Klaar om de strijd aan te gaan!

Op weg naar een beter ijshockey in Nederland

4-6-2012
Nederlandse IJshockey Bond
Sander Maijenburg

Titel:	Klaar om de strijd aan te gaan! Op weg naar een beter ijshockey in Nederland

Auteur:	Sander Maijenburg
Plaats:	Zoetermeer / Kamerik
Datum:	Maandag 4 juni 2012
Contactgegevens:	sandermaijenburg@hotmail.com 06 22 83 12 99

Onderwijsinstelling:	Hogeschool voor Economische Studies te Amsterdam
Opleiding:	HBO Sportmarketing
Contactdocent:	Carel Klaver

Scriptiebedrijf:	De Nederlandse IJshockey Bond
Bedrijfsmentor:	Wilma Olijhoek
Stageperiode:	30 januari 2012 t/m 30 juni 2012

Niets uit deze scriptie mag worden gekopieerd en / of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder toestemming van de auteur en de Nederlandse IJshockey Bond.

Aan de totstandkoming van deze scriptie is grote zorg besteed. Voor informatie die toch nog onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaard de auteur geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen informatie houdt de auteur zich echter wel graag aanbevolen.

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie ter afsluiting van mijn HBO opleiding Sportmarketing aan de Hogeschool van Amsterdam. Al vanaf dat ik klein ben, leef en adem ik sport. Ik had helaas echter geen voldoende talent om als sporter in een bepaalde tak van sport uit te blinken en zodoende zat een topsportcarrière er niet in voor mij. Omdat ik toch op een andere manier in de sport actief wil zijn, zocht ik andere opties en het volgen van de opleiding Sportmarketing leek mij hiervoor de beste optie. In 2008 ben ik dan ook met die opleiding begonnen en deze heb ik in de vier jaar daarna met veel plezier doorlopen. Vooral de combinatie tussen theorie en praktijk heeft mij erg aangesproken.

Om de opleiding af te ronden moest ik een afstudeeronderzoek verrichten bij een (sport)organisatie en hiervoor ben ik bij de Nederlandse IJshockey Bond terecht gekomen. Zij boden mij een onderzoek aan naar de topsportprestaties van ijshockeybonden in andere landen ten opzichte van de topsportprestaties bij de Nederlandse IJshockey Bond. Ik heb het uitvoeren van het onderzoek ervaren als een leuke en leerzame periode, waarin ik tegelijkertijd betrokken was bij de organisatie van het Wereldkampioenschap U18 Divisie II Groep A in Heerenveen in april 2012. De hele periode bij de Nederlandse IJshockey Bond en de week in Heerenveen hebben mij ook de bevestiging gegeven dat ik in mijn verdere carrière definitief in de (top)sport actief wil zijn. Met betrekking tot de periode bij de Nederlandse IJshockey Bond en mijn afstudeeronderzoek wil ik dan ook graag een aantal personen bedanken.

Allereerst wil ik Hans van Rijssel bedanken voor de kans die hij mij heeft gegeven om af te studeren bij de Nederlandse IJshockey Bond en zijn hulp bij het opstarten van het onderzoek. Ten tweede wil ik Wilma Olijhoek bedanken voor de tijd die zij heeft gestoken in het controleren van mijn scriptie en de feedback die zij mij heeft gegeven. Dit was voor mij zeer waardevol en daarmee is mijn scriptie naar een hoger niveau getild. Verder ben ik mijn scriptiebegeleider Carel Klaver van de HES/HvA dankbaar voor zijn hulp bij mijn scriptie. Door geregeld met hem af te spreken heeft hij structuur gegeven aan mijn afstudeeronderzoek. Als laatste wil ik de ijshockeybonden uit de landen die hebben deelgenomen aan het onderzoek bedanken voor hun openheid en het delen van hun kennis, expertise, gedachten en ervaringen. Hieruit is weer gebleken dat de ijshockeywereld een kleine wereld is, waarin iedereen bereid is elkaar te helpen, zelfs als dit nadelig kan zijn voor de eigen omgeving.

Verder sluit ik zoals gezegd met deze scriptie mijn opleiding Sportmarketing af. Een erg leuke opleiding waarbij in het bijzonder de kleinschaligheid en de saamhorigheid opvallen. Ik wil dan ook al mijn klasgenoten bedanken met wie ik in vier jaar tijd hechte vriendschappen heb opgebouwd en leuke momenten heb beleefd. Dit zal mij mijn leven lang bij blijven. Verder wil ik alle docenten bedanken die mij hebben ontwikkeld tot de sportmarketeer die ik na het slagen voor de opleiding zal zijn.

Zodra ik ben afgestudeerd, wil ik gaan werken en ik ben dan ook op zoek naar een baan. Het liefste in de sportwereld, maar ook bij een ander bedrijf op de marketing- of salesafdeling ga ik graag aan de slag. Mocht u wellicht een interessante vacature hebben of kennen, neem dan eens contact met mij op.

Verder wens ik u veel plezier bij het doornemen van mijn scriptie.

Met sportieve groet,

Sander Maijenburg

Samenvatting

De Nederlandse IJshockey Bond zit met het probleem dat de resultaten van de nationale selecties tegenvallen en daardoor worden de doelstellingen met betrekking tot de bondsteams niet gehaald. Vergeleken met enkele concurrenten is de stagnatie van de Nederlandse nationale selecties helemaal goed zichtbaar. Sommige landen tegen wie de Nederlandse teams het enkele jaren terug nog opnamen op hetzelfde wereldkampioenschap, spelen nu in de Topdivisie.

Om met de eigen bondsteams ook de stap naar de top te maken, wil de NIJB weten wat concurrerende ijshockeybonden hebben verbeterd binnen de eigen ijshockeyomgeving, waardoor de resultaten van hun nationale teams zijn verbeterd. Hier is dan ook onderzoek naar gedaan door concurrerende ijshockeybonden uit te nodigen een online enquête in te vullen waarin gevraagd wordt naar de verbeterpunten en succesfactoren die hebben geleid tot de verbeterde resultaten. De basis voor de enquête was het SPLISS-model dat is gebaseerd op tien pijlers. In deze tien pijlers komen alle factoren samen die voor een organisatie of land van invloed zijn op het topsportresultaat.

Van de veertien benaderde concurrerende ijshockeybonden hebben er zeven respons gegeven. Dit zijn de bonden uit Australië, Frankrijk, Groot-Brittannië, Hongarije, Noorwegen, Oostenrijk en Roemenië. Uit de resultaten van het onderzoek komt naar voren dat andere bonden meer leden hebben, meer financiële middelen tot hun beschikking hebben, meer trainen en wedstrijden spelen met de nationale selecties, op jongere leeftijd beginnen met talentherkenning en –ontwikkeling, meer personeel op het bondsbureau in dienst hebben, meer trainingsfaciliteiten tot hun beschikking hebben, gebruik maken van de kennis van buitenlandse coaches om het ijshockeyniveau te stimuleren, een duidelijke competitiestructuur kennen waardoor de nationale competitie sterker is geworden en de sport ijshockey ook meer media-aandacht trekt. Alles bij elkaar heeft dit bij andere bonden geleid tot een verbetering van de behaalde sportieve resultaten.

Aan de NIJB is dan ook per pijler van het SPLISS-model een advies gegeven wat er verbeterd kan worden zodat er met de nationale teams betere resultaten worden behaald. Voor de pijler 'financiële ondersteuning' geldt dat meer financiële middelen moeten worden verworven. De aanstelling van een marketing manager moet zorgen voor meer sponsorinkomsten. Dit draagt gelijk bij aan de pijler 'structuur en organisatie van beleid', omdat voor die pijler geadviseerd wordt meer mensen in dienst te nemen bij de NIJB. Wat betreft 'participatie' moet de NIJB meer gaan doen aan ledenwerving. Dit zou kunnen door in de winter op mobiele ijsbanen ijshockeyclinics te verzorgen. Met betrekking tot de pijler 'talentidentificatie- en talentontwikkelingssysteem' is het advies dat men het CTO-ijshockey moet uitbreiden door dit ook aan te bieden bij de CTO's in Amsterdam en Heerenveen. Ook moet men op jongere leeftijd beginnen met talentherkenning. Op die manier heeft de NIJB langer de tijd om talenten te ontwikkelen tot ijshockeyers die op internationaal niveau mee kunnen spelen. De vijfde pijler, 'atletische carrière en post-carrière', kan door de NIJB beter worden ingevuld als spelers van de nationale teams een vergoeding krijgen, zodat ze makkelijker vrij kunnen krijgen voor toernooien en er meer van spelers geëist kan worden. De 'trainingsfaciliteiten' kunnen beter door te zorgen voor ijs gedurende het hele jaar op meerdere ijsbanen. Hierdoor kan er vaker getraind en gespeeld wordt, wat de ontwikkeling van spelers ten goede komt. Voor de toekomst zou de oprichting van een nationaal trainingscentrum een grote stap voorwaarts zijn. De inzet van buitenlandse coaches door de NIJB zou de pijler 'voorzieningen en opleidingen van trainers' een betere invulling geven. Ook moet men toe naar het betalen van bondscoaches zodat zij kunnen worden afgerekend op behaalde prestaties. Met betrekking tot de pijler '(inter)nationale competitie' geldt dat een sterke en duidelijke nationale competitie en het vaker in eigen land organiseren van wereldkampioenschappen een bijdrage leveren aan de topsportprestaties. Voor 'wetenschappelijk onderzoek' moet de NIJB gebruik blijven maken van stagiaires. De laatste pijler, 'media en sponsoring', kan de NIJB verbeteren door ijshockey weer op nationale televisie te krijgen.

Inhoud

Voorwoord 3
Samenvatting 4
1 Inleiding 7
2 Situatiebeschrijving 9
2.1 De Nederlandse IJshockey Bond 9
2.2 Missie en visie van de NIJB 9
2.3 De organisatie 10
2.4 Organisatiecultuur 12
2.5 Organisatiedoelstellingen 13
2.6 Organisatiestrategie 15
2.7 Marketingstrategie 19
3 Omgevingsanalyse 20
3.1 Meso analyse 20
3.2 Concurrentie analyse 26
3.3 Macro-analyse 29
3.3.1 DESTEP- analyse 29
4 Interne analyse 32
4.1 Marketingmix: 'De vijf P's' 32
4.2 Afnemers 34
4.3 Financiële situatie 35
4.4 Topsport- en talentontwikkeling 36
4.4.1 Bondsteams NIJB 36
4.4.2 Talentontwikkeling 38
4.5 Wedstrijdsport 40
4.6 Opleidingen 40
5 SWOT-analyse 42
5.1 SWOT-analyse 42
5.2 Confrontatiematrix 44
6 Onderzoek 46
6.1 Achtergrond 46
6.2 Methode van onderzoek 47
6.3 Het SPLISS-model (conceptueel model) 48
6.4 Deelvragen 51

7 Onderzoeksresultaten 53
7.1 Deskresearch 53
7.2 Fieldresearch 55
7.2.1 Deelname 55
7.2.2 Resultaten per land 55
7.2.3 Resultaten per deelvraag 66
7.2.4 Conclusie 70
8 Aanbevelingen 71
8.1 Advies per pijler van het SPLISS-model 71
8.2 Conclusie 76
Literatuurlijst 77
Bijlage 1: Benchmark Ice Hockey Association of The Netherlands 79
Bijlage 2: Wereldranglijst IIHF mannen periode 2003-2012 87
Bijlage 3: Wereldranglijst IIHF vrouwen periode 2003-2012 88
Bijlage 4: Wereldranglijst IIHF mannen U20 periode 2003-2012 89
Bijlage 5: Wereldranglijst IIHF mannen U18 periode 2003-2012 90
Bijlage 6: Long Term Athlete Development model 91

1 Inleiding

IJshockey is in Nederland een relatief kleine sport. Met 6.198[1] leden die zijn aangesloten bij de Nederlandse IJshockey Bond (NIJB) is men qua grootte de 49e bond die is aangesloten bij het Nederlands Olympisch Comité*Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF). In Nederland behoort ijshockey dus duidelijk niet tot de populairste sporten.

Mede door het gebrek aan populariteit van ijshockey in Nederland speelt Nederland op het gebied van topsport op wereldniveau dan ook nauwelijks een bepalende rol. De prestaties van de nationale teams zijn al jaren van een gelijk niveau. Het nationale mannenteam staat op de wereldranglijst al jaren op de 23e of 24e positie. Ook in de andere leeftijdscategorieën wordt niet of nauwelijks vooruitgang geboekt. Deze resultaten blijven dan ook achter bij de door de NIJB gewenste vooruitgang, zoals beschreven in het 'Beleidsplan NIJB 2009-2012'.

Vergeleken met concurrenten is de stagnatie van de Nederlandse nationale teams helemaal goed duidelijk. Enkele landen waartegen men enkele jaren terug nog op hetzelfde Wereldkampioenschap (dus op hetzelfde niveau) speelde, zijn sindsdien gepromoveerd naar Divisie I Groep A of zelfs naar de Topdivisie. Onder deze landen bevinden zich bijvoorbeeld Frankrijk en Noorwegen.

Ondanks de uitblijvende resultaten heeft de NIJB zich echter ten doel gesteld om groei te bewerkstelligen op topsportniveau en van daaruit structureel tot de beste zestien ijshockey landen van de wereld te behoren. Een plaats op de ranglijst bij de beste zestien landen houdt in dat men op Topdivisieniveau aan het Wereldkampioenschap zou mogen deelnemen. Een hierbij aansluitend doel is vervolgens om in 2018 aan de Olympische Spelen in Pyeongchang, Zuid-Korea deel te nemen.

Voor de NIJB is het van belang dat er een verbetering komt in de resultaten van de nationale teams, mede in verband met het door het NOC*NSF te verdelen subsidiegeld. In januari 2012 is de 'Sportagenda 2016' van het NOC*NSF aangenomen. Hierin staat opgenomen dat subsidiegeld vooral toegewezen gaat worden aan de sporten waarmee Nederland structureel successen heeft behaald en waarvan de verwachting is dat dit in de toekomst ook weer zal gebeuren. Voor (kleine) sportbonden die niet of nauwelijks (Olympische) successen hebben geboekt, zoals de ijshockeybond, zal dit gevolgen hebben en leiden tot een verlies aan subsidie inkomsten.

Om de stap naar de top te maken, wil de NIJB in kaart hebben wat er in de eigen organisatie verbeterd moet worden en hoe dat aangepakt dient te worden. Dit zal worden gedaan door een vergelijkend onderzoek te doen naar de landen waar de NIJB vroeger mee concurreerde en die nu de stap omhoog hebben gemaakt. Naar die landen en de landen waar de NIJB nu mee concurreert, zal gekeken worden hoe ze het doen op het gebied van talentontwikkelingsprogramma's, de financiën, begeleidingsprogramma's, etc. Aan de hand van dat onderzoek zal een advies geschreven worden hoe de NIJB te werk moet gaan.

De hierbij behorende hoofdvraag is als volgt geformuleerd:
Op welke wijze kan het Nederlandse (junioren)ijshockey in zijn geheel als sportkolom worden verbeterd, als gekeken wordt naar de successen van en verbeterpunten bij directe en indirecte concurrenten, zodat men in 2018 bij de zestien beste ijshockeylanden van de wereld hoort?

[1] NOC*NSF Ledentalrapportage 2010

Deelvragen hierbij die moeten helpen bij de beantwoording van de hoofdvraag zijn als volgt:

- Welke veranderingen hebben er sinds het jaar 2000 bij directe en indirecte concurrenten plaatsgevonden binnen de sport ijshockey als geheel?

- Welke veranderingen hebben er sinds het jaar 2000 bij directe en indirecte concurrenten plaatsgevonden binnen de eigen ijshockey organisatie?

- Welke veranderingen hebben er sinds het jaar 2000 bij directe en indirecte concurrenten plaatsgevonden met betrekking tot de financiën?

- Welke veranderingen hebben er sinds het jaar 2000 bij directe en indirecte concurrenten plaatsgevonden met betrekking tot de competitiestructuur?

- Welke veranderingen hebben er sinds het jaar 2000 bij directe en indirecte concurrenten plaatsgevonden met betrekking tot de organisatie rond de nationale teams?

In dit adviesrapport zal een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag. Dit zal worden gedaan door onderzoek te doen naar die succesvolle veranderingen bij de concurrenten. De opbouw van dit adviesrapport is als volgt: eerst zal in hoofdstuk 2 een situatiebeschrijving van de NIJB worden gemaakt en in hoofdstuk 3 een externe analyse van de omgeving waarbinnen de NIJB opereert. In hoofdstuk 4 zal een interne analyse van de NIJB gemaakt worden en in hoofdstuk 5 zal een overzicht worden gegeven van de sterktes en zwaktes van de NIJB en ook van de kansen en bedreigingen voor de NIJB. In hoofdstuk 6 zal het onderzoek worden beschreven en in hoofdstuk 7 zullen de resultaten worden weergegeven, waarna in hoofdstuk 8 aan de hand van de resultaten van het onderzoek een antwoord zal worden gegeven op de hoofdvraag en een advies zal worden gegeven hoe de NIJB te werk moet gaan.

2 Situatiebeschrijving

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gemaakt van de NIJB en haar organisatie. Onder andere de organisatie, de missie en visie en de strategieën worden beschreven.

2.1 De Nederlandse IJshockey Bond

De Nederlandse IJshockey Bond (NIJB) is in 1934 opgericht als vereniging en draagt zorg voor de organisatie van de ijshockeysport in Nederland. Alle ijshockeyclubs in Nederland zijn bij de NIJB aangesloten en zodoende lid van de vereniging NIJB.

De kerntaken van de NIJB zijn, zoals ze zelf op de eigen website aangeeft, het organiseren van de ijshockeycompetities en het selecteren, trainen en afvaardigen van nationale teams. Ook het ontwikkelen van de ijshockeysport in Nederland in de meest algemene betekenis van het woord hoort daarbij.

Voor de uitwerking van deze taken heeft de NIJB enkele werknemers in dienst, zowel parttime als fulltime. Enkele van deze werknemers werken op het bondsbureau, dat in Zoetermeer is gevestigd, en anderen zijn meer uitvoerend en daardoor meer in het veld actief. Verder maakt de NIJB veel gebruik van vrijwilligers, zoals bij de organisatie van toernooien en competities.

Elk jaar organiseert de NIJB een ledenvergadering en tijdens die ledenvergadering kiezen vertegenwoordigers van de clubs het bondsbestuur en enkele andere commissies.

De NIJB is zelf als organisatie weer lid van het NOC*NSF (Nationaal Olympisch Comité / Nederlandse Sport Federatie) en van de internationale ijshockeybond IIHF (International Ice Hockey Federation).

2.2 Missie en visie van de NIJB

In het 'Beleidsplan NIJB 2009-2012' staan de missie en visie die door de bond zijn geformuleerd. Hieronder staan die nog eens beschreven.

Missie:

- De NIJB streeft ernaar ijshockey te laten beleven als een voor iedereen geschikte en toegankelijke snelle, dynamische en flitsende sport die ook boeiend is om naar te kijken. Die stevig, maar fair, gedisciplineerd én goed beschermd wordt gespeeld en die als technisch hoogstaande teamsport wordt ervaren: *samen (over)winnen en verliezen*.

Visie:

- De NIJB streeft ernaar een sterke, nationale sportorganisatie te zijn waar leden, bestuurders, vrijwillige en professionele medewerkers zich thuis en betrokken bij voelen en samen willen werken om de ijshockeysport een duidelijke, stevige en erkende plaats te geven in de Nederlandse samenleving.

- De NIJB streeft ernaar de belangen te behartigen van de ijshockeysport en van de betrokken verenigingen door de sport in te richten en te presenteren als een toegankelijke, uitdagende, dynamische en faire teamsport.

- De NIJB streeft naar een vergroting van het aantal aangesloten verenigingen en daarmee het aantal leden en wil de verenigingen versterken, uitgaande van de stelling dat de vereniging de kernorganisatie van de georganiseerde sportbeoefening is.

- De NIJB wil vanuit een eigen visie en met oog voor de belangen van zowel de (professionele) top- als de breedtesport bijdragen aan de internationale positie. Daarbij wordt waar mogelijk samengewerkt met andere organisaties. De NIJB streeft naar een verhoging van het topsportniveau.

- De NIJB wil daarom optreden als een professionele, flexibele en dynamische serviceverlener naar ijshockeyers, verenigingen, sponsors en medewerkers, hetgeen zich uit in een zorgzame en vriendelijke benadering en een open oog voor de specifieke aspecten van deze groepen. De NIJB streeft daarbij naar een open, toegankelijke en snelle besluitvorming en een heldere communicatie.

- IJshockey moet in Nederland voor iedere inwoner binnen redelijke afstand van zijn woonplaats bereikbaar zijn. De kosten van de beoefening mogen niet al te hoog zijn. De Nederlandse ijshockeyer moet met trots en voldoening zijn sport kunnen uitdragen.

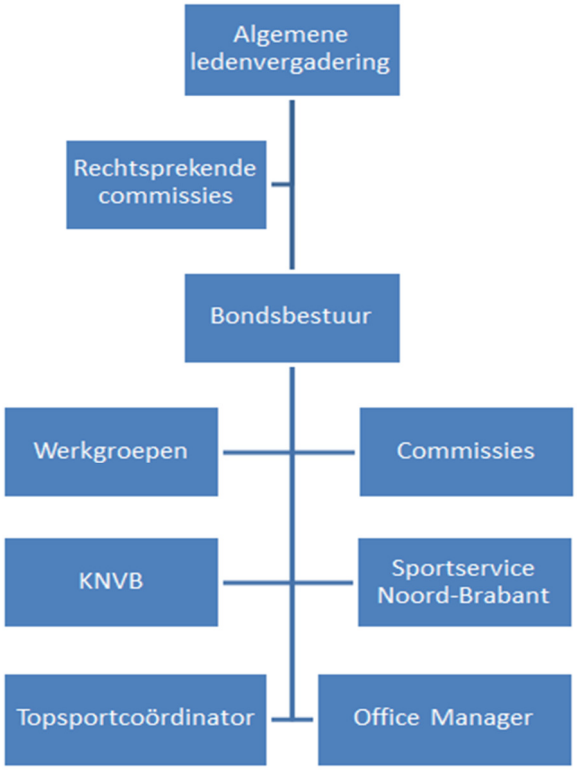
2.3 De organisatie

Organigram NIJB

Zoals eerder beschreven wordt tijdens de jaarlijkse ledenvergadering het bondsbestuur en de rechtsprekende commissies gekozen. Tijdens de laatste ledenvergadering in november 2011 werd Ruud Vreeman verkozen tot de nieuwe voorzitter van de NIJB. Twee andere personen werden ook gekozen voor een bestuursfunctie, namelijk Theo Assmann voor de functie Finance & Legal en Jaap Hermsen voor de functie PR & Marketing. Tevens zitten Arnoud van Berkel (vicevoorzitter) en Cees van Broekhoven (secretaris) in het bondsbestuur.

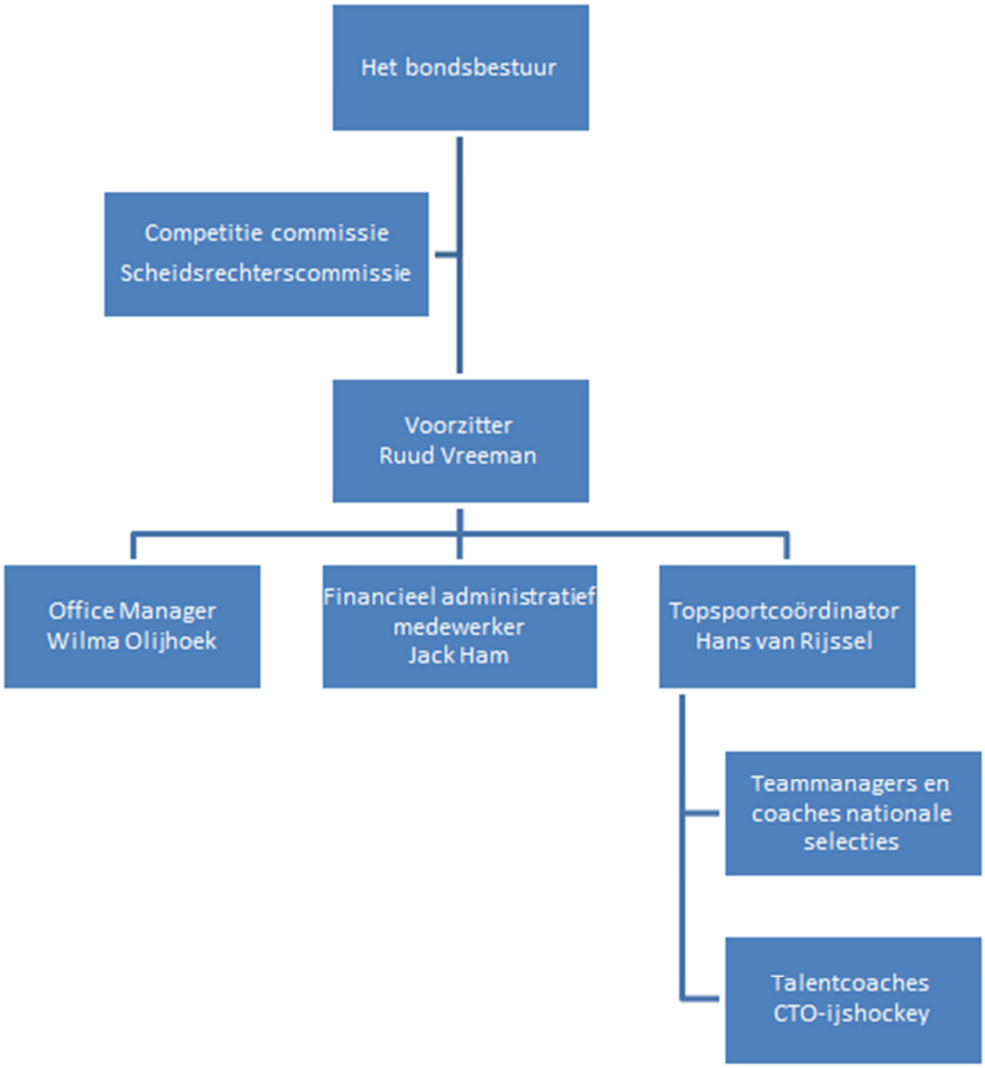
Het bestuur wijst zelf ook weer enkele commissies aan, waaronder de competitiecommissie, de technische commissie, de scheidsrechtercommissie en de reglementscommissie.

Verder werkt de NIJB samen met twee andere organisaties. Dit zijn de KNVB en Sportservice Noord-Brabant. De KNVB verzorgt voor de NIJB de salarisadministratie en met Sportservice Noord-Brabant heeft de NIJB een detacheringovereenkomst voor twee talentcoaches.



Figuur 2.1: Organigram NIJB

Organigram bondsbureau NIJB



Figuur 2.2: Organigram bondsbureau NIJB

Voorzitter bestuur – Ruud Vreeman: Staat als voorzitter van het bestuur in direct contact met de medewerkers op het bondsbureau in Zoetermeer.
Office Manager – Wilma Olijhoek: Houdt zich vooral bezig met de dagelijkse gang van zaken op het bondsbureau, waaronder de afhandeling van telefoontjes, de verwerking van de bondsmail, de voorbereiding van tuchtzaken, competitiezaken, (inter)nationale transfers en regelt voor een groot deel de organisatie van internationale ijshockeytoernooien die in Nederland plaatsvinden.
Financieel administratief medewerker – Jack Ham: Zorgt ervoor dat de boekhouding van de NIJB in orde is. Doet dit parttime en op vrijwillige basis.
Topsportcoördinator – Hans van Rijssel: Bepaalt het topsportbeleid binnen de NIJB, onderhoudt in die rol de contacten met de teammanagers en de coaches van de nationale selecties, evenals met de talentcoaches van de CTO ijshockey in Eindhoven, maar is ook het aanspreekpunt voor de verenigingen.

Verder heeft de NIJB elk half jaar 1 of 2 stagiaires in dienst voor het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek en het bieden van een helpende hand waar dat nodig is.

2.4 Organisatiecultuur

Voor het beschrijven van de organisatiecultuur van de NIJB wordt gebruik gemaakt van het model van Handy. Bij het model van Handy wordt onderscheid gemaakt tussen twee cultuurdimensies, namelijk machtsspreiding en samenwerkingsgraad. Beide dimensies hebben als uiterste waarden hoog en laag, dus dit ziet er in tabelvorm als volgt uit:

machtspreiding *samenwerkingsgraad*	**laag**	**hoog**
laag	rolcultuur	personencultuur
hoog	machtscultuur	taakcultuur

Tabel 2.1: Model van Handy

Elke combinatie tussen de beide cultuurdimensies geeft dus een bepaalde cultuur weer die in een organisatie aanwezig is. Bij de NIJB is er sprake van een rolcultuur. Deze cultuur houdt in dat de activiteiten die moeten worden uitgevoerd grotendeels liggen vastgelegd in regels en procedures. Het gaat dus niet om de personen die bij de NIJB werken, maar om de rol die zij toegewezen hebben gekregen. De activiteiten die moeten worden uitgevoerd worden door het bestuur bepaald en het bestuur vult ook in wie die rollen op zich nemen.

2.5 Organisatiedoelstellingen

De NIJB heeft in het beleidsplan NIJB 2009-2012 diverse doelstellingen geformuleerd die men wilt verwezenlijken. Er zijn zeven onderdelen binnen de NIJB waarvoor men doelstellingen heeft geformuleerd. Deze onderdelen zijn wedstrijdsport, topsport- en talentontwikkeling, kaderbeleid, dienstverlening aan verenigingen, marktaandeel, public relations en marketing en organisatieontwikkeling. Op dit moment (einde seizoen 2011-2012) loopt het beleidsplan NIJB 2009-2012 ten einde, waardoor sommige doelstellingen niet meer van toepassing zijn, niet meer gehaald kunnen worden of juist wel gehaald zijn.

Inmiddels wordt er binnen de NIJB gewerkt aan een nieuw beleidsplan, waarin nieuwe doelstellingen zijn opgenomen. Zo heeft voorzitter Ruud Vreeman zeer recentelijk een eerste concept 'Op weg naar een beter ijshockey in Nederland' opgesteld. Omdat dit nog slechts concept is, staan hieronder toch de doelstellingen uit het beleidsplan NIJB 2009-2012 beschreven.

Wedstrijdsport:

- *De NIJB wil de komende vier jaar de eredivisie verder ontwikkelen, mede vanuit de functies van hofleverancier en kweekvijver voor het nationale mannenteam.*
- *De NIJB wil het aantal deelnemende teams in de eredivisie doen laten groeien naar 10 teams.*
- *De NIJB wil dat elke jeugdijshockeyvereniging met tenminste één team in elke jeugdcompetitie uitkomt.*
- *De NIJB wil het aantal jeugdrecreantenteams doen laten groeien naar 10 teams.*
- *De NIJB wil het aantal teams voor volwassenen (buiten eredivisie en eerste divisie) doen laten groeien naar 60 teams.*

Topsport- en talentontwikkeling:

- *De NIJB wil dat het nationale mannenteam ieder jaar bij de bovenste drie van het WK Divisie I eindigt en tenminste één keer promoveert naar het (hoogste niveau van het) WK.*
- *De NIJB wil dat het nationale vrouwenteam promoveert naar het WK Divisie I.*
- *De NIJB wil dat Jong Oranje U20 promoveert naar het WK Divisie I en zich daar handhaaft.*
- *De NIJB wil dat Jong Oranje U18 promoveert naar het WK Divisie I en zich daar handhaaft.*
- *De NIJB wil dat het talentontwikkelingsprogramma Talent 2000+ wordt gecontinueerd.*
- *De NIJB wil de ontwikkeling van een Centrum voor Topsport en Onderwijs (CTO) in Eindhoven ondersteunen.*
- *De NIJB wil het trainingsprogramma van de nationale teams uitbreiden met zomerijstrainingen in Eindhoven, indien zomerijs in Eindhoven een mogelijkheid wordt.*

Kaderbeleid:

- *De NIJB wil de komende jaren structureel aandacht geven aan het opleiden van trainers/coaches en ander sporttechnisch kader.*
- *De NIJB wil de vrijwilligers onder meer via scholing en begeleiding, van maximaal nut laten zijn voor de NIJB. Jaarlijks wordt in het activiteitenverslag vastgelegd hoeveel vrijwilligers een diploma hebben behaald.*
- *De NIJB wil de betrokkenheid van ervaren vrijwilligers bij hun bond vergroten door het formeren van denktanks.*

Dienstverlening aan verenigingen:

- *De NIJB wil de betrokkenheid van de verenigingen bij hun bond vergroten en de verenigingen als kernorganisatie waarin de sport wordt beoefend, versterken.*

Marktaandeel:

- *De NIJB wil in 2012 in totaal 10.000 leden tellen, bestaande uit direct en indirect betrokkenen.*

Public relations en marketing:

- *De NIJB wil het (beeld)merk NIJB versterken en de loyaliteit naar de Nederlandse ijshockeysport verhogen. Een en ander zal gemeten worden aan de hand van de verkoopcijfers van merchandising via de webwinkel van ijshockey.com.*
- *De NIJB wil gedurende (een aantal maanden van) het ijshockeyseizoen wekelijks een tv-programma van 30 minuten.*
- *De NIJB wil voor de (jaarlijkse) bekerfinale en het 2010 WK Divisie I (meer) sponsorinkomsten genereren.*

Organisatieontwikkeling:

- *De NIJB wil uitbreiding van het bondsbestuur en stelt vervolgens een duidelijke portefeuilleverdeling en bestuursmodel vast.*
- *De NIJB wil hierbij zoveel mogelijk (gaan) werken conform de aanbevelingen voor 'Goed Sportbestuur' en de vanaf 2011 geldende minimale kwaliteitseisen van het NOC*NSF.*
- *De NIJB wil vorm geven aan de doelstelling om tot een samenwerkingsvorm of –vormen te komen met andere sportorganisaties zoals in de Sportagenda 2012 wordt bedoeld, waardoor slagkracht, functiedifferentiatie en specialisatie van het bondsbureau mogelijk bevorderd wordt.*
- *De NIJB wil meer eigen middelen genereren, waardoor de slagkracht om doelstellingen te bereiken vergroot wordt.*
- *De NIJB wil op regionaal, nationaal en internationaal niveau partij zijn in elke samenwerking die leidt tot een optimale verwezenlijking van de doelen.*

2.6 Organisatiestrategie

In het beleidsplan NIJB 2009-2012 staat ook beschreven hoe de NIJB de geformuleerde doelstellingen wil gaan realiseren. Deze activiteitenprogramma's zijn hieronder per doelstelling overgenomen voor de onderdelen wedstrijdsport en topsport- en talentontwikkeling. Voor de overige onderdelen wordt verwezen naar het beleidsplan NIJB 2009-2012.

Wedstrijdsport:

- *De NIJB wil de komende vier jaar de eredivisie verder ontwikkelen, mede vanuit de functies van hofleverancier en kweekvijver voor het nationale mannenteam.*
- *De NIJB wil het aantal deelnemende teams in de eredivisie doen laten groeien naar 10 teams.*

Met ingang van het seizoen 2008-2009 worden de eerste acht internationale transfers tegen het normale tarief doorbelast aan de betreffende eredivisieclub. Voor de negende tot en met de twaalfde internationale transfer geldt dat naast dit normale transfertarief, de betreffende club zich verplicht eenzelfde bedrag per transfer aan de NIJB ter beschikking te stellen voor specifieke talentontwikkelingsprojecten. Vanaf de dertiende internationale transfer geldt naast dit normale transfertarief een verplichting om een bijdrage te leveren van drie keer dat bedrag ten behoeve van eerdere genoemde talentontwikkelingsprojecten.

De NIJB wil de komende jaren vasthouden aan de overeengekomen donaties voor talentontwikkeling, gekoppeld aan het aantal internationale transfers. De verhoging van de kosten voor internationale transfers maakt zelf opleiden aantrekkelijk, reductie van het aantal internationale transfers maakt zelf opleiden noodzakelijk.

De mogelijkheid tot switchen van spelers in de eredivisie en eerste divisie biedt jonge senioren de gelegenheid om spelervaring op het hoogste niveau op te doen.

Er is een groeiend collectief gedrag binnen de NIJB. De NIJB en de clubs in de eredivisie hebben gezamenlijk één hoofddoel. Door de proactieve houding van het bondsbestuur – middels reflectie en kennisdeling - worden de doelen van de NIJB binnen de geledingen meer transparant. Hierdoor groeit het vertrouwen binnen de NIJB.

- *De NIJB wil dat elke jeugdijshockeyvereniging met tenminste één team in elke jeugdcompetitie uitkomt.*

De NIJB inventariseert bij de jeugdverenigingen of (verdere) aanpassing van de leeftijdscategorieën nodig is om voldoende teams te behouden in de lagere competities. In de evaluatiebijeenkomst van het seizoen 2008-2009 zal met de jeugdverenigingen besproken worden welke aanpassingen nodig zijn om een U20-competitie te kunnen blijven behouden.

De NIJB wil met denktanks diverse competitieopzetten bespreken waarin gelijk spelniveau geborgd is.

De NIJB wil promoten bij de jeugdverenigingen dat ze het trainingsijs maximaal benutten door onder andere met meerdere teams tegelijk te trainen.

De NIJB wil de betrokkenheid van jeugdspelers vergroten door middel van de invoering van de NIJB Stean Challenge en het (nog te ontwikkelen) programma *'Making Heroes',* waarbij onder andere bekende ijshockeyers zullen worden belicht.

- *De NIJB wil het aantal jeugdrecreantenteams doen laten groeien naar 10 teams.*
- *De NIJB wil het aantal teams voor volwassenen (buiten eredivisie en eerste divisie) doen laten groeien naar 60 teams.*

De NIJB legt contacten met de kunstijsbanen die nog niet actief zijn met ijshockey (Alkmaar, Breda, Deventer (open lucht) en Haarlem (open lucht)) met in beginsel als doel jeugd- en/of seniorenrecreatieijshockey te stimuleren. Hiervoor zal de samenwerking met de Vereniging Kunstijsbanen Nederland (VKN) intensiever worden ingezet. Ook binnen de bestaande jeugdverenigingen wordt uitbreiding van het aantal jeugdrecreantenteams verwacht voor spelers die geen basisplek kunnen vinden in de reguliere competitieteams. Verder gaat de NIJB door met beleid dat erop is gericht om actief 'wilde' competities aan zich te binden. Het aanbieden van online competitiemanagement via de website van de NIJB is daarbij een aantrekkelijke factor gebleken.

Topsport- en talentontwikkeling:

- *De NIJB wil dat het nationale mannenteam ieder jaar bij de bovenste drie van het WK Divisie I eindigt en tenminste één keer promoveert naar het (hoogste niveau van het) WK.*

Het bondsbestuur heeft ervoor gekozen om in de competitie om het kampioenschap van Nederland in de Eredivisie een play-offsronde met de nummers 1 tot en met 8 in te passen, waardoor de meeste eredivisieteams langer (tot aan het WK) actief zijn.

De NIJB wil in 2009 op het IIHF General Congress een bid doen op de organisatie van het 2010 IIHF WK Divisie I.

Het nationale mannenteam is de laatste twee jaren - met het oog op de toekomst - erg verjongd (gemiddeld <23 jaar). Het team is een jonge groep met een goede discipline en mentaliteit. De NIJB gaat ervaren spelers die zijn gestopt bij het nationale mannenteam, benaderen om zich weer beschikbaar stellen.

De NIJB heeft met betrekking tot de coaching van het nationale mannenteam voor de komende jaren gekozen voor een tweemansformatie. De coaches van het nationale mannenteam zullen onder meer assisteren bij Jong Oranje U20, de specifiek voor Jong Oranje U20 aangestelde coach(es) zullen assistentie verlenen bij Jong Oranje U18 en daaronder. Daarnaast geven de coaches van het nationale mannenteam sturing aan een eenduidige speelwijze van de nationale teams.

De NIJB wil de goalkeepers van de nationale teams extra doen laten ontwikkelen door ze te laten deelnemen aan trainingskampen in binnen- of buitenland. Daarnaast worden goalie coaches ingezet tijdens trainingen en/of trainingskampen in eigen land.

De NIJB wil verdere professionalisering van de begeleiding van de nationale teams door bijscholingen op het gebied van voeding, mentale begeleiding, team building, etc.

Het off-ice-programma wordt geïntensiveerd. Hiervoor zal een trainingsprogramma worden ontwikkeld, waarbij op diverse gebieden wordt getest.

- *De NIJB wil dat het nationale vrouwenteam promoveert naar het WK Divisie I.*

De nationale vrouwenploeg wordt ingedeeld in de (competitie van de) Tweede divisie, waardoor ze structureel tegen sterke teams uitkomen. De spelers van het nationale vrouwenteam komen daarnaast ook uit voor hun clubteam.

De NIJB wil met de WK-selectie structureel ter voorbereiding op het WK een trainingsweek of trainingsweekenden organiseren.

De NIJB wil met het nationale vrouwenteam jaarlijks minimaal aan één internationaal toernooi deelnemen.

De NIJB beoogt jaarlijkse deelname van vrouwen U18 aan het WK vrouwen U18.

Het off-ice-programma wordt geïntensiveerd. Hiervoor zal een trainingsprogramma worden ontwikkeld, waarbij op diverse gebieden wordt getest.

- *De NIJB wil dat Jong Oranje U20 promoveert naar het WK Divisie I en zich daar handhaaft.*
- *De NIJB wil dat Jong Oranje U18 promoveert naar het WK Divisie I en zich daar handhaaft.*

Door voortzetting en verdere ontwikkeling van talentherkenning en –ontwikkeling in combinatie met intensivering van het volgen en begeleiden van de spelers via het coachplatform zal de kwaliteit van de teams stijgen. Daardoor en door de ontwikkeling van een adequaat trainingsprogramma moeten de genoemde doelstellingen worden bereikt.

De NIJB wil met de WK-selecties structureel ter voorbereiding op het WK een trainingsweek of trainingsweekenden organiseren.

De NIJB wil met de Jong Oranje teams jaarlijks minimaal aan één internationaal toernooi deelnemen.

De coaches van het nationale mannenteam zullen assisteren bij Jong Oranje U20. De coaches van U20 zullen assisteren bij Jong Oranje U18 en Jong Oranje U16.

De NIJB organiseert maandelijks regionale (open) goalietrainingen onder leiding van een goaliecoach en twee goalkeepers, die op het hoogste niveau in de Nederlandse competitie uitkomen. Ook de clubtrainers worden tijdens deze goalietrainingen opgeleid.

De NIJB wil - naar het concept van een IIHF Hockey Development Camp - samen met de clubs tot regionale ijshockeykampen komen, waarbij spelers (geboren U18 en jonger), teambegeleiders en officials worden opgeleid. Spelers worden hierbij op competentie ingedeeld. De NIJB maakt bij deze ijshockeykampen gebruik van IIHF instructeurs.
Buiten het ijshockeyseizoen wordt met de vrouwen en de Jong Oranje teams deelgenomen aan diverse ijshockeykampen in binnen- en buitenland, waarbij de goalies deelnemen aan gespecialiseerde goaliekampen.

Het off-ice-programma wordt geïntensiveerd. Hiervoor zal een trainingsprogramma worden ontwikkeld, waarbij op diverse gebieden wordt getest.

- *De NIJB wil dat het talentontwikkelingsprogramma Talent 2000+ wordt gecontinueerd.*
- *De NIJB wil de ontwikkeling van een Centrum voor Topsport en Onderwijs (CTO) in Eindhoven ondersteunen.*
- *De NIJB wil het trainingsprogramma van de nationale teams uitbreiden met zomerijstrainingen in Eindhoven, indien zomerijs in Eindhoven een mogelijkheid wordt.*

Door voortzetting en verdere ontwikkeling van het talentontwikkelingsprogramma Talent 2000+.

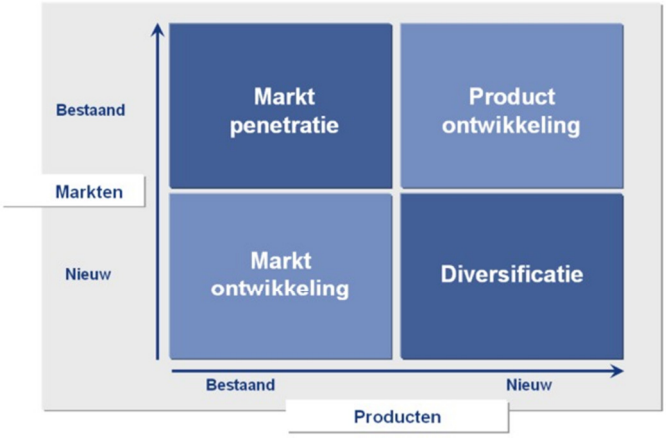
In 2009-2010 kan in Eindhoven een Centrum voor Topsport en Onderwijs (CTO) van start gaan, waarin de volgende ijssporten ondergebracht zullen worden: ijshockey, shorttrack en kunstrijden. Bij ijshockey zal het CTO zich richten op de talenten (waaronder U20, U18 en U16), die doordeweeks getraind, geschoold en gehuisvest zullen worden in Eindhoven en in de weekeinden beschikbaar zijn voor hun clubteam. De talenten worden gescout uit de Jong Oranje teams. Per jaar kunnen 25-30 ijshockeytalenten worden opgeleid. De hoofdcoach van Jong Oranje U18 zou een belangrijke rol kunnen vervullen bij de opleiding van deze spelers.

In de toekomst gaat het misschien mogelijk worden om zomerijstrainingen te organiseren in Eindhoven. Hierbij wordt dan bij voorkeur gedacht aan trainingsweekeinden voor de nationale teams, waarin 4 tot 5 trainingen worden gehouden. Indien zomerijs in Eindhoven een mogelijkheid wordt, wil de NIJB daarnaast met spelers van de nationale juniorenselecties deelnemen aan een (nog te ontwikkelen) ijshockeyschool.

De gemeente Eindhoven heeft een zeer positieve houding met betrekking tot bovenstaande ontwikkelingen.

2.7 Marketingstrategie

De NIJB heeft zoals gezegd niet alleen doelstellingen en strategieën voor de wedstrijdsport en topsport- en talentontwikkeling, maar ook op het gebied van marktaandeel en public relations en marketing. Zo wil de NIJB groeien in absolute zin wat betreft het aantal leden, maar ook het (beeld)merk van de NIJB vergroten. Dit vooral om ijshockey in Nederland te stimuleren.
De hierbij behorende strategieën worden beschreven aan de hand van het Ansoff groeimodel. Dit model onderscheidt vier groeistrategieën die gebaseerd zijn op de dimensies product en markt. Deze vier strategieën zijn marktpenetratie, productontwikkeling, diversificatie en marktontwikkeling. Zie figuur 2.3 voor de Ansoff matrix.



Figuur 2.3: Ansoff groeimodel

Als gekeken wordt naar de groeistrategieën van het Ansoff-model en de strategieën die de NIJB hanteert wordt duidelijk dat de NIJB inzet op (een combinatie van) marktontwikkeling, productontwikkeling en marktpenetratie. De NIJB richt zich namelijk voor het verhogen van het aantal leden vooral op de aanwas van jonge jeugd. De NIJB stelt hierbij een nieuw programma op dat zorgt voor een imagoverandering van de ijshockeysport van hard en gevaarlijk naar technisch, flitsend, stoer en magisch. Op deze manier probeert de NIJB met een iets veranderd product, namelijk nog steeds de sport ijshockey, maar in een ander jasje, een bestaande markt te bespelen. Hier is dus sprake van productontwikkeling. Tegelijkertijd probeert de NIJB de jeugd van 7 tot 20 jaar te behouden voor de sport. Van deze groep blijft er elk jaar een steeds kleiner percentage over, door onder andere school, bijbaantjes en andere hobby's. Om dit tegen te gaan probeert de NIJB deze leden onder andere betere begeleiding en andere randvoorwaarden te bieden. Hier is dus sprake van marktpenetratie, omdat de NIJB met het bestaande product ijshockey inspeelt op een bestaande markt. Als laatste wordt door de NIJB ingezet op marktontwikkeling. De NIJB probeert namelijk in te spelen op de nieuwe doelgroep ex-ijshockeyers door ze bij de sport te blijven betrekken, maar op een andere manier. Bijvoorbeeld als vrijwilliger, door plaats te nemen in een bestuur of commissie of bij een club actief te zijn als trainer. Op die manier blijft het product hetzelfde, maar wordt het voor een andere markt aangeboden, namelijk de ex-ijshockeyers.

3 Omgevingsanalyse

In dit hoofdstuk wordt onderzoek gedaan naar de invloeden die buiten het bereik van de NIJB liggen, maar waar wel rekening mee gehouden dient te worden. Deze analyses geven de nieuwste trends weer, geven een omschrijving van de markt waarop de NIJB opereert, de huidige economische situatie wordt getoond en overige zaken die van invloed kunnen zijn op de NIJB als organisatie.

3.1 Meso analyse

De sport ijshockey
IJshockey is een sport die al sinds de negentiende eeuw bestaat en komt oorspronkelijk uit Canada. IJshockey staat bekend als een tv-genieke en interessante kijksport. Dit komt mede omdat ijshockey een snelle, flitsende en dynamische teamsport is. Het is bij de Olympische Winterspelen standaard een van de sporten die het meeste wordt bekeken. Zo hebben maar liefst 26,5 miljoen Canadezen een deel van de Olympische finale van 2010 gezien, oftewel 80% van de totale bevolking. Ook in Amerika hebben gemiddeld 27,6 miljoen mensen de finale gevolgd[2].

Sinds het begin van de twintigste eeuw wordt ijshockey ook in Nederland gespeeld. IJshockey is een sport waarbij twee teams bestaande uit 1 keeper en 5 veldspelers tegen elkaar spelen op een ijsbaan. De totale wedstrijdselectie van een team bestaat uit 2 keepers en 20 veldspelers. De veldspelers zijn daarbij opgedeeld in 'lijnen'. Een lijn bestaat weer uit vijf spelers, namelijk 2 verdedigers en 3 aanvallers.
De wedstrijd bestaat uit drie perioden van elk 20 minuten zuivere speeltijd. Het wordt zuivere speeltijd genoemd, omdat de tijd bij alle spelonderbrekingen wordt stopgezet. IJshockey staat erom bekend dat het een fysieke, harde en soms gevaarlijke sport is. Mede hierdoor bestaat de uitrusting van de spelers uit veel bescherming, omdat lichamelijk contact is toegestaan en de puck door de hoge snelheid die het kan aannemen hard kan aankomen.

In Nederland is het imago van ijshockey niet heel positief. Het algemene publiek ziet ijshockey als een gevaarlijke en agressieve sport. Dit komt mede door het fysieke spel dat bij ijshockey hoort.

IJsaccommodaties
IJshockey wordt zoals de naam al aangeeft gespeeld op ijs. Dit is in Nederland een probleem, aangezien het klimaat ervoor zorgt dat er bijna nooit sprake is van natuurijs. IJshockey wordt in Nederland dan ook beoefend op kunstijsbanen. Probleem hierbij is echter dat er maar een beperkt aantal kunstijsbanen zijn in Nederland. In de volgende tabel is overzichtelijk weergegeven waar alle ijsbanen in Nederland zich bevinden en of het een 400-meter baan of een ijshockeyveld betreft.

[2] http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=519476

Een overzicht van alle kunstijsbanen in Nederland:

Stad	400-meter baan	IJshockeyveld	IJshockey?
Alkmaar	Ja	Ja	Nee
Amsterdam	Ja	Ja – 2 (1 open lucht)	Ja
Assen	Ja	Nee	Nee
Biddinghuizen	Nee - 5 km. baan	Nee	Nee
Breda	Ja	Ja	Nee
Den Bosch	Nee	Ja	Ja
Den Haag	Ja	Ja	Ja
Deventer	Ja	Ja	Nee
Dordrecht	Nee – 200-meter baan	Ja	Ja
Dronten	Ja	Ja	Nee
Eindhoven	Ja	Ja – 2 velden	Ja
Enschede	Ja	Ja	Ja
Etten Leur	Nee	Ja – half veld	Nee
Geleen	Ja	Ja	Ja
Groningen	Ja	Ja	Ja
Haarlem	Ja	Ja – open lucht	Nee
Heerenveen	Ja – Ook 333-meter baan	Ja – 2 en 1 half veld	Ja
Hoorn	Ja	Ja	Ja
Leiden	Nee – 200-meter baan	Ja	Ja
Leeuwarden	Nee – 200-meter baan	Ja	Ja
Nijmegen	Nee – 333-meter baan	Ja	Ja
Tilburg	Ja	Ja – 2 velden	Ja
Utrecht	Ja	Ja	Ja
Zoetermeer	Nee – 220-meter baan	Ja	Ja

Tabel 3.1: Overzicht kunstijsbanen in Nederland

Alle ijsbanen van Nederland zijn aangesloten bij de Vereniging Kunstijsbanen Nederland (VKN)[3]. Dit is een orgaan dat opkomt voor de belangen van de kunstijsbanen in Nederland. De VKN houdt zich in die rol bezig met de bevordering van het schaatstoerisme in Nederland, het voorkomen van schaatsblessures, het verzorgen van schaatsscholen en schaatsinstructies en het accommodatiebeleid.

De NIJB en de verenigingen en 'losse' teams (contractanten) die bij de NIJB zijn aangesloten, maken vooral gebruik van de kunstijsbanen waar een ijshockeyveld bij zit, maar ook de gewone schaatsbanen worden regelmatig door ijshockeyers gebruikt. Die banen zijn ideaal om bijvoorbeeld op snelheid of op duurvermogen te trainen.

Ondanks dat er in Nederland dus liefst 24 ijsaccommodaties zijn, is 'ijstijd' schaars en duur. IJshockey is immers niet de enige sport die op ijs wordt beoefend. Andere sporten die op ijs plaatsvinden zijn het langebaanschaatsen, marathonschaatsen, kunstrijden, shorttrack, schoonrijden en curling. Daarbij heeft de KNSB vaak de ijsbanen in de avonduren tot zijn beschikking, waardoor er voor andere sporten waaronder ijshockey in de avonduren niet veel overblijft.
De prijzen voor het huren van een ijs(hockey)baan in Nederland verschillen sterk, maar met prijzen van €150,- tot €250,- per uur is het erg duur en zowel de NIJB als clubs zijn dan ook jaarlijks veel geld kwijt aan het huren van ijs. Dit is dan ook één van de grote nadelen van ijshockey en een reden voor de hoge contributie die leden moeten betalen bij hun club.

[3] http://www.kunstijsbanen.nl/site/Index.php?VKN

Verenigingen en ledenaantallen

Er zijn in Nederland 16 plaatsen waar ijshockey wordt gespeeld in clubverband. Dit zijn Amsterdam, Den Bosch, Den Haag, Dordrecht, Eindhoven, Enschede, Geleen, Groningen, Heerenveen, Hoorn, Leiden, Leeuwarden, Nijmegen, Tilburg, Utrecht en Zoetermeer. In Eindhoven zijn er zelfs twee ijshockeyclubs. Naast de genoemde ijshockeyclubs zijn er ook 16 'losse' (recreatieve) ijshockeyteams aan de NIJB verbonden. Deze teams worden 'contractanten' genoemd.

Figuur 3.1: Geografische spreiding ijshockeyclubs

In de kaart hiernaast is de geografische spreiding van de ijshockeyclubs weergegeven. Hier is duidelijk terug te zien dat ijshockey vooral populair is in het zuidwesten van Nederland, aangezien links van de denkbeeldige lijn Hoorn - Eindhoven maar liefst 10 van de 16 ijshockeyclubs liggen. Dit heeft natuurlijk ook weer deels te maken met het feit dat in dit gebied de meeste ijsbanen liggen. Hoewel ijshockey in Nederland dus redelijk is gecentreerd in het zuidwesten, wordt de spreiding van de ijsbanen in Nederland als een groot nadeel van de sport gezien. Competities worden vaak op landelijk niveau gespeeld en zodoende moeten clubs voor uitwedstrijden dus ver reizen. Reistijden van drie á vier uur voor een wedstrijd zijn gebruikelijk. Dit weerhoudt mensen ervan om voor ijshockey te kiezen.

In onderstaande tabel is het aantal ijshockeyclubs en contractanten weergegeven over de afgelopen vijf jaar. Hieruit blijkt dat het totaal aantal clubs redelijk gelijk is gebleven, maar dat vooral het aantal contractanten sinds 2008 enorm is gedaald. Dit zou kunnen komen doordat contractanten ijstijd huren bij ijsbanen in de buurt, maar dat die teams door de crisis dit niet meer konden betalen.

Aantal verenigingen NIJB	2011	2010	2009	2008	2007
IJshockeyclubs	16	15	15	16	18
Contractanten	16	16	16	24	23
Totaal	32	31	31	40	41

Tabel 3.2: Aantal verenigingen NIJB

Wat opvalt, is dat het aantal leden sinds 2008 wel flink is toegenomen. In 2008 was het ledenaantal van de NIJB bijna 5.300 en twee jaar later was dit gestegen naar bijna 6.200 leden. Dit is een groei van ruim 16%. Dit houdt ook in dat er meer leden per club zijn.

Ledental NIJB	Vrouw 2010	Vrouw 2009	Vrouw 2008	Man 2010	Man 2009	Man 2008	Totaal 2010	Totaal 2009	Totaal 2008
Tot 18 jaar	136	130	104	1219	1198	1146	1355	1328	1250
Vanaf 18 jaar	738	577	447	4091	4214	3602	4829	4791	4049
Totaal	874	707	551	5310	5412	4748	6184	6119	5299

Tabel 3.3: Ledental NIJB

De NIJB probeert de verenigingen daar waar mogelijk te helpen. Zo krijgen clubs geregeld materialen van de NIJB zoals uitrustingen, sticks en trainingsspullen. Verder biedt de NIJB de clubs programma's met betrekking tot het opleiden van coaches, trainers en scheidsrechters.

NOC*NSF

De Nederlandse IJshockey Bond is als organisatie aangesloten bij het Nederlands Olympisch Comité*Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF). Het NOC*NSF is een landelijke sportorganisatie waarbij de georganiseerde sport in Nederland is ondergebracht. In totaal zijn er negentig Nederlandse sportbonden of sportorganisaties bij het NOC*NSF aangesloten. Deze negentig leden vertegenwoordigen ongeveer 27.000 verenigingen met een totaal van ruim 4,7 miljoen georganiseerde sporters[4].

Het NOC*NSF is gevestigd in het Nationaal Sportcentrum Papendal in Arnhem. Dit is een complex bestaande uit diverse kantoorgebouwen, diverse accommodaties voor buitensporten, diverse trainingshallen voor binnensporten, een sporthotel, het Hotel en Congrescentrum Papendal, het Sport en Innovatiecentrum en een Centrum voor Topsport en Onderwijs. Naast het NOC*NSF zijn onder andere de Stichting Sport & Zaken, de Atletiekunie, de Nederlandse Taekwondo Bond, het Nederlands Paralympisch Comité, het Sportmedisch Centrum Papendal, het Instituut voor Sport Accommodaties, InnoSportNL en SBV Vitesse gevestigd op dit complex.

Het NOC*NSF houdt zich bezig met zowel de topsport in Nederland als de breedtesport. Samen met de sportbonden heeft het NOC*NSF in 2012 de Sportagenda 2016 opgesteld[5]. Daarin staan de doelen voor zowel de topsport als de breedtesport vastgelegd. Het ultieme doel hierbij voor de topsport is dat Nederland structureel bij de beste tien landen van de wereld hoort. Dit doel wordt gemeten aan de hand van de positie van Nederland op de Olympische ranglijst. Om deze doelen te halen heeft het NOC*NSF geconstateerd dat de topsportprogramma's intensiever en kwalitatief beter ingericht dienen te worden. Hiervoor zijn echter financiën nodig die lastig te verkrijgen zijn in de tijden en dus probeert het NOC*NSF de huidige middelen en financiën efficiënter in te zetten. Het NOC*NSF heeft berekend dat van alle medailles die Nederlandse sporters hebben behaald tijdens Olympische Spelen 96% is gewonnen in slechts acht takken van sport. Dit zijn de hippische sport, hockey, judo, roeien, schaatsen, wielrennen, zeilen en zwemmen. Deze sporten hebben door de jaren heen echter maar een kwart van het totale budget gekregen en het NOC*NSF heeft nu besloten meer te gaan focussen op deze acht sporten om de Top 10-ambitie te realiseren. Dus zullen in de komende jaren meer middelen en financiën worden besteed aan die acht sporten. Voor de NIJB is dit een bedreiging, aangezien een groot deel van de subsidies afkomstig is van het NOC*NSF.

Ook voor de breedtesport heeft het NOC*NSF doelen gesteld. Die doelen staan in de Sportagenda 2016. Daarin is de ambitie uitgesproken om de sportparticipatie in Nederland te verhogen naar 75% van de bevolking in 2016. Die ambitie bestaat uit vier onderdelen die het volgende inhoudt: (1) meer mensen (2) vaker (3) actief te laten sporten (4) gedurende een langere periode in hun leven.

Per onderdeel zijn subdoelen gesteld en die zijn als volgt:

1. Meer: sportparticipatie minimaal 12x per jaar van 65% naar 75% van de bevolking.
2. Vaker: sportfrequentie minimaal 40 weken per jaar van 50% naar 60% van de bevolking.
3. Actief: Combinorm van 60% naar 70% en het percentage sporters dat deelneemt aan competities en wedstrijden met 10% verhogen.
4. Langere periode: Lidmaatschappen van 29% naar 35% van de bevolking.

Deze doelen met betrekking op de breedtesport kunnen positief zijn voor de NIJB. Het NOC*NSF gaat namelijk plannen die helpen om deze (sub)doelen te bereiken, steunen door het doneren van subsidies of andere middelen. Het NIJB komt ongeveer maandelijks samen met het NOC*NSF om diverse zaken te bespreken, zoals het beleid op topsport- of breedtesportgebied.

[4] http://www.nocnsf.nl/over-nocnsf/
[5] Sportagenda 2016

IIHF
De Internationale IJshockey Federatie of in het Engels de International Ice Hockey Federation (IIHF) is de overkoepelende organisatie voor ijshockey en inlinehockey. De IIHF is in het Zwitserse Zurich gevestigd, nadat het 1908 in Parijs is opgericht door een zestal landen. In totaal zijn er nu 65 landen met hun eigen ijshockeybond of federatie bij de IIHF aangesloten, zo ook de Nederlandse IJshockey Bond. De IIHF draagt zorg voor de organisatie van de diverse internationale ijshockeytoernooien, zoals wereldkampioenschappen. Ook houdt de IIHF de wereldranglijst bij.

Verder organiseert de IIHF jaarlijks een symposium waar diverse ijshockey gerelateerde onderwerpen ter bespreking komen en tijdens dit symposium wordt gestemd waar de wereldkampioenschappen een jaar later worden gehouden.

In totaal zijn er vijf categorieën wereldkampioenschappen die jaarlijks gespeeld worden. Zo zijn er wereldkampioenschappen voor de mannen, de mannen onder 20 (MU20), de mannen onder 18 (MU18), de vrouwen en de vrouwen onder 18 (WU18).

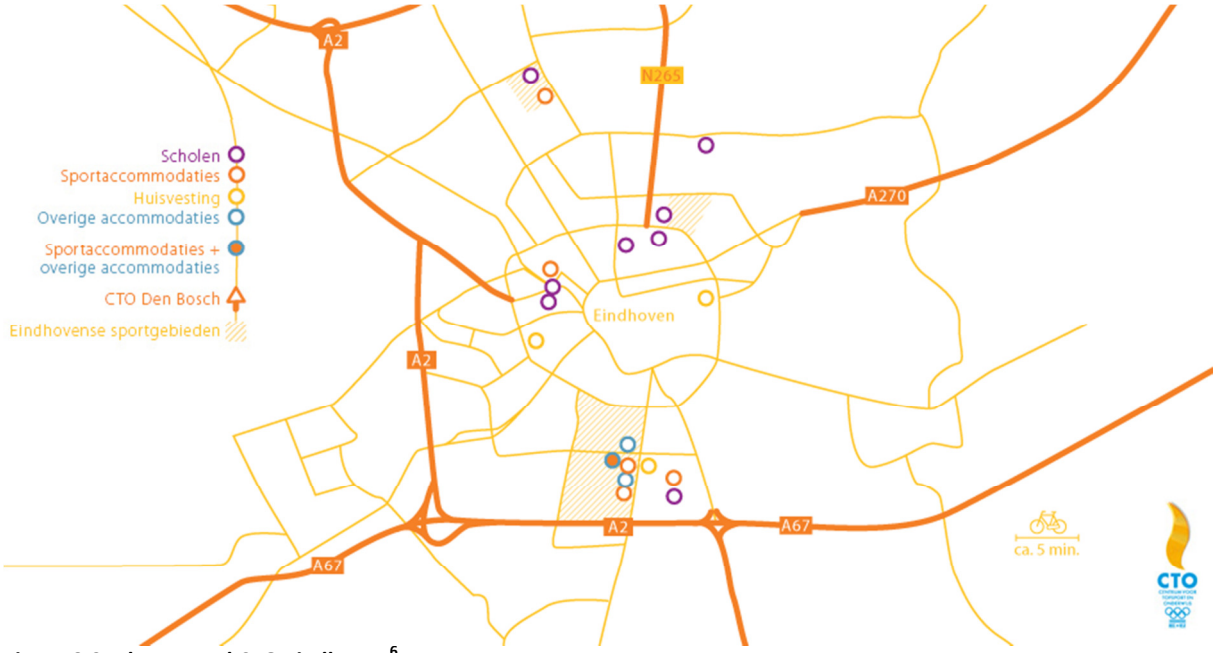
Bij elke categorie bestaat het niveau uit enkele divisies, zo bestaan alle mannen categorieën uit zes divisies, de vrouwen categorie bestaat uit vijf divisies en de vrouwen onder 18 categorie uit drie divisies. Dat dit aantal verschilt heeft te maken met het aantal deelnemende landen. Bij de vrouwen en specifiek de vrouwen onder 18, doen dus veel minder landen mee. Ook de NIJB heeft geen vrouwen onder 18 team en Nederland doet dus niet mee in deze categorie.

Bij ijshockey bestaat een wereldkampioenschap bij de lagere divisies uit een competitie. De vijf of zes deelnemers aan het wereldkampioenschap spelen ieder één wedstrijd tegen elkaar. De winnaar van het wereldkampioenschap is het land dat het hoogst is geëindigd en dit land promoveert een divisie naar boven. Het land dat als laatste is geëindigd, degradeert een divisie naar onder. Alleen in de hoogste divisies bestaat het wereldkampioenschap uit een poulefase met daaropvolgend een knock-outsysteem.

Centrum voor Topsport en Onderwijs Eindhoven
In Nederland zijn er vier Centra voor Topsport en Onderwijs (CTO). Deze bevinden zich in Amsterdam, Eindhoven, Heerenveen en Papendal. Een CTO is een locatie waar topsporters en talenten kunnen trainen, studeren en wonen. Deze CTO's zijn opgericht door het NOC*NSF en het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) om de sport in Nederland te bevorderen en sporters en sporttalenten een plek te geven waar onder optimale omstandigheden aan hun topsportcarrière kunnen werken. Zo kan men er onderwijs volgen, medische zorg krijgen en zijn er sportfaciliteiten aanwezig binnen een CTO.

De Nederlandse IJshockey Bond heeft zich bij één van deze centra aangesloten, namelijk bij het CTO in Eindhoven. De NIJB is niet de enige bond die is aangesloten bij het CTO Eindhoven. Naast de NIJB zijn ook de Koninklijke Nederlandse Zwembond (KNZB), de Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie, de Judo Bond Nederland (JBN), de Koninklijke Nederlandse Base- en Softball Bond (KNBSB) en de Nederlandse Klim- en Bergsportvereniging (NKBV) aangesloten bij het CTO Eindhoven.

De NIJB heeft ervoor gekozen om deel te nemen aan het CTO in Eindhoven om ijshockeytalenten de kans te geven zich te ontwikkelen en dagelijks met hun sport bezig te zijn. Dit was hiervoor niet of nauwelijks mogelijk, mede omdat die talenten naar school gingen of een studie volgden, waardoor ze weinig tijd hadden met ijshockey bezig te zijn. Maar nu ijshockeytalenten naar een CTO kunnen gaan, kan dat gecombineerd worden.



Figuur 3.2: Plattegrond CTO Eindhoven[6]

IJshockeytalenten komen voor het CTO in aanmerking na deelname aan selectietrainingen die rond april of mei plaatsvinden. Binnen het CTO-ijshockey worden programma's gehanteerd die door de IIHF zijn vastgesteld. Het CTO-programma varieert van 15 tot 20 uur per week over een periode van tien maanden met internationaal ontwikkelde technieken en tactieken. Ook heeft de NIJB een meerjarenprogramma opgesteld die er op is gericht om ieder jaar per individu en met de nationale selecties op een hoger niveau te gaan spelen om door te kunnen groeien naar de Olympische Spelen van 2018.

Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Voor de NIJB is het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) de overheid waar men mee te maken heeft. Het ministerie van VWS is voor de NIJB namelijk belangrijk als het gaat om het aanvragen en verkrijgen van subsidies. Veel van de jaarlijkse subsidies zijn afkomstig van het ministerie van VWS. Hiervoor dient de NIJB altijd een aanvraag voor subsidie in te vullen, waarin aangegeven staat om hoeveel subsidie het gaat en voor welke activiteiten de subsidie gebruikt gaat worden.

Media

IJshockey krijgt in Nederland weinig media-aandacht. Wedstrijden uit de Eredivisie of van de nationale teams zijn niet live op nationale televisie, hoogstens incidenteel op regionale televisie. Zo werd in 2012 de finale van de play-offs van de Eredivisie op de Limburgse zender L1 uitgezonden. Er worden zelfs geen wedstrijden in samenvatting uitgezonden op bijvoorbeeld de NOS, waar dit vroeger nog wel gebeurde. Er lopen nog wel contacten bij de NOS, maar wegens oud zeer zijn deze verwaterd. IJshockey wordt wel verslagen in (regionale) kranten en op internet, waarbij met name de website www.ijshockey.com actief de ijshockeywereld verslaat. Om meer aandacht voor ijshockey in Nederland te krijgen is het echter van groot belang dat ijshockey weer op nationale televisie te zien is. De NIJB moet dan ook proberen ijshockey op de nationale televisie te krijgen.

[6] http://www.ctoeindhoven.nl/plattegrondeindhoven

3.2 Concurrentie analyse

De Nederlandse IJshockey Bond is uiteraard niet de enige aanbieder van sport in Nederland. Sport wordt in Nederland op diverse manieren aangeboden en genuttigd. Sport kan namelijk zowel in teamsport als op individuele basis, georganiseerd (dus als lid van een vereniging of bond) en niet-georganiseerd en in competitief of trainingsverband beoefend worden. Zoals eerder al gemeld is de NIJB de 49e sportbond van Nederland volgens de Ledentalrapportage 2010 van het NOC*NSF. De NIJB ondervindt dus flinke concurrentie van andere sportbonden en ijshockey is dus een minder populaire sport in Nederland.
Hieronder staat een overzicht van de vijf volgens de Ledentalrapportage 2010 populairste sporten en hun bonden (gebaseerd op het aantal leden) in Nederland.

Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond
Voetbal is in Nederland sport nummer 1. De Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB) is dan ook de enige bond in Nederland met meer dan een miljoen leden, namelijk bijna 1,2 miljoen. Voetbal heeft een groot voordeel ten opzichte van ijshockey en dat betreft de toegankelijkheid. Bijna elk dorp heeft wel minstens één voetbalvereniging (veel dorpen en steden hebben er zelfs meer) en dus kan iemand die wilt voetballen zich hiervoor makkelijk aanmelden. Ook is de uitrusting om te voetballen stukken goedkoper dan bij het ijshockey. Tenues worden vaak in bruikleen gegeven door de verenigingen en dus hoeven leden alleen te zorgen voor voetbalschoenen. Verder betaalt een voetballer ongeveer €200,- contributie, wat in vergelijking met ijshockey ook stukken lager is.
Ook aan de media-aandacht voor voetbal in Nederland is te merken dat voetbal de populairste sport is. Wedstrijden van de Eredivisie, de Champions League en het Nederlands elftal worden live uitgezonden op tv en daar kijken miljoenen mensen naar. Dagelijks staan de kranten ook vol met nieuws over voetbal.
Op topsportniveau bevindt Nederland met voetbal zich op wereldniveau. Het nationale voetbalteam is bij het laatste grote toernooi, het WK in 2010, als verliezend finalist geëindigd en staat op de wereldranglijst van de FIFA al jaren in de mondiale top 5.

Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond
Tennis is de tweede sport van Nederland. Er zijn bijna 700.000 mensen lid van een tennisvereniging en dus aangesloten bij de KNLTB. Ook voor tennis geldt dat het veel toegankelijker is dan ijshockey. Net als voetbal heeft bijna elke plaats één of meerdere tennisverenigingen. Een uitrusting is iets duurder dan bij voetbal, dit komt met name doordat men een racket nodig heeft bij tennis. Al variëren de prijzen voor een racket tegenwoordig ook sterk. Zo is een racket al te koop voor enkele tientjes tot aan een paar honderd euro. Verder betalen tennissers vergeleken met ijshockeyers een relatief laag bedrag aan contributie, zo ongeveer €200,-.
De media-aandacht voor tennis is in Nederland behoorlijk. Er is niet zoveel aandacht voor tennis als voor voetbal, maar wel veel meer dan voor ijshockey. De Grand Slams worden live uitgezonden en van andere toernooien worden vaak samenvattingen uitgezonden op tv en staan de uitslagen de volgende dag in de kranten.
Op wereldniveau hoort Nederland bij tennis niet tot de groten. Slechts 1 mannelijke tennisser en 2 vrouwelijke tennissters staan in de top 100 en nog eens 2 mannen en 2 vrouwen staan in de top 200 van het internationale tennis[7]. Als land zijnde hoort Nederland al enkele jaren bij de beste 24 van de wereld.

Nederlandse Golf Federatie
Golf is in Nederland sinds een jaar of tien flink in opkomst. Vroeger werd golf gezien als een sport voor de elite en was het niet of nauwelijks toegankelijk voor de gewone Nederlander. Inmiddels is

[7] www.knltb.nl

dat heel anders. Vandaar ook dat de Nederlandse Golf Federatie qua ledenaantal inmiddels de 3e sport van Nederland is met ruim 350.000 leden. Dit was in het eerste kwartaal van 2006 nog iets meer dan 260.000[8]. Een stijging van ruim een derde.
Dat dit aantal zo sterk is toegenomen is des te opvallender als in ogenschouw wordt genomen dat er slechts 153 golfbanen in Nederland zijn[9]. Om te golfen zullen leden dus soms enige tijd moeten reizen. Ook is het opvallend omdat de kosten om te golfen relatief hoog zijn. Om lid te worden van een vereniging moet vaak een contributie betaald worden van enkele honderden euro's, een vaardigheidsbewijs worden gehaald en ook moet een uitrusting (o.a. golfclubs en golftas) worden aangeschaft. Hiervoor is men ook al gauw enkele honderden euro's kwijt. De meeste verenigingen bieden echter ook de mogelijkheid om een uitrusting te huren en een éénmalige entreetarief te betalen als men wilt golfen.
Wat betreft media-aandacht legt golf het af tegen voetbal en tennis. Toch worden grote golftoernooien regelmatig (live) uitgezonden in Nederland en ook de kranten verslaan de golfwereld. Op topsportniveau heeft Nederland enkele golfers die in de top 500 staan. Bij de mannen zijn dit er vijf en bij de vrouwen drie. Hier hoort Nederland dus niet tot de allerbeste van de wereld, maar toch draait Nederland leuk mee.

Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie
De KNGU is de 4e bond van Nederland met ruim 255.000 leden in 2010. Ten opzichte van 2009 is dat echter een flinke daling van ongeveer 13.000 leden. Dus ondanks dat gymnastiek nog altijd een populaire sport is, neemt de populariteit wel enigszins af. Ook de populariteit van gymnastiek kan (deels) verklaard worden door de relatief lage kosten die bij deze sport komen kijken. De contributie voor gymnastiek ligt rond de €100,- tot €200,- per jaar en voor een uitrusting is men ook rond de €100,- kwijt. Verder zijn er met ongeveer 1.150 gymnastiekverenigingen in Nederland genoeg mogelijkheden om gymnastiek te beoefenen en ook dit is in het voordeel van de populariteit van gymnastiek.
Nederland is op dit moment op enkele disciplines redelijk goed vertegenwoordigd in de wereldtop. Op dit moment hebben twee vrouwen zich al gekwalificeerd voor de aankomende Olympische Spelen in Londen en ook zijn er nog twee mannen en één dame genomineerd voor deelname aan de Olympische Spelen.
Van de 5 populairste Nederlandse sporten krijgt gymnastiek het minste media-aandacht. Slechts van grote toernooien worden in Nederland samenvattingen uitgezonden en dan vaak slechts van de onderdelen met Nederlandse deelnemers.

Koninklijke Nederlandse Hockey Bond
Hockey is qua ledenaantal de 5e sport van Nederland met bijna 230.000 leden die bij de KNHB zijn aangesloten. Het ledenaantal is ook al jaren stijgende, wat aangeeft dat de sport nog altijd aan populariteit wint. Net als voetbal en tennis heeft hockey het voordeel ten opzichte van ijshockey dat er veel meer hockeyvelden zijn en het dus makkelijker is om lid te worden van een hockeyvereniging dan van een ijshockeyvereniging. Ook is hockey een relatief goedkope sport. De gemiddelde contributie bedraagt ongeveer €200,- en voor de uitrusting is men maximaal €100,- kwijt.
Nederland hoort als het om hockey gaat bij de beste landen ter wereld. De Nederlandse teams zijn voor elk toernooi waaraan ze deelnemen één van de favorieten. De Nederlandse ploegen hebben op de Olympische Spelen inmiddels 14 medailles gewonnen, meer dan welk land dan ook. Dit zorgt er dan ook voor dat media-aandacht voor hockey in Nederland erg groot is. Grote landentoernooien worden live uitgezonden en de nationale competitie is vaak terug te zien in de sportjournalen.

[8] http://www.nvg-golf.nl/bestanden/pics/Kwartaal%201%202011.pdf
[9] http://www.sponsormaps.nl/wp-content/uploads/2009/09/Golf-sponsoring.pdf

Samenvatting

In onderstaande tabel staat een weergave van de vijf populairste sporten en ijshockey. Deze sporten krijgen een beoordeling op de punten 'Toegankelijkheid', 'Kosten', 'Media-aandacht' en 'Topsportniveau' om de totale populariteit van de betreffende sporten te beoordelen. Op elk onderdeel kan een score tussen de 1 en de 10 worden gekregen. Voor de onderdelen toegankelijkheid en topsportniveau geldt dat hoe beter het is, hoe hoger de score voor dit onderdeel is. Voor het onderdeel kosten geldt dat hoe lager de kosten zijn om de sport te beoefenen, hoe hoger de score en voor het onderdeel media-aandacht geldt hoe meer aandacht voor de sport, hoe hoger de score is.

	Voetbal	Tennis	Golf	Gymnastiek	Hockey	IJshockey
Toegankelijkheid	10	10	7	9	9	3
Kosten	10	9	5	10	9	3
Media-aandacht	10	8	7	5	10	2
Topsportniveau	9	6	6	7	10	2
Gemiddeld	9.75	8.25	6.25	7.75	9.5	2.5

Tabel 3.4: Kruistabel sporten versus criteria

Uit de tabel wordt dus duidelijk dat voetbal op alle onderdelen het beste scoort met een gemiddelde uitkomst van 9.75 en dus duidelijk het populairst is. Ook hockey, tennis en gymnastiek scoren ruime voldoendes en blijken populair. IJshockey haalt gemiddeld slechts een 2.5 en dit geeft dus aan dat ijshockey juist niet populair is.

3.3 Macro-analyse

3.3.1 DESTEP- analyse

Demografische factoren
De Nederlandse bevolking is sinds jaar en dag in ontwikkeling. Het grootste kenmerk van die ontwikkeling op dit moment is de vergrijzing[10]. Nederland telde namelijk op 1 januari 2011 2,6 miljoen ouderen (personen van 65 jaar en ouder) en dit is ongeveer 16% van de gehele Nederlandse bevolking. In 1900 waren er nog slechts 0.3 miljoen ouderen. Dat dit aantal zo is gestegen komt mede door de stijgende levensverwachting en door de naoorlogse babyboomgeneratie die nu de pensioengerechtigde leeftijd behalen. De naoorlogse babyboomgeneratie zijn de personen die massaal na de oorlog (1946-1970) zijn verwekt en geboren. Mede door de babyboomgeneratie zal het aantal ouderen in de komende decennia alleen maar toenemen. Volgens schattingen zijn er namelijk in 2060 maar liefst 4,4 miljoen ouderen en is het totale aandeel ouderen 25% van de hele bevolking.
De vergrijzing zorgt ook voor een verhoging van de 'grijze druk'. De grijze druk is het aantal 65-plussers op elke 100 potentiële arbeidskrachten, dit zijn de 20-64-jarigen. Dit is de groep die de lasten van de gepensioneerden op zich moeten nemen. Op dit moment is de grijze druk 26%, wat inhoudt dat er 26 ouderen per elke 100 potentiële arbeidskrachten zijn, maar deze druk zal toenemen tot 49% in 2039.

Economische factoren
De Europese economie staat er op dit moment als gevolg van de eurocrisis slecht voor. In 2010 nam het vertrouwen in de euro af toen bleek dat veel Europese landen begrotingstekorten hebben en een bijbehorende staatsschuld. Vooral Griekenland, Italië, Portugal en Spanje kwamen in de problemen en hadden financiële hulp nodig. Door het instellen van een tijdelijk noodfonds kon die hulp gegeven worden en zijn die landen (voorlopig) gered en wordt geprobeerd het vertrouwen in de euro weer te herstellen[11].

De Europese Commissie verwacht voor 2012 voor de eurozone een gezamenlijke krimp van 0,3 procent[12]. Landen als Griekenland, Portugal en Italië hebben zelfs een verwachte daling van de economie van respectievelijk 4,4%, 3,3% en 1,3%.

Voor 2012 is verder de verwachting dat de koopkracht van alle huishouden met 1,25% daalt, nadat deze in 2011 al met 1,0% is gedaald[13]. Dit zorgt ervoor dat mensen minder te besteden hebben en dus ook minder aan sport kunnen en zullen uitgeven. Voor een dure sport als ijshockey is dit een groot nadeel.

Positief is wel dat in de Miljoenennota van 2012 is opgenomen dat het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport tot en met 2014 jaarlijks 10 miljoen euro meer gaat besteden aan sport. Dit geld komt voor een groot deel uit extra inkomsten die de Staatsloterij genereert. In totaal wordt er nu ongeveer 130 miljoen euro aan sport uitgegeven[14].

---

[10] http://www.nationaalkompas.nl/bevolking/vergrijzing/
[11] http://www.europa-nu.nl/id/vhrtcvh0wnip/economische_crisis
[12] http://www.rtl.nl/components/financien/rtlz/nieuws/2012/08/eu-verwacht-forse-krimp-nederlandse-economie.xml
[13] http://www.hbd.nl/pages/14/Prognose-economie/Detailhandel-totaal.html?branche_id=40&hoofdonderwerp_id=12
[14] Miljoenennota 2012

Sociaal-culturele factoren
In 2004 bracht het Sociaal Cultureel Planbureau het rapport 'In het zicht van de toekomst' uit, waarin een blik werd geworpen op de toekomst van de Nederlandse samenleving. Daarin kwamen enkele trends naar voren die op dat moment in Nederland speelden en die nu nog steeds gelden. Twee van die trends zijn individualisering en intensivering.

Individualisering is steeds meer van toepassing op de Nederlandse samenleving. Dit heeft ook zijn invloed op de sportbeoefening in Nederland. Mensen kiezen steeds vaker voor individuele sporten in plaats van sporten in teamverband. Denk hierbij vooral aan de opkomst van mensen die fitnessen. Dit is te verklaren wegens het gebrek aan tijd dat men tegenwoordig heeft en door individueel te sporten kan men zelf indelen wanneer men gaat sporten. Een andere verklaring is dat men op die manier geen rekening hoeft te houden met teamgenoten. Voor ijshockey kan deze trend dus nadelig zijn, omdat ijshockey geen individuele sport is, maar een teamsport.

Intensivering heeft ook deels te maken met het gebrek aan tijd dat mensen tegenwoordig hebben. En door dat gebrek aan tijd moet de tijd die men wel heeft, juist maximaal benut worden door het zo intens mogelijk te beleven. Voor de sport ijshockey kan deze trend positief zijn, aangezien deze sport als een intense sport wordt beleefd en het spel wordt stil gelegd bij overtredingen en doelpunten, waardoor de zestig wedstrijdminuten ook echt zuivere speeltijd is.

Technologische factoren
Door de opkomst van social media is een nieuwe manier van communiceren ontstaan. Social media is de verzamelnaam voor alle internettoepassingen waarmee het mogelijk is informatie met elkaar uit te wisselen en met andere mensen in contact te komen. De bekendste voorbeelden van social media zijn Facebook, Twitter, Hyves, Youtube en LinkedIn. Van alle Nederlanders bezoeken minstens 11,4 miljoen personen maandelijks een social netwerksite[15]. Dit komt mede door de goede internettoegang in Nederland. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek heeft namelijk 95% van de Nederlanders toegang tot internet en dit is het hoogste percentage van de wereld[16].

Door verbeterde technologieën bestaan er ook sinds enkele jaren mobiele ijsbanen. Dit zijn ijsbanen die op bijna elke gewenste plaats en op elk gewenst tijdstip, dus ook zomers, kunnen worden neergezet zodat men daar kan schaatsen. Een groot voordeel dus dat men niet meer hoeft te wachten op een vorstperiode om te schaatsen of naar een schaatsbaan hoeft te reizen. Tegenwoordig staat er in de winter in bijna elke stad en elk dorp wel een mobiele ijsbaan. Echter, deze banen zouden door de NIJB ook gebruikt kunnen worden om de sport te promoten en clinics te verzorgen waardoor het grote publiek bekender raakt met ijshockey.

Ecologische factoren
Een verontrustende ontwikkeling die zich in de wereld voordoet is de opwarming van de aarde. Dit is een bedreiging omdat dit kan zorgen voor minder strenge winters in Nederland, waardoor er minder vaak geschaatst kan worden op natuurijs en Nederlanders daardoor minder in aanraking komen met ijs. Op den duur zou dit kunnen betekenen dat mensen minder gaan schaatsen en daardoor minder sporten gaan beoefenen die op het ijs plaatsvinden, zoals ijshockey.

Verder staan ijsaccommodaties bekend om hun grote energieverbruik. Dit komt onder andere doordat de ijsbanen op temperatuur gehouden moeten worden en de koelinstallaties veel energie verbruiken. De laatste jaren zijn mede door nieuwe en verbeterde technieken en isolatiematerialen hierin al grote sprongen vooruit gemaakt. In de toekomst kunnen ijsbanen dus een stuk

[15] http://www.whizpr.nl/blog/7815
[16] http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71102ned&D1=3-4,11-17&D2=0-10&D3=a&HD=080424-1708&HDR=T&STB=G1,G2

energiezuiniger zijn. Dit zal er mogelijk voor zorgen dat de kosten voor het huren van een ijsbaan omlaag gaan, hetgeen gunstig zou zijn voor de ijssporten, zoals ijshockey. Zowel de NIJB als de verenigingen zullen op die manier meer geld overhouden om ergens anders in te kunnen investeren of aan uit te geven.

Politiek-juridische factoren

De politiek is voor de sport een belangrijke factor. Veel subsidiestromen lopen via de overheid en ook benodigde vergunningen zijn via de overheid te verkrijgen. Wat subsidiestromen betreft is het al eerder genoemd, maar is het positief dat het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport jaarlijks 10 miljoen euro meer gaat besteden aan sport.

Op dit moment is het grootste initiatief waar de overheid aan werkt met betrekking tot sport het 'Olympisch Plan 2028'[17]. Dit is een plan om de Olympische Spelen in 2028 weer naar Nederland te halen en waarin staat beschreven wat er moet gebeuren om dit te bereiken en wat de doelstellingen zijn. Hierin staat bijvoorbeeld ook opgenomen het streven naar een sportparticipatie die ligt op 75% en de ambitie om bij de beste 10 landen op sportgebied te horen. Veel gemeenten en steden hebben dan ook een eigen beleid om de sportparticipatie te stimuleren richting het gewenste niveau.

[17] Olympisch Plan 2028

4 Interne analyse

In dit hoofdstuk wordt de interne organisatie van de NIJB belicht. Hierbij zal begonnen worden met een analyse aan de hand van de marketingmix. Daarna komt de (huidige) financiële situatie aan bod. Vervolgens komen de onderdelen 'wedstrijdsport' en 'topsport- en talentontwikkeling' aan bod, twee van de zeven pijlers waar de NIJB in het beleidsplan NIJB 2009-2012 doelen voor heeft opgesteld. Als laatste worden de door de NIJB geboden opleidingen besproken.

4.1 Marketingmix: 'De vijf P's'

Product
Het product dat door de NIJB 'geleverd' wordt, is de sport ijshockey. De NIJB verzorgt een groot deel van de voorzieningen die nodig zijn om ijshockey te beoefenen. Denk hierbij aan onder andere het indelen van de competities, het opstellen van speelschema's en het aanstellen van scheidsrechters. Maar ook het selecteren, trainen en afvaardigen van nationale selecties, evenals de organisatie van in Nederland gehouden internationale toernooien behoren tot het product dat door de NIJB wordt geleverd. Verder behoort ook het ontwikkelen van de ijshockeysport in Nederland tot de taken van de NIJB. Dit ontwikkelen doen ze door de sport op diverse manieren te promoten, maar ook door het bieden van diverse opleidingen voor bijvoorbeeld coaches, trainers, scheidsrechters en supervisors waardoor de kwaliteit van de sport vooruitgaat.

Personeel
De NIJB heeft zoals eerder beschreven twee fulltime medewerkers op het bondsbureau in dienst. Dit zijn de topsportcoördinator Hans van Rijssel en office manager Wilma Olijhoek. Daarnaast zijn er twee CTO-coaches in dienst van de NIJB.

Op dit moment is er sprake van een onderbezetting bij de NIJB wat betreft het personeel. De twee bondsmedewerkers hebben te veel werk liggen om samen op te lossen. Zo houdt de topsportcoördinator zich lang niet altijd bezig met het werk dat hij zou moeten doen, oftewel het topsportbeleid. Dit kan op de lange termijn een gevaar vormen voor het topsportbeleid dat bij de NIJB gevoerd wordt. Ook de communicatie tussen de bond en de verenigingen bevat diverse gebreken. Het bondsbureau is (telefonisch) slecht te bereiken en de topsportcoördinator kan door tijdgebrek niet alle verenigingen langs om ze te ondersteunen bij het ontwerpen en uitvoeren van het (topsport) beleid.

Verder is men bij de NIJB en binnen het ijshockey als geheel heel erg afhankelijk van vrijwilligers. Positief is dat er over het algemeen voldoende vrijwilligers zijn, maar aan de andere kant is het ook nadelig dat veel mensen op vrijwillige basis bezig zijn binnen de ijshockeysport. Zelfs de bondscoaches van de nationale teams ontvangen slechts een vrijwilligersvergoeding. Op die manier wordt het erg moeilijk om ze op behaalde prestaties te veroordelen.

Prijs
IJshockey is een dure sport om te beoefenen. Er komen diverse kosten bij kijken, denk maar aan contributie en sportuitrusting. Bij veel verenigingen liggen alleen de contributiegelden al tussen de €500,- en €800,- per jaar, afhankelijk van in welke leeftijdscategorie men speelt. Dit is natuurlijk een erg hoog bedrag, maar dat komt mede doordat ijshockeyverenigingen veel geld betalen voor ijshuur.

Verder is de uitrusting van een ijshockeyer ook erg prijzig. Dit komt doordat een ijshockeyer helemaal is ingepakt met diverse kledingstukken die dienen ter bescherming. Een uitrusting bestaat voor een veldspeler bijvoorbeeld uit een helm, scheen-, elleboog-, en bodybeschermers, een speciale ijshockeybroek, een toque, handschoenen en uiteraard schaatsen. Prijzen voor elk onderdeel kunnen

sterk variëren, maar een veldspeler is toch al zeker €500,- kwijt aan de uitrusting. Een goalie is nog veel duurder uit en zal ongeveer €1.500,- kwijt zijn. Een goalie heeft namelijk nog meer uitrusting aan en heeft ook speciale schaatsen aan.

Promotie
Om de sport ijshockey in Nederland te stimuleren en te promoten heeft de NIJB in 2008 een opdracht uitgegeven voor het ontwerpen van een nieuw bondslogo. Uiteindelijk is dit logo ontworpen door het digitale communicatiebureau CloudRaker. Enkele eisen bij het ontwerp van het nieuwe logo waren het gebruik van de basiselementen van het oude logo, het nieuwe logo moest multifunctioneel toepasbaar zijn en het moest de mogelijkheden met betrekking tot de merchandising verhogen. Uiteindelijk is er een nieuw logo ontworpen die aan deze voorwaarden voldeed. Dit logo wordt nu gebruikt op de nationale teamkleding en als uithang richting sponsors.

Ook heeft de NIJB aan CloudRaker de opdracht gegeven om twee nieuwe websites te ontwerpen. Eén van deze websites is de officiële site van de NIJB (www.nijb.nl). Deze is ten opzichte van de oude site flink verbeterd, gemoderniseerd en aantrekkelijker gemaakt, waarbij de administratieve omgeving op de site is behouden. Daarnaast is er ook een aparte website voor de eredivisie ontworpen (www.nijberedivisie.nl). Deze is gevuld met nieuws en uitslagen met betrekking tot de eredivisie en de eredivisieclubs.

De NIJB probeert inmiddels ook meer media-aandacht voor ijshockey te genereren. Mede door het inhuren van Leo Oldenburger wordt getracht de zichtbaarheid van ijshockey te verhogen. Leo Oldenburger is sportpresentator bij SBS en Sport 1 en heeft een groot netwerk binnen de (sport)media in Nederland. Op de lange termijn moet dit leiden tot de terugkeer van het Nederlandse ijshockey op nationale televisie.

Elk jaar organiseert de NIJB ook een ‘Dag van het IJshockey’. Deze dag is vooral bedoeld voor clubbestuurders, trainers, teambegeleiders en vrijwilligers binnen de sport. In 2012 zal deze dag plaatsvinden in Heerenveen voorafgaand aan het Wereldkampioenschap U18 Divisie II Groep A. Tijdens deze dag vinden er diverse lezingen plaats over het ijshockey in Nederland en over onderwerpen die hierbij horen zoals verenigingsondersteuning, arbitrage en coaching.

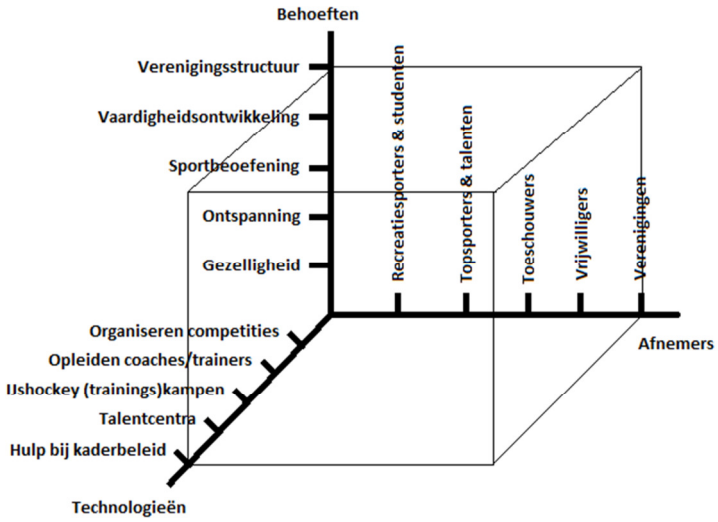
Plaats
Het bondsbureau van de NIJB is gevestigd in Zoetermeer, in het SilverDome. In dit stadion is ook een ijsbaan gevestigd waar de ijshockeyvereniging Zoetermeer Panters haar thuiswedstrijden afwerkt. Hier heeft de NIJB een kantoor waar de medewerkers grotendeels de dagelijkse werkzaamheden verrichten. Verder vinden veel werkzaamheden plaats verspreid over het land, bijvoorbeeld als men de clubs ondersteuning geeft of bij de organisatie van (internationale) toernooien.

Naast de NIJB zitten er ook nog andere bonden in het SilverDome. Dit zijn de Squash Bond Nederland, de Koninklijke Nederlandse Algemene Schermbond en de Nederlandse Tafel Tennis Bond.

Zoetermeer is voor de meeste ijshockeyverenigingen goed te bereiken. Dit geldt met name voor de clubs uit de provincies Brabant, Noord-Holland, Zuid-Holland en Utrecht. Toch wilt het bestuur naar een andere locatie verhuizen, waarbij gedacht wordt aan het Huis van de Sport in Nieuwegein. Het contract met het SilverDome is zodoende nog niet verlengd en dus is er de dreiging dat de NIJB binnenkort uit het SilverDome moet. Voorlopig is dit nog allemaal erg onduidelijk.

4.2 Afnemers

De Nederlandse IJshockey Bond heeft te maken met diverse afnemers. Zo zijn zowel verenigingen, individuele leden als overige geïnteresseerden afnemers van de NIJB. Elke soort afnemer heeft zijn eigen behoeften en die behoeften worden door de NIJB op diverse manieren (technologieën) ingevuld. Het model van Abell geeft hierbij een duidelijke afbakening van de huidige activiteiten van de NIJB. In het Abell model komen dus drie dimensies samen, namelijk 'Afnemers', 'Behoeften' en 'Technologieën'. Deze drie dimensies vullen elkaar aan, want met de technologieën die binnen een organisatie beschikbaar zijn wordt op de behoeften van de afnemer ingespeeld. In figuur 4.1 is voor de NIJB een Abell model weergegeven.



Figuur 4.1: Abell model NIJB

De afnemers van de NIJB zijn dus de verenigingen, de toeschouwers en de individuele leden. De individuele leden zijn weer op te delen in sportende leden en leden die op een andere manier zijn verbonden aan de NIJB, bijvoorbeeld vrijwilligers. Al moet wel gezegd worden dat veel sportende leden ook bij hun club of bij de bond een vrijwillige functie beoefenen. De sportende leden zijn weer op te splitsen in de recreatieve sporters en de topsporters en talenten.

Alle soorten afnemers hebben weer hun eigen behoeften. Zo hebben recreatiesporters behoefte aan sportbeoefening, maar ook aan ontspanning en gezelligheid. Topsporters en talenten hebben naast sportbeoefening behoefte aan vaardigheidsontwikkeling en in mindere mate gezelligheid. Toeschouwers hebben vaak behoefte aan ontspanning en gezelligheid, terwijl vrijwilligers de behoefte kunnen hebben aan het ontwikkelen van hun vaardigheden, maar ook aan ontspanning en gezelligheid. Een vereniging heeft vooral behoefte aan een duidelijke verenigingsstructuur met een goed kaderbeleid.

De NIJB kan met behulp van verschillende 'technologieën' voldoen aan die behoeften van de afnemers. Zo worden de behoeften van recreanten ingevuld door de organisatie van competities op lager niveau. De behoeften van toeschouwers worden vaak ingevuld door het organiseren van competities op hoger niveau, zoals de Eredivisie. De behoefte van verenigingen aan goed kaderbeleid en een duidelijke verenigingsstructuur wordt door de NIJB ingevuld door het bieden van hulp bij het maken en opzetten van kaderbeleid. Deelname aan talentcentra en trainingskampen worden door de NIJB aangeboden voor topsporters en talenten om aan de behoeften van vaardigheidsontwikkeling te voldoen. Voor vrijwilligers bied de NIJB juist diverse opleidingen aan, zoals de opleidingen tot coach of trainer.

4.3 Financiële situatie

Financieel gezien gaat het de laatste jaren een stuk minder met de NIJB. In tabel 4.1 staat een overzicht van de begrotingen en de behaalde resultaten sinds 2007.

	Begroting 2007 (in €)	Resultaat 2007 (in €)	Begroting 2008 (in €)	Resultaat 2008 (in €)	Begroting 2009 (in €)	Resultaat 2009 (in €)
Baten	776.093	755.107	589.184	673.428	563.820	619.932
Lasten	771.773	731.883	589.126	642.225	563.783	606.430
Resultaat	4.320	23.224	58	31.203	37	13.502

	Begroting 2010 (in €)	Resultaat 2010 (in €)	Begroting 2011 (in €)	Resultaat 2011 (in €)	Begroting 2012 (in €)	Resultaat 2012 (in €)
Baten	681.360	1.096.097	695.551	n.n.b.	627.280	n.n.b.
Lasten	680.179	1.054.893	695.115	n.n.b.	627.000	n.n.b.
Resultaat	1.181	41.204	436	n.n.b.	280	n.n.b.

Tabel 4.1: Begrotingen en behaalde resultaten NIJB 2007-2012

Aan de hand van deze cijfers wordt duidelijk dat de NIJB steeds minder te besteden heeft. De begroting is van €780.000 in 2007 structureel gedaald naar €630.000 in 2012. Dit is een daling van ongeveer 20%.

Wat hierbij opvalt, is het resultaat van 2010. Dat deze beduidend hoger is uitgevallen dan de begroting van 2010 en de resultaten van andere jaren heeft te maken met het WK Divisie I Groep A dat in 2010 in Tilburg werd georganiseerd. De baten en lasten met betrekking tot dit WK zouden eigenlijk in een aparte stichting worden ondergebracht, maar dit is uiteindelijk niet gelukt waardoor alles bij de NIJB werd ondergebracht.

De NIJB verkrijgt inkomsten uit contributies en andere bijdragen van leden en verenigingen, maar ook via subsidies van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, de Lotto/NOC*NSF en de IIHF. De overige inkomsten worden verkregen uit de organisatie van evenementen zoals de bekerfinale, sponsoring en het eigen talentontwikkelingsfonds.

De inkomsten van bondsafdrachten door clubs aan de NIJB bedragen in totaal €280.000 en dat is dus 45% van de totale inkomsten. De subsidiegelden leveren €190.000 op, oftewel een derde deel (30%) van de totale inkomsten. De overige opbrengsten leveren dus nog ongeveer €160.000 op, dus zo een 25%.

Wat opvalt, is het hoge percentage subsidie inkomsten en daarmee de hoge mate die de NIJB afhankelijk is van subsidies. Dit kan riskant zijn, want als er één of meerdere subsidies wegvallen, kan dit leiden tot een tekort bij de NIJB. Zeker als men in ogenschouw neemt dat het NOC*NSF in januari 2012 de Sportagenda 2016 heeft aangenomen waarin staat aangegeven dat het NOC*NSF de uitgave van subsidies gaat herstructureren. Dit houdt in dat beter presterende bonden meer subsidies krijgen en dit gaat ten koste van de subsidies van kleinere bonden, zoals de NIJB. En in de afgelopen jaren zijn de subsidie-inkomsten al flink gedaald. Werd in 2007 nog voor €355.000 subsidie verstrekt aan de NIJB, voor 2012 staat deze inkomstenbron begroot op €190.000. Dit is dus bijna een halvering van het subsidiegeld in vijf jaar tijd.

4.4 Topsport- en talentontwikkeling

Een van de kerntaken van de NIJB is zoals ze het zelf omschrijven 'het selecteren, het trainen en het afvaardigheden van de nationale teams'. Dit behoort bij de topsport- en talentontwikkeling. De NIJB definieert ijshockey als topsport in de hoogste clubcompetitie, de Eredivisie dus, en het nationale team. De relatie tussen de hoogste clubcompetitie en het nationale team is wederzijdse afhankelijkheid. De Eredivisie is de hofleverancier van het nationale team en de sportieve kwaliteit van deze competitie bepaalt dus grotendeels de sportieve kwaliteit van het nationale team. Een kwalitatief sterke Eredivisie is dus mede bepalend voor internationale successen van het nationale team.

4.4.1 Bondsteams NIJB

De NIJB heeft in totaal zes nationale selecties. Dit zijn het nationale mannenteam, het nationale vrouwenteam, Jong Oranje U20, Jong Oranje U18, Jong Oranje U16 en Jong Oranje U15. Deze laatste vier teams zijn alleen voor jongens. Elk bondsteam (behalve Jong Oranje U16 en U15) doet jaarlijks in de eigen categorie mee aan het onder auspiciën van de IIHF georganiseerde wereldkampioenschap. In onderstaande tabel staat een overzicht van de behaalde resultaten tijdens die wereldkampioenschappen[18]. Daaronder worden de teams belicht en de activiteiten per team beschreven en de resultaten geanalyseerd aan de hand van de in het 'beleidsplan NIJB 2009-2012' opgestelde doelstellingen.

Ranking nationale teams op wereldkampioenschappen				
Nationaal team	**2008-2009**	**2009-2010**	**2010-2011**	**2011-2012**
Nationaal mannenteam	5e WK Ib	4e WK Ia	4e WK Ia	3e WK Ib
Nationaal vrouwenteam	6e WK II	-[19]	1e WK III	5e WK Ib
Jong Oranje U20	3e WK IIb	2e WK IIb	2e WK IIa	5e WK IIa
Jong Oranje U18	4e WK IIb	4e WK IIb	2e WK IIb	6e WK IIa

Tabel 4.2: Ranking nationale teams NIJB op wereldkampioenschappen

Nationaal mannenteam
Het nationale mannenteam doet ieder jaar mee aan het wereldkampioenschap. Als voorbereiding op het WK is de nationale selectie gedurende de maand voorafgaand aan het WK bij elkaar om te trainen en voor het spelen van enkele vriendschappelijke wedstrijden. Verder doet het mannenteam in het begin van het seizoen mee aan de Euro Ice Hockey Challenge. Dit is een vriendschappelijk toernooi waar geoefend wordt tegen andere landen.

De doelstelling voor het nationale mannenteam vanuit de NIJB was als volgt:

- *De NIJB wil dat het nationale mannenteam ieder jaar bij de bovenste drie van het WK Divisie I eindigt en tenminste één keer promoveert naar het (hoogste niveau van het) WK.*

Naar aanleiding van de daadwerkelijk behaalde resultaten kan dus geconcludeerd worden dat de doelstelling niet is gehaald. Tot en met het seizoen 2010-2011 is plaatsing bij de bovenste drie van het WK Divisie I niet gehaald. Dit is alleen in het seizoen 2011-2012 behaald. Zodoende zat promotie naar het WK Topdivisie er dus al helemaal niet in. Op de wereldranglijst staat Nederland op de 24e positie

[18] Opmerking: Op dit niveau wordt een WK gespeeld in een poule met 6 landen. Alle landen spelen één keer tegen elkaar. De nummer 1 van het WK promoveert een divisie, de nummer 6 degradeert een divisie. De landen die eindigen op de plaatsen 2 tot en met 5 blijven behouden voor deze divisie.
[19] Voor vrouwen zijn er geen wereldkampioenschappen in het jaar waarin de Olympische Winterspelen plaatsvinden.

Nationaal vrouwenteam
Ook de vrouwen doen ieder jaar mee aan het wereldkampioenschap. De voorbereiding op dit toernooi wijkt af ten opzichte van de mannen. De vrouwen doen namelijk gedurende het ijshockeyseizoen mee aan de European Women's Hockey League (EWHL). Dit is een competitie met deelnemende clubteams uit Duitsland, Oostenrijk, Slovenië en Slowakije. Door deelname aan deze competitie speelt het nationale vrouwenteam alleen al twintig oefenwedstrijden per jaar. Daarnaast wordt er nog aan drie kleinere toernooien deelgenomen. Verder zijn er tweewekelijks centrale ijstrainingen voor de vrouwen. Veel van de vrouwelijke internationals spelen in Nederland mee in de mannencompetitie. Voor de ontwikkeling van de vrouwen is dit gunstig, omdat ze op deze manier wennen aan het fysieke van de mannen en zo sterker worden.

De doelstelling voor het nationale vrouwenteam vanuit de NIJB was als volgt:

- *De NIJB wil dat het nationale vrouwenteam promoveert naar het WK Divisie I.*

Ook de doelstelling voor het nationale vrouwenteam is niet gehaald, wordt duidelijk na het bekijken van de behaalde resultaten op de wereldkampioenschappen in de afgelopen vier jaar. Al in het seizoen 2008-2009 degradeerde het vrouwenteam naar het WK Divisie III. In het seizoen 2010-2011 werd in die divisie meteen goud gehaald en promotie afgedwongen, waarna een jaar later een 5^{e} plaats volgde op het WK Divisie I Groep B. Op de wereldranglijst staat het Nederlandse vrouwenteam op de 22^{e} plaats.

Jong Oranje U20
Jong Oranje U20 is het oudste jeugdteam van de NIJB en is daarmee de springplank naar het nationale mannenteam. Jong Oranje U20 staat op dit moment op de wereldranglijst op de 26^{e} plaats. Jong Oranje U20 neemt net als de andere bondsteams deel aan het WK dat jaarlijks georganiseerd wordt. Veel spelers van Jong Oranje U20 nemen ook deel aan het CTO-programma in Eindhoven. Naast deelname aan het CTO-programma zijn er tweewekelijkse ijstrainingen voor Jong Oranje U20 en worden er als voorbereiding op het WK oefenwedstrijden gespeeld.

De doelstelling voor Jong Oranje U20 vanuit de NIJB was als volgt:

- *De NIJB wil dat Jong Oranje U20 promoveert naar het WK Divisie I en zich daar handhaaft.*

In de eerste drie seizoenen van de afgelopen 4 jaar heeft Jong Oranje U20 het bereiken van promotie naar het WK Divisie I net niet gehaald met twee 2^{e} plaatsen en een 3^{e} plaats. In het seizoen 2011-2012 werd degradatie naar Divisie III echter maar net voorkomen door in de laatste wedstrijd van Korea te winnen. Uiteindelijk heeft Jong Oranje U20 de doelstelling dus niet gehaald.

Jong Oranje U18
In deze leeftijdsklasse bezet Nederland de 27^{e} positie op de wereldranglijst. Ook Jong Oranje U18 speelt jaarlijks een wereldkampioenschap. Net als bij Jong Oranje U20 zijn veel jongens van Jong Oranje U18 bij het CTO Eindhoven aangesloten en volgen ze daar het CTO-programma. Daarnaast komt het team elke twee weken samen voor centrale trainingen en worden er enkele oefenwedstrijden georganiseerd door de NIJB.

De doelstelling voor Jong Oranje U18 vanuit de NIJB was als volgt:

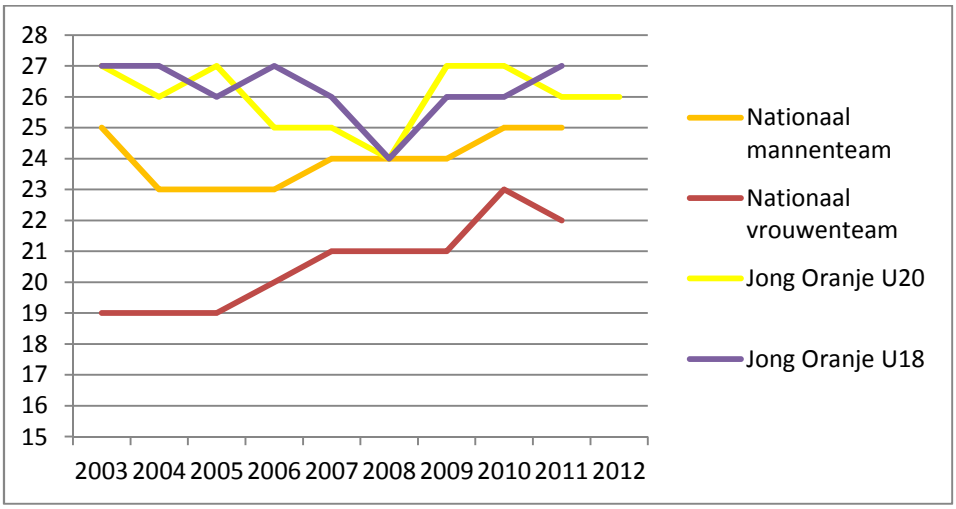
- *De NIJB wil dat Jong Oranje U18 promoveert naar het WK Divisie I en zich daar handhaaft.*

Omdat in de seizoenen 2008-2009, 2009-2010 en 2010-2011 promotie naar het WK Divisie I niet werd afgedwongen, moest promotie in 2011-2012 behaald worden. Het WK Divisie II Groep B werd georganiseerd in eigen land, in het Thialf stadion in Heerenveen, dus dat was een mooie stimulans. Het werd echter een teleurstellend toernooi op sportief gebied, met een 6^{e} plaats voor Jong Oranje

U18 en degradatie naar het WK Divisie III als gevolg. Ook Jong Oranje U18 bereikte de doelstelling dus niet en moet volgend jaar vanuit Divisie III weer opnieuw beginnen.

Jong Oranje U16 en Jong Oranje U15
Zowel het Jong Oranje U16 als Jong Oranje U15 team zijn teams die niet hebben deelgenomen aan een wereldkampioenschap. Dit omdat de IIHF voor deze leeftijdscategorieën geen wereldkampioenschap organiseert. Wel organiseert de NIJB diverse oefentoernooien, wedstrijden en centrale trainingen voor deze nationale selecties. Daarnaast nemen veel spelers van deze teams deel aan het CTO-programma in Eindhoven.

Conclusie
De resultaten van de nationale bondsteams vallen dusdanig tegen, dat in geen enkele leeftijdscategorie de doelstelling is gehaald. Voor de NIJB is dit een zorgelijke ontwikkeling, omdat de resultaten een indicatie zijn voor het topsportbeleid. De tegenvallende resultaten geven dus aan dat het topsportbeleid niet in orde is. In de onderstaande figuur is ook de voortgang van de nationale bondsteams op de wereldranglijst te zien. Die toont ook geen structurele verbetering door de jaren. Het nationale vrouwenteam is zelfs gedaald op de ranglijst en de mannelijke bondsteams zijn op de ranglijst ongeveer op dezelfde positie blijven staan.



Figuur 4.2: Voortgang nationale teams NIJB op wereldranglijst IIHF 2003-2012

4.4.2 Talentontwikkeling

Talent is de basis van succes. De NIJB onderschrijft dit en is daarom zeer actief op het gebied van talentherkenning en talentontwikkeling. De NIJB heeft op dit moment dan ook twee talentontwikkelingsprogramma's lopen, namelijk Talent 2000+ en het CTO-programma in Eindhoven.

Talent 2000+
Het Talent 2000+ programma is in 2000 gestart en is bedoeld voor ijshockeytalenten in de leeftijd van 12 tot en met 21 jaar. In het kader van Talent 2000+ werden op vier plaatsen in het land topijshockeycentra opgericht, namelijk in Amsterdam, Groningen, Nijmegen en Tilburg. In die topijshockeycentra kunnen talenten een programma volgen bestaande uit trainingen op en buiten het ijs. De ijstrainingen in die centra vinden overdag plaats op doordeweekse dagen. Naast deze trainingen kunnen talenten dan in de avonduren bij een club meetrainen en in het weekeinde met die club deelnemen aan wedstrijden. Op deze manier zijn talenten veel meer op het ijs aan het trainen dan voorheen, waardoor ze zich sterk zullen ontwikkelen.

Omdat de meeste talenten nog gewoon naar school gaan of ergens werken, proberen de ijshockeycentra afspraken te maken met scholen en werkgevers, zodat zij overdag kunnen trainen.

Op dit moment is echter alleen nog het topijshockeycentrum in Tilburg open. De overige drie centra hadden te veel problemen om financieel rond te komen en moesten noodgedwongen met het programma Talent 2000+ stoppen. Voor de NIJB is het nadelig dat het Talent 2000+ nu nog maar op één plaats gevolgd kan worden, omdat Tilburg voor sommige talenten te veel uit de richting is en ze dus niet aan het programma kunnen deelnemen. Die talenten kunnen zich dus alsnog niet voldoende ontwikkelen. Spelers kunnen zich voor het Talent 2000+ programma plaatsen middels een selectieprocedure. Eén van de criteria hierbij is dat een speler deel uitmaakt van een Jong Oranje selectie of dit in de nabije toekomst kan bewerkstelligen.

CTO-programma Eindhoven

De NIJB is in 2009 begonnen met deelname aan het Centrum voor Topsport en Onderwijs in Eindhoven. Een CTO is een locatie waar topsporters kunnen trainen, studeren en wonen. Er zijn in totaal vier CTO's in Nederland, namelijk in Amsterdam, Eindhoven, Heerenveen en Papendal. Deze CTO's zijn opgericht door het NOC*NSF in combinatie met het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport om de topsport in Nederland te bevorderen en sporters en sporttalenten een plek te geven waar zij onder optimale omstandigheden aan hun topsportcarrière kunnen werken.

Naast de NIJB zijn ook de Koninklijke Nederlandse Zwembond (KNZB), de Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie, de Judo Bond Nederland (JBN), de Koninklijke Nederlandse Base- en Softball Bond (KNBSB) en de Nederlandse Klim- en Bergsportvereniging (NKBV) aangesloten bij het CTO Eindhoven. Binnen het CTO Eindhoven heeft de NIJB in samenwerking met de andere sportbonden een meerjarenprogramma ontwikkeld op basis van het Long Therm Athlete Development Model. Het LTAD-model is een model dat ervan uitgaat dat een sportloopbaan uit zeven fasen bestaat[20].

Talentvolle ijshockeyers komen voor het CTO-programma in Eindhoven in aanmerking na selectie op 14-, 15- of 16-jarige leeftijd. Het LTAD-model is echter al gericht op de ontwikkeling van topsporters beginnend bij de basis bij een vereniging. Voor de leeftijd vanaf 4 jaar biedt de NIJB namens het CTO-ijshockey dan ook al diverse programma's aan voor verenigingen zodat de opleiding dus al bij de basis kan beginnen.

Binnen het CTO-ijshockey zelf worden programma's gehanteerd die door de IIHF zijn ontworpen en vastgesteld. Het CTO-programma bestaat uit ongeveer 15 tot 20 uur training per week gedurende een periode van 10 maanden in het jaar. Het hele programma bestaat uit uitgewerkte dag-, week-, maand- en jaarprogramma's. Gedurende het CTO-programma wordt geregeld gebruik gemaakt van video-analyses en speciale software en hardware om van alle deelnemers de gegevens te kunnen vastleggen, verwerken en analyseren. Dit om de prestaties van de ijshockeyers te verbeteren en het CTO-programma waar nodig aan te passen.

Naast talentontwikkeling is een ander voordeel van het CTO Eindhoven dat de NIJB meer mogelijkheden krijgt om trainers en coaches te gaan opleiden naar het gewenste niveau. De talentcoaches die werkzaam zijn binnen het CTO-ijshockey hebben ook als taak zich bezig te houden met het opleiden van trainers en coaches van verenigingen. Dit is weer voordelig omdat talentontwikkeling al vroeg begint bij de clubs en die clubs met goede trainers en coaches flink kunnen bijdragen aan die talentontwikkeling. Op dit moment gebeurt dit echter nog niet of nauwelijks in verband met tijdgebrek of andere redenen. Wat betreft talentontwikkeling dus absoluut nog een gemiste kans, omdat op deze manier coaches en trainers onvoldoende worden ontwikkeld en dus geen goede begeleiding kunnen bieden aan jonge spelers.

[20] Zie 'Bijlage 6: Long Term Athlete Development Model' voor verdere uitleg over het LTAD-model.

Deelnemers aan het CTO-programma in Eindhoven werden in het begin verplicht om voor de plaatselijke vereniging Eindhoven Kemphanen uit te komen. Hierdoor kreeg het CTO het imago dat het een kweekvijver zou zijn voor de Eindhoven Kemphanen. Dit was niet de bedoeling en nu zijn deelnemers vrij om bij elke vereniging in het land deel te nemen aan wedstrijden.

Een groot nadeel van het CTO in Eindhoven is dat het voor veel talenten te ver weg is. In combinatie met het feit dat uit huis wonen duur is, zorgt dit ervoor dat veel potentiële deelnemers afhaken. Dit zorgt ervoor dat nog lang niet alle talentvolle ijshockeyers deelnemen aan het CTO-programma. En dit zorgt er juist weer voor dat talenten zich onvoldoende ontwikkelen.

4.5 Wedstrijdsport

In Nederland wordt ijshockey op verschillende niveaus beoefend. Bij de senioren zijn er in totaal vijf divisies, namelijk de Eredivisie, de Eerste Divisie, Tweede Divisie, Derde Divisie en de Vierde Divisie. Al deze competities worden op landelijk niveau gespeeld. De junioren zijn ingedeeld in vijf leeftijdscategorieën, namelijk de U17, de U14, de U12, de welpen en de mini's. Verder zijn er nog enkele recreanten- en studentencompetities. Wegens een gebrek aan vrouwelijke speelsters is er geen vrouwencompetitie. De vrouwen spelen daarom bij de mannen in de competitie. Binnen de competities spelen de teams minstens één keer thuis en één keer uit tegen elkaar en in sommige competities zelfs vaker.

Hoewel de competitiestructuur logisch in elkaar lijkt te zitten, met elkaar opvolgende divisies en aansluitende jeugddivisies, bevat deze zeker gebreken. Zeker op topsportniveau, de Eredivisie dus, zijn er voldoende punten voor verbetering. Zo bestaat de Eredivisie uit diverse verschillende competities, waaronder een bekercompetitie met een aparte bekerfinale voor de nummers 1 en 2 van die competitie, een North Sea Cup waaraan naast Nederlandse ook Belgische teams meedoen, een competitie om het kampioenschap van Nederland die weer is opgedeeld in twee poules en aansluitend een play-off serie met de nummers 1 en 2 uit beide poules. Al deze verschillende competities bij elkaar zorgen voor verwarring onder de volgers. Het publiek weet namelijk op een gegeven moment niet meer om welke competitie het gaat, welke ploegen er mee doen, hoe elke ploeg ervoor staat in die competitie, etc. Alles bij elkaar werkt dit niet mee om van de Eredivisie een sterke competitie te maken.

Verder is er tussen de Eredivisie en de Eerste divisie geen promotie-/degradatieregeling van toepassing. Het ontbreken van een dergelijke regeling is dan ook een zwakte van de competitiestructuur. Op deze manier ontbreekt de wil en de drang voor ploegen die onderaan in de competitie staan om er echt tegen aan te gaan en te voorkomen dat ze degraderen. Nu is het zo dat op elk niveau clubs hun teams kunnen inschrijven voor de competitie waarin ze actief willen zijn en ze worden dan in die competitie ingedeeld.

4.6 Opleidingen

Zoals eerder beschreven behoort ook het ontwikkelen van de ijshockeysport in Nederland tot de taken van de NIJB. Om het ijshockey structureel te verbeteren en te ontwikkelen, biedt de NIJB diverse opleidingen aan die gevolgd kunnen worden. Die opleidingen hebben dan met name betrekking op het kaderbeleid. De NIJB biedt opleidingen voor sportleiders, scheidsrechters en supervisors.

Voor de sportleiders zijn er de IJshockey Sportleider Opleidingen. Dit zijn opleidingen die volledig zijn afgestemd op de opleidingen van de IIHF. De IJshockey Sportleider Opleidingen bestaan uit 4 delen. Bij de opleiding IJshockey Sportleider 1 wordt alle basisinformatie en basisregels aangeboden

omtrent het ijshockeyspel, het gedrag, de organisatie en de veiligheid. Na het volgen van IJshockey Sportleider 2 kan iemand zelfstandig trainingen geven en organiseren voor spelers tot ongeveer de leeftijd van 12 jaar. De opleiding IJshockey Sportleider 3 is voor personen die teamleider, trainer of coach van de junioren willen zijn en de opleiding IJshockey Sportleider 4 is juist voor teammanagers, trainers en coaches van nationale selecties of Eredivisie teams. Al deze opleidingen worden gegeven door middel van theoretische en praktische opdrachten.

Ook biedt de NIJB opleidingen voor scheidsrechters en supervisors. Deze opleidingen zijn enigszins in elkaar verweven, aangezien supervisors de personen zijn die de scheidrechters begeleiden en beoordelen tijdens de wedstrijden. Voor scheidsrechters is er de Basisopleiding ijshockeyscheidsrechter waarin de belangrijkste beginselen worden besproken die bij het scheidsrechter zijn komen kijken. Verder zijn er lokale, regionale en nationale opleidingen, die allemaal bestaan uit enkele instructiedagen, terugkomsessies en evaluaties. In de twee hoogste divisies van Nederland mogen alleen scheidsrechters fluiten die de nationale opleiding hebben gevolgd.

5 SWOT-analyse

In dit hoofdstuk wordt overzichtelijk een samenvatting gegeven van de bevindingen in de interne en externe analyse. Dit resulteert in een SWOT-analyse en een bijbehorende confrontatiematrix.

5.1 SWOT-analyse

Een SWOT-analyse staat voor een analyse van de Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. Dit zijn alle sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van een onderneming of een organisatie. Hieronder staan alle sterkte en zwakte punten van de Nederlandse IJshockey Bond en de sport ijshockey, net als de kansen en bedreigingen vanuit de bedrijfstak en de maatschappij die van invloed (kunnen) zijn op de NIJB. Deze zijn middels de interne en de externe analyse naar voren gekomen.

Sterktes
S1. IJshockey is een TV-genieke en interessante kijksport.
S2. IJshockey is een snelle en dynamische teamsport.
S3. De steun die de NIJB biedt aan de verenigingen.
S4. De opleidingen die de NIJB aanbiedt aan verenigingen en geïnteresseerden.
S5. Het aanbieden van een CTO-programma voor ijshockeytalenten in Eindhoven.
S6. De vernieuwde officiële bondssite met administratieve functies voor de verenigingen.
S7. De organisatie van (internationale) toernooien.
S8. IJshockey heeft een hecht (internationaal) netwerk.
S9. Deelname van vrouwelijke speelsters aan mannencompetities. Voor de ontwikkeling van vrouwelijke speelsters is dit goed en uiteindelijk voordelig voor het nationale vrouwenteam.

Zwaktes
Z1. Het imago van ijshockey is in Nederland negatief.
Z2. De competitieopzet van de Eredivisie en het ontbreken van een promotie-/degradatieregeling.
Z3. De tegenvallende resultaten van de bondsteams, waardoor de doelstellingen niet zijn gehaald.
Z4. De geografische spreiding van de ijshockeysport in Nederland.
Z5. De ligging van het CTO (in Eindhoven) waardoor veel potentiële deelnemers afhaken.
Z6. Het imago van het CTO in Eindhoven als kweekvijver van de vereniging Eindhoven Kemphanen.
Z7. De onderbezetting wat betreft het personeel bij de NIJB.
Z8. IJshockey is een dure sport om te beoefenen. De kosten voor de uitrusting en contributie zijn hoog, zeker in vergelijking met andere sporten.
Z9. De verzwakte financiële situatie, waarbij het budget met 20% is gedaald in vijf jaar tijd.

Kansen
K1. IJshockey is een sport waarmee mensen zich kunnen onderscheiden. Mensen willen zich graag onderscheiden door iets bijzonders te doen en ijshockey is daar geschikt voor.
K2. De ontwikkeling van mobiele ijsbanen. Dit bevordert de mobiliteit en zorgt voor meer trainingsmogelijkheden. De NIJB zou mobiele ijsbanen ook kunnen gebruiken om ijshockey te promoten.
K3. Deelname met een ijshockeyprogramma aan (één van) de andere CTO's in Nederland.
K4. Deelname aan het CTO in Eindhoven levert meer mogelijkheden op om trainers en coaches op te leiden naar het gewenste niveau.
K5. Samenwerkingen met bijvoorbeeld de VKN en de KNSB kunnen voordelen opleveren.

Bedreigingen

B1. De Sportagenda 2016 van het NOC*NSF. Hierin is opgenomen dat er meer subsidies verstrekt worden aan bonden die het meeste (Olympisch) succes hebben behaald.

B2. Er is minder ijs(tijd) ter beschikking door de vercommercialisering van ijsbanen en het gebruik van de ijsbanen door andere bonden voor andere sporten.

B3. De financiële afhankelijkheid bij de NIJB van subsidies. Bij verlies van één of meerdere subsidies heeft de NIJB een financieel probleem.

B4. De daling van de koopkracht van alle huishoudens. Mensen hebben hierdoor minder te besteden en zullen daardoor ook minder uitgeven aan sport en voor een dure sport als ijshockey is dit een bedreiging.

B5. Klimaatverandering zorgt voor opwarming van de aarde. Dit zorgt voor minder strenge winters en minder Nederlanders zullen daardoor op structurele basis in aanraking komen met natuurijs.

B6. De hoge prijzen voor het huren van een ijs(hockey)baan. De NIJB en de verenigingen zijn hierdoor jaarlijks veel geld kwijt aan het huren van ijs.

B7. Veel andere sporten zijn in Nederland populairder dan ijshockey. Potentiële sporters kiezen dan ook vaak voor een andere sport.

B8. De vooruitgang die door directe en indirecte concurrenten is geboekt in de afgelopen tien jaar.

5.2 Confrontatiematrix

Voortvloeiend uit de SWOT-analyse moeten er strategische keuzes worden gemaakt. Deze worden gemaakt op grond van het tegenover elkaar zetten van de sterktes en zwaktes ten opzichte van de kansen en bedreigingen waar de Nederlandse IJshockey Bond mee te maken heeft.

Bij dit kwadrant horen vier mogelijke strategische opties:

- Met een sterkte op een kans inspelen door het **uit te buiten**.
- Met een sterkte op een bedreiging inspelen door te **verdedigen**.
- Met een zwak punt op een kans inspelen door te **verbeteren**.
- Met een zwak punt op een bedreiging inspelen door het te **vermijden**.

In onderstaande matrix zijn de sterktes en zwaktes en de kansen en bedreigingen tegenover elkaar gezet.

		Kansen					**Bedreigingen**							
		K1	K2	K3	K4	K5	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8
Sterktes	S1													
	S2	+												
	S3				++									
	S4			++	++									
	S5							++						
	S6													
	S7												+	
	S8								+					
	S9													+
Zwaktes	Z1	+											--	
	Z2													
	Z3		+	++	++		--	--						++
	Z4			+										
	Z5			++										
	Z6			+										
	Z7					+								
	Z8									--				
	Z9								--			--		

Figuur 5.1: Confrontatiematrix NIJB

Conclusie

Uit de confrontatiematrix komen diverse strategische opties naar voren. De meeste van die opties hebben betrekking op een zwakte van de NIJB. Die zwakte is de tegenvallende resultaten van de bondsteams van de NIJB en het niet halen van de doelstellingen met betrekking tot de bondsteams.

De tegenvallende resultaten van de nationale selecties zijn direct of indirect weer het gevolg van andere zwaktes of bedreigingen, zoals de verzwakte financiële situatie van de NIJB, waardoor steeds minder beschikbaar is voor de topsport. Daarbij is er ook nog eens steeds minder ijstijd beschikbaar, terwijl het huren van een ijsbaan steeds duurder wordt. Hierdoor staan de nationale selecties minder op het ijs dan de NIJB zou willen. Verder is de ligging van het CTO ongunstig waardoor niet alle ijshockeytalenten deelnemen aan het CTO in Eindhoven en dus niet alle talenten zich maximaal ontwikkelen en zodoende de nationale selecties niet op het maximale niveau presteren.

Al deze factoren dragen dus bij aan de tegenvallende prestaties van de nationale bondsteams, terwijl de NIJB juist het meeste gebaat is om die resultaten te verbeteren en de meeste aandacht daar aan wil schenken. Ook met het oog op de Sportagenda 2016 van het NOC*NSF is de NIJB gebaat bij betere resultaten, omdat in de Sportagenda 2016 is opgenomen dat er meer subsidies worden verstrekt aan sportbonden die sportieve successen behalen. Verder staan de tegenvallende resultaten van de Nederlandse bondsteams in schril contrast met de vooruitgang die diverse directe en indirecte concurrenten hebben gemaakt in de afgelopen tien jaar. Die vooruitgang kan gezien worden als een bedreiging, omdat dit ten koste gaat van de resultaten van de Nederlandse teams. Toch kan het ook gezien worden als een kans. Een kans om te leren van de manier waarop andere landen de stap voorwaarts hebben gemaakt met hun bondsteams.

De NIJB ziet het dan ook daadwerkelijk als een kans om de eigen tegenvallende resultaten van de bondsteams te verbeteren door te leren van de verbeterpunten van de concurrentie. De NIJB wil dus weten wat concurrenten hebben verbeterd binnen de eigen organisatie en op gebieden als topsport- en talentontwikkeling. Hiervoor laat de NIJB dit onderzoek doen met aansluitend een advies hoe de NIJB gebaseerd op de verbeterpunten bij de concurrentie de eigen (topsport)omgeving kan verbeteren. Als die adviezen dan ter harte worden genomen, moet dat uiteindelijk resulteren in betere prestaties van de Nederlandse bondsteams.

6 Onderzoek

In dit hoofdstuk wordt aandacht aan het onderzoek besteed. Beschreven wordt hoe het onderzoek is aangepakt en wat de resultaten van het onderzoek zijn.

6.1 Achtergrond

Naar aanleiding van de SWOT-analyse en de confrontatiematrix wordt duidelijk dat de resultaten van de bondsteams van de Nederlandse IJshockey Bond tegenvallen, maar ook dat er mogelijkheden liggen om te leren van andere ijshockeybonden. Dit is voor de NIJB aanleiding geweest om dit onderzoek te verrichten naar wat men kan leren van die andere bonden.

Probleem
De resultaten van de nationale teams van de Nederlandse IJshockey Bond vallen al jaren tegen. Zeker als dit wordt afgezet tegen de verbeterde prestaties die sommige andere landen met hun nationale teams hebben behaald. De NIJB heeft echter geen inzicht in wat andere bonden hebben verbeterd binnen hun (topsport)omgeving waardoor de resultaten van hun nationale teams zijn verbeterd.

Probleemstelling
De bondsteams van de Nederlandse IJshockey Bond presteren ondermaats ten opzichte van de concurrentie. Er moet dus gezocht worden naar maatregelen die de prestaties van de Nederlandse nationale teams kunnen verbeteren.

Onderzoeksvraag
Wat hebben de ijshockeybonden van de landen waarmee de Nederlandse IJshockey Bond direct en indirect concurreert, verbeterd in de periode 2000-2012, waardoor de resultaten van die concurrerende bondsteams zijn verbeterd?

Doel van het onderzoek
Inzicht verkrijgen in de verbeterpunten en de succesfactoren van andere nationale ijshockeybonden. Deze bonden zijn op sportief gebied de concurrenten van de NIJB. Aan de hand van deze verbeterpunten volgt in dit onderzoekrapport een advies hoe de NIJB de eigen organisatie en het (topsport)beleid kan verbeteren om concurrenten voorbij te steken en de stap te maken naar de wereldtop.

6.2 Methode van onderzoek

Het onderzoek bestaat uit twee delen. Beide delen zijn kwalitatief onderzoek. Het eerste deel bestaat uit secundair kwalitatief onderzoek en betreft deskresearch. Hier wordt gekeken naar de prestaties in de periode 2000-2012 van de nationale teams van andere bonden op wereldkampioenschappen ijshockey en de posities die de betreffende teams door de jaren heen hebben ingenomen op de wereldranglijst van de IIHF. Aan de hand van dit onderzoek zijn de bonden bepaald waarvan de Nederlandse IJshockey Bond denkt te kunnen leren. Dit zijn de landen die door de jaren heen de meeste vooruitgang hebben geboekt en zich dus hebben verbeterd op topsportgebied. Deze landen zijn uiteindelijk benaderd voor het primaire onderzoek.

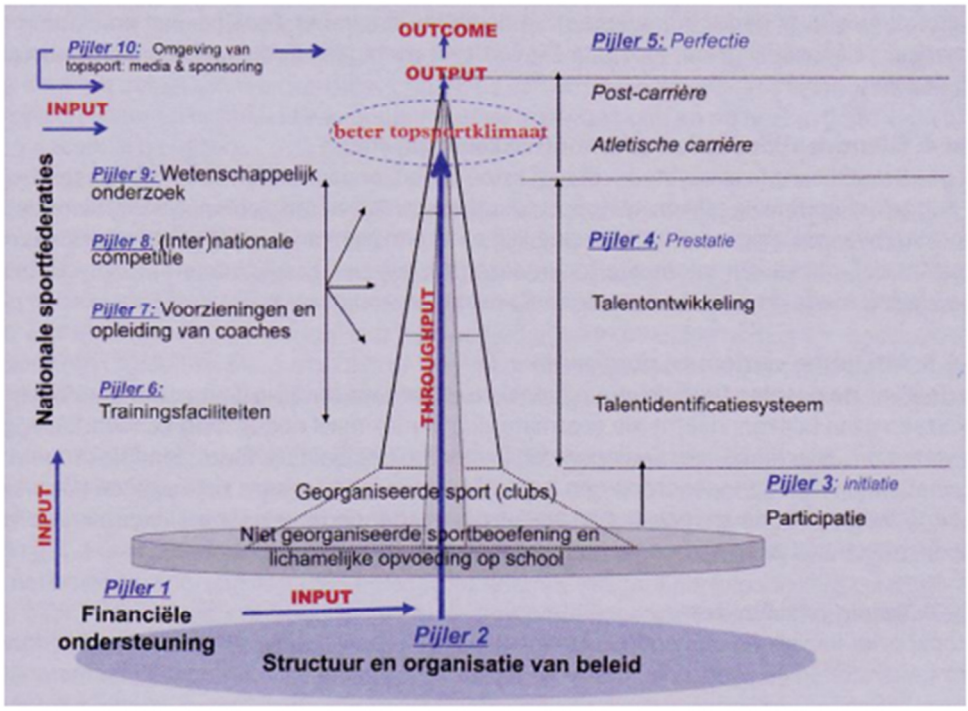
Het tweede deel van het onderzoek betreft primair kwalitatief onderzoek en wordt ook wel fieldresearch genoemd. Het onderzoek bestond uit het benaderen van de door deskresearch gekozen landen om te achterhalen wat zij hebben verbeterd binnen de sport ijshockey, de eigen organisatie, de financiën, de competitiestructuur en de organisatie rondom de nationale selecties, waardoor die bonden (concurrenten van de NIJB) betere prestaties hebben behaald met hun nationale teams dan de NIJB. Het onderzoek heeft betrekking op de veranderingen bij andere ijshockeybonden gedurende de periode 2000-2012. Deze periode is gekozen in opdracht van het bestuur, die de wens heeft inzicht te krijgen in het gevoerde beleid bij concurrerende bonden vanaf het jaar 2000, dat heeft geleid tot vooruitgang in de prestaties van hun nationale teams.

Voor het onderzoek is een uitgebreide online enquête opgesteld, die gemaild is naar de technisch directeuren of topsportcoördinatoren van de betreffende ijshockeybonden. Van deze personen is de verwachting dat zij de meeste kennis hebben met betrekking tot (de organisatie rondom) de nationale teams en de topsport- en talentontwikkeling bij het ijshockey in het betreffende land.

De uiteindelijk verstuurde online enquête is gemaakt met behulp van het programma Google Docs. Dit is een eenvoudig online programma waarmee op een effectieve manier een enquête gemaakt en verstuurd kan worden. De enquête bestaat uit 73 vragen die zijn gebaseerd op de onderwerpen van het SPLISS-model (zie hoofdstuk 6.3). Het is dus een erg uitgebreide enquête, maar deze enquête moet dan ook niet specifiek als enquête gezien worden, maar moet meer weg hebben van een expertinterview. Echter, omdat het in verband met hoge kosten niet mogelijk is om de te benaderen bonden te bezoeken, is het onderzoek op deze manier verricht. Mocht er vervolgens naar aanleiding van de resultaten nog behoefte zijn geweest aan een betere uitleg bij de antwoorden dan is telefonisch contact gelegd. De enquête is terug te vinden in bijlage 1.

6.3 Het SPLISS-model (conceptueel model)

Voor het onderzoek naar de topsportprestaties van andere ijshockeybonden is gebruik gemaakt van het SPLISS-model. Dit model staat voor Sports Policy factors Leading to International Sporting Success. Het SPLISS-model is ontworpen door De Bosscher et al. (2008) en Van Bottenburg (2009) en aangepast door Bogerd (2010). Zij kwamen na grondige literatuurstudie en empirisch onderzoek tot de conclusie dat er meer dan honderd beïnvloedbare factoren zijn die prestatiebepalend zijn. Al deze factoren kunnen gebundeld worden in 10 pijlers die de basis zijn voor het SPLISS-model. Deze tien pijlers zijn weer op te delen in vier niveaus: input, throughput, output en outcome. In figuur 6.1 is het SPLISS-model weergegeven. Het SPLISS-model is piramidevormig, om het proces van breedtesport naar topsport aan te duiden.



Figuur 6.1: Het SPLISS-model (Bogerd, 2010)

Hieronder staat een overzicht van de 4 niveaus en de 10 pijlers van het SPLISS-model met een beschrijving per niveau en per pijler.

Input
Dit niveau heeft betrekking op de investeringen die worden gedaan in de sport en de topsport. De financiële ondersteuning bij pijler 1 heeft hier dan ook betrekking op.

Pijler 1: Financiële ondersteuning
De basis van het SPLISS-model stelt dat hoe meer een land of een bond investeert in de breedte- en topsport, hoe meer men kans maakt op internationaal topsportsucces dan concurrenten die minder investeren.

Throughput
De throughputs zijn de activiteiten met betrekking tot het beleid van een land of een sportbond die weergeven op welke manier de middelen worden geïnvesteerd in het topsportklimaat om internationale successen te behalen. Pijlers 2 tot en met 10 horen hierbij.

Pijler 2: Structuur en organisatie van beleid
Een succesvol integraal topsportbeleid kan alleen maar gevoerd worden als er sprake is van een sterke organisatiestructuur. Dit houdt in een heldere verdeling tussen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en een goede afstemming, coördinatie en communicatie van de beschikbare middelen in een transparante omgeving.

Pijler 3: Participatie
Participatie heeft betrekking op de sportdeelname van de bevolking en stelt dat de kans op topsportsucces toeneemt naarmate er in een land meer kinderen vroegtijdig sporten en bewegen en ook deelnemen aan sportwedstrijden. Breedtesport zou dus een voorwaarde zijn voor succes op topsportgebied. Deze pijler start op het moment dat een kind in aanraking komt met (een bepaalde) sport, bijvoorbeeld ijshockey in het geval van de NIJB.

Pijler 4: Talentidentificatie- en talentontwikkelingssysteem
Bij de pijler participatie wordt gesteld dat breedtesport een voorwaarde is voor succes op topsportgebied. Dit vanuit de aanvoerfunctie van talenten vanuit de breedtesport. Pijler vier heeft dan ook betrekking op de identificatie en de ontwikkeling van dat talent. Een goed talentidentificatie-systeem verhoogt de kans op het herkennen van het maximale potentieel aan talent. Om dit potentieel aan talent te herkennen, dienen juiste talentprofielen opgesteld te worden en goede scouting plaatsvinden. Verder is het zo dat in landen met een kleine bevolking optimale talentidentificatie helemaal belangrijk is, omdat men uit een kleinere vijver vist dan concurrenten. Dit is dan ook van toepassing op Nederland. Met een goed en verantwoord talentontwikkelingssysteem kan een ontdekt talent zich vervolgens in een acht tot tien jaar durende periode ontwikkelen tot een topsporter.

Pijler 5: Atletische carrière en post-carrière
Deze fase wordt ook wel de perfectiefase genoemd. Lang niet alle talenten ontwikkelen zich tot topsporters die op het hoogste niveau presteren. Alleen talenten die zich volledig kunnen focussen op het bedrijven van topsport zullen dat niveau halen. Belangrijke condities hierbij zijn de voor een sporter benodigde faciliteiten, (financiële) voorzieningen en sporttechnische en (para)medische begeleiding. Verder moet er ook een balans zijn tussen de topsport en onderwijs of werk. Als al deze randvoorwaarden goed zijn ingevuld door een land of een bond, kan het talent zich focussen en voldoende ontwikkelen om uit te groeien tot topsporter. Uiteindelijk geldt dat hoe meer topsporters een land of een sportbond kan voortbrengen, hoe groter de kans op internationaal succes is.
Zodra de actieve carrière van een sporter eindigt, begint de post-carrière. Al tijdens de atletische carrière dienen topsporters op deze fase te worden voorbereid, zodat ze niet in het bekende 'zwarte gat' terechtkomen.

Pijler 6: Trainingsfaciliteiten
Talenten en topsporters kunnen alleen onder ideale omstandigheden trainen als men de beschikking heeft over kwalitatief hoogwaardige en makkelijk toegankelijke trainingsfaciliteiten. Deze faciliteiten bestaan uit voor topsport geschikte accommodaties en trainingsmiddelen. Verder is het zo dat de aanwezigheid van veel sportaccommodaties ervoor kan zorgen dat meer mensen in georganiseerd verband gaan sporten, waardoor de sportparticipatie hoger is en er meer potentieel talent is. Op deze manier worden pijlers 3 en 4 ook weer gestimuleerd. Een studie van De Bosscher & De Knop uit 2003 laat bijvoorbeeld zien dat het aantal tennisbanen in een land in hoge mate gerelateerd is aan internationaal succes.

Pijler 7: Voorzieningen en opleidingen van trainers
Atleten hebben bij hun sportieve ontwikkelingen hulp nodig van anderen. Belangrijke personen bij die ontwikkelingen zijn de trainers en coaches van de atleet. Zij reiken atleten een hand, door het overdragen van de kennis die trainers bezitten aan de atleet. Betere sporters en daarmee de kans op

internationaal succes wordt dan ook vergroot als trainers zich tot topexperts op hun vakgebied kunnen ontwikkelen. Verder is het belangrijk dat trainers zich volledig kunnen focussen op de begeleiding van talenten en topsporters. Ook trainers horen dus goede opleidingen, bijscholingen, werkomstandigheden en loopbaanperspectieven geboden te worden.

Pijler 8: (Inter)nationale competitie
Deze pijler richt zich op twee punten, namelijk op de organisatie van internationale topsportevenementen in eigen land en op de sterkte van de eigen nationale competitie. Uit een onderzoek van De Bosscher et al. (2008) blijkt dat het organiseren van een internationaal topsportevenement door de eigen bond of het eigen land een positief effect heeft op internationaal succes en op de nationale sportcultuur. Verder wordt de kans op succes vergroot als de nationale competitie van internationaal niveau is en topsporters meer kans krijgen om deel te nemen aan internationale wedstrijden, zowel met de eigen club als met de nationale selectie.

Pijler 9: Wetenschappelijk onderzoek
Net als het bedrijfsleven is ook de topsport gebaat bij wetenschappelijk onderzoek. Middels wetenschappelijk onderzoek kunnen immers de prestaties van talenten en topsporters worden bevorderd, door op systematische wijze kennis te verkrijgen en toe te passen op de gebieden van talentidentificatie en –ontwikkeling, medische zaken, psychologie, voeding, (sport)technische analyses, trainingsmiddelen en concurrentieanalyses.

Pijler 10: Media en sponsoring
In het oorspronkelijke SPLISS-model van De Bosscher et al. (2008) waren media en sponsoring niet als pijler met betrekking tot succes in de topsport aangemerkt, maar als omgevingsvariabele. Dit omdat De Bosscher in de veronderstelling was dat beleid slechts indirect en op langere termijn invloed kan uitoefenen op media en sponsoring. Van Bottenburg (2009) dacht daar echter anders over en stelt dat media en sponsoring wel middels beleid kunnen worden beïnvloed. Media en sponsoring zijn dan ook door Van Bottenburg toegevoegd aan het SPLISS-model als tiende pijler. Hierbij wordt gesteld dat meer media-aandacht leidt tot meer mogelijkheden met betrekking tot sponsoring. Meer sponsoring leidt uiteindelijk tot meer internationaal succes. Internationaal succes zorgt uiteindelijk weer voor meer media-aandacht en op die manier zijn media, sponsoring en succes in een vicieuze cirkel verweven met elkaar.

Output en outcome
Het beleidsdoel is om door middel van diverse activiteiten, die dus zijn terug te brengen in de pijlers, het topsportklimaat dusdanig te beïnvloeden dat de internationale concurrentiepositie verbetert. Dit kan het topsportklimaat van een heel land zijn, maar ook van een sportbond of een sportorganisatie. Uiteindelijk dient dit beleid op output niveau te resulteren in successen op topsportniveau. Dit kunnen bijvoorbeeld titels of medailles zijn, maar voor de Nederlandse IJshockey Bond zou dit ook promotie naar het WK Topdivisie of deelname aan de Olympische Spelen kunnen zijn.
Deze outputs kunnen vervolgens weer dienen om prestaties op outcome-niveau neer te zetten. Dit zijn achterliggende ambities, die onder meer op maatschappelijk vlak kunnen liggen. De topsportprestaties dienen hier dus een hoger doel dan alleen de prestatie op zich, maar kunnen bijvoorbeeld worden gebruikt om mensen te stimuleren te gaan sporten of te wijzen op de gezonde kant van sporten (in de strijd tegen overgewicht bij de bevolking).

Voor het onderzoek naar de succesfactoren van de concurrerende bonden is het SPLISS-model leidend en zijn de 10 pijlers de basis geweest bij het opstellen van de vragenlijst.

6.4 Deelvragen

De algemene probleemstelling waar door middel van dit onderzoek geprobeerd wordt om antwoord op te geven is als volgt:

Wat hebben de ijshockeybonden van de landen waarmee de Nederlandse IJshockey Bond direct en indirect concurreert, verbeterd in de periode 2000-2012, waardoor de resultaten van die concurrerende bondsteams zijn verbeterd?

Om de probleemstelling goed te kunnen beantwoorden, zijn er deelvragen ontworpen die onderzocht en beantwoord dienen te worden. Eén deelvraag heeft betrekking op de deskresearch die plaats gaat vinden en is als volgt:

- Welke ijshockeybonden hebben in de periode 2000-2012 sportieve vooruitgang geboekt met de nationale selecties en kunnen gezien worden als directe of indirecte concurrent van de Nederlandse IJshockey Bond?

De overige deelvragen hebben betrekking op het primaire kwalitatieve onderzoek en zijn als volgt:

- Welke veranderingen hebben er in de periode 2000-2012 bij directe en indirecte concurrenten plaatsgevonden binnen de sport ijshockey als geheel?
- Welke veranderingen hebben er in de periode 2000-2012 bij directe en indirecte concurrenten plaatsgevonden binnen de eigen ijshockey organisatie?
- Welke veranderingen hebben er in de periode 2000-2012 bij directe en indirecte concurrenten plaatsgevonden met betrekking tot de financiën?
- Welke veranderingen hebben er in de periode 2000-2012 bij directe en indirecte concurrenten plaatsgevonden met betrekking tot de competitiestructuur?
- Welke veranderingen hebben er in de periode 2000-2012 bij directe en indirecte concurrenten plaatsgevonden met betrekking tot de organisatie rond de nationale teams?

Deze deelvragen hebben dus betrekking op vijf categorieën. Hieronder staan die categorieën:

- De sport ijshockey in het algemeen.
- De organisatie van de ijshockeybond.
- De financiën van de ijshockeybond.
- De competitiestructuur van de sport ijshockey in het land.
- De organisatie rondom de nationale teams van de bond.

Het onderzoek is zoals eerder beschreven gebaseerd op de 10 pijlers van het SPLISS-model. De vijf categorieën en dus de vijf deelvragen hebben dan ook betrekking op die 10 pijlers. Zo beslaat de categorie ‘de sport ijshockey in het algemeen’ de pijlers 3, 6 en 10, respectievelijk participatie, trainingsfaciliteiten en media en sponsoring. De tweede categorie, ‘de organisatie van de ijshockeybond’, beslaat pijler 1 financiële ondersteuning, pijler 2 structuur en organisatie van beleid, pijler 4 talentidentificatie- en talentontwikkelingssysteem en pijler 7 voorzieningen en opleidingen van trainers. De categorie ‘de financiën van de ijshockeybond’ heeft betrekking op de eerste en de laatste pijler, namelijk financiële ondersteuning en media en sponsoring. In de categorie ‘de competitiestructuur van de sport ijshockey in het land’ worden vragen gesteld met betrekking tot de pijler (inter)nationale competitie en in de laatste categorie, ‘de organisatie rondom de nationale teams van de bond’, wordt naar de pijlers 6 en 8 gevraagd, namelijk de trainingsfaciliteiten en de (inter)nationale competitie. Pijlers 5 en 9 komen dus in geen enkele categorie aan bod, dit heeft te maken met het besluit de enquête niet nog groter te laten zijn en dat deze pijlers door het bestuur van de NIJB als minst interessante pijlers worden gezien. Ook heeft pijler 5 meer te maken met de atleten zelf als met de bond.

In tabel 6.1 is overzichtelijk weergegeven welke pijlers van het SPLISS-model in de diverse categorieën van de enquête terugkomen.

Categorie enquête versus pijlers SPLISS-model	De sport ijshockey algemeen	De organisatie van de bond	De financiën van de bond	Competitie-structuur van het ijshockey	Organisatie rondom nationale teams
Pijler 1			X		
Pijler 2		X			
Pijler 3	X				
Pijler 4		X			
Pijler 5					
Pijler 6	X				X
Pijler 7		X			
Pijler 8				X	X
Pijler 9					
Pijler 10	X		X		

Tabel 6.1: Categorie enquête versus pijlers SPLISS-model

7 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het uitgevoerde onderzoek beschreven. Eerst komen de resultaten met betrekking tot de deskresearch aan bod en daarna de resultaten van de fieldresearch.

7.1 Deskresearch

Allereerst is bepaald welke landen gezien kunnen worden als concurrent. Die landen zijn benaderd voor de online enquête. Hierbij dient de volgende deelvraag beantwoord te worden.

- Welke ijshockeybonden hebben in de periode 2000-2012 sportieve vooruitgang geboekt met de nationale selecties en kunnen gezien worden als directe of indirecte concurrent van de Nederlandse IJshockey Bond?

Wereldranglijst IIHF
Om te bepalen welke ijshockeybonden vooruitgang hebben geboekt met hun nationale teams, is gekeken naar de meerjarenranglijst van de IIHF. Deze ranglijst bestaat sinds 2003 en is gebaseerd op de eindstanden van de wereldkampioenschappen ijshockey in de laatste vier jaar en de eindstand van de laatste Olympische Spelen. Elke positie is namelijk een bepaald aantal punten waard en die punten worden van de laatste vier jaar bij elkaar opgeteld om de meerjarenranglijst te bepalen. De wereldkampioen verdient 1200 punten en de daaropvolgende posities zijn steeds 20 punten minder waard. Alleen tussen de nummers 1 en 2, 2 en 3, 4 en 5 en 8 en 9 zit een verschil van 40 punten. Dit is als bonus voor het bereiken van de kwartfinales, de halve finales, de finale en het winnen van het kampioenschap. Van het meest recente jaar tellen de behaalde punten voor 100% mee, van de jaren daarvoor tellen de punten respectievelijk voor 75%, 50% en 25% mee.

De 16 deelnemers aan het wereldkampioenschap Topdivisie eindigen op de plaatsen 1 tot en met 16 van de jaarlijkse ranglijst. De 6 deelnemers aan het wereldkampioenschap Divisie I Groep A eindigen vervolgens op positie 17 tot en met 22. En zo wordt de ranglijst verder ingevuld met de deelnemers van Divisie I Groep B (23 tot en met 28), Divisie II Groep A (29 tot en met 34), Divisie II Groep B (35 tot en met 40) en Divisie III (41 tot en met 46). Bij de vrouwen bestaat de Topdivisie overigens maar uit 8 landen in plaats van 16 en is er geen Divisie III en bij zowel de mannen U20 als de mannen U18 bestaat de Topdivisie uit 10 landen.

Landenkeuze
Om nu daadwerkelijk te bepalen welke landen te benaderen om deel te nemen aan de online enquête, is gebruik gemaakt van de meerjarenranglijsten[21]. Aan de hand van die ranglijsten is gekeken welke landen zich structureel hebben verbeterd ten opzichte van andere landen en dan specifiek ten opzichte van Nederland.

Hierbij is wel een bepaalde voorselectie gemaakt, waarbij de huidige top 6 van de ranglijst bij de mannen is uitgesloten voor het onderzoek. Dit zijn op volgorde van de ranglijst Rusland, Finland, Zweden, Canada, Tsjechië en Amerika. Deze landen zijn namelijk niet te vergelijken met Nederland en de NIJB kan op het gebied van spelers en budget dan ook nooit concurreren met deze landen.
Ook landen die een positie op de ranglijst bij de mannen innemen die lager is dan positie 30 komen voor dit onderzoek niet in aanmerking. Dit omdat op dit niveau de aanwezigheid van 1 of 2 goede spelers bij een land veel invloed heeft op de resultaten en op die manier een grote sprong op de ranglijst gemaakt kan worden. Dit zou dus niets of weinig te maken hebben met het gevoerde beleid.

[21] Zie bijlage 2 tot en met 5 voor respectievelijk de ranking mannen, ranking vrouwen, ranking mannen U20 en ranking mannen U18.

Om te bepalen of een land zich structureel heeft verbeterd, is gekeken naar de beste positie op de ranglijst in de laatste drie jaar (2009-2011) ten opzichte van de slechtste positie op de ranglijst in de zes jaar daarvoor (2003-2008). Dit moet een beeld geven van de verbeteringen en duidelijk maken wie benaderd moeten worden voor het onderzoek. In tabel 7.1 staat een overzicht van landen die in de afgelopen 9 jaar structureel progressie hebben geboekt.

	Mannen	Vrouwen	Mannen U20	Mannen U18	Totale verbetering
Australië	5	0	2	2	9
Denemarken	2	-1	10	0	11
Frankrijk	5	1	0	5	11
Groot-Brittannië	10	5	6	1	22
Hongarije	2	0	3	9	14
Italië	4	2	5	3	14
Kroatië	5	11	7	0	23
Litouwen	4	-	8	10	22
Noorwegen	11	4	4	3	22
Oostenrijk	3	11	5	3	22
Polen	-1	0	1	6	7
Roemenië	-1	-1	1	4	3
Slowakije	-2	11	1	1	11
Spanje	8	0	3	4	15

Tabel 7.1: Landen met structurele verbetering op de wereldranglijst

In totaal zijn er dus flink wat landen die zich (met verscheidene bondsteams) hebben verbeterd. Groot-Brittannië, Italië, Litouwen, Noorwegen en Oostenrijk laten over de hele breedte een stijging zien met een totale stijging in posities van respectievelijk 22, 14, 22, 22 en 22, waarbij moet worden opgemerkt dat Litouwen geen nationaal vrouwenteam heeft.
Frankrijk, Hongarije, Kroatië en Spanje hebben ook duidelijk een vooruitgang geboekt met een totale verbetering van respectievelijk 11, 14, 23 en 15. Alle vier de landen hebben dit bereikt met drie bondsteams en hebben met het vierde bondsteam zowel geen vooruitgang als geen achteruitgang geboekt.
Ook Denemarken heeft zich flink verbeterd met een totale stijging van 11. Deze stijging is grotendeels het werk van het mannenteam U20. Ook bij de mannen is Denemarken 2 posities gestegen, terwijl bij de vrouwen Denemarken 1 positie heeft verloren. Het mannenteam U18 staat nog op dezelfde plaats.
Ook Australië, Polen en Roemenië zijn opgenomen in deze tabel. Australië staat weliswaar niet in de top 30 bij de mannen, maar is aanbevolen door Adam Sollitt. Hij is werkzaam voor de IIHF en doet onderzoek onder alle bij de IIHF aangesloten bonden. Hij gaf aan dat naast de landen die verder in de tabel staan Australië een interessant land is om te onderzoeken, omdat ijshockey in Australië steeds populairder wordt en er een goed beleid wordt gevoerd door de Australische ijshockeybond. Daarbij laten de wereldranglijsten ook zien dat Australië structureel verbeterd is, met een totale stijging van 9 posities.
Verder is vanuit het bestuur en de organisatie van de NIJB gevraagd om Polen en Roemenië ook in het onderzoek te betrekken, hoewel die twee landen op basis van de vooruitgang op de ranglijsten (respectievelijk 7 en 3 posities) hiervoor niet in aanmerking zouden komen. Deze beide landen zijn echter met regelmaat tegenstander van Nederlandse bondsteams op wereldkampioenschappen en in veel gevallen leggen de Nederlandse teams het dan tegen ze af.

Conclusie
Er zijn veertien landen die zich dusdanig hebben verbeterd op sportief gebied in de periode 2003-2011 waardoor zij interessant zijn om onderzoek naar te verrichten. Dit zijn de volgende landen:

- Australië
- Denemarken
- Frankrijk
- Groot-Brittannië
- Hongarije
- Italië
- Kroatië
- Litouwen
- Noorwegen
- Oostenrijk
- Polen
- Roemenië
- Slowakije
- Spanje

Deze landen zijn derhalve benaderd voor het onderzoek naar de verbeterpunten en de succesfactoren van hun ijshockeybonden.

7.2 Fieldresearch

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het primaire onderzoek weergegeven. Eerst worden de resultaten per land aan de hand van het SPLISS-model beschreven. Daarna wordt aan de hand van de resultaten antwoord gegeven op de deelvragen.

7.2.1 Deelname

De online enquête is uiteindelijk middels e-mail verstuurd aan de technisch directeuren of de topsportcoördinatoren van veertien ijshockeybonden. Uiteindelijk hebben zeven bonden de enquête volledig of deels ingevuld. Dit is een respons van 50%. De volgende landen hebben de enquête ingevuld:

- Australië
- Frankrijk
- Groot-Brittannië
- Hongarije
- Noorwegen
- Oostenrijk
- Roemenië

De uitkomsten hiervan staan in de volgende twee paragrafen. Als u interesse heeft in de volledig ingevulde enquêtes kunt u deze bij de auteur van dit rapport opvragen.

7.2.2 Resultaten per land

In deze paragraaf worden de resultaten van de online enquête per land per pijler van het SPLISS-model weergegeven. Hierbij zijn pijler 5 en 9 weggelaten, aangezien daar middels de enquête niet naar werd gevraagd.

Australië
De enquête van Australië is ingevuld door Don Rurak, voorzitter van de Australian Ice Hockey Federation (IHA).

Pijler 1: Financiële ondersteuning
In het jaar 2000 had de IHA nagenoeg geen financiële middelen. Dit was te wijten aan mismanagement en lage contributiebijdragen. Vanaf dat jaar werd de omslag gemaakt. Om de sport te verbeteren, werden enkele programma's aangenomen en om deze te realiseren werden de contributiebijdragen verhoogd. Inmiddels heeft de IHA een degelijke financiële basis en werkt men met een budget tussen de $500.000 en $1.000.000, dit is afhankelijk van of men zelf een wereldkampioenschap organiseert. Van dit budget is ongeveer $100.000 afkomstig van sponsoren en de rest van contributiegelden.

Van dit budget is niets beschikbaar voor de nationale bondsteams. De uitgaven die gemaakt worden met betrekking tot de bondsteams worden gedekt door de spelers zelf. De selecties worden in Australië namelijk gemaakt tijdens zogeheten selectiekampen en om hieraan deel te nemen moet een eigen bijdrage worden betaald. Deze teambijdrage dekt uiteindelijk alle kosten.

Pijler 2: Structuur en organisatie van beleid
De IHA heeft 1 betaalde werknemers in dienst. Verder maakt men gebruik van 172 geregistreerde vrijwilligers en talloze andere vrijwilligers. Het bestuur bestaat uit 4 uitvoerende leden (voorzitter, vicevoorzitter, secretaris en een penningmeester) en nog 6 vertegenwoordigers, uit elke staat 1. Deze afgevaardigden per staat zijn pas sinds 2003 toegevoegd aan het bestuur. Voor die tijd was het bestuur aangevuld met 5 'portfolio directors'. Dit waren personen elk verantwoordelijk voor hun eigen portfolio, zoals bijvoorbeeld scheidsrechterzaken. In 2003 werden zij echter vervangen door de staten afgevaardigden. Deze keuze is gemaakt omdat men de overtuiging had dat deze personen dichter bij de sport stonden en daardoor beter de wensen van de leden en de benodigdheden van de sport konden vervullen.
De rol van het bestuur is om doelstellingen te bepalen en strategieën uit te zetten. Deze worden elke vier jaar in een beleidsplan weergegeven, waarbij de sport in zijn algemeenheid voorop staat. De afgevaardigden per staat zijn vervolgens op lager niveau verantwoordelijk voor de aanname en uitvoer van programma's.

Pijler 3: Participatie
De IHA heeft in totaal 3.188 leden. Dit ledenaantal bestaat voor 1.752 leden uit mannen, 1.121 leden zijn jeugdspelers en er zijn 315 vrouwen lid. Bij de mannen is dat aantal vooral gestegen na het WK Divisie II Groep A dat in 2008 werd georganiseerd in Australië in combinatie met het eeuwfeest van de IHA. Ook de Olympische Spelen van 2010 hebben voor een toename van mannelijke ijshockeyers gezorgd. Bij de vrouwen heeft juist een programma dat in 2006 opgesteld is om vrouwen voor te bereiden op deelname aan de nationale selecties, ervoor gezorgd dat het aantal vrouwelijke leden is toegenomen. Ook mochten vanaf 2006 meisjes in de leeftijd van 11-13 en 14-15 jaar meedoen aan de jaarlijks door de IHA georganiseerde ijshockeykampen, dat zorgde voor een toename aan (vrouwelijke) jeugdspelers.

Pijler 4: Talentidentificatie- en talentontwikkelingssysteem
De IHA heeft diverse talentontwikkelingsprogramma's ontwikkeld in de afgelopen jaren. In 2005 is men gestart met een programma voor drie verschillende leeftijdscategorieën bij de jongens, namelijk voor 18-16-jarigen, 15-14-jarigen en 13-11-jarigen. In 2006 werden dezelfde programma's ook voor de meisjes opgezet in dezelfde leeftijdscategorieën. Vanaf 2011 biedt men zelfs een talentontwikkelingsprogramma aan voor iedereen jonger dan 11.

IJshockey is in Australië te klein om faciliteiten te bieden aan talenten om de sport te kunnen combineren met educatie. Wel spelen er enkele Australische talenten in andere landen waar die faciliteiten wel aanwezig zijn.

Pijler 6: Trainingsfaciliteiten
In de periode 2000-2012 is het aantal ijshockeybanen in Australië uitgebreid met 2 naar 23. Daarbij zijn de ijsbanen het hele jaar open, omdat het seizoen in Australië bestaat uit een winterseizoen (maart-september) en een zomerseizoen (september-maart). De IHA heeft dus het hele jaar door de beschikking tot ijs. Desondanks heeft de IHA geen nationaal trainingscentrum. Ook heeft men geen faciliteiten waar sport en educatie of werk gecombineerd kunnen worden.

Pijler 7: Voorzieningen en opleidingen van trainers
Voor trainers/coaches biedt de IHA opleidingen op drie verschillende niveaus. Voor nieuwe coaches biedt men een tweedaagse cursus niveau 1 aan. Dit niveau is vooral bedoeld voor clubcoaches. Verder moet iedereen die dit niveau ooit behaald heeft, deze cursus eens in de twee jaar opnieuw volgen ter opfrissing. Niveau 2 wordt elke 4 jaar aangeboden en bestaat uit een vierdaagse cursus. Deze opleiding is voor coaches die regionaal willen werken. De hoogste opleiding is niveau 3 en met die opleiding mag men nationaal coachen. Deze opleiding wordt ook elke vier jaar aangeboden en duurt een week.
Om de accreditatie te behouden moeten coaches ieder jaar aan een aantal activiteiten voldoen. Deze activiteiten worden bijgehouden en bij het voltooien van voldoende activiteiten behoudt men het diploma. De IHA geeft aan dat deze opleidingen hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van ijshockey in Australië.

Pijler 8: (Inter)nationale competitie
In Australië zijn er geen professionele ijshockeycompetities. Er zijn ook pas sinds 2000 (mannen) en 2008 (vrouwen) nationale competities in Australië. Deze nationale competities (zowel voor mannen als voor vrouwen) zijn op semi-professionele basis. Verder is er sinds dit jaar ook een nationale jeugdcompetitie. In de hoogste mannencompetitie spelen 9 teams, die door het hele jaar 110 wedstrijden spelen. Dit hoge aantal komt mede door de aanwezigheid van een zomercompetitie voor mannen. Daarnaast trainen de teams nog ongeveer 2x per week 1 uur. De hoogste vrouwencompetitie bestaat uit 4 teams die allemaal 28 wedstrijden spelen op jaarbasis. Er doen verder geen Australische teams mee aan internationale competities vanwege de verre reisafstanden.

Doordat de ijsbanen in Australië het hele jaar open zijn, hebben ook de nationale selecties altijd de beschikking over ijs. Toch zijn er geen centrale trainingen door de grote afstanden binnen Australië, waardoor het organiseren van centrale trainingen niet makkelijk is. Om in aanmerking te komen voor de nationale selecties dienen spelers zich op te geven voor regionale selectiekampen. Tijdens deze kampen worden de nationale selecties bepaald. Vervolgens komt elk team 10 tot 15 dagen voor een wereldkampioenschap bij elkaar en gaat men in trainingskamp.

Pijler 10: Media en sponsoring
In Australië wordt ijshockey sinds 2006 wekelijks uitgezonden op nationale televisie. Naast televisie wordt er ook aandacht besteed aan ijshockey in kranten en op internet. Vooral de organisatie van het WK Divisie II Groep A in 2008, de gouden medaille die door Australië tijdens dat WK gewonnen werd en de gouden (mannen) en zilveren (vrouwen) medaille die in 2011 zijn gewonnen hebben bijgedragen aan meer media-aandacht voor ijshockey in Australië. Dit alles leidde ook tot meer en betere sponsormogelijkheden. Immers, succesvolle teams en goed georganiseerde toernooien zorgen voor meer interesse vanuit potentiële sponsors.

Frankrijk
De enquête van Frankrijk is ingevuld door Eric Ropert, technisch directeur van de *Fédération* Francaise de *Hockey* sur Glace (FFHG).

Pijler 1: Financiële ondersteuning
De FFHG werkt met een budget van €4.600.000. In 2010 was dit nog €4.0 miljoen. Dit is dus een stijging van 15% in twee jaar tijd. Van dit budget wordt €2.8 miljoen verkregen van verenigingen en leden in de vorm van contributiebijdragen. €1.3 miljoen is afkomstig van de overheid, via het nationaal Olympisch comité. De rest (€500.000) komt van sponsoren en van inkomsten uit evenementen.
Van dit budget is maar liefst €1.3 miljoen beschikbaar voor de nationale selecties. Hiervan worden de trainingskampen, medische hulp, materiaal, etc. betaald.

Pijler 2: Structuur en organisatie van beleid
In 2006 is de FFHG ontstaan als onafhankelijke federatie. Sindsdien heeft de Franse bond zich steeds uitgebreid wat betreft aantal werknemers en de grootte van het budget. Inmiddels zijn er maar liefst 27 fulltime werknemers in dienst. Van deze 27 werknemers zijn er 13 op het bondsbureau werkzaam en zijn 14 personen als sportspecialist in het veld bezig. Het bestuur bestaat uit liefst 20 personen en bepaalt de doelstellingen en de strategieën. Deze strategieën worden vervolgens door de 27 werknemers uitgevoerd. Daarbij worden ze geholpen door vele vrijwilligers, van wie er 80 in verschillende comités zitten.

Pijler 3: Participatie
In totaal zijn er 17.381 personen lid van de FFHG. Sinds 2006 is het aantal mannelijke spelers jaarlijks met 4% gestegen tot 6.400. Bij de vrouwen (1.214) was de groei met 7% per jaar sinds 2008 zelfs nog groter. Verder zijn er 9.767 jeugdspelers. De bond helpt de verenigingen bij het werven van (jeugd)leden door middel van het aanleveren van wervingsmateriaal.

Pijler 4: Talentidentificatie- en talentontwikkelingssysteem
De FFHG doet veel aan het herkennen en ontwikkelen van talent. Voor jongens zijn er regionale teams vanaf 14-jarige leeftijd. Zij trainen en spelen samen en volgen een twee jaar durend programma dat uiteindelijk moet eindigen in een selectie voor het mannen U16 team.
Bij de meisjes zijn er twee nationale ijshockeykampen. Eén van die kampen is voor speelsters jonger dan 14 jaar en het andere is een permanent trainingscentrum voor speelsters vanaf 16 jaar. Daar doen inmiddels 25 vrouwelijke talenten aan mee. Zij krijgen daar on-ice- en off-ice-trainingen en volgen ondertussen onderwijs. Dit is dus vergelijkbaar met een CTO. Vanaf 2014 gaat de Franse bond ook met een dergelijk trainingscentrum voor jongens tot 18 jaar beginnen.

Pijler 6: Trainingsfaciliteiten
In Frankrijk zijn er maar liefst 124 indoor ijshockeybanen en 5 outdoor banen. Dit aantal is in de periode 2000-2012 nauwelijks toegenomen, met slechts 2 nieuwe indoor banen. Veel van deze ijsbanen zijn zelfs het hele jaar open, waardoor de Franse bond altijd de beschikking heeft over ijs. Verder is er voor de vrouwen dus een nationaal trainingscentrum en wordt een dergelijk centrum voor mannen geopend in 2014.

Pijler 7: Voorzieningen en opleidingen van trainers
De Franse bond biedt voor trainers en coaches regionale en nationale opleidingsprogramma's. Het regionale programma omvat drie niveaus en aansluitend kan het nationale programma van twee niveaus worden gevolgd. Bovendien is er jaarlijks een vierdaags symposium met sprekers uit toonaangevende ijshockeylanden zoals Canada. Verder krijgen sommige coaches hun deelname aan het jaarlijkse IIHF hockey development camp in Finland betaald.

Pijler 8: (Inter)nationale competitie
In Frankrijk zijn er vier nationale mannencompetities, de Ligue Magnus, Division 1, Division 2 en Division 3. In deze competities spelen ongeveer 300 professionele of semi-professionele ijshockeyers. In de hoogste competitie spelen nu 14 teams die in totaal twee keer tegen elkaar spelen. Vanaf 2015 zal dit veranderen naar 12 teams, die vier keer tegen elkaar spelen. Middels play-offs wordt dan uiteindelijk gestreden om de nationale titel. Naast het spelen van 2 á 3 wedstrijden per week trainen de profteams ongeveer nog 8 uur per week. De beste clubteams nemen ook nog deel aan Europese clubtoernooien. De Franse bond geeft aan dat het niveau van de Franse ijshockeycompetities flink is gestegen tussen 2000 en 2012 en dat dit een reden is voor het succes met de nationale teams.

In Frankrijk zijn er 6 nationale selecties. Naast een nationaal mannenteam en een nationaal vrouwenteam, heeft men selectieteams voor mannen U20, mannen U18, mannen U16 en vrouwen U18. Het vrouwen U18 team is pas recent opgericht. De nationale seniorenteams komen jaarlijks ongeveer 100 dagen bijeen tijdens trainingskampen. Als voorbereiding op een wereldkampioenschap komen nationale selecties al drieënhalve week van te voren bij elkaar. Elk nationaal team heeft verder een uitgebreid begeleidingsteam, waarbij het nationale mannenteam zelfs de beschikking heeft over twee materiaalmannen en een systeemanalist.
In het verleden speelden veel spelers met een dubbele nationaliteit voor Frankrijk. In 2004 is de beslissing genomen om spelers die van origine Frans zijn beter te gaan opleiden. Dit heeft ertoe geleid dat in het huidige mannen senioren team nog slechts twee spelers met een dubbele nationaliteit spelen.

Pijler 10: Media en sponsoring
In Frankrijk is de media-aandacht voor ijshockey flink gestegen in de laatste jaren. Ze geven hiervoor enkele factoren die hieraan hebben bijgedragen, zoals de promotie in 2007 van het nationale mannenteam naar de Topdivisie. Daarbij wil Frankrijk het WK Topdivisie in 2017 zelf organiseren, dat ook zorgt voor een hogere populariteit van ijshockey in Frankrijk. Ook de eerdere organisatie van meer en grotere evenementen heeft geresulteerd in een toename van de aandacht. Verder wordt door de bond zelf meer aandacht besteed aan de relatie met het publiek en de media. Zo werkt de FFHG inmiddels samen met een persbureau. Dit alles zorgt ervoor dat ijshockey in Frankrijk op de nationale televisie is, in kranten komt, in (sport)bladen staat en uiteraard op internet staat.

Groot-Brittannië
De enquête van Groot-Brittannië is ingevuld door Andy French, algemeen secretaris van Ice Hockey UK (IHUK).

Pijler 1: Financiële ondersteuning
Het budget waar de IHUK mee werkt is alleen voor de nationale selecties. Met een budget van £150.000 is dit dan ook erg laag. Dit bedrag wordt verkregen via de overheid, want verder krijgen ze niets via sponsoring, mediarechten, contributie of anderzijds.

Pijler 2: Structuur en organisatie van beleid
De IHUK is de overkoepelende organisatie van de Engelse, de Noord-Ierse en de Schotse ijshockeybond. Het bestuur van de IHUK bestaat dan ook uit drie leden van elke bond, dus negen personen in totaal. Het bestuur hield zich vroeger alleen bezig met de nationale selecties en met internationale transfers. Inmiddels is de IHUK ook betrokken bij andere zaken, zoals tuchtzaken en jeugdijshockey. Alle bestuursleden werken op vrijwillige basis voor de IHUK. Ze hebben ook op het bondsbureau niemand in betaalde dienst. De IHUK kan wel gebruik maken van ruim 200 vrijwilligers.

Pijler 3: Participatie
In totaal zijn er 4.901 personen lid van de IHUK. 1.272 leden zijn mannen, 476 leden zijn vrouwen en het grootste deel is jeugdlid, namelijk 3.153 leden.

Pijler 4: Talentidentificatie- en talentontwikkelingssysteem
De IHUK geeft aan zelf niet betrokken te zijn bij talentidentificatie en talentontwikkeling. Dit wordt namelijk per individuele bond geregeld.

Pijler 6: Trainingsfaciliteiten
In Groot-Brittannië zijn er in totaal 46 indoor ijshockeybanen. Daarvan zijn enkele ijsbanen het hele jaar open. De nationale selecties van Groot-Brittannië hebben dan ook het hele jaar door centrale ijstrainingen. De IHUK geeft verder aan dat er wel faciliteiten zijn om ijshockey en onderwijs te combineren, maar dat dit ook weer per bond individueel wordt geregeld. De IHUK heeft zelf echter niet de beschikking over een nationaal trainingscentrum.

Pijler 7: Voorzieningen en opleidingen van trainers
De IHUK geeft aan zelf niet betrokken te zijn bij opleidingen en voorzieningen voor trainers en coaches. Dit wordt namelijk per individuele bond geregeld.

Pijler 8: (Inter)nationale competitie
De IHUK geeft aan dat de Engelse, de Noord-Ierse en de Schotse ijshockeybond allemaal hun eigen professionele competitie organiseren. In elke competitie komen ongeveer 10 clubteams uit. In totaal spelen die teams dan zes keer tegen elkaar met aansluitend een play-off ronde. De kampioen doet het jaar erop mee aan de Europese clubcompetitie. Het seizoen loopt ongeveer van augustus-september tot april-mei.

De IHUK heeft opvallend veel nationale selecties. Naast uiteraard een nationaal seniorenteam voor zowel de mannen als de vrouwen, heeft men ook nationale selecties voor mannen U20, mannen U18, mannen U16, mannen U14, mannen U12 en vrouwen U18. Voor al deze selecties zijn er wel centrale ijstrainingen, maar worden er geen speciale voorbereidingen getroffen richting een wereldkampioenschap. Wat betreft de teambegeleiding is het opvallend dat de IHUK voor de mannen een goaliecoach en een systeemanalist heeft en voor de vrouwen juist een mental coach.

Pijler 10: Media en sponsoring
In Groot-Brittannië wordt er aandacht besteed aan ijshockey op de nationale televisie, op de radio, in (sport)magazines en op internet. Topwedstrijden uit de nationale competities of van de nationale selecties worden soms live uitgezonden. Dit heeft de aandacht voor ijshockey doen groeien.

Opmerking:
Hoewel de enquête niet heel uitgebreid is ingevuld, geeft Andy French aan dat hij het een *'excellent survey'* vond.

Hongarije
De enquête van Hongarije is ingevuld door Zoltan Kovacs, algemeen secretaris van de Hungarian Ice Hockey Federation (HIHF).

Pijler 1: Financiële ondersteuning
Het budget waar de HIHF mee werkt is in de afgelopen tien jaar flink gestegen. In 2001 was het budget nog €200.000 en tegenwoordig is dat maar liefst €1.000.000. Dit budget is samengesteld uit sponsorgeld (€520.000), tv-rechten (€80.000), contributiegelden (€100.000), evenementen-organisatie (€200.000) en subsidies (€100.000). Met name het bedrag afkomstig van sponsoren is flink gestegen sinds 2001, dit kwam door het aanstellen van een marketing manager.
Van het totale budget is maar liefst €500.000 beschikbaar voor de nationale bondsteams. Dit was in 2011 nog €300.000, dus er wordt nu flink meer geld geïnvesteerd in de nationale selecties.

Pijler 2: Structuur en organisatie van beleid
In 2003 heeft de HIHF schoon schip gemaakt binnen de organisatie. Sindsdien bestaat het bestuur van de HIHF uit twaalf leden. Alle leden hebben ieder hun eigen portefeuille waar ze verantwoordelijk voor zijn, bijvoorbeeld tuchtzaken, scheidsrechterzaken, transferzaken, etc. Het bestuur is verantwoordelijk voor het maken van het beleid, het opstellen van strategieën en het bepalen van doelen. De uitvoer van het beleid en de strategieën wordt vervolgens gedaan door de medewerkers op het bondsbureau. Het aantal betaalde arbeidskrachten is in 2011 met drie uitgebreid van vijf naar 8 en ook werken er 5 vrijwilligers op het bondsbureau. De betaalde werknemers houden zich bezig met bijvoorbeeld competitiezaken, financiën, media en communicatie en marketing. Naar eigen zeggen is vooral de aanstelling in 2003 van iemand voor de marketing een goede zet geweest, omdat dit heeft geleid tot meer sponsorinkomsten. Zo hadden ze in 2003 bijna geen sponsorinkomsten en nu dus ongeveer €520.000.

Pijler 3: Participatie
In Hongarije zijn er weinig ijshockeyers. Er zijn ongeveer 2.650 mannelijke spelers (tot 30 jaar) en slechts 200 vrouwelijke speelsters (tot 30 jaar). Deze aantallen zijn in de afgelopen jaren wel flink gestegen, zo zijn er in het laatste jaar 450 mannelijke en 90 vrouwelijke spelers bijgekomen. Verder zijn er ruim 1.700 jeugdijshockeyers, waarvan 550 jonger dan 8 jaar. De HIHF doet veel aan ledenwerving. Zo komen beginnende jeugdspelers in aanmerking voor een gratis ijshockeyuitrusting. Ook de organisatie van WK's in 2002, 2003, 2005 en 2011 heeft gezorgd voor een toename in leden.

Pijler 4: Talentidentificatie- en talentontwikkelingssysteem
Wat betreft selectie en ontwikkelen van talenten begint de Hongaarse bond op vroege leeftijd. Zo is er een speciale tour gedurende het seizoen voor de U8 en U10 talenten. Verder worden er ijshockeykampen georganiseerd voor de mannen U14 en mannen U16. Daarnaast spelen deze teams oefenwedstrijden tegen oudere spelers en nemen ze deel aan internationale toernooien waar ze tegen leeftijdsgenoten van andere landen spelen.
Verder heeft de HIHF de beschikking over een 'Center of Excellence', dat vergelijkbaar is met een CTO. Hieraan nemen talenten deel. Ze krijgen ijstrainingen en kunnen ondertussen onderwijs volgen. Dit Center of Excellence heeft beschikking over de nieuwste materialen en machines.
Daarnaast worden clubs maandelijks bezocht door buitenlandse coaches in dienst van de HIHF die de clubs helpen bij het opstellen van ontwikkelings- en trainingsprogramma's.

Pijler 6: Trainingsfaciliteiten
In 2002 waren er slechts 4 indoor ijshockeybanen in Hongarije. Dit aantal is sindsdien met 13 stuks flink uitgebreid naar 17. Verder zijn er ook nog 12 outdoor ijshockeyvelden met officiële afmetingen en ongeveer 30 kleinere outdoor velden. De HIHF heeft dus veel meer trainingsmogelijkheden gekregen in de afgelopen tien jaar. Elk jaar worden er ook nog nieuwe ijsbanen geopend. Daarbij zijn enkele ijshockeybanen ook het hele jaar open, waardoor de HIHF het hele jaar de beschikking heeft over ijs. Verder heeft de HIHF een nationaal trainingscentrum, dit is het 'Center of Excellence'. Hier komen de nationale selecties dan ook samen voor centrale ijstrainingen.

Pijler 7: Voorzieningen en opleidingen van trainers
Voor de opleiding en ontwikkeling van trainers en coaches organiseert de HIHF jaarlijks diverse clinics en seminars. Daarnaast heeft de HIHF in 2011 twee Canadese coaches aangenomen die Hongaarse clubcoaches opleiden en begeleiden. Zij gaan ook maandelijks bij de verenigingen langs.

Pijler 8: (Inter)nationale competitie
In Hongarije zijn er op het hoogste niveau twee professionele competities. Eén competitie bestaat alleen uit vijf Hongaarse ploegen en de andere competitie is de MOL-liga. De MOL-liga is in 2008 ontstaan uit een samenwerking tussen de Hongaarse ijshockeybond en de Roemeense ijshockeybond en is een competitie met de vijf professionele clubs uit hoogste Hongaarse competitie, aangevuld

met drie Roemeense profclubs. De gedachte bij de oprichting van de MOL-liga was dat de clubs uit beide landen beter zouden worden door op structurele basis tegen elkaar te spelen. In de hoogste Hongaarse competitie spelen de clubs jaarlijks ongeveer 45 wedstrijden en dan spelen de clubs ook nog 28 wedstrijden in de MOL-liga.

De HIHF heeft diverse nationale selecties, zo zijn er naast een nationaal mannen- en vrouwenteam, ook nationale selecties voor mannen U20, mannen U18, mannen U16, mannen U14, en vrouwen U18. De mannen U14 selectie bestaat pas sinds 2007 en de vrouwen U18 selectie sinds 2009. Elke nationale selectie komt jaarlijks ongeveer 30 tot 40 dagen bij elkaar voor centrale ijstrainingen, ijshockeykampen en toernooien die dienen als voorbereiding op de wereldkampioenschappen. Alle bondsteams hebben verder de beschikking over een uitgebreide begeleidingsstaf, hierbij valt vooral op dat de mannelijke selecties de beschikking hebben over een goaliecoach.

Pijler 10: Media en sponsoring
Mede door de organisatie van diverse wereldkampioenschappen in de afgelopen tien jaar (2002, 2003, 2005 en 2011) is de media-aandacht voor ijshockey in Hongarije flink gestegen. Ook de promotie van het nationale mannenteam in 2008 naar de Topdivisie heeft voor veel aandacht gezorgd. Weliswaar degradeerde men in 2009 weer direct naar Divisie I, deelname aan dit toernooi heeft een positieve bijdrage geleverd aan de aandacht voor ijshockey in Hongarije. Inmiddels besteden alle soorten media aandacht aan ijshockey.

In pijler 1 is het al beschreven, maar wat betreft sponsoring is de HIHF er flink op vooruit gegaan. Door het aanstellen van een marketing manager zijn de inkomsten er flink op vooruit gegaan en verkrijgt men nu jaarlijks voor €520.000 sponsorgeld. Als wederdienst biedt de HIHF haar sponsoren advertentieruimte op tenues, ijs, de boarding, tv-schermen in stadions en tijdens persconferenties. Ook krijgen sponsoren VIP-kaarten voor ijshockeyevenementen.

Noorwegen
De enquête van Noorwegen is ingevuld door Audun Noum Larssen, bestuurslid en directeur van de algemene ontwikkeling van de Norwegian Ice Hockey Association (NIHF).

Pijler 1: Financiële ondersteuning
De NIHF werkt met een budget van €4.000.000. Dit bedrag is de laatste jaren steeds wat toegenomen en bestaat voor 25% (ca. €1.000.000) uit sponsorinkomsten. De rest bestaat uit subsidies van de overheid en de IIHF en contributiegelden van de clubs.
Van het totale budget is de helft (€2.000.000) beschikbaar voor de nationale selecties.

Pijler 2: Structuur en organisatie van beleid
In de laatste 6 jaar heeft de Noorse bond het aantal medewerkers op het bondsbureau flink uitgebreid. In 2006 waren er slechts 4 fulltime werknemers in dienst, nu zijn er al 10 werknemers op het bondsbureau, waarvan 6 fulltime en 4 parttime. Het bestuur bestaat uit 9 leden en heeft sinds 2007 zijn invloed op alle aspecten binnen de Noorse bondsorganisatie vergroot. Er waren daarvoor flinke financiële problemen, maar nu zijn die teruggedrongen en is de Noorse ijshockeybond weer een gezonde organisatie. Het bestuur houdt zich bezig met het uitzetten van de strategie, de budgettering, de regels en het lobbyen voor nieuwe ijsbanen. Daarnaast wordt de Noorse ijshockeybond over de hele linie ondersteund door ongeveer 150 vrijwilligers, die allemaal plaats hebben in een comité of betrokken zijn bij de nationale teams.

Pijler 3: Participatie
In Noorwegen spelen 6.177 personen ijshockey. Hiervan zijn 1.968 mannen, 500 vrouwen en 3.709 jeugdspelers. Sinds 2008 is met name het aantal jeugdspelers flink toegenomen, van 2.700 toen tot 3.709 nu. Een stijging dus van ruim 1.000 in 4 jaar tijd. De Noorse bond houdt zich dan ook intensief

bezig met ledenwerving. Zo hebben ze een ledenwervingsprogramma en zijn er speciale ijshockey-dagen voor vrouwen/meisjes.

Pijler 4: Talentidentificatie- en talentontwikkelingssysteem
Jeugdijshockeyers beginnen in Noorwegen vaak met deelname aan ijshockeyscholen, die door de clubs worden gegeven. De NIHF heeft zelf in samenwerking met het nationaal Olympisch comité de standaard bepaald waaraan jeugdige ijshockeyers moeten voldoen om als talent te worden gezien. Deze standaard is op fysiek en technisch gebied bepaald vanaf twaalfjarige leeftijd om zeker te zijn dat spelers later mee kunnen op internationaal niveau. Spelers die uiteindelijk als talent in aanmerking komen, gaan naar een ijshockeyschool. Sinds 1994 heeft de Noorse bond ijshockey gymnasia opgericht voor ijshockeytalenten. Daar kunnen talenten (op internationaal niveau) trainen en naar school gaan. Inmiddels zijn er twaalf van zulke ijshockey gymnasia. Verder worden er jaarlijks diverse ijshockeykampen georganiseerd voor jeugdijshockeyers.

Pijler 6: Trainingsfaciliteiten
In Noorwegen zijn er 41 indoor ijshockeyvelden en 3 outdoor ijshockeyvelden. Jaarlijks komen er ongeveer twee indoor ijshockeyvelden bij, dit is het gevolg van de inzet van het bestuur voor meer ijsbanen. Opvallend is wel dat er geen ijshockeybanen zijn die het hele jaar open zijn, hierdoor is er dus ook niet het hele jaar ijs voor de nationale selecties, het seizoen loopt namelijk van augustus tot april. Verder heeft de Noorse bond dus twaalf ijshockey gymnasia opgericht voor talentvolle spelers en heeft Noorwegen de beschikking over een nationaal trainingscentrum. Wat betreft trainingsprogramma's hecht de Noorse bond veel belang aan het fysieke aspect. Hierop wordt dan ook het hele jaar door getraind. Aan het begin van het seizoen wordt door de Noorse bond zelfs een wedstrijd georganiseerd waarin de profclubs het op fysiek gebied tegen elkaar opnemen. Verder wordt op het ijs juist veel aandacht besteed aan de technische vaardigheden, middels oefeningen op kleine delen van het ijsveld die met maximale intensiteit moeten worden gespeeld.

Pijler 7: Voorzieningen en opleidingen van trainers
De Noorse bond biedt op verschillende niveaus opleidingen aan voor trainers en coaches. Sinds vorig seizoen worden er introductie clinics gegeven aan nieuwe coaches die de jeugd van 7 tot 9 jaar coachen. Daarna kan men opleidingen van niveau 1 tot en met niveau 3 volgen, afhankelijk van hoe hoog iemand wilt coachen. De Noorse bond probeert bij het aanbieden van deze opleidingen een combinatie te vinden tussen de theorie en de praktijk.

Pijler 8: (Inter)nationale competitie
De hoogste Noorse competitie is semi-professioneel en bestaat uit 10 teams. Alle clubs spelen vijf keer tegen elkaar en dus spelen ze 45 wedstrijden gedurende een seizoen met aansluitend een play-off ronde. Daarnaast staan de clubs nog 10 uur per week op het ijs om te trainen. In 2003 is de competitiestructuur opgedeeld in een topsportgedeelte en een recreatieve tak. Voor het niveau van de hoogste competitie heeft dit goed uitgepakt, omdat men de eisen voor clubs en spelers op het hoogste niveau omhoog bij kon stellen, waardoor het niveau van het totale Noorse ijshockey omhoog is gegaan. Verder zijn er ook steeds meer Noorse spelers in betere competities in het buitenland gaan spelen, zoals in de Zweedse competitie.

Het Noorse nationale mannenteam is in 2005 gepromoveerd naar de Topdivisie en is sindsdien ook niet meer weg te denken uit die groep. Ze hebben zelfs ieder jaar betere resultaten behaald. Zelf geven ze aan dat dit te danken is aan continuïteit, zo hebben ze sinds 2000 dezelfde hoofdcoach, een duidelijk filosofie waardoor de spelers het teamsysteem goed kennen en een goede doorstroming van ambitieuze jeugdspelers. Verder heeft Noorwegen ook nationale selecties voor de vrouwen, mannen U20, mannen U18, mannen U16, mannen U15, mannen U14, mannen U13, mannen U12, mannen U11, mannen U10 en mannen U9. Opvallend is dus dat ze vanaf negenjarige leeftijd al bondsteams hebben. Voor elk bondsteam worden trainingskampen, centrale trainingen en/of

oefenwedstrijden georganiseerd. Met bondsteams die deelnemen aan wereldkampioenschappen gaat men zelfs ruim van te voren op trainingskamp. Daarnaast hebben de bondsteams een uitgebreide begeleidingsstaf. Het nationale mannenteam heeft bijvoorbeeld naast de gebruikelijke begeleiding de beschikking over een goaliecoach, twee systeemanalisten en een perschef.

Pijler 10: Media en sponsoring
De media-aandacht in Noorwegen voor ijshockey is groot. Alle mediavormen berichtten geregeld over ijshockey. Zo is ijshockey wekelijks op nationale televisie en worden er geregeld wedstrijden live uitgezonden. Dit heeft allemaal voor een groot deel te maken met de goede resultaten van het nationale mannenteam.
Deze toegenomen media-aandacht heeft ook de sponsormogelijkheden van de NIHF vergroot. Zo krijgen sponsoren ook meer zichtbaarheid. Dit heeft er dan ook voor gezorgd dat de NIHF inmiddels €1.000.000 sponsorgeld krijgt.

Oostenrijk
De enquête van Oostenrijk is ingevuld door Florian Russmann, mediamanager van de Österreichischer Eishockeyverband (ÖEHV).

Pijler 1: Financiële ondersteuning
De ÖEHV wilde geen financiële informatie verstrekken.

Pijler 2: Structuur en organisatie van beleid
In totaal zijn er 8 fulltime werknemers in dienst bij de ÖEHV, zij houden zich bezig met zaken als marketing, financiën, competitiezaken, media en communicatie, etc. Wat opvalt hierbij is dat men wel een jeugdsportcoördinator heeft, maar niet iemand die specifiek over topsport gaat. Verder bestaat het bestuur uit 10 leden, namelijk een voorzitter, drie vicevoorzitters, een secretaris en vijf overige bestuursleden. Het bestuur heeft een grote invloed op de organisatie en bepaalt de grote lijnen voor de organisatie. Doelstellingen, strategieën en beleid worden allemaal door het bestuur uitgezet. Op dit moment is de ÖEHV bezig met een reorganisatie. Wat deze reorganisatie inhoud wordt niet aangegeven.

Pijler 3: Participatie
In Oostenrijk zijn er 10.489 ijshockeyers. 5.179 ijshockeyers zijn man, 586 zijn vrouw en 4.724 zijn jeugdijshockeyers. Dit is een behoorlijke groep waar de ÖEHV uit kan selecteren. Hoe dit ledenaantal zich heeft ontwikkeld in de loop van de jaren geeft de ÖEHV niet aan.

Pijler 4: Talentidentificatie- en talentontwikkelingssysteem
In Oostenrijk begint talentherkenning en -ontwikkeling in ijshockeyacademies op clubniveau. Inmiddels is men in Oostenrijk bezig met het opzetten van regionale talentcentra in het oosten en het zuiden. Daar moeten talenten dan de mogelijkheid krijgen om te trainen en onderwijs te volgen.

Pijler 6: Trainingsfaciliteiten
In Oostenrijk zijn er 45 indoor ijshockeybanen en 72 outdoor ijshockeybanen. Ondanks dit hoge aantal heeft men niet het hele jaar door de beschikking over ijs voor de nationale selecties. Dit komt mede doordat de ÖEHV geen nationaal trainingscentrum heeft.

Pijler 7: Voorzieningen en opleidingen van trainers
In Oostenrijk vindt de opleiding tot coach plaats in drie stappen. Eerst moet iedereen die coach wil zijn een instructeur opleiding moeten volgen. Als deze opleiding succesvol is gevolgd, kan men beginnen met de opleiding tot trainer. Als ook deze is behaald kan men beginnen met de opleiding tot coach. Deze opleiding bestaat uit twee delen. Eén is geldig voor alle sporten in Oostenrijk en het

tweede deel is specifiek voor ijshockey. Er wordt niet ingegaan op welk niveau men met elke opleiding mag trainen of coachen.

Pijler 8: (Inter)nationale competitie
De hoogste Oostenrijkse competitie bestaat uit 11 clubs, waarvan 6 Oostenrijkse. De 5 andere clubs komen uit Kroatië, Hongarije, Slovenië en Tsjechië. Er kan dus met recht over een internationale competitie worden gesproken. De opzet van deze internationale competitie bestaat sinds het seizoen 2005-2006 en heeft van de competitie een sterkere competitie gemaakt. In totaal spelen clubs 50 wedstrijden en wordt daarnaast nog 10 uur per week getraind.

De ÖEHV heeft in totaal negen bondsteams, namelijk een mannen- en een vrouwenteam en verder nog mannen U20, mannen U18, mannen U16, mannen U14, mannen U12, mannen U10 en vrouwen U18. Het nationale mannenteam schommelt al enkele jaren tussen de Topdivisie en Divisie I groep A. Het lukt ze echter niet om structureel deel te nemen aan het WK Topdivisie. Wat betreft de teambegeleiding is het opvallend dat zowel de mannen als de vrouwen de beschikking hebben over een goaliecoach en dat het vrouwenteam een mental coach in de teambegeleiding heeft.

Pijler 10: Media en sponsoring
IJshockey is één van de grotere sporten in Oostenrijk en trekt daarom flink wat media-aandacht. Alle media berichten dan ook over ijshockey en het is zelfs dagelijks op nationale televisie. Dit is mede het gevolg van de nieuwe competitieopzet in 2005/2006 en de toevoeging van enkele buitenlandse clubs aan de hoogste Oostenrijkse competitie.

De ÖEHV biedt haar sponsoren diverse sponsormogelijkheden. Zo kunnen sponsoren met hun logo onder het ijs geprojecteerd worden en daardoor zichtbaar op het ijs aanwezig zijn. Tevens zijn er mogelijkheden met betrekking tot de sportuitrusting, advertentieruimte op de boarding van ijshockeybanen en met de verkoop van naamrechten.

Roemenië
De enquête van Roemenië is ingevuld door Portik Ferencz Tibor, voorzitter van het competitiecomité van de Federatia Româna de Hochei pe Gheata (FRHG).

Pijler 1: Financiële ondersteuning
De FRHG wilde geen financiële informatie verstrekken.

Pijler 2: Structuur en organisatie van beleid
Bij de Roemeense bond zijn 5 fulltime medewerkers in dienst. Zij zijn werkzaam op het bondsbureau. Het bestuur bestaat uit 11 leden, te weten een voorzitter, twee vicevoorzitters, een algemeen secretaris, een technisch directeur en nog acht overige leden.

Pijler 3: Participatie
De FRHG heeft de beschikking over erg weinig ijshockeyers. Er zijn slechts 994 personen die ijshockeyen, waarvan het merendeel jeugdspelers. Er zijn namelijk 171 mannelijke, 67 vrouwelijke en 756 jeugdige ijshockeyers. Middels wervingsprogramma's van de IIHF en het 'Learn to Play' programma van de Canadese ijshockeybond probeert men meer leden te werven.

Pijler 4: Talentidentificatie- en talentontwikkelingssysteem
Voor het herkennen en ontwikkelen van ijshockeytalent in Roemenië gebruikt de FRHG standaard ontwikkelingsprogramma's die door de IIHF wordt aangeboden aan haar leden. De FRHG heeft verder geen beschikking over talentcentra. Middels trainingskampen en oefenwedstrijden tracht men talent te herkennen en te ontwikkelen.

Pijler 6: Trainingsfaciliteiten
In Roemenië zijn 8 indoor ijshockeybanen en 15 outdoor ijshockeybanen. Vrij recentelijk zijn er nog twee ijshockeybanen geopend. In 2010 is een ijshockeybaan geopend in Brasov en in 2011 in Carta. De FRHG heeft verder niet de beschikking over een nationaal trainingscentrum. Ook zijn ijsbanen niet het hele jaar open (het seizoen loopt van september tot mei) en dus kunnen nationale selecties ook niet het hele jaar door trainen.

Pijler 7: Voorzieningen en opleidingen van trainers
De Roemeense bond heeft weinig te bieden op het gebied van de ontwikkeling van het trainers en coaches. Jaarlijks wordt er een seminar georganiseerd waar trainers en coaches scholing krijgen van Canadese collega's, maar dat is het enige.

Pijler 8: (Inter)nationale competitie
In Roemenië zijn er twee professionele competities waaraan de clubs deelnemen. Aan de hoogste landelijke competitie doen vijf clubs mee en van die vijf clubs doen ook weer drie clubs mee aan de MOL-liga. Deze competitie is zoals eerder beschreven een competitieopzet tussen de Hongaarse en de Roemeense bond en is in 2008 opgericht. De MOL-liga was opgericht om een hoger ijshockeyniveau te creëren waar beide landen voordeel van zouden hebben. In de Roemeense profcompetitie spelen de clubs in totaal 16 wedstrijden met aansluitend een play-off fase. Verder worden in de MOL-liga nog 28 wedstrijden gespeeld. Daarnaast trainen Roemeense profclubs nog ongeveer 10 tot 12 uur per week.

De FRHG heeft zes nationale selecties, een nationaal mannenteam, een nationaal vrouwenteam, een mannen U20, een mannen U18, een mannen U16 en een mannen U14 selectieteam. Opvallend is dat alleen de jeugdteams bij elkaar komen voor nationale selectietrainingen.

Pijler 10: Media en sponsoring
Hoewel ijshockey in Roemenië dus een kleine sport is, geeft de FRHG aan dat ijshockey wekelijks op nationale televisie is. Verder is ijshockey ook op de radio, in (sport)magazines en op internet te volgen. Wat betreft sponsoring geeft de Roemeense bond niets aan.

7.2.3 Resultaten per deelvraag

In de enquête van het onderzoek naar de succesfactoren van en verbeterpunten bij directe en indirecte concurrenten zijn de vragen opgedeeld in vijf categorieën, te weten de sport ijshockey in het algemeen, de organisatie van de ijshockeybond, de financiën van de ijshockeybond, de competitiestructuur van de sport ijshockey en de organisatie rondom de nationale teams. Bij elke categorie is een deelvraag ontworpen en in deze paragraaf worden die deelvragen beantwoord aan de hand van de resultaten.

Welke veranderingen hebben er in de periode 2000-2012 bij directe en indirecte concurrenten plaatsgevonden binnen de sport ijshockey als geheel?

Een van de belangrijkste veranderingen die binnen de ijshockeysport bij andere bonden in de afgelopen jaren heeft plaatsgevonden is de toename van de beschikbaarheid van ijs. Op diverse manieren kan er sprake zijn van een toename, maar met name de opening van nieuwe ijsaccommodaties en het verlengen van het ijsseizoen (eventueel zelfs het hele jaar open) hebben tot die toename geleid. Zo zijn met name het aantal ijsbanen in Hongarije en Noorwegen flink toegenomen. Hongarije had bijvoorbeeld 4 indoor ijshockeybanen en heeft dat over de periode uitgebreid naar 17. In Noorwegen zijn er de afgelopen jaren ongeveer 10 ijshockeybanen bijgekomen en de verwachting is dat in de komende jaren ongeveer 2 ijshockeybanen per jaar geopend zullen

worden. Ook in Australië, Frankrijk en Roemenië zijn meer ijshockeybanen geopend, maar dit waren er maar twee in die landen. Verder zijn in Australië, Frankrijk, Groot-Brittannië en Hongarije ijsbanen het hele jaar open. Hierdoor kunnen het hele jaar door trainingen worden verzorgd.
Verder is in veel landen het aantal ijshockeyers toegenomen. De Australische, Franse, Hongaarse en Noorse bond geven aan meer spelers te hebben mogen verwelkomen. Zo heeft de Noorse bond sinds 2008 het aantal jeugdleden zien stijgen met 1.000 tot ruim 3.700 en de Franse bond heeft bij de mannen en de vrouwen een structurele stijging gekend van respectievelijk 4% en 7%. Redenen die worden aangedragen die voor de stijging van het ledenaantal bij de diverse bonden hebben gezorgd, zijn de toename van de beschikbaarheid van ijs, het gebruik van wervingsprogramma's van de IIHF, het ter beschikking stellen van sportkleding en de organisatie van wereldkampioenschappen.
Ook de media-aandacht is in alle landen flink toegenomen. Geen enkel land uitgezonderd, wordt ijshockey overal op de nationale televisie uitgezonden. In Noorwegen en Oostenrijk is ijshockey zelfs dagelijks te volgen op televisie, maar ook in Groot-Brittannië en Frankrijk worden met enige regelmaat ijshockeywedstrijden live uitgezonden. Verder besteden in veel landen ook kranten, magazines, radio en internet aandacht aan ijshockey. Redenen die worden aangegeven voor de toegenomen media-aandacht, zijn deelname aan het WK Topdivisie, het winnen van titels op lagere niveaus, het in eigen land organiseren van wereldkampioenschappen, een beter onderhouden relatie met de media en een sterkere nationale competitie.

Welke veranderingen hebben er in de periode 2000-2012 bij directe en indirecte concurrenten plaatsgevonden binnen de eigen ijshockey organisatie?

Opvallend is dat in veel andere landen de ijshockeybonden flinke veranderingen binnen de eigen organisatie hebben gekend tussen het jaar 2000 en het jaar 2012. Zowel de Australische, Franse, Hongaarse en Noorse bond hebben wijzigingen in de organisatiestructuur gehad. Zo zijn in 2003 bij de Australische bond de portfolio directors vervangen voor staten afgevaardigden. Dit is gedaan omdat men de overtuiging had dat deze personen dichter bij de sport staan en daardoor beter ingesprongen kan worden op de wensen en benodigdheden van leden in de diverse staten. De Franse bond is sinds 2006 een eigen onafhankelijke federatie. Sindsdien is de Franse bond op meerdere gebieden flink gegroeid. Wat betreft ledenaantal is het mannelijk ledenaantal met 4% per jaar gestegen en het vrouwelijke ledenaantal met 7% per jaar. Ook het aantal medewerkers is in de loop der jaren toegenomen naar 27 fulltime bondsmedewerkers. De Hongaarse bond heeft juist in 2003 schoon schip gemaakt door twaalf nieuwe bestuursleden aan te stellen met ieder hun eigen portefeuille. Het bestuur bepaalt nu het beleid en dat beleid wordt door de medewerkers op het bondsbureau uitgevoerd. Ook hier zijn flinke veranderingen in geweest, zo werd in 2003 iemand aangesteld voor de marketing. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een significante stijging van de sponsorinkomsten naar €520.000 in 2011. Verder is in 2011 het aantal medewerkers uitgebreid van 5 naar 8. Bij de Noorse bond is het aantal werknemers ook flink gestegen. Van 4 fulltime werknemers in 2006, naar 6 fulltime en 4 parttime medewerkers in 2011. Tevens is het bestuur zich intensiever met de organisatie gaan bemoeien, dit om onder andere de financiële problemen terug te dringen, actiever te lobbyen voor nieuwe ijsbanen en een beter beleid te bepalen. De Britse bond is de overkoepelende organisatie van de Engelse, de Noord-Ierse en de Schotse ijshockeybond en het bestuur bestaat uit drie leden van elke bond. Vroeger hield de Britse bond zich alleen bezig met de nationale selecties, maar tegenwoordig ook met andere dingen als tuchtzaken en jeugdijshockey. De Oostenrijkse bond zit nu midden in een reorganisatie, al geven ze niet aan wat er veranderd gaat worden.
Wat opvalt, is dat dat de meeste bondsbureaus van andere ijshockeybonden beter bezet zijn dan bij de NIJB. Zo hebben de Franse bond (27 fulltime medewerkers), de Hongaarse bond (8 fulltime medewerkers en 5 vrijwilligers), de Noorse bond (6 fulltime en 4 parttime medewerkers), de Oostenrijkse bond (8 fulltime medewerkers) en de Roemeense bond (5 fulltime medewerkers) allemaal meer medewerkers in dienst dan de NIJB. Alleen de Australische bond (1 fulltime medewerker) en de Britse bond (niemand in vaste dienst) hebben nog minder medewerkers.

Verder zijn alle bonden begonnen met het opstarten van talentontwikkelingsprogramma's en het aanbieden van opleidingen voor coaches en trainers. Wat betreft opleidingen voor coaches en trainers wordt deze veelal aangeboden op verschillende niveaus. Zo is er vaak een onderscheid te maken op clubniveau, regionaal niveau en nationaal niveau. Vaak moet ook het laagste niveau worden doorlopen om pas te mogen deelnemen aan het volgende niveau. Veel bonden maken ook gebruik van de kennis van coaches uit het buitenland om de eigen coaches op te leiden. Zo heeft de Hongaarse bond in 2011 twee Canadese coaches aangenomen die Hongaarse clubcoaches opleiden en maandelijks bij verenigingen langs gaan. Ook de Franse en de Roemeense bond maken gebruik van Canadese coaches, terwijl de Noorse bond Zweedse en Finse coaches inzet.
Ook op het gebied van talentontwikkeling hebben veel bonden een flinke sprong gemaakt in de afgelopen jaren. De Australische bond is in 2005 gestart met een programma voor jongens in de leeftijd van 11-13 jaar, 14-15 jaar en 16-18 jaar en een jaar later werden dezelfde programma's ook voor meisjes opgezet in dezelfde leeftijdscategorieën. Sinds 2011 wordt zelfs een programma aangeboden voor iedereen jonger dan 11. De Franse bond daarentegen maakt gebruik van regionale teams. Vanaf 14-jarige leeftijd komen talentvolle jongens in een regionaal team waarmee zij samen trainen en spelen om uiteindelijk geselecteerd te worden voor het mannen U16 team. Voor meisjes zijn er twee nationale ijshockeykampen. Eén van die kampen is voor speelsters jonger dan 14 jaar en het andere is een permanent trainingscentrum voor speelsters vanaf 16 jaar. De Franse bond is nu ook bezig een dergelijk permanent trainingscentrum voor jongens tot 18 jaar te bouwen. De Hongaarse bond heeft al een permanent trainingscentrum in de vorm van een 'Center of Excellence', dat te vergelijken is met een CTO. Hier komen de beste Hongaarse talenten samen en krijgen ze ijstrainingen en volgen ze onderwijs. Noorse talenten kunnen deelnemen aan één van de twaalf ijshockey gymnasia. Dit zijn scholen waar Noorse talenten op internationaal niveau trainingen krijgen en ondertussen onderwijs volgen.

Welke veranderingen hebben er in de periode 2000-2012 bij directe en indirecte concurrenten plaatsgevonden met betrekking tot de financiën?

De meeste bonden hebben in de periode 2000-2012 een verbeterde financiële situatie verworven. Zo geeft de Australische bond aan in 2000 nauwelijks financiële middelen te hebben, maar nu met een solide budget werkt tussen de $500.000 en $1.000.000, afhankelijk van of men wel of niet een wereldkampioenschap hoort en daarbij behorende subsidies ontvangt. Van het budget dat de Australische bond tot zijn beschikking heeft, wordt er niets aan de nationale selecties uitgegeven. Uitgaven die worden gemaakt met betrekking tot de bondsteams worden door de spelers zelf bekostigd namelijk.
Ook de Hongaarse bond is er financieel flink op vooruit gegaan. In 2001 was het budget nog slechts €200.000 en in 2011 maar liefst €1.000.000. Deze stijging is vooral te danken aan een stijging van het sponsorgeld. In 2003 werd namelijk een marketing manager aangesteld door de Hongaarse bond en sindsdien is de hoeveelheid sponsorgeld flink gestegen. Door de verbeterde financiële positie heeft de Hongaarse bond ook de investeringen voor de nationale selecties verhoogd. In 2011 werd er nog slechts €300.000 geïnvesteerd in de bondsteams en voor 2012 is dit bedrag verhoogd naar €500.000.
De Franse en Noorse bond hebben helemaal genoeg financiële middelen. De Franse bond werkt met een budget van €4.600.000, terwijl dit twee jaar eerder nog €600.000 minder was. Zij verkrijgen hun budget uit contributiebijdragen (€2.8 miljoen), subsidies (€1.3 miljoen) en overige (€500.000). Van het totale budget is €1.300.000 beschikbaar voor de nationale selecties, dit bedrag is dus al twee keer zo hoog als het totale budget van de NIJB.
De Noorse bond heeft met een totaal budget van €4.000.000 ook ruim meer te besteden dan de NIJB. Hiervan is €1.000.000 afkomstig van sponsoren en de rest van overheidssubsidies en contributiegelden van clubs. Van het totale budget is de helft (€2.000.000) beschikbaar voor nationale selecties.

Alleen de Britse ijshockeybond werkt met een lager budget dan de NIJB. De Britse bond heeft namelijk maar £150.000 te besteden, al is dit bedrag wel volledig voor de nationale selecties beschikbaar.

Welke veranderingen hebben er in de periode 2000-2012 bij directe en indirecte concurrenten plaatsgevonden met betrekking tot de competitiestructuur?

Er zijn met betrekking tot de competitiestructuur diverse veranderingen geweest in de afgelopen jaren bij diverse andere bonden. Zo is er in Australië pas sinds 2000 een nationale ijshockeycompetitie voor mannen en sinds 2008 voor vrouwen. Sinds dit jaar is er ook een nationale jeugdcompetitie. In Australië is er ook een zomercompetitie voor mannen, waardoor de mannen jaarlijks 110 wedstrijden spelen.
In Frankrijk zijn er maar liefst vier nationale (semi-)professionele ijshockeycompetities. In de hoogste competitie, de Ligue Magnus, spelen nu 14 clubs, maar vanaf 2015 wordt dit aantal verlaagd naar 12 clubs. De Franse bond geeft aan dat het niveau van de nationale competities sinds 2000 flink is gestegen en dat dit een reden is voor het succes met de nationale teams.
De Hongaarse en Roemeense bond hebben juist in 2008 de MOL-liga opgericht om een hoger niveau te bereiken met hun clubs en eigen nationale competitie. De MOL-liga is een competitie waar 8 clubs aan meedoen, waarvan 5 Hongaarse en 3 Roemeense clubs. Daarnaast zijn er in die landen ook nog nationale competities waaraan die clubs meedoen. Ook aan de hoogste Oostenrijkse nationale competitie doen clubs mee uit andere landen. Deze competitie bestaat uit 11 clubs, waarvan 6 Oostenrijkse clubs en 5 clubs uit andere landen. Deze opzet bestaat sinds het seizoen 2005-2006 en heeft van de Oostenrijkse competitie een sterkere competitie gemaakt met een hoger niveau.
In Noorwegen is in 2003 een aanpassing gedaan aan de competitiestructuur. Toen zijn de competities namelijk opgedeeld in een topsportgedeelte en een recreatieve tak. Dit had een gunstige uitwerking op het niveau in de hoogste competitie, omdat de Noorse bond meer eisen kon stellen aan clubs en spelers die deelnamen aan de hoogste competitie, waardoor het niveau van het totale Noorse ijshockey omhoog is gegaan.

Welke veranderingen hebben er in de periode 2000-2012 bij directe en indirecte concurrenten plaatsgevonden met betrekking tot de organisatie rond de nationale teams?

Wat opvalt met betrekking tot de nationale teams is dat twee andere bonden het aantal bondsteams in de afgelopen jaren hebben uitgebreid. Zo heeft Frankrijk recentelijk een vrouwen U18 selectie opgericht en Hongarije heeft sinds 2007 een mannen U14 selectie en sinds 2009 een vrouwen U18 selectie. Daarbij is het ook opvallend dat bijna alle andere landen meer bondsteams hebben dan de NIJB. De Noorse bond heeft maar liefst 12 bondsteams, terwijl Oostenrijk 9 bondsteams heeft, Groot-Brittannië 8, Hongarije 7 en Roemenië en Frankrijk allebei 6. Alleen Australië heeft evenveel bondsteams als de NIJB, namelijk 5.
Niet alle bonden hebben veel verandering gekend in de afgelopen jaren. De Noorse bond geeft zelfs aan dat ze weinig veranderingen hebben gehad in de periode 2000-2012 met betrekking tot de organisatie rondom de nationale bondsteams en dat dat juist een van de succesfactoren is geweest bij de verbeterde resultaten. Zo heeft het nationale herenteam sinds 2000 dezelfde hoofdcoach en die hanteert al jarenlang hetzelfde teamsysteem met een duidelijk filosofie, waardoor elke speler weet wat er van hem wordt verwacht.
Verder zijn er ook grote verschillen in de nationale trainingsprogramma's. Zo komen de nationale seniorenteams van Frankrijk maar liefst 100 dagen op jaarbasis bij elkaar, waarvan drieënhalve week ter voorbereiding op het wereldkampioenschap en het overige door samen te trainen. Ook de Hongaarse selecties zijn veel samen. Jaarlijks komen die ongeveer 30 tot 40 dagen bij elkaar voor trainingen, ijshockeykampen en (oefen)wedstrijden. De Noorse, Oostenrijkse en Australische bondsteams bereiden zich op een wereldkampioenschap voor door op trainingskamp te gaan, maar niet door centrale trainingen te volgen. De Roemeense en Britse bond hebben dan juist weer wel

centrale trainingen voor de nationale selecties, maar hebben verder geen speciale voorbereiding met de bondsteams op een wereldkampioenschap.
Wat begeleiding betreft verschilt het een stuk minder tussen de bonden. Zo hebben de meeste nationale selecties bij elk land in ieder geval twee coaches, een teammanager, een goaliecoach, één of twee materiaalmannen, een dokter en één of twee fysiotherapeuten. Verder heeft de Franse mannenselectie ook nog een systeemanalist, de Noorse mannenselectie heeft zelfs twee systeemanalisten en een perschef en hebben het Britse en Oostenrijkse vrouwenteam allebei een mental coach.

7.2.4 Conclusie

In de periode 2000-2012 hebben er bij concurrenten van de NIJB vele veranderingen plaatsgevonden die direct en indirect hebben geleid tot een verbetering van de resultaten van de nationale selecties. De veranderingen hebben plaatsgevonden op diverse gebieden, zoals veranderingen binnen de sport zelf, binnen de bondsorganisatie, wat betreft de financiën, met betrekking tot de competitiestructuur of met betrekking tot de (organisatie rondom) nationale selecties. Sommige veranderingen waren groter en belangrijker dan andere veranderingen, maar ze hebben bijna allemaal bijgedragen aan de successen die andere bonden met hun nationale ijshockeyteams hebben behaald.
Zo heeft het aanstellen van een marketingmanager door de Hongaarse bond geresulteerd in een betere financiële situatie voor de HIHF. De extra gegeneerde financiële middelen zijn vervolgens weer ingezet om het spelniveau van Hongaarse spelers te verhogen, door onder andere buitenlandse coaches aan te stellen en het aantal trainingsfaciliteiten te verhogen.
Ook de Franse en Noorse bond hebben hun budgetten zien stijgen. Die middelen zijn vervolgens weer ingezet om ijshockey te promoten, zoals in Frankrijk is gedaan, of te investeren in het aantal trainingsfaciliteiten, zoals in Noorwegen. In Frankrijk heeft dit geresulteerd in een stijging van het ledenaantal, maar ook in een toename van het aantal bondsmedewerkers, een sterkere nationale competitie en een betere organisatie rondom de nationale selecties. In Noorwegen heeft dit gezorgd voor meer ijsbanen, meer talentscholen en dus een hoger spelniveau van de talenten en daaropvolgend een hoger niveau van de nationale selecties.
In Australië heeft de oprichting van nationale competities voor zowel mannen, vrouwen als jeugd bijgedragen aan een hoger niveau van de bondsteams. Ook nieuwe talentontwikkelingsprogramma's hebben voor een hoger niveau van het Australische ijshockey gezorgd en de organisatie van diverse wereldkampioenschappen in eigen land heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van ijshockey in Australië.
In Oostenrijk en Roemenië hebben juist aanpassingen aan de competitiestructuur geleid tot verbeteringen van het eigen ijshockeyniveau. Door de nationale clubs in een internationale competitie te laten deelnemen, werden die clubs en dus de nationale spelers beter.

8 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag behorende bij dit adviesrapport. Hieronder staat die hoofdvraag nogmaals beschreven:

Op welke wijze kan het Nederlandse (junioren)ijshockey in zijn geheel als sportkolom worden verbeterd, als gekeken wordt naar de successen van en verbeterpunten bij directe en indirecte concurrenten, zodat men in 2018 bij de zestien beste ijshockeylanden van de wereld hoort?

Deze hoofdvraag wordt beantwoord door middel van het uitbrengen van een advies aan de Nederlandse IJshockey Bond, waarbij het advies geschreven is aan de hand van de pijlers van het SPLISS-model. Elke pijler komt in dit hoofdstuk aan bod en middels advies wordt aangegeven hoe de NIJB die pijler kan verbeteren, ook als gekeken wordt naar concurrerende bonden en hoe die bonden deze pijlers hebben verbeterd. Dit alles om op topsportgebied een hoger ijshockeyniveau in Nederland te halen.

8.1 Advies per pijler van het SPLISS-model

Pijler 1: Financiële ondersteuning
Vergeleken met de ijshockeybonden in Noorwegen, Frankrijk en Hongarije heeft de NIJB structureel minder te besteden. De Noorse en de Franse ijshockeybond hebben zelfs totaal 6 á 7 keer meer te besteden dan de NIJB en alleen voor de nationale selecties is een groter budget beschikbaar dan de NIJB in totaal tot zijn beschikking heeft. Daar komt ook nog eens bij dat het budget van de NIJB onder druk staat, doordat zeer waarschijnlijk de subsidies van het NOC*NSF in de nabije toekomst worden stopgezet (of in ieder geval middels een afbouwregeling zullen afnemen), zoals bepaald in de Sportagenda 2016.
De NIJB heeft dus meer financiële middelen nodig om de slagkracht te vergroten. De 'makkelijkste' manier om meer financiën te verwerven is middels het aantrekken van sponsors. Zo makkelijk is dit echter niet, aangezien de NIJB al jaren zonder grote sponsors zit. Hongarije heeft echter in 2003 een marketing manager aangesteld en dit heeft voor de Hongaarse bond geleid tot een structurele stijging van de sponsorinkomsten. In 2003 had de Hongaarse bond namelijk ook bijna geen sponsorinkomsten en in 2011 ruim €500.000. Deze marketing manager heeft zichzelf dus ruimschoots terugverdiend. Het advies voor de NIJB luidt dan ook om iemand in dienst te nemen die zich fulltime bezig houdt met marketing. Op dit moment zit marketing in de portefeuille van bestuurslid Jaap Hermsen, maar hij doet deze bestuursfunctie naast zijn overige dagelijkse bezigheden. Door iemand fulltime op marketing in dienst te nemen, kunnen potentiële sponsoren op een actievere manier worden benaderd. Deze potentiële sponsoren zullen echter alleen investeren als het ze zelf ook iets oplevert. In dit kader is het van essentieel belang om ijshockey uitgezonden te krijgen op nationale televisie. Op die manier kan de NIJB een mooi platform bieden aan potentiële sponsors. Hierover meer in pijler 10.
Verder moet de NIJB er alles aan doen om de subsidies te behouden. Hiervoor zou de NIJB de samenwerking moeten aangaan met andere kleine sportbonden die ook hun subsidies dreigen te verliezen. Door samen te werken sta je sterker en kun je meer uitstralen. Richting het NOC*NSF moet aangetoond worden dat het verlies van subsidie inkomsten juist voor deze bonden het einde kan betekenen en dat het voor grote bonden juist makkelijker is om aan financiële middelen te komen.

Pijler 2: Structuur en organisatie van beleid
Op dit moment is op het bondsbureau sprake van een onderbezetting. Er zijn twee medewerkers in dienst en die krijgen alles met betrekking tot de ijshockeysport in Nederland voor hun voeten. Uitbreiding van het personeel op het bondsbureau is dan ook een logische stap. Er is wat werk betreft genoeg ruimte voor nog 2 á 3 werknemers. Bijna alle andere ijshockeybonden hebben meer

mensen in dienst dan de NIJB en op die manier kan er veel taakgerichter te werk worden gegaan en is de verdeling van het werk beter en duidelijker. Zo hebben de Franse, Noorse en Oostenrijkse bond mensen in dienst voor bijvoorbeeld competitiezaken, spelersadministratie, media en communicatie en topsportbeleid. De aanname van meer mensen zou bij de NIJB moeten zorgen dat de topsportcoördinator zich voornamelijk met het sporttechnische beleid kan bezighouden, hetgeen de prestaties van de Nederlandse bondsteams ten goede zou moeten komen. Ook zou zoals eerder genoemd naar het voorbeeld van Hongarije een marketing manager een welkome versterking zijn. Die persoon zou zich volledig kunnen bezig houden met het aantrekken van sponsors en het promoten van de sport ijshockey. Extra personeel zou ook inhouden dat het nieuwe bestuur de weg kan afleggen van uitvoerend bestuur naar besluitvormend bestuur. Dan zou het bestuur zich weer bezig kunnen houden met hoofdzaken als het opstellen van het bondsbeleid en het bepalen van doelstellingen en strategieën, zoals een bestuur hoort te doen.

Pijler 3: Participatie

De NIJB laat het werven van leden vooral over aan verenigingen. Hiervoor heeft de NIJB echter wel wervingsmaterialen ontwikkeld en verspreid onder verenigingen, alleen is niet goed duidelijk of en hoe de clubs hier gebruik van hebben gemaakt. Verder heeft men lespakketten (met o.a. een DVD) verspreid onder scholen in Nederland om de sport ijshockey onder de aandacht te brengen. Ook dit heeft geen gewenst effect gehad.

Beter zou het zijn, als de NIJB zelf ijshockeyclinics gaat geven. Deze clinics zou men kunnen aanbieden aan basisscholen. Hierbij biedt het ontstaan en de opkomst van mobiele ijsbanen een uitkomst. Het is immers ondoenlijk om de basisscholen naar één van de 24 ijsaccommodaties te krijgen, maar met de mobiele ijsbanen kan de NIJB wel naar de basisscholen toe. Dit wordt dan niet letterlijk bedoeld, maar tegenwoordig hebben bijna alle dorpen en steden in de winter een mobiele ijsbaan liggen. Hierop zou de NIJB ijshockeyclinics kunnen laten verzorgen door bijvoorbeeld (jeugd)spelers van de nationale selecties. Voor scholen passen dergelijke clinics prima in het bewegingsbeleid en de NIJB zou voor het opzetten van schoolijshockeyclinics wellicht subsidie kunnen krijgen. Op deze manier raken kinderen al op vroege leeftijd bekend met de sport ijshockey en is wellicht de interesse van die kinderen gewekt om daadwerkelijk te gaan ijshockeyen. Dit zal uiteindelijk weer resulteren in een grotere groep ijshockeyspelers waar dan ongetwijfeld ook weer nieuwe talenten tussen zitten.

Pijler 4: Talentidentificatie- en talentontwikkelingssysteem

Op dit moment is de deelname met een ijshockeyprogramma aan het CTO in Eindhoven het speerpunt van de NIJB wat betreft talentontwikkeling. Om in aanmerking te komen voor deelname aan dit programma, worden jaarlijks selectietrainingen gehouden, waarvoor getalenteerde spelers worden voorgedragen door hun eigen club. Talentidentificatie geschiedt dus op clubniveau. De NIJB zal hier zelf echter actiever mee moeten zijn en zal een bijdrage moeten leveren in het kader van talentidentificatie door bondscoaches (of wellicht andere personen binnen het bondsnetwerk) clubwedstrijden te laten bezoeken om jeugdige spelers te scouten.

De talenten volgen een degelijk ijshockeyprogramma in het CTO en dit zorgt ervoor dat spelers op redelijk niveau mee kunnen. Op nationaal niveau doen ze zelfs goed mee, omdat de Eindhoven Kemphanen tot de laatste minuut van de laatste wedstrijd in de race waren voor het kampioenschap in de Eerste Divisie. Op internationaal niveau blijken ze toch een maatje te klein. Zo degradeerde het Jong Oranje U18 team in het seizoen 2011-2012 roemloos naar het WK Divisie III, terwijl dit team bestaat uit veel spelers die voor de Eindhoven Kemphanen in clubverband uitkomen.

Omdat de Nederlandse talenten dus blijkbaar op internationaal niveau nog te kort schieten, dient de NIJB toch aanpassingen aan het CTO-programma te doen. Nu doen nog lang niet alle Nederlandse talenten mee aan het CTO-programma in Eindhoven, omdat Eindhoven te ver weg is voor ze. Deze talenten zullen zich dus echter ook niet ontwikkelen tot spelers van internationaal topniveau. Deelname aan de overige CTO's in Nederland zou hier uitkomst kunnen bieden. Als de NIJB deelname aan het CTO in Amsterdam en Heerenveen kan realiseren, bestrijkt men ook het westen en het

noorden en dus een veel groter gebied van Nederland waardoor talenten sneller zullen deelnemen aan CTO-ijshockey. Voor deelname aan de CTO's in Amsterdam en Heerenveen zijn echter weer financiële middelen nodig die de NIJB ontbreekt.
Ook moet de NIJB al eerder beginnen met talentherkenning en zich eerder bezig houden met nationale talentontwikkeling. De instroom voor het CTO-programma is nu voor spelers vanaf 14-jarige leeftijd. Ervan uitgaande dat een atleet topsporter wordt vanaf 20-jarige leeftijd, heeft de NIJB maar 6 jaar om een talentvolle ijshockeyer dusdanig te ontwikkelen tot topijshockeyer dat die op internationaal niveau mee kan spelen. Dit is een erg korte periode, zeker omdat de grootste talenten vaak al op 6-jarige leeftijd zijn begonnen met ijshockeyen en wanneer ze 14 zijn al 8 jaar ijshockey beoefenen. Het wordt voor de NIJB dan erg lastig om verkeerde eigenschappen af te leren en goede eigenschappen aan te leren. De NIJB moet dus op vroegere leeftijd beginnen met talentherkenning en nationale talentontwikkeling. Dit kan door het oprichten van selecties voor Jong Oranje U10 en Jong Oranje U12 of het op structurele basis aanbieden van centrale trainingen of trainingskampen voor talenten in deze leeftijdscategorieën. Dit zijn namelijk de leeftijdscategorieën waar de andere ijshockeybonden zich ook al op focussen en mee starten op het gebied van talentontwikkeling. Zo is de Australische bond in 2011 een talentontwikkelingsprogramma gestart voor talenten onder de 11 jaar, heeft de Hongaarse bond gedurende het seizoen een speciale tour voor U8 en U10 talenten, heeft de Britse bond nationale selecties voor mannen U12 en U14, heeft de Oostenrijkse bond nationale selecties voor mannen U10, U12 en U14 en heeft de Noorse bond zelfs voor elke leeftijd tussen U9 en U16 nationale selecties. Dit wordt door die bonden gedaan omdat zij dan langer de talenten kunnen ontwikkelen en dit beter kunnen doen.

Pijler 5: Atletische carrière en post-carrière
IJshockey is in Nederland een semiprofessionele sport. Dit houdt in dat de spelers over het algemeen wel een vergoeding krijgen, maar dat deze in veel gevallen niet toereikend is om in de dagelijkse behoeften te kunnen voorzien. Hierdoor hebben veel ijshockeyers een baan naast de sport. Dit wil geregeld botsen met het trainings- of wedstrijdprogramma van de clubs of nationale selecties. Zo heeft de NIJB bijna jaarlijks te maken met spelers die niet kunnen deelnemen aan een wereldkampioenschap omdat ze geen vrij kunnen krijgen van het werk of van school. Dit zorgt ervoor dat de NIJB niet in actie kan komen met de sterkst mogelijke bezetting van de nationale selecties en dit gaat weer ten koste van de resultaten op wereldkampioenschappen. Dit probleem kan deels verholpen worden door spelers vanuit de NIJB financieel te ondersteunen. Spelers zouden dan onbetaald verlof kunnen nemen zonder inkomsten te verliezen en alsnog mee kunnen naar het wereldkampioenschap en tegelijkertijd heeft de NIJB altijd de beschikking over de sterkste selecties. Ook zorgt dit voor een sterkere positie van de NIJB, want op deze manier kunnen aan spelers meer eisen worden gesteld, zoals verplichte deelname aan trainingen en wedstrijden. Zo zijn in Frankrijk in de hoogste divisie de meeste spelers wel fullprofs en krijgen ze een vergoeding van de nationale bond, waardoor de spelers van de nationale selecties 100 dagen op jaarbasis bij elkaar kunnen komen voor trainingen, wedstrijden en toernooien.

Pijler 6: Trainingsfaciliteiten
In Nederland zijn er 24 ijsaccommodaties en dit aantal is al jaren hetzelfde. De meeste van onze concurrenten hebben echter veel meer ijsaccommodaties en hebben dat aantal in de afgelopen tien jaar zelfs sterk uitgebreid. Verder zijn in Australië, Frankrijk en Hongarije ijsbanen zelfs het hele jaar open. Dit alles bij elkaar zorgt ervoor dat men in die landen aan ijs geen gebrek heeft. Juist de beschikking over ijs is essentieel bij het boeken van sportieve vooruitgang. De NIJB dient dan ook te kijken naar mogelijkheden om meer ijs te creëren. In de huidige economische situatie van het land is het echter onrealistisch te denken dat er nieuwe ijsaccommodaties gebouwd zullen worden. Er zijn enkele plannen aangaande ijsstadions, maar die betreffen het renoveren van bestaande accommodaties. Gekeken moet dus worden naar de uitbreiding van het ijsseizoen. Op dit moment is er gedurende een periode van 6 tot 8 maanden ijs beschikbaar en is er in de zomerperiode alleen ijs beschikbaar in Eindhoven, Dordrecht, Den Bosch en Zoetermeer. De NIJB moet zich dan ook sterk

gaan maken voor ijs op meer ijsbanen gedurende het hele jaar. Om te realiseren dat er een plek komt waar de ijsbaan het hele jaar open is, moet de NIJB de samenwerking aangaan met de KNSB. Ook de KNSB is er immers bij gebaat als meerdere ijsbanen het hele jaar door open zijn. Veel topschaatsers bereiden zich in de zomer namelijk in het buitenland voor op het nieuwe seizoen en zouden in Nederland kunnen trainen als er zomers ijs tot hun beschikking is. Voor de NIJB zou de beschikbaarheid van ijs gedurende het hele jaar betekenen dat men ook in de zomer kan trainen met de nationale selecties. De voor de NIJB meest gunstige optie zou zijn dat de ijsbaan in Eindhoven het hele jaar open is. Dit in verband met de deelname van de NIJB aan het CTO in Eindhoven. Als de ijsbaan van Eindhoven namelijk het hele jaar door open is, kan ook het CTO-programma voor de ijshockeyers het hele jaar door aangeboden worden.
Voor de toekomst zou de oprichting van een nationaal ijshockeycentrum een geweldige stap vooruit zijn. Een nationaal ijshockeycentrum zou een symbool van de NIJB en de nationale teams moeten worden en ijshockey moeten uitstralen in elke geleding. Concurrerende bonden, zoals Frankrijk, Hongarije en Noorwegen, hebben al een dergelijk centrum en dit heeft ze wat prestaties met de nationale teams betreft geen windeieren gelegd. In een dergelijk centrum zou het hele jaar ijs beschikbaar moeten zijn en trainingen en wedstrijden gehouden kunnen worden. In deze slechte economische tijd is iets dergelijks echter nog niet realistisch.

Pijler 7: Voorzieningen en opleidingen van trainers
Wat betreft de papieren uitwerking met betrekking tot het aanbieden van opleidingen voor trainers en coaches behoort de NIJB tot de betere landen. De uitvoering in de praktijk is echter vele malen minder. Dit heeft te maken met een tekort aan opleidingsdocenten en gebrek aan tijd bij potentiële cursisten. De NIJB zou er echter voor moeten kiezen die opleidingen middels e-learning aan te bieden. Op die manier kunnen potentiële cursisten de opleiding in eigen tempo volgen en is het docentenprobleem ook opgelost.
Verder zou de NIJB meer gebruik moeten maken van buitenlandse trainers en coaches om de Nederlandse collega's bij te scholen of juist om keepers of verdedigers te trainen in specifieke trainingskampen. Andere landen hebben aangegeven ook kennis op het gebied van het trainersvak te importeren en dat blijkt effectief te zijn. Trainers uit landen als Canada, Amerika of de Scandinavische landen hebben een hoger niveau, want daar behoort ijshockey tot de grootste sporten. De Finse en Zweedse bond hebben zelfs al eens aangegeven de NIJB te willen helpen met betrekking tot het opleidingsprogramma voor trainers en coaches, van deze hulp moet de NIJB gebruik maken.
De NIJB moet ook op een andere manier te werk gaan met het aanstellen van bondscoaches. De bondscoaches van de nationale selecties werken nu op basis van een vrijwilligersvergoeding voor de NIJB. Dit heeft twee nadelen voor de NIJB. Om een inkomen te verdienen zijn de meeste bondscoaches ook nog in dienst van een (buitenlandse) club, waardoor ze niet altijd met de nationale selecties bezig (kunnen) zijn. Verder kunnen van personen die op vrijwillige basis werken geen prestaties worden geëist en dus kunnen de bondscoaches ook niet worden afgerekend op basis van de behaalde resultaten met de nationale teams. De NIJB zal naar een toekomst moeten waarin bondscoaches fulltime in betaalde dienst worden genomen, zodat ze af te rekenen zijn op behaalde prestaties. Bondscoaches zouden zich dan ook bezig kunnen houden met het ontwikkelen van trainers en coaches op clubniveau en zich op het bondsbureau bezig kunnen houden met technische zaken rondom de nationale selecties, zoals cursussen en trainingsprogramma's.

Pijler 8: (Inter)nationale competitie
Vergeleken met Nederland hebben de meeste overige ijshockeybonden een duidelijke en overzichtelijke nationale competitie, eventueel aangevuld met een nationale beker. De NIJB zou ook naar een dergelijke opzet moeten gaan. De hoogste nationale competitie moet dan bestaan uit een enkele competitie en een nationale beker. Het mooiste zou zijn als de competitie zou bestaan uit 8 Nederlandse clubs, een transparante play-off opzet heeft en een promotie-/degradatieregeling met de Eerste Divisie kent. Op die manier is de competitie overzichtelijk voor het publiek en zijn de zwakke Belgische clubs weggewerkt. In landen als Frankrijk en Noorwegen is een dergelijke

competitiestructuur en dit heeft geleid tot een beter ijshockeyniveau in die landen, wat uiteindelijk ook weer van invloed is op het niveau van de bondsteams.
Wat betreft de Nederlandse bondsteams wordt duidelijk dat van de concurrenten die op sportief vlak de grootste vooruitgang hebben geboekt, de nationale selecties vooral vaak samenzijn en veel trainen en oefenen. Zo komen de Franse seniorenteams ongeveer 100 dagen per jaar samen in trainingskampen. Ook de Hongaarse teams komen jaarlijks 30 tot 40 dagen alleen al bij elkaar voor centrale trainingen. Weliswaar komen de Nederlandse seniorenteams tweewekelijks samen voor centrale trainingen, maar vergeleken met andere landen is dit nog niet genoeg. Wil de NIJB echt de aansluiting maken met de toplanden, dan moet er meer getraind worden. Een wekelijkse centrale training zou al een stap voorwaarts zijn. Vergeleken met andere bonden heeft de NIJB het voordeel dat Nederland een stuk compacter is, dus het organiseren van centrale trainingen is een stuk makkelijker en hier moet de NIJB dan ook gebruik van maken. Verder zou zomerijs (zie pijler 6) ook een stap vooruit zijn. Dan kan de NIJB ook in de zomer trainingskampen voor de nationale selecties organiseren. Op die manier kunnen spelers zich blijven ontwikkelen en zal het niveau van de Nederlandse bondsteams stijgen.
Ook een uitbreiding van de staf met een goaliecoach en een systeemanalist zou mogelijkheden scheppen met betrekking tot het spelniveau. Een goaliecoach kan de goalies specifieker trainen, aangezien dit een specialisme is. Met behulp van een systeemanalist kunnen trainingen en wedstrijden geanalyseerd worden, om deze vervolgens met de nationale teams te bespreken, zodat men een extra mogelijkheid schept om de spelers dingen bij te brengen. Voordeel van dergelijke analyses zijn dat ze geen ijstijd kosten, maar juist het maximale uit de ijstijd halen. Dit omdat uitleg over een spelsituatie ook na een training of wedstrijd kan, in plaats van tijdens de training en deze dus even stil komt te liggen.
De NIJB krijgt ook altijd complimenten van iedereen als er in Nederland een wereldkampioenschap wordt georganiseerd. Zowel van de IIHF, andere bonden, deelnemers als het grote publiek. Het zou dan ook op organisatorisch, publicitair, financieel en sportief gebied goed zijn als de NIJB in de nabije toekomst dergelijke toernooien blijft organiseren. Organisatorisch omdat het organiseren van een wereldkampioenschap aantoont hoe hecht de ijshockeygemeenschap is en laat zien dat men ook goed kan samenwerken. Publicitair omdat de organisatie van een wereldkampioenschap in eigen land altijd zorgt voor extra aandacht voor de sport ijshockey. Financieel omdat men voor het organiseren van wereldkampioenschappen flinke subsidie krijgt, waar uiteindelijk de hele NIJB van kan profiteren. En sportief omdat thuislanden vaak net dat beetje extra kunnen presteren, die voor de Nederlandse bondsteams net het zetje kunnen betekenen om promotie af te dwingen. Ook andere landen hebben aangegeven vooruitgang te hebben geboekt met de bondsteams of met ijshockey in het algemeen door het organiseren van wereldkampioenschappen.

Pijler 9: Wetenschappelijk onderzoek
Jaarlijks zet de NIJB stagiaires in om onderzoek te doen op specifieke onderwerpen en problemen. De resultaten van die onderzoeken worden door de NIJB gebruikt om nieuw beleid te bepalen. De NIJB moet gebruik blijven maken van stagiaires voor dit soort onderzoeken. Zelf komen de bondsmedewerkers namelijk handen en voeten te kort, dus stagiaires zijn een goede en goedkope oplossing voor die onderwerpen.

Pijler 10: Media en sponsoring
Media en sponsoring zijn altijd met en in elkaar verweven. Hoe meer media-aandacht een sport genereert, hoe interessanter het is voor een sponsor om bij die sport betrokken te zijn. Voor de NIJB is goede en voldoende media-aandacht dan ook van essentieel belang voor het werven van sponsors. Dit blijkt ook wel als naar andere landen wordt gekeken. In landen als Frankrijk, Noorwegen en Hongarije is ijshockey op nationale televisie en de ijshockeybonden in die landen hebben dan ook flinke sponsorinkomsten. Wat dat betreft is het zaak om weer op nationale televisie te komen met het nationale mannenteam en de nationale competitie. De NIJB moet hierbij initiatief tonen en (bestaande) contacten bij de NOS benaderen om te kijken wat er mogelijk is met betrekking tot het

uitzenden van het nationale herenteam of de Eredivisie. Meer aandacht moet vervolgens resulteren in het aantrekken van sponsors. Een marketing manager zou zich hier fulltime mee moeten bezighouden. Wellicht zou de NIJB eens kunnen nagaan waarom Aegon is gestopt als hoofdsponsor van de KNSB en Aegon kunnen benaderen om te kijken of er mogelijkheden zijn voor een samenwerking.

8.2 Conclusie

Het Nederlandse ijshockey kan als sportkolom op vele fronten verbeterd worden. Zeker als men kijkt naar enkele concurrenten wordt duidelijk dat de NIJB nog een lange weg te gaan heeft. De NIJB kan in de komende jaren echter enkele stappen in de goede richting zetten. Het verkrijgen van extra financiële middelen is hiervoor van essentieel belang. Subsidies zullen wegvallen, dus de NIJB zal op een andere manier aan inkomsten moeten zien te komen. Het aanstellen van een marketing manager die zich gaat richten op het binnenhalen van sponsoren en daarmee het verhogen van sponsorinkomsten moet daarbij uitkomst bieden. Om het binnenhalen van sponsoren te vergemakkelijken moet ijshockey in Nederland wel zichtbaarder worden. IJshockey moet dus worden uitgezonden op nationale televisie.
Tevens moeten er meer bondsmedewerkers worden aangenomen. Dit moet zorgen voor een betere bezetting en een betere verdeling van het werk. Een marketing manager zou dus één van die personen moeten worden. De topsportcoördinator kan zich dan weer volledig focussen op de sporttechnische invulling van het beleid, dat op termijn moet leiden tot een hoger ijshockeyniveau in Nederland en dus betere resultaten op wereldkampioenschappen.
Op sportief gebied blijken andere landen vooral een voorsprong te hebben genomen, doordat ze meer konden trainen en oefenen. De NIJB zal ook met de nationale selecties meer op het ijs bezig moeten zijn. Dit is de enige manier hoe spelers zich kunnen ontwikkelen. De NIJB zal zich dan ook sterk moeten maken voor zomerijs, zodat men in de zomer ook trainingskampen kan verzorgen en oefenwedstrijden kan spelen met de bondsteams. Verder zal deelname met ijshockey aan de CTO's in Amsterdam en Heerenveen zorgen voor meer deelnemers aan het CTO-ijshockey en dus zullen meer talenten zich ontwikkelen en daarmee zal het niveau van het Nederlandse ijshockey stijgen. Tevens moet de NIJB eerder beginnen met talentherkenning en talentontwikkeling, het liefst al met selecties of trainingen voor U10 en U12 talenten.
Verder moet de NIJB met betrekking tot de bondscoaches een andere aanpak hanteren, door ze niet meer op vrijwillige basis te contracteren, maar in vaste dienst te nemen. Dit zorgt ervoor dat ze zich constant met de bondsteams bezig kunnen houden en dat ze afgerekend kunnen worden op de behaalde prestaties. Daarnaast moet het niveau van Nederlandse trainers en coaches over de hele linie worden verbeterd. Dit zou kunnen door gebruik te maken van buitenlandse coaches. Zij hebben de benodigde ijshockeykennis en kunnen dat overdragen aan de Nederlandse collega's.

Literatuurlijst

Boeken

- Mulders, M. (2010). *101 Managementmodellen.* Groningen: Noordhoff Uitgevers
- Reinold, U. (2012). *Het grote Nederlandse IJshockeyboek 1891-2011.* Amsterdam: Sportboekwinkel
- Beech, J. & Chadwick, S. (2008). *Sportmanagement.* Amsterdam: Pearson Education
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2011). *Methoden en technieken van onderzoek.* Amsterdam: Pearson Education

Tijdschriftartikelen

- Rossum, J. van (2007). Op zoek naar het LTAD-model. *Sportgericht*, 3, p. 5-12.

PFD documenten

- NOC*NSF (2012, januari). *Ledental NOC*NSF over 2010.* Bezocht op 9 februari 2012, op de website van het NOC*NSF: http://www.nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=7681&mid=1092
- NOC*NSF (2012, januari). *Sport inspireert! Sportagenda 2016.* Bezocht op 10 februari 2012, op de website van het NOC*NSF: http://nocnsf.nl/sportagenda2016
- Rijksoverheid (2011, september). *Miljoenennota 2012.* Bezocht op 27 februari 2012, op de website van de Rijksoverheid: http://www.prinsjesdag2011.nl/miljoenennota/miljoenennota_2012
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2004, oktober). *In het zicht van de toekomst.* Bezocht op 28 februari 2012, op de website van het Sociaal en Cultureel Planbureau: http://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2004/In_het_zicht_van_de_toekomst
- NOC*NSF (2009, mei). *Olympisch Plan 2028.* Bezocht op 6 april 2012, op de website van Olympisch Vuur 2028: http://www.olympisch-vuur.nl/data/sitemanagement/media/downloads/Olympisch%20Plan%202028%20%20in%20lage%20resolutie.pdf
- An International Comparative Study (2006). *Sports Policy Factors Leading To International Sporting Success.* Bezocht op 12 april 2012, op de website van de Sheffield Hallam University: http://www.shu.ac.uk/_assets/pdf/sirc-UKSportSPLISSReport.pdf
- Bogerd, J. (2010, juli). *Twee kanten van de medaille.* Bezocht op 12 april 2012, op de website van de Universiteitsbibliotheek van de Universiteit van Utrecht: http://igitur-archive.library.uu.nl/student-theses/2010-1101-200403/UUindex.html
- NOC*NSF (2010). *Nederland in de Top 10. Naar een winnend topsportklimaat.* Bezocht op 18 april 2012, op de website van het NOC*NSF: http://www.nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=4665&mid=1092

Websites

- NHL.com (2012). *Olympic final most-watched hockey game in 30 years.* Bezocht op 5 maart 2012, op http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=519476
- Vereniging Kunstijsbanen Nederland (2012). Bezocht op 7 maart 2012, op http://www.kunstijsbanen.nl/site/index.php?VKN
- NOC*NSF (2012). Bezocht op 14 maart 2012, op http://www.nocnsf.nl/over-nocnsf/
- CTO Eindhoven (2012). Bezocht op 29 maart 2012, op http://www.ctoeindhoven.nl/plattegrondeindhoven
- KNLTB (2012). Bekeken op 10 april 2012, op http://www.knltb.nl
- Nederlandse Vereniging Golfaccommodaties (2012). Bezocht op 11 april 2012, op http://www.nvg-golf.nl/bestanden/pics/kwartaal%201%202011.pdf
- SponsorMaps (2012). Bekeken op 11 april 2012, op http://www.sponsormaps.nl/wp-content/uploads/2009/09/Golf-sponsoring.pdf
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (2012). Nationaal Kompas Volksgezondheid. Bezocht op 4 april 2012, op http://www.nationaalkompas.nl/bevolking/vergrijzing/
- RTLZ (2012). *EU verwacht forse krimp Nederlandse economie.* Bezocht op 4 april 2012, op http://www.rtl.nl/components/financien/rtlz/nieuws/2012/08/eu-verwacht-forse-krimp-nederlandse-economie.xml
- EuropaNu (2012). *Economische crisis.* Bezocht op 4 april 2012, op http://www.europa-nu.nl/id/vhrtcvh0wnip/economische_crisis
- Hoofdbedrijfschap Detailhandel (2012). Bezocht op 4 april 2012, op http://www.hbd.nl/pages/14/Prognose-economie/Detailhandel-totaal.html?branche_id=40&hoofdonderwerp_id=12
- Whiz_PR (2012). *Nederland koploper sociale media.* Bezocht op 5 april 2012, op http://www.whizpr.nl/blog/7815
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2012). Bezocht op 5 april 2012, op http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71102ned&D1=3-4,11-17&D2=0-10&D3=a&HD=080424-1708&HDR=T&STB=G1,G2

Bijlage 1: Benchmark Ice Hockey Association of the Netherlands

Due to this benchmark, the Ice Hockey Association of The Netherlands wants to compare their own organization with those of other ice hockey federations, in order to find opportunities for improvement and implement possibly that improvements in their own organization and its own policy.

The questions in this field are about ice hockey within your ice hockey federation.

Please answer the questions below as detailed as possible.

1) You are filling out this form in behalf of the association of ... *

2) What is your name?

3) What is your function within your association?

4) In which years during the period 2000-2012 have there been the biggest changes in number of male players younger than 30?
If you don't have exact data available, provide an estimate.

5) In which years during the period 2000-2012 have there been the biggest changes in number of female players younger than 30?
If you don't have exact data available, provide an estimate.

6) In which years during the period 2000-2012 have there been the biggest changes in number of youth players younger than 8?
If you don't have exact data available, provide an estimate.

7) Has there been a change in the number of indoor ice fields during the period 2000-2012?
A comment to this question: One complex with 3 fields, counts as 3.

8) Has there been a change in the number of outdoor ice fields during the period 2000-2012?
A comment to this question: One complex with 3 fields, counts as 3.

9) What period in the year includes the regular ice hockey season in your country?

10) Which other activities related to ice hockey are available in your country?

11) Which of the following media pays attention to ice hockey?
- Television
- Radio
- Newspapers
- Magazines
- Internet
- Other

12) How often ice hockey is broadcasted on national television in your country?
- Daily
- Weekly
- Monthly
- Not

13) Have there been changes in media attention for the sport ice hockey in your country during the period 2000-2012 and what were the results of this changes?

14) Has there been a relevant change in the sport ice hockey in your country during the period 2000-2012 and what was the result of this change?

The questions in this field are about the organization of your ice hockey federation.

Please answer the questions below as detailed as possible.

15) How many professional employees (in FTE) are working for your organization and have there been any changes in this number during the period 2000-2012?

16) How many volunteers are working for your organization and have there been any changes in this number during the period 2000-2012?

17) What things are the volunteers deployed for?

18) How many members does the board have and what are their functions?

19) How long are the members in the board active?

20) What is the role of the board within the organization and how is this role changed during the period 2000-2012?

21) How much influence does the board have and is their influence changed during the period 2000-2012?

22) Which different departments are within your organization?

-Marketing
-Development
-Competition Affairs
-Finance
-Disciplinary Commission
-Officiating Committee
-Media & Communication
-Human Resources
-Other

23) Have there been changes in the departments during the period 2000-2012 and can you describe these changes and how these changes affected the organization?

Thinking of new departments or departments which are liquidated.

24) Are there former ice hockey players working for your federation and what is their function?

25) What kind of programs does your federation have for youth/talent development and how are these programs changed during the period 2000-2012?

26) What kind of programs does your federation have for coach/trainer development and how are these programs changed during the period 2000-2012?

27) What kind of facilities to combine ice hockey and education are available in your country and have there been relevant changes in these facilities during the period 2000-2012?

28) By whom are the policy and the strategy of your federation determined?

Are the policy and the strategy determined by the organization of your federation, the direction board, the clubs, the players or is it in consultation with each other?

-Board of directors
-The professional organization
-Preparation by professionals
-Technical committee
-The clubs
-Other

29) Has there been a change in the determination of the policy and strategy of your federation in the period 2000-2012 and what are those changes?

30) Does your federation gets support from your national Olympic committee and can you give a description of the support?
Thinking of financial support (subsidy), material support, human support, etc.
- Financial support
- Material support
- Human support
- Locational support
- Educational support
- Other:

31) Has there been a change in this support by your national Olympic committee in the period 2000-2012?

32) Can you give a description how your federation supports the clubs?
Thinking of financial support (subsidy), material support, human support, etc.
- Financial support
- Material support
- Human support
- Locational support
- Educational support
- Other:

33) Can you give a description of how your federation cooperates with the clubs regarding to youth development?
Thinking of implementing youth development programs or other support.

34) Has there been a change in this support from your federation to the clubs in the period 2000-2012 and what was this change?

35) Have there been relevant changes in the organization of your ice hockey federation in the period 2000-2012 and what were the results of this change?

The questions in this field are about the finances of your ice hockey federation.

Please answer the questions below as detailed as possible.

36) What is the amount of budget your federation is working with and how is this changed during the period 2000-2012?

37) What is the amount of income related to the contribution, the sponsoring, the media rights, subsidies, competitions or other sources of income? And have there been changes within these sources of income during the period 2000-2012?

38) What does your federation offers the sponsors?

39) How much money is available for the national selections and has this amount of money changed in the period 2000-2012?

40) Have there been other (big) financial changes during the period 2000-2012 and what were the results of this changes?

This field is about the competition structure in your country.

Please answer the questions below as detailed as possible.

41) How many professional leagues are there in your country?

42) How many professional teams are active in those competitions?

43) How many games does the regular competition have?
Has this number of games changed during the period 2000-2012?

44) How many hours spends a professional team on average on the ice per week?
Thinking of training time and match time. Have there been any changes during the period 2000-2012.

45) How are the youth leagues in your country classified?
A combination of the answers is possible.
- Age classification
- Competence classification
- Regional classification
- Other

46) At what age are the boys and girls, or possibly the men and women, separated?

47) What is the average travel time for a club team in one of the professional leagues in your country for a match?
If it takes 2 hours to drive to the match and after the match it takes 2 hours to drive back home, this counts as 4 hours.
-Up to 1 hour
-1 to 2 hours
-2 to 3 hours
-3 to 4 hours
-4 to 5 hours
-5 hours or more

48) What is the average travel time for a club team in one of the recreational leagues in your country for a match?
If it takes 2 hours to drive to the match and after the match it takes 2 hours to drive back home, this counts as 4 hours.
-Up to 1 hour
-1 to 2 hours
-2 to 3 hours
-3 to 4 hours
-4 to 5 hours
-5 hours or more

49) What is the average travel time for a club team in one of the youth leagues in your country for a match?
If it takes 2 hours to drive to the match and after the match it takes 2 hours to drive back home, this counts as 4 hours.
-Up to 1 hour
-1 to 2 hours
-2 to 3 hours
-3 to 4 hours
-4 to 5 hours
-5 hours or more

50) Are club teams from the professional leagues of your country taking part in international competitions and/or tournaments?
If yes, which competitions and/or tournaments?

51) Have there been other relevant changes in the competition(structure) during the period 2000-2012 and what were the results of this changes?

The questions in this field are about the organization around the national teams.

Please answer the questions below as detailed as possible.

52) Is the program of the national selections prior to the national competition?

53) Are the club teams obligated to give players of the national team free for matches of the national team?
If so, how many days and are training camps included?

54) Does your federation have special preparations for major tournaments (think of World Championships or the Olympic Games) with their national teams?
If yes, which preparations? And have there been changes in this preparations during the period 2000-2012?

55) Which age categories does your federation have for the national men selections?
-Seniors
-U20
-U18
-U16
-U14
-U12
-U10
-Other

56) Which age categories does your federation have for the national women selections?
-Seniors
-U20
-U18
-U16
-U14
-U12
-U10
-Other

57) Have there been changes in these national team categories during the period 2000-2012?
Maybe your federation did not use some of the age categories in the past, but now they do.

58) Can you give a description of the training programs that your federation uses and what changes have been made during the period 2000-2012?

59) Does your federation have a national training center?
-Yes
-No

60) Does your federation have ice for the national selections throughout the year?
-Yes
-No

61) Does your federation have training camps for the senior national team?
-Yes
-No

62) Does your federation have training camps for the youth national teams?
-Yes
-No

63) Does your federation have central practices for the senior national teams?
-Yes
-No

64) Does your federation have central practices for the youth national teams?
-Yes
-No

65) Can you describe where the team staff of the national senior men team consists of?
Multiple answers are possible.
-1 coach
-2 coaches
-Goalie coach
-Team manager
-1 equipment manager
-2 equipment managers
-3 equipment managers
-Doctor
-1 physiotherapist
-2 physiotherapists
-3 physiotherapists
-System analyst
-Mental coach
-Fitness trainer
-Other

66) Can you describe where the team staff of the national senior women team consists of?
Multiple answers are possible.
-1 coach
-2 coaches
-Goalie coach
-Team manager
-1 equipment manager
-2 equipment managers
-3 equipment managers
-Doctor
-1 physiotherapist
-2 physiotherapists
-3 physiotherapists
-System analyst
-Mental coach
-Fitness trainer
-Other

67) Can you describe where the team staff of the national youth teams consists of?
Multiple answers are possible.
-1 coach
-2 coaches
-Goalie coach
-Team manager
-1 equipment manager
-2 equipment managers
-3 equipment managers
-Doctor
-1 physiotherapist
-2 physiotherapists
-3 physiotherapists
-System analyst
-Mental coach
-Fitness trainer
-Other

68) Where does the summer program for the national teams consists of and have there been any changes within this program during the period 2000-2012?

69) Does the national team make use of nationalized players or players with a double citizenship?
Has this policy changed during the period 2000-2012? From which countries those players come from originally?

70) How many nationalized players are there within the national teams?

71) From which countries are the nationalized players?

72) In the most recent years (during the period 2000-2012), some of your national teams have gained success, can you explain what factors have ensured that they achieved those successes?

73) Have there been other relevant changes in general in the period 2000-2012 and what were the results of this changes?

74) Do you have any remarks or comments that you think are important for the Dutch Ice Hockey Federation to improve the organization?

Bijlage 2: Wereldranglijst IIHF mannen periode 2003-2012

Ranking IIHF mannen	2011	Verschil 2010	2010	Verschil 2009	2009	Verschil 2008	2008	Verschil 2007	2007	Verschil 2006	2006	Verschil 2005	2005	Verschil 2004	2004	Verschil 2003	2003	Totaal verschil 2003-2011
Rusland	1	0	1	0	1	1	2	3	5	0	5	0	5	2	7	-1	6	5
Finland	2	2	4	0	4	0	4	-1	3	1	4	3	7	-2	5	-1	4	2
Zweden	3	0	3	0	3	0	3	-2	1	0	1	1	2	0	2	0	2	-1
Canada	4	-2	2	0	2	-1	1	1	2	1	3	-2	1	0	1	0	1	-3
Tsjechië	5	0	5	1	6	-1	5	-1	4	-2	2	1	3	1	4	-1	3	-2
Amerika	6	0	6	-1	5	1	6	1	7	0	7	-1	6	0	6	1	7	1
Zwitserland	7	0	7	0	7	0	7	1	8	0	8	0	8	1	9	0	9	2
Duitsland	8	1	9	3	12	-2	10	1	11	1	12	-2	10	-2	8	0	8	0
Noorwegen	9	2	11	0	11	1	12	2	14	1	15	3	18	3	21	-1	20	11
Slowakije	10	-2	8	1	9	-1	8	-2	6	0	6	-2	4	-1	3	2	5	-5
Wit-Rusland	11	-1	10	-2	8	1	9	0	9	1	10	2	12	1	13	0	13	2
Letland	12	0	12	-2	10	1	11	-1	10	-1	9	0	9	1	10	0	10	-2
Denemarken	13	0	13	0	13	0	13	-1	12	2	14	0	14	0	14	0	14	1
Frankrijk	14	1	15	-1	14	4	18	1	19	0	19	-2	17	1	18	0	18	4
Oostenrijk	15	-1	14	2	16	0	16	1	17	-1	16	-3	13	-2	11	1	12	-3
Kazachstan	16	1	17	1	18	1	19	-3	16	-5	11	4	15	2	17	4	21	5
Italië	17	-1	16	-1	15	-1	14	-1	13	4	17	2	19	0	19	-2	17	0
Slovenië	18	1	19	-2	17	-2	15	3	18	0	18	-2	16	0	16	0	16	-2
Oekraïne	19	-1	18	1	19	-2	17	-2	15	-2	13	-2	11	1	12	-1	11	-8
Hongarije	20	0	20	0	20	0	20	1	21	1	22	0	22	0	22	0	22	2
Groot-Brittanië	21	2	23	2	25	4	29	0	29	2	31	-6	25	0	25	-2	23	2
Japan	22	-1	21	0	21	1	22	0	22	-1	21	-1	20	-5	15	0	15	-7
Polen	23	-1	22	0	22	-1	21	-1	20	0	20	1	21	-1	20	-1	19	-4
Litouwen	24	0	24	-1	23	0	23	2	25	0	25	2	27	0	27	0	27	3
Nederland	25	0	25	-1	24	0	24	0	24	-1	23	0	23	0	23	2	25	0
Estland	26	1	27	0	27	-2	25	-2	23	1	24	0	24	0	24	0	24	-2
Kroatië	27	-1	26	0	26	0	26	2	28	-1	27	3	30	1	31	0	31	4
Roemenië	28	0	28	0	28	-1	27	-1	26	0	26	0	26	0	26	0	26	-2
Spanje	29	1	30	4	34	2	36	0	36	1	37	0	37	-3	34	0	34	5
Servië	30	-1	29	3	32	-2	30	0	30	-1	29	0	29	0	29	0	29	-1
Zuid-Korea	31	2	33	-3	30	1	31	1	32	0	32	-1	31	-1	30	2	32	1
Bulgarije	32	-1	31	4	35	-3	32	-1	31	-1	30	3	33	-1	32	-2	30	-2
Mexico	33	-1	32	6	38	-1	37	1	38	1	39	4	43	-2	41	-2	39	6
Australië	34	0	34	-3	31	2	33	0	33	1	34	0	34	1	35	1	36	2
België	35	1	36	-3	33	1	34	1	35	0	35	-3	32	1	33	0	33	-2
IJsland	36	2	38	-1	37	1	38	-1	37	3	40	-1	39	0	39	-1	38	2
Turkije	37	-2	35	6	41	0	41	-1	40	2	42	-1	41	2	43	0	43	6
Nieuw-Zeeland	38	2	40	-1	39	0	39	0	39	-1	38	0	38	2	40	0	40	2
China	39	-2	37	-8	29	-1	28	-1	27	1	28	0	28	0	28	0	28	-11
Israël	40	-1	39	-3	36	-1	35	-1	34	-1	33	2	35	1	36	-1	35	-5
Ierland	41	0	41	1	42	-2	40	3	43	1	44	0	44	0	44	Nieuw		
Zuid-Afrika	42	0	42	-2	40	2	42	-1	41	0	41	-1	40	-2	38	Nieuw	37	-5
Luxemburg	43	1	44	0	44	-1	43	-1	42	1	43	-1	42	0	42	0	42	-1
Griekenland	44	1	45	1	46	0	46	Nieuw										
DPR Korea	45	-2	43	0	43	1	44	0	44	-8	36	0	36	1	37	4	41	-4
Mongolië	46	0	46	-1	45	0	45	1	46	Nieuw								
Verenigde Arabische Emiraten	47	0	47	Nieuw														
Bosnië en Herzegovina	48	0	48	-1	47	0	47	Nieuw										
Armenië	Teruggetrokken		49	-1	48	0	48	-3	45	0	45		45	0	45	Nieuw		

Bijlage 3: Wereldranglijst IIHF vrouwen periode 2003-2012

Ranking IIHF vrouwen	2011	Verschil 2010	2010	Verschil 2009	2009	Verschil 2008	2008	Verschil 2007	2007	Verschil 2006	2006	Verschil 2005	2005	Verschil 2004	2004	Verschil 2003	2003	Totaal verschil 2003-2011
Amerika	1	1	2	-1	1	1	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	1
Canada	2	-1	1	1	2	-1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	-1
Finland	3	0	3	0	3	0	3	1	4	0	4	-1	3	0	3	0	3	0
Zweden	4	0	4	0	4	0	4	-1	3	0	3	1	4	0	4	0	4	0
Rusland	5	1	6	0	6	0	6	0	6	0	6	0	6	-1	5	0	5	0
Zwitserland	6	-1	5	0	5	0	5	2	7	1	8	1	9	-1	8	1	9	3
Kazachstan	7	1	8	0	8	2	10	-1	9	0	9	-1	8	1	9	-1	8	1
Slowakije	8	2	10	5	15	2	17	1	18	1	19	-1	18	0	18	-1	17	9
China	9	-2	7	0	7	1	8	0	8	-1	7	0	7	0	7	0	7	-2
Duitsland	10	1	11	-1	10	-3	7	-2	5	0	5	0	5	1	6	0	6	-4
Japan	11	-2	9	0	9	0	9	1	10	0	10	0	10	0	10	0	10	-1
Noorwegen	12	0	12	-1	11	3	14	1	15	0	15	0	15	-1	14	0	14	2
Letland	13	2	15	-1	14	-1	13	-2	11	2	13	0	13	-1	12	3	15	2
Tsjechië	14	-1	13	-1	12	0	12	1	13	-1	12	-1	11	0	11	0	11	-3
Oostenrijk	15	1	16	1	17	2	19	1	20	1	21	4	25	1	26	Nieuw		
Frankrijk	16	-2	14	-1	13	-2	11	1	12	2	14	-2	12	1	13	-1	12	-4
Italië	17	0	17	-1	16	-1	15	-1	14	-3	11	6	17	0	17	1	18	1
Groot-Brittannië	18	0	18	2	20	3	23	-1	22	0	22	-2	20	0	20	0	20	2
Slovenië	19	0	19	3	22	-6	16	0	16	0	16	5	21	3	24	2	26	7
Kroatië	20	0	20	5	25	5	30	1	31	Nieuw								
Denemarken	21	1	22	-3	19	-1	18	-1	17	0	17	-3	14	2	16	0	16	-5
Nederland	22	1	23	-2	21	0	21	0	21	-1	20	-1	19	0	19	0	19	-3
Bulgarije	23	1	24	Nieuw														
Australië	24	1	25	-2	23	-1	22	1	23	0	23	-1	22	-1	21	1	22	-2
Hongarije	25	2	27	-1	26	-1	25	0	25	0	25	-1	24	-1	23	1	24	-1
België	26	0	26	-2	24	0	24	0	24	0	24	-1	23	-1	22	-1	21	-5
Nieuw-Zeeland	27	3	30	-2	28	-1	27	2	29	0	29	0	29	Nieuw				
Zuid-Korea	28	0	28	-1	27	-1	26	0	26	0	26	1	27	0	27	Nieuw		
Ukraïne	29	0	29	0	29	2	31	-1	30	0	30	0	30	Nieuw				
Roemenië	30	1	31	-1	30	-1	29	-2	27	0	27	-1	26	-1	25	0	25	-5
Zuid-Afrika	31	1	32	-1	31	-3	28	0	28	0	28	0	28	0	28	-5	23	-8
Noord-Korea	32	-11	21	-3	18	2	20	-1	19	-1	18	-2	16	-1	15	-2	13	-19
Turkije	33	1	34	-1	33	0	33	0	33	Nieuw								
Polen	34	Nieuw																
Spanje	35	Nieuw																
Ierland	36	Nieuw																
Estland	37	-4	33	-1	32	0	32	0	32	Nieuw								

Bijlage 4: Wereldranglijst IIHF mannen U20 periode 2003-2012

Ranking IIHF mannen U20	2012	Verschil 2011	2011	Verschil 2010	2010	Verschil 2009	2009	Verschil 2008	2008	Verschil 2007	2007	Verschil 2006	2006	Verschil 2005	2005	Verschil 2004	2004	Verschil 2003	2003	Totaal verschil 2003-2012
Zweden	1	3	4	-2	2	0	2	1	3	3	6	0	6	1	7	1	8	-1	7	6
Canada	2	-1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	2	0
Rusland	3	0	3	1	4	-1	3	-1	2	0	2	0	2	0	2	1	3	-2	1	-2
Amerika	4	-2	2	1	3	1	4	0	4	-1	3	0	3	0	3	-1	2	3	5	1
Finland	5	0	5	0	5	2	7	-1	6	-2	4	0	4	0	4	0	4	-1	3	-2
Tsjechië	6	1	7	-1	6	-1	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	-1	4	-2
Zwitserland	7	-1	6	2	8	0	8	0	8	-1	7	1	8	0	8	-1	7	-1	6	-1
Slowakije	8	0	8	-1	7	-1	6	1	7	1	8	-1	7	-1	6	0	6	2	8	0
Letland	9	0	9	0	9	2	11	2	13	-2	11	1	12	4	16	3	19	1	20	11
Duitsland	10	0	10	0	10	-1	9	0	9	0	9	0	9	1	10	1	11	-1	10	0
Denemarken	11	1	12	1	13	-1	12	-1	11	1	12	2	14	3	17	0	17	4	21	10
Noorwegen	12	-1	11	4	15	0	15	-1	14	0	14	-3	11	1	12	2	14	1	15	3
Wit-Rusland	13	1	14	0	14	-1	13	-1	12	-2	10	0	10	-1	9	0	9	0	9	-4
Oostenrijk	14	-1	13	-2	11	3	14	1	15	0	15	1	16	-5	11	-1	10	2	12	-2
Slovenië	15	1	16	0	16	1	17	-1	16	1	17	-2	15	-1	14	1	15	1	16	1
Kazachstan	16	-1	15	-3	12	-2	10	0	10	3	13	0	13	2	15	1	16	-3	13	-3
Italië	17	0	17	0	17	3	20	2	22	-2	20	-1	19	0	19	1	20	-1	19	2
Groot-Brittanië	18	2	20	5	25	-3	22	-1	21	0	21	3	24	-1	23	1	24	-1	23	5
Frankrijk	19	0	19	0	19	-3	16	3	19	-1	18	0	18	0	18	-5	13	1	14	-5
Kroatië	20	1	21	2	23	3	26	1	27	0	27	0	27	-2	25	0	25	-3	22	2
Japan	21	1	22	0	22	3	25	0	25	-1	24	-3	21	0	21	-3	18	-1	17	-4
Polen	22	1	23	-3	20	-1	19	-1	18	1	19	1	20	0	20	1	21	-3	18	-4
Oekraïne	23	-5	18	0	18	0	18	-1	17	-1	16	1	17	-4	13	-1	12	-1	11	-12
Litouwen	24	0	24	0	24	0	24	2	26	4	30	2	32	-1	31	-3	28	-2	26	2
Hongarije	25	0	25	-4	21	0	21	-1	20	2	22	0	22	2	24	-1	23	1	24	-1
Nederland	26	0	26	1	27	0	27	-3	24	1	25	0	25	2	27	-1	26	1	27	1
Spanje	27	1	28	1	29	0	29	1	30	-1	29	0	29	-1	28	1	29	1	30	3
Zuid-Korea	28	-1	27	1	28	0	28	0	28	0	28	0	28	1	29	6	35	2	37	9
Roemenië	29	1	30	0	30	0	30	-1	29	-3	26	0	26	0	26	1	27	1	28	-1
Estland	30	-1	29	-3	26	-3	23	0	23	0	23	0	23	-1	22	0	22	3	25	-5
België	31	0	31	0	31	2	33	4	37	2	39	0	39	-4	35	2	37	1	38	7
Servië	32	2	34	0	34	-2	32	0	32	-1	31	-1	30	0	30	0	30	-1	29	-3
Mexico	33	0	33	-1	32	-1	31	0	31	2	33	0	33	1	34	-1	33	0	33	0
China	34	-2	32	1	33	1	34	0	34	0	34	0	34	4	38	1	39	Nieuw		
Australië	35	0	35	1	36	1	37	-2	35	-3	32	-1	31	5	36	0	36	-1	35	0
IJsland	36	0	36	-1	35	0	35	-2	33	2	35	0	35	-3	32	0	32	0	32	-4
Nieuw-Zeeland	37	0	37	0	37	-1	36	0	36	0	36	1	37	3	40	1	41	Nieuw		
Turkije	38	0	38	0	38	1	39	-1	38	-1	37	-1	36	3	39	-1	38	1	39	1
Bulgarije	39	1	40	-1	39	1	40	0	40	-2	38	0	38	-1	37	-3	34	0	34	-5
Noord-Korea	40	-1	39	1	40	Nieuw														
Taipei	41	0	41	0	41	Nieuw														
Armenië		Teruggetrokken	42	0	42	-4	38	1	39	1	40	1	41							
Zuid-Afrika		Teruggetrokken	43	0	43	-2	41	0	41	0	41	-1	40	-7	33	-2	31	0	31	
Luxemburg										Teruggetrokken	42	0	42	-1	41	-1	40	-4	36	
Ierland												Teruggetrokken	43	-1	42	0	42	-2	40	

Bijlage 5: Wereldranglijst IIHF mannen U18 periode 2003-2012

Ranking IIHF mannen U18	2011	Verschil 2010	2010	Verschil 2009	2009	Verschil 2008	2008	Verschil 2007	2007	Verschil 2006	2006	Verschil 2005	2005	Verschil 2004	2004	Verschil 2003	2003	Totaal verschil 2003-2011
Amerika	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	2	0	2	1
Zweden	2	1	3	1	4	0	4	0	4	2	6	1	7	-1	6	1	7	5
Rusland	3	-1	2	0	2	1	3	-1	2	2	4	-1	3	-2	1	0	1	-2
Finland	4	0	4	1	5	0	5	0	5	0	5	1	6	-1	5	-2	3	-1
Canada	5	0	5	-2	3	-1	2	1	3	-1	2	0	2	5	7	11	18	13
Zwitserland	6	0	6	1	7	2	9	0	9	2	11	-2	9	0	9	-3	6	0
Tsjechië	7	1	8	0	8	0	8	-2	6	-3	3	1	4	-1	3	1	4	-3
Duitsland	8	1	9	0	9	-2	7	1	8	0	8	2	10	1	11	-2	9	1
Slowakije	9	-2	7	-1	6	0	6	1	7	0	7	-2	5	-1	4	1	5	-4
Noorwegen	10	2	12	-1	11	2	13	0	13	-1	12	0	12	-2	10	0	10	0
Letland	11	0	11	1	12	0	12	0	12	2	14	1	15	3	18	-3	15	4
Denemarken	12	1	13	0	13	-2	11	0	11	-1	10	1	11	1	12	0	12	0
Wit-Rusland	13	-3	10	0	10	0	10	0	10	-1	9	-1	8	0	8	0	8	-5
Kazachstan	14	1	15	-1	14	0	14	2	16	-1	15	-1	14	-1	13	-2	11	-3
Polen	15	-1	14	1	15	3	18	-1	17	0	17	0	17	2	19	1	20	5
Frankrijk	16	3	19	0	19	2	21	-1	20	-2	18	2	20	0	20	1	21	5
Hongarije	17	0	17	6	23	2	25	-2	23	1	24	0	24	2	26	-1	25	8
Italië	18	3	21	-3	18	1	19	2	21	0	21	-2	19	-3	16	1	17	-1
Japan	19	-3	16	1	17	-1	16	-1	15	1	16	2	18	-1	17	2	19	0
Slovenië	20	3	23	-1	22	-7	15	-1	14	-1	13	0	13	1	14	2	16	-4
Oostenrijk	21	-3	18	-2	16	1	17	1	18	1	19	-3	16	-1	15	-1	14	-7
Groot-Brittanië	22	0	22	2	24	-1	23	-1	22	1	23	-1	22	0	22	0	22	0
Zuid-Korea	23	2	25	0	25	1	26	-2	24	-2	22	1	23	0	23	1	24	1
Oekraïne	24	0	24	-3	21	-1	20	-1	19	1	20	1	21	0	21	-8	13	-11
Litouwen	25	-5	20	0	20	2	22	3	25	1	26	3	29	1	30	0	30	5
Roemenië	26	1	27	3	30	0	30	-1	29	0	29	-2	27	-3	24	2	26	0
Nederland	27	-1	26	0	26	-2	24	2	26	1	27	-1	26	1	27	0	27	0
Kroatië	28	0	28	0	28	-1	27	1	28	0	28	0	28	0	28	0	28	0
Estland	29	0	29	-2	27	1	28	-1	27	-2	25	0	25	0	25	-2	23	-6
Spanje	30	1	31	0	31	1	32	2	34	-3	31	-1	30	-1	29	0	29	-1
België	31	-1	30	-1	29	0	29	2	31	3	34	-2	32	0	32	0	32	1
Servië	32	0	32	0	32	1	33	-1	32	-2	30	1	31	0	31	0	31	-1
China	33	0	33	2	35	6	41	0	41	2	43	0	43	-2	41	-5	36	3
Australië	34	0	34	-1	33	-2	31	-1	30	3	33	1	34	0	34	1	35	1
IJsland	35	0	35	1	36	0	36	-1	35	0	35	1	36	2	38	4	42	7
Nieuw-Zeeland	36	1	37	0	37	0	37	1	38	0	38	0	38	-2	36	1	37	1
Mexico	37	-1	36	-2	34	0	34	-1	33	-1	32	3	35	4	39	6	45	8
Taipei	38	1	39	3	42	0	42	3	45	0	45	0	45	-1	44	-1	43	5
Turkije	39	-1	38	0	38	1	39	0	39	1	40	-1	39	-2	37	1	38	-1
Bulgarije	40	1	41	-2	39	1	40	0	40	-1	39	-2	37	-2	35	-1	34	-6
Zuid-Afrika	41	-1	40	0	40	-2	38	-1	37	-1	36	-3	33	0	33	0	33	-8
Israël	42	0	42	-1	41	-6	35	1	36	1	37	3	40	0	40	-1	39	-3
Ierland	43	1	44	0	44	Nieuw										Teruggetrokken	48	5
Mongolië	44	-1	43	0	43	1	44	0	44	0	44	0	44	-1	43	-2	41	-3
Armenië	45	0	45	0	45	-2	43	0	43	-1	42	0	42	Nieuw				
Bosnië en Herzegovina						Teruggetrokken	45	-3	42	-1	41	0	41	1	42	4	46	
Thailand										Teruggetrokken	46	0	46	-1	45	-1	44	
Noord-Korea												Teruggetrokken	47	-1	46	-6	40	
Luxemburg														Teruggetrokken	47	0	47	

Bijlage 6: Long Term Athlete Development model

Het Long Term Athlete Development (LTAD) Model werd in 2007 door het NOC*NSF gepresenteerd als richtlijn voor het Nederlandse talentontwikkelingsbeleid van sportbonden voor de jaren daarop. Hieronder wordt het LTAD-model beschreven aan de hand van een artikel van Dr. Jacques H.A. van Rossum in het vakblad Sportgericht.

Het LTAD-model gaat ervan uit dat een sportloopbaan uit zeven fasen bestaat. De eerste fase wordt aangeduid als 'Active Start' en beslaat de periode waarin kinderen tot 6 jaar kennis maken met de eerste fysieke activiteiten. De tweede fase is die van 'FUNdamentals' en tijdens deze fase worden de grondbeginselen geleerd van het bewegen en ook een aantal basiseigenschappen voor de sport.

De derde fase is 'Learning to Train' en beslaat de fase waarin een wijde variatie van sporten en fysieke activiteiten wordt beoefend. Deze fase wordt opgevolgd door fase 4 'Training to Train' waarin specifiek een keuze is gemaakt voor de beoefening van een bepaalde sport en de trainingsintensiteit wordt verhoogd. De vijfde fase, 'Training to Compete', is de fase waarin alles voor de sport opzij wordt gezet en alles wordt geïnvesteerd om de top te bereiken. De fase 'Training to Win' is de fase waarvoor een atleet alle jaren heeft getraind en is de periode waarin een topsporter kan oogsten, door het winnen van wedstrijden en het behalen van titels en prijzen.

Fase zeven ('Active for Life) is de fase die op elke leeftijd kan beginnen en is afhankelijk van het moment waarop iemand de poging of droom opgeeft om op (inter)nationaal niveau met sport bezig te zijn.