

# Hoofdstuk 1: rapportage van onderzoeksbevindingen

**Uit de onderzoeksbevindingen concluderen wij dat er binnen het topsportprogramma van de NTB een onvoldoende mate van sociale veiligheid bestaat. Wij bevelen aan om op korte termijn in te grijpen om de sociale veiligheid te vergroten.**

Wij baseren deze conclusie en aanbeveling op de onderstaande bevindingen. Deze zullen wij in dit deel van het rapport beknopt toelichten. Na een inleiding zullen wij de hieronder benoemde zaken puntsgewijs verder uitwerken en toelichten.

- **Groepsvorming, uitsluiting, roddelen en pestgedrag**

Binnen het programma is sprake van groepsvorming, roddelen en vormen van pestgedrag en uitsluiting. Een deel van dit gedrag is ongericht en verpakt met humor, maar neemt in individuele gevallen ernstiger vormen aan. Verschillende atleten hebben aangegeven dat hun vertrek uit het NTC (mede) is ingegeven door de onderlinge omgang binnen het programma. Sommige atleten en stafleden geven aan dat de begeleidende staf onvoldoende ingrijpt/ reageert op signalen; sommigen gaan verder en geven aan dat coaches de situatie verergeren.

Niet alle atleten die in het topsportprogramma zitten bevinden zich in het NTC. Drie van de vier leden van de Olympische selectie en enkele anderen zijn niet, of slechts sporadisch betrokken bij de sociale structuur en de trainingen op het NTC. Ons is aangegeven dat binnen de Olympische selectie sprake is van ongewenst gedrag, spanningen en escalaties.

- **Een sociale dynamiek waardoor belangrijke signalen niet worden opgemerkt/ opgepakt**

Binnen het programma zijn stevige spanningen merkbaar, met een negatief effect op de sociale veiligheid. Tussen atleten onderling en tussen stafleden en atleten bestaan spanningen, conflicten en escalaties. Er is sprake van wantrouwen over elkaars motieven en integriteit. Ongenoegen en kritiek over de begeleiding, processen en keuzes binnen het topsportprogramma vormen de aanleiding hiervoor.

Deze spanningen leiden tot polarisatie en verharding binnen het programma, waardoor de inhoud van kritische uitingen op de achtergrond raakt. De motieven van kritische personen worden in twijfel getrokken, waardoor er over de inhoud van kritiek ook twijfel ontstaat. Door deze dynamiek ontstaat sociale onveiligheid; zowel voor direct betrokkenen als anderen.

Ook leidt de sociale dynamiek binnen het programma er toe dat atleten zich onvoldoende serieus genomen voelen, en niet ervaren dat zij gehoor vinden bij stafleden voor vragen en problemen die zij ervaren. Dit heeft zichtbare gevolgen gehad, onder meer doordat atleten zich tot het Centrum Veilige Sport Nederland en pers hebben gewend; in een poging om op die wijze serieus genomen te worden in hun problematiek.

*Onderzoeksdoelstelling 1:*

*Het onderzoeksbureau geeft inzicht in de aan- of afwezigheid van een sociaal veilig topsportklimaat bij het topsportprogramma van de NTB; en beschrijft de kenmerken van de aangetroffen situatie.*

*Onderzoeksdoelstelling 2:*

*Het onderzoeksbureau geeft inzicht in de invloed van de volgende vier factoren effect hebben op de sociale veiligheid binnen het topsportklimaat:*

- a. De begeleiding c.q. aansturing van de sporters door de technische staf*
- b. De onderlinge sociale dynamiek van sporters in het topsportprogramma*
- c. De onderlinge sociale dynamiek binnen de technische staf*
- d. Overige factoren van invloed*

Daarnaast lijkt het verschil in verbondenheid met stafleden ook van invloed. Een behoorlijke groep atleten voelt zich veilig en is enthousiast over het programma en de coaches. Sommigen van hen nemen duidelijk stelling tegen de atleten die kritiek uiten en geven de stafleden bijval. Dit lijkt vervolgens de stelling te voeden dat de inhoud van de kritiek met een korrel zout genomen moet worden.

- **De begeleiding op pedagogisch-, didactisch- en groepsdynamisch vlak is beperkt**

Het topsportprogramma beschikt over faciliteiten, stafleden in verschillende disciplines en vastgelegde selectieprocedures en criteria. Ook zijn er procedures voor geregelde evaluatie van prestaties van atleten en van de begeleidende staf.

Hoewel deze fundamenteen aanwezig zijn, lijkt dit niet te leiden deze tot een voldoende ontwikkeld pedagogisch- didactisch klimaat binnen het programma. Objectieve criteria worden beperkt toegepast, waardoor onduidelijkheid, ongenoegen en in sommige gevallen wantrouwen ontstaat. Uit interviews met atleten komt naar voren dat een deel van hen persoonlijke aansturing en coaching missen. Voor verschillende atleten heeft dit ertoe geleid dat zij andere coaches en trainers hebben aangezocht buiten het NTC, in de overtuiging dat zij zich binnen het NTC onvoldoende verder zouden kunnen ontwikkelen. Hierbij wordt door sommige atleten ook benoemd dat zij beperkte begeleiding en handelen hebben ervaren bij blessures en gezondheidsproblemen.

Ook op het vlak van groepsdynamiek/samenleven klinkt kritiek. Zowel vanuit atleten als staf. Hieruit komt een beeld naar voren dat begeleidende staf onvoldoende ingrijpt in het sociale proces en hierin beperkt leiding neemt. In de voorbije jaren zijn pogingen ondernomen door stafleden om problematiek aan te pakken, maar deze lijken niet tot een (duurzaam) resultaat geleid te hebben.

Uit de vragenlijsten komt naar voren dat er grote verschillen bestaan in de waardering van de verschillende coaches/trainers. Er zijn coaches die duidelijk positief worden beoordeeld, maar ook coaches waarbij de beoordeling duidelijk negatiever is.

- **Grote ervaringsverschillen; verbonden met groepsvorming**

Het is bij de conclusie dat er sprake is van een onvoldoende mate van sociale veiligheid van belang om te benadrukken dat wij een zeer divers beeld<sup>2</sup> hebben aangetroffen. Eenvoudiger gesteld: er zijn ook veel personen die zich sociaal veilig voelen in het programma. Dit geldt zeker voor de stafleden onderling, hierin komt een zeer positief beeld naar voren betreffende de sociale veiligheid.

De gemiddelde uitkomst van de eerste vraag in de vragenlijst (*voor mij is het topsportprogramma een sociaal veilige omgeving*), is exemplarisch: deze scoort voldoende positief<sup>3</sup>. Maar wanneer men kijkt naar hoe dat gemiddelde is opgebouwd, dan wordt duidelijk dat er twee kanten aan dit verhaal zitten. Ook de interviews met atleten en stafleden bevestigen dit beeld: er is een groep die zich prima op zijn plek voelt, maar ook een groep waarbij dit minder of totaal niet het geval is. De groep atleten die “goed in de groep liggen” hebben een veel positiever oordeel over het programma, de coaches en de sociale veiligheid dan de groep atleten die zich aan de periferie begeeft.

- **Integer handelen: schijn van belangenverstrengeling**

Uit de vragenlijsten en interviews met atleten en staf komt naar voren dat een deel van hen aangeeft vraagtekens te stellen bij het handelen van enkele stafleden. De aanwezigheid van veel familieverbindingen binnen de staf wordt hierbij als voornaamste punt benoemd. Daarnaast zijn er zorgen geuit over een financiële constructie binnen het

---

<sup>2</sup> Betreffende de onderzoeksbevindingen voor atleten. Bij de conclusie over de sociale veiligheid binnen het stafteam hebben wij juist grote overeenstemming aangetroffen.

<sup>3</sup> Score van 3,9 uit 5

programma, betreffende de toekenning en het delen van reserve a-statussen. Het laatstgenoemde heeft ook een verbinding met het ervaren van onduidelijkheid betreffende de criteria van toekenning.

Hier is een verband met sociale veiligheid, omdat het bij enkele deelnemers vragen oproept over de mate van integer handelen, en de mogelijkheid tot open en eerlijke reflectie binnen het stafteam.

- **Grote afhankelijkheidspositie van atleten**

Atleten die onderdeel zijn van het topsportprogramma bevinden zich in een grote afhankelijkheidspositie ten opzichte van de begeleidende staf. Dit is deels inherent aan deelnemen in een topsportprogramma en daarmee niet uniek voor de NTB.

De afhankelijkheidspositie van atleten raakt door eerder benoemde zaken binnen dit programma uitvergroet. Ervaringen m.b.t. groepsvorming, uitsluiting, subjectieve toepassing van criteria en polarisatie zorgen voor het ervaren van een onveilige relatie met stafleden. Hierdoor ontstaat bij een deel van hen de zorg dat conflicten met stafleden negatieve gevolgen kunnen hebben voor het vervolg van de topsportcarrière.

Het centraal trainen op één locatie heeft een effect op de afhankelijkheidspositie van atleten. Ook dit is niet uniek voor de NTB, en gaat ook op voor andere gecentraliseerde topsportprogramma's. Dit raakt bij de NTB uitvergroet omdat er weinig sturing en begeleiding lijkt te zijn in het groepsproces op het NTC. Ook ervaart een deel van de atleten beperkte ondersteuning bij het combineren van een (universitaire) studie met het deelnemen in het programma.

Net als bij vrijwel alle andere beschreven punten, is ook hierin een duidelijk verschil van beleving van atleten zichtbaar. Er zijn ook atleten die geen negatieve effecten van een afhankelijkheidspositie ervaren, danwel aangeven dat zij coaches op bepaalde terreinen niet verantwoordelijk achten.

### **Historisch perspectief**

Dit onderzoek is gericht op het in kaart brengen van de mate van sociale veiligheid in het huidige moment binnen het topsportprogramma van de NTB. Zowel huidig actieve atleten als (recent) vertrokken ex-atleten hebben inzicht gegeven in de historie van het NTC en daarbij voorbeelden en ervaringen gedeeld over het recente en verdere verleden.

Deze personen schetsen het beeld dat het topsportprogramma een historie heeft wat betreft een tekort aan sociale veiligheid binnen het programma. Er zijn met ons voorbeelden gedeeld over alarmerende situaties betreffende de sociale en fysieke veiligheid van atleten.

Kijkend naar wat ons binnen dit onderzoek bekend is gemaakt over problematiek uit het verleden; zien wij op terreinen parallellen met onze bevindingen over het heden. Tegelijk zien wij ook verschillen. De parallellen betreffen zaken zoals pestgedrag en het beperkt oppakken van signalen. Eetproblematiek en prestatiedruk zijn onderwerpen die in het verleden een grotere rol hebben gespeeld lijken te hebben dan in het heden. Dit baseren wij op wat atleten ons tijdens de interviews hebben verteld.

Met het oog op de onderzoeksdoelstellingen hebben wij deze signalen betreffende het verleden niet nader onderzocht. Gezien de ernst van de met ons gedeelde signalen hebben wij in dit rapport wel een aanbeveling opgenomen, waarin wij oproepen tot nader onderzoek.

## Hoofdstuk 2: aanbevelingen op basis van de onderzoeksbevindingen

In het vorige hoofdstuk hebben wij de onderzoeksbevindingen nader toegelicht. In dit hoofdstuk geven wij enkele aanbevelingen. De aanbevelingen zijn slechts voor de leesbaarheid genummerd, dat betekent dat wij met deze nummering geen volgorde van (tijds-)plan aangeven.

- **Aanbeveling 1: op korte termijn ingrijpen om de sociale veiligheid te vergroten**  
De NTB heeft zich aan kaders en codes gecommitteerd betreffende het bieden van een sociaal veilige omgeving. Omdat wij in ons onderzoek concluderen dat de mate van sociale veiligheid binnen het programma onvoldoende is, past hierbij de aanbeveling om *op korte termijn* actie te ondernemen om deze te verbeteren.
- **Aanbeveling 2: plan aanvullende evaluaties op (onder meer) op basis van de uitkomsten van dit onderzoek**  
Wij bevelen de NTB aan om het topsportprogramma in zijn algemeenheid nader te evalueren, hierbij het gesprek aan te gaan met de stafleden en de uitkomsten van het onderzoek met hen nader te bespreken. Wij raden daarnaast aan om ook specifieke elementen in het programma nader te analyseren en van een plan van aanpak te voorzien. Wij doelen dan op de terreinen zoals: het functioneren van het stafteam, de medische- en psychische ondersteuning in het programma, familierelaties en het individueel functioneren van stafleden. Wij raden hierbij aan om verder te kijken dan alleen de uitkomsten van dit onderzoek betreffende *sociale veiligheid*.
- **Aanbeveling 3: werk aan herkenning en erkenning: organiseer gesprekken met atleten die zich onvoldoende veilig voelen en behoefte hebben om hun verhaal te doen**  
Wij bevelen de NTB aan om de atleten die dat willen uit te nodigen om hun verhaal te doen, zodat de NTB meer in detail kennis kan nemen van de ervaringen van atleten. Wij raden aan om een vertrouwenspersoon- of functionaris hierbij te betrekken, die kan verkennen op welke manier en welke voorwaarden atleten hun verhaal willen doen. Ook raden wij de NTB aan goed te overwegen welke functionaris(s)en aanwezig zijn bij deze gesprekken.
- **Aanbeveling 4: zorg voor aanvullende begeleiding in het groepsproces op het NTC**  
Uit de onderzoeksuitkomsten komt naar voren dat niet iedereen zich binnen het NTC veilig voelt en er voorbeelden zijn betreffende pestgedrag en uitsluiting. Wij bevelen aan door middel van aanvullende begeleiding te werken aan de sfeer en omgangsvormen op het NTC.
- **Aanbeveling 5: Pleeg een interventie in de sociale dynamiek in de Olympische Selectie en het bijbehorende begeleidingsteam; bijvoorbeeld door inzet van externe mediator**  
Uit de onderzoeksbevindingen komt een beeld naar voren waarin er sprake is van een dusdanige negatieve sociale dynamiek, dat wij aanbevelen om op korte termijn hier een interventie te plegen. Hierbij raden wij aan om een externe professional te betrekken, bijvoorbeeld een mediator of teamdeskundige.
- **Aanbeveling 6: vergroot de didactische-, pedagogische-, en sociale competenties binnen de begeleidende staf van het topsportprogramma**  
Wij bevelen de NTB aan om een concreet plan te formuleren waarin toetsbare doelen worden gesteld betreffende het pedagogisch-didactisch klimaat binnen het programma. Wij bevelen aan om te inventariseren welke vaardigheden op dit vlak aanwezig moeten

zijn en vervolgens te bepalen welke vaardigheden/competenties vergroot moeten worden; en te bepalen of training van bestaande stafleden volstaat, of dat het aantrekken van nieuwe stafleden met complementaire vaardigheden noodzakelijk is.

- **Aanbeveling 7: organiseer een goede, veilige werkwijze voor het geven van input en opbouwende kritiek van atleten betreffende het programma**

Wij bevelen de NTB aan om een concreet plan te formuleren waarin een werkvorm of structuur wordt ontwikkeld waarbinnen atleten op een veilige manier input en kritiek kunnen leveren op het programma. In een dergelijke werkwijze is het van belang dat input serieus genomen wordt, en stafleden ook aan atleten verantwoording afleggen. Tegelijkertijd is het bij een goede, veilige werkwijze van belang dat de rollen, verantwoordelijkheden en verhoudingen helder zijn en gerespecteerd worden. Dit geldt dan zowel voor de positie van de atleet, als voor de positie van stafleden.

- **Aanbeveling 8: stel op korte termijn een vertrouwensfunctionaris aan die bijdraagt aan het kunnen signaleren en oppakken van waarschuwingssignalen**

Wij bevelen de NTB aan om op korte termijn een vertrouwensfunctionaris (in breedste zin van het woord) aan te stellen die bijdraagt aan het kunnen signaleren van problematiek en waarschuwingssignalen. Wij raden aan om de atleten te betrekken bij de keuze van deze persoon of personen; aangezien zij zich veilig en vertrouwd moeten voelen om deze persoon te benaderen. Het formuleren van de concrete taakin-vulling en positionering van deze functionaris is aan de NTB.

- **Aanbeveling 9: zorg voor duidelijkheid in het toepassen van criteria**

Wij bevelen aan om het toepassen van criteria binnen het programma te evalueren en hierin duidelijkheid te verschaffen. Wij bevelen aan om externe expertise aan te wenden in het vormgeven van een criteriabeleid die aansluit op zowel de prestatienormen en financieringsstroom, maar ook ondersteunend is in het creëren van een sterk pedagogisch-didactisch klimaat.

- **Aanbeveling 10: zorg voor een betere man/vrouw-verhouding in coachteam**

Wij bevelen de NTB aan om meer balans te creëren in de verhouding tussen man en vrouw in het coachteam. Meer diversiteit heeft mogelijk niet alleen een positief effect op de dynamiek binnen het stafteam; maar kan ook voor atleten de drempel om een coach te benaderen verkleinen.

- **Aanbeveling 11: betrek het bestuur van de Triathlonbond bij het verdere proces na oplevering van het onderzoeksrapport**

In het kader van transparantie en het inbouwen van checks & balances bevelen wij de NTB aan om het bestuur van de bond te betrekken bij het verdere proces, dat volgt na oplevering van dit onderzoeksrapport.

- **Aanbeveling 12: het uitvoeren van nader onderzoek naar alarmerende situaties uit het (recente) verleden**

De focus van dit onderzoek heeft gelegen op het *heden* en toetst de mate van sociale veiligheid binnen het topsportprogramma. In de loop van dit onderzoek zijn wij echter ook ingelicht over alarmerende voorvallen uit het (recente) verleden. Gezien de scope van ons onderzoek hebben wij die niet nader onderzocht. Wij bevelen de NTB daarom aan daar nader onderzoek naar te laten verrichten. Wij bevelen de NTB daarbij ook aan om zorgvuldig te overwegen welke onafhankelijke partij of bevoegde instantie dit onderzoek het beste kan uitvoeren, en zorgvuldig te overwegen hoe het opdrachtgeverschap het beste vormgegeven kan worden.

- **Aanbeveling 13: Overweeg het doen van nader onderzoek/analyse betreffende het delen van de financiële vergoeding van reserve A-statussen**

Uit interviews met atleten betreffende vragen uit de vragenlijst over de schijn van belangenverstrengeling, zijn door hen zorgen geuit over de financiële constructie betreffende reserve a-statussen. Wij hebben hier geen nader onderzoek naar gedaan en bevelen de NTB aan om te overwegen of nader onderzoek/analyse op dit punt noodzakelijk en passend is.