



META-ANALYSE

Publiek-private samenwerking bij topsportevenementen

November 2024
Arnout Geeraert
Chris Noij

Introductie

Onderzoek van de Universiteit Utrecht focust zich op publiek-private samenwerking bij de organisatie van topsportevenementen in Nederland. Het doel is om inzicht te verschaffen in de voorwaarden voor het opzetten van een goede samenwerking tussen publieke organisaties, private partijen zoals evenementenorganisatoren en andere betrokkenen uit de samenleving. Hiervoor werden in een eerste stap theoretische inzichten verzameld uit de governancenetwerkliteratuur. Vooraleer deze inzichten empirisch worden toegepast moeten ze een context-specifieke vertaling krijgen. Dat betekent dat de abstracte theoretische inzichten uit de literatuur moeten worden besproken binnen de context van de organisatie van topsportevenementen in Nederland.

Om inzicht te krijgen in de kenmerkende eigenschappen van samenwerking bij de organisatie van topsportevenementen in Nederland wordt een meta-studie uitgevoerd. Dat is een diepgaande analyse van gepubliceerde onderzoeksrapporten over een bepaald onderwerp¹. Er zijn de afgelopen jaren rapportages gepubliceerd over de evaluatie van internationale topsportevenementen in Nederland. Hierin komen soms organisatorische aspecten van publiek-private samenwerking aan bod. Dat biedt belangrijke kansen om voort te bouwen op bestaande kennis. Bovendien kan het samenbrengen van deze (fragmentarische) inzichten leiden tot nieuwe inzichten.

Dit document geeft een verslag van de uitgevoerde meta-studie. Het doel is om een antwoord te geven op volgende hoofdvraag:

Wat weten we over de Nederlandse praktijk van samenwerking bij de organisatie van topsportevenementen?

Aanpak	Blz. 3
Welke doelen hebben de samenwerkingen?	Blz. 4
Op welke verschillende manieren wordt er samengewerkt?	Blz. 6
Welke partners zijn betrokken bij de samenwerkingen?	Blz. 8
Conclusie	Blz. 11

¹ (Paterson et al., 2001)

Aanpak

Een meta-studie is enkel zinvol als een relatief groot aantal onderzoeksrapporten beschikbaar zijn over een bepaald thema². In een eerste fase werden daarom de rapporten in kaart gebracht via een online zoekactie. Hierbij was de focus op rapportages gepubliceerd over de evaluatie van internationale topsportevenementen in Nederland in de periode 2010 tot en met 2023. Rapporten werden gezocht op volgende websites.

- Kenniskring voor onderzoek en evaluatie van sport en cultuur evenementen³. Deze website bevat 70 rapporten, van 51 verschillende evenementen.
- De evenementenkalender uit de rapportage internationale topsportevenementen en hun maatschappelijke waarde 'Topsportpodium Nederland 2021-2030'⁴. Op deze evenementenkalender staan 36 jaarlijkse evenementen en 78 eenmalige evenementen die plaatsvonden in de periode 2021-2023. Via Google werd gezocht naar rapportages van deze evenementen.
- De Kennisbank van het Kenniscentrum Sport en Bewegen⁵. In deze kennisbank is geselecteerd op de zoekterm evenementen, wat in totaal 199 publicaties opleverde.

Deze zoekstrategie resulteerde in 109 rapportages van 79 unieke evenementen.

Vervolgens werd nagegaan welke rapportages in passages aandacht besteden aan kansen en bedreigingen van publiek-private samenwerking. Bij 19 rapportages was dit het geval. Vijf rapportages bevatten hoofdstukken die specifiek gewijd zijn aan de organisatorische waarde en impact van het evenement. Deze evalueren de European Youth Olympic Festival Utrecht (2013), Tour de France in Utrecht (2015), Giro d'Italia in Gelderland (2016), Invictus Games Den Haag (2020) en Dutch Grand Prix Zandvoort (2021).

De relevante stukken tekst werden daarop samengebracht en geanalyseerd door middel van open coderen. Dat biedt de mogelijkheid om onbevooroordeeld en zonder vooraf vastgestelde categorieën de data te analyseren, waardoor nieuwe inzichten en patronen kunnen worden ontdekt. Vervolgens werden de stukken tekst opnieuw geanalyseerd, ditmaal via gesloten codering. Deze benadering stelt onderzoekers in staat om gericht te zoeken naar specifieke concepten en dimensies die relevant zijn binnen een specifiek theoretische kader. Meer bepaald werd gezocht naar dynamieken die volgens de governancenetwerktheorie leiden tot kansen en uitdagingen bij publiek-private samenwerking.

² (Paterson et al., 2001)

³ <https://evenementenevaluatie.wordpress.com/rapporten/>

⁴ <https://cit.sport.nl/media/b1vlkqh1/topsportpodium-nederland-2021-2030-peildatum-okt-2023.pdf>

⁵ https://www.kenniscentrumsportenbewegen.nl/kennisbank/?kb_q=evenement&kb_searchwhat1=q&kb_trefwoord1&kb_searchwhat2=q&kb_trefwoord2&kb_searchwhat3=q&kb_trefwoord3&kb_searchwhat4=q&kb_trefwoord4&kb_start-year&kb_end-year=2024&in=title,content,publisher,author,bar-code,placement-code&kb_page=14&sort=-published&older-than=2025-01-01

Resultaten

De gevolgde methodologie resulteerde in specifieke inzichten over het doel en de gevolgen van de samenwerking, de manier van samenwerken en de betrokken partners in de samenwerking. Deze inzichten worden hieronder beschreven.

(1) Welke doelen hebben de samenwerkingen?

Het hoofddoel van publiek-private samenwerking bij de organisatie van topsportevenementen is uiteraard *de organisatie van het evenement zelf*. Private evenementorganisatoren (sportbonden en commerciële evenementorganisaties) moeten bijvoorbeeld samenwerken met lokale overheden en ordediensten om de toestroom van atleten en bezoekers in goede banen te leiden.

Maar publiek-private samenwerking heeft ook als doel om *maatschappelijke waarde zowel te beschermen als creëren*. Een goed voorbeeld van het *beschermen* van maatschappelijke waarde betreft initiatieven om de milieuimpact van sportevenementen te verkleinen door aandacht te besteden aan met name duurzaam vervoer, duurzame energie en afvalrecyclage⁶. Zo zorgden de inspanningen van verschillende partners, waaronder de Vervoerregio Amsterdam en het Ministerie van Infrastructuur & Waterstaat in 2021 voor de duurzame bereikbaarheid van de Formule 1 race in Zandvoort⁷. Daarnaast kunnen initiatieven gericht op het beschermen en betrekken van kwetsbare groepen de inclusiviteit van het evenement waarborgen⁸.

Publieke waarde kan *gecreëerd* worden door het evenement zelf. Dat gebeurt bijvoorbeeld wanneer het evenement leidt tot gedeelde trots, plezier of sociale verbinding onder de (lokale) bevolking⁹. Maar ook wanneer bijvoorbeeld toeschouwers van een para-topsportevenement een positievere houding ontwikkelen ten opzichte van mensen met een handicap¹⁰. Opvallend is dat de creatie van publieke waarde zich ook kan situeren *binnen de publiek-private samenwerking*. Door deze samenwerking kunnen duurzame relaties ontstaan tussen lokale overheden, het bedrijfsleven, sportorganisaties en zelfs culturele instellingen en kennisinstellingen¹¹.

Steeds vaker gebeurt publieke waardecreatie ook via initiatieven in de marge van de evenementen. Evenementen kunnen de doelen van betrokken organisaties dienen onder voorwaarde dat daar beleid en actieplannen voor worden ontwikkeld¹². Leveraging, of het benutten van de platformfunctie, houdt in dat een topsportevenement wordt gebruikt als een mechanisme om doelen te bereiken die zonder het evenement niet of minder snel bereikt zouden worden¹³. Deze initiatieven zijn meestal gericht op het genereren van awareness voor waarden als milieuduurzaamheid, gezondheid (inclusief het promoten van gezonde voeding en het stimuleren van bewegen), en inclusie¹⁴. Hierbij speelt publiek-private samenwerking een cruciale rol. Een mooi voorbeeld hiervan was de bijzondere aandacht voor gezonde voeding in de aanloop naar en tijdens het WK Volleybal Vrouwen 2022¹⁵. Speelsteden Arnhem en Apeldoorn organiseren in aanloop naar het WK verschillende side-events waar gezonde voeding een rol speelde. Tijdens het WK zelf kreeg gezonde voeding een plek in het 'Gelre Food Plaza'. Het initiatief hiervoor kwam van de organisatoren, Nevobo en TIG Sports, in samenwerking met JOGG, Foodvalley NL, Sportcentrum Papendal, Eat2Move en Provincie Gelderland. Uit de evaluatie kwam dat in deze

⁶ (vb., Kenniscentrum kusttoerisme 2015; van Bottenburg & Noij, 2022)

⁷ (Wieleman Business Communicatie, 2021)

⁸ (Slender, 2023)

⁹ (Dijk et al., 2016; Schoemaker *et al.*, 2023)

¹⁰ (Kamper & De Boer, 2015)

¹¹ (van Bottenburg et al., 2015; Dijk et al., 2016; Schep, 2016; Wieleman Business Communicatie, 2021)

¹² (Chalip, 2014)

¹³ (Chalip, 2014; Taks, 2013; Derkinderen & Helsen, 2017; Slender, 2023)

¹⁴ (vb., Slender & Dijk, 2015; Dijk et al., 2016; Schoemaker *et al.*, 2023, Slender, 2023)).

¹⁵ (De Boer, 2023; Schoemaker *et al.*, 2023)

samenwerking "overheden de meest voor de hand liggende partij [zijn] om een bijdrage te leveren om gezonde en duurzame voeding bedrijfsmatig interessant maakt om aan te bieden bij sportevenementen. Ook evenementenorganisatoren en met name sportbonden kunnen een positieve rol spelen door specifiek aanbod te creëren of stimuleren"¹⁶.

Naast het creëren van publieke waarde, kan samenwerking ook leiden tot de creatie van private (commerciële) waarde. De betrokken private partners kunnen via een sportevenement hun zichtbaarheid (op het evenement zelf en via de nieuwsmedia), commerciële netwerken en relaties (via onder meer VIP-ruimtes en arrangementen), en imago (via de associatie met de positieve uitstraling van het evenement) versterken¹⁷. Bij de betrokkenheid van private partners werd in onderzoek naar het sponsorpotentieel van topsportevenementen een belangrijke verschuiving waargenomen: Er is meer aandacht voor maatschappelijke betrokkenheid en minder voor recht-toe-recht-aan sponsoring. Publieke en commerciële doelen gaan hierbij hand in hand¹⁸. De Invictus Games in Den Haag 2020 faciliteerde de sponsoring van commerciële partners de organisatie van een sportevenement met een sterke nadruk op maatschappelijke impact. Tegelijkertijd kregen deze partners positieve exposure door associatie met de positieve waarden van het evenement¹⁹. Bovendien kan het stimuleren van economische activiteit worden beschouwd als een belangrijke publieke waarde. Toch zijn er vaak ook spanningen tussen de commerciële doelen van private partners en de publieke doelen van overheden²⁰.

Samenwerking leidt daarnaast ook tot het *delen (en borgen) van kennis* onder de partners. Evenementorganisatoren kunnen publieke ambtenaren bijvoorbeeld vaardigheden bijbrengen die nuttig zijn bij de organisatie van topsportevenementen²¹. Commerciële partners kunnen dan weer zorgen voor inhoudelijke en technische ondersteuning bij de organisatie van het evenement²². Van belang is dan ook dat die kennis professioneel vastgesteld en geborgd wordt voor eventuele volgende edities van het evenement maar ook voor andere evenementen²³. Ook het gericht samenbrengen van actoren in de marge van evenementen biedt kansen tot kennisdeling. Zo kunnen evenementorganisatoren als de Special Olympics bijvoorbeeld kennis delen met sportverenigingen, zorginstellingen, gemeenten, woongroepen en scholen over het creëren van een sportaanbod voor gehandicapten²⁴.

Ten slotte kan publiek-private samenwerking helpen om een *draagvlak* voor het evenement te creëren. Door in een vroeg stadium inwoners, (aangrenzende) gemeenten en lokale ondernemers actief te betrekken bij de organisatie wordt de steun van belangrijke stakeholders gewaarborgd²⁵. Zo werden bij het WK volleybal 2022 hostgemeenten betrokken door de deelnemende teams er te laten verblijven tijdens het toernooi. De buitenlandse speelsters zorgden voor een extra beleving en directe aanleiding om activiteiten in het teken van het WK te organiseren. Zonder deze aanwezigheid zou er in veel gemeenten weinig van het WK te merken zijn geweest²⁶. De belangrijkste opbrengst is dan ook vooral dat de volleybalsport voor een langere tijd aandacht heeft gekregen.

¹⁶ (De Boer, 2023, p.32-33)

¹⁷ (vb., de Boer 2011; Hover, Heijnen & Balk, 2021; Schoemaker et al., 2021; van Eekeren et al., 2022; van Rossum & de Boer, 2023)

¹⁸ (van Rossum & de Boer, 2023, p.3)

¹⁹ (van Eekeren et al., 2022)

²⁰ (Dijk et al., 2016)

²¹ (Dijk et al., 2016)

²² (van Eekeren et al., 2022)

²³ (Wieleman Business Communicatie, 2021; van Bottenburg & Noij, 2022; van Eekeren et al., 2022)

²⁴ (Schep, 2016)

²⁵ (Deelen, 2018; Gemeente Zandvoort, 2021)

²⁶ (Schoemaker, 2023)

(2) Op welke verschillende manieren wordt er samengewerkt?

Publiek-private samenwerking kan op verschillende manieren worden vormgegeven. Iedere samenwerking heeft specifieke eigenschappen, maar over het algemeen kunnen drie types worden onderscheiden op basis van de beschikbare rapportages. Dit zijn de *oprichting van een centraal opererende projectorganisatie*; *informeel afstemmen tussen betrokken overheden en partners binnen een bestuurlijk overleg, waarbij één overheid de lead neemt*; en *een commerciële evenementenorganisatie die samen met een sportbond de organisatie op zich neemt*.

Met name bij het WK wielrennen Zuid-Limburg 2012, de *Giro d'Italia* Gelderland 2016, de Invictus Games Den Haag 2020, de Dutch Grand Prix Zandvoort 2021, *Le Grand Départ* van de Tour de France in Utrecht (2015) en de *Vuelta Holanda* in Utrecht (2021) bleek de *oprichting van een centraal opererende projectorganisatie* een geslaagde zet²⁷.

Voor de organisatie van dat laatste evenement hadden de publieke partners bijvoorbeeld een projectorganisatie opgericht, genaamd Stichting La Vuelta Holanda. Meer bepaald ging het om een zogenaamde quasi-inbesteding. Dat hield in dat de publieke partners opdrachten en subsidies konden geven aan deze afgescheiden rechtspersoon en er tegelijkertijd toezicht op konden houden. De uitgangspunten hierbij waren gelijkwaardigheid tussen de publieke partners en directe sturing op de maatschappelijke doelstellingen van het evenement. Met name kreeg de stichting een onafhankelijk bestuur met externe bestuursleden, terwijl de bestuurlijke portefeuillehouders van de publieke partners in een stuurgroep plaatsnamen. De stuurgroep bepaalde de financiële en inhoudelijke kaders van het evenement en stuurde op het resultaat en de doelstellingen. Daarnaast werd een directeurenoverleg, een controllersoverleg en een liaisonplatform ingericht. Het directeurenoverleg bestond uit directieleden van de vijf publieke partners, ter voorbereiding en advisering van de stuurgroep. Het controllersoverleg richtte zich op de financiële voortgang, risicomanagementanalyse, begroting, jaarrekening en kwartaalrapportages ter advisering van het directeurenoverleg en de stuurgroep. Deze gremia vergaderden in een vaste volgorde, om ervoor te zorgen dat elk volgend overleg een verdieping vormde op het voorafgaande overleg en besluitvorming kon plaatsvinden bij de stuurgroep. Het liaisonplatform bestond uit ambtelijke medewerkers van de publieke partners, die fungeerden als operationele aanspreekpunten voor de projectorganisatie. De Projectorganisatie werd geleid door een projectdirecteur met een managementteam bestaande uit managers van de clusters. Er waren aparte werkgroepen voor Mobiliteit, Veiligheid en Techniek, Marketingcommunicatie, en Activatie en een stafafdeling.

Dit bestuursmodel bleek erg goed werkbaar voor het organiseren van een complex evenement onder gezamenlijke verantwoordelijkheid van meerdere provinciale en gemeentelijke overheden. Een aantal private partners waren betrokken in het stichtingsbestuur of via het leveren van *in kind* personeel aan de Projectorganisatie, maar zij zaten niet aan tafel bij bestuurlijke overleggen. Zij liepen dan ook geen financieel risico. Bedrijven konden deels via *in kind partnership* en deels in de vorm van betaalde opdrachten, diensten verlenen aan de Projectorganisatie of een cash bijdrage leverden. Ze leverden gespecialiseerde kennis en ervaring, bijvoorbeeld op het gebied van communicatie en eventmanagement, sportmarketing en sponsorwerving, juridische zaken, fiscale zaken, finance en control, verduurzaming sportevenementen, verkeers- en mobiliteitsplanning, crowd management, en infrastructurele werkzaamheden.

Bij de *Giro d'Italia* (2016) hadden overheden, in de gekozen organisatiestructuur met een Bestuurlijk Oprachtgevers Overleg (BOO), een Ambtelijk Opdrachtgevers Overleg (AOO) en een duidelijk omschreven mandaat aan de projectdirecteur, de bestuurlijke verantwoordelijkheid en hadden overheden middels het AOO ook de mogelijkheid om inhoudelijk invloed uit te kunnen oefenen op keuzes in het organisatieproces. Het mandaat aan de projectdirecteur werd echter niet altijd gevolgd. Dit leidde tot een spanningsveld tussen

²⁷ (Zuyd Hogeschool, 2012; van Bottenburg et al., 2015; Dijk et al., 2016; Wieleman Business Communicatie, 2021; van Eekeren et al., 2022; van Bottenburg & Noij, 2022)

de toenemende organisatorische druk op de projectorganisatie en de vraag vanuit het AOO en BOO om verantwoording van de uitvoering van het project.

Een alternatieve vorm van samenwerken betreft het *informeel afstemmen tussen betrokken overheden en partners binnen een bestuurlijk overleg, waarbij één overheid de lead neemt*. Het gaat hierbij meestal om een gemeente of een uitvoeringsorganisatie van de gemeente. Daarnaast komt deze manier van samenwerken veel voor bij deelprojecten van hoofdtopsportevenement, zoals het Sportbedrijf Arnhem in het kader van het WK Volleybal 2022 voor de speelstad Arnhem²⁸. Ook het bestuurlijk overleg bij het Formule 1 evenement Zandvoort (2021) werd zo ingericht, waarbij betrokken gemeenten en de provincie en niet-overheidsorganisaties als Dutch Grand Prix en NS deel uitmaakten van een ruime partnergroep. Van belang hierbij was dat de leidende overheid faciliterend optrad in de plaats van zaken op te leggen, waardoor de samenwerking op organische wijze ontstond²⁹.

Een laatste vorm van samenwerking gebeurt wanneer *een commerciële evenementenorganisatie samen met een sportbond de organisatie op zich neemt*. In Nederland zijn verschillende evenementenorganisatoren die ofwel het initiatief nemen tot de organisatie van een evenement en het contact voeren met publieke overheden en private partners/sponsors ofwel daartoe worden uitgenodigd door de verantwoordelijke bond. Daarbij zijn zij risicodragend als partij en worden in enkele gevallen losse BV's opgericht (WK handbal 2026) om dit organisatorisch in te regelen. Deze commerciële evenementenorganisaties creëren inkomsten via marketingrechten en de verkoop van tickets. Ook kunnen ze een budget van de organiserende bond krijgen om de uitvoering op zich te nemen. Met name bij evenementsporten als marathon hardlopen, golf, (baan)wielrennen, beachvolleybal en shorttrack zijn grote partijen als Golazo, Tig Sports, SportWorx, Libéma Profcycling in de lead. Daarnaast worden deze en kleinere commerciële evenementenorganisaties ook ingehuurd voor deelaspecten of initiëren zij zelf nieuwe evenementen. Een voorbeeld is de nieuwe wedstrijdvorm in het beachvolleybal, King of the Court wat door SportWorx wordt geëxploiteerd.

Een belangrijk aandachtspunt zijn de mogelijke spanningen tussen de commerciële doelen van private partners en de publieke doelen van overheden³⁰. Om ervoor te zorgen dat publieke middelen goed worden besteed is het daarom van belang om vanuit de overheid te sturen op resultaten door middel van prestatie-indicatoren³¹. Dat betekent dat de (publieke) doelen van een evenement op voorhand helder moeten worden vastgelegd. Bij EYOF 2013 werd het spanningsveld benadrukt van een grote rol voor private partners in het side-event programma. Daar werd het belang vooropgesteld dat ook publieke organisaties zich eigenaar blijven voelen van een side-event programma dat aan het hoofdevenement is gekoppeld³². Wanneer er daarentegen weinig (publieke) middelen ter beschikking zijn, kan een bottom-up aanpak net zeer goed werken. Bij het WK Volleybal Dames 2022 bijvoorbeeld zijn kleinere hostgemeenten zonder vooropgestelde plannen of doelstellingen op zoek gegaan naar enthousiaste vrijwilligers om (bestaande) activiteiten in het teken van het WK te zetten³³.

²⁸ (Schoemaker et al., 2023)

²⁹ (Wieleman Business Communicatie, 2021)

³⁰ (Dijk et al., 2016)

³¹ (Hover et al., 2021)

³² (Dijk & van Eekeren, 2014)

³³ (Schoemaker et al., 2023)

(3) Welke partners zijn betrokken bij de samenwerkingen?

Publiek-private samenwerking is de norm bij de organisatie van topsportevenementen. Maar uit de rapportages van publiek-private samenwerkingen bij topsportevenementen in Nederland valt niet precies af te leiden welke partners er nu juist betrokken zijn. Wel valt op dat in het ruime merendeel van de evenementenrapportages wordt aanbevolen meer samen te werken. Tegelijkertijd blijkt sturing te missen³⁴ of kennis over met welke partijen samen te werken te ontbreken³⁵.

In de rapportages, die veelal als hoofdfocus de economische (en maatschappelijke) impact hebben worden vermoedelijk niet alle partners genoemd. Wel kan een overzicht worden gegeven van vaak betrokken partijen. Deze zijn onder te verdelen in publiek, for-profit/privaat en not for-profit.

Publieke partners

Publieke partners vallen onder te verdelen in landelijke overheden, provincies en gemeenten (en hun uitvoeringsorganisaties). Landelijke overheden als Defensie en het Rijk zijn soms betrokken. Zo speelt het ministerie van VWS een waardevolle rol in de financiering van evenementen in Nederland³⁶. Het ministerie heeft geen actieve rol in de organisatie, maar tegen strakke eisen van verantwoording kan een vast percentage als bijdrage voor (met name eenmalige) internationale topsportevenementen worden aangevraagd.

Provincies zijn vaak betrokken. Met name wanneer een evenement wordt georganiseerd op meerdere locaties binnen de provinciegrenzen (bijvoorbeeld EK Beachvolleybal 2018 in Arnhem en Nijmegen of La Vuelta Holanda met 34 doorkomstgemeenten in Noord-Brabant en Utrecht). Een aantal provincies hebben een specifiek sportbeleid en / of kernsporten aangeduid. Er zijn twee financieringsmogelijkheden voor provincies, namelijk middels subsidie en sponsoring. In het geval van subsidie is er een uitruil van subsidiegeld van de provincie en publicitaire uitingen, waarbij het realiseren van zichtbaarheid de boventoon voert. Bij sponsoring is er een uitruil van sponsorgeld van de provincie en verschillende rechten. Uit een analyse van vijftien Brabants sportevenementen³⁷ kwam de aanbeveling meer prestatiesturing te overwegen voor de provincie. Dit aangezien de kans op een bijdrage aan het realiseren van doelen met prestatiesturing vaak groter is dan bij budgetsturing. Gezien de aard van het instrument biedt sponsoring meer mogelijkheden voor prestatiesturing dan subsidiëring.

Uit de meta-analyse naar publieke-private samenwerking komt naar voren dat gemeenten altijd betrokken zijn. Hostgemeentes kunnen een directe relatie leggen tussen het gemeentelijke beleid en de platformfunctie van het topsportevenement, voornamelijk middels de inhoud van een side-event programma. Daarnaast groeit de kennis van ambtenaren en wordt de gemeente vaak aangewezen als de instantie om sturing te geven aan het proces van *legacy* creëren. Ten slotte is de gemeente ook noodzakelijk voor formele zaken als veiligheid en vergunningen, bijvoorbeeld als eigenaar van een stadion of sportcomplex. Bij de betrokkenheid van publieke overheden kan echter een nadelig effect optreden dat de (commerciële) dynamiek van een sportevenement enigszins tegenstrijdig is aan de publieke taak van een overheid om burgerinitiatieven te faciliteren en (financiële) risico's te mijden³⁸.

Ten slotte zijn met sportbedrijven en sportservices overheden op een indirecte manier betrokken bij de organisatie van topsportevenementen door te faciliteren en verbinden. Dit zit hem bijvoorbeeld in het betrekken van sportaanbieders en topsporters bij het sportevenement en aanpalende activiteiten om

³⁴ (vb. Dijk et al., 2016)

³⁵ (vb. Schep, 2016)

³⁶ (van Rossum & de Boer, 2023)

³⁷ (Hover et al., 2021)

³⁸ (Dijk et al., 2016)

sportdeelname te promoten³⁹. Overheden zorgen dan voor financiering, moedigen nieuwe initiatieven aan of maken de koppeling met bestaande initiatieven en fungeren als katalysator⁴⁰.

For-profit partners

In alle rapportages over de organisatorische impact van topsportevenementen wordt de betrokkenheid van for-profit partners beschreven. Dit is onder te verdelen in commerciële partners, evenementenorganisaties en overige partijen. We bespreken eerst de commerciële partners. Zoals bij onderzoeksvraag 1 beschreven zijn er verschillende doelen voor private partijen om deze samenwerking aan te gaan. Het voornaamste verschil tussen type partners qua betrokkenheid is dat zij via financiële *cash* sponsoring, personeel of materieel *in kind* sponsoring of als mede-organiserende partner optreden. Onderzoek naar sponsorpotentieel laat zien dat sponsoring daadwerkelijk bijdraagt aan (vestigen of verbeteren van) reputatie, merksympathie en merkvoorkeur. Grote bedrijven hebben steeds meer behoefte aan sponsordeals met maatschappelijke waarde⁴¹. Bedrijven hebben meer oog voor maatschappelijke activatie en er is een verschuiving van exposure naar associatie, waarbij sponsoring moet passen bij de *purpose* van het merk. Bij de *Invictus Games* was het voor private partijen van belang bij te dragen aan het slagen van het evenement door inbreng van kennis, diensten en producten. Hierdoor ontstond nadrukkelijk het gevoel dat er samen aan een gemeenschappelijk doel is gewerkt⁴². Ten slotte komt bij eenmalige evenementen zoals een EK of WK het vaker voor dat een sponsorovereenkomst wordt getekend dan dat daadwerkelijk een partnership wordt aangegaan tussen organiserende partij en ondersteunende partij. Terugkerende topsportevenementen hebben dan ook meer sponsoren dan eenmalige topsportevenementen⁴³.

Bij een groot deel van de topsportevenementen zijn commerciële evenementenorganisaties betrokken. Hun rol is bij onderzoeksvraag 2 toegelicht. Uit rapportages komen hun kennis, expertise en ervaring in het speelveld van organiseren als redenen voor het inzetten van deze professionals. In weinig gevallen zijn deze evenementenorganisaties al betrokken bij de bid fase. Ze worden meestal louter betrokken in de uitvoeringsfase. Bonden en gemeenten die evenementenorganisaties betrekken hebben regelmatig al een langdurige relatie met hen. Daarentegen zijn evenementenorganisaties minder bezig met het publiek belang dan overheden. Bij het WK Baanwielrennen in 2018⁴⁴ kwam naar voren dat organisatoren meer bekwaam moeten worden om het bedrijfsleven goed te faciliteren, zodat de lokale verbinding met de bedrijven en het evenement worden gemaakt. Die ervaring brengen evenementenorganisaties met zich mee. Tegelijkertijd zijn zij minder lokaal gebonden dan een regionale partij. Evenementenorganisaties zijn met name actief in de uitvoer van evenementen, daar wordt ook met meerdere partijen uit de sector samengewerkt. Dit kan middels externe inhuur, maar soms hebben zij ook een plaats in de samenwerkingsstructuur. Dan gaat het bijvoorbeeld om marketingbureaus, eigenaren van de locatie, partijen uit de infrastructuur, vrijwilligerswerkers en logistieke partners⁴⁵.

Not for-profit partners

Ten derde zijn er vanuit de sportwereld meerdere not for-profit partijen betrokken bij topsportevenementen. Dit valt onder te verdelen in internationale federaties, nationale sportbonden en de nationale koepelorganisatie NOC*NSF. Ten eerste internationale federaties, zoals de Europese of mondiale koepelorganisatie over de sportbonden of organiserende partijen als de ASO in het wielrennen. Bij eenmalige evenementen zijn deze federaties vaak betrokken als eigenaar of uitbesteder van het evenement, zij stellen randvoorwaarden waarbinnen de organisatie van het evenement wordt georganiseerd in termen van bijvoorbeeld sponsoring, logo's of ticketverkoop. Daarmee hebben zij minder een actieve rol in de

³⁹ (Hover et al., 2021)

⁴⁰ (van Bottenburg & Noij, 2022)

⁴¹ (van Rossum & de Boer, 2023)

⁴² (van Eekeren et al., 2022)

⁴³ (van Rossum & de Boer, 2023)

⁴⁴ (HAN, 2018)

⁴⁵ (vb. Vogelaar, 2010; Dijk & van Eekeren, 2014; van Bottenburg et al., 2015; Dijk et al., 2016; Wieleman Business Communicatie, 2021; van Bottenburg & Noij, 2022)

samenwerkingsstructuur en meer op de achtergrond betrokken. Een voorbeeld in het verschil van toewijzing van evenement na een bid is de financiële stroom. In het handbal wordt door de federatie een budget ter beschikking gesteld voor organisatorische kosten, daarbij houden zij veel marketingrechten in eigen hand⁴⁶. In het volleybal betaalt de organiserende bond een fee aan de federatie, met als voordeel dat er meer autonomie is om eigen aandacht en inkomsten te genereren⁴⁷.

Voor een aantal van deze internationale federaties zijn nationale sportbonden het directe aanspreekpunt. Sportbonden zijn dan ook vaak actief betrokken bij de organisatie. Dit is hoofdzakelijk het geval bij eindtoernooien, kwalificatietoernooien of wereldbekerwedstrijden. Een aantal sportbonden hebben een actief evenementenbeleid waarbij zij zelf vanaf de bidfase het initiatief nemen. Andere sportbonden worden dan weer benaderd door publieke overheden of evenementenorganisaties die een sportevenementen willen hosten en/of organiseren. Daarnaast ligt hun rol voornamelijk bij het betrekken van verenigingen en de breedtesport. Ten slotte is in enkele gevallen met een evenement van Olympische orde de nationale koepelorganisatie NOC*NSF betrokken, zoals bij het bij het EYOF 2013⁴⁸.

Een kanttekening die moet worden geplaatst is dat het uitzetten van betrokken actoren is gebaseerd op de eerdergenoemde 19 rapportages die in specifieke passages aandacht besteden aan publiek-private samenwerking. Daarom blijft de vraag in welke mate deze (en mogelijk andere) actoren betrokken zijn en welke rol ze precies spelen in de planning en uitvoering van het evenement en de georganiseerde randactiviteiten. Dat valt helaas niet te achterhalen uit de rapportages en zal dus nader moeten worden onderzocht.

⁴⁶ (vb. Janssen, 2017)

⁴⁷ (vb. Schoemaker et al., 2022)

⁴⁸ (Hover et al., 2014)

Conclusie

De beschikbare informatie uit de verzamelde rapportages van topsportevenementen over publiek-private samenwerking is oppervlakkig van aard en weinig uitgebreid. De meerderheid werd opgesteld met het in kaart brengen van de economische impact als doel. Toch leverde de analyse enkele belangrijke inzichten op over publiek-private samenwerking bij topsportevenementen in Nederland. Deze evenementen hebben namelijk enkele typische kenmerken waarmee rekening moet worden gehouden bij de toepassing van het theoretisch kader.

Een eerste kenmerk betreft de manier waarop door middel van samenwerking publieke waarde kan worden gecreëerd of beschermd. Dat kan namelijk niet alleen op verschillende manieren door de organisatie van het evenement zelf, maar ook via initiatieven in de marge van de evenementen. Het is belangrijk dat samenwerkingen hiermee rekening houden bij het stellen van hun publieke waarde doelen. Met het oog op het verwezenlijken van die verschillende doelen zullen steeds andere partners betrokken moeten worden. In een eerste fase zal de focus liggen op het bundelen van specifieke kennis en het betrekken en activeren van relevante partners. In een tweede fase ligt de aandacht bij de implementatie van de doelen. Dat impliceert dat er sprake is van verschillende, deels overlappende governance-netwerken met verschillende doelen die elk een eigen sturing vergen.

Ten tweede kunnen publieke en private waarden soms overlappen, maar gezien de uitgesproken commerciële doelen van de betrokken private partners ook (en vaak) conflicteren. Dat betekent dat een goede coördinatie van het netwerk van groot belang is. Daarbij moeten de partners worden aangestuurd op het bereiken van (publieke waarde) doelen. Die aansturing kan verschillende vormen aannemen, maar moet in elk geval gericht zijn op het faciliteren van het delen van kennis en middelen tussen relevante actoren. Inzichten hierover kunnen worden gehaald uit de theorie over governance-netwerken die focust op meta-governance of network management.

Ten derde is het creëren van een draagvlak voor het evenement van groot belang. Hierin speelt een goede samenwerking met relevante overheden, burgers, en lokale ondernemers een grote rol. Dat betekent dat er bij samenwerking bijzondere aandacht moet gaan naar democratische waarden als transparantie en participatie. Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat de theorie over governance-netwerken die gericht is op democratische legitimiteit hiervoor aanknopingspunten biedt.

Ten vierde is er een zeer grote diversiteit van mogelijk betrokken en relevante publieke en private partners. Daarom is het van belang om per evenement aan de voorkant te bepalen welke actoren moeten worden betrokken met het oog op het realiseren van de doelen. Vervolgens moet een geschikte institutionele structuur op poten worden gezet om samenwerking en sturing te faciliteren. Dat gebeurt in de praktijk op verschillende manieren, maar bij grote evenementen lijkt de oprichting van een centraal opererende projectorganisatie goed te werken. Dat komt overeen met de literatuur over governance-netwerken die focust op de institutionele context.

Concluderend kunnen we stellen dat deze meta-analyse de noodzaak van verder onderzoek benadrukt. Er is nog maar weinig bekend over de condities die leiden tot een goede publiek-private samenwerking bij de organisatie van topsportevenementen in Nederland. Specifiek wat betreft de creatie van waarden als duurzaamheid, gezondheid en inclusiviteit zijn er zelfs weinig tot geen goede praktijken beschreven. Wel leverde de analyse belangrijke inzichten op over de specificiteit van samenwerking bij topsportevenementen in Nederland. Samengenomen vormen deze een ideale basis voor de verdere aanpassing en toepassing van het theoretisch kader.

Referenties

- Bartelds, C. (2016). Adviesverslag Impact van Events, Military Boekelo. Hogeschool Saxion.
- De Boer, W. (2011). AFAS Tennis Classics 2011 - Economische impact en bezoekersprofiel. Hogeschool Arnhem en Nijmegen.
- De Boer, W. (2023). Naar meer gezonde en duurzame voeding bij sportevenementen - Onderzoek naar gezonde en duurzame voeding bij het WK Volleybal 2022 en lessen voor de toekomst. HAN university of applied sciences.
- Van Bottenburg, M., Dijk, B., Hover, P., Bakker, S., Smits, F., Slender, H. (2015). Evaluatie Le Grand Départ Utrecht 2015. Universiteit Utrecht.
- Van Bottenburg, M., Noij, C. (2022). Koersen tussen ambitie en budget - Evaluatie La Vuelta Holanda. Universiteit Utrecht
- Chalip, L. (2014). From legacy to leverage. In: Grix, J. (red.). Leveraging legacies from sports mega-events, concepts and cases (pp. 2-12). Palgrave Macmillan.
- Deelen, I. (2018). Social Inclusion Games 2018 - Evaluation of the meaning and social impact. DSP-groep.
- Derkinderen, J., Helsen, K. (2017). Ervaringen van de lokale bevolking tijdens en na het EK Atletiek 2016. KU Leuven.
- Dijk, B., Bekhuis, H., Schoemaker, J., Janssen, L., Pater, M. D., & de Boer, W. (2016). Evaluatie Giro Gelderland 2016. Hogeschool Arnhem en Nijmegen.
- Dijk, B., van Eekeren, F. (2014). Organisatieproces European Youth Olympic Festival Utrecht 2013 met betrekking tot de maatschappelijke opbrengsten. Universiteit Utrecht.
- Van Eekeren, F., van der Sar, B., Weijermans, J. (2022). Commerciële en maatschappelijke waarde van sponsoring bij grote sportevenementen - Lessen uit Invictus Games The Hague 2020. De Haagse Hogeschool.
- Gemeente Zandvoort (2021). Evaluatie Formule 1 2021. Gemeente Zandvoort.
- HAN (2018). WK Baanwielrennen - Economische impact, bezoekersprofiel en maatschappelijke impact. Hogeschool Arnhem en Nijmegen.
- Heijnen, E., Hover, P., Huiszoon, P., Geijer, S.(2022). WK Hockey Dames 2022. Mulier Instituut.
- Van den Heuvel, M. (2014). Warandeloop 2013 - Bezoekers- en deelnemersprofiel, waardering, sociale impact, economische impact en mediawaarde. Fontys Economische Hogeschool Tilburg
- Hogeschool Arnhem en Nijmegen (2018). WK Baanwielrennen - Economische impact, bezoekersprofiel en maatschappelijke impact. Hogeschool Arnhem en Nijmegen.
- Hover, P., Pulles, I., Romijn, D., Breedveld, K., (2014). EYOF Utrecht 2013: Impact en beleving. Mulier Instituut.
- Hover, P, van Eldert, P., van Bezooijen, B. (2019). Hyundai World Archery (Para) Championships 2019. Mulier Institute & Fontys University of Applied Sciences / SPECO Sport marketing.
- Hover, P., Heijnen, E., Balk, L., (2021). Kansen voor provinciaal sportevenementenbeleid: meta-analyse van vijftien Brabantse sportevenementen. Mulier Instituut.
- Janssen, L., de Boer, W. (2017). WK kwalificatie toernooi volleybal heren 2017 - Economische impact en bezoekersprofiel. Hogeschool Arnhem en Nijmegen.
- Kamper, M., de Boer, W. (2015). UCI WK Para-cycling 2015 - Apeldoorn. Hogeschool Arnhem en Nijmegen.
- Kenniscentrum kusttoerisme (2015). Tour de France Zeeland: Geslaagd. Zeeland: Kenniscentrum kusttoerisme.
- Mulier Instituut (2021). Verkenning maatschappelijke waarde EPC 2023. Mulier Instituut.
- Paterson B.L., Thorne, S.E., Canam, C., Jillings, C. (2001). Meta-study of Qualitative Health Research: A Practical Guide to Meta-analysis and Meta-synthesis. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Van Rossum, B., de Boer, W. (2023). Sponsorpotentieel eenmalige topsportevenementen. HAN University of applied sciences.
- Schep, P. (2016). Special Olympics 2016. Hogeschool Arnhem en Nijmegen.

- Schoemaker, J., van Genderen, S., ter Horst, I. (2017). Deelnemersprofiel & gezondheidswaarde Marikenloop 2017. Hogeschool Nijmegen en Arnhem.
- Schoemaker, J., van Houten, J., van de Ven, A. (2023). Economische & Maatschappelijke effecten WK volleybal 2022. HAN University of applied sciences.
- Slender, H. (2023). Prognose maatschappelijke impact EK Wegwielrennen 2023. Kenniscentrum events Drenthe.
- Taks, M. (2013). Social sustainability of non-mega sport events in a global world. *European Journal for Sport and Society*, 10(2), 121–141.
- Verhoogt, P. & Baart de la Faille- Deutekom, M. (2015). TCS Amsterdam marathon 2014. Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Inholland en Sport2B.
- Vogelaar, D. (2010). Economische impact Le Grand Départ du Tour de France 2010 Hogeschool Rotterdam.
- Wieleman Business Communicatie (2021). Rapport Evaluatie regionale, bestuurlijke processamenwerking Formule 1 evenement Zandvoort 2021. Sassenheim: Wieleman Business Communicatie.
- Zuyd Hogeschool (2012). Evaluatie WK Wielrennen 2012. Zuyd Hogeschool. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.

Over MOVES

Nederland is succesvol in het organiseren van internationale topsportevenementen. EK's en WK's in tal van sporten worden goed georganiseerd en leveren mooie topsportprestaties op. Er is echter tot op heden maar beperkt kennis over de voorwaarden waaronder een topsportevenement maatschappelijke waarde heeft en hoe deze waarde kan worden vergroot.

Het Onderzoeksprogramma Maatschappelijke Onderzoek Voor Evenementen in Sport (MOVES) draagt eraan bij dat er structureel en systematisch onderzoek plaatsvindt rondom topsportevenementen. MOVES heeft tot doel om met kwalitatief hoogstaand onderzoek bij te dragen aan de maatschappelijke waarde van topsportevenementen. Moves is een programma van ZonMw. Het programma loopt van september 2023 tot en met augustus 2027.

MOVES wordt uitgevoerd door vier kennisinstellingen: HAN University of Applied Sciences, Academie voor Sport en Bewegen (projectleider), Universiteit Utrecht, school voor Bestuurs- en Organisatiewetenschappen, Mulier Instituut, The Hague University of Applied Sciences, lectoraat Impact of sport.

Binnen het onderzoeksprogramma worden vier thema's onderscheiden, welke worden uitgewerkt in 4 werkpakketten (WP's):

WP 1: bereik, beleving en draagvlak

In dit werkpakket gaat het over wie wel en wie niet betrokken is bij topsportevenementen, in welke rol dan ook (als vrijwilliger, bezoeker, volgers etc.), wat daarin stimuleert of hindert, en aan wat voor topsportevenementen er behoefte is. Verder gaat het om de beleving van het evenement en om de vraag welk draagvlak er is om te investeren in topsportevenementen (en wat daaraan bijdraagt).

WP 2: publiek-private samenwerking

In dit werkpakket wordt gekeken naar de voorwaarden voor effectieve, efficiënte en democratisch legitieme publiek-private samenwerking in de governance-netwerken van internationale topsportevenementen in Nederland. Gekeken wordt welke bestuurlijke 'best practices' er zijn die bijdragen aan de duurzaamheid, gezondheid en inclusiviteit bij topsportevenementen in Nederland.

WP 3: economische effecten

In dit werkpakket gaat het om de vraag hoe topsportevenementen en het Nederlandse bedrijfsleven elkaar kunnen helpen om hun doelstellingen te behalen. Hoe kijken (grote) bedrijven aan tegen internationale topsportevenementen? Hoe kunnen internationale topsportevenementen bijdragen aan Holland Branding en aan internationale handel?

WP 4: Maatschappelijke effecten

Centrale vraag in dit werkpakket is hoe topsportevenementen optimaal bij kunnen dragen aan maatschappelijke doelen. In het bijzonder wordt gekeken naar: gezondheid, sportdeelname en gezonde levensstijl; sociaal netwerk en sociale cohesie; subjectief welbevinden; en de bijdrage van topsportevenementen aan de versterking van de sportsector.