



WHITEPAPER

# Publiek-private samenwerking bij topsportevenementen

Oktober 2024  
Arnout Geeraert

# Inhoud

In dit whitepaper wordt de bestaande kennis op het gebied van publiek-private samenwerking bij topsportevenementen inzichtelijk gemaakt. Dit dient als basis voor het onderzoeken van deze publiek-private samenwerking bij de organisatie van Nederlandse topsportevenementen.

Stakeholders binnen de Nederlandse topsport geven aan dat er behoefte is aan meer inzicht in het opzetten van een goede samenwerking tussen private evenementorganisatoren, publieke organisaties en de samenleving<sup>1</sup>. Er blijkt vooral een vraag te zijn naar kennis over (1) kansen en bedreigingen voor effectieve en efficiënte publiek-private samenwerking bij topsportevenementen en (2) organisatorische, bestuurlijke en beleidsmatige ‘best practices’ op het gebied van duurzaamheid, gezondheid en inclusiviteit bij topsportevenementen.

In dit whitepaper geven we inzicht in de bestaande (wetenschappelijke) kennis op het gebied van publiek-private samenwerking bij topsportevenement. We geven een overzicht van wat de bestuurskundige literatuur zegt over zowel de valkuilen als succesfactoren van publiek-private samenwerking. Vervolgens geven we aan hoe we deze inzichten gaan gebruiken om een beter beeld te krijgen van best practices, kansen en bedreigingen voor effectieve en efficiënte publiek-private samenwerking bij Nederlandse topsportevenementen. Ten slotte geven we een overzicht van de voorziene output van het onderzoek en de wetenschappelijke en praktische waarde daarvan.

## In dit whitepaper:

<b>Wat zegt onderzoek over publiek-private samenwerking bij topsportevenementen?.....</b>	<b>2</b>
<b>Wat zegt onderzoek over de valkuilen van publiek-private samenwerkingen? .....</b>	<b>4</b>
<b>Wat zegt onderzoek over de succesfactoren voor publiek-private samenwerkingen?.....</b>	<b>5</b>
<b>Conclusie en vervolgonderzoek.....</b>	<b>8</b>

---

<sup>1</sup> (Schoemaker et al. 2021)

# Wat zegt onderzoek over publiek-private samenwerking bij topsportevenementen

Publiek-private samenwerking bij topsportevenementen is sterk onderbelicht in de wetenschappelijke literatuur. De meeste literatuur over de organisatie van topsportevenementen focust namelijk op de management gerelateerde aspecten hiervan<sup>2</sup>. Bovendien wordt de organisatie van topsportevenementen vooral benaderd vanuit ofwel het perspectief van de stakeholders<sup>3</sup>, het organisatiecomité<sup>4</sup> of de verantwoordelijke sportbond<sup>5</sup>. Wat hierbij grotendeels ontbreekt is een horizontaal, “netwerk” perspectief.

Dat perspectief is nodig om de kansen en bedreigingen voor effectieve en efficiënte publiek-private samenwerking in kaart kan brengen. De literatuur over zogenaamde governancenetwerken biedt namelijk belangrijke inzichten in de moeilijkheden die kunnen ontstaan wanneer diverse, relatief autonome publieke en private actoren een gemeenschappelijk doel nastreven op basis van onderhandelende interacties<sup>6</sup>. Om die moeilijkheden aan te pakken worden bovendien verschillende oplossingen naar voor geschoven<sup>7</sup>. Recente studies focussen meer bepaald op de condities onder welke governancenetwerken publieke waarde creëren<sup>8</sup>.

Deze inzichten zijn maar spaarzaam en slechts ten dele toegepast binnen de wetenschappelijke sportliteratuur. Toch zijn ze bijzonder relevant bij de analyse van topsportevenementen, waar sprake is van netwerkbestuur aangezien autonome publieke en private actoren een gemeenschappelijk doel nastreven op basis van onderhandelende interacties. Onderzoek van Parent et al.<sup>9</sup> toont bijvoorbeeld het belang van een netwerkbenadering aan voor het onderzoeken van de samenwerking tussen diverse publieke en private actoren bij de organisatie van topsportevenementen. Hun kwantitatieve analyse biedt echter vooral beschrijvende inzichten over de complexiteit van de interacties. Om tot een diepere analyse van coördinatiestrategieën en interactieve processen alsook de rol van institutionele structuren hierop te komen raden ze kwalitatief onderzoek aan. Dat blijkt ook uit onderzoek op basis van inzichten uit de governancenetwerkliteratuur in andere, sportgerelateerde domeinen. Zo toont het kwalitatieve onderzoek van Geeraert (et al.)<sup>10</sup> bijvoorbeeld aan hoe de Europese Unie op een democratisch legitieme manier een coördinerende rol kan opnemen in het governancenetwerk van het Europese profvoetbal.

Ook wat de vraag om best practices over publiek-private samenwerking op het gebied van duurzaamheid, gezondheid en inclusiviteit betreft blijkt dat de wetenschappelijke literatuur geen pasklaar antwoord biedt. Wel zijn er de laatste jaren belangrijke stappen gezet in conceptualisering en theorievorming op deze thema's en heeft de toepassing hiervan geleid tot nieuwe inzichten<sup>11</sup>. Hieruit blijkt bijvoorbeeld het belang van de formele institutionele inrichting van de governance van internationale sportevenementen voor het kanaliseren van de conflicterende belangen van de betrokken organisaties<sup>12</sup>. Daarnaast zijn er door de relatief recente aandacht voor deze thema's bij de organisatie van (sport)evenementen ook internationale benchmarks ontwikkeld door bijvoorbeeld de International Standard Organisation<sup>13</sup>. In Nederland zijn bijvoorbeeld in de sportagenda 2032 negen streefdoelen opgesteld waar ook het 'genieten van

---

<sup>2</sup> (Parent & Ruetsch 2020a)

<sup>3</sup> (Parent, 2016)

<sup>4</sup> (e.g., Parent, 2015)

<sup>5</sup> (e.g., Geeraert & Gauthier, 2018)

<sup>6</sup> (Sørensen & Torfing, 2009; Klijn & Koppenjan, 2015)

<sup>7</sup> (Sørensen & Torfing, 2005; Ansell & Gash, 2008)

<sup>8</sup> (Geuijen et al., 2017; Torfing & Sørensen, 2019)

<sup>9</sup> (Parent et al., 2017)

<sup>10</sup> (Geeraert et al., 2013; Geeraert, 2014)

<sup>11</sup> (o.a., Geeraert & Gauthier, 2018; Parent & Ruetsch, 2020a)

<sup>12</sup> (Geeraert & Gauthier, 2018)

<sup>13</sup> (bijvoorbeeld ISO 20121: 2012)

evenementen als deelnemer of supporter is opgenomen<sup>14</sup>. Wat deze inzichten en benchmarks kunnen betekenen voor de organisatie van internationale topsportevenementen in Nederland en welke goede bestuurspraktijken hierbij al werden toegepast blijft echter onduidelijk.

Ten slotte zijn er de afgelopen jaren een aantal rapportages gepubliceerd over de evaluatie van internationale topsportevenementen in Nederland waarin organisatorische aspecten van publiek-private samenwerking aan bod komen, ook in relatie tot duurzaamheid, inclusie en gezondheid<sup>15</sup>. Deze inzichten zijn echter fragmentair van aard en niet gekoppeld aan een overkoepelend theoretisch kader, wat de generalisering van kennis in de weg staat. Bovendien werden inzichten uit de literatuur nog niet toegepast op de organisatie van topsportevenementen in Nederland.



<sup>14</sup> <https://nocnsf.nl/sportagenda/streefdoelen>

<sup>15</sup> (b.v., van Bottenburg et al., 2015; Dijk et al., 2016; van Bottenburg & Noij, 2022)

# Wat zegt onderzoek over de valkuilen van publiek-private samenwerkingen?

De bestuurskundige literatuur onderscheidt drie vormen van politiek aansturen van de samenleving, namelijk hiërarchisch bestuur, besturen door marktmechanismen, en netwerkbestuur. Bij hiërarchisch bestuur ligt een sterke nadruk op formele, bindende regels en procedures. Besturen wordt overgelaten aan marktmechanismen wanneer publieke diensten worden geprivatiseerd of uitbesteed, vaak geïnspireerd door het neoliberale idee dat goederen en diensten het efficiëntst worden toebedeeld zonder overheidsinterventie. Netwerkbestuur wordt daarentegen uitgeoefend door zogenaamde governancenetwerken, dat zijn volgens de wetenschappelijke literatuur:

*relatief stabiele inrichtingen van publieke en private actoren die onderscheidende maar onderling afhankelijke doelen nastreven op basis van niet-hiërarchische coördinatie en consensus-georiënteerde interacties<sup>16</sup>.*

Eenvoudig gezegd werken bij netwerkbestuur vaak erg verschillende publieke en private actoren samen om doelen te realiseren op basis van onderhandelende interacties. Deze samenwerking kan zowel door publieke als private organisaties worden geïnitieerd. Ze zijn terug te vinden in alle sectoren in de samenleving, met inbegrip van de sport. Daar spelen ze zoals gezegd een belangrijke rol bij de organisatie van evenementen<sup>17</sup>. Bij de organisatie van topsportevenementen werken publieke actoren als provinciale en gemeentelijke overheden en diensten bijvoorbeeld samen met private actoren als commerciële partners, sportbonden, evenementenorganisaties en infrastructuuruitbaters. Hierbij ligt de klemtoon vaak op horizontale samenwerking en consensus in de plaats van het top-down opleggen van bindende regels en procedures door één actor<sup>18</sup>.

## Netwerkbestuur biedt belangrijke specifieke kansen<sup>19</sup>

- Ten eerste wisselen de betrokken publieke en private actoren informatie, expertise, en hulpbronnen (resources) uit, waardoor ze gezamenlijk meer kunnen bereiken dan alleen.
- Ten tweede zijn governancenetwerken relatief flexibel, zodat ze zich snel kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden.
- Ten derde leidt het combineren van de kennis en expertise van publieke en private actoren tot effectievere beslissingen.
- Ten vierde leidt intensieve interactie binnen netwerken tot vertrouwen onder de participanten, wat de kans op conflicten verkleint en de kans op consensus verhoogt.
- Ten vijfde leidt betrokkenheid bij de besluitvorming tot een gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid onder de participanten, wat de implementatie van beslissingen faciliteert.

Waar eerst vooral aandacht werd besteed aan de opkomst en de voordelen van governancenetwerken, heeft de literatuur zich de afgelopen jaren een beter beeld gevormd van de valkuilen van netwerkbestuur. Vier valkuilen lijken specifiek bij governancenetwerken van topsportevenementen het risico op bestuursfalen te vergroten.

<sup>16</sup> (Schneider, 2006; Sørensen & Torfing, 2009)

<sup>17</sup> (Parent et al., 2017).

<sup>18</sup> (b.v., van Bottenburg et al., 2015; Dijk et al., 2016; van Bottenburg & Noij, 2022)

<sup>19</sup> (zie Sørensen & Torfing, 2007; Klijn & Koppenjan, 2015)

# 1

Ten eerste zorgt een groot aantal betrokken actoren met verschillende belangen vaak voor conflict, ontevredenheid, en zelfs stilstand in netwerken<sup>20</sup>. Bij de organisatie van topsporevenementen zijn vaak heel veel en heel diverse publieke en private actoren betrokken. Aan publieke zijde kan het hierbij naast de nationale overheid gaan om (verschillende) provincies en gemeenten. Betrokken private actoren variëren van de evenementenorganisator die de rechten van evenement beheert, tot sponsors, private organisatoren, en verenigingen van belanghebbenden. Al deze actoren hebben verschillende gevoeligheden, doelstellingen, verwachtingen, mogelijkheden en handelswijzen, wat een efficiënte besluitvorming op basis van wederzijds vertrouwen en consensus bemoeilijkt.

# 2

Ten tweede riskeren netwerken die over een langere tijd actief zijn publieke en politieke steun te verliezen wanneer er zich politieke en/of sociale veranderingen voordoen in hun omgeving<sup>21</sup>. De organisatie van eenmalige topsporevenementen is bijvoorbeeld een meerjarenproject van planning tot uitvoering en evaluatie. Gedurende deze periode kunnen politieke coalities veranderen, maar kunnen ook belangrijke maatschappelijke veranderingen optreden. Topsporevenementen komen bijvoorbeeld steeds vaker onder druk te staan door hun sociale, milieugerelateerde en economische impact. Dat maakt het moeilijk om publieke en politieke steun te verkrijgen en bestendigen.

# 3

Ten derde bestaat steeds het gevaar dat de belangen van sterkere actoren gaan doorwegen in de besluitvorming. Dat komt omdat minder vermogende of mondige stakeholders vaak minder invloed hebben binnen governancenetwerken, of er zelfs van worden uitgesloten<sup>22</sup>. Het mogelijke gevolg hiervan is dat netwerken niet in het algemene belang handelen, wat de creatie van publieke waarde dan weer in de weg staat<sup>23</sup>. Wanneer bijvoorbeeld de commerciële belangen van de verschillende betrokken private actoren doorwegen bij de besluitvorming gaat dat vaak ten koste van publieke doelen. Bovendien zijn er vaak groepen die wel een belang hebben, maar niet goed worden vertegenwoordigd. Dat ondermijnt de legitimiteit van het topsporevenement en kan leiden tot conflicten en afnemende publieke steun.

# 4

Ten vierde dreigen governancenetwerken vaak als gesloten clubjes te werken waarin beslissingen worden genomen zonder inspraak van buitenaf<sup>24</sup>. Hierdoor bestaat de mogelijkheid dat de governancenetwerken van topsporevenementen het publieke belang uit het oog verliezen en onvoldoende ter verantwoording worden gehouden door belanghebbenden

## Wat zegt onderzoek over de succesfactoren voor publiek-private samenwerkingen?

Naast het in kaart brengen van de valkuilen van netwerkbestuur heeft de literatuur de laatste jaren ook veel aandacht besteed aan het bedenken van oplossingen. Hieruit blijkt dat de drie genoemde valkuilen kunnen worden vermeden door een combinatie van (1) het ontwerpen en implementeren van institutionele structuren, (2) het uitoefenen van meta-governance en (3) praktijken gericht op het versterken van de interne en externe legitimiteit<sup>25</sup>.

<sup>20</sup> (Gash, 2016, p. 460; Klijn & Koppenjan, 2015)

<sup>21</sup> (Gash, 2016, p. 463; Klijn & Koppenjan, 2015, pp. 66-97)

<sup>22</sup> (Sørensen & Torfing, 2005)

<sup>23</sup> (Torfing & Sørensen, 2019)

<sup>24</sup> (Torfing, Sørensen & Fotel, 2009, p. 291).

<sup>25</sup> (Klijn & Koppenjan 2015; Provan & Kenis, 2008; Sørensen & Torfing, 2009)

## (1) Institutionele structuren

Volgens de literatuur moeten netwerken voldoen aan bepaalde institutionele eigenschappen om maatschappelijk verantwoord, legitiem en efficiënt te functioneren<sup>26</sup>. Dat heeft een aantal specifieke implicaties voor de organisatie van topsportevenementen.

- Gezien het groot aantal betrokken actoren met verschillende belangen kan bij de organisatie van topsportevenementen best een *externe organisatie* worden opgericht die het netwerk coördineert met het oog op het algemene belang. Een alternatief is dat één van de netwerkparticipanten de leiding neemt, maar deze moet in staat zijn om het algemene belang voorop te stellen<sup>27</sup>.
- Er moet voldoende aandacht zijn voor structurele *inclusiviteit*. Dat betekent dat de participanten van het netwerk alle actoren die geïmpacteerd zijn door het topsportevenement moeten vertegenwoordigen<sup>28</sup>. De mate van inclusie moet overeenkomen met de hoogte van de impact<sup>29</sup>. Bovendien moeten institutionele structuren gericht zijn op het faciliteren van participatie en de mogelijkheid bieden tot deliberatie en consensus. Geen van de vertegenwoordigde groepen mag hierbij systematisch worden verhinderd het beleid te beïnvloeden<sup>30</sup>. Dit alles verhoogt de kans op een positieve maatschappelijke impact, waarbij rekening wordt gehouden met alle groepen die een legitieme claim hebben op inspraak.
- Structurele *verantwoording* vereist enerzijds dat participerende vertegenwoordigende organisaties hun leden op regelmatige basis informeren over besluiten en over de gronden waarop besluiten worden genomen<sup>31</sup>. Ze moeten hierbij open staan voor feedback en kritiek. Anderzijds is gezien het publieke belang van topsportevenementen ook bredere, publieke verantwoording van cruciaal belang. Dat voorkomt dat netwerken functioneren als gesloten club en zorgt voor vertrouwen en publieke steun. De governancenetwerken van topsportevenementen moeten daarom voortdurend beslissingen, acties en resultaten rechtvaardigen ten opzichte van de brede bevolking<sup>32</sup>.

## (2) Meta-governance

Er bestaat een sterke consensus in de literatuur over het belang van meta-governance om de effectiviteit, efficiëntie en democratische legitimiteit van governancenetwerken te waarborgen<sup>33</sup>. Netwerken hebben een aangepaste vorm van sturing nodig die subtieler en indirecter van aard is dan traditionele, hiërarchische vormen interventie zoals het opleggen van regels. Deze vorm wordt meta-governance genoemd<sup>34</sup>.

*Meta-governance betekent het faciliteren en coördineren van netwerkinteracties via een reeks min of meer subtiele en indirecte vormen van bestuur.*

Meer bepaald gaat het bijvoorbeeld om het samenbrengen van geschikte actoren, het oprichten van een institutionele structuur die samenwerking faciliteert, het vastleggen en promoten van de doelen van het netwerk, het toekennen van middelen, het bemiddelen in conflicten, en het uitoefenen van druk wanneer er onvoldoende vooruitgang wordt geboekt.

Meta-governance kan in principe zowel door publieke als private actoren worden uitgeoefend. Belangrijk is wel dat de meta-bestuurder het algemene belang nastreeft boven de specifieke belangen van één bepaalde groep. Concreet zijn er twee vormen van meta-governance te onderscheiden, namelijk hands-on en hands-off meta-governance. Effectieve meta-governance vereist een combinatie van beide vormen<sup>35</sup>.

---

<sup>26</sup> (Sørensen & Torfing, 2005; Ansell & Gash, 2008)

<sup>27</sup> (Provan & Kenis, 2008, p. 240).

<sup>28</sup> (Sørensen & Torfing 2003, p. 617)

<sup>29</sup> (Torfing, Sørensen & Fotel 2009, p. 294)

<sup>30</sup> (Ansell & Gash, 2008)

<sup>31</sup> (Young, 2000, p. 44)

<sup>32</sup> (Torfing, Sørensen & Fotel 2009, p. 291)

<sup>33</sup> (o.a., Sørensen & Torfing, 2009; Gash, 2016; Klijn & Koppenjan, 2015)

<sup>34</sup> (Sørensen & Torfing, 2009)

<sup>35</sup> (Sørensen & Torfing, 2009, p. 247)

- *Hands-off vormen* van meta-governance zijn in de beginfase van het netwerk geschikt. Deze vormen omvatten netwerkdesign en netwerkframing.
  - *Netwerkdesign* behelst het vormgeven en structureren van governance-netwerken, hetzij door de vorming van bepaalde vormen van netwerken aan te moedigen, hetzij door te vertrouwen op bestaande netwerken. Meer bepaald beïnvloeden meta-bestuurders in dit proces de in- en uitsluiting van bepaalde actoren, de empowerment van zwakkere actoren, en de reikwijdte van het netwerk.
  - *Netwerk framing* omvat het formuleren van de (brede) doelstellingen die door het netwerk moeten worden nagestreefd alsook de toewijzing van middelen om deze doelen te bereiken. Daarnaast houdt het ook het opstellen van een juridisch en/of institutioneel kader in dat de interacties faciliteert en structureert<sup>36</sup>.
- *Hands-on vormen* van meta-governance zijn vooral geschikt om netwerkfalen te voorkomen. Dat is bijvoorbeeld het geval bij conflicten tussen netwerkactoren, bij impasses, wanneer bepaalde actoren worden uitgesloten, of wanneer de vooropgestelde resultaten niet worden behaald<sup>37</sup>.
  - De eerste vorm van hands-on meta-governance is *netwerk management*. Het omvat conflictbeheersende interventies van meta-bestuurders, het verschaffen van input en middelen voor gezamenlijke actie en het empoweren van actoren die worden uitgesloten<sup>38</sup>.
  - De tweede vorm is *netwerk participatie*. Dit houdt de actieve deelname van democratisch gekozen politici in het netwerk in. Ze wenden hierbij hun politieke autoriteit aan om het netwerk te beïnvloeden<sup>39</sup>.

### (3) Praktijken gericht op het versterken van de interne en externe legitimiteit

Legitimiteit is een cruciaal goed voor governance-netwerken. Hierbij gaat het zowel om externe als interne legitimiteit<sup>40</sup>.

- Van *interne legitimiteit* is sprake wanneer de participanten de manier waarop interacties en coördinatie binnen het netwerk plaatsvinden beschouwen als legitiem. Dat hangt naast structurele inclusiviteit ook sterk af van de democratische kwaliteit van de interacties, die moeten plaatsvinden in een open, transparante, respectvolle en toegewijde sfeer<sup>41</sup>. Dat zorgt voor vertrouwen en motivatie onder de participanten. Daarnaast is het van belang dat de gezamenlijke beslissingen daadwerkelijk worden geïmplementeerd zoals overeengekomen in de beraadslaging<sup>42</sup>.
- *Externe legitimiteit* wordt bereikt wanneer het netwerk beantwoordt aan externe verwachtingen. Dat gebeurt met name wanneer het netwerk voortdurend en actief zijn waarde bewijst aan de autoriserende omgeving. Het gaat hierbij vooral om het zichtbaar conformeren aan waarden die de omgeving belangrijk acht<sup>43</sup>. Hierdoor geniet het netwerk publieke en politieke steun, wat de kans op overleven op de langere termijn vergroot.

<sup>36</sup> (Sørensen & Torfing, 2005, p. 204)

<sup>37</sup> (Sørensen & Torfing, 2009, p. 247)

<sup>38</sup> (Kickert & Koppenjan, 1997, pp. 47-51; Sørensen & Torfing, 2009, p. 247)

<sup>39</sup> (Sørensen & Torfing, 2005, pp. 204-205; 2009, p. 247)

<sup>40</sup> (Provan & Kenis, 2008)

<sup>41</sup> (Sørensen & Torfing, 2005, pp. 211-214; Torfing, Ansell & Gash, 2008; Sørensen & Fotel, 2009, pp. 291-294)

<sup>42</sup> (Page et al. 2015)

<sup>43</sup> (Deephouse et al., 2017)



# Conclusie en vervolgonderzoek

De bestaande kennis op het gebied van publiek-private samenwerking bij topsportevenementen is sterk onderbelicht in de wetenschappelijke literatuur. Er is meer onderzoek nodig om de vragen over valkuilen en succesfactoren van publiek-private samenwerking te beantwoorden.

Uit de bestaande literatuur lijken vier valkuilen specifiek bij governancenetwerken van topsportevenementen het risico op bestuursfalen te vergroten. Ten eerste zorgt een groot aantal betrokken actoren met verschillende belangen vaak voor conflict, ontevredenheid, en zelfs stilstand in netwerken. Ten tweede riskeren netwerken die over een langere tijd actief zijn publieke en politieke steun te verliezen wanneer er zich politieke en/of sociale veranderingen voordoen in hun omgeving. Ten derde bestaat steeds het gevaar dat de belangen van sterkere actoren gaan doorwegen in de besluitvorming. Ten slotte dreigen governancenetwerken vaak als gesloten clubjes te werken waarin beslissingen worden genomen zonder inspraak van buitenaf.

Uit de literatuur worden ook oplossingen hiervoor aangereikt. De genoemde valkuilen kunnen worden vermeden door een combinatie van (1) het ontwerpen en implementeren van institutionele structuren zoals oprichting externe organisatie, structurele inclusiviteit en structurele verantwoording (2) het uitoefenen van meta-governance middels hands-off en hands-on vormen en (3) praktijken gericht op het versterken van de interne en externe legitimiteit. Dit schetst overigens geen volledig beeld. Er is namelijk onvoldoende wetenschappelijke kennis voorhanden over publiek-private samenwerking bij topsportevenementen. De volgende stappen in het vervolgonderzoek zullen leiden tot die kennis.

Ten eerste voeren we een meta-studie uit van bestaande evaluaties van internationale topsportevenementen in Nederland. Vanuit de WESP<sup>44</sup> zijn momenteel ongeveer 70 rapporten beschikbaar. Er wordt hierbij met name gefocust op het samenbrengen van inzichten over de kansen en bedreigingen van publiek-private samenwerking.

Ten tweede identificeren we zowel nationale als internationale best practices. Nationale best practices zullen worden verzameld op basis van een meta-studie van evaluatierapporten van Nederlandse topsportevenementen op het gebied van duurzaamheid, gezondheid en inclusiviteit. Internationale best practices worden op twee manieren geïdentificeerd. Enerzijds worden inzichten samengebracht uit de relevante internationale literatuur. Anderzijds worden goede praktijken uit vier democratische landen met een sterke sportcultuur verzameld.

Ten derde onderzoeken we vier cases van internationale topsportevenementen in Nederland. Er wordt nagegaan op welke manier de governancenetwerken van deze evenementen beantwoorden aan vooropgestelde institutionele eigenschappen, hoe ze worden gestuurd met het oog op efficiëntie en effectiviteit, en hoe ze interne en externe legitimiteit waarborgen. Hierbij wordt nagegaan wat de implicaties zijn voor de effectieve creatie van publieke waarden, met inbegrip van duurzaamheid, gezondheid en inclusiviteit.

Dit onderzoek levert zowel wetenschappelijke als praktische inzichten op. Enerzijds gaan we op wetenschappelijke wijze de voorwaarden voor een efficiënte, effectieve en democratisch legitieme netwerksamenwerking bij de organisatie van topsportevenementen in kaart brengen. Anderzijds gaan we op basis hiervan aanbevelingen ontwikkelen voor alle actoren die betrokken zijn bij de organisatie van topsportevenementen in Nederland. We bieden helder inzicht in de kansen en bedreigingen van netwerksamenwerking en geven aan welke de te nemen stappen zijn voor een effectieve, efficiënte en democratisch legitieme netwerksamenwerking die publieke waarden als duurzaamheid, gezondheid en inclusiviteit waarborgt.

---

<sup>44</sup> Werkgroep Evaluatie Sportevenementen (WESP). <https://evenementenevaluatie.wordpress.com/rapporten/>

# Referenties

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C. (2017). Organizational legitimacy: Six key questions. *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 27-54). London: Sage.
- Dijk, B., Bekhuis, H., Schoemaker, J., Janssen, L., de Pater, J., de Boer, W. (2016). *Evaluatie Giro Gelderland 2016*. Arnhem: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
- Douglas, S., Schillemans, T., 't Hart, P., Ansell, C. et al. (2021). Rising to Ostrom's challenge: an invitation to walk on the bright side of public governance and public service. *Policy Design and Practice*, 4(4), 411-441.
- Gash, A. (2016). Collaborative governance. In C. Ansell & J. Torfing (Eds.), *Handbook on theories of governance* (pp. 497-509). Cheltenham: Edward Elgar.
- Geeraert, A. (2014). New EU governance modes in professional sport: enhancing throughput legitimacy. *Journal of Contemporary European Research*, 10 (3), 302-321.
- Geeraert, A. & Gauthier, R. (2018). Out-of-control Olympics: why the IOC is unable to ensure an environmentally sustainable Olympic Games. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 20 (1), 16- 30.
- Geuijen, K., Moore, M., Cederquist, A., Ronning, R. & van Twist, M. (2017). Creating public value in global wicked problems. *Public Management Review*, 19 (5), 621-639.
- Gjaltema, J., Biesbroek, R. & Termeer, K. (2020). From government to governance...to meta-governance: a systematic literature review. *Public Management Review*, 22(12), 1760-1780.
- Kickert, W.J.M., Klijn, E.H. and Koppenjan, J.F.M. (1997). *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector*. London: Sage.
- Klijn, E.H. (2008). Governance and Governance Networks in Europe: an assessment of 10 years of research on the theme. *Public Management Review*, 10(4), 505-525.
- Klijn, H.-E. & Koppenjan, J. (2015). *Governance networks in the public sector*. London and New York: Routledge.
- Page, S.B., Stone, M.M., Bryson, J.M. & Crosby, B.C. (2015). Public value creation by cross-sector collaborations: a theory and challenges of assessment. *Public Administration* 93 (3), 715-732.
- Parent, M. M. (2015). The Organizing Committee's perspective. In M. M. Parent & J.-L. Chappelet (Eds.), *The Routledge handbook of sports event management* (pp. 43-64). London: Routledge.
- Parent, M. M. (2016). Stakeholder perceptions on the democratic governance of major sports events. *Sport Management Review*, 19(4), 402-416. doi:10.1016/j. smr.2015.11.003.
- Parent, M. M., Rouillard, C. & Naraine, M. L. (2017). Network governance of a multi-level, multi-sectoral sport event: Differences in coordinating ties and actors. *Sport Management Review*, 20(5), 497-509.
- Parent, M. & Ruetsch, A. (2020a). Legacy and sustainability. In M. Parent & A. Ruetsch (Eds.). *Managing major sports events. Theory and practice* (pp. 393-417). London: Routledge.
- Parent, M. & Ruetsch, A. (Eds.) (2020b). *Managing major sports events. Theory and practice*. London: Routledge.
- Provan, K. G., & P. Kenis. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory* 18 (2), 229-252.
- Schneider, V. (2006). Business in policy networks: estimating the relative importance of corporate direct lobbying and representation by trade associations. In D. Coenn and W. Grant (eds.), *Business and Government: methods and practice*. Opladen: Barbara Budrich.
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2003). Network politics, political capital, and democracy. *International Journal of Public Administration*, 26 (6), 609-34.
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2005). The democratic anchorage of governance networks. *Scandinavian Political Studies* 28(3), 195-218.
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2007). *Theories of democratic network governance*. Basingstoke and New York: Palgrave.

- Sørensen, E. & Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public Administration*, 87(2), 234–58.
- Torfing J, Sørensen E. (2019). Interactive political leadership in theory and practice: how elected politicians may benefit from co-creating public value outcomes. *Administrative Sciences* 9(51), 1-18.
- Torfing, J., Sørensen, E., and Fotel, T. (2009). Democratic anchorage of infrastructural governance networks: The case of the Femern Belt Forum. *Planning Theory* 8: 282-308
- van Bottenburg, M., Dijk, B., Hover, P., Bakker, S., Smits, F., Slender, H. (2015). *Le Grand Départ in Utrecht*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- van Bottenburg, M. & Noij, C. (2022). *Koersen tussen ambitie en budget. Evaluatie van La Vuelta Holanda 2022*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Young, I.M. (2000). *Inclusion and democracy*. Oxford: Oxford University Press.

# 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.