Olympische en
Paralympische Spelen

Evaluatie PyeongChang 2018

Colofon

Evaluatie PyeongChang
Olympische en Paralympische Spelen 2018

Samenstelling
Nicolien Nicolai, NOC*NSF

Fotografie
Mathilde Dusol, ANP, NOC*NSF
en privé fotografie

Ontwerp en vormgeving
DiepArnhem Ontwerp en Communicatie,
Arnhem

Publicatienummer:
NOC*NSF 789, Arnhem 2018

NOC*NSF
Postbus 302
6816 VD Arnhem
The Netherlands

Inhoudsopgave

Voorwoord Gerard Dielessen **5**
1. Inleiding **6**
1.1 Evaluatie-opzet 8
1.2 Vraag en doelstelling 8
1.3 Uitgangspunten 8
2. Belangrijkste resultaten, conclusies en aanbevelingen **9**
2.1 Prestaties TeamNL 9
2.2 Waardecreatie 11
2.3 Organisatie TeamNL en RelatiesNL 12
2.4 Aanbevelingen 12
3. Algemeen beeld PyeongChang 2018 **14**
3.1 Lokale omstandigheden 14
3.2 Mediazaken 14
3.3 Bijzondere gebeurtenissen Olympic en Paralympic TeamNL 14
4. Prestaties TeamNL **16**
4.1 Feiten en cijfers TeamNL 16
4.2 Deelname TeamNL 16
4.3 Prestatiedoelstellingen en -analyse 16
4.4 Overzicht prestaties per tak van sport 17
4.5 Feiten en cijfers Paralympic TeamNL 18
4.6 Deelname Paralympic TeamNL 18
4.7 Prestatiedoelstellingen en –analyse Paralympic TeamNL 18
4.8 Overzicht prestaties per sport 19
4.9 Prestatieklimaat en samenstelling van het team 19
5. Waardecreatie **22**
5.1 Overheid, Koninklijk Huis en ambassade/consulaat 22
5.2 Bedrijfspartners TeamNL 23
5.3 Holland Heineken Huis en Holland Huiskamer 23
5.4 Events 24
5.5 Algemeen publiek (sportfans) 26
5.6 Maatschappelijke spin-off 28
6. Organisatie door NOC*NSF voor TeamNL en RelatiesNL **30**
6.1 Organisatorische inrichting Olympic Operations; rol- en taakverdeling 30
6.2 Calamiteiten en risicomanagement 32
6.3 Belastbaarheid en begeleiding medewerkers 32
6.4 Ondersteuning NOC*NSF bestuur 32
6.5 Samenwerking met sportbonden 33
6.6 Accreditatiebeleid 33
6.7 Reputatiecommunicatie 33
6.8 Communicatie TeamNL 34
6.9 Cultuurverschillen 35
6.10 Beleving medewerkers Papendal 35
Bijlage 1 **36**

De Olympische Winterspelen 2018 werden gehouden in PyeongChang (Zuid-Korea)

23

De 23e Olympische Winterspelen 2018
(9 t/m 25 februari)

12

De 12e Paralympische Winterspelen 2018
(9 t/m 18 maart)

Van Rio via PyeongChang naar Tokyo

De Olympische en Paralympische Spelen van PyeongChang 2018 liggen al weer een half jaar achter ons. Als ik er aan terugdenk, komen de beelden van deze voor Nederland succesvolle Spelen al weer snel op mijn netvlies. Zo'n beetje iedere dag werden er medailles gewonnen en de operatie zelf verliep nagenoeg vlekkeloos. Dat succes hebben we allereerst aan de sporters van Olympic en Paralympic TeamNL te danken. Maar natuurlijk ook aan hun begeleiders en de sportbonden. Wat een prestaties en wat een samenwerking.

Naast zo'n meer algemeen, vooral op gevoelens gestoeld beeld, streven wij ook altijd naar een meer gedegen evaluatie. Vandaar dat wij in de afgelopen maanden met tal van betrokkenen contact hebben gezocht met de vraag om ervaringen te delen. Met uiteraard als doel om te leren voor de volgende Spelen. Het evaluatierapport dat voor u ligt combineert de nadere analyse van de behaalde prestaties, van de impact en van het proces van de uitzending van TeamNL naar de Winterspelen van PyeongChang 2018. De uitkomsten leveren inderdaad weer belangrijke inzichten op om het volgende keer nog weer beter te doen.
Ik raad alle betrokkenen aan om kennis van dit rapport te nemen. Het geeft zeker een aardige kijk op de complexe operatie die de uitzending van TeamNL naar Olympische en Paralympische Spelen altijd weer is. Bij deze dank ik iedereen zeer die aan deze evaluatie heeft meegewerkt!

Voor mij is bij het terugkijken vooral van belang om te zien of het gelukt is om ons ook dit keer weer te verbeteren. Ik kijk daarom graag naar de 'lessen van Rio 2016' en of we die voldoende hebben opgepakt.
En dan zie ik dat we een goed besluit hebben genomen de dubbelfunctie van Chef de Mission en Technisch Directeur uit elkaar te halen. De Chef kon zich zo meer richten op de organisatie van de uitzending en was hij steeds beschikbaar als 'gezicht' van TeamNL, terwijl de Technisch Directeur zich zowel in de voorbereiding, als tijdens de Spelen en direct daarna, kon concentreren op de ontwikkeling van de sportieve prestaties in nauwe afstemming met de Technisch Directeuren van de betrokken bonden en zijn eigen prestatiemanagers.

Ook hebben we deze Spelen de aanbeveling van Rio om de integratie van onze Olympische en Paralympische werkzaamheden verder door te voeren naar tevredenheid ter hand genomen.

PyeongChang 2018 bood ons bovendien de mogelijkheid veel sneller het calamiteiten-managementteam in te zetten, waarbij de communicatie met alle betrokkenen en met het Nederlandse publiek, nadrukkelijk veel aandacht kreeg. Eveneens een aanbeveling afkomstig van de Spelen van 2016.
Na in Rio voorzichtig begonnen te zijn met het TeamNL mediaconcept, hebben we dit in PyeongChang verder uitgebouwd, inclusief de opbouw van een fanbase. Vooral prachtig om in dit evaluatierapport te lezen hoe positief de sporters dat zelf hebben beleefd.

Ook deze Spelen hebben ons uiteraard weer het een en ander geleerd. Over ons zelf, over het deelnemen aan grote evenementen in deze regio en over de snelle ontwikkelingen in de sport en bij de media. Misschien wel juist in deze regio. De aanbevelingen uit deze evaluatie nemen we dan ook graag mee naar Tokyo 2020!

Rest mij nog iedereen binnen en buiten NOC*NSF zeer hartelijk te danken voor de inzet en samenwerking bij de geslaagde uitzending van Olympisch en Paralympisch TeamNL naar PyeongChang 2018.

Gerard Dielessen,
algemeen directeur NOC*NSF

1. Inleiding

De 23e Olympische (9 t/m 25 februari) en 12e Paralympische (9 t/m 18 maart) Winterspelen 2018 werden gehouden in PyeongChang (Zuid-Korea).

De Olympische en Paralympische Spelen zijn tweejaarlijkse hoogtepunten in de sportwereld. Het zijn de grootste en belangrijkste sportevenementen ter wereld en laten 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) niet alleen grote topsportprestaties nastreeft, maar (daarmee) ook commerciële en maatschappelijke impact wil realiseren.

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 (zie overzicht in bijlage 1). Deze activiteiten zijn al gestart in de maanden voor de Spelen (pre-brief), met een doorlooptijd tot en met mei 2018 (hot debrief en strategische debrief). Dit evaluatierapport is een samenvatting van alle deelevaluaties.

Alle opgehaalde verbeterpunten worden neergelegd bij de verantwoordelijke en door vertaald in acties en KPI's voor kwaliteitsverbetering van de Olympic Operations (Tokyo 2020 en Beijing 2022).

Wat betreft de sporttechnische analyses zijn de hoofdlijnen opgenomen in dit rapport. Uitgebreidere analyses voor de data en analyses per sporttak en ook een internationale benchmark die gemaakt zijn worden ingezet voor toekomstig topsportbeleid.

→ De Olympische en Paralympische Spelen zijn tweejaarlijkse hoogtepunten in de sportwereld. Het zijn de grootste en belangrijkste sportevenementen ter wereld en laten bij uitstek zien waar Nederland staat in de internationale sportwereld. ←

2. Belangrijkste resultaten, conclusies en aanbevelingen

1.1 EVALUATIE-OPZET

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

- Prestaties TeamNL: de prestaties van TeamNL en het prestatieklimaat.
- Waardecreatie: de maatschappelijke spin-off en de commerciële waarde van de Spelen.
- Organisatie door NOC*NSF van TeamNL en RelatiesNL: de organisatorische kant van de Olympic Operations.

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

Voorafgaand, tijdens en na afloop van de Spelen zijn enquêtes, individuele en/of groepsgesprekken afgenomen met:

- Sporters
- Coaches, technisch directeuren en teammanagers
- Bestuur en medewerkers van NOC*NSF
- Bestuur en directie van betrokken sportbonden
- Vertegenwoordigers van stakeholders zoals het Koninklijk Huis, het ministerie van Algemene Zaken en VWS
- Partners en suppliers van NOC*NSF
- Vertegenwoordigers van de media
- Bezoekers van het Holland Heineken Huis en events

Voor een deel van de evaluatie is gebruik gemaakt van een onafhankelijke partij zoals de Hanzehogeschool, GfK en Nielsen. De bovenstaande evaluaties hebben geleid tot een omvangrijke hoeveelheid evaluatiebronnen. Vanuit deze bronnen is dit samenvattende evaluatierapport opgesteld.

1.2 VRAAG- EN DOELSTELLING

De leidende vragen van de evaluatie zijn:

1. Zijn de door NOC*NSF geformuleerde doelstellingen gerealiseerd?
2. In welke mate hebben de inspanningen van NOC*NSF bijgedragen aan prestatieverhoging en hebben ze maatschappelijke en commerciële waarde gecreëerd?
3. Is de uitvoering van Olympic Operations effectief en efficiënt gebeurd?
4. Welke conclusies, leerpunten en aanbevelingen kunnen worden geformuleerd?

Het doel van deze evaluatie is tweeledig:

1. Het toelichten en verantwoorden van de activiteiten voor PyeongChang door en via NOC*NSF.
2. Het optimaliseren van de uitvoering van toekomstige activiteiten van NOC*NSF in relatie tot de Olympic Operations.

1.3 UITGANGSPUNTEN

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

- De doelstellingen en activiteiten van NOC*NSF staan centraal (in lijn met de Sportagenda 2017+).
- De evaluatie van PyeongChang is een procesevaluatie en beperkt zich tot de Olympische en Paralympische Spelen zelf. De evaluatie heeft geen betrekking op de hele olympische cyclus. (NOC*NSF evalueert de gehele cyclus voorafgaand aan de Olympische en Paralympische Spelen, maar die evaluatie maakt geen onderdeel uit van dit rapport).
- De evaluatieopzet moet een goede vergelijking met het verleden mogelijk maken en continuïteit bieden voor toekomstige evaluaties.
- De evaluatie en het evaluatierapport dienen efficiënt en effectief te zijn. De evaluaties worden gerapporteerd in één eindrapportage.
- Het betreft primair de evaluatie van en door NOC*NSF (verloop en uitvoering). Voor effectmeting wordt onafhankelijk onderzoek uitgevoerd.

2.1 CONCLUSIES EN RESULTATEN PRESTATIES TEAMNL

Overall is er uitstekend gepresteerd door TeamNL met talrijke unieke en excellente prestaties. Met 20 olympische medailles (acht goud, zes zilver, zes brons) eindigde TeamNL als vijfde in het landen medailleklassement en voldeed daarmee ruimschoots aan de top-10 doelstelling. Op de Paralympische Spelen behaalde TeamNL zeven medailles (drie goud, drie zilver, één brons). Daarmee eindigde Nederland op de 10e plaats in het medailleklassement en behaalde eveneens de doelstelling.

De doelstellingen van TeamNL zijn het vergroten van het aantal medailles en het aantal sporten waarin de medailles behaald worden ten opzichte van voorgaande Spelen. In PyeongChang is, afgemeten aan het aantal behaalde medailles ten opzichte van het aantal starts, uitstekend gepresteerd. Shorttrack kende een uitstekende groei in het aantal medailles (van één naar vier medailles).

TeamNL won net als in Sochi 2014 in twee takken van sport medailles (langebaanschaatsen en shorttrack). De ingezette lijn om snowboard tot derde medaillesport op de Spelen te ontwikkelen, leidde wel tot kwalificatie maar nog niet tot een podiumplaats en bleef hiermee achter bij de doelstellingen. Nederland deed voor het eerst mee met skeleton op de Spelen en presteerde met een top-8 positie naar vermogen.

De prestatie ondersteunende bevorderende voorzieningen en de omstandigheden van het prestatieklimaat waren van hoog niveau, de voorzieningen in het olympisch en paralympisch dorp werden goed gewaardeerd en het functioneren van de staf van NOC*NSF wordt over het algemeen positief ervaren. Hoge waarderingen waren er voor de chefs de mission. Wat betreft de samenstelling van TeamNL is de meerderheid van de betrokkenen van mening dat de juiste sporters zijn geselecteerd.

→ Overall is er uitstekend gepresteerd door TeamNL met talrijke unieke en excellente prestaties. ←

Prestaties TeamNL

Doelstelling	Specifiek	Resultaat	Conclusie
Olympisch			
Topprestaties door TeamNL	Top-10 in het medailleklassement	5e plaats in het medailleklassement	• Uitstekend gepresteerd. • Evenaring van positie van Sochi (beste ooit).
	14 medailles als ondergrens	20 medailles	• Ruimschoots behaald. • Uitstekend in vergelijking met eerdere Winterspelen.
	Meer medailles in meer sporten	TeamNL behaalde in twee takken van sport medailles. 16 langebaanschaatsen 4 shorttrack 1e kwalificatie voor snowboard freestyle en skeleton	• Langebaanschaatsen: Conform verwachting. Minder medailles dan Sochi met name door toenemende concurrentie. Shorttrack: • Uitstekende groei in shorttrack van 1 (Sochi) naar 4 medailles. Skeleton: • Eerste kwalificatie voor skeleton (naar vermogen) Snowboard: • Resultaten bleven achter bij de verwachting.
Paralympisch			
Topprestaties door TeamNL	Top-10 in medailleklassement	10e plaats in het medailleklassement	• Doelstelling behaald.
	Beide NOC*NSF focusprogramma's leveren een aandeel in het medailleklassement.	2 medailles alpineski 5 medailles snowboard disciplines.	• Doelstelling behaald.
	Minimaal 75% van het aantal starts resulteert in een top-6 positie of beter.	35% van de starts resulteerde in een top-6 positie.	• Door het grote aantal DNF's (niet gefinisht) en DSQ's (diskwalificaties) niet behaald.
	Minimaal 2 medailles op zowel de alpineski- als op de snowboard disciplines.	7 medailles verdeeld over: 2 alpineski 5 snowboard onderdelen	• Doelstelling behaald.
Optimaal prestatieklimaat TeamNL	Hoge tevredenheid onder sporters en begeleiders. 75% of meer geeft aan de meerwaarde van TeamNL te hebben ervaren.	De prestatie ondersteunende en bevorderende voorzieningen en de omstandigheden het prestatieklimaat waren van een hoog niveau.	• Doelstelling behaald, met ruimte voor verbetering.
Samenstelling van het team	Sporters met de grootste kans op medailles zitten in het team en alle deelnemende sporters zijn competitief voor een top-8 klassering.	Zowel de top-8 ratio (ranking t.o.v. starts) als medaille ratio is extreem hoog ten opzichte van prestaties op eerdere Winterspelen.	• De juiste sporters waren geselecteerd maar het samenstellen van het team vraagt om blijvende investering in het maken van de juiste overwegingen.

2.2 CONCLUSIES EN RESULTATEN WAARDECREATIE

De overall conclusie is dat de commerciële waarde van het merk TeamNL sterk is toegenomen. TeamNL is door de Spelen een bekender, eenduidiger en daarmee sterker merk geworden. Vooral de campagne #ZoDoenWeDat en de content hebben hieraan bijgedragen. De partners van TeamNL zijn positief over hun activaties. Hoewel er hier nog van alles aan valt te verbeteren, is de perceptie van de ROI goed.
TeamNL heeft een sterke groei en ontwikkeling doorgemaakt. Hiermee is de lat voor wensen en verwachtingen van de afdeling Marketing, Content en Partnerships enorm hoog gelegd. De afdeling heeft grote inzet geleverd maar een snelle en grote doorontwikkeling is nodig om mee te kunnen in de groei van TeamNL.
TeamNL brengt fans dichterbij sporters. Het meest merkbaar is dat met evenementen. De vervulling van die functie staat onder

Waardecreatie TeamNL

Doelstelling	Specifiek	Resultaat	Conclusie
Positieve uitstraling TeamNL	Hoge waardering algemeen publiek	86% waardeert de prestaties van TeamNL met een 8 of hoger. Dit is een 8,4 voor paralympisch.	Uitstekende waardering (in Rio was dit 7,6 versus 8,6)
Commerciële spin-off	Exposure TeamNL partners	Positief rendement van de activaties. Zichtbare billboarding NOS.	Goed rendement maar ruimte voor verbetering (bijvoorbeeld exposure HHH)
	Merkwaarde TeamNL	• De bekendheid van TeamNL is met 25% toegenomen sinds aug 2017: van 32% naar 57%. • Van de sportfans is nu 76% bekend met TeamNL, dat was 52%. • De aansprekendheid van het merk TeamNL krijgt een 7,7	• TeamNL is een bekender, eenduidiger en daarmee sterker merk geworden door de Spelen van PyeongChang. • De merksterkte van TeamNL is sterk groeiende.
	Omvang fanbase	TeamNL is flink gegroeid in volgers op social media: • Facebook met 9.423 fans (+11,52%); • Instagram met 25.704 fans (+71,67%) • Twitter met 10.603 fans (+18,51%). • De fanbase heeft er 10.000 fans bij gekregen.	De groei is goed, er is een gat tussen de 350.000 fans die bekend zijn en de miljoenen die bereikt en geïnteresseerd zijn.
Maatschappelijke spin-off	Hoge consumptie (kijkers, apps, sitebezoekers)	• 37% van de Nederlanders is (zeer) geïnteresseerd in het volgen van TeamNL op social. • 38% van de Nederlanders heeft heel/redelijk veel wedstrijden via televisie bekeken (47% in Sochi 2014). • Er werden 41.648 berichten over #TeamNL of #NLwint of #ZoDoenWeDat geplaatst.	• Er vindt een verschuiving plaats in mediaconsumptie van televisie naar social media. • TeamNL doet het internationaal goed op social en staat op nr. 3 qua posts per inwoner t.o.v. andere landen.
	Hoge beleving	• 75% is trots op de prestaties van TeamNl. • 71% is trots op de prestaties van Paralymic TeamNL. • Er werden 41.648 berichten over #TeamNL of #NLwint of #ZoDoenWeDat geplaatst.	TeamNL maakt impact en kent een grote maatschappelijke spin-off.
	Gedrags-verandering	• Eén op de 10 Nederlanders is geïnspireerd door de olympische prestaties van TeamNL om zelf meer te gaan sporten. • Eén op de 12 is dat door de paralympische prestaties.	TeamNL heeft impact op zowel de sportbeleving als de sportbeoefening van de Nederlanders

druk om een mix van redenen: ontbreken van fan perspectief (Teamoverdracht), van een programma (Coolste Baan), van fans (Golden Clinic) of van live TV kwaliteit (Welkom Thuis).

Het aantal volgers van TeamNL op social media is flink gegroeid en heeft in de fanbase 10.000 fans erbij gekregen. Dat is goed maar er is nog steeds een gat tussen de 350.000 fans die bekend zijn en de miljoenen die bereikt en geïnteresseerd zijn in TeamNL. De groei van de commerciële waarde van TeamNL is hiervan afhankelijk.

Het Holland Heineken Huis werd goed beoordeeld en door Oranjefans vooral gewaardeerd vanwege de oranjesfeer en huldigingen. Voor andere functies werd het Holland Heineken Huis gezien als een suboptimale locatie vanwege gehorigheid en een tekort aan ruimte.

De samenwerking tussen NOC*NSF, overheden, het Koninklijk Huis en de ambassade verliep positief.

2.3 CONCLUSIES EN RESULTATEN ORGANISATIE TEAMNL EN RELATIESNL

Binnen Olympic Operations had het team te maken met verschillende contexten waarin zij actief zijn. In de samenwerking tussen het olympische en paralympische projectteam is er meer dan ooit een integrale benadering geweest van beide Spelen als één project. Tijdens de Spelen is de samenwerking tussen TeamNL en RelatiesNL als vrij goed ervaren, in de voorbereiding echter ligt er nog wel ruimte voor verbetering. De aansturing van de Olympic Operations vanuit de stuurgroep met behulp van de cockpit heeft goed gewerkt en kan verder verbeterd worden door de doelstellingen scherper te formuleren en door alle deelprojecten op te nemen in de cockpit.

Tijdens PyeongChang was voor het eerst de rol van chef de mission ontkoppeld van de rol van technisch directeur. De taken en positionering van de chef, technisch directeur en algemeen directeur is heel belangrijk geweest in het creëren van een optimaal prestatieklimaat tijdens de Spelen. De taken en verantwoordelijkheden van de teamleden van Olympic Operations waren voor het grootste gedeelte van de mensen helder en er was na aanleiding van de evaluatie van Rio beter nagedacht over onderlinge communicatielijnen.

Organisatie TeamNL en RelatiesNL

Doelstelling	Excellente projectuitvoering Olympic Operations
Specifiek	Hoge tevredenheid bij direct betrokkenen in- en extern
Resultaat	Hoge tevredenheid bij direct betrokkenen in- en extern
Conclusie	• De olympische operatie is op een hoog niveau en naar tevredenheid uitgevoerd. • De aanbevelingen van Rio zijn goed geïmplementeerd. • De medewerkers van NOC*NSF leggen de lat hoog en blijven streven naar verbetering. • De afdeling Marketing, Content en Partnerships behoeft doorontwikkeling om mee te kunnen in de groei van TeamNL.

Voor het eerst werd gewerkt met een crisismanagementteam (CMT) dat ten tijde van potentiële calamiteiten (van grotere of kleinere omvang) bijeen kwam. Dit is goed bevallen. Het werken en overleggen tussen het dorp, het Holland Heineken Huis, de venues en Papendal ging veel beter dan in Rio. Door het bijeenkomen van het CMT zijn crisissen tijdig uit het team gehaald waardoor het team er niet mee werd belast. Het opstellen van een calamiteitenplan en risico-analyse inclusief reputatierisico's voorafgaand aan de Spelen had een goede uitwerking.

Na Rio is gestart met proactieve communicatie met het publiek over wat op strategisch niveau onder de verantwoordelijkheid van NOC*NSF gebeurt. Hiertoe is een 24uurs aanpak in het monitoren van de media opgestart. Deze aanpak is positief ervaren en kan verder versterkt worden, o.a. in uitbreiding mediamonitoring van (social) media in het gastland. De vrijwel continue communicatie met de media leverde tegelijkertijd discussie op over de mate van transparantie daar waar het persoonlijke zaken betrof. Een goede relatie met de ambassade en oog voor cultuurverschillen zijn cruciaal gebleken.

2.4 AANBEVELINGEN

Op diverse onderdelen zijn veel verbeterpunten opgehaald om het beleid, prestatieklimaat en de voorzieningen verder te optimaliseren.

Aanbevelingen voor het prestatieklimaat en de prestatie bevorderende maatregelen van TeamNL zijn:

- Verbeteren van het informeren en delen welk prestatieklimaat TeamNL voor ogen staat en wat dat betekent voor gedrag en inzet die ieder kan leveren om hiertoe te komen.

20 Olympische medailles

8 goud | 6 zilver | 6 brons

7 Paralympische medailles

3 goud | 3 zilver | 1 brons

TeamNL eindigde als vijfde in het landen medailleklassement en voldeed daarmee ruimschoots aan de top-10 doelstelling.

5e plaats

Paralympic TeamNL eindigde als tiende in het landen medailleklassement.

10e plaats

- Blijvend investeren in het maken van de juiste overwegingen voor het samenstellen van het team en de geformuleerde aanbevelingen voor de normen en limieten per sporttak opvolgen.
- Optimaliseren van de voorzieningen voor sporters en begeleiders:
  - Het kledingpakket behoeft verbetering van kwaliteit, functionaliteit en maatvoering.
  - Sporters bij volgende Spelen strakker begeleiden bij contacten met de media.
  - Mogelijkheid onderzoeken om sporters te faciliteren met eigen ondersteunende professionals (fysiotherapeuten, sportpsychologen).
  - Verbeteren van de informatievoorziening richting sporters en begeleiders (zowel qua communicatielijnen als – middelen) en paralympische friends & family.
  - Maximaliseren van de inzet bij partners en suppliers van TeamNL om paralympische sporters over dezelfde faciliteiten te kunnen laten beschikken als olympische sporters.
  - Onderzoeken om onderscheid te gaan maken in TeamNL kleding voor sporters en directe begeleiding en voor TeamNL fans en stakeholders zoals partners TeamNL.

Aanbevelingen voor het verbeteren van de waardecreatie zijn:

- Strategisch plan ontwikkelen voor de commerciële en maatschappelijke spin-off van TeamNL.
- De vormgeving, doelgroep en doelstellingen van de events rondom de Spelen herzien.
- De afdeling Marketing, Content en Partnerships behoeft snelle doorontwikkeling om mee te kunnen gaan in het tempo van de groei van TeamNL.
- Het Holland Heineken Huis toekomstbestendig maken ten aanzien van het activiteitenprogramma, de kwantiteit en kwaliteit van de ruimtes en de zichtbaarheid voor TeamNL partners (met aandacht voor verantwoord alcoholgebruik in relatie met sport).

Aanbevelingen voor het verbeteren van de organisatie TeamNL en RelatiesNL zijn:

- Olympic Operations als doorlopend programma inrichten i.p.v. terugkerend project.
- Doelen voor Olympic Operations scherper formuleren en planmatiger nastreven.
- Verbeteren van de integrale aansturing van de Olympic Operations.
- Optimaliseren van de werking van het crisismanagementteam door met de direct betrokkenen in de voorbereiding op Tokyo te bekijken of en hoe winst te behalen valt in de handelingssnelheid en het procesmatige verloop van de werking van het CMT ten tijde van potentiele calamiteiten. Continueren om voorafgaand aan de Spelen een risicoanalyse op te stellen en een lokaal netwerk op te bouwen.
- In de voorbereiding op toekomstige Spelen is het belangrijk om NOC*NSF en TeamNL goed voor te bereiden op de cultuur van het land.
- Reputatiecommunicatie: doorontwikkelen van de ingezette lijn door uitbreiding van 24uurs mediamonitoring; voortzetten directe en continue communicatie met de media en expliciete toelichting geven op mate van transparantie.

3. Algemeen beeld PyeongChang 2018

3.1 LOKALE OMSTANDIGHEDEN

Organisatiecomité PyeongChang
De Olympische en Paralympische Spelen in PyeongChang waren erg goed georganiseerde Spelen. De organisatie was meedenkend, open en oplossingsgericht. De sfeer was erg prettig en ontspannen. Dit heeft zeer professioneel georganiseerde Spelen opgeleverd in een prettige ambiance voor zowel sporter, stafleden als fans.

3.2 MEDIAZAKEN

Net als bij iedere Olympische Spelen is er in de media aandacht voor zaken die met de eigenlijke Spelen niet veel van doen hebben. Het gaat dan vaak over maatschappelijke onderwerpen die te maken hebben met het land of de stad waar de Spelen worden georganiseerd. Tijdens en voorafgaand aan de Winterspelen in PyeongChang speelden de volgende onderwerpen:

Noord-Korea versus USA
In de aanloop naar PyeongChang leek het al jaren voortdurende conflict tussen Noord-Korea en de USA zich te verdiepen. Noord-Korea voerde in de tweede helft van 2017 nieuwe rakettesten uit en hield ondergrondse kernproeven. Donald Trump riep Noord-Korea op daarmee te stoppen en dreigde Pyongyang met 'vuur en woede die de wereld nog nooit eerder heeft gezien'. NOC*NSF heeft gedurende de aanloop naar de Spelen doorlopend contact gehad met het ministerie van Buitenlandse Zaken, de Nederlandse ambassade in Zuid-Korea en het IOC. In de laatste weken en dagen voor PyeongChang werd duidelijk dat Noord-Korea zowel zelfstandig als in gemengde teams met Zuid-Korea deel zou nemen aan deze Spelen.

IOC lidmaatschap Camiel Eurlings
Gedurende de laatste maanden voor de Olympische en Paralympische Spelen van PyeongChang 2018 werd in de media veel aandacht geschonken aan het IOC lidmaatschap van Camiel Eurlings en het daaruit voortvloeiend lidmaatschap van het bestuur van NOC*NSF in relatie tot de ophef die rondom zijn persoon was ontstaan. De media besteedde veel aandacht aan dit onderwerp op de dag van de Teampresentatie van TeamNL. Chef de mission Jeroen Bijl gaf in interviews aan dat een en ander niet speelde bij de leden van TeamNL. Tegelijkertijd vertelde hij dat het voor TeamNL wel goed zou zijn als er voor PyeongChang duidelijkheid zou komen. Op 5 januari 2018 kondigde Camiel Eurlings aan zijn IOC-lidmaatschap te beëindigen. NOC*NSF had begrip voor zijn besluit gezien de opinie in Nederland over zijn IOC-lidmaatschap.

NORO-virus
Vlak voor de start van de Spelen, ging het NORO-virus rond in PyeongChang. Het NORO-virus trof vooral Koreaanse vrijwilligers. Zij werden na besmetting enige tijd afgezonderd werden totdat ze niet meer besmettelijk waren. NOC*NSF en TeamNL werden door de Koreaanse organisatie goed en tijdig op de hoogte gehouden. Het infectieprotocol heeft goed gewerkt en het was niet nodig om na de uitbraak nog extra maatregelen te treffen.

3.3 BIJZONDERE GEBEURTENISSEN OLYMPIC EN PARALYMPIC TEAMNL

Medailleschaal in publiek Holland Heineken Huis
Alle Nederlandse medaillewinnaars kregen bij de huldiging op het podium in het Holland Heineken Huis een zogenoemde medailleschaal. Bij de overhandiging van de medailleschaal door de Nederlandse bronzen medaillewinnaars op de olympische ploegachtervolging aan het publiek raakten op 21 februari twee Koreaanse toeschouwers gewond. Heineken en NOC*NSF hebben de dagen er na in samenspraak met de Nederlandse ambassade contact gezocht en gehouden met beide getroffenen. Heineken Korea heeft de nazorg op zich genomen. NOC*NSF en Heineken hebben doorlopend de Nederlandse en Koreaanse media op de hoogte gehouden.

Hondenuitspraak Jan Blokhuijsen
"Behandel honden alstublieft beter in dit land", zei Jan Blokhuijsen aan het einde van de persconferentie over de bronzen medaille met de achtervolgingsploeg. Onder andere door een in eerste instatie verkeerde vertaling ter plekke in het Koreaans leek hij daarmee te doelen op het feit dat in Zuid-Korea hondenvlees wordt geconsumeerd. De opmerking zorgde voor opschudding onder de Zuid-Koreanen. Hij zou geen weet hebben van de Koreaanse cultuur en zijn woorden zouden zelfs discriminerend zijn.

Zowel via twitter als in een persverklaring betuigde Jan Blokhuijsen spijt. "Mensen die mij kennen weten dat ik erg begaan ben met het welzijn van dieren. Het is een persoonlijke mening die ik niet moet uitdragen tijdens een persconferentie op de Olympische Spelen." Het CMT kwam n.a.v. deze uitspraak bijeen en werd aangevuld met de Nederlandse ambassadeur in Korea.

Volkskrant artikel Jillert Anema
De Volkskrant plaatste ten tijde van de Spelen en op de ochtend van de 10000 m een artikel over een voorval dat vier jaar eerder in Sochi plaatsgevonden had tussen Jillert Anema en NOC*NSF. Een artikel over de maatregelen die NOC*NSF na Sochi 2014 tegen Jillert Anema had genomen als reactie op zijn voorstel om afspraken te maken over het verloop van de Ploegenachtervolgingswedstrijd Nederland – Frankrijk. NOC*NSF heeft bij het uitkomen van het Volkskrant artikel de juiste toedracht van de gebeurtenissen tijdens Sochi op de eigen perspagina geplaatst inclusief de brief van de NOC*NSF directie aan Anema van kort na Sochi 2014.

Er ontstond ophef in de media over Anema en het optreden van NOC*NSF daarin. De vraag was of in die tijd het IOC gewaarschuwd had moeten worden en of de activiteiten van Anema en de sanctie daarna van NOC*NSF, al openbaar hadden moeten zijn gemaakt tijdens of direct na Sochi 2014. In Nederland was ondertussen discussie ontstaan of je wel of niet exact op de wedstrijddag een artikel met nieuws van de Spelen van 4 jaar daarvoor zou moeten plaatsen.

Besloten werd het IOC alsnog te laten toetsen of er in die tijd goed gehandeld was, en de toelichting uit die tijd publiek te maken. Na enige dagen verklaarde het IOC dat NOC*NSF in die tijd geheel conform de voorschriften had gehandeld. In de media en daarbuiten bleek verschil van opvatting over het besluit om zowel het voorstel van Anema als de sanctie in 2014 niet openbaar te maken.

→ De organisatie in PyeongChang was meedenkend, open en oplossingsgericht. De sfeer was erg prettig en ontspannen. Dit heeft zeer professioneel georganiseerde Spelen opgeleverd voor zowel sporter, stafleden als fans. ←

4. Prestaties TeamNL

4.1 FEITEN EN CIJFERS TEAMNL

De 23e Olympische Winterspelen werden gehouden van 9 tot en met 25 februari 2018 in PyeongChang, Zuid-Korea. De ijssporten vonden plaats in het Coastal Cluster in Gangneung. De sneeuw- en sleesporten werden gehouden in het Mountain Cluster in PyeongChang. 2.985 deelnemers uit een recordaantal van 92 landen namen deel aan de Olympische Winterspelen. Het olympische programma bestond uit zeven sporten (biatlon, bobslee, curling, ijshockey, rodelen, schaatsen en skiën), 15 disciplines en 102 medailleonderdelen.

4.2 DEELNAME TEAMNL

Nederland (TeamNL) reisde met 33 atleten naar Zuid Korea. TeamNL bestond uit 16 mannen en 17 vrouwen. De gemiddelde leeftijd van de sporters in TeamNL was 26,6 jaar. 15 van de 33 sporters debuteerden op de Spelen (45%). 10 sporters namen voor de tweede keer deel, zes voor de derde keer en Ireen Wüst en Sven Kramer voor de vierde keer. TeamNL deed mee in vier van de zeven sporten (langebaanschaatsen, shorttrack, skeleton en snowboard). Er waren 57 starts op 27 medailleonderdelen. TeamNL deed voor het eerst mee aan skeleton (Kimberley Bos).

4.3 PRESTATIEDOELSTELLINGEN EN -ANALYSE

De generale doelstelling voor de deelname(s) aan de Olympische Spelen is eindigen binnen de top-10 van het landenklassement. Met 20 medailles eindigde TeamNL als vijfde in het landen medailleklassement. 16 medailles werden behaald in het langebaanschaatsen, vier medailles in het shorttrack. Met een vijfde plaats is de top-10 doelstelling ruimschoots gehaald. Sochi en PyeongChang zijn met een vijfde plek in het landen medailleklassement de hoogste klasseringen ooit voor Nederland.

Landen medailleklassement

Positie	Land	Goud	Zilver	Brons	Totaal
1	Noorwegen	14	14	11	39
2	Duitsland	14	10	7	31
3	Canada	11	8	10	29
4	Verenigde Staten	9	8	6	23
5	**Nederland**	**8**	**6**	**6**	**20**
6	Zweden	7	6	1	14
7	Korea	5	8	4	17
8	Zwitserland	5	6	4	15
9	Frankrijk	5	4	6	15
10	Oostenrijk	5	3	6	14

Medailles langebaanschaatsen

Goud		Zilver		Brons	
Kjeld Nuis	1000 m (m)	**Patrick Roest**	1500 m (m)	**Koen Verweij**	Massastart (m)
	1500 m (m)	**Jorrit Bergsma**	10000 m (m)	**Antoinette de Jong**	3000 m (v)
Sven Kramer	5000 m (m)	**Ireen Wüst**	3000 m (v)	**Marrit Leenstra**	1500 m (v)
Jorien ter Mors	1000 m (v)	**Lotte van Beek** **Antoinette de Jong** **Marrit Leenstra** **Ireen Wüst**	Ploegen-achtervolging (v)	**Jan Blokhuijsen** **Sven Kramer** **Patrick Roest** **Koen Verweij**	Ploegen-achtervolging (m)
Ireen Wüst	1500 m (v)			**Irene Schouten**	Massastart (v)
Carlijn Achtereekte	3000 m (v)				
Esmee Visser	5000 m (v)				

Voor PyeongChang was een specifieke doelstelling van 14 medailles als ondergrens gesteld. 20 Medailles is ruimschoots boven de geformuleerde ondergrens en hoog in vergelijking met eerdere Winterspelen. Alleen in Sochi behaalde TeamNL meer medailles (24).

TeamNL behaalde in twee takken van sport medailles. Een van de doelstellingen van TeamNL is het vergroten van het aantal sporten waarin olympische medailles worden behaald. Na de Winterspelen van Vancouver is daarom ingezet op shorttrack en snowboarden. In Sochi is de eerste olympische shorttrack medaille gewonnen (brons). In PyeongChang is dit uitgegroeid naar 4 medailles, waarbij ook de eerste gouden shorttrack medaille is behaald. Het is net als in Sochi niet gelukt om in het snowboarden een podiumplaats te behalen. Op het moment dat de Olympische Spelen beginnen is het adagium: "maximaal presteren binnen ons vermogen". Het "vermogen tot presteren" kan voor een deel worden gedestilleerd uit de krachtsverhoudingen op de relevante benchmark events. Op basis van WK resultaten (2015-2017) waren 16-19 medailles en 31-32 top-8 klasseringen een reële verwachting.

Met 20 medailles in PyeongChang en 32 top-8 klasseringen is er door TeamNL naar vermogen gepresteerd. Afgemeten aan het aantal behaalde medailles, kunnen we stellen dat er uitstekend is gepresteerd. 35% van het aantal starts leidde tot een medaille en 56% leidde tot een top-8 positie. Zowel de top-8 ratio als medaille ratio is extreem hoog ten opzichte van TeamNL prestaties op eerdere Winterspelen.

De per sport gehanteerde doelstellingen zijn als volgt:

- Langebaanschaatsen:
  eerste plaats landenklassement.
- Shorttrack:
  beter dan Sochi (in kleur of aantal).
- Totaal KNSB:
  ondergrens van 13 medailles.
- Snowboard freestyle:
  één podium klassering.
- Snowboard parallel slalom: top-8.
- Skeleton: top-8.

Met uitzondering van snowboard, is op de overige sporten de eigen doelstelling behaald.

4.4 OVERZICHT PRESTATIES PER TAK VAN SPORT

Langebaanschaatsen
De langebaanschaatsers behaalden 16 medailles, waarvan zeven goud, 24 top-8 klasseringen (71%) en 10 starts buiten de top-8. De conversie van starts naar goud was in PyeongChang even hoog als in Sochi: 21% (respectievelijk 7/34 versus 8/38). De medailles waren in PyeongChang relatief vaker goud dan in Sochi: 44% versus 35% (respectievelijk 7/16 versus 8/23).

Ireen Wüst werd in PyeongChang de succesvolste Nederlandse deelnemer aan Olympische Spelen in de geschiedenis met in totaal vijf gouden, vijf zilveren en één bronzen olympische medaille. Ze is de eerste schaatser die elf olympische medailles heeft gewonnen. Sven Kramer behaalde met zijn gouden medaille op de 5000 m een unicum in het mannenschaatsen door drie opeenvolgende gouden olympische medailles op dezelfde afstand te winnen.

Shorttrack
De shorttrack equipe heeft vier medailles gewonnen, waarvan één keer goud (Suzanne Schulting). De shorttrack dames gingen nooit eerder met een olympische medaille naar huis, nu pakten zij drie van de vier Nederlandse medailles.

Na de Olympische Spelen van Vancouver is nadrukkelijk ingezet op een tweede sport naast langebaanschaatsen waarin Nederland structureel succes boekt. Daarbij is om diverse redenen gekozen voor de ontwikkeling van shorttrack. We kunnen vaststellen dat dit doel is bereikt met vier medailles in PyeongChang, in Sochi één, en structurele podiumplaatsen op de wereldkampioenschappen in de tussenliggende jaren.

Snowboard
Niek van der Velden raakte al vóór de eerste start geblesseerd. Hij kwam hard ten val en brak zijn arm. Cheryl Maas kwam niet verder dan een 20e plek op de big air (nieuw olympisch onderdeel) en een 23e plek op de slopestyle. Tijdens de slopestyle was sprake van hevige wind, maar de organisatie besloot de finale toch door te laten gaan. Cheryl kwam net als veel andere deelnemers ten val. Bij de big air kwam ze in haar tweede run ten val en greep ze naast een finaleplaats. De beste prestatie in PyeongChang was een 17e plek voor Michelle Dekker op de reuzenslalom.

Medailles shorttrack

Goud		Zilver		Brons	
Suzanne Schulting	1000 m (v)	**Sjinkie Knecht**	1500 m (m)	**Yara van Kerkhof** **Jorien ter Mors** **Lara van Ruijven** **Suzanne Schulting**	3000 m aflossing (v)
		Yara van Kerkhof	500 m (v)		

In de verbreding van de portfolio in de olympische winterploeg zijn na Sochi de snowboard freestyle onderdelen speerpunt gemaakt in de ontwikkeling tot een 3e medaille sport. De eerste vruchten daarvan lijken zichtbaar in de kwalificatie van een sporter uit dit programma voor PyeongChang.

Skeleton
Kimberley Bos is de eerste Nederlandse sporter ooit, die zich geplaatst heeft voor het skeleton op de Olympische Spelen. Ze bekroonde dit debuut met de achtste plaats.

4.5 FEITEN EN CIJFERS PARALYMPIC TEAMNL

De Paralympische Winterspelen maakten gebruik van het Olympisch dorp in PyeongChang. 670 atleten uit 45 landen namen deel in 80 medaille-evenementen. Er stonden zes sporten op het programma (alpineskiën, biatlon, langlaufen, rolstoelcurling, ijssleehockey, snowboarden).

4.6 DEELNAME PARALYMPIC TEAMNL

Nederland nam deel met negen sporters (vier mannen, vijf vrouwen). Vijf sporters waren debutant in PyeongChang, voor vier sporters waren het de tweede Spelen. Paralympic TeamNL had 33 potentiële starts op 14 medaille-onderdelen in twee sporten (alpineskiën en snowboarden). Op twee onderdelen is besloten om een sporter niet te laten starten waardoor uiteindelijk 31 Nederlandse deelnemers zijn gestart.

4.7 PRESTATIEDOELSTELLINGEN EN –ANALYSE PARALYMPIC TEAMNL

Paralympic TeamNL behaalde in PyeongChang drie gouden medailles, drie zilveren medailles en één bronzen medaille. Daarmee eindigde Nederland op de tiende plaats in het medailleklassement.

Met deze prestaties leverden beide NOC*NSF-focusprogramma's (alpineski en snowboard) een aandeel in het medailleklassement en werden conform doelstelling in beide disciplines minimaal twee medailles behaald. Team Bibian Mentel behaalde twee medailles, team NSkiV snowboard behaalde drie medailles en team NSkiV ski twee medailles.

Door het grote aantal DNF's (niet gefinisht) en DSQ's (diskwalificaties) werd de doelstelling om met minimaal 75% van het aantal starts in de top-6 te presteren niet bereikt.

4.8 OVERZICHT PRESTATIES PER SPORT

Para-alpine skiën
De paralympische skiërs hebben in PyeongChang twee medailles gewonnen. Dit zijn de eerste paralympische medailles bij het skiën voor Nederland. In totaal haalde de Nederlandse equipe zeven keer de top-8. Opvallend bij deze sport is het hoge aantal starts dat niet tot de finish leidde (acht DNF) of dat uitmondde in diskwalificatie (drie DSQ). In totaal betrof dit 11 van de 23 starts = 48%.

Landen medailleklassement

	Land	Goud	Zilver	Brons	Totaal
1	Verenigde Staten	13	15	8	36
2	Neutrale paralympische atleten	8	10	6	24
3	Canada	8	4	16	28
4	Frankrijk	7	8	5	20
5	Duitsland	7	8	4	19
6	Oekraïne	7	7	8	22
7	Slowakije	6	4	1	11
8	Wit-Rusland	4	4	4	12
9	Japan	3	4	3	10
10	**Nederland**	**3**	**3**	**1**	**7**

Medailles Paralympic TeamNL

Goud		Zilver		Brons	
Bibian Mentel	banked slalom snowboard	**Chris Vos**	snowboardcross	**Lisa Bunschoten**	banked slalom snowboard
	snowboard-cross	**Lisa Bunschoten**	snowboardcross		
Jeroen Kampschreur	super combinatie skiën	**Linda van Impelen**	reuzenslalom skiën		

Para- Snowboard
De paralympische snowboarders hebben in PyeongChang vijf medailles behaald. Deze vijf medailles betekenen een flinke verbetering ten opzichte van Sochi (een gouden medaille). Naast de vijf medailles, werd er drie keer een vierde plek behaald. Met andere woorden: alle acht starts bij het snowboarden zijn in de top-4 geëindigd. Hierbij moet wel de nuance worden gemaakt dat het aantal deelnemers gering was, vooral bij de dames.

4.9 PRESTATIEKLIMAAT EN SAMENSTELLING VAN HET TEAM

De meest directie invloed van NOC*NSF op de prestaties tijdens de Spelen ligt in de samenstelling van het team en het optimaliseren van prestatie relevante omstandigheden.

Samenstellen van het team
Sporters kunnen via selectie- en kwalificatietrajecten een plek in het (para) olympische team verwerven. Het optimale resultaat van de selectie- en kwalificatietrajecten is een optimale samenstelling van het team waarbij de sporters en teams met de grootste kans op medailles in het team zitten en alle deelnemende sporters competitief zijn voor een top-8 klassering.

Wat betreft de samenstelling van TeamNL is de meerderheid van de betrokkenen van mening dat de juiste sporters zijn geselecteerd. Voor de Olympische Spelen resulteerde 56% van de starts in top-8 klasseringen. Dit is extreem hoog ten opzichte van eerdere Spelen en andere landen. 81% van de starts resulteerde in de top-16.

Voor de Paralympische Spelen resulteerde 35% van de starts in een top-6 klassering en 61% in een top-16 klassering.
Opvallend was het hoge aantal starts dat niet tot de finish leidde (acht) of dat uitmondde in diskwalificatie (drie). In totaal betrof dit 48% (11 van de 23 starts).

Het samenstellen van het team vraagt om blijvende investering in het maken van de juiste overwegingen. Per tak van sport zijn aanbevelingen gemaakt om de normen en limieten voor het samenstellen van het team waar nodig verder te optimaliseren en aan te scherpen.

Prestatieklimaat
Voor het eerst was er voorafgaand aan, en tijdens de Spelen aandacht voor het optimale prestatieklimaat. In aanloop naar de Spelen is omschreven welke voorzieningen en omstandigheden er binnen het prestatieklimaat onderscheiden worden. Hiermee wilde NOC*NSF inzichtelijk maken waarop de staf van NOC*NSF zijn verantwoordelijkheid neemt om de omstandigheden voor de sporters en coaches te optimaliseren. Hierbij stond een bepaald klimaat voor ogen op de volgende thema's: leiderschap, focus op winnen, professionaliteit, vertrouwen en optimisme, veiligheid en geborgenheid, beleving, waardering, verantwoordelijkheid, sportiviteit en openheid met grenzen. Sporters en begeleiders zijn in de evaluatie gevraagd naar de beleving van het prestatieklimaat.

Tijdens de Olympische en Paralympische Spelen bestaat de aanwezige staf van NOC*NSF voor TeamNL uit de chef de mission, de prestatiemanager(s), het persteam, de medische begeleiding en de medewerkers van de front-office. De dienstverlening door NOC*NSF werd over het algemeen door de sporters en begeleiders als (zeer)positief ervaren. Het niveau van de services wordt als zeer hoog bestempeld. De woordvoering rond TeamNL wordt positief gewaardeerd. De sporters willen bij een volgende Spelen graag strakker begeleid worden als zij met de media in contact komen en ze misten eigen ondersteunende professionals (fysiotherapeuten, sportpsychologen) tijdens de Spelen.

Zowel de olympische- als paralympische chef de mission worden erg goed gewaardeerd door de sporters en begeleiders. Zij hebben beiden voor de sporters een belangrijke rol gespeeld waarbij de sporters vooral de persoonlijke aanpak en gelijke behandeling van alle sporters noemen.

Olympische sporters en begeleiders waardeerden de balans tussen het tonen van betrokkenheid en het houden van afstand en de openheid en benaderbaarheid van de staf van NOC*NSF. Paralympische sporters en begeleiders waardeerden de korte lijnen binnen het team, de lerende en faciliterende houding van de chef en de prestatiemanager en de aandacht voor een veilige setting. Zowel de paralympiërs als de olympiërs waardeerden dat de focus ten tijde van de Spelen lag op het hebben van goede Spelen met een goede sfeer (en niet op presteren en winnen).

Onderdeel van het ervaren prestatieklimaat was ook of, en in welke mate, olympiërs en paralympiërs zich onderdeel voelen van TeamNL. Sporters voelden zich over het algemeen onderdeel van TeamNL, waar sporters TeamNL opvatten als het team van sporters en begeleiders in olympische- en paralympische sporten. De toegevoegde waarde van de merknaam TeamNL wordt door de olympische en paralympische sporters als onderdeel van het goede prestatieklimaat genoemd. Tegelijkertijd moet ook de nuance worden aangebracht dat het tijdens de Winterspelen lastig is om echt over een 'team' van sporters te spreken in verband met de dynamiek van de commerciële schaatsteams.

Voorzieningen
In zowel het olympisch als paralympisch dorp hadden de sporters een TeamNL lounge in hun gebouw. Zij hadden ook matrassen (toppers) en kussens van M-Line, draadloos internet, TeamNL fietsen van Gazelle, een TeamNL gym, videoanalyse, een coachruimte en faciliteiten voor de medische begeleiding. De gym, de fietsen en de coach- en videoanalyse ruimte waren tijdens de Olympische Spelen alleen in het kustdorp aanwezig en niet in het bergdorp.

De olympische en paralympische sporters hadden in het algemeen hoge waardering voor de voorzieningen. Hier spelen een eigen krachtruimte en de TeamNL lounge een belangrijke rol. Ook worden de fietsen, de M-Line toppers en de kwark van Campina als onmisbaar ervaren. De paralympische sporters wensen ook van de diensten van Campina gebruik te kunnen maken.

→ Voor de Olympische Spelen resulteerde **56%** van de starts in een top-8 klassering

Voor de Paralympische Spelen resulteerde **35%** van de starts in een top-6 klassering ←

Het dragen van TeamNL-kleding van Fila en Suitsupply draagt bij aan het NL gevoel. Het kledingpakket, en dan vooral de kleding van Fila, behoeft verbetering van kwaliteit, functionaliteit en maatvoering. In de evaluatie zijn vraagtekens geplaatst bij de brede verspreiding van de TeamNL kleding (niet meer exclusief voor de sporters en begeleiders van TeamNL). Er is echter geen eenduidig beeld over of dit positief of negatief is.

Informatievoorziening voor sporters en begeleiders en paralympische friends & family moet verder verbeterd worden. De TeamNL-app werd tijdens de Spelen nauwelijks gebruikt door sporters en begeleiders. De wijze van communicatie met de sporters en begeleiders en de te gebruiken middelen moeten beter worden.

Overall werden de voorzieningen hoog gewaardeerd. In het deelonderzoek onder sporters en coaches zijn nog meer verbeterpunten opgehaald waarmee NOC*NSF het niveau van de Olympic Operations verder kan verhogen.

De reis van en naar de Spelen
De olympische en paralympische sporters hadden zelf de mogelijkheid om te bepalen wanneer zij naar PyeongChang reisden. De terugreis was gezamenlijk. De heen- en terugreis worden door de olympische en paralympische sporters en -begeleiders over het algemeen positief gewaardeerd. Vooral het zelf heen kunnen reizen werd door de sporters positief ervaren.

5. Waardecreatie

5.1 OVERHEID, KONINKLIJK HUIS EN AMBASSADE/CONSULAAT

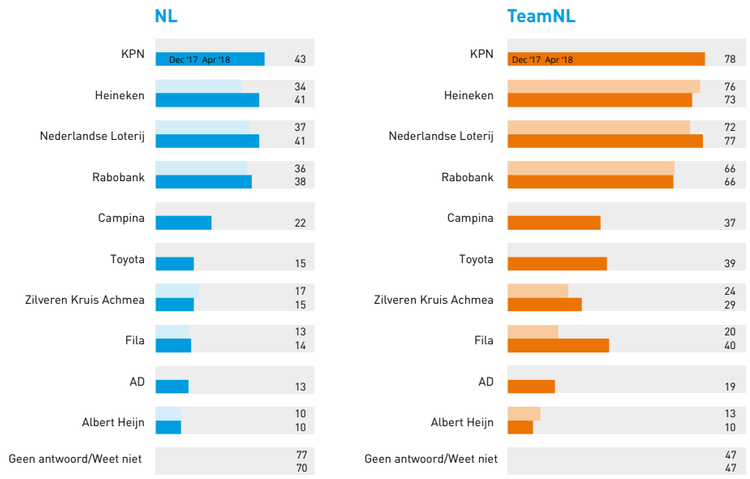
Voor NOC*NSF zit waardevermeerdering ten tijde van de Spelen ook in het verstevigen van de relaties met stakeholders. Voor de dienst Koninklijk Huis, de ministeries van Algemene Zaken (AZ), Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) is het doel van het bezoeken van de Spelen om de Nederlandse sporters aan te moedigen en hen een hart onder de riem te steken. Het bezoek van de koning en de minister-president aan het olympisch dorp was een boost voor de sporters. Daar komt bij dat de koning tijdens de Spelen zijn IOC-erelidmaatschap kon vertegenwoordigen en de minister van VWS aan zijn internationale netwerk in de sport kon bouwen en zich inhoudelijk kon verdiepen in inhoudelijke thema's in de (gehandicapten)sport.

De dienst Koninklijk Huis, de ministeries AZ en VWS en de Nederlandse ambassade waarderen de prettige samenwerking met NOC*NSF. Na de Olympische Spelen in Rio werd geconstateerd dat er meer afspraken gemaakt moesten worden tussen de ministeries en NOC*NSF en dat heeft nu goed uitgepakt. De contactpersonen van deze organisaties waardeerden de voorbereidende gezamenlijke meetings voor afstemming met NOC*NSF en met elkaar en de informele bijeenkomsten met de leiding van NOC*NSF tijdens de Spelen. Als verbeterpunt geven de stakeholders aan dat de voorbereidende reis korter op de Spelen ingepland moet worden.

Wat betreft de Paralympische Spelen wordt er door de stakeholders aangegeven dat het contact met NOC*NSF prettig, pragmatisch en direct verliep, zowel in de voorbereiding als tijdens de Spelen. VWS is erg tevreden over het bezoek van de minister aan de sporters voorafgaand aan de Spelen.

Sterke associatie TeamNL en partners

Sponsorbekendheid



Het informele en persoonlijke karakter van dat bezoek was waardevol.

Communicatie partners
De onderlinge communicatie in aanloop naar de Spelen verliep veel via de email en persoonlijke gesprekken. ExtraNED is door de bonden wel bekeken in aanloop naar de Spelen, maar daarna niet meer. Óf het was niet relevant genoeg om op ExtraNED te kijken, óf de inlogprocedure werd te omslachtig gevonden. Tijdens de Spelen werd door de stakeholders vooral WhatsApp gebruikt om af te stemmen. Daarbij was het soms lastig dat de stakeholders meerdere telefoonnummers van één contactpersoon van NOC*NSF hadden.

VWS geeft aan dat de communicatie over met wie er wordt gesproken tijdens het bezoek van VWS duidelijkheid kan geven in de samenwerking met verschillende stakeholders.

5.2 BEDRIJFSPARTNERS TEAMNL

De partners van TeamNL zijn positief over het rendement van hun activaties en geven tegelijkertijd ook aan dat er ruimte is voor verbetering. De partners van TeamNL zijn zeer positief over de campagne en de content. De partners waarderen wat er is gemaakt en het behaalde bereik. Accountmanagement van NOC*NSF wordt goed gewaardeerd. De partners van TeamNL zijn uitgesproken kritisch over de planning en de besluitvaardigheid. De ideeën zijn goed, de time-to-market is ronduit traag en het proces onduidelijk.

De suppliers zijn zonder uitzondering positief over hun activiteiten bij de Winterspelen. De ROI was conform verwachting. De samenwerking met NOC*NSF verliep goed. Suppliers denken dat er meer mogelijkheden zijn om actief te zijn bij TeamNL. Merchandise is één van de ontwikkelgebieden.

5.3 HOLLAND HEINEKEN HUIS EN HOLLAND HUISKAMER

Holland Heineken Huis
Het Holland Heineken Huis is het vlaggenschip van Nederlandse activatie op de Olympische Spelen. Een geweldige plek voor zowel bezoekers, TeamNL als relaties. De bezoekers waardeerden het Holland Heineken Huis met een 7,8. Dit is een positieve kentering van de bezoekerswaardering en de hoogste beoordeling sinds Beijing 2008. Met name de oranjesfeer werd hoog gewaardeerd. De medailleceremonies werden door 72% van de bezoekers als (zeer) goed beoordeeld, maar dat was lager dan in Sochi. Sporters en coaches waren positief over het verloop van de huldigingen. De huldigingen waren de voornaamste redenen voor de Nederlandse bezoekers om naar het Holland Heineken Huis te gaan. In tegenstelling tot buitenlandse bezoekers van het Holland Heineken Huis die vooral wilden feesten.

Naast het huldigen van de sporters, is het Holland Heineken Huis ook de plek waar NOC*NSF kantoor houdt, content teams aan het werk zijn, relaties willen netwerken, sporters hun familie willen ontmoeten en sportbonden willen werken. Deze functie van het Holland Heineken Huis wordt door de meeste betrokkenen negatief ervaren. Het Holland Heineken Huis in PyeongChang was door de opzet een suboptimale locatie. Het was te gehorig en er was te weinig ruimte om aan al deze functies te kunnen voldoen.

De samenwerking tussen Heineken en NOC*NSF verliep goed. Ten opzichte van Rio is deze sterk verbeterd en is er meer in gezamenlijkheid opgetrokken. Richting Tokyo verdient het aanbeveling om het Holland Heineken Huis toekomstbestendig te maken:

- Alcohol en actieve sportbeoefening passen niet bij elkaar. Na afloop van sport een drankje met elkaar drinken kan natuurlijk wel. Deze opvattingen krijgen nadrukkelijk een plek in de ontwikkeling van het volgende Holland Heineken House. De schade van onverantwoord alcoholgebruik is helaas aanzienlijk. Vandaar dat NOC*NSF samen met Heineken veel aandacht geeft aan verantwoord alcoholgebruik en daar onder andere vorm aan geeft door op dit thema samen te werken binnen het Preventieakkoord.

- Door ontwikkelen van het activiteitenprogramma door dit aan te passen op de doelstellingen en de behoefte van de verschillende doelgroepen die gebruik maken van het Holland Heineken Huis.
- Het huldigen van de sporters is vaak laat op de avond. Naast de nu al aanwezige aandacht voor de nog te leveren topsportprestaties verdient het aanbeveling om rekening te houden met het effect hiervan op de organisatie.
- Zorgdragen voor zowel kwantitatief als kwalitatief goede ruimtes in het huis; werkplekken, discrete overleg ruimtes, atletenruimte etc.
- Het verkennen van een (nog) grotere rol en functie van het Holland Heineken House voor betrokkenheid van TeamNL partners.

Holland Huiskamer
Tijdens de Paralympische Spelen is er geen Holland Heineken Huis maar wel een Holland Huiskamer. Het wordt gewaardeerd dat de Holland Huiskamer er is. Echt ideaal ingericht was het echter niet.
De stakeholders beseffen dat een Holland Heineken Huis bij de Paralympische Spelen niet vanzelfsprekend is, maar suggereren om te onderzoeken of een huis in combinatie met andere landen mogelijk is (als het 'Alpenhuis' van Zwitserland, Oostenrijk en Duitsland).

5.4 EVENTS

Teamoverdracht
Op 2 januari werd TeamNL gepresenteerd aan de pers en genodigden op Papendal. Dit werd gecombineerd met het uitdelen van het kledingpakket aan de sporters en een fotoshoot. De geïntegreerde aanpak van olympisch en paralympisch beviel goed. Hoewel de opkomst en de sfeer goed waren, voelden de sporters zich weinig betrokken en waren kritisch. Het programma duurde te lang. De geïntegreerde aanpak van olympisch en paralympisch kwam niet terug in de media-aandacht van de NOS.

Voor een volgende Spelen verdient het aanbeveling om van te voren duidelijk te kiezen voor welke doelgroep het evenement bedoeld is. Nu was het programma niet voor de fans, niet voor de sporters en niet voor de partners. Het heeft de voorkeur om de Teamoverdracht door te ontwikkelen naar een TeamNL fandag.

TeamNL-Lounge tijdens de coolste baan
Tijdens de Coolste Baan van Nederland in het Olympisch Stadion, was er een TeamNL-lounge ingericht om de Olympische Spelen 'thuis' te beleven en verbinding met Korea en het Holland Heineken Huis te leggen. Hoewel er twee succesvolle activaties plaatsvonden, is dit te weinig geweest om het in deze vorm een volgende keer door te zetten. Voor de volgende Spelen verdient het de aanbeveling om zelf een Olympic Festival te organiseren om sport in NL te vieren, te faciliteren en vooral te doen.

Welkom Thuis
Het Welkom Thuis vond plaatst direct na aankomst op Schiphol op de Coolste Baan in het Olympisch Stadion. Hier was plaats voor 2000 toeschouwers via een winactie op de fanbase van TeamNL.
De olympische sporters en begeleiders waren niet uitgesproken positief over het Welkom Thuis. Ze moesten lang in de bus wachten. Sportbonden waardeerden het Welkom Thuis wel en ervaarden het Olympisch Stadion als een geschikte setting. De opkomst van publiek (kaartwinnaars) was goed. Bezoekers beoordeelden het evenement met een 7,4.

→ Het heeft de voorkeur om de Teamoverdracht door te ontwikkelen naar een TeamNL fandag. ←

Het Welkom Thuis was geproduceerd voor het aanwezige publiek terwijl Nederlanders een massaal mediaal publieksonthaal verwachtten (bij een live TV-uitzending). Voor de toekomst moet het programma conform verwachtingen geproduceerd worden.
Het 'welkom thuis' voor de paralympische sporters op Schiphol was prima en voldeed.

Golden Clinic
Na afloop van de Spelen vindt de Golden Clinic plaats, een exclusief event voor de partners van TeamNL.
Het event werd hoog gewaardeerd en als echt bijzonder ervaren. De beschikbare capaciteit werd echter maar voor 50% benut. Dit vraagt voor de toekomst om vroegtijdige aandacht voor de marketing van het evenement naar de partners en hun genodigden. Bonden wensen tijdig betrokken te worden bij de voorbereidingen.

Huldiging in Den Haag
Na de Spelen werden de olympische en paralympische topsporters door de regering gehuldigd in de Grote Kerk en op het Paleis in Den Haag. Voor het eerst was de organisatie geheel in handen van de ministeries van VWS en Algemene Zaken. TeamNL was bij hen te gast. De medaillewinnaars werden daarna ontvangen door de koning en deze topsporters maakten een tour op de fiets door de binnenstad van Den Haag. Het is positief ervaren dat de huldiging van de olympische en paralympische sporters was gecombineerd. Door enkele betrokken wordt wel aangegeven dat de sfeer tijdens de huldiging in de Grote Kerk niet echt feestelijk was en dat zij dit de volgende keer graag anders zien. Ook de organisatie kan op specifieke punten worden verbeterd. Deze punten bespreekt NOC*NSF met de organisatoren.

5.5 ALGEMEEN PUBLIEK (SPORTFANS)

Merksterkte
TeamNL is een bekender, eenduidiger en daarmee sterker merk geworden door de Olympische en Paralympische Spelen. De merksterkte van TeamNL is sterk groeiende. 57% van de Nederlanders heeft in april 2018 weleens gehoord van TeamNL, in augustus 2017 was dit nog 32%.

37% van de Nederlanders zegt geïnteresseerd of zeer geïnteresseerd te zijn in het volgen van TeamNL. De interesse in TeamNL is het hoogst onder millennials (42%). De aansprekendheid van het merk TeamNL is prima met een 7,7 maar hier zit nog ruimte voor groei.

Vooral de campagne en content hebben bijgedragen aan een sterker TeamNL merk. De focus op social media met de topsporters als afzender of onderwerp heeft gewerkt in bereik en mediawaarde.

Content en media consumptie TeamNL
De doelstellingen voor NOC*NSF waren om verslag te doen van de Olympische en Paralympische Spelen, bouwen aan het TeamNL merk, het verhogen van social engagement en een relevante omgeving voor sponsoren te creëren. Hiervoor werd content gemaakt voor alle TeamNL fans op social media en werd de #ZoDoenWeDat campagne gelanceerd. Het doel van de campagne was om te laten zien dat via TeamNL kanalen fans in contact kunnen komen met TeamNL.

Via de TeamNL app, Twitter, Instagram, Facebook en de nieuwsbrief konden fans de Spelen volgen en werden achtergronden gegeven. Specifiek voor en samen met partners werden formats voor de Medaille Taxi (NLO en Toyota), Fietspraatjes (Gazelle) en bezoek Coolste Baan door de vereniging van Esmee Visser (Rabobank) ontwikkeld. 22% van de Nederlanders heeft iets van deze campagne gezien. De overall bekendheid van de campagne was conform verwachting. De bekendheid bij millennials was zeer goed; 34% heeft iets van deze campagne gezien.

In de tweede wave van de campagne daalde het percentage van de mensen dat afkeer van de campagne had sterk (van 36% van de mensen die afkeer had naar 13%),

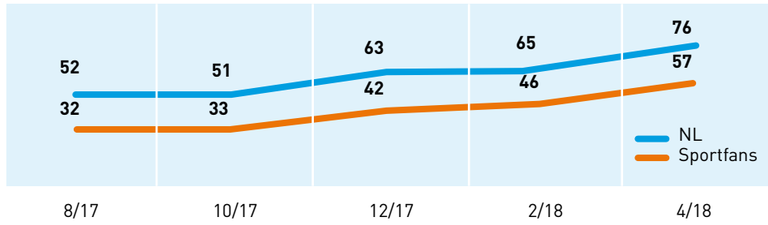
37%
van de Nederlanders zegt geïnteresseerd of zeer geïnteresseerd te zijn in het volgen van TeamNL.

1 op de 10
Nederlanders is geïnspireerd door de prestaties van TeamNL om zelf meer te gaan sporten.

75%
is trots op de prestaties van de olympische sporters van TeamNL tijdens de Olympische Spelen.

3e plek
TeamNL doet het internationaal goed op social, met een derde plek op de ranglijst van landen met 0,19 posts per inwoner.

Merksterkte



wat een goede basis heeft gelegd voor vervolg resultaten. De niet geplugde #ZoDoenWeDat werd opvallend vaak gebruikt.

38% van de Nederlanders heeft redelijk tot heel veel wedstrijden gekeken van de Nederlandse sporters tijdens Olympische Spelen. Ongeveer 40% van de Nederlandse bevolking heeft naar de Paralympische Winterspelen gekeken, waarvan 14% heel/redelijk veel wedstrijden bekeek.
TeamNL is flink gegroeid in volgers op social media en heeft er in de fanbase 10.000 fans bij gekregen. Dat is goed maar er is nog steeds een gat tussen de 350.000 fans die bekend zijn en de miljoenen die bereikt en geïnteresseerd zijn.

In de periode januari t/m maart 2018 werden er 41.648 berichten over #TeamNL, #NLwint of #ZoDoenWeDat geplaatst. Het aantal berichten dat geplaatst werd kende pieken en ook de Paralympische Spelen zorgde voor pieken. Het sentiment was overwegend positief en neutraal. Er was heel weinig negatief sentiment.

Tijdens de Spelen groeide de fanbase op Facebook met 9.423 fans (+11,52%); op Instagram met 25.704 fans (+71,67%) en op Twitter met 10.603 fans (+18,51%).
TeamNL doet het internationaal goed op social, met een derde plek op de ranglijst van landen met 0,19 posts per inwoner. In Canada is dit het hoogst met 1,02 posts per inwoner.

5.6 MAATSCHAPPELIJKE SPIN-OFF

Eén op de tien Nederlanders is geïnspireerd door de prestaties van TeamNL om zelf meer te gaan sporten. Actieve sporters (10+ x per maand) worden meer in (zeer) grote mate geïnspireerd (16%) in vergelijking met regelmatige sporters (10%), af en toe sporters (8%) en niet sporters (5%).
Eén op de 12 Nederlanders is in (zeer) grote mate geïnspireerd om meer te sporten door de Paralympsiche Winterspelen.

76%

van de Nederlandser vindt dat de prestaties van de olympische sporters van TeamNL bijdragen aan een positief beeld van Nederland.

71%

van de Nederlanders vind dat de prestaties van de paralympische sporters van TeamNL bijdraagt aan een positief beeld van Nederland.

64%

van de Nederlanders is van mening dat de prestaties van de olympische sporters van TeamNL bijdragen aan het gevoel van saamhorigheid in Nederland.

28%

voelt zich verbonden met de olympische sporters van TeamNL (16% met de paralympische sporters van TeamNL).

76% vindt dat de prestaties van de olympische sporters van TeamNL bijdragen aan een positief beeld van Nederland, voor de prestaties van de paralympische sporters van TeamNL is dit 71%.

64% van de Nederlanders is van mening dat de prestaties van de olympische sporters van TeamNL bijdragen aan het gevoel van saamhorigheid in Nederland, voor de prestaties van de paralympische sporters van TeamNL is dat 51%.

Uitstraling en trots
86% van de Nederlanders geeft de prestaties van de olympische sporters van TeamNL als waardering een acht of hoger. Gemiddeld geeft de Nederlandse bevolking de prestaties van van de paralympische sporters van TeamnNL een 8,4.

75% is trots op de prestaties van de olympische sporters van TeamNL tijdens de Olympische Spelen, 71% is trots op de prestaties van de paralympische sporters van TeamNL.

28% voelt zich verbonden met de olympische sporters van TeamNL (16% met de paralympische sporters van TeamNL) en 12% voelt zich onderdeel van TeamNL (7% Paralympisch TeamNL). Frequente sporters (10+ x per maand) voelen zich meer (20%) onderdeel van TeamNL dan regelmatige sporters (10%), af en toe sporters (9%) en niet sporters (8%).

→ Eén op de tien Nederlanders is geïnspireerd door de prestaties van TeamNL om zelf meer te gaan sporten. ←

6. Organisatie door NOC*NSF voor TeamNL en RelatiesNL

Deze pijler gaat in op de organisatie van TeamNL en RelatiesNL en is een evaluatie die zich beperkt tot het proces van de Olympic Operations tijdens de Olympische en Paralympische Spelen en aanverwante activiteiten in aanloop daar naar toe.

6.1 ORGANISATORISCHE INRICHTING OLYMPIC OPERATIONS; ROL- EN TAAKVERDELING

Aansturing Olympic Operations
Olympic Operations wordt bij NOC*NSF aangestuurd door een stuurgroep onder voorzitterschap van de algemeen directeur. De stuurgroep bestond verder uit: de beide chefs, de technisch directeur, commercieel manager, teamleider missies en projectleider RelatiesNL. De stuurgroep heeft op basis van een cockpit met alle project- en deelplannen de aansturing van de Olympic Operations gedaan. De doelstellingen die hieraan ten grondslag liggen zijn vastgesteld in de Sportagenda 2017+ te weten:

- Meer medailles in meer disciplines en
- Excellente sportprestaties met grote impact (NOC*NSF, 2016)

In de basis heeft de integrale aansturing door de stuurgroep van de Olympic Operations goed gewerkt en was de samenstelling goed. Voor een optimale integrale aansturing is het noodzakelijk dat de doelstellingen van de Olympic Operations scherper geformuleerd worden en per onderdeel gespecificeerd worden. Met name is er behoefte aan een definitie ten aanzien van impact en een behoefte hoe de organisatie die gaat activeren. Wanneer de stuurgroep bijeen was, konden snel besluiten worden genomen en deelprojecten aan elkaar worden verbonden. De besluitvorming moet dan wel consequent in de stuurgroep plaatsvinden en aan de betrokkenen adequaat worden teruggekoppeld. Voor de doorontwikkeling van de stuurgroep is het belangrijk dat alle deelprojecten opgenomen worden in de cockpit zodat de integrale aansturing verder geoptimaliseerd kan worden en de relatie tussen budgetten en projecten verbeterd kan worden. Tot slot mag de stuurgroep kritischer zijn bij het maken van kostbare beslissingen.

Taken en positionering teamleden Olympic Operations
De taken en verantwoordelijkheden van de teamleden van Olympic Operations waren voor het grootste gedeelte van de mensen helder tijdens de Spelen. De taken van iedere afdeling en ieder project lid worden over het algemeen als helder en positief ervaren, waarbij er van Rio is geleerd; taken waren duidelijker en doelen waren helderder en er was beter nagedacht over onderlinge communicatielijnen. Er zit echter ook een spanningsveld tussen het lijngericht en integraal werken.

Personele inrichting en integrale samenwerking Olympisch/Paralympisch en TeamNL/RelatiesNL
Olympic Operations had te maken met verschillende contexten waarin zij actief zijn. Olympische en Paralympische Spelen, TeamNL en RelatiesNL, Zuid-Korea en Nederland. De samenwerking en afstemming tussen de verschillende contexten is over het algemeen (erg) positief ervaren. In de samenwerking tussen het olympische projectteam en het paralympische projectteam is er meer dan ooit een integrale benadering geweest van beide Spelen als één project. De sporters waardeerden dat TeamNL bijeenkomsten voor olympische en paralympische sporters gezamenlijk waren. Het blijkt echter ook dat de olympische en paralympische projecten verschillend van elkaar en niet altijd integraal te benaderen zijn.

Na de Spelen in Rio was geconstateerd dat er te weinig werd samengewerkt tussen de projectteams van TeamNL en RelatiesNL. Er was sprake van een TeamNL eiland in het olympisch dorp, een RelatiesNL eiland in het Holland Heineken Huis en een eiland op Papendal. In (de aanloop naar) PyeongChang is er veel aandacht besteed om dit te verbeteren. Er was bijvoorbeeld meer uitwisseling van mensen tussen het Holland Heineken Huis en het olympisch dorp waardoor de samenwerking tussen de projectteams beter verliep. Tijdens de Spelen is de samenwerking tussen TeamNL en RelatiesNL als vrij goed ervaren, in de voorbereiding ligt nog wel ruimte voor verbetering.

Er is ook veel aandacht besteed aan de samenstelling van het team in PyeongChang. Op voorhand waren er veel personele wisselingen in de teams die naar PyeongChang gingen ten opzichte van de teams die in Rio waren. Niet alleen waren er twee andere chefs de mission, ook in de overige staf zaten mutaties. Bij de samenstelling van de teams is gekeken naar competenties en ervaring van de mensen, maar ook naar diversiteit in het team en de onderlinge relaties. Over het algemeen hebben de mutaties goed uitgepakt voor het projectteam TeamNL. In het projectteam van RelatiesNL was sprake van een prettige en goede samenwerking maar zat er onduidelijkheid in de relatie met het content team.

Taken en positionering chefs de mission, technisch directeur en algemeen directeur
Tijdens de Spelen in PyeongChang deed de bijzondere situatie zich voor dat er twee nieuwe chefs de mission waren; Jeroen Bijl voor olympisch en Esther Vergeer voor paralympisch. Tijdens PyeongChang was het voor het eerst dat de rol van chef de mission

ontkoppeld was van de rol van technisch directeur. De situatie was ook bijzonder omdat de chef de mission olympisch eenmalig verantwoording aflegde aan de algemeen directeur. In deze situatie, waren de taken van de chefs, algemeen directeur Gerard Dielessen en technisch directeur Maurits Hendriks helder voor de betrokkenen en werd hun professionele houding gewaardeerd.

De taken en positionering van de chefs, technisch directeur en algemeen directeur zijn belangrijk geweest in het creëren van een optimaal prestatieklimaat in aanloop naar en tijdens de Spelen. De chefs, de projectleiders en de prestatiemanagers opereerden tijdens de Spelen zelfstandig. Dit werkte zowel voor olympisch als paralympisch goed. Voor de chefs de mission was het functioneel dat zij tijdens de Spelen een autonome en inhoudelijke rol hadden. Hoewel het een eenmalige situatie was, is goed uitgepakt dat de chef olympisch en algemeen directeur direct met elkaar schakelden in geval van calamiteiten.

Voor de Spelen is het belangrijk de rol- en taakverdeling tussen chef, prestatiemanager en projectleider duidelijk te hebben. Voor een toekomstige chef de mission is het wenselijk dat hij of zij inhoudelijk in redelijke mate op de hoogte is van de Olympic Operations om verbinding tussen TeamNL en RelatiesNL te maken. Het is ook wenselijk dat een chef de mission in grote mate is aangesloten op het internationale netwerk van andere chefs de mission voor het onderhouden van internationale relaties.

Aanbevelingen voor de organisatorische inrichting van de Olympic Operations en de rol- en taakverdeling zijn:

- Voortzetten en uitbouwen van de integrale benadering van olympische en paralympische projecten.
- Continueren van de samenwerking TeamNL en RelatiesNL tijdens de Spelen, verbeteren samenwerking TeamNL en RelatiesNL voorafgaand aan de Spelen.
- Versterken inhoudelijke verbinding (kennis en inzicht) tussen de sporttechnische staf en het projecteam TeamNL met betrekking tot de sporttechnische randvoorwaarden en logistiek-organisatorische ondersteuning.
- Doorgaan om de teams zorgvuldig samen te stellen met aandacht voor verschillende persoonlijkheden.
- Aandacht voor balans in paralympisch projectteam en marketing communicatieteam.

6.2 CALAMITEITEN EN RISICOMANAGEMENT

Het crisis managementteam (CMT) is een mechanisme dat in aanloop naar en tijdens de Spelen ingezet wordt bij allerlei issues, van grotere of kleinere omvang. In PyeongChang is het crisis managementteam vanwege potentiële calamiteiten een aantal keren bij elkaar geroepen. Aan het CMT lag een calamiteitenplan ten grondslag. In het CMT zaten vertegenwoordigers van de staf van NOC*NSF en als dat gewenst was, werden interne- en/of externe deskundigen zoals leden van het High Performance Team, de ambassade of sportbonden, betrokken. Het bijeenroepen van het CMT in een op de situatie aangepaste samenstelling, is goed bevallen. Ook de KNSB waardeerde het om betrokken te zijn op het moment dat het een calamiteit betrof met een betreffende sporter of begeleider.

Tijdens de Olympische Spelen werd het CMT op drie momenten in werking gezet. Bij de Paralympische Spelen waren er geen aanleidingen om het CMT bijeen te halen. Door het bestaan van het CMT zijn crisissen tijdig uit het team gehaald waardoor het team er niet mee belast werd.

Het werken en overleggen tussen het olympisch dorp, Holland Heineken Huis, de venues en Papendal ging veel beter dan in Rio. In de voorbereiding op Tokyo kan gekeken worden of en hoe er winst te behalen valt in de handelingssnelheid en het procesmatige verloop van de werking van het CMT ten tijde van een potentiële calamiteiten. Belangrijk blijft dat het CMT aansluiting houdt met TeamNL om de ernst van de crisis en voortgang te bespreken en delen.

Voor de Spelen zijn de belangrijkste (afbreuk)risico's in kaart gebracht waarop voorafgaand aan de Spelen al door de staf van NOC*NSF is geacteerd. Er is bijvoorbeeld lokaal in PyeongChang een netwerk van belangrijke instanties en personen opgebouwd. Dit had een goede uitwerking. De crisis kon goed worden gemanaged omdat er al een ingang was bij betrokken personen. Een goede relatie met bijvoorbeeld de ambassade bleek hiervoor zeer relevant.

6.3 BELASTBAARHEID EN BEGELEIDING MEDEWERKERS

De werkbelasting ligt voor de medewerkers hoog in de voorbereiding en tijdens de Spelen. Voorafgaand aan de Spelen in PyeongChang was er meer aandacht voor de fitheid en belastbaarheid van de medewerkers van NOC*NSF dan bij voorgaande Spelen.

Een deel van de medewerkers had de mogelijkheid om (in een pilot project) deel te nemen in aan een vitaliteitsprogramma onder het motto 'hoe fitter er in, hoe fitter er uit'. Dit is positief gewaardeerd. Ook tijdens de Spelen werd er veel om elkaars welzijn gedacht. Medewerkers geven aan dat het niet reëel is om te verwachten dat met de huidige bemensing na 6 dagen werken 1 dag vrij genomen kan worden. Voor de volgende Spelen zijn de aandachtspunten ten aanzien van belastbaarheid:

- Olympic Operations als doorlopend programma inrichten i.p.v. terugkerend project.
- Verbreden bereik van het vitaliteitsproject naar meerdere afdelingen/ medewerkers.
- In de inrichting van de werkzaamheden blijvend zorgen voor enige overcapaciteit in de bemensing.
- Bump-in en bump-out teams inrichten met andere ondersteuners zodat het werk beter verdeeld wordt.

6.4 ONDERSTEUNING NOC*NSF BESTUUR

Bestuurders van NOC*NSF hebben tijdens de Olympische en Paralympische Spelen een representatieve functie, en erkennen deze, maar zien voor zichzelf ook een meer inhoudelijke rol tijdens de Spelen. Naast het zien van wedstrijden en spreken van sporters en bijvoorbeeld IOC-leden, willen zij in de toekomst ook graag met de aanwezige sportbonden en partners over inhoudelijke thema's in de sport spreken. Bestuurders willen ook graag langer samen aanwezig zijn tijdens de Spelen om met elkaar de Olympic Operations te kunnen aanschouwen en daar na de Spelen op te kunnen acteren.

NOC*NSF bestuurders werden door NOC*NSF gefaciliteerd tijdens de Spelen. Dit werd positief gewaardeerd. Daarbij wordt de start van het dagelijkse programma en het bijpraten over het beeld in de media als positief genoemd.

Voor de toekomst is het belangrijk dat er voorafgaand aan de Spelen gesproken wordt over de rol van NOC*NSF bestuurders tijdens de Spelen en dat hier bij alle betrokkenen duidelijkheid over is. Enkele bestuurders geven aan dat het serviceniveau best minder mag. Zij kunnen bepaalde organisatorische en logistieke zaken prima zelf regelen.

6.5 SAMENWERKING MET SPORTBONDEN

Sportbonden komen naar de Spelen om de sporters aan te moedigen en om de Spelen te laten leven voor de fans en de eigen medewerkers in Nederland. De sportbonden benadrukken dat het zeer waardevol is om de Spelen te bezoeken voor het versterken van nationale en internationale contacten omdat er geen enkel ander evenement of mogelijkheid is om in zo'n korte tijd de mensen en organisaties te spreken zoals tijdens de Spelen.

Sportbonden en NOC*NSF trekken samen op in de voorbereiding op de Spelen en bonden kunnen gebruik maken van de werkorganisatie van NOC*NSF in de voorbereiding van hun bezoeken. Ter plekke kunnen sportbonden het zogenaamde 'bonden hotel' gebruiken. De samenwerking tussen NOC*NSF en de sportbonden wordt over het algemeen als positief ervaren. Het 'bonden hotel' was van meerwaarde tijdens het verblijf in PyeongChang en heeft de onderlinge relaties versterkt.

Vanuit de KNSB wordt aangegeven dat voor family & friends van sporters nog duidelijker afgesproken kan worden waar taken en verantwoordelijkheden liggen omdat het dan ook efficiënter zou worden voor beide organisaties. Ook geven bonden aan dat NOC*NSF hen beter kan ondersteunen in het faciliteren van de partners van de sportbonden tijdens de Spelen.

→ De werkbelasting ligt voor de medewerkers hoog in de voorbereiding en tijdens de Spelen. Voorafgaand aan de Spelen in PyeongChang was er meer aandacht voor de fitheid en belastbaarheid van de medewerkers van NOC*NSF dan bij voorgaande Spelen. ←

6.6 ACCREDITATIEBELEID

In het toekennen van accreditaties is het voor NOC*NSF lastig om alle wensen van de stakeholders te kunnen vervullen. Het is een grote puzzel om de beschikbare accreditaties goed in te zetten. De stakeholders geven aan dat zij dit goed begrijpen maar vooral de sportbonden vragen om meer transparantie in het proces van de toekenning van accreditaties. De KNSB wenst aanspraak op meer (dan één) accreditaties.

6.7 REPUTATIECOMMUNICATIE

Na Rio is gestart met proactieve communicatie met het publiek over wat op strategisch niveau onder de verantwoordelijkheid van NOC*NSF gebeurt. Hiervoor is een 24-uurs aanpak in het monitoren van de media opgestart, zijn eigen media producties gerealiseerd en is communicatie actiever verankerd in de werkwijze en besluitvorming rondom de Spelen. De onderlinge afstemming tussen TeamNL en NOC*NSF in PyeongChang en Nederland (o.a. Papendal) is versterkt. Iedere ochtend overlegden de algemeen directeur en de staf van NOC*NSF in Zuid-Korea met de in Nederland verblijvende adviseurs om een goed beeld te krijgen over de media van de dan daar aflopende dag. Op basis van deze inzichten, aangevuld met informatie van de Nederlandse ambassade in Korea, werd bepaald welke onderwerpen er die dag relevant waren in relatie tot TeamNL en NOC*NSF. Als het CMT bijeen kwam, sloot de woordvoerder van NOC*NSF daarbij aan. Vrijwel iedere dag leverde dit actuele up-to-date berichten op over media aandacht voor de TeamNL- en NOC*NSF staf in PyeongChang, de NOC*NSF staf op Papendal, het bestuur en de directie van NOC*NSF en overige betrokkenen zoals sportbonden, partners van TeamNL en VWS.

NOC*NSF heeft met grote regelmaat de media (en via hen het publiek) geïnformeerd. De dominante uitdagingen die daarbij aan de orde kwamen:

- Zowel transparantie als recht op privacy zijn belangrijke begrippen waar het integriteit betreft.
- Eén, enkele of alle media tegelijkertijd informeren en uitleg geven.
- Met welke deadline en in welke tijdzone werken we?

Deze aanpak is positief ervaren. Vanwege het tijdschema van de overleggen tussen Nederland en PyeongChang bleek het mogelijk om bij reguliere zaken het dag/nachtritme aan beide zijden te respecteren. Door het permanent delen van potentiële issues tussen de verschillende locaties bleef iedereen op de hoogte van belangrijke basisinformatie Hierdoor kon het aantal verrassingen voor de bij de uitzending betrokkenen worden beperkt en was het voor iedereen duidelijk wiens werk het was om op die mediavragen te reageren. Het expliciet opnemen van communicatie als belangrijk item door het CMT maakte het mogelijk bewust te kiezen voor het niveau, inhoud en afzender (TeamNL en/of NOC*NSF) van de woordvoering.

NOC*NSF heeft onderschat wat er in Korea zelf gebeurde in de lokale media en had meer moeten doen met het mediabeeld daar. De enorme aandacht die enkele incidenten in Korea zelf kregen, was niet verwacht. De ambassade heeft erg goed werk gedaan en geholpen het Koreaanse mediabeeld te volgen, aangezien dat voor Nederlanders vanwege de taalverschillen erg lastig is. Dit onderschrijft het belang van een goede relatie met de ambassade.

→ In de voorbereiding op toekomstige Spelen is het belangrijk om NOC*NSF en TeamNL goed voor te bereiden op de cultuur van het land. ←

De aanbeveling is om de hierboven beschreven 24-uurs aanpak te continueren. Aanbevelingen voor het versterken van de reputatiecommunicatie zijn:

- Uitbreiding van de mediamonitoring naar 24/7 voor het kwalitatief monitoren van de Nederlandse media én de media in het land van de Spelen.
  - Maximale transparantie richting media met aandacht voor
  - Uitleg keuzes met betrekking tot de mate van transparantie.
  - Integriteit (transparantie versus privacy).
  - Eén, enkele of alle media tegelijkertijd informeren en uitleg geven.
  - Bewustzijn van juiste deadline en tijdzone.
- Communicatie mag in de toekomst nog sneller, pro-actiever en soms minder formeel. Meer aandacht creëren voor wat er goed gaat.
- Dit vraagt voor Tokyo om aanvullende expertise in het team en gebruik van moderne kanalen.

6.8 COMMUNICATIE TEAMNL

De content verspreiding rond TeamNL is vele malen intensiever geworden ten opzichte van voorgaande Spelen. 24 uur per dag werd er content geproduceerd en verspreid. Hiervoor werd een content team samengesteld dat verantwoordelijk was voor alle content van TeamNL vanuit Korea. Een deel van het werk werd vanuit Nederland gedaan.
De communicatie voor TeamNL werd gedaan door het content team. De voorbereiding startte op tijd maar een aantal belangrijke voorbereidingsonderdelen waren pas laat bekend. De rolverdeling in het team was goed. De insluiting in pers- en commercieel team kan verbeterd worden. Belangrijk is om voor de volgende Spelen een integrale aanpak te ontwikkelen met een heldere rol- en taakverdeling tussen het content team in Nederland en in Tokyo. Met een goede voorbereiding en verbeterde samenwerking is de verwachting dat meer werk vanuit Nederland gedaan kan worden.

Door meerdere betrokkenen wordt aangegeven dat er vooraf geen duidelijke communicatiestrategie omtrent TeamNL was geformuleerd. De strategie was werk in uitvoering. Daardoor ontbrak vooraf een duidelijke basis voor het maken van beslissingen of legitimeren van de inhoudelijke aanpak. De partners van TeamNL waardeerden de content die verspreid is rond TeamNL en de campagne #ZoDoenWeDat!

6.9 CULTUURVERSCHILLEN

Tijdens deze Olympisch Spelen kwamen cultuurverschillen tussen Nederland en Zuid-Korea een paar keer sterk naar voren. Op dit soort momenten is de rol van social media enorm groot en kan het leiden tot ongewenste effecten. In de voorbereiding op toekomstige Spelen is het belangrijk om NOC*NSF en TeamNL goed voor te bereiden op de cultuur van het land.

6.10 BELEVING MEDEWERKERS PAPENDAL

Een van de doelstellingen binnen NOC*NSF was om de betrokkenheid van de 'thuisblijvers' bij de Olympische- en Paralympische Spelen van PyeongChang 2018 te vergroten. Daarvoor werden diverse acties gedaan en activiteiten georganiseerd op Papendal. Dit werd door de thuisblijvers als heel positief beoordeeld en de mensen voelden zich (zeer) betrokken bij de Olympische en Paralympische Spelen. Vooral het samen wedstrijden kijken met een hapje en een drankje scoorde erg goed.
De TeamNL-lounge was een schot in de roos. Er kan meer aandacht besteed worden aan de verbinding tussen PyeongChang en Papendal. Het grote tijdverschil bemoeilijkt de daarvoor benodigde directe communicatie.
Door de aanhoudende (publicitair) aandachttrekkende gebeurtenissen in PyeongChang zoals goede prestaties van TeamNL en enkele (media-)gevoelige gebeurtenissen rondom TeamNL, schoot een bericht, foto of vlog voor het thuisfront er snel bij in. De betrokkenheid van medewerkers in Nederland bij de collega's in PyeongChang was dan ook verdeeld. Iets minder dan de helft voelde zich betrokken en iets meer dan de helft voelde zich matig tot niet betrokken bij de collega's ter plekke.

Bijlage 1

Deelevaluaties voor Prestaties TeamNL

- Sporttechnische prestatie-analyse PyeongChang 2018 (olympisch) door de afdeling Data Analytics van NOC*NSF*.
- Sporttechnisch prestatie-analyse PyeongChang 2018 (paralympisch) door de afdeling Data Analytics van NOC*NSF*.
- Sporttechnische evaluatie met coaches en technisch directeuren van sportbonden door prestatiemanagers NOC*NSF (prebrief, hot debrief en strategische debrief). Hierin zijn ook tak van sport overstijgende bevindingen en specifieke bevindingen per sporttak opgenomen.
- Sporttechnische evaluatie door prestatiemanagers NOC*NSF.
- Evaluatie onder sporters en coaches inzake TeamNL door de Hanzehogeschool in opdracht van NOC*NSF.
- Evaluatie debrief medische staf van NOC*NSF.

*Sport-specifieke prestatie-analyses zijn aanwezig bij de afdeling Data Analytics van NOC*NSF.

Deelevaluaties Waarde creatie

- Evaluatie Marketing en Partnerships door NOC*NSF.
- Evaluatie content team NOC*NSF
- Bezoekersonderzoek Holland Heineken Huis door Bureau Blauw in opdracht van Heineken.
- Onderzoek naar de activatie door en mening over de Olympische en Paralympische Spelen onder Nederlanders door GfK in opdracht van NOC*NSF.

Organisatie NOC*NSF

- Onderzoek organisatie TeamNL en RelatiesNL door Hanzehogeschool in opdracht van NOC*NSF.
- Interne evaluatie Olympische en Paralympische Spelen door projectleiders NOC*NSF.
- Verslag reputatiecommunicatie door NOC*NSF.
- Evaluatie NOC*NSF bestuur.
- Evaluatie management team NOC*NSF.
- Evaluatie onder thuisblijvende NOC*NSF medewerkers

Nederlands
Olympisch Comité
Nederlandse
Sport Federatie

NOC*NSF, publicatienummer 789

INTERNET
www.nocnsf.nl