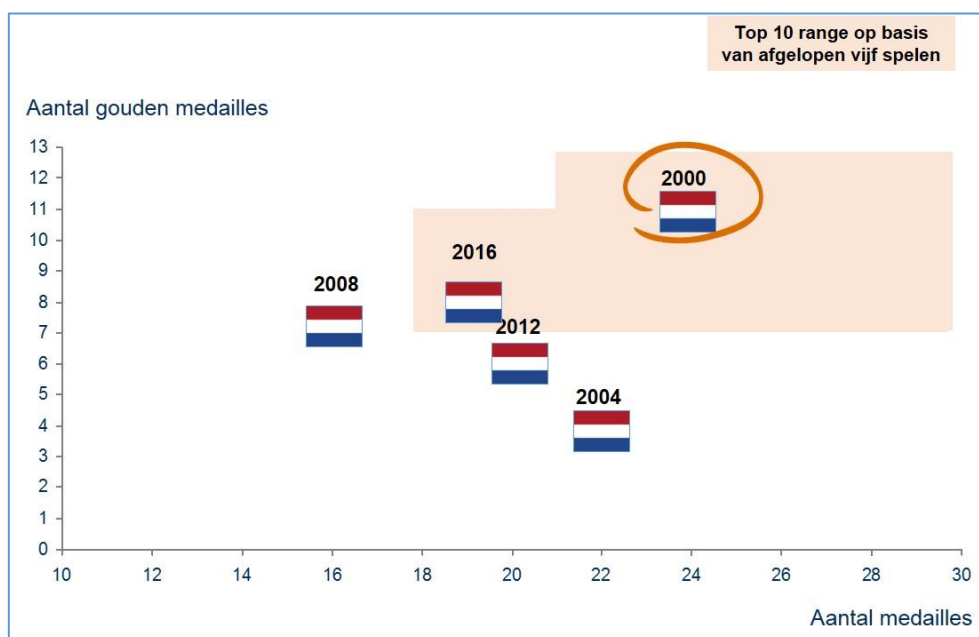
Naast de 19 medailles werden er ook nog tien 4^e plaatsen behaald door Nederlands sporters, waaronder voor het eerst bij dames handbal en dames volleybal. In Londen werd er vier keer een 4^e plaats behaald. In totaal waren er 55 top 8 klasseringen tegenover 51 in Londen.

3.3 Prestatieanalyse

Een analyse en verdieping van de prestaties in Rio, vergeleken met eerdere Spelen en andere landen, leidt tot de volgende bevindingen en conclusies:

Bevindingen

- De medailleresultaten van Team NL vallen binnen de te verwachten range (14-35 medailles). 19 medailles wijkt significant af van met name externe verwachtingen (zie bijlage B, o.a. Gracernote: 28) en is aanleiding voor verder onderzoek.
- De top 10 ambitie lag binnen handbereik.
 - 8 gouden medailles had bij een andere medaille verdeling onder andere landen voldoende kunnen zijn voor een top 10 klassering
- De beoogde verbreding lijkt gerealiseerd met medailles in 12 sporten en ~30% van de top 8 plekken in 'nieuwe' sporten
- De medailleresultaten van drie traditioneel voor Nederland belangrijke sporten (Hippisch, zwemmen en zeilen), goed voor de helft van alle medailles in de afgelopen vijf Spelen) bleven achter bij eerder door deze sporten zelf aangegeven doelstellingen.
 - Team NL 'mist' 7,5 medailles in hippische sport, zwemmen en zeilen ten opzichte van de medailleverwachtingen vooraf;
 - Zeilen en zwemmen behaalden in Rio wel 4 gouden medailles (50% van het totaal) en leverden daarmee een significante bijdrage aan de positie van Nederland in het medailleklassement;
 - De conversie bij hippische sport en zwemmen was in Rio laag in vergelijking met de historisch geleverde prestaties;
 - Wielrennen en roeien waren de enige sporten waarin meer medailles zijn gehaald dan verwacht was.
- Conversieratio's (de omzetting van het aantal starts naar top-8-klasseringen en podiumplaatsen) wijken in Rio niet significant af van het gemiddelde.
 - 35% van alle top 8 plaatsen werd in Rio omgezet in een medaille tegenover 41% in de 4 spelen voorafgaand aan Rio;
 - Deze ~15% afwijking is niet significant ten opzichte van de jaarlijkse variatie van 20%.



- de financiële efficiëntie van NOC*NSF is hoog ten opzichte van bonden uit andere westerse landen.
 - Nederland behaalt een gedeelde tweede plaats wanneer gekeken wordt naar de kosten per behaalde medaille in een groep van 5 prominente westerse landen (VS, NL, Canada, UK, Aus);
 - Het focusbeleid van NOC*NSF is niet zo gefocust als sommige andere landen; waar Nederland 28% van de totale uitgaven aan de drie duurste sporten uitgeeft, besteedt Canada 38% van het totale budget aan de top 3 sporten, in combinatie met hoger budget zorgt dit voor 11 miljoen meer voor top 3 sporten.

Conclusies

- De verandering in financiële focus in de periode 2013-2016 is gepaard gegaan met het presteren (top-8 en medailles) in meer sporten. In Rio hebben een aantal van de 'vaste' podiumsporten niet conform eerdere resultaten gepresteerd. Het vasthouden van hun eerdere prestatieniveau is noodzakelijk voor een top-10-klassering. Ondanks enkele prestatieve tegenvallers blijft de financiële efficiëntie van NOC*NSF nog steeds hoog ten opzichte van bonden uit andere westerse landen. Kernsporten waarin NOC*NSF extra geld investeerde (vs. London 2012) behaalden minder medailles dan in London en voor zwemmen en hippische sport ook minder top 8 plekken;
- Top 10 van de wereld was een uitdagende maar haalbare ambitie gezien de prestaties van Team NL tijdens de afgelopen 5 zomerspelen
 - Nederland was over afgelopen 5 edities nummer 12 in aantal medailles en nummer 14 in top 8 plekken;
 - Het aantal gouden medailles heeft geleid tot 1 top 10 klassering, maar had ook voldoende kunnen zijn voor 2 top 10 klasseringen;
 - Team NL lijkt voor het realiseren van top 10 ambities de komende zomerspelen met 7 andere landen, te weten Australië, Korea, Oekraïne, Canada, Brazilië, Kazachstan en Nieuw Zeeland, te gaan strijden om de plekken 9 & 10;
 - De Big Four - USA, China, Rusland en Groot-Brittannië – zullen leidend blijven en circa 1/3 van alle medailles winnen;
 - Een groep van traditioneel grote en sterke landen, bestaande uit Duitsland, Frankrijk, Japan en Italië zullen hun positie hard moeten verdedigen en zijn de kanshebbers voor plekken 5 tot en met 8;

3.4 Feiten en cijfers Paralympic TeamNL

Paralympic TeamNL nam in Rio deel met 126 sporters. Dit is een aanmerkelijke stijging ten opzichte van het aantal deelnemers aan de twee voorgaande edities. In Beijing 2008 namen er 81 sporters, terwijl de Paralympische ploeg in Londen 2012 uit 91 sporters bestond.

De Nederlandse sporters kwamen uit in 14 van de 22 Paralympische programmasporten. Ten opzichte van Londen 2012 zijn kanovaren en triatlon toegevoegd aan het Paralympisch programma. Er werd door Nederlandse sporters voor het eerst deelgenomen aan boccia, triathlon en aangepast bankdrukken dames. In alle 3 sporten werden direct medailles gewonnen.

78 van de 126 sporters kwamen uit in individuele sporten, de overige sporters namen deel aan teamsporten, namelijk rolstoelbasketbal dames en heren, CP-voetbal en zitvolleybal vrouwen die op het laatste moment nog mee mochten doen naar aanleiding van de schorsing van het Russische team.

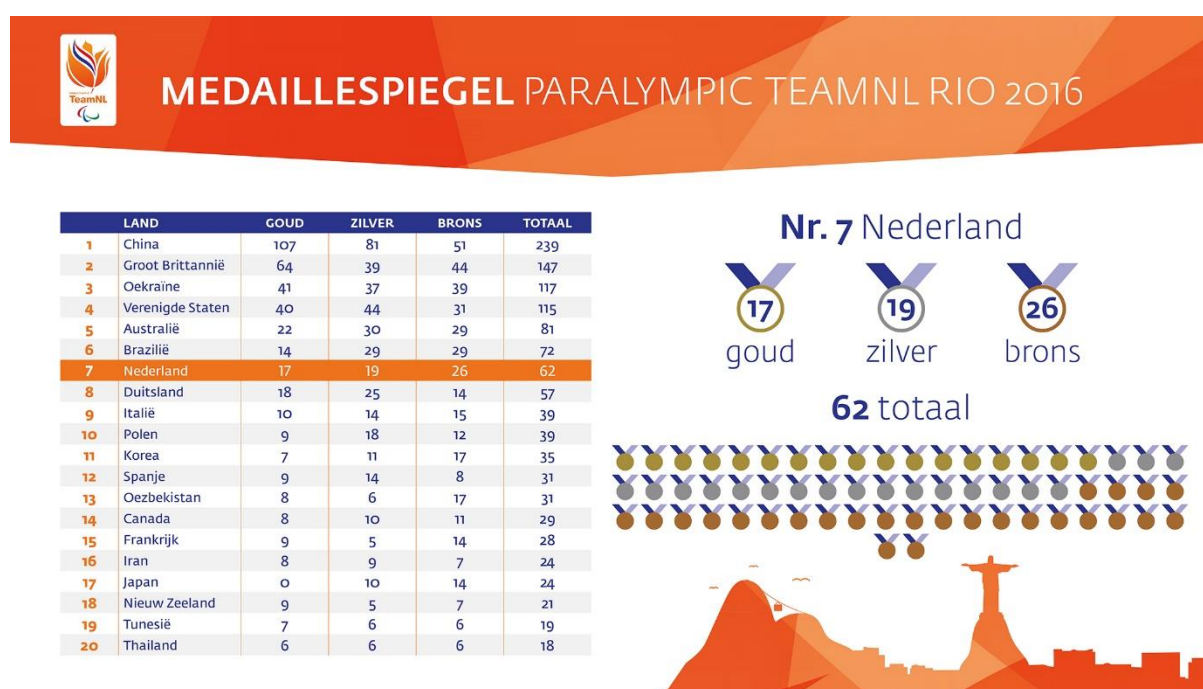
In totaal waren er in Rio 161 starts in 118 van de 528 medailleonderdelen die op het Paralympisch programma stonden. Dat is een grote stijging ten opzichte van Londen 2012 toen er 108 keer werd gestart.

Paralympic TeamNL bestond uit meer vrouwelijke dan mannelijke sporters, 65 vrouwen (54%) tegenover 61 mannen (48%). De ploeg telde 72 debutanten (57%), de overige 54 sporters (43%) nam al eerder deel aan de Spelen.

De gemiddelde leeftijd van TeamNL bedroeg 28,5 jaar. De gemiddelde leeftijd van de vrouwen was ruim twee jaar hoger dan die van de mannen (29,6 ten opzichte van 27,2 jaar). Ten opzichte van Athene 2004 heeft de ploeg een aanmerkelijke verjonging doorgeemaakt (van 32 naar 28,5 jaar).

3.5 Resultaten Paralympic TeamNL

De sporters uit Paralympic TeamNL wonnen in Rio in totaal 62 medailles (17 goud, 19 zilver, 26 brons), dat zijn 23 medailles meer dan in Londen 2012. Hiermee eindigde Paralympic TeamNL op een 7^e plaats in de medaillespiegel, zowel op basis van het totaal aantal gewonnen medailles (zie tabel hieronder), als op basis van de rangschikking Goud – Zilver – Brons.



Voorafgaand aan de Spelen was als doelstelling voor Paralympic TeamNL geformuleerd: *10 gouden medailles op een totaal van 35 medailles*. Met 62 medailles, waarvan 17 goud is het beoogde aantal overtroffen. De medailles werden gewonnen in 10 sporten, tegenover 7 sporten in Londen. Daarnaast was de doelstelling dat Paralympic TeamNL zou behoren tot de top 3 van 'kleine landen' (<20 miljoen inwoners). Ook deze doelstelling is gehaald – net als bij Olympisch –, want alle landen boven Paralympic TeamNL (en Olympic TeamNL) hebben meer dan 20 miljoen inwoners. Daarnaast leverden alle focus programma's 1 of meer sporters aan Paralympic TeamNL. Twee doelstellingen werden niet behaald. Ten eerste wisten niet alle focus-programma's medailles te behalen (CP-voetbal werd 4^e) en 66% van de starts leverde minimaal een top-6 klassering op terwijl het doel 75% was.

3.6 Randvoorwaardelijke zaken

In opdracht van NOC*NSF heeft Universiteit Utrecht onder Olympische en Paralympische sporters, coaches en teammanagers kwalitatief onderzoek verricht op verschillende sporttechnisch gerelateerde en randvoorwaardelijke zaken. Men komt tot de volgende bevindingen en aanbevelingen:

3.6.1 Formele voorwaarden voor deelname aan de OS/PS

	Sterke punten	Zwakke punten	Aanbevelingen
Normen & limieten en Selectiecriteria	Bij een aantal sporten zijn de sporters tijdig betrokken in de totstandkoming van de normen & limieten en de selectiecriteria	- Het niet betrekken van sporters in de totstandkoming van de normen & limieten en de selectiecriteria - Interne selectiecriteria van bonden niet altijd objectief genoeg.	- Transparant proces van vaststellen van normen en limieten en selectiecriteria, waarin sporters in een vroegtijdig stadium input kunnen leveren. - Zoveel mogelijk objectiveren van selectiecriteria. - Kennisuitwisseling tussen coaches en technisch directeurs van verschillende sporten over proces totstandkoming normen & limieten en selectiecriteria.
Olympische overeenkomsten	Compleet	Geen duidelijk beeld bij sporters over totstandkoming Olympische en Paralympische overeenkomsten.	- Belangrijkste onderdelen uit de overeenkomst in een samenvatting aan sporters verstrekken. - Onderscheid maken in informatieverstrekking aan sporters die voor het eerst aan de Spelen deelnemen en sporters die vaker zijn uitgezonden. - Per bond/programma een presentatie geven over de belangrijkste onderdelen uit de overeenkomst.

3.6.2 Directe voorbereiding op Rio

	Sterke punten	Zwakke punten	Aanbevelingen
Team NL bijeenkomsten	- Creatie teamgevoel - Coachreis - Een-op-een bijeenkomsten	- Aanwezigheid sporters die geen serieuze kans maken op plaatsing voor de Spelen - Inhoud niet altijd even nuttig voor sporters	- Minder bijeenkomsten - Teambuilding en kennisuitwisseling centraal laten staan - Coachreizen continueren
Kleding	Uitgebreid pakket	- Schoenen officiële tenue voor de vrouwelijke sporters niet prettig - Pasvorm officiële tenue voor Paralympiërs niet optimaal. - Pakketten niet altijd compleet of met afwijkende pasvorm . - Inhoud kledingpakket bij sommige sporten niet toereikend .	- Meer aandacht besteden aan maatvoering van de kleding. - Mogelijk maken om persoonlijk kledingpakket samen te stellen.
ExtraNED	Email wanneer een nieuw bericht op	Omslachtige inlogprocedure	Informatie alleen sport specifiek aanbieden

	ExtraNED wordt geplaatst	- Slecht overzicht op de website - Versiebeheer niet altijd duidelijk	- Versiebeheer invoeren - Mogelijk maken om bij te houden welke documenten al gelezen zijn.
Accreditaties	Transparant proces	- Onduidelijkheid over functie algemene (medische) staf van NOC*NSF. - Vervangende stafleden niet altijd betrokken bij voorbereiding van de programma's	- Duidelijke communicatie over functie algemene staf - Vroegtijdige keuze maken welke stafleden aansluiten bij welke sporten. Mogelijkheid bieden om stafleden te laten 'wennen' aan de sport(ers).

3.6.3 Verblijf in Rio en terugkomst

	Sterke punten	Zwakke punten	Aanbevelingen
Reis van en naar Rio	Extra terugvlucht Olympiërs	- Extra terugvlucht Olympiërs - Logistiek rond Paralympiërs - Beperkte flexibiliteit vluchten van en naar Rio.	- Extra terugvlucht(en) in stand houden. Maar wellicht meer dan 1 mogelijke vlucht aanbieden. - Uniforme regels voor extra terugvlucht/blijven op eigen kosten hanteren. - Betere communicatie naar pers en samenleving over belang extra terugvlucht(en) - Beter kijken naar specifieke wensen van Paralympiërs tijdens de vlucht. - Met ATPI bespreken hoe er rekeningen gehouden kan worden met de wensen van de bonden.
Openings- en sluitingsceremonie	Geeft sporters en coaches een kick	Geen vrijheid aan sporters en coaches om zelf de keuze te maken aanwezig te zijn.	Meer maatwerk voor sporters en coaches om aanwezig te kunnen zijn bij openings- en sluitingsceremonie
Verblijf in het Olympisch / Paralympisch dorp	- Al het werk dat door NOC*NSF aan het huis is verricht voordat de sporters aankwamen - Eenpersoonskamers - MLine matrassen en kussens	- Kamerindeling individuele sporters - Logistiek rond de aankomst en het vertrek van de Paralympiërs. - MLine niet voor iedereen beschikbaar	- Eenpersoonskamers behouden - MLine aan iedereen kunnen aanbieden - Kamerindeling individuele sporters optimaliseren - Logistiek rond Paralympiërs verbeteren.
Voorzieningen in het appartement	- Aanwezigheid van fietsen. - Beschikbaarheid van kwark en sportbrood voor de Olympiërs. - Krachtruimte in het TeamNL huis - Videokamer in het TeamNL huis	- Beheer en uitleenbeleid fietsen - Geen handbikes of aangepaste fietsen voor Paralympiërs - Geen kwark en sportbrood voor de Paralympiërs	- Of meer fietsen beschikbaar stellen, of een beter fietsen-beleid hanteren - Voeding (kwark, sportbrood) aan Olympiërs en Paralympiërs aanbieden.

		• Missen van ontbijtfaciliteiten in het TeamNL huis • Coachkamer in het TeamNL huis	• Kleine keuken en koelkasten in het TeamNL huis. • Krachtruimte en videokamer in het TeamNL huis behouden • Coachkamer opheffen en TeamNL lounge groter maken.
Doping	• Aardige Braziliaanse vrijwilligers.	• Veel mis in de dopingprocedures • Relatief weinig sporters gecontroleerd.	• Bonden brieven hoe zij zelf een bijdrage kunnen leveren aan het verkleinen van risico's in de dopingprocedures.
Holland Heineken House	• Sfeer • Eigen ruimte voor ontvangst familieleden	• Ver van Olympic Park • Veel buitenlanders • Druk	• Handhaven • Transport van en naar het HHH optimaliseren
Welkom thuis moment	•	• Verplichting voor niet-medaillewinnars om te komen • Locatie voor Paralympiërs was niet ideaal	• Niet-medaillewinnars vrije keuze geven deel te nemen • Locatie dichterbij vliegveld kiezen
Huldiging in Den Haag	• -	• Teammanagers niet uitgenodigd • Selectie in Olympische coaches die mogen aansluiten	• Geen onderscheid maken tussen medaille winnende sporters, TD's, coaches en teammanagers wie wel/niet mag aansluiten.

3.6.4 Rol management NOC*NSF

	Sterke punten	Zwakke punten	Aanbevelingen
Prestatiemanagers	• Korte lijnen en open communicatie met coaches. • Probleemoplossend vermogen.	• Geen sportpsycholoog bij de Paralympische Spelen.	• Continuïteit nastreven en blijvend investeren in relatie tussen prestatie managers en coaches. • Tegelijkertijd voldoende afstand houden om als bemiddelaar tussen coach en sporter te kunnen optreden. • Sportpsycholoog laten aansluiten op Paralympische Spelen.
Chef de Mission (Olympisch)	• Hoog kwaliteitsniveau • Prestatiegerichtheid. • Voortbouwen op opgedane kennis tijdens eerdere Spelen.	• Verdeling aandacht over sporters en sporten. • Niet voor iedereen makkelijk benaderbaar.	• Afstand tussen sporters/coaches en CdM niet te groot laten worden.
Chef de Mission (Paralympisch)	• Hoog kwaliteitsniveau • Prestatiegerichtheid. • Voortbouwen op opgedane kennis tijdens eerdere Spelen. • Benaderbaar.	• Rol als prestatie manager en CdM. • Veel taken tijdens de Spelen.	• Verantwoordelijkheden spreiden over meerdere prestatie managers. • Duidelijk communiceren over eigen rol tijdens de Spelen.

	• Geïnteresseerd in sporters.		
--	---	--	--

3.6.5 TeamNL

	Sterke punten	Zwakke punten	Aanbevelingen
TeamNL lounge	• Dat de lounge er überhaupt is • Koffie • Tafelvoetbal	• Niet genoeg zitplaatsen	• TeamNL Lounge uitbreiden en meer centraal stellen tijdens de Spelen
Onderscheid binnen TeamNL	• -	• Teveel nadruk op de medaille winnende sporters • Te groot verschil tussen PS en OS	• Gelijke behandeling en aandacht voor alle leden van TeamNL
Huldigingen	• Medaillewinnaars werden tijdens Paralympische Spelen intern gehuldigd	• Geen interne medaille huldigingen bij Olympische Spelen	• Besteed tijdens de Spelen aandacht aan de prestaties van alle sporters
Naamgeving	• -	• TeamNL is weinig bekend bij buitenlandse sporters • TeamNL draait veel om de marketingwaarde	• Betrek sporters in hoe zij TeamNL kunnen uitdragen • Zoek naar de juiste balans wanneer sporters ingezet worden voor de media.

3.6.6 Communicatie vanuit NOC*NSF en de bonden

	Sterke punten	Zwakke punten	Aanbevelingen
Communicatie met sporters	• -	• Suboptimaal • Niet duidelijk voor sporters wanneer TD, Prestatiemanager, Atletencommissie of NL Sporter aanspreekpunt is	• Vertrouwenspersoon voor sporters aanstellen. • Open houding prestatie managers voor vragen van sporters
Communicatie over sancties voor sporters	• -	• Geen communicatie richting (overige) sporters	• Heel TeamNL informeren bij sancties voor sporters
Omgang met media	• Aanwezigheid persmensen NOC*NSF bij persconferenties van sporters	• -	• Continueren
Informatievoorziening tijdens de Spelen	• WhatsApp groep voor Paralympische teammanagers	• Grote druk op kantoorpersoneel tijdens OS	• Zorg voor voldoende managementondersteuning tijdens de Spelen

4. Pijler Organisatorisch – Kwaliteitsverbetering

NOC*NSF streeft naar hoogwaardige kwaliteit van de teamuitzendingen. Deze pijler is de verbindende, maar ook randvoorwaardelijke schakel om te komen tot grote sportieve prestaties enerzijds en het genereren van communicatieve en commerciële impact anderzijds.

De belangrijkste indicator om de kwaliteit van de organisatorisch/logistieke kant van Olympic Operations in beeld te brengen is de tevredenheid van een aantal direct bij de organisatie betrokken doelgroepen:

- Besturen en directies sportbonden
- Bestuur, directie en technische staf (HPT) NOC*NSF
- Betrokken projectmedewerkers NOC*NSF
- Ministerie van VWS en Koninklijk Huis

4.1 Samenwerking met sportbonden

De sportbonden waarderen de samenwerking met NOC*NSF rond de OS met een 7,5 en de PS met een 7,7.

Er is een grote mate van tevredenheid/waardering over:

- De onderlinge afstemming, informatieverstrekking en informatiebijeenkomsten. Wel wordt gevraagd om meer maatwerk en betere stroomlijning van informatiestromen vanuit NOC*NSF.
- Teampresentatie(s), wel met de vraag om deze bijeenkomsten duidelijk te positioneren als sportersevenement, publieksevenement en/of netwerkevenement. Nu is het nog te vaak een (onduidelijke) combi van alle elementen.
- De Olympic Experience en de mogelijkheden om hieraan als sportbond deel te nemen.
- De meerwaarde van Hotel NL. Het Hotel NL tijdens de OS is zeer goed gewaardeerd, de waardering tijdens de PS was lager, door een combinatie van locatie t.o.v. venues en faciliteiten voor family&friends.

Aandachtspunten die door sportbonden naar voren zijn gebracht betreffen:

- Verwachtingen/afspraken rond zichtbaarheid van en tussen TeamNL – NOC*NSF – sportbonden. Bonden geven wel aan dat gezamenlijk gekozen is voor positionering van TeamNL en dat dit dus sterk(er) moet worden verankerd en doorvertaald. Specifiek aandachtspunt betreft de posities van de sportbond en familie van medaillewinnaars in de routing naar medaillehuldigingen in het HHH.
- De matige gebruiksvriendelijkheid van ExtraNED
- De hoge kosten van Hotel NL, entreekaarten en vervoer
- Het verwachtingenmanagement van sportbonden van het serviceniveau vanuit NOC*NSF. Het is niet geheel helder van welke faciliteiten en dienstverlening op het gebied van kleding, vervoer, netwerkmogelijkheden sportbonden gebruik mogen maken (of niet).

<i>Stoppen</i>	<i>Starten</i>	<i>Voortzetten</i>
• Niet vooraf afgesproken en niet per se noodzakelijke service en dienstverlening • Holland Huis / Holland Lounge in deze vorm tijdens PS	• Meer maatwerk in informatievoorziening • Verbeteren gebruiksvriendelijkheid ExtraNED	• Wijze van samenwerking • Hotel NL • Medaillehuldigingen HHH (duidelijke routing creëren) • Teampresentatie(s), wel met duidelijker profiel

4.2 Samenwerking overheid, Koninklijk Huis en ambassade/consulaat

De samenwerking met NOC*NSF wordt door de overheid (VWS / AZ), Koninklijk Huis (KH) en ambassade gewaardeerd met 'zeer tevreden':

- Er is grote waardering voor de kennis en kunde en actiegerichtheid van NOC*NSF, een resultaat van jarenlange gedeelde ervaring en een langdurig samenwerkingsverband.
- Het GEO-project wordt sterk gewaardeerd en heeft bijgedragen aan een positievere beeldvorming over Nederland in Brazilië en heeft het lokale netwerk versterkt. Publiciteit hierover was wel primair gericht op Nederlandse media, terwijl aandacht in Brazilië zelf wellicht meer impact zou hebben gegenereerd.
- De huldiging van medaillewinnaars in Den Haag is uitstekend verlopen en wordt hoog gewaardeerd. Nu de Olympic Experience is toegevoegd aan het palet van events is het wel belangrijk te kijken naar de doelstelling, effectiviteit en planning/locatie van de verschillende (bestaande) events.
- Overheid en KH hebben hun doelstellingen kunnen bereiken tijdens bezoeken aan Rio. Het bezoek aan het Olympisch Dorp en het GEO-project waren succesvol. De zichtbaarheid van VWS in het HHH is een aandachtspunt.

Aandachtspunten:

- In de verantwoordelijkheidsverdeling tussen NOC*NSF-Overheid-Ambassade zitten onduidelijkheden. Hierin speelt mee dat NOC*NSF zich soms te verantwoordelijk voelt en daardoor teveel wil doen.
- De ondersteuning ('entourage') van de Koning, premier en minister heeft soms verschillende toegangsrechten binnen de Olympische zones.
- De pre-trip heeft waarde, maar deelname van partijen kan selectiever.

<i>Stoppen</i>	<i>Starten</i>	<i>Voortzetten</i>
• Teveel verantwoordelijkheid willen nemen	• Betere verantwoordelijkheidsverdeling tussen NOC*NSF, overheid en ambassade	• Wijze van samenwerken • Huldiging Den Haag (moment kan heroverwogen worden i.r.t. totale palet van events) • Pre-trip (met selectievere deelname) • Legacy-activiteiten in organiserend land

4.3 Interne organisatie en samenwerking rondom TeamNL

De Spelen in Rio hebben veel, zo niet het uiterste (en meer) geleverd van de projectorganisatie van NOC*NSF. Dit werd o.a. veroorzaakt door de complexe lokale omstandigheden en de eerder genoemde tekortkomingen van het organisatiecomité. De afstand en het tijdsverschil met Nederland vergrootte ten opzichte van vorige Spelen de logistieke complexiteit, maar dit was uiteraard bekend waardoor er vooraf op kon worden ingespeeld. De projectteams Olympisch en Paralympisch o.l.v. de Chefs de Mission bestonden beide uit ervaren, kundige en betrokken leden.

Voor de wijze waarop het projectteam TeamNL Olympisch is samengesteld en onderling heeft samengewerkt, bestaat ruimte voor verbetering. Vanuit het perspectief van sporters en coaches zijn organisatorisch zeer acceptabele Spelen afgeleverd (bij Paralympisch zelfs uitstekend) echter, richting 2020 dient een aantal inrichtingsprincipes (organisatorisch, samenwerken en attitude) herijkt, geïmplementeerd, getraind en (sterker) bewaakt te worden.

Positieve bevindingen:

- Grote kennis, kunde en ervaring. Door diverse werkbezoeken en tijdige kwartiermaking is een groot plaatselijk netwerk opgebouwd. Daardoor is doelgericht en daadkrachtig gehandeld om niet voorziene problematiek (onvoltooide huisvesting) op te lossen.

- Het realiseren van extra faciliteiten, zoals de TeamNL-lounge en beschikbaarheid van oranje fietsen, zijn effectief en worden hoog gewaardeerd.
- Prestatiegerichtheid en aandacht voor het prestatieklimaat van de Chefs de Missions.
- Beschikbaarheid en inzet van het HPT, zowel in aanloop naar als tijdens Spelen, is effectief en wordt goed gewaardeerd. Het is wel belangrijk om te blijven kijken naar de benodigde beschikbaarheid en effectiviteit van (al of niet) aanwezige experts.
- Samenspel binnen de Paralympische operatie (TeamNL-RelatiesNL, CdM-deputy-projectteam) was uitstekend. Succesfactoren hierbij waren: een goede teamopstelling, duidelijkheid in taken & verantwoordelijkheid, rolvastheid en gerichte training en teambuilding vooraf.
- Inzet van de media-begeleiding voor sporters en coaches wordt hoog gewaardeerd. Het onderbrengen van de media-productie in het Olympisch dorp tijdens de PS is zeer goed uitpakket en gaf onderscheidend vermogen (unieke content).

Aandachtspunten:

- Rol, positie en verantwoordelijkheden van de CdM. De rol van Chef (OS en PS) is ingevuld vanuit de sporttechnische lijn. In toenemende mate komen logistieke en communicatievraagstukken uit bij de CdM. Er dient kritisch bekeken te worden of de CdM en/of de directe organisatie/ondersteuning rond de CdM hiertoe voldoende geëquipeerd is. Vanuit sportbonden komt in toenemende mate het signaal dat de 'overgang' van de taken/functie van technisch directeur (of prestatie manager Paralympisch) naar de taken/functie van CdM voor onduidelijkheid en mogelijke spanning zorgt.
- Binnen het projectteam TeamNL Olympisch verliep de samenwerking tussen CdM, assistent-CdM, HPT en projectleiders niet optimaal. De aanstelling van een nieuwe, niet-Nederlandstalige projectleider bij de projectstart heeft daarop geen positieve invloed gehad. Dit is alle betrokkenen verwijtbaar. Benodigde interventies zijn door de eindverantwoordelijken niet of te laat doorgevoerd. Dit kwam mede doordat niet altijd bij iedereen duidelijk was bij wie de (eind)verantwoordelijkheid lag en deze tussentijds ook is verschoven. Deze situatie is voorafgaand en tijdens de Spelen van invloed geweest op de werksfeer binnen het projectteam TeamNL. Dit geleid tot een gebrek aan onderlinge afstemming en een beperkte zichtbaarheid van de CdM. Een en ander heeft tevens effect gehad op de klantgerichtheid richting : sporters, begeleiders en collega's.
- De verbinding tussen TeamNL (Olympisch Dorp), RelatiesNL (vanuit HHH) en Nederland (Papendal) was niet sterk genoeg. Onderlinge communicatie, informatie en afstemming tussen deze drie 'werelden' kan en moet sterk verbeteren.
- Er zijn inmiddels meer overeenkomsten dan verschillen tussen de Olympische en Paralympische operatie. In de uitvoering zijn nog veel synergie- en efficiencywinsten te boeken, door in de voorbereidingsfase meer zaken te integreren. Dit betreft zowel organisatorische, logistieke als communicatieve zaken.
- Het is nog te vaak onduidelijk of en wanneer activiteiten binnen NOC*NSF onder Olympic Operations vallen. Hierdoor ontstaat onduidelijkheid over (eind)verantwoordelijkheden en komen medewerkers soms in onderhandelingsposities ten opzichte van elkaar in plaats van in een samenwerkingsverband.
- Er zitten binnen Olympic Operations grote verschillen in de werkwijze op gebied van projectmanagement en gegevensbeheer. M.b.t. het beheer van gegevens wordt gewezen op beperkte betrouwbaarheid en koppeling van gegevens. Inzake vracht/logistiek blijft de behoefte aan (externe) specifieke expertise immer aanwezig, ook gerelateerd aan het feit dat tussen OS en PS van locatie is gewisseld.
- De toenemende complexiteit en impact (druk/belang publieke opinie) van de Spelen zorgt voor een groeiende toename van de fysieke en mentale belasting van medewerkers. De grenzen van het toelaatbare zijn daar bereikt en soms overschreden. Daarbij heeft het na Rio in enkele noodzakelijke gevallen ontbroken aan een volwaardige debrief, vooraf ingeplande psychologische en/of medische begeleiding/bijstand.

<i>Stoppen</i>	<i>Starten</i>	<i>Voortzetten</i>
	• Herijking van positie en taken (en mogelijk invulling) van de CdM en directe ondersteuning, ook i.r.t. de reguliere professionele functie binnen NOC*NSF. • Herdefiniëren verbinding tussen Olympisch Dorp – Holland Huis – Papendal • Eén integrale agenda waarin voorbereiding, uitvoering en afronding is opgenomen • Meer zorgvuldigheid, sturing en training op samenstelling en onderlinge samenwerking projectteam (incl. taak- en verantwoordelijkheidsverdeling. • Verdere integratie van Olympische operatie en TeamNL-RelatiesNL • Investeren in specifieke expertise o.g.v. communicatie, logistiek, vervoer, datamanagement en personeelsbegeleiding.	• Vroegtijdige en intensieve voorbereiding • Prestatiegerichtheid en beschikbaarheid HPT en experts (wel blijven optimaliseren) • Eigen mediaproductie in Olympisch dorp

4.4 Interne organisatie en samenwerking rondom RelatiesNL

In de vorige paragraaf is al een aantal aspecten benoemd, die ook betrekking op of een relatie hebben met het deel RelatiesNL. Zowel bij Olympisch (vanuit Hotel NL en Holland Heineken House) als Paralympisch (vanuit Hotel NL) waren de werkomstandigheden voor het projectteam RelatiesNL uitstekend.

Positieve bevindingen:

- Alle medewerkers hebben (nagenoeg) geheel hun taken en functie kunnen uitoefenen zoals vooraf verwacht en bepaald. Wel is ook binnen RelatiesNL de belastbaarheid van medewerkers een aandachtspunt.
- Veelvuldig wordt de goede voorbereiding, integrale samenwerking en frequente onderlinge afstemming benoemd als belangrijke succesfactor.
- Diverse relationele activiteiten in Nederland konden verbonden worden aan de Olympic Experience. Ook in dat kader is de Experience zeer waardevol geweest.
- De inzet van oud-topsporters is positief verlopen en goed gewaardeerd.
- Het serviceniveau van NOC*NSF en samenwerkingspartners zoals ATP1 wordt zeer gewaardeerd. Hierbij dient wel aangetekend te worden dat het serviceniveau vanuit NOC*NSF soms als 'te veel' wordt ervaren. Daarnaast stond in Rio de prijs-kwaliteitsverhouding van services rond huisvesting, vervoer en entreekaarten zwaar onder druk.
- De intensivering t.b.v. ontwikkelen van eigen content en mediaproducties is positief ervaren, maar kan wel verder geoptimaliseerd worden (o.b.v. effectiviteit en keuze eigen beheer vs. uitbesteding).

Aandachtspunten:

- In Rio kende het Holland Heineken House beperkingen om het gastheerschap van NOC*NSF goed invulling te geven. Dit is terug te herleiden naar de fysieke inrichting (locatie Olympic

Club) van de locatie en enige disbalans in de samenwerking(safspraken) met Heineken. Hierdoor ontstonden regelmatig knelpunten in het toegangsbeleid en in de routing van medaillehuldiging.

- Er is gebleken dat in de driehoek Dorp-HHH-Papendal de communicatie- en woordvoeringslijnen niet optimaal werkten. De doelstellingenmatrix, communicatie-inrichting en het calamiteitenplan waren niet goed op elkaar afgestemd, zijn onvoldoende doorleefd en worden niet (effectief) nageleefd c.q. toegepast. Dit kwam met name tot uiting na het besluit tot het wegsturen van Yuri van Gelder.
- Bestuursleden van NOC*NSF geven aan (meer) functioneel ingezet te willen worden tijdens de Spelen in het kader van stakeholdermanagement. Dit vereist (meer) coördinatie, maar ook meer eenduidigheid in de beschikbaarheid en rolopvatting van bestuursleden ter plaatse.

<i>Stoppen</i>	<i>Starten</i>	<i>Voortzetten</i>
• Overbodige servicegerichtheid • Uitvoering automatisch baseren op 'hoe het altijd was' → altijd blijven streven naar optimalisatie en verbetering en ook zaken durven af te stoten.	• Verdere integratie TeamNL-RelatiesNL • Herijking en vooraf trainen toepasbaarheid calamiteitenplan vanuit de lijn: ontwikkelen strategische communicatielij → doelstellingen → organisatorische inrichting • Frequentere communicatie (persconferenties i.p.v. mediastilte tijdens Spelen)	• Hospitality en centrale ontmoetingsplaatsen vanuit NOC*NSF (Holland Huis, Hotel NL). Inzake Holland Huis bij voorkeur o.b.v. goede afspraken met Heineken. • Productie unieke content (algemene content overlaten aan mediapartners) • Voorbereiding en samenwerking

4.5 Conclusies

Rio 2016 was de slechtst georganiseerde Spelen van de laatste 20 jaar. In een aantal opzichten is Rio geen representatieve benchmark voor toekomstige Spelen, maar de uitzending naar de OS/PS zal in alle gevallen een complexe en impactrijke missie blijven. In 2020 zullen in Tokyo de omstandigheden anders en waarschijnlijk beter zijn, maar niet per definitie minder uitdagend.

Rio 2016 is voor NOC*NSF een grote stresstest gebleken, waardoor een goed inzicht is verkregen in welke onderdelen van onze operatie uitstekend zijn voorbereid en uitgevoerd en waar sprake is van tekortkomingen. Daarbij gaat de 80-20 regel veelvuldig op: 80% (zelfs meer dan) van de operatie is uitstekend verlopen en een klein deel dient verbeterd te worden. Maar juist deze 20% vereiste in Rio 80% van de energie/inspanningen t.b.v. (risico)beheersing, communicatie en 'reparatie'.

Succesfactoren waren de goede samenwerkingsverbanden met diverse partijen, opgebouwd door een jarenlange relatie en een tijdige en intensieve voorbereiding. Aan de andere kant zien we een toenemende complexiteit van de operatie, zowel organisatorisch als qua impact op belanghebbenden. De Olympic Operations van NOC*NSF behoort tot de wereldtop, maar om state of the art te blijven zal zij moeten blijven ontwikkelen. Soms met kleine optimalisaties, soms met grotere interventies.

Ruim 10 jaar geleden heeft NOC*NSF een grote stap gemaakt in de professionalisering van de Olympische operatie. Het meest zichtbaar was de benoeming van professionele chefs vanuit de werkorganisatie van NOC*NSF. Maar ook in de voorbereiding en uitvoering van de operatie (sporttechnisch en logistiek) is een kwaliteitsslag gemaakt. De inrichting en werkwijze, waarvoor 10 jaar geleden het fundament is gelegd, is de afgelopen jaren waardevol en effectief geweest. Maar we staan nu wel op het punt om een aantal principes en uitgangspunten opnieuw (goed) tegen het licht te houden.

Dit betreft op hoofdlijnen:

- Strategische communicatie
 - Woordvoering
 - Calamiteiten
 - Mediaproductie
- Organisatorische inrichting
 - Taken / positionering CdM
 - Afstemming/integratie tussen Olympisch/Paralympisch en TeamNL/RelatiesNL
 - Versterking verbinding driehoek Olympisch Dorp – Holland Huis - Papendal
 - Projectmanagement, gegevensbeheer en logistiek
 - Belastbaarheid en begeleiding medewerkers
- Hospitality NOC*NSF
 - Faciliteiten Holland (Heineken) Huis
 - Samenhang tussen en effectiviteit van events

5. Pijler Commercieel – Waardeverhoging

Naast hoogwaardige sportieve prestaties streeft NOC*NSF vanuit haar Olympische en Paralympische operatie ook naar het creëren van maatschappelijke en commerciële waarde. De waarde/impact van de OS/PS en TeamNL en Paralympic TeamNL wordt binnen deze pijler vooral gemeten onder het algemene publiek en de commerciële partijen die zich aan NOC*NSF hebben verbonden.²

Belangrijke indicatoren betreffen:

- Merkwaarde en merkwaardering NOC*NSF / TeamNL
- Aantallen en tevredenheid bezoekers (en organisatoren)
- Tevredenheid bedrijfspartners

5.1 Algemeen publiek (sportfans)

Uit het brede scala van onderzoeken onder het algemeen publiek zijn de volgende highlights vermeldenswaardig:

- Uit onderzoek blijkt dat 64% van de Nederlanders de Olympische Spelen van Rio 2016 heeft gevolgd (*MeMo2*). Tijdens London 2012 was dat nog 83,5%. De daling wordt veroorzaakt door het tijdsverschil met Rio (5 uur).
- 120.000 kinderen zijn via school of de Olympic Experience in aanraking gekomen met Olympische Educatie.
- Ruim 110.000 personen bezochten de Olympic Experience en waardeerden dit event met 8,4.
- De bekendheid van TeamNL is gegroeid naar 44% in september (was 14% in april). De merksterkte naar 52,0% in september 2016.
- Ongeveer 675.000 keer heeft een persoon zich geregistreerd als TeamNL fan. De meesten door de TeamNL app te downloaden, een ticket te kopen, TeamNL te volgen op social media of in te schrijven voor de nieuwsbrief.
- Het Welkom Thuis Event bij de RAI kende een tegenvallend aantal bezoekers. De centrale vraag is of de Welkom Thuis (en ook Medaillehuldiging Den Haag) nog gepositioneerd moet worden als publieksevent of meer als pers-event (bijv. op Schiphol) met een groot publieksbereik (zoals de Teamoverdracht en de Welkom Thuis Paralympisch).
- Welkom Thuis Paralympisch viel samen met Prinsjesdag, wat ten koste ging van de publiciteit.
- De bezoekers van het Holland Heineken Huis gaven een gemiddelde waardering van 7,5 (Londen 2012: eveneens 7,5). Ten opzichte van voorgaande jaren geven meer bezoekers aan het 'Oranjegevoel' te veel te missen in het HHH.

Specifiek m.b.t. de Paralympische Spelen:

- Naast 35 uur zendtijd op televisie, waarin zowel de opening als de sluiting, evenals sommige finales, waaronder die van Marlou van Rhijn, live werden uitgezonden, was er op de speciale Paralympische site nos.nl/ps2016 en de NOS-app gedurende 13 uren per dag aandacht voor alle Nederlandse sporters. Men kon kiezen uit vier livestreams in HD-kwaliteit, waarop een groot deel van alle sport beschikbaar was.
- De Paralympische site van de NOS was – met 725.000 bezoekers gedurende het hele evenement – meer dan tweemaal zo populair als in 2012 (Londen) en 2014 (Sotsji). Per dag trok www.nos.nl/ps2016 circa 87.000 bezoekers. De pagina met de vier livestreams trok gemiddeld 30.000 bezoekers per dag, met een piek van 15.000 bezoekers tegelijkertijd op zondag 11 september toen het Nederlandse duo Tristan Bangma en Teun Mulder goud won op de tijdrit bij het baanwielrennen.

² In hoofdstuk 2 en 3 heeft meting plaatsgevonden onder sporters en coaches. In hoofdstuk 4 stonden de bevindingen van bonden, rijksoverheid/Koninklijk Huis en betrokken medewerkers van NOC*NSF centraal.

- Volgens de NOS zijn de dagelijkse televisieprogramma's over de Paralympische Spelen in Rio goed gewaardeerd met een 7,9.
- De media waren in Rio onder andere vertegenwoordigd door landelijke kranten AD, NRC, Telegraaf, de Volkskrant, diverse regionale media en NOS. Diverse media geven aan tevreden te zijn over de beschikbaarheid en benaderbaarheid van alle relevante betrokkenen. Wel wordt aandacht gevraagd voor een centrale bijeenkomst nog in Nederland kort voor het begin van de Spelen.

5.2 Bedrijfspartners

Er is de afgelopen jaren gebouwd aan het merk TeamNL. De introductie en uitbouw van het merk TeamNL heeft geresulteerd in een flink gegroeide bekendheid (van 14 naar 44%) en een fanbase van ruim 675.000 individuele aanmeldingen.

De collectieve exposure voor partners van NOC*NSF is volgens plan gerealiseerd in een crossmediale campagne, in digitale platforms en app en tijdens events. Veel invloed op de spontane bekendheid van de partners lijkt dit echter niet te hebben gehad.

Niet alle bedrijven hebben hun partnership met NOC*NSF geactiveerd tijdens Rio 2016. Daar waar gewenst zijn merk- of productcampagnes ondersteund (Coachcampagne EY, Holland Heineken House en gebruik oranje Gazellefietsen in Rio). Zowel Heineken als Gazelle scoren hiermee veel aandacht en gratis PR.

De mogelijkheden voor relatiemarketing tijdens de Olympic Experience werden hoog gewaardeerd.

5.3 Conclusies

In algemene zin kan geconcludeerd worden dat de strategie die NOC*NSF heeft gevoerd om tot waarde vergroting voor de sportfan te komen, is geslaagd. De initiatieven zoals eigen content productie, ontwikkeling digitale platforms, nieuwe en bestaande events, hebben veel tevreden bezoekers, gebruikers en fans opgeleverd. TeamNL groeit en zorgt voor een intensievere beleving door de fan.

Tegelijkertijd lag het percentage Nederlanders dat de Olympische Spelen heeft gevolgd, lager dan in London 2012 (64% om 83,5%). Deels zal dit te maken hebben met de ongunstige tijdsverschillen, maar andere oorzaken lijken te liggen in een lagere belangstelling van jongeren in Olympische Spelen.

De waarde vergroting voor bedrijven lijkt rond de Olympische en Paralympische Spelen van Rio 2016 gedeeltelijk te zijn geslaagd. De Olympic Experience en de ontwikkeling van merk en fanbase TeamNL hebben daar het meest aan bijgedragen. Het feit dat een deel van de partners hun partnership slechts beperkt heeft geactiveerd, maakt dat de waarde voor hen niet kon worden vergroot.

6. Afsluiting

In paragraaf 1.2 zijn de volgende vragen gesteld:

- Zijn de door NOC*NSF geformuleerde doelstellingen t.b.v. de OS en PS 2016 gerealiseerd?
- Is de uitvoering van Olympic Operations effectief en efficiënt gebeurd?
- Welke aanbevelingen t.b.v. Tokyo 2020 kunnen worden geformuleerd?

6.1 Doelstellingen OS/PS 2016

- Tijdens de Olympische Spelen heeft TeamNL ten opzicht van eerdere Spelen stabiel gepresteerd met 19 medailles en een 11^e plaats op de (reguliere) medailleringsschikking. De doelstelling om medailles te behalen in meer disciplines werd behaald, de medailledoelstelling (21) en medailleverwachting (28) werd niet gerealiseerd.
- De prestatiedoelstelling tijdens de Paralympische Spelen werd grotendeels gehaald. Het aantal medailles van 62 was boven doelstelling en verwachting. Een deel van de onderliggende (sub)doelstellingen kon niet geheel worden gerealiseerd en was mogelijk te hoog ingeschat (conversieratio).
- Over de gehele linie is er een hoge mate van tevredenheid bij stakeholders over de kwaliteit van de organisatie rond de Olympische en Paralympische ploeg en uitzending. Aandachtspunten betreft wel duidelijkheid omtrent verantwoordelijkheden en effectiviteit van informatievoorziening en communicatie.
- Waardevergroting op het gebied van de sportfan is geslaagd, mede door de lancering van het platform TeamNL en de organisatie van de Olympic Experience. Waardevergroting op het gebied van commerciële partners is slechts gedeeltelijk geslaagd, mede doordat vanwege de locatie 'Rio' diverse partners niet of nauwelijks activiteiten hadden rond de OS/PS.

6.2 Effectiviteit en efficiency van de organisatie

Heeft NOC*NSF m.b.t. Rio 2016 een acceptabele organisatie neergezet? Het antwoord hierop is bevestigend. De output was gemiddeld gezien van goede kwaliteit en de hiermee samenhangende tevredenheid van sporters, coaches, bonden en andere stakeholders is hoog. Is de operatie vlekkeloos verlopen? Nee, zeker niet. Deels werd dit veroorzaakt door niet beïnvloedbare factoren, zoals de lokale omstandigheden. Rio 2016 heeft echter ook tekortkomingen binnen de organisatie van Olympic Operations blootgelegd. Strategische (crisis)communicatie, helderheid en rolvastheid in taken en verantwoordelijkheden en de noodzaak voor specifieke expertise - communicatie, logistiek (m.n. vracht en databeheer), intelligence - zijn richting Tokyo 2020 belangrijke aandachtspunten. Herijking en herinrichting van de programmatische aanpak binnen NOC*NSF is (op onderdelen) nodig. Uit een expertnotitie t.b.v. bestuur en directie van NOC*NSF zijn op de bovenstaande punten kort na de Spelen de volgende gerichte adviezen geformuleerd:

- Zorg voor 'boodschapdiscipline' en neem het publiek hiermee actiever bij de hand
- Veranker 'communicatie' actiever in werkwijze en besluitvorming en creëer hiervoor een toegankelijke platform (bijv. door frequentere persmomenten met CdM)
- Zorg voor actieve beeldregie
- Verduidelijk interne besluitvormingsprocedures.
- Speel de Chef de Mission vrij
- Vergroot de crisisbestendigheid van staf, coaches en teammanagers (o.a. door trainingen)

6.3 Aanbevelingen

Deze rapportage, maar ook nagenoeg alle onderliggende bronnen bevatten op diverse onderwerpen en op verschillende detailniveaus een omvangrijk aantal aanbevelingen. Dit veelal in de vorm *starten – stoppen – doorgaan*. Het is vooral aan de direct betrokkenen om deze in het algemeen en meer specifiek richting Tokyo 2020 te duiden, te prioriteren en waar mogelijk binnen geldende internationale regelgeving, te implementeren.

In het najaar van 2016 heeft NOC*NSF met de topsportbonden al een eerste stap gezet om vanuit alle strategische evaluatiegesprekken van de topsportprogramma's (nieuwe) accenten te leggen voor de cyclus t/m 2020. Budgetten zijn bepaald en voorzien van scherpe prestatieafspraken en investeringsvoorwaarden.

De commerciële waarde van de Olympische en Paralympische Spelen moet van verdere impulsen worden voorzien vanuit de gezamenlijke sponsorpropositie van NOC*NSF en sportbonden rond TeamNL en de verdere uitbouw van het TeamNL-concept (incl. fanbase). De afgelopen maanden is gebleken dat sportbonden en NOC*NSF in continue gesprek zijn om de uitgangspunten en de hieruit voortvloeiende initiatieven aan te scherpen.

De werkorganisatie van NOC*NSF staat aan de vooravond van de programmatische en projectmatige inrichting voor de OS en PS in Tokyo 2020. Het is duidelijk dat een aantal inrichtingsprincipes (werkwijze, taakverdeling en bemensing) versterkt, verbeterd en/of gemoderniseerd te worden. Dit is terug te brengen naar:

- Taken, verantwoordelijkheden en positionering van de Chefs de Mission, waarbij er toenemende spanning lijkt te ontstaan bij:
 - Dubbelfunctie met Technisch Directeur en prestatie manager Paralympisch
 - Span of control en verbinding, vanuit het perspectief dat Olympic Operations niet alleen een sporttechnische, maar ook een stevige logistieke en communicatieve operatie is (3 pijlers). De Technisch directeur zou zich moeten focussen c.q. beperken tot de sporttechnische pijler binnen de missie.
- Verdere integratie naar één Olympic Operations
 - Olympisch vs. Paralympisch
 - TeamNL vs. RelatiesNL
 - Investeren in kwaliteit (specifieke nu ontbrekende) deskundigheid, kennisdeling, teamopstelling, o.a. door meer training en begeleiding
 - Eén centrale programma-agenda, doorlopend tot na de Spelen (debrief, evaluatie, etc.). Niet alleen voor intern, maar ook in te zetten t.b.v. stakeholders.
- Strategische communicatie
 - Van verhaal (kernboodschap) naar doelstellingen naar activiteiten naar aanpak (organisatie en uitvoering). De volgorde lijkt nu nog wel eens omgekeerd.
 - Proactieve calamiteiten aanpak met 'antenne', sparring en back-up in Nederland
 - Verbinding (sofficier) tussen Dorp – Holland Huis - Papendal
 - Positionering en effectiviteit van activiteiten door NOC*NSF (stakeholdermanagement, events, platforms, mediaproducties). Bij innovaties (zoals Olympic Experience), ook afscheid durven nemen van 'oude' initiatieven.
 - Maatwerk in informatievoorziening

Bijlage A – Overzicht evaluatiebronnen

In deze bijlage zijn de onderliggende bronnen beschreven. Deze bronnen zijn veelal gedetailleerder van aard en bevatten soms persoonlijke en/of vertrouwelijke gegevens. Daarom zijn onderliggende bronnen in een aantal gevallen slechts voor specifieke 'doelgroepen' toegankelijk.

Evaluatieopzet

- Model 'Evaluatie Olympische en Paralympische Spelen' (ontwikkeld in 2012 door Universiteit Utrecht en BMC)
- Projectplan Evaluatie Rio 2016
- Projectstructuur Olympic Operations Rio 2016
- Doelstellingenmatrix OS/PS 2016
- Interne evaluatie (JZ) inzake case 'Yuri van Gelder'
- Uitspraak Rechtbank Gelderland inzake kort geding (d.d. 12-08-2016, zaak-/rolnummer C/05/306681 / KG ZA 16-347)

Sporttechnisch

- (Kwantitatieve) prestatieanalyses Rio 2016 (data: Gracenote, analyse Sam de Haas – BCG Pro Bono)
- Verslagen en managementrapportages strategische evaluatiegesprekken inzake alle Olympische en Paralympische topsportprogramma's (technische staf NOC*NSF – technische staf bonden)
- Individuele interviews/gespreksverslagen coaches en TD's: prebrief, hot-debrief en strategische debrief.
- Interne evaluaties specialistische begeleiding
- Evaluatie Olympische en Paralympische Spelen Rio de Janeiro 2016 – onderdeel 'Prestatieverhoging'. *Onderzoek onder sporters, coaches en teammanagers*, uitgevoerd door Universiteit Utrecht, departement voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)

Organisatorisch

- Enquête onder bonden inzake RelatiesNL + verslag van evaluatie bijeenkomst
- Gespreksverslagen met vertegenwoordigers van de overheid (VWS), Koninklijk Huis, ambassade en consulaat
- Verslag van groepsbijeenkomst projectteams Relaties NL (OS / PS) + schriftelijke (deel)evaluaties
- Evaluatiegesprekken met voorzitter NOC*NSF, bestuursleden NOC*NSF, voorzitter NPC en Chefs de Mission OS&PS
- Verslag evaluatiebijeenkomst HPT + individuele gesprekken met prestatie managers.
- Individuele evaluatiegesprekken met projectteam TeamNL Olympisch
- Verslag evaluatiebijeenkomst projectteam TeamNL Paralympisch
- Interne evaluatie afdeling Finance&Control inzake betaalverkeer en verzekeringen
- Bestuursnotitie 'Observaties beeldvorming Rio 2016' (d.d. 6 oktober 2016)
- Evaluatie onder mediapartners (inzake persbegeleiding NOC*NSF e.d.)
- Enquête onder geaccrediteerde en niet-geaccrediteerde media
- Evaluatie Olympische en Paralympische Spelen Rio de Janeiro 2016 – onderdeel 'Prestatieverhoging'. *Onderzoek onder sporters, coaches en teammanagers*, uitgevoerd door Universiteit Utrecht, departement voor Bestuurs- en Organisationswetenschap

Commercieel

- Report Holland Heineken House 2016 (Blauw in opdracht van Heineken)
- MeMo² - SponsorTracker (september 2016)
- Onderzoek impact OS en PS Rio (Intomart GfK, sportparticipatiemonitor sept/okt 2016)
- Rapportage Brand Asset Valuator 2016
- Evaluatie(s) Olympic Experience

- Evaluaties/bezoekersgegevens Teamoverdracht, Welkom Thuis, Golden Clinic.
- Interne evaluatie unit Commerciële Zaken inzake Waardeverhoging
- Diverse kwantitatieve gegevens m.b.t. internet, appgebruik, (social) media, kijkcijfers en -gedrag

Bijlage B – Prestatieanalyse Olympische Spelen Rio 2016 (Samenvatting)

*Document separaat bijgevoegd of te vinden op de website van NOC*NSF*