



TÜRKİYE MİLLİ OLİMPİYAT KOMİTESİ
NATIONAL OLYMPIC COMMITTEE OF TURKEY

**YÜKSEK PERFORMANSLI
MİLLİ OLİMPİYAT KOMİTELERİNİN
KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ**
2013



**YÜKSEK PERFORMANSLI
MİLLİ OLİMPİYAT KOMİTELERİNİN
KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ**
2013

İÇİNDEKİLER

Giriş	5
1. Karşılaştırılacak Yüksek Performanslı MOK'nin Seçimi	6
2. Yüksek Performanslı Ulusal Spor Yapılarına Genel Bakış	7
2.1. Ulusal spor yapısı özetleri	7
2.2. Ulusal spor yapılarının karşılaştırmalı analizi	26
3. Yüksek Performanslı MOK'nin Rol, Görev ve Sorumlulukları	29
3.1. Yüksek performanslı MOK'nin seçilmiş rolleri	29
3.2. MOK'nin sorumluluklarının karşılaştırmalı analizi	30
Gözlemlerin Özeti	37

Giriş

Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi (TMOK) içinde yer aldığı Olimpik Hareket ile ilgili olarak, aralarında 2020 yılında düzenlenecek Yaz Olimpiyat ve Paralimpik Oyunlarına ev sahipliği yapmak ve Türkiye'nin uluslararası spor performansını artırmanın da yer aldığı güçlü hedefler koymuştur.

Bu hedeflere varma yolunda TMOK; Olimpik Hareket ve sporda öne çıkan diğer ülkelerin spor yapıları ve yüksek performans gösteren MOK'nin ülkelerdeki yapılanma içerisindeki yer, görev ve sorumluluklarını incelemek suretiyle kendisinin Türkiye'deki milli spor yapısının rolünü gözden geçirmek ve diğer yüksek performanslı MOK ile aynı doğrultuda ilerleyip ilerlemediğini görmek istemektedir.

Bu amaçla hazırlanan rapor, yüksek performanslı MOK arasından seçilen dokuz ülke (Avustralya, Kanada, Fransa, Almanya, İngiltere, Japonya, Kore, Hollanda, Rusya) MOK'nin kapsamlı analizleri ve karşılaştırmaları sunmaktadır.

Raporda sunulan bilgi ve bulgular TMOK tarafından, spor alanında uzman uluslararası bir araştırma kuruluşu vasıtasıyla ilgili MOK ile birlikte yapılan çalışma ve görüşmeler sonucunda derlenen niteliksel değerlendirmeleri baz almaktadır.

1. Karşılaştırılacak Yüksek Performanslı MOK'nin seçimi

Bu çalışma kapsamında ele alınan 9 MOK;

1. Küresel bir bakış açısıyla karşılaştırma yapabilmek amacıyla farklı kıtalarda yer almak,
2. Olimpiyat Oyunları'nda genel olarak yüksek performans sergilemiş, son iki Oyunlarda toplam madalya sıralamasında ilk 20'de yer alma,

3. Olimpik Hareket'e yüksek katkıda bulunan organizasyonlar olarak genel kabul görme husus ve kriterleri dikkate alınarak belirlenmiştir.

Aşağıdaki tabloda, Londra 2012 ve Pekin 2008 Oyunları'ndaki en iyi 15 ülkenin toplam madalya sıralaması gösterilmektedir. Bu analize dahil edilen MOK temsil eden 9 ülke, tabloda kalın harflerle yazılarak vurgulanmıştır.

Ülke	Londra 2012 Toplam Madalya Sıralaması	Pekin 2008 Toplam Madalya Sıralaması
ABD	1	1
Çin Halk Cumhuriyeti	2	2
Rusya	3	3
İngiltere	4	4
Almanya	5	6
Japonya	6	11
Avustralya	7	5
Fransa	8	7
Kore Cumhuriyeti	9	8
İtalya	10	9
Hollanda	11	16
Ukrayna	12	10
Kanada	13	15
Macaristan	14	22
İspanya	15	14

2. Yüksek performanslı ulusal spor yapılarına genel bakış

Bu bölümde, her bir ilgili ülkenin mevcut genel spor yapısı anlatılacaktır. Bu tespitler yapılırken; mevcut veriler değerlendirilmiş, görüşmeler yapılmış ve ülkenin spor yapısını özetlemek için söz konusu organizasyonların çoğuyla birlikte çalışarak elde edilen bilgilerden faydalanılmıştır.

Bu bölümün ikinci kısmında, farklı kuruluşların karşılaştırılmasıyla elde edilen ortak ve ayrışan noktalara dikkat çekilmektedir.

2.1 Ulusal spor yapısı özetleri

Aşağıdaki özetler, bu çalışma için seçilen dokuz Milli Olimpiyat Komitesi'nin ülkelerindeki spor yapılaşmasını ana hatlarıyla özetlemektedir. Özetlerde, yapıların içindeki ana unsurlar sıralanmakta ve kısaca açıklanmaktadır.

Her bir özet, ilgili ülkeye dair nüfus ve ekonomik durum gibi genel bilgilerle başlayıp, ülkedeki spor faaliyetleri hakkında bilgi içermektedir. Spor Bakanlığı'ndan başlayıp, (mevcut olması durumunda) sporun düzenlenme ve uygulanmasından sorumlu kamu kurumlarına kadar konuyla ilgili ana paydaşlar tanımlanmaktadır. Daha sonra konuyla ilgili diğer paydaşlar ve önemli programlar sıralanmakta ve son olarak da üyelik, liderlik, roller ve finansman olmak üzere dört alana odaklanılarak incelenen ülkenin MOK hakkında bilgilere yer verilmektedir.

Avustralya

Nüfus

22 milyon

Kişi başına GSYİH

32.100 Euro

Yüksek performanslı sporlarda güçlü olduğu alanlar

Yüzme, Ragbi ve Bisiklet (pist ve yol)

Ev sahipliği yapılan Olimpiyat Oyunları

Melbourne 1956 ve Sidney 2000 (yaz olimpiyat oyunları)

Milli sporla ilgili ana paydaşlar

- **Spor Bakanlığı** Avustralya'da ülkenin spordan sorumlu devlet organı olup, Bölgesel Avustralya, Yerel Hükümet, Sanat ve Spor Bakanlığı'na bağlıdır. Federal Spor Bakanlığı, Avustralya'da spordan münhasıran sorumlu en yetkili mercii konumundadır.
- Bakanlık, 1985 yılında kendisine bağlı olarak kurulan resmi Avustralya Spor Komisyonu'na (ASC) fon sağlamaktadır. ASC, 1989 **Avustralya Spor Komisyonu** Yasasına göre faaliyet göstermektedir. ASC'nin Komisyon üyeleri devlet tarafından atanır. ASC'nin genel yol haritasından ve fonlarla ilgili kararlarından bu kurul sorumludur.

ASC, yüksek performanslı sporlarda ve spora katılımı dünya lideri olarak tanınmaktadır.

ASC, Avustralya'da sporla ilgili araştırma ve geliştirme çalışmalarından sorumlu olup, özellikle elit sporcular performansına odaklanmaktadır. Aynı zamanda toplumda spora katılım ve birçok sporcu altyapı programları oluşturmaktan ve bunları finanse etmekten sorumludur. ASC; **Avustralya Spor Enstitüsü (AIS)** eğitim programlarını ve yüksek performans programlarını hayata geçirmeleri için ulusal spor federasyonlarına fon tahsis eder. Belirli bir ödeneği de genel spora katılım için ayırır. Ulusal federasyonlar kendilerinin bazı özel programları için de fonlara başvurabilmektedir.

- Avustralya Spor Enstitüsü (AIS), Avustralya'nın en önde gelen spor eğitim enstitüsüdür. AIS, genel merkezi Avustralya Başkent Bölgesi'ndeki Canberra'da bulunan ulusal bir

enstitüdür. Avustralya Spor Komisyonu (ASC), ulusal spor federasyonu aracılığıyla AIS'e katılımlarını finanse etmek amacıyla fon ayırmaktadır.

- **Avustralya Olimpiyat Komitesi (AOC)**, kâr amacı gütmeyen, devletten bağımsız bir organizasyondur.
 - **Üyelik:** AOC, üyeleri Olimpiyat programındaki ulusal spor kurumlarından oluşan ve Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) tarafından tanınmış spor federasyonlarını kapsayan bir anonim dernektir.
 - **Yönetim:** AOC yönetimi Yaz Olimpiyat Oyunları'ndan sonra gerçekleşen ilk yıllık genel kurulda seçilmektedir. Yönetim Kurulu'nun yedi üyeliği için adaylık başvuruları, ülkenin ulusal olimpiik spor federasyonlarından alınmaktadır. Başkan ve Başkan Yardımcısı, AOC üyesi adayların arasından seçilmektedir. Genel Sekreter, Yönetici tarafından atanır. Yönetim Kurulu'nun oy hakkına sahip olmayan, re'sen üyesidir.
 - **Roller:** Avusturya Olimpiyat Komitesi; Avustralyalı sporcuları, antrenörleri ve takımları organize etmekten, yaz-kış düzenlenen Olimpiyat Oyunları'na göndermekten ve Olimpiyatlarla ilgili konularda Avustralya'daki ulusal spor federasyonlarıyla temaslardan sorumludur. Aynı zamanda iki yılda bir düzenlenen Avustralya Olimpik Gençlik Festivali'ni (AYOF) düzenler ve finanse eder.
 - **Finansman:** AOC iki ana kaynak tarafından finanse edilmektedir; kurumsal sponsorluk, satış ve lisans gelirleri (2011'de 4,9 milyon Euro) ve Avustralya Olimpiyat Fonu (2011'de 4,9 milyon Euro).

AOC, ulusal federasyonlar için (2011'de 1,7 milyon Euro), Gençlik Olimpiyat Oyunları takımları için (2010'da 1,6 milyon Euro) ve madalya teşvik fonu programı için (2010 ve 2011 yılları boyunca 2,1 milyon Euro) kaynak sağlar. Halen Kış Spor Enstitüsü'ne destek olmakta (yılıda 782 bin Euro), fakat AIS'e fon ayırmamaktadır.

- Konuyla ilgili öne çıkan diğer kuruluşlar: Avustralya Paralimpik Komitesi (APC), Avustralya Olimpik Fonu (Olimpiyanlar için fon sağlar), Avustralya Spor Fonu (Avustralya sporuna fon sağlanmasına yardım eder), Olimpik Çalışmalar Merkezi ve diğer çok sporlu organizasyonlar (Örn: Avustralya Milletler Topluluğu Oyunları Birliği).

Görüldüğü üzere Avustralya'nın spor sistemi büyük ölçüde devlet destekli programlara dayanmakta olup, başarılı sporcuları AIS'e gönderecek şekilde hazırlanmıştır. Bazı spor dalları bu yapı içerisinde kendi seçkin performans programlarını uygulamaktadır.

Kanada

Nüfus

34 milyon

Kişi başına GSYİH

31.700 Euro

Yüksek performanslı sporlarda güçlü olduğu alanlar

Buz hokeyi ve Sürat Pateni

Ev sahipliği yapılan Olimpiyat Oyunları

Montreal 1976 (yaz), Calgary 1988 (kış) ve Vancouver 2010 (kış).

Milli sporla ilgili ana paydaşlar:

- **Sport Canada**, Kanada'da sporun gelişmesinden sorumlu devlet organı olup Kanada Kültürel Miras Bakanlığı'na bağlıdır. Spordan Sorumlu Devlet Bakanı Sport Canada'dan sorumlu olup Kanada Kültürel Miras Bakanı'na bağlıdır. Sport Canada, Kanada'daki spor politikasının geliştirilmesinden sorumlu olup Sporcu Yardım Programı (Athlete Assistance Programme) aracılığıyla başarılı sporculara doğrudan fon sağlar. Sport Canada ulusal spor federasyonlarına genel fon sağladığı gibi ulusal ve uluslararası spor müsabakalarının düzenlenmesinden sorumlu federasyonlara veya organizasyonlara da özel kaynaklar tahsis eder. Ulusal spor organizasyonları için fon sağlama programı oldukça açık ve şeffaf

işleyen bir süreçtir. Spor için Fon Sağlama ve Sorumluluk Sistemi (Sport Funding and Accountability Framework) olarak adlandırılır.

'Podyumun Sahibi Olun' ve 'Mükemmeliyete Giden Yol' adı verilen programlar, Kanadalı sporcuların sırasıyla Kış ve Yaz Oyunlarındaki madalya performanslarını iyileştirmek üzere geliştirilmiş özel programlardır.

Bu programlara, aralarında Sport Canada (yılda 46 milyon Euro) ve Kanada Olimpik ve Paralimpik Komiteleri de olmak üzere çok sayıda organizasyon katkıda bulunmaktadır.

Yukarıda da belirtildiği gibi, Sport Canada, fon yardımının büyük bir kısmını doğrudan veya 'Podyumun Sahibi Olun' programı aracılığıyla sporculara vermektedir.

- **Kanada Olimpiyat Komitesi (COC)** devletten bağımsızdır.

- **Üyelik:** COC'nin 3.500'den fazla üyesi olup Ulusal Spor Federasyonları, Olimpiyat sporcuları ve antrenörleri dahil Kanada'daki Olimpik Hareket'i temsil eden bütün ilgili grupları temsil etmek amacıyla kurulmuştur.

Üyeler, COC'nin stratejik danışma sürecinde bilgi sağlar; COC Oturumu/ Kurulu ve Yönetimi için destek olurlar.

- **Yönetim:** COC, Genel Kuruluna 'Oturum' adını vermektedir. Oturuma, Olimpik veya Pan Amerikan spor federasyonlarının temsilcileri katılır.

'Oturum'da yer alan diğer üyeler: Kanadalı IOC üyeleri, Kanada merkezli Uluslararası Federasyon Başkanları ve Sporcu Konseyi (Athlete's Council) temsilcileri ve antrenörlük temsilcisi.

Ayrıca on iki tane de bağımsız yönetici; iki Kanadalı Olimpiyat sporcusu ve oy hakkı olmayan bir CEO bulunur. 'Oturum' üyeleri; atama, seçim veya re'sen görevlendirme yoluyla göreve gelirler.

- **Roller:** Kanada Olimpiyat Komitesi (COC), Kanada'nın Olimpiyat Oyunları'nda yer almasıyla ilgili her türlü konudan sorumludur. Bunlar arasında Olimpik değerleri destekleme amacı güden kültürel programlar, eğitim amaçlı programlar ve aday şehirleri Oyunlara ev sahipliği yapmaları için seçme ve destekleme görevleri de bulunmaktadır. COC, Kanada'daki Kanada Spor Merkezlerinin kurucu ortaklarından olup başarılı sporcuların eğitim ve gelişim süreçlerinde önemli katkılarda bulunmaktadır. COC, pazarlama ve eğitim alanlarında uluslararası çapta tanınmış

bir liderdir. COC'nin amacı, sporun Kanadalıların fiziksel, sosyal ve ahlaki gelişimine katkıda bulunmaya devam etmesini sağlamaktır.

- **Finansman:** COC, devletten bağımsız olup, lisansörlük, sponsorluk, ortaklar, tedarikçiler ve bağışlar yoluyla geniş özel fonlarla desteklenir. COC'nin kayda değer büyüklükteki sponsorluk ağı, sporcu dostu çalışma programlarıyla sporculara da yardımcı olmaktadır. 2010 ve 2011 mali yıllarında COC, dış kaynaklardan 36,4 milyon Euro gelir elde etmiş; programlar ve işletme giderleri için ise 39 milyon Euro fon tahsis etmiştir. COC, madalyalı performanslar için teşvik ödül programı aracılığıyla başarılı sporculara bir miktar fon sağlamaktadır.

- Konuyla ilgili öne çıkan diğer kuruluşlar: Kanada Özel Olimpiyatları (Special Olympics Canada), Kanada Paralimpik Komitesi, Kanada Spor Anlaşmazlıkları Çözüm Merkezi (Sport Dispute Resolution Centre of Canada), Spor Bilgileri Kaynağı Merkezi (Sport Information Resource Centre), Kanada Spor Etiği Merkezi ve çeşitli çok sporlu organizasyonlar (Örn: Kanada Milletler Topluluğu Oyunları). Kanada aynı zamanda Dünya Doping Mücadele Ajansı'nın (WADA) genel merkezine ev sahipliği yapmaktadır.

1988'de Calgary'de gerçekleşen Kış Oyunları'ndan bu yana Kanada art arda bütün Kış Oyunları'nda kazandığı madalya sayısını artırmış, 2010'da Vancouver'da düzenlenen oyunlarda ülkesine en çok madalya kazandıran ülke olmuştur.

Fransa

Nüfus

65 milyon

Kişi başına GSYİH

27.100 Euro

Yüksek performanslı sporlarda güçlü olduğu alanlar

Eskrim, Bisiklet, Alp Disiplini Kayak

Ev sahipliği yapılan Olimpiyat Oyunları

Her ikisi de yaz olmak üzere Paris 1900 ve 1924 ve tamamı kış olmak üzere Chamonix 1924, Grenoble 1968 ve Albertville 1992.

Milli sporla ilgili ana paydaşlar:

- **Spor, gençlik, eğitim ve toplum organizasyonları Bakanlığı**

Fransa'daki spor politikasından ve sporun gelişmesinden sorumludur. Gençlik, Spor ve Ortak Yaşam Bakanı Fransa'da sporla ilgili konulardan sorumlu bakan olup, Fransız hükümetinin kabinesinde yer alır.

Fransa'da sporla ilgili yasal ve düzenleyici çerçeve bu bakanlık tarafından geliştirilir.

Ulusal spor altyapısından sorumludur. Genel anlamda bütün ulusal ve kamuya ait spor birliklerinden (UF'ler) sorumlu olmakla beraber, daha çok kendi spor dallarında organize olmaları ve gelişmeleri için UF'leri yetkilendirmek suretiyle faaliyet gösterir.

2011 yılında hükümet, ulusal spor federasyonlarına 75 milyon Euro'nun üzerinde devlet yardımı yapmıştır.

- Spor Bakanlığının yetkisi altında bir kamu kuruluşu olan **Milli Spor Kalkınma Merkezi** (NSCD) her yaş için sporun gelişmesini destekler (birliklere kaynak ayırır), planlamaya katkıda bulunur (ekipman satın alınması ve tesislerin yenilenmesi için para yardımı sağlar) ve Fransa'da gerçekleşen büyük uluslararası spor müsabakalarını (Örn: Dünya Şampiyonaları, Avrupa Şampiyonaları) destekler.
- **Uluslararası Spor ve Eğitim Enstitüsü** (INSEP) dünyaca tanınmış bir spor ve eğitim akademisidir.

INSEP, başarılı sporcuların spor eğitimi ve okul öğretimlerini tek merkezden yöneterek sporculara en iyi sportif eğitimi ve tesisleri sunmakla kalmayıp, son derece saygın bir de öğrenim görmelerini sağlamaktadır.

- **Fransa Olimpiyat Komitesi** (CNOSF), Fransa'da Fransız spor federasyonlarını tek bir çatı altında toplayan ve bu federasyonlar aracılığıyla, onlara bağlı spor kulüplerini ve lisans sahiplerini bir araya getiren yetkili kuruluştur. Bu bağlamda, CNOSF'nin hedefi, tüm Fransız spor hareketini temsil etmektir.
 - **Üyelik:** CNOSF'nin ulusal olimpiik ve olimpiik olmayan spor federasyonlarını, ulusal çok sporlu federasyonları, okul veya üniversite federasyonlarını ve diğer destekçi üyeleri (Örn: Çok sporlu kulüpler) kapsayan geniş bir üye tabanı vardır.
 - **Yönetim:** CNOSF İcra Kurulu'nun Başkan, Genel Sekreter ve Sayman ile birlikte yedi üyesi bulunmaktadır. Başkan, Genel Kurul tarafından seçilir. İcra Kurulu üyeleri de Başkan tarafından Genel Kurul üyeleri arasından seçilir ve Yönetim Kurulu'nca onaylanır.
 - **Roller:** CNOSF, görevini; Fransız sporunu kamuya açık alanlarda ve resmi ortamlarda temsil etmek; Olimpiyat Oyunları'na katılacak sporcuları seçmek ve spor federasyonları, organizasyonlar ve sporcular arasındaki sporla ilgili meselelerde (doping hariç) hüküm verme ve uyuşmazlıkları çözme görevini üstlenmek olarak tanımlamaktadır.
 - **Finansman:** CNOSF, Federal Hükümet tarafından (yaklaşık yüzde

50 oranında) ve özel ortaklık ve üyelik gelirleri aracılığıyla (yüzde 50) finanse edilmektedir. CNOSF, ulusal federasyonlara herhangi bir maddi yardımda bulunmaz.

- Konuyla ilgili öne çıkan diğer kuruluşlar: Ulusal Spor Müzesi, Spor ve Sürdürülebilir Kalkınma Stratejisi (SNDDS), Avrupa Spor Komisyonu ve Fransa Paralimpik Komitesi.

Modern Olimpiyatların kurucusu Pierre de Coubertin'in doğduğu ülke olan Fransa, Çağdaş Olimpiyat Oyunları'nın geçmişinde önemli bir role sahiptir. Son yıllarda Fransa'nın Olimpiyatlardaki performansı, devlet ve Fransa Olimpiyat Komitesi arasındaki iş birliği daha üretici ve verimli bir hal aldığından giderek iyileşmektedir.

Almanya

Nüfus

81 milyon

Kişi başına GSYİH

29.900 Euro

Yüksek performanslı sporlarda güçlü olduğu alanlar

Futbol, Kano, Bisiklet (pist), Atletizm ve Cimnastik

Ev sahipliği yapılan Olimpiyat Oyunları

Berlin 1936 (yaz), Garmisch-Partenkirchen 1936 (kış) ve Münih 1972 (yaz)

Milli sporla ilgili ana paydaşlar:

- **Almanya'da Federal İçişleri Bakanlığı**

spor politikasının geliştirilmesinden ve uygulamaya geçirilmesinden sorumludur. Bakanlık, sporu her seviyede desteklemekte ve Alman spor politikasının geliştirilmesiyle ilgili temel prensiplerin sporun bağımsız olmasına, finansman yoluyla desteklenmesine ve spor organizasyonlarıyla iş birliğine dayalı olduğunu belirtmektedir.

Federal hükümet genelde yüksek seviyeli spor faaliyetlerine ve sporun Alman toplumunun her kesimine ulaşan yönlerine odaklanmaktadır (Ör: Engelliler için spor faaliyetleri).

Alman sporcuların Olimpiyat Oyunları'ndaki başarısı Federal Hükümet için önemli

bir öncelik olduğu için bakanlık, zorlu müsabakalar için eğitimlere ve takım harcamalarına katkıda bulunmaktadır. Federal fonun miktarına karar verilirken geçmiş performans ve başarı olasılıkları göz önüne alınmaktadır. Federal hükümet, Alman spor organizasyonları öncelikle kendi finansman kaynaklarını tüketmişlerse bu organizasyonlara mali destek verecektir.

Ancak bir organizasyonun tek finansman kaynağı olması durumunda fon sağlamayacaktır.

Öte yandan, fonların devlet bütçesinin dokuz ayrı bölümünden sağlandığı ve bunun da net bir fonlama yörüngesi çizilmesini zorlaştırdığı belirtilmektedir.

- **Ulusal Eğitim Merkezleri** merkezi olmayan bir yöntemle işlemektedir ve her

ulusal spor federasyonu kendi sporcularına eğitim programları sağlamaktan sorumludur.

Almanya'da 40 seçkin spor okulu bulunmaktadır ve bu okullarda sporcular her iki yönden de yeterli şekilde geliştiklerinden emin olmak için antrenmanları eğitimle kombine etmektedirler.

Bu kırk okuldan on dokuzu çeşitli ulusal takımlar için belirlenmiş Olimpiyat eğitim merkezleridir ve bu okullara Federal İçişleri Bakanlığı tarafından fon sağlanmaktadır.

• **Alman Olimpik Sporlar**

Konfederasyonu (Deutscher Olympischer Sportbund, DOSB), devlete bağlı olmayan, spordan sorumlu bir kurum olarak 2006 yılında Almanya'da kurulmuştur.

DOSB, eski Alman Spor Konfederasyonu (DSB) ile Alman Olimpiyat Komitesi'nin (DOC) birleşmesiyle doğmuştur.

- **Üyelik:** DOSB üyeleri aşağıdakileri kapsamaktadır: Olimpik ve Olimpik olmayan spor federasyonları, 16 Alman eyaletinin spor konfederasyonları, özel yetki alanına sahip ortaklıklar, uluslararası üyeliği bulunmayan federasyonlar, Alman IOC Üyeleri ve bireysel üyeler (Örn: Genel Kurul tarafından seçilen sporcu temsilcileri).
- **Yönetim:** Genel Kurul üyelerden ve şahıslardan (bireysel üyeler) oluşmaktadır. Başkan, başkan yardımcıları, bireysel üyeler ve her biri ayrı ayrı olmak üzere İcra Kurulu alt komitelerinin üyeleri Genel Kurul tarafından seçilmektedir. Her bir üyenin oy hakkı, DOSB kurallarında belirtilen bir formüle göre düzenlenmiştir. Bu kurallar her bir federasyonun üye

sayısını (Ör: 250 bin üyeye kadar 2 oy) ve diğer faktörleri (Ör: üyeliğe dayalı olarak en iyi Olimpik spor federasyonlarının yüzde ellisine fazladan beş oy hakkı verilir) kapsar. Organizasyon şemasında DOSB'nin yapısı ve yapının her seviyesinden gelen oylar gösterilmektedir.

- **Roller:** Birleşmiş yapıdaki DOSB yalnızca Olimpiyatlara ilgili meselelere değil, keyfi amaçlı yapılan sporlara ve spor politikasına da (örneğin, yaşlı nüfusun ve sporun desteklenmesi, sporda kadınların desteklenmesi ve spor bilimiyle ilgili çalışmaların teşvik edilmesi) odaklanır.
- **Finansman:** DOSB ağırlıklı olarak üyelik ücretleri, lotaryadan elde edilen gelirler ve DOSB markasının kullanımı karşılığında alınan lisans ücretleri aracılığıyla kendi kendini finanse etmektedir.

Almanya iyi organize edilmiş, son derece profesyonel ve verimli spor yapısıyla bilinmektedir.

Ayrıca başarılı ve güvenilir bir organizasyon düzenleyicisi ve ev sahibi olarak da tanınmıştır.

İngiltere

Nüfus

63 milyon

Kişi başına GSYİH

25.700 Euro

Yüksek performanslı sporlarda güçlü olduğu alanlar

Atletizm, Kürek, Yelken, Bisiklet ve Boks

Ev sahipliği yapılan Olimpiyat Oyunları

Hepsi de yaz olmak üzere Londra 1908, 1948 ve 2012

Milli sporla ilgili ana paydaşlar:

- **Kültür, Medya ve Spor Bakanlığı** (DCMS) olarak da bilinen İngiliz Kültür, Medya ve Spor Bakanlığı, genel olarak spor programlarından ve özellikle de herkes için spor imkanlarından ve okulda fiziksel eğitim politikası ve finansmanı konularından sorumludur. Spor ve Turizm Bakanı, DCMS'nin alt bakanlarından olup, ek olarak Olimpiyat ve Paralimpik Oyunları'nı düzenleme görevine sahiptir. DCMS, finanse ettiği her bir kuruluşa üye atamaktan sorumludur. Bunlar arasında UK Sport, Sport England ve UK Anti-doping (Britanya Doping Mücadele Kurumu) bulunmaktadır.

UK Sport, bakanlık dışı uygulayıcı bir kamu kurumu olarak sınıflandırılmaktadır. Yani herhangi bir devlet dairesinin bütünleyici bir parçası değildir. Ancak

bakanlıklardan bağımsız hareket etmesine rağmen, bu bakanlıklar sonuç olarak kendi departmanlarının sponsor olduğu kuruluşların faaliyetleri için parlamentoya karşı sorumludur. UK Sport, kamu fonlarının 116 milyon Euro'luk bir kısmını İngiltere'nin spor faaliyetleri için yatırmaktan sorumludur. UK Sport'un, devlet tarafından atanan ülke temsilcileri ve bağımsız üyelerden oluşan UK Sport Kurulu'na rapor veren 90 kadar personeli vardır. Devlet Bakanı'na rapor veren Başkan, Kurul tarafından atanmaktadır. UK Sport'un odak noktası, madalya alma şansı olan sporcuları seçmek, bu sporcuları finanse etmek ve desteklemektir. Aynı zamanda ulusal Olimpik spor federasyonları için ciddi miktarda fon sağlamaktan sorumludur.

- **Ulusal elit sporcu yetiştirme programı** devletten bağımsız olarak yürütülmektedir.

Team GB'nin merkezi bir elit sporcu yetiştirme tesisi bulunmamaktadır; her ülkenin (Ör: İngiltere, Kuzey İrlanda, İskoçya, Galler) elit sporcu yetiştirme tesisleri bulunan kendine ait bir spor enstitüsü vardır. Bunlardan biri de UK Sport tarafından finanse edilen İngiltere Spor Enstitüsü'dür (EIS).

Dolayısıyla sistem merkezi değildir ve genelde spor türlerine göre ayrılır (örneğin; Manchester'daki İngiltere Bisiklet Ulusal Eğitim Merkezi). İngiltere Olimpiyat Derneği (BOA) kendi kendini finanse eden bağımsız bir kuruluştur.

- Kendi finansmanını sağlayan bağımsız bir tüzel kişilik olan **İngiltere Olimpiyat Komitesi** (BOC), BOA teşkilatlanması kapsamında yer alıp, BOA'nın en yüksek karar verme ve politika onaylama yetkisine sahip kurumudur.
 - **Üyelik:** BOA'nın üyeleri arasında, her bir Olimpik spor dalı (yaz ve kış) 33 Ulusal Yönetim Kurulu (NGB'ler) üyeleri bulunmaktadır.
 - **Yönetim:** BOC'nin bütün Olimpik spor dallarından birer üyesi vardır. Dört pozisyon için seçim yapmaktadır. Bunlar, dört yılda bir seçilen Başkan, Kurul Başkanı ve iki Kurul Başkanı Yardımcısıdır. Ayrıca kurula seçimle altı spor temsilcisi alınmaktadır. BOA üyeleri, Yönetim Kurulu'nda görev yapacak olan Ulusal Yönetim Kurulu (NGB) temsilcilerini seçmektedir. Üyeler, Yönetim Kurulu Başkanını da seçme görevine sahiptir. BOA Başkanı, 1983'ten beri bu görevde olan Prenses Anne Elizabeth Alice Louise'dir.
 - **Roller:** BOA'nın misyonu 'Olimpik değerlerin gücü ve Team GB'nin

başarısı sayesinde insanların hayatlarını değiştirmektedir'. Roller, Olimpiyat sporcularını hazırlamak ve onlara liderlik etmek ve NGB'lerle işbirliği yaparak en iyi sporcuların seçilmesini sağlamaktır.

- **Finansman:** BOC, lotaryalardan veya devletten maddi destek almamaktadır. BOC'nin şu anki bütçesi açıklanmamıştır, ancak 2009 raporlarına göre 1,7 milyon Euro zarara uğramış ve Londra Organizasyon Komitesi'nden (LOCOG) maddi yardım almak durumunda kalmıştır. Bunun üzerine Londra Organizasyon Komitesi, devam etmekte olan faaliyetlerin sekteye uğramaması için BOA'ya 2,3 milyon Euro fon sağlamıştır.
- Konuyla ilgili öne çıkan diğer kuruluşlar: Fiziksel Eğitim Merkez Konseyi (CCPR), Ulusal Spor Konseyleri (örn; Sport England, Sport Northern Ireland, Sport Scotland ve Sport Wales), Gençlik Spor Fonu (YST), Ulusal Spor Enstitüleri (yukarıda bahsedildiği şekilde), Milletler Topluluğu Oyunları Federasyonu (CGF), İngiltere Bedensel Engelliler Spor Federasyonu (EFDS), Britanya Paralimpik Birliği ve SportsAid (12-18 yaş arası gelecek vaat eden genç sporcular için kurulan bir hayır kurumu).

Büyük Britanya'nın Londra 2012 Oyunları'na ev sahipliği yapmadaki başarısı, son yıllarda spora yapılan yatırımlarda çitanın yükselmesini sağlamıştır. İngiltere sporda geleneksel olarak en önde gelen milletlerden biri olsa da, Team GB'nin elde ettiği başarı milli çapta yeni bir heyecan ve coşku uyandırmıştır.

Japonya

Nüfus

127 milyon

Kişi başına GSYİH

27.600 Euro

Yüksek performanslı sporlarda güçlü olduğu alanlar

Judo, Cimnastik ve Güreş

Ev sahipliği yapılan Olimpiyat Oyunları

Tokyo 1964 (yaz), Sapporo 1972 (kış) ve Nagano 1998 (kış)

Milli sporla ilgili ana paydaşlar:

- Eğitim, Spor, Kültür, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı (MEXT), Japonya'da spor politikasından sorumlu devlet birimidir. Haziran 2011'de hükümet eski Spor Teşvik Kanunu'nun (şimdiki adıyla Temel Spor Kanunu) gözden geçirilmiş geniş kapsamlı bir versiyonunu çıkartmıştır.

Bu, Spor Teşvik Kanunu'nun 50 yıl sonraki ilk gözden geçirilişiydi ve sonuç olarak Temel Spor Planı adında yeni bir spor planı geliştirilmiştir. Planın vizyonu, Japonya'yı spor aracılığıyla harekete geçirmektir. Amacı ise spor çerçevesi içinde verimli bir döngü yaratmak ve genel olarak şu noktalara odaklanmaktır:

Herkes için spor anlayışını geliştirme ve herkes için spor programları (spor tesisleri dahil),

- Olimpiyat Oyunları gibi uluslararası müsabakalar için teklif verme,
- Rekabetçiliği artırmak için sporcu destek ekipleri yetiştirme,
- Japon spor dünyasında şeffaflığı ve adaleti geliştirme.
- Japonya Spor Konseyi (JSC) devlete bağlıdır ve sporla bağlantısı olan her bakanlıktan birer tane olmak üzere temsilcilerden oluşur. JSC, Japonya'da sporun teşvik edilmesinden sorumlu en önemli organizasyondur. Spor tesisleri (Ulusal Stadyum dahil), herkes için spor anlayışının yayılması, gelişmesi ve okul

güvenliği alanlarını kapsar. JSC, Japonya'nın en önemli finansman kaynaklarından biri olan spor teşvik lotaryasını ve spor yaparken yaralanan okul çağındaki çocukların kaza bildirimleri için yardım toplamakla görevli karşılıklı yardım toplama hesabını (Mutual Aid Benefit Account) yürütmektedir.

- **Japonya Spor Bilimleri Enstitüsü (JISS)** ve elit sporcuları hedef alan Ulusal Eğitim Merkezi (NTC) Haziran 2008'de Tokyo'da açılmıştır ve JSC'nin sorumluluğundadır. JISS, genel olarak spor eğitimine spor bilimleriyle birlikte odaklanmaktadır. Öğrenimine devam etmesi gereken genç sporcular yakındaki bir okula devam etmektedirler.

- **Japonya Spor Birliği (JSA)**, herkes için spor anlayışı ve dopinge mücadele çalışmalarını da buna dahil olmak üzere, spor politikasının çeşitli yönlerine katkıda bulunan bağımsız bir kuruluştur.

Daha önceden bu organizasyonun bir parçası olan Japonya Olimpiyat Komitesi (JOC) 1989 yılında ayrılmıştır. JSA, uluslararası spor değişim programlarının yanı sıra Ulusal Spor Teşvik Kampanyası'nı ve Ulusal Spor Festivali'ni de düzenlemektedir. JSA, yerel spor dernekleri ve Ulusal Spor Federasyonları arasındaki bağlantıdır.

- **Japonya Olimpiyat Komitesi (JOC)** bağımsız bir kuruluş olup en eski Olimpiyat komitelerinden biridir. 1909 yılından bu yana bir Japon temsilci IOC üyesi olagelmıştır.

- **Üyelik:** JOC, yaz ve kış oyunlarını kapsayan 31 Olimpik spor federasyonunu tanımaktadır.

Buna IOC Üyesi ve diğer ilgili (belirtilmemiş) üyeler de dahildir.

- **Yönetim:** JOC'de liderlik üç kademe halindedir. Bunlar: Konsey, İcra Konseyi

ve Üst Düzey Yönetim Kurulu Üyeleridir. Başkan, Kurul tarafından Üst Düzey Yönetim Kurulu Üyeleri arasından seçilmektedir.

- **Roller:** JOC öncelikli faaliyetlerinin sporcuları Olimpiyat Oyunları'na ve diğer uluslararası müsabakalara göndermek ve Japonya'daki Olimpik Hareket'in gelişmesi için etkinlikler düzenlemek ve hizmetler vermek olarak tanımlanmaktadır.

- **Finansman:** JOC; sponsorlar, resmi ortaklar ve lisans ücretleriyle finanse edilmektedir.

Mali kaynaklar, Ulusal Spor Federasyonlarını (UF'ler) güçlendirmek ve 'Altın Plan'ı ve çeşitli Olimpik Hareket faaliyetlerini geliştirmek üzere sporcu heyetlerini bir dizi etkinliğe göndermek için kullanılmaktadır (resmi açıklamaya göre Londra 2012 Oyunları için 58 milyon Euro).

- Konuyla ilgili öne çıkan diğer kuruluşlar: Japonya Doping Mücadele Ajansı (JADA), Japonya Spor Tahkim Mahkemesi, Japonya Spor Müzesi, Japonya Paralimpik Komitesi (Japon Paralimpik sporcular Sağlık, Çalışma ve Sosyal Yardım Bakanlığı'nın yetki alanındadır).

Japonya 2020 Yaz Olimpiyat Oyunları'na ev sahipliği yapmak için teklif vermiştir ve bu Japonya'nın üçüncü teklifidir. Bu tür bir etkinliğe ev sahipliği yapmak istemekteki ısrarı Japonya'nın yalnızca Olimpik sporlara değil, daha önemli bir nokta olan spor alt yapısını ve sporcuların izledikleri yolları geliştirmeye odaklanmasına da katkıda bulunmuş ve toplumda spora karşı genel bir farkındalık ve destek verme isteği oluşmasına yardımcı olmuştur.

Kore

Nüfus

49 milyon

Gayrisafi milli hasıla

24.700 milyon Euro

Yüksek performanslı sporlarda güçlü olduğu alanlar

Okçuluk, Judo, Güreş ve Sürat Pateni (kısa parkur)

Ev sahipliği yapılan Olimpiyat Oyunları

Seul 1988 (yaz), Pyeongchang'ta 2018 Kış Oyunları'na ev sahipliği yapacaktır.

Milli sporla ilgili ana paydaşlar:

- **Kültür, Spor ve Turizm Bakanlığı** (MCST)
Kore'de spordan sorumlu devlet kurumudur.

Bakanlık; turizm, kültür, sanat, din ve spor alanlarını kapsar. MCST'nin sporla ilgili hedefleri, günlük yaşamda spora daha fazla katılım olmasını sağlamak, spor eğitimini geliştirmek, spor endüstrilerinde rekabeti artırmak ve spor sisteminde adaleti güçlendirmektir. Spor Dairesi'nden İkinci Bakan Yardımcısı sorumludur ve Kültür, Spor ve Turizm Bakanı'na rapor vermektedir.

- Bakanlık bünyesindeki **Spor Dairesi** orta ve kısa vadeli spor politikalarından; popüler, profesyonel ve uluslararası sporların teşvik edilmesinden; milli sporların gelişmesi amacıyla fonlardan faydalanmak için kaynak yaratmaktan; spor gruplarının gelişiminden;

spor endüstrisinin desteklenmesinden ve bedensel engellilerin spora teşvik edilmesinden sorumludur.

Dört bölümden oluşmaktadır: Spor Politikası, Spora Teşvik, Uluslararası Sporlar ve Engelliler Kültür ve Spor. Son yıllarda Kore hükümeti ülkede spor faaliyetleri için yaklaşık 77 milyon Euro fon sağlamıştır. Tahminlere göre özel şirketler de ulusal spor federasyonlarına doğrudan 23 milyon Euro bağışlamıştır.

- 'Eğitim ve spor odaklı' **Kore Olimpiyat Akademisi** de Kore Olimpiyat Komitesi (KOC) tarafından idare ve finanse edilmektedir. Akademinin eğitim için dünya standartlarında bilimsel sistemleri vardır ve merkezde yaklaşık 1220 elit seviye sporcu bulunmaktadır.

- 1968'de Kore Okul Sporları Konseyi ile birleşmiş olan **Kore Olimpiyat Komitesi** (KOC) kâr gütmeyen bir organizasyondur.
- **Üyelik:** KOC, tanımakta olduğu Olimpik ve Olimpik olmayan sporları kapsayan 60 ulusal spor federasyonunu temsilcilerinden oluşmaktadır.
- **Yönetim:** KOC'nin yapısında bir Genel Kurul ve İcra Kurulu bulunmaktadır. KOC Başkanı, daha önceki ulusal spor federasyonlarının usule uygun şekilde seçilmiş başkanları tarafından seçilmektedir. Herhangi bir spor dalının o an için bir başkanı olmaması durumunda, o federasyonun oy hakkı bulunmamaktadır.
- **Roller:** İki kuruluşun birleşmiş olmasından dolayı, KOC'nin amacı çoğu MOK'nin amacından farklılık göstermektedir. MOK'nin görevi ve amacı sporu eğitim ve kültürün bir parçası haline getirerek halktan ve okul çağından kitleleri spora teşvik etmektir. Bununla birlikte MOK, daha geleneksel bir rol olan elit spor yönetimini desteklemek ve Kore'deki Olimpiyat Hareketi'ni geliştirme görevi de vardır. Her yıl düzenlediği etkinlikler arasında, sorumluluğunu bütünüyle üstlendiği Ulusal Spor Festivali de bulunmaktadır. KOC aynı zamanda ulusal spor federasyonlarını da gözlemlemekte ve gerektiğinde onlara yardımda bulunmaktadır.
- **Finansman:** KOC Kore devleti tarafından kurulan yapının Kore Okul Konseyi'yle birleşmesiyle oluşmuştur. Para ve ekipman yardımında bulunan çok sayıda destekleyici ortağı, sponsoru ve tedarikçisi bulunmaktadır.
- Konuyla ilgili öne çıkan diğer kuruluşlar: Kore Ulusal Spor Üniversitesi, Kore

Paralimpik Komitesi, Pyeongchang Organizasyon Komitesi 2018.

Kore Cumhuriyeti kısa zaman önce 2018 Kış Olimpiyat Oyunları'nı Pyeongchang'ta düzenlemeye hak kazanmıştır. Bu, Kore'nin Oyunlara ev sahipliği yapmak için art arda yaptığı üçüncü başvuru olup, Kore'nin spora ve özellikle de Oyunlar'a verdiği önem son yıllarda MOK'nin konuya yeniden odaklanmasını sağlamıştır. Kore, tek ve çok sporlu etkinlikler için saygın bir ev sahibi ülkedir. Bugüne dek çok sayıda konferansa da başarılı bir şekilde ev sahipliği yapmıştır. Bu sayede Olimpik spor hareketinin önemli bir oyuncusu olarak adını giderek daha fazla duyurmaktadır.

Hollanda

Nüfus

16 milyon

Kişi başına GSYİH

32.300 Euro

Yüksek performanslı sporlarda güçlü olduğu alanlar

Yüzme, Bisiklet, Sürat Pateni

Ev sahipliği yapılan Olimpiyat Oyunları

Amsterdam 1928 (yaz)

Milli sporla ilgili ana paydaşlar:

- **Sağlık, Sosyal Yardım ve Spor**

Bakanlığı (VWS), Hollanda'nın 'sağlıklı ve iyi durumda' olmasını sağlamakla görevli devlet kurumudur. Spor Müdürlüğü'nün birinci hedefi 'herkesin spor yapmasına imkan tanımaktır'. İkinci hedefi ise Hollanda'nın uluslararası müsabakalarda iyi performans sergilemesini sağlamak üzere elit düzey sporlar için fon sağlamaktır. Spor Müdürlüğü'nün bünyesindeki bölümler şunlardır: Fiziksel Aktivite ve Sağlık, Spor ve Okul, Engelliler için Spor, Elit Spor, Spor Güvenliği ve Spor Araştırmaları ve Yenilikleri. VWS spora her yıl yaklaşık 70 milyon Euro fon sağlamaktadır ve bu miktar elit sporlar ve 'herkes için spor' programları arasında neredeyse eşit olarak paylaştırılmaktadır.

Devletin yanı sıra lotarya fonundan da destek olarak yılda 50 milyon Euro gelmekte ve bunun 25 milyonu elit programlar için ayrılmaktadır. Kalan miktar ise spor tesisleri ve 'herkes için spor' programları arasında paylaştırılmaktadır.

- Ülkede dört **Elit Sporlar ve Eğitim**

Merkezi (CEE) bulunmaktadır ve bunlardan biri de Papendal Ulusal Spor Merkezi'dir. Hollanda Olimpiyat Komitesi ve Hollanda Spor Federasyonu (NOC*NSF), CEE programını oluşturmak için bakanlıkla (VWS) iş birliği yapmıştır. Programın amacı Hollanda'nın sporda ilk on ülke arasında olmasıdır.

- **NOC*NSF, Hollanda Olimpiyat Komitesi ile Hollanda Spor Federasyonu'nun** 1988 yılında birleştirilmesiyle kurulan bir birliktir.

- **Üyelik:** NOC*NSF'nin 95 üye organizasyonu olup bunların yetmiş altısı spor federasyonudur.

Dört üyelik kategorisi vardır: Standart üyeler (ulusal spor federasyonları), Olağanüstü üyeler (Hollanda spor organizasyonları), Hollandalı IOC Üyeleri ve fahri üyeler.

- **Yönetim:** Hollanda kanunlarına göre NOC*NSF bir birlik olduğu için, Genel Kurul organizasyonun en yüksek karar mekanizmasıdır. Genel Kurul'da oy hakkı olan üyeler şunlardır: Standart üyeler, olağanüstü üyeler, Hollandalı IOC Üyeleri ve Sporcular Komisyonu'nun iki temsilcisi. Fahri üyelerin ve diğer katılımcıların Genel Kurulda söz hakkı vardır, fakat oy hakları yoktur. Yönetim Kurulu'nda ise Genel Kurul tarafından seçimle göreve getirilen 11 üye bulunmaktadır.
- **Roller:** NOC*NSF'nin Olimpik hedefler koymada ve bu hedeflere ulaşmada çok önemli bir rolü vardır. NOC*NSF'nin Misyonu, 'Herkes için bir Olimpiyat Rüyası' yaratmaktır. NOC*NSF'nin odak noktası, Hollanda'nın sporda en iyi ülkelerden biri haline gelmesi ve yüksek performanslı bir MOK olarak tanınmasıdır. Bunu başarabilmek için elit performans, spor için daha fazla fon sağlamaya, eğitim programları için önerilerde bulunmaya ve yol göstermeye ve kendi organizasyonunu geliştirmeye odaklanmaktadır.

Yakın zamanda NOC*NSF, özellikle spor organizasyonları için kaynaklarını daha verimli hale getirmiştir. Artık daha az sayıda sporu desteklemekte, fakat madalya getirme şansı olan sporlara odaklanarak Hollanda'yı madalya tablosunda ilk ona sokmak amacıyla bu sporlara daha fazla fon sağlamaktadır.

- **Finansman:** Organizasyon, NOC*NSF'nin üyelik tabanını oluşturan 76 Olimpik ve Olimpik olmayan üye federasyonlardan elde edilen üyelik gelirleriyle (yalnızca tabii ve olağanüstü üyeler aidat ödemektedir) finanse edilmektedir. Her bir üyenin NOC*NSF'ye ödediği yıllık ücret, bağlı olduğu federasyondaki toplam üye sayısı üzerinden hesaplanmaktadır. NOC*NSF kurumsal ortaklar tarafından da desteklenmekte olup, bu sponsorluklar sayesinde yılda 10 milyon Euro'dan fazla fon desteği sağlamaktadır. Bunun üçte ikisi elit spor programlarına, kalan kısmı ise spor alt yapısına gitmektedir.
- Konuyla ilgili öne çıkan diğer kuruluşlar: ISA Spor (spor tesisleri ve ekipman inceleme hizmeti, CEE'nin bir parçası), InnosportNL (NOC*NSF'ye bağlı olarak kurulmuştur, Hollandalı sporcular için yenilikçi ürünler sunar), Spor ve Ticaret Vakfı (kulüplerin ve spor organizasyonlarının, organizasyonlarını ve yönetimlerini iyileştirmelerine yardımcı olma amacı güder).

Hollanda, elit sporlar ve halk düzeyindeki sporlar arasında güçlü bir bağa sahip olmasıyla da bilinmektedir. Şu andaki uzun vadeli planı, Hollanda'da spor faaliyetlerine daha da odaklanmalarına katkıda bulunacak olan 2028 Olimpiyat Oyunları'na ev sahipliği yapmaktır.

Rusya

Nüfus

142 milyon

Kişi başına GSYİH

13.500 Euro

Yüksek performanslı sporlarda güçlü olduğu alanlar

Artistik Buz Pateni, Atletizm, Cimnastik ve Buz Hokeyi

Ev sahipliği yapılan Olimpiyat Oyunları

Moskova 1980 (yaz), 2014'te Sochi'de Kış Oyunları'na ev sahipliği yapacaktır

Milli sporla ilgili ana paydaşlar:

- **Rusya Spor Bakanlığı** 2012 yılında kurulmuştur (eski adı Spor, Turizm ve Gençlik Bakanlığı'dır) ve Rusya'da fiziksel uygunluk ve sporla ilgili devlet politikalarından ve yasal düzenlemelerden sorumlu federal yürütme organıdır. Bakanlık devlet hizmetleri sunmakta (doping kullanımına karşı tedbirler dahil) ve halka açık spor alt yapılarını yönetmektedir.
- **Spor Eğitim Merkezleri**, Bakanlık, merkezi olmayan bir spor eğitim merkezleri sistemi yürütmektedir. Rusya gibi büyük bir ülkede farklı bölgeler için ayrı merkezler işletmek coğrafi açıdan daha uygundur. Bazı sporlar birlikte gruplandırılmaktadır; örneğin, milli Cimnastik takımları milli eskrim ve yüzme takımlarıyla aynı merkezin çatısı altında bulunmaktadır.
- **Rusya Olimpiyat Komitesi (ROC)**; Rusya'daki spor kuruluşlarının birleşiminden oluşan bir kamu kurumu olarak Olimpik Hareket'i düzenlemekte ve yönlendirmektedir.
- **Üyelik**: ROC üyeleri arasında bütün ulusal Olimpik spor federasyonlarından, yaz ve kış sporları derneklerinden, IOC tarafından tanınan uluslararası bir spor dalıyla ilgili diğer ulusal spor federasyonlarından, Olimpiyat Akademisinden, Olimpik Hareket'i destekleyen bölgesel derneklerden üyeler (her bölge için bir tane olmak üzere) ve fahri üyeler bulunmaktadır.
- **Yönetim**: ROC Başkanı, Olimpiyat Genel Kurulu'nda düzenlenen gizli oylamayla seçilmektedir.

Başkan dört yıl boyunca hizmet vermekte ve sonrasında ikinci dönem için bir defa daha seçilebilmektedir. Adaylık süreci ve nihai adaylar arasından nasıl bir seçim yapıldığı tam olarak bilinmemektedir. İcra Komitesi üyeleri Kurul tarafından atanmaktadır. Kurul üyelerinin nasıl atandıkları veya seçildikleri kesin olarak bilinmemektedir. İcra Komitesi, ROC dahilindeki en yüksek karar organıdır. İcra Komitesi üyeleri üyeler arasından göstermelik olarak seçilmektedir, ancak yakın zamanda yayınlanan bir makaleye göre (EK A8) Rusya Devlet Başkanı İcra Komitesi üyelerini görevden alma yetkisine sahiptir.

- **Roller:** ROC'nin asıl görevi Rusya'da Olimpiyat prensiplerini ve değerlerini iletir ve yücelterek sporun gelişmesini desteklemektir. ROC'un ana görevi, müsabakalara gönderilecek Olimpiyat takımlarını onaylama ve takımın bu müsabakalarda desteklenmesini sağlamaktır. İkinci görevi ise uluslararası arenada Rus sporunun konumunu ve etkisini güçlendirmektir.
- **Finansman:** ROC, üyelerden aidat talep etmekte ve karşılığında, kendi yönetmeliği uyarınca spor federasyonlarına maddi destek sağlamaktadır. Ulusal Spor Federasyonları, sporları için çok büyük miktarlarda katkıda bulunan varlıklı Rus iş adamları tarafından pratikte sağlam destek görmektedir.
- Konuyla ilgili öne çıkan diğer kuruluşlar: Rusya Paralimpik Komitesi, Rusya Doping Mücadele Ajansı (RUSADA), Soçi Organizasyon Komitesi 2014.

Eskiden sporda mükemmelliğin doruğa ulaştığı Sovyetler Birliği'nin bir parçası olan

Rusya, sporda yeniden bir süper güç olma yolundaki net hedefleri ve beklentileriyle yeni bir spor ulusu olarak sahalardaki yerini almıştır. Rusya'da sporu teşvik etmek için etkinlikleri güvence altına alma konusunda net bir hedefe sahiptir.

2.2 Ulusal spor yapılarının karşılaştırmalı analizi

Farklı ülkelerin yapıları gözden geçirildiğinde, ilgili ulusal spor yapılarının birbirleriyle benzerlik gösteren ve birbirlerinden ayrılan pek çok yönlerinin olduğu görülmektedir. Bu farklılıklardan bazıları, çalışmaya konu edilen ülkelerin kültürel ve coğrafi çeşitlilikleriyle açıklanabilse de bir dizi ilginç gözlem söz konusudur. Bu gözlemlere ilerleyen kısımlarda yer verilecektir.

Genel spor yapısı

Her ülkenin genel spor yapısı kendine özgüdür. Hepsinde ise ortak olarak bir spor bakanlığı, spordan sorumlu bir devlet kurumu, bir bağımsız MOK ve farklı alanlarda sorumluluk ve yetki sahibi çeşitli merciler bulunmaktadır. Ancak biraz daha detaylı baktığımızda, tartışma konusu olabilecek bazı ilginç gözlemlerde bulunulabiliyor.

Önemli gözlemler:

- a. **Sorumlu bir Bakan:** Her ülkede, devlete karşı o ülkenin spor politikasından ve spordaki gelişmelerinden sorumlu ve yetkili bir Spor Bakanı mevcuttur. Spor Bakanlıkları genellikle gençlik, kültür veya sağlık gibi alanları da kapsamaktadır. Her ülkede sporla ilgili konularda başvurulabilecek bir Bakan bulunmaktadır.
- b. **Kapsamlı devlet sorumluluğu:** Devlet'in (Bakanlık veya Spor Konseyi aracılığıyla) yaygın olarak sorumluluğunu üstlendiği konular şunlardır:
 - Kamu yararıyla ilgili hususlar dahil olmak üzere, genel spor politikasını belirlemek (örneğin; halk için sporun geliştirilmesi, kamu tesisleri ve mevzuat),
 - Sporun kapsadığı alanların çoğunu finanse etmek,

- Yüksek performanslı sporların geliştirilmesi ve daha sık olarak yüksek performanslı eğitim enstitülerinin finanse edilmesi için özel fon sağlamak.

- c. **Yeterli finansman:** Bir ülkenin finanse ettiği ve desteklediği program türleri o ülkenin siyasi ihtiyaçlarına, sağlık alanındaki ihtiyaçlarına ve sosyal gereksinimlerine göre çeşitlilik göstermektedir. Bazı devletler kendilerini sistemin verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan ve çalışır halde bırakan bir finansman kaynağı olarak görürken, diğerleri ülkelerini ve sporcularını uluslararası arenada yukarı taşımak için daha güçlü bir yaklaşım sergilemektedir.

Geçmişe ve günümüze bakıldığında yüksek performans sergileyen bütün ülkelerin çok iyi şekilde finanse edildikleri görülmektedir. Özellikle de yüksek performans programları iyi bir şekilde desteklenmektedir. Bunun bir dizi nedeni olabilmektedir; söz konusu ülke, güçlü bir spor geçmişi olan bir ülke de olsa (Avustralya, Kanada, Almanya vb.), Oyunlara ev sahipliği yapma amacıyla adaylık koyduğu için veya ev sahipliği yapacağı için spor performanslarına odaklanan bir ülke de olsa, spora her düzeyde yatırım yapmak için hepsi de güçlü devlet desteğinden faydalanmaktadır.

- d. **Yüksek performans odaklılık:** Bütün ülkeler yüksek performanslı spor programlarına ciddi bir şekilde odaklanmaktadır. Sporun giderek artan rekabet ortamında başarı şansını artırmak için sporcuları yalnızca daha yüksek miktarlı fonlarla desteklemekle kalmayıp, en iyi antrenörlerle, koçlarla ve tesislerle de desteklemek gerekmektedir.
- e. **Şeffaflık:** Spor yapılarının devlet bileşeni genelde şeffaftır (Almanya ve Rusya

gibi birkaç istisna dışında) ve bu durum finanse ettikleri programları ve sporla ilgili benimsedikleri tutumları da çoğunlukla kapsar.

f. Bir devlet kurumu görevlendirme

(Örneğin, Spor Konseyi): Dokuz ülkeden altısının özel olarak tahsis edilmiş bir Spor Konseyi ya da bakanlığa danışmanlık hizmeti vermekten veya ülkenin spor politikasını hayata geçirmekten sorumlu bir kuruluşu bulunmaktadır. Konsey devlet tarafından kurulmakta olup Spor Bakanlığı'na bağlıdır. Ancak farklı yetki seviyeleri ve ilgi alanları olan bu kurumlar genellikle ülkede sporun ana fon sağlayıcısı olup, geniş bir çerçeveye yayılan spor politikasını geliştirmekten sorumludur.

Her spor yapısında, yapıyla etkileşime giren çok sayıda paydaş bulunmaktadır. Bütün paydaşların ortak noktası ise her birinin sistem içindeki yerini bilmesi ve kendisi için tanımlanan uzmanlık alanında çalışmalar gerçekleştirmesidir.

Milli Olimpiyat Komiteleri'nin yapısı

MOK'nin yapıları, pek çok yönden IOC Tüzüğüne bağlı oldukları için birbirleriyle benzerlik göstermektedir. Ancak yüksek performanslı MOK'yle ilgili olarak farklılık gösteren nokta, sergiledikleri profesyonelliktir. Sundukları programların ve etkinliklerin kapsamı da genelde ortalama bir MOK'nde görülebilecek seviyeyi aşmaktadır. MOK'nin yapısında gözlemlenen ve aşağıda anlatacağımız ilgi çekici noktalar, MOK'i arasındaki bazı önemli ortak noktaları ve farklılıkları gözler önüne seren kısımları kapsamaktadır.

Önemli gözlemler:

a. **Bağımsızlık:** Bütün MOK'i teknik olarak devletten bağımsız, kendi kendilerini finanse

eden ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlardır:

Bunun temel sebebi IOC'nin, çeşitli Milli Olimpiyat Komitelerinin devlet etkisinden ayrı ve bağımsız olması şartıdır.

Ancak devletin bir miktar söz sahibi olmasının da hala oldukça yaygın bir durum olduğu görülmektedir. Buna örnek olarak; başvuruların 'onaylanması', devletin finansman sağlaması veya MOK'nde hala çok yaygın bir uygulama olan, devletin düzenlediği lotyalardan ödenek ayırması gösterilebilir.

b. **Şeffaflık:** Bazı MOK'i nasıl finanse edildikleri de dahil, faaliyetleri hakkında son derece şeffaftır. Ancak yine de, kaynakların hangi yollardan tahsis edildiği konusu başta olmak üzere, mevcut bilgilerle ilgili bir miktar belirsizlik söz konusudur. Aynı şekilde Genel Kurul, Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu gibi kurulların da ne şekilde oluşturuldukları genelde gayet nettir. Bu şeffaflık tutumu, çeşitli organların nasıl seçildiği ve üyelerin hangi oy verme haklarına sahip olduğu gibi konularını kapsamaktadır.

c. **Ortak Üyeler:** IOC Tüzüğü gereğince, MOK üyeleri arasında Ulusal Spor Federasyonları bulunmalıdır. Ancak MOK'nin bir çoğunun üyeleri arasında diğer spor federasyonları ve şahıslar da bulunmaktadır. En yaygın üyeler; Olimpik olmayan spor federasyonları, IOC üyeleri, sporcu ve/veya antrenörlük temsilcileridir.

d. **Finansman:** MOK birden fazla kaynak tarafından finanse edilmektedir, bunlar arasında;

- Devlet
- Piyango fonları
- MOK'nin marka hakları için aldıkları lisans ücretleri

- Sponsorluk ve ortaklıklar
- Özel bağışlar/hamilikler
- Üyelik ücretleri

Diğer kuruluş ve enstitülere ayrılan fonlar ise MOK arasında farklılık göstermektedir. Bazı MOK, geleneksel Olimpiyat takımını destekleyip yönetme ve Olimpik Hareket'i (IOC Tüzüğü'nün gerektirdiği şekilde) tanıtma rolünün dışında kalan alanlarda ciddi görevler üstlenmemektedir. Bazı MOK ise ulusal spor festivalleri, spor bilimi ve teknik araştırma ve geliştirme, sporcular, koçlar, sporcuların maiyetinde bulunan kişiler, çocuklar ve spor federasyonları için gelişim, öğretim ve eğitim programları yürütmekte ve desteklemektedir.

e. **İç yapı:** Bütün yüksek performanslı MOK temel sorumluluklarına ve stratejilerine odaklanmaktadır:

- Belirli stratejiler doğrultusunda hareket eden departmanları bulunan (Örn: spor departmanları, etkinlikler vb.), organize iç yapıları vardır
- Sporda ve spor yönetiminde yetenek ve tecrübe sahibi, profesyonel, ücretli personel ile çalışırlar (genelde eski sporcular istihdam edilir)
- MOK'ni desteklemek ve lisans anlaşmalarını yönetmekle görevli pazarlama departmanları bulunmaktadır.

MOK arasındaki yapısal farklılıkların çok büyük olmadığını, genel itibarıyla ülkelere özgü kültürel, siyasi ve sosyal farklılıklardan kaynaklandığını söylemek mümkündür.

3. Yüksek Performanslı MOK'nin Rol, Görev ve Sorumlulukları

MOK'nin ulusal spor yapısı içindeki tarihsel rolü, Yaz ve Kış Oyunları'na katılacak Olimpiyat takımları için hazırlıklar yapmak ve konuyla ilgili tüm diğer faaliyetleri yönetmek idi. Ancak zaman içinde, organizasyonların giderek profesyonelleşmesi ve milletler için ülkelerinin uluslararası düzeyde sergilediği performansın öneminin artmasıyla, MOK'nin rolü de oldukça genişlemiştir.

Bu bölümde, raporda sözü geçen dokuz yüksek performanslı MOK'nin görevleri ve sorumlulukları karşılaştırılacaktır. MOK'nin spor yapıları içinde genelde çok sayıda görevi vardır. Bu raporun amacına yönelik olarak, incelenmek üzere beş alan seçilmiştir. Bu beş alanda bir dizi konu başlığı bulunmaktadır, ancak bunların içinden MOK'nin genelde ulusal spor yapısı içinde rol sahibi olduğu alanlar tercih edilmiştir. Araştırma, MOK'nin yapı içinde hangi rolleri üstlendiğini ve bu rolleri yerine getirmek için hangi yetkilerle donatıldıklarını belirlemek amacıyla bütün yüksek performanslı MOK üzerinde ayrı ayrı yürütülmüştür.

3.1 Yüksek performanslı MOK'nin seçilmiş rolleri

MOK'nin ulusal spor yapısında rol oynadığı beş ana alan, çok sayıda MOK ile çalışılarak elde ettiği bilgi ve araştırmaları baz alarak TSE tarafından belirlenmiştir. Rapor kapsamındaki dokuz MOK'nin birbirleriyle

karşılaştırılabilmesi amacıyla, beş alanın her biri için iki ana görev üzerinde durulmuştur. Söz konusu beş alan ve kapsadıkları roller şunlardır:

1. Ulusal spor yönetimi

Bu alan MOK'nin ulusal spor federasyonlarıyla (özellikle Olimpiyat Federasyonları) ilgili rolüyle ilişkilidir. Şu iki görevle özetlenebilmektedir:

- Ulusal Olimpik Spor Federasyonları için fon tahsis etme görevi
- Olimpik Spor Federasyonlarını yönetsel konularda denetleme görevi

2. Milli spor politikası

Bu alan MOK'nin ülkenin milli spor politikasını belirlemede oynadığı rolle ilişkilidir.

Özellikle de şu iki görev önemlidir:

- Ülkenin milli spor politikasını/mevzuatını belirleme görevi
- Ülkenin ulusal yüksek performans hedeflerini yönlendirme görevi

3. Yüksek performans sporu

Yüksek performanslı spor alanı, Olimpiyat Oyunları'nda ve Gençlik Olimpiyat Oyunları'nda da sergilenen uluslararası elit performansla ilişkilidir. Yüksek performans sporlarıyla ilgili roller şunlardır:

- Olimpiyat Takımı Yönetimi'nde söz sahibi olma görevi (seçim, hazırlama vb.)
- Olimpik performansı değerlendirme görevi

4. Uluslararası spor ilişkileri

Uluslararası spor ilişkileri, uluslararası spor dünyasında ilişkiler kurmak anlamına gelmektedir. Burada bahsedilen Uluslararası Olimpiyat Komitesi, Uluslararası Federasyonlar veya diğer Milli Olimpiyat Komiteleri olabilir. Bu alanda iki görev bulunmaktadır:

- Sporla ilgili uluslararası konularda (Örn; Kurullar) ülkeyi temsil etme görevi
- Ülkenin uluslararası spor etkinlikleri için ev sahipliği yapma stratejisini belirleme görevi

5. Spor eğitimi

Son alan olan spor eğitimi alanı, ülkede Olimpik değerleri ve sporculuk değerlerini eğitim inisiyatifleri aracılığıyla yüceltme göreviyle ilgilidir. Roller şunlardır:

- Olimpiyat Akademileri gibi konusunda uzman spor eğitim merkezlerini yönetme görevi
- Ülkenin spor eğitim politikasını belirleme görevi

Bunlar bir MOK'nin ulusal spor yapısı çerçevesinde sahip olabileceği bütün rolleri teşkil etmektedir. Ancak MOK'nin bu rollerdeki yetki veya sorumluluk miktarları ülkeden ülkeye değişiklik gösterebilmektedir. Bu nedenle bir sonraki bölümde, yüksek performanslı MOK'nin bu alanlardaki sorumluluk seviyeleri incelenecektir.

3.2 MOK'nin sorumluluklarının karşılaştırmalı analizi

Sorumluluk, karşılaştırma yapılırken bir MOK'nin belirli bir göreviyle ilgili karar sürecine etkisi olarak tanımlanmaktadır.

Dokuz yüksek performanslı MOK'ni, bölüm 3.1'de sıralanan önemli alanlardaki sorumluluk seviyelerini karşılaştırmak amacıyla bir puanlama sistemi kullanılmıştır:

- 1 puan o görevde hiçbir sorumluluğunun olmadığını gösterir
- 2 puan biraz sorumluluk sahibi olduğunu, ancak o görevde sorumluluğunun çok az olduğunu gösterir
- 3 puan o görevde yalnızca orta seviyede sorumluluğu olduğunu gösterir
- 4 puan o görevde yüksek sorumluluğu olduğunu gösterir
- 5 puan tüm sorumluluğu üstlendiklerini, dolayısıyla da ulusal spor yapısı içinde ilgili görevde karar verme yetkisi olduğunu gösterir

Roller puanlandırıldıktan sonra, her ülke için bir alandaki iki görevin puanları toplanır ve ortalamaları hesaplanır.

Tüm sonuçları yandaki tabloda görebilirsiniz:

MOK rol ve sorumluluklarını karşılaştırma analizi sonuç tablosu

Puan hesaplama: Her rolün puanı şu ölçeklere göre verilmelidir:

- 1 Hayır, yok
- 2 Evet ama az
- 3 Orta seviyede
- 4 Evet, güçlü bir şekilde
- 5 Evet, tamamıyla

Bu rolde liderlik/yetki üstlenilmiş

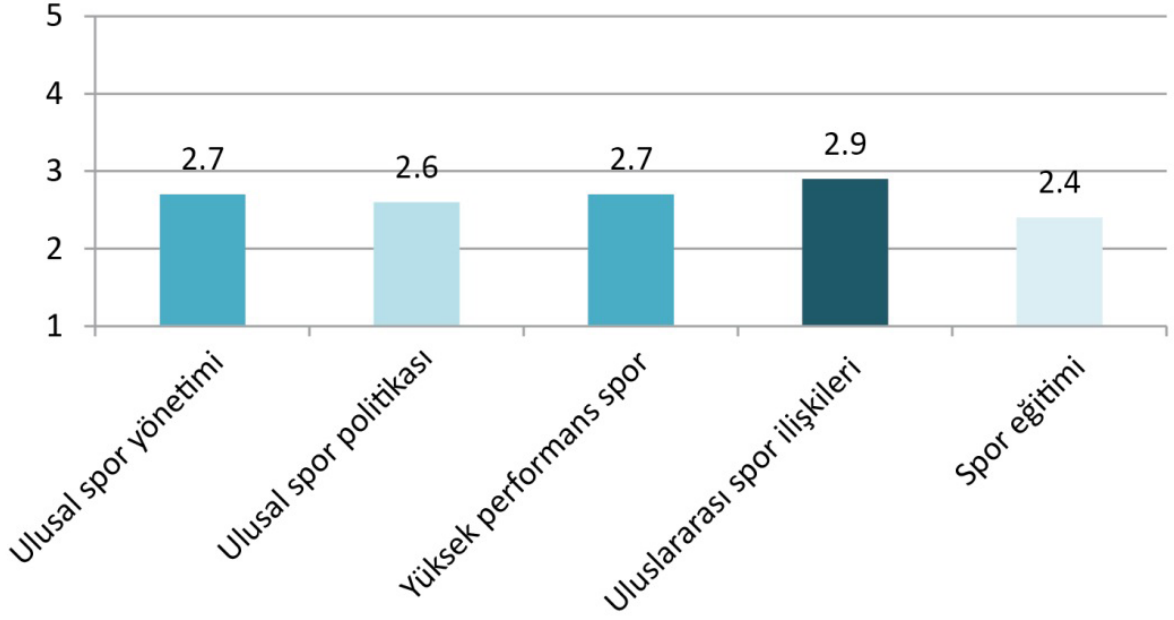
Milli Olimpiyat Komitelerinin (MOK) görevleri	Avustralya (AOC)	Kanada (COC)	Fransa (CNOSF)	Almanya (DOSB)	İngileere (BOC)	Japonya (JOC)	Kore (KOC)	Hollanda (NOC*NSF)	Rusya (ROC)	Ortalama 9 MOK	Ortalama 8 MOK Ulusal spor yönetimi
MOK Ulusal Olimpiyat Spor Federasyonları için fon tahsis eder	2	2	3	2	2	2	2	4	2	2.3	2.4
MOK Olimpiyat Spor Federasyonları'nın yönetimi üzerinde onaylama yetkisine sahip	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3.0	3.1
Ortalama ulusal spor yönetimi	2.5	2.5	3	2.5	2.5	3	2.5	3.5	2	2.7	2.8
Ulusal spor politikası MOK ulusal spor politikası/mevzuatı üzerinde söz sahibi	2	2	2	2	2	1	3	2	1	1.9	2.0
MOK ulusal yüksek performans hedefleri üzerinde söz sahibi	4	4	3	4	2	3	4	4	2	3.3	3.5
Ortalama ulusal spor politikası	3	3	2.5	3	2	2	3.5	3	1.5	2.6	2.8
Yüksek performanslı spor MOK Olimpiyat Takımı'nın yönetimi üzerinde söz sahibi	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3.0	3.1
MOK Olimpiyat performansı değerlendirir	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2.3	2.4
Ortalama yüksek performans sporu	2.5	2.5	2.5	3	2.5	3	3	3	2	2.7	2.8
Ulusal spor politikası MOK Uluslararası rollerde/kurullarda ülkenin temsil edilmesine katkıda bulunuyor	2	4	4	3	1	4	4	3	1	2.9	3.1
MOK uluslararası spor etkinliklerine ev sahipliği yapma stratejisini belirliyor	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2.9	3.0
Ortalama uluslararası spor ilişkileri	2.5	3.5	4	3	1.5	3.5	3.5	3	1.5	2.9	3.1
Spor eğitimi MOK, konusunda uzman spor eğitim merkezleri yönetiyor (örn; Olimpiyat Akademisi)	1	3	5	1	1	4	4	4	1	2.7	2.9
MOK spor eğitim politikası üzerinde söz sahibi	2	2	4	2	2	1	4	2	1	2.2	2.4
Ortalama spor eğitimi	1.5	2.5	4.5	1.5	1.5	2.5	4	3	1	2.4	2.6
Ülke başına ortalama	2.4	2.8	3.3	2.6	2	2.8	3.3	3.1	1.6	2.7	2.8

MOK rol ve sorumluluklarını karşılaştırma analizi sonuç tablosu

Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi 1. Ulusal spor yapılarının karşılaştırmalı analizi 24.2.7.2.6.2.7.2.9.2.4.1.2.3.4.5 Ortalama puanlar-9 MOK Aşağıdaki grafik, dokuz MOK'nin sonuçlarının bir ortalamasını göstermektedir.

Aşağıdaki grafik, dokuz MOK'nin sonuçlarının bir ortalamasını göstermektedir.

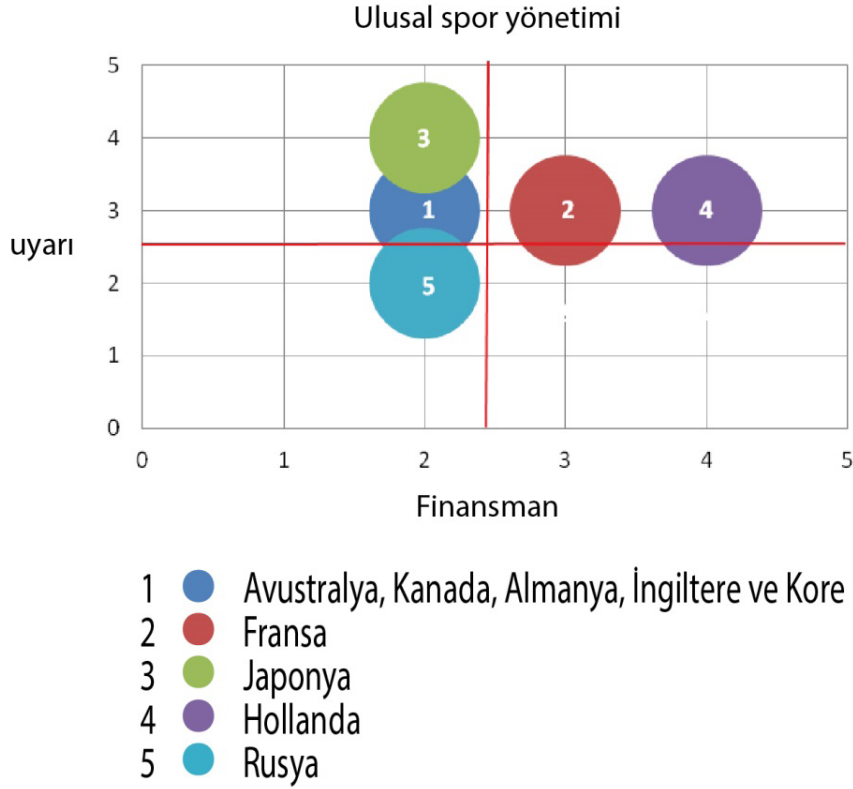
Ortalama puanlar - 9 Olimpiyat Komitesi



Sıradaki gözlemlere ortalama sonuçların gözden geçirilmesiyle ulaşılabilir:

- Genel olarak, MOK beş rolde de belli seviyede sorumluluğa (söz hakkına) sahiptir. Ancak hiçbir rolde tek sorumlu merci değildirler. Bunun nedeni ulusal spor sistemlerinin yapısı olabilir; raporun bir önceki bölümünde de belirtildiği üzere, çok sayıda paydaş bulunmaktadır. Yüksek performanslı bir spor sistemi bu paydaşların tamamının, özellikle de MOK'nin katkıları üzerine kurulu olabilir. Ancak MOK doğaları gereği bağımsız olduğu için, son kararlar esas itibarıyla devlet sistemine kalır (doğrudan Devlet Bakanlığı'na veya İngiltere'deki UK Sport benzeri devlet kuruluşlarına).

- **Ulusal spor yönetimi:** Ulusal spor yönetimi altında, MOK'ni temsil eden ülkelerin onaylama yetkisi alanındaki bütün puanları finansman alanındakilerden daha yüksektir. Spor için tahsis edilen fonların büyük çoğunluğu kamu kaynaklarından (devletten) gelmektedir. Bu durumda çoğu ülkede devletin bu finansmanın kontrolünü dağıtım için bağımsız bir organizasyona (MOK) vermek yerine elinde tutmaya devam etmesi mantıklı bir tutumdur. Aşağıdaki diyagram, ulusal spor yönetimiyle ilgili olarak gözden geçirilen iki soru arasındaki ilişkiyi (MOK'nin ulusal federasyonları onaylama yetkisi ve ulusal federasyonlara ayırdıkları fon miktarı arasındaki ilişki) grafiksel olarak temsil etmektedir.



- **Ulusal spor politikası:** Sonuçlardan açıkça anlaşılmaktadır ki, MOK genel ulusal spor politikasını geliştirmede yalnızca orta seviyede rol üstlenmektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi, asıl görev kesinlikle devlete ve bağlı kurumlarına aittir. Ancak, MOK'nin daha etkili oldukları görev, ülkenin ulusal yüksek performans hedeflerini belirlemektir. Ulusal federasyonlarla aralarındaki güçlü bağlar göz önüne alındığında bu durum da akla yatkın gibi görünmektedir. Bu alanda daha az yetkisi olan İngiltere ve Rusya'nın ise ya çok güçlü bir hükümeti (Rusya) ya da tam yetkili devlet kurumu (İngiltere-UK Sport) bulunmaktadır.
- **Yüksek performans sporu:** Yüksek performans sporu MOK'nin asıl rolüymüş gibi görüldüğünden, bu alanda daha yüksek puan almaları beklenir. Genele bakıldığında

orta seviyede sorumluluk sahibi oldukları görülse de karar verme yetkisi yalnızca onlarda değildir. Buna göre MOK aslında yüksek performans sporda daha fazla yetkiye sahiptir ve bu alanda karar mercii görevinden ziyade uygulayıcılık rolünü üstlenmektedir.

- **Uluslararası spor ilişkileri:** Bu alan, söz konusu yüksek performanslı MOK'nin en fazla sorumluluk sahibi olduğu alandır. Tek istisna İngiltere'dir, çünkü uluslararası ilişkilerde en büyük sorumluluk UK Sport'a aittir. Buradaki yüksek sorumluluk seviyesi, söz konusu MOK'nin çoğunun geçmişte bir Olimpiyat Oyunları'na ve/veya büyük Dünya Şampiyonası'na ev sahipliği yapmak için başvuruda bulunmuş ya da ev sahipliği yapmış olmasından veya kısa zaman içinde bunlardan birini yapacak olmasından

kaynaklanıyor olabilir. Zira bu durum, uluslararası ilişkilerin onlar için öncelikli meselelerden biri olduğunu göstermektedir. Ulusal spor yapısı içinde bu alan, diğer paydaşlara kıyasla MOK'nin daha fazla sorumluluk almak adına, yeterli tecrübeye ve nüfuza sahip olmaları gereken bir alandır. Aşağıdaki diyagram, IOC'ninki gibi yüksek sayıda temsilcileri olması sayesinde ilgili ülkelerin bu alanda başarılı olduklarını göstermektedir.

MOK'nin sorumluluklarının karşılaştırıldığı bu analizi tamamlamak için, her bir MOK'nin sonuçlarına genel ortalamada ayrı olarak ve ilerideki sayfalarda yer alan, her biri için özel olarak hazırlanmış grafiklerden göz atılabilir.

Aşağıdaki noktalar, sonuçlar arasındaki dikkat çekici farklılıklara bir açıklama getirebilir:

- Kore'deki (KOC) ve Fransa'daki (CNOSF) MOK spor eğitimi alanında en fazla sorumluluk sergileyen kuruluşlardır. Her iki MOK de,

Her ülkenin uluslararası temsilcileri tablosu

Avustralya	Kanada (AOC)	Fransa (COC)	Almanya (CNOSF)	İngiltere (DOSB)	Japonya (BOC)	Kore (JOC)	Hollanda (KOC)	Rusya (NOC*NSF)	(ROC)
IOC Üyeleri	2	2	2	2	4	1	2	1	3
UF Başkanları (Olimpik sporlar)	0	1	1	1	0	0	3	0	1
UF Konseyi (Olimpik sporlar)	22	21	23	23	23	15	13	10	26

Üyeler, Uluslararası Federasyon Başkanları ve Uluslararası Federasyonların Konsey Üyeleri.

- **Spor eğitimi:** Yalnızca birkaç MOK'nin kapsamlı sorumluluk üstlendiği spor eğitimi alanı, beş alan içinde en kötü sonuçların elde edildiği (Fransa, Japonya, Kore ve Hollanda), diğerlerinin ise (Avustralya, Almanya, İngiltere ve Rusya) hiç sonuç elde edemediği roldür. Ancak ister devlet daireleri veya MOK tarafından finanse edilsin ve denetlensin, ister merkezi veya merkezi olmayan sistemi olsun; bütün ülkelerin güçlü birer ulusal elit sporcu yetiştirme sistemlerinin ve programlarının olduğu ortadadır. Buradaki sonuçlar gösteriyor ki merkezi olmayan sistemler genelde devlet tarafından veya bağlı kurumları tarafından işletilirken, merkezi sistemler MOK'nden daha güçlü destek görme eğilimindeydi. Sonuçların birbirlerine bu kadar zıt olması bile, elit sporcu yetiştirme merkezlerinin sorumluluğunun kimde olduğu önemli olmaksızın, sorumluluğun (dolayısıyla da yetkinin) açık olduğunu göstermektedir.

onlara daha güçlü bir yetki veren Eğitim Bakanlığı'yla yakın ve güçlü bağlara sahiptir.

- İngiltere'deki MOK'nin (BOA) sorumluluk açısından puanları ise diğer MOK'nikilerle kıyaslandığında daha düşüktür. Bunun asıl sebebi, ülkenin ulusal spor yapısı içinde oldukça fazla sorumluluk üstlenen UK Sport'un bulunmasıdır.
- Kanada'daki COC ise MOK'nin geniş sorumlulukları olduğunu, ancak finansmanın büyük bölümünden Sport Canada'nın sorumlu olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, COC pek çok alanda aktif rol üstleniyor olsa da kaynakları kısıtlı olabilir.
- Bir diğer ilgi çekici nokta ise Rusya'daki ROC'nin performansının MOK içinde tüm alanlarda en düşük seviyede olmasıdır. Bu durum, ROC'nin bu analiz için öncelikli olarak seçilen MOK arasında olmayışını da açıklamaktadır; MOK'nin çok iyi yönetilmediği düşünülmektedir.

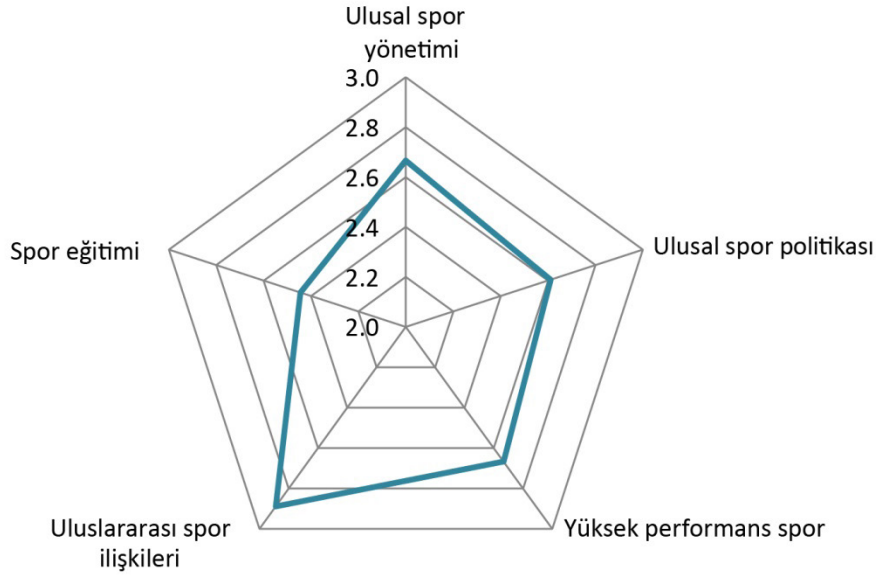
ROC'nin puanları sonuçların genel ortalamasını da aşağı çekmiştir.

- Avustralya, Almanya ve Kanada'nın MOK'nin puanları birbirlerine çok yakın olup, bu sonuçlar ülke yapılarının benzer olmasıyla da bağlantılıdır.
- Hollanda'daki NOC*NSF, pek çok faaliyette aktif rol oynadığı, şu anda devletten güçlü destek gördüğü ve çok iyi finanse edildiği için en kapsamlı ve dolu grafiklerden birini sergilemektedir.

- Japonya'daki MOK, bu alanlarda iyi puan almıştır. Bu alanlardaki bilgiler zaten kamuya açık bilgilerdir.

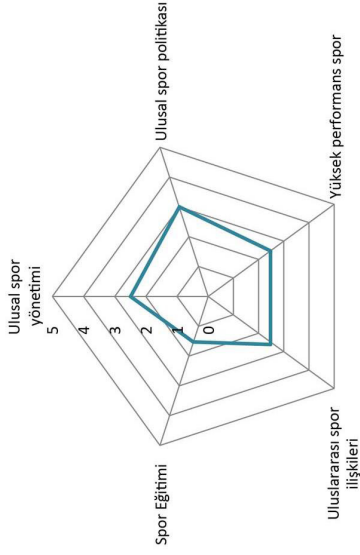
Sıradaki grafik, dokuz MOK'nin tamamının sonuçlarını karşılaştırmalı bir ortalama formatında göstermektedir. Grafik kolay anlaşılabilmesi için özellikle büyütülmüştür. Yukarıda da tartışıldığı gibi, uluslararası ilişkiler alanında bariz ve güçlü bir sorumluluk söz konusudur.

Ortalama - 9 Olimpiyat Komitesi

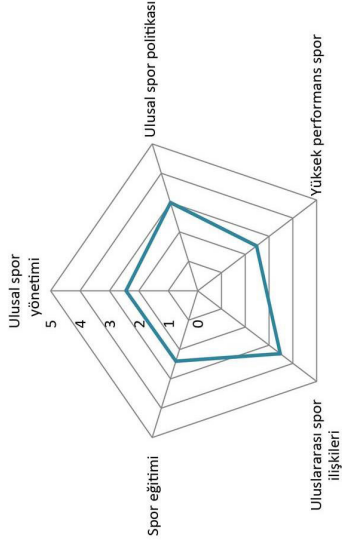


Her bir MOK'nin sonuçlarının ayrı ayrı gösterildiği grafikler bir sonraki sayfada yer almaktadır.

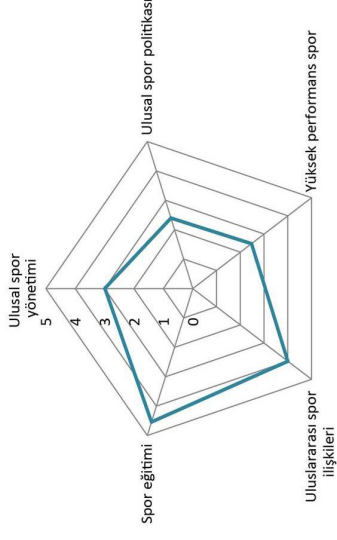
Australya Olimpiyat Komitesi'nin Profili



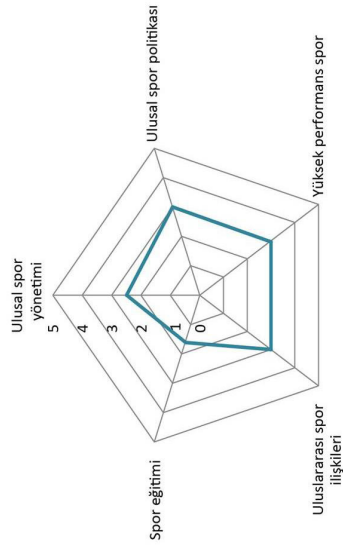
Kanada Olimpiyat Komitesi'nin Profili



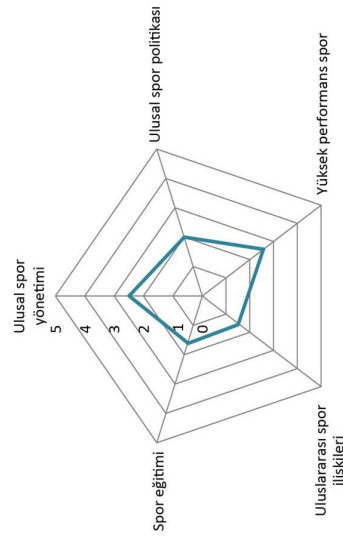
Fransa Olimpiyat Komitesi'nin Profili



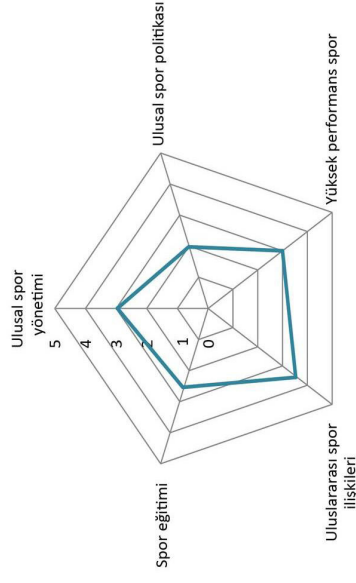
Almanya Olimpiyat Komitesi'nin Profili



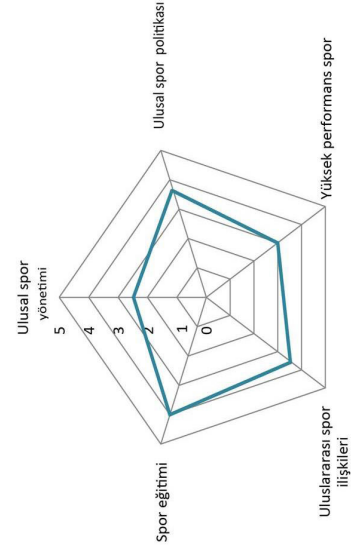
İngiltere Olimpiyat Komitesi'nin Profili



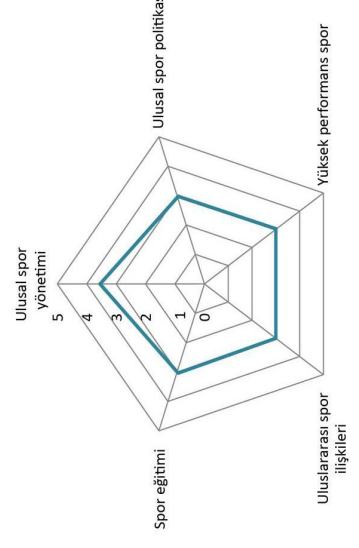
Japonya Olimpiyat Komitesi'nin Profili



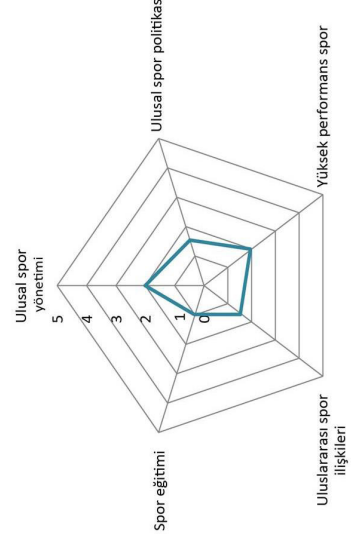
Kore Olimpiyat Komitesi'nin Profili



Hollanda Olimpiyat Komitesi'nin Profili



Rusya Olimpiyat Komitesi'nin Profili



Gözlemlerin özeti

Ulusal spor yapılarının ve belirlenen ülkeleri (Avustralya, Kanada, Fransa, Almanya, İngiltere, Japonya, Kore, Hollanda ve Rusya) temsil eden yüksek performanslı Milli Olimpiyat Komitelerinin rollerinin ve sorumluluklarının karşılaştırıldığı analizden şu altı ana noktaya varılmıştır:

1. Spor her ülkede bir Spor Bakanlığı tarafından yönetiliyor ve bir dizi paydaş tarafından destekleniyor. Milli Olimpiyat Komitesi de bu paydaşlardan biridir. Ancak her ülke birbirinden az çok farklılık gösterdiği için ulusal spor yapısıyla ilgili olarak belli bir 'en iyi uygulama' söz konusu değil.
2. Bütün MOK, Uluslararası Olimpiyat Komitesi Anlaşması uyarınca, doğaları gereği bağımsızdır. Ancak rollerini bu anlaşmada belirlenen rollerin ötesine taşımaktadırlar.
3. Ulusal spor fonunun büyük bir kısmı devlet tarafından ya da devlet tarafından atanan bir yetkili merci tarafından yönetilmektedir.
4. Ulusal spor yönetimi, ulusal spor politikası, yüksek performanslı spor, uluslararası spor ilişkileri ve spor eğitimi alanlarındaki sorumluluklar ademi merkezileştirilmiştir. MOK de onlardan biri olmak üzere, bu alanlardaki bütün yetkiler çeşitli paydaşlara dağıtılmıştır.

5. Uluslararası spor ilişkileri, bu görev için atanmış bir devlet kurumunun bulunduğu İngiltere dışında, tüm MOK'nin en fazla sorumluluk sahibi olduğu alandır.

6. Ulusal federasyonlar MOK'nin üyesi olduğu için, MOK onlar üzerinde yetki sahibidir ve dolayısıyla üzerlerinde yaptırımları vardır. Ancak ulusal federasyonlar üzerinde fon sağlama yoluyla herhangi bir finansal etkileri bulunmamaktadır.

Bu karşılaştırmalı analiz açıkça gösteriyor ki seçilen ülkelerdeki yapıların tamamı, net stratejiler ve her paydaş için belirlenmiş roller sayesinde büyük gelişim göstermiştir. Sorumluluklarda küçük bir miktar çakışma söz konusu olsa da, yapılar bütün paydaşları içine almakta ve bir bütünün parçası haline getirmektedir. Beklendiği üzere her bir yapı, ülkenin kendine has siyasi, coğrafi ve kültürel ihtiyaçlarına ve sağlık ihtiyaçlarına adapte edilmiştir.

Bu yüksek performanslı MOK, kendi finansmanlarından ve performanslarından sorumlu, tecrübe sahibi ve profesyonel organizasyonlardır. Bu MOK şeffaf politikalarıyla genel olarak iyi bir yönetim sergilemekte, özellikle söz sahibi oldukları uzmanlık alanlarında kendi temel yetkinliklerine odaklanmaktadır.

