



Evaluatie

Organisatieproces European Youth Olympic Festival Utrecht 2013 met betrekking tot de maatschappelijke opbrengsten

In opdracht van gemeente Utrecht en EYOF Utrecht 2013

Departement voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)

Universiteit Utrecht

Bake Dijk

Frank van Eekeren

Colofon

Uitgave:

Universiteit Utrecht
Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)
Bijlhouwerstraat 6
3511 ZC Utrecht

Website: www.uu.nl/usbo

Telefoon: 030-2538101

Auteurs:

Bake Dijk
Frank van Eekeren

Opdrachtgever:

Gemeente Utrecht en EYOF Utrecht 2013
Kaatstraat 1
3513 BK Utrecht

Website: www.utrecht2013.com

Telefoon: 030 2862866

Datum:

Januari 2014

Inhoud

Colofon	2
1. Inleiding	4
2. Onderzoeksverantwoording	6
3. Organisatie	7
4. Doelstellingen en verwachtingen	8
4.1 Formele doelstellingen	8
4.2 Overige doelstellingen en verwachtingen van betrokken organisaties	8
5. Ervaren opbrengsten	11
5.1 Sportparticipatie	11
5.2 Verbinding topsport en breedtesport	11
5.3 Celebrate talent	12
5.4 Externe profilering	12
5.5 Kennis organisatie evenementen	13
5.6 Overige effecten	13
5.7 Lange termijn effecten	13
6. Organisatieproces	15
6.1 Bestuurlijke inrichting	15
6.2 Publieke organisatie vs. private organisatie	16
6.3 Samenwerking tussen hoofdevenement en side-event	16
6.4 Landelijke doelstellingen en lokale samenwerking	17
7. Conclusie en aanbevelingen voor optimaliseren maatschappelijke waarde	19
7.1 Conclusie	19
7.2 Aanbevelingen	20
Bijlage 1: Respondenten	23
Referenties	23
Bijlage 2: Organogram stichting EYOF 2013 Utrecht	24
Bijlage 3: Organogram Achmea High Five Challenge	25

1. Inleiding

In 2006 diende een consortium bestaande uit gemeente Utrecht, provincie Utrecht, Universiteit Utrecht, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en NOC*NSF een bid in bij het European Olympic Committee (EOC) om het European Youth Olympic Festival (EYOF) in 2011 te mogen organiseren. Deze bid wordt echter niet aan Utrecht toegewezen. Besloten wordt om de bid te verbeteren en te richten op het EYOF in 2013. In november 2008 besluit het EOC dat Utrecht het EYOF in 2013 mag organiseren. Vanaf 12 augustus 2010 werkt de Stichting EYOF 2013 toe naar de organisatie van het EYOF en in januari 2012 dient, via NOC*NSF, Achmea zich aan om als partner van het EYOF een groot maatschappelijk programma uit te rollen: de Achmea High Five Challenge.

In aanloop naar het EYOF Utrecht 2013 vindt de Achmea High Five Challenge plaats. Dit maatschappelijke side-event van EYOF Utrecht 2013 heeft als hoofddoel een positieve bijdrage te leveren aan een structurele stijging van de breedtesportparticipatie. Vanaf oktober 2012 worden verschillende onderdelen van de Achmea H5C uitgevoerd, zoals de Urban Tour, de Sportdagen en clinics. De Achmea H5C eindigt met de Fakkelestafette, waarbij vanaf 11 juli de Olympische vlam door verschillende teams naar Stadion Galgenwaard wordt gebracht. De Olympische vlam wordt tijdens de openingsceremonie in het stadion ontstoken.

Van 14 tot en met 19 juli 2013 vindt het EYOF plaats in Utrecht. Gedurende vijf dagen worden 690 medailles uitgereikt aan getalenteerde jonge sporters uit 49 Europese landen. Ze komen uit in negen Olympische sporten op zeven verschillende locaties in de stad Utrecht. In totaal doen 2.271 sporters mee. Het Nederlandse team bestaat uit 139 sporters. Zij behalen in totaal 20 medailles, waarvan vier keer goud. Dit betekent een zevende plaats voor Nederland op de officiële EYOF medaille ranking en de meeste medailles ooit voor een Nederlands team tijdens een EYOF.

Opdracht

De Stichting EYOF heeft de alliantie van Mulier Instituut, Hogeschool Utrecht/Lectoraat Participatie en Maatschappelijke Ontwikkeling en Universiteit Utrecht/USBO de opdracht verstrekt tot het uitvoeren van een brede evaluatie van het European Youth Olympic Festival 2013. Deze evaluatie richt zich op de volgende onderdelen:

- De maatschappelijke betekenis
- De economische betekenis / beleving evenement
- Het organisatieproces

Het onderzoek naar de maatschappelijke betekenis is uitgevoerd door de Hogeschool Utrecht. De economische betekenis en de beleving van het evenement is door het Mulier Instituut, met medewerking van de Werkgroep Evaluatie Sportevenementen (WESP) in kaart gebracht.

De procesevaluatie is uitgevoerd door USBO en heeft ten doel inzichtelijk te maken welke factoren in de organisatie van het EYOF Utrecht 2013 en Achmea High Five Challenge (Achmea H5C) - in de ogen van relevante stakeholders - doorslaggevend zijn geweest bij het bereiken van opbrengsten op het gebied van:

- Sportparticipatie en sportbeleving
- Netwerken en samenwerking tussen partners in de stad en regio
- 'Celebrate talent'

Het inzichtelijk maken van de kritische succes- en faalfactoren stelt toekomstige evenementorganisaties in staat hun organisatie zodanig in te richten dat de maatschappelijke impact van toekomstige (inter)nationale sportevenementen verder geoptimaliseerd kan worden.

Leeswijzer

Dit rapport is een bondige weergave van de belangrijkste bevindingen en analyses uit de organisatorische evaluatie van EYOF en Achmea H5C. Het rapport beschrijft allereerst de gehanteerde onderzoeksmethode, waarna hoofdstuk 3 aandacht besteedt aan de wijze waarop het EYOF en de AH5C organisatorisch zijn ingericht. In hoofdstuk 4 worden de doelstellingen van de verschillende betrokken organisaties bij EYOF en AH5C beschreven. Hoofdstuk 5 analyseert in hoeverre deze doelstellingen gehaald zijn en/of welke maatschappelijke waarde het evenement heeft gehad in de ogen van betrokkenen. In hoofdstuk 6 kijken betrokkenen terug op de samenwerking tussen de verschillende organisaties in het licht van de gerealiseerde maatschappelijke waarde van het EYOF en Achmea H5C. Hoofdstuk 7, tot slot, geeft de succes- en verbeterfactoren weer van het organisatieproces en aanbevelingen voor het optimaliseren van de maatschappelijke impact van toekomstige (inter)nationale sportevenementen.

2. Onderzoeksverantwoording

De onderzoeksvraag van deze evaluatie luidt: *'Wat zijn de succes- en faalfactoren in de organisatie van EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C in relatie tot de uiteindelijke maatschappelijke opbrengsten van deze evenementen?'* De beeldvorming van direct betrokkenen staat hierin centraal.

In totaal is gesproken met 20 vertegenwoordigers van 12 betrokken organisaties. Dit betreft de volgende organisaties¹:

- Vanuit de Raad van Advies van Stichting EYOF: Universiteit Utrecht (UU), Hogeschool Utrecht (HU), Stichting Studentenhuisvesting (SSH), Vereniging Sport Utrecht (VSU), ROC Midden Nederland, NOC*NSF
- Vanuit het bestuur van de Stichting EYOF Utrecht 2013: Provincie Utrecht, NOC*NSF, Gemeente Utrecht
- Strategische stakeholders: Achmea, UU, HU, VSU
- Betrokken sportorganisaties: sportverenigingen U-Ball (basketball), U-Track (atletiek), TC Domstad (tennis) en de Vereniging Sport Utrecht
- Betrokken onderwijsorganisaties: OBS De Werkschuit, Paulusschool, OBS De Sprengse, De Dolfijn²

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van de volgende kwalitatieve onderzoeksmethoden:

- 7 semi-gestructureerde diepte-interviews³
- 6 telefonische interviews
- 1 focusgroep

Met een aantal organisaties hebben meerdere gesprekken plaatsgevonden. Vanuit deze organisaties waren verschillende relevante personen betrokken bij de organisatie van het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C. De interviews met de leden van de Raad van Advies vonden voorafgaand aan het EYOF Utrecht 2013 plaats, de overige gesprekken en de focusgroep zijn uitgevoerd in de periode na afloop van het EYOF Utrecht 2013 tot 22 oktober 2013.

Tijdens de interviews en de focusgroep is aan de hand van topiclijsten in kaart gebracht wat de doelstellingen en verwachtingen waren ten aanzien van het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C. Vervolgens is besproken wat volgens de betrokken organisaties de belangrijkste maatschappelijke opbrengsten zijn geweest als gevolg van het EYOF en de Achmea H5C en hoe deze opbrengsten tot stand zijn gekomen in samenwerking met de overige organisaties. Daarbij is met de betrokkenen geanalyseerd waar de organisatorische sterke- en verbeterpunten liggen. Van alle gesprekken en de focusgroep zijn verslagen gemaakt die ter goedkeuring aan de geïnterviewde personen zijn voorgelegd.

¹ In bijlage 1 is een overzicht te vinden van de gesproken personen per organisatie

² Gebruik gemaakt van data onderzoek Hogeschool Utrecht

³ Het was in eerste instantie de bedoeling de bestuursleden van Stichting EYOF Utrecht 2013 te bevragen in een groepsgesprek. Het bleek onmogelijk de bestuursleden op één moment bij elkaar te hebben, daarom is er gekozen om individuele interviews af te nemen.

3. Organisatie

De organisatie van de Achmea H5C was onderdeel van de EYOF Utrecht 2013 organisatie en beide vielen onder de verantwoordelijkheid van het bestuur van Stichting EYOF 2013 Utrecht. De volgende personen hadden zitting in het bestuur van Stichting EYOF 2013 Utrecht:

- Gemeente Utrecht: Rinda den Besten in eerste instantie vanuit haar functie als wethouder Sport, vanaf februari 2013 op persoonlijke titel. Op beide momenten als voorzitter.
- Gemeente Utrecht: Hans Spigt (vanaf februari 2013) en José Manshanden
- Provincie Utrecht : Anneke Raven, per mei 2011 opgevolgd door Mariëtte Pennarts
- NOC*NSF: Gerard Dielessen en Arie Kauffman

Het bestuur gaf sturing aan de werkorganisatie van het Stichting EYOF 2013 Utrecht⁴. De projectstructuur van de werkorganisatie Stichting EYOF 2013 Utrecht is gebaseerd op drie thema's: public affairs, operational affairs en commercial affairs. Het managementteam stond onder leiding van de CEO, Henny Smorenburg, en de toernooidirecteur, Pieter van den Hoogenband. Verder bestond het managementteam uit de manager Sport & NOC relations, manager Operations, manager Communication & Marketing, manager Back-office, manager Human Resources, manager Safety & Security en de manager Achmea High Five Challenge. Vanuit de gemeente Utrecht was de City Coördinator aangesteld die de verbinding tussen het evenement en de stad bewaakte door de koppeling tussen de werkorganisatie en de gemeente Utrecht en haar partners te vormen en vergaderingen bij te wonen. De stuurgroep Achmea H5C, welke tevens onder het bestuur van Stichting EYOF 2013 Utrecht viel, bestond uit de CEO EYOF, de City Coördinator, en de sponsormanagement Achmea. Verdere uitvoering van de AH5C⁵ vond plaats door de manager Achmea H5C vanuit zijn cluster. De EYOF Utrecht 2013 structuur kende tevens een Raad van Advies, welke desgevraagd advies gaf over de organisatie van het EYOF. De Raad van Advies is in de periode oktober 2011 – april 2013 vijf keer bij elkaar gekomen en bestond uit de volgende personen⁶:

- Universiteit Utrecht: Anton Pijpers
- Hogeschool Utrecht: Geri Bonhof
- ROC Midden-Nederland: Leonard Geluk
- Koninklijke Jaarbeurs Utrecht: Arie Brienen
- Vrede van Utrecht: Gerlach Cerfontaine
- Kamer van Koophandel: Michael Kortbeek
- Studentenhuisvester SSH: Ton Jochems
- Vereniging Sport Utrecht: Jan Boessenkool tot november 2012, daarna opgevolgd door Marina van Huissteden Kaspers
- NOC*NSF: André Bolhuis

Zowel bij het EYOF Utrecht 2013 als de Achmea H5C waren de volgende sportbonden betrokken:

- Nevobo
- NHV
- NBB
- JBN
- KNGU
- Atletiekunie
- KNWU
- KNZB/SIZE⁷
- KNLTB

⁴ Zie bijlage 2 voor een organogram van de werkorganisatie van Stichting EYOF 2013 Utrecht

⁵ Zie bijlage 3 voor een organogram van de werkorganisatie van de Achmea High Five Challenge

⁶ De Koninklijke Jaarbeurs Utrecht, Vrede van Utrecht en Kamer van Koophandel zijn buiten beschouwing gelaten in deze evaluatie, omdat de inbreng van deze organisaties minimaal is geweest in de organisatie van het EYOF of de AH5C.

⁷ Stichting Internationale Zwemsport Evenementen

4. Doelstellingen en verwachtingen

De doelstellingen en verwachtingen van de betrokken organisaties rondom EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C zijn bepalend voor hun beeldvorming achteraf over de bereikte maatschappelijke effecten en hun ervaringen met het organisatieproces. Dit hoofdstuk geeft een bondig overzicht van de maatschappelijke doelstellingen en verwachtingen, en specifieke organisatiedoelstellingen.

4.1 Formele doelstellingen

De Stichting EYOF Utrecht 2013 streefde met de organisatie van EYOF formeel de volgende bovenliggende doelstellingen na:

- *Succesvolle organisatie* van het festival – kwalitatief en binnen budget
- *Feestelijk podium* voor bezoekers én inwoners stad en provincie Utrecht
- *Topsporters* zo faciliteren dat zij het beste uit zichzelf kunnen halen
- *Nederland* promoten als *sportland* met ambitie

Deze doelstellingen zijn gezamenlijk door de drie partners van de Stichting EYOF Utrecht 2013 opgesteld.

In het projectplan⁸ van de Achmea H5C staan de volgende doelstellingen geformuleerd welke specifiek voor de Achmea H5C gelden:

- Positieve bijdrage leveren aan een *structurele stijging* van de breedtesportparticipatie, in lijn met het regeerakkoord.
- *25%* van de *Nederlanders is bekend* met de Achmea High Five Challenge
- *80%* van de *medewerkers van Achmea* is bekend met de Achmea High Five Challenge
- *10.000* schoolkinderen komen *in contact met sport*, *1.000* schoolkinderen gaan *structureel* aan het sporten door samenwerking met het Jeugdsportfonds
- *1.000 medewerkers* van Achmea worden actief betrokken bij het evenement.

De doelstellingen voor de Achmea H5C zijn opgesteld door Achmea en in samenspraak met de gemeente Utrecht, provincie Utrecht en NOC*NSF vastgesteld.

4.2 Overige doelstellingen en verwachtingen van betrokken organisaties

De verscheidenheid aan organisaties die betrokken zijn geweest bij de organisatie van EYOF Utrecht 2013 en Achmea H5C is groot en de evaluatie maakt duidelijk dat elke organisatie zijn eigen verwachtingen heeft gehad ten aanzien van de maatschappelijke effecten. Daarnaast heeft elke organisatie zijn eigen beweegredenen en doelstellingen om een bijdrage te leveren aan de totstandkoming van het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C.

Voorafgaand aan het EYOF Utrecht 2013 is de leden van de Raad van Advies (RvA) gevraagd welke effecten het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C volgens hen zouden kunnen behalen:

- *Verhogen van de sportparticipatie* van met name jongeren. De leden van RvA zien het EYOF als een multi-sportevenement voor talenten in de leeftijd van 13 t/m 18 jaar. Deze talenten zijn herkenbaar voor jongeren in die leeftijd en zetten aan tot het sportief actief worden.

⁸ Achmea High Five Challenge – Projectplan in opdracht van Achmea en projectorganisatie EYOF 2013 Utrecht. Versie 29 mei 2012

- *Verbinden topsport en breedtesport.* De leden van de RvA beschouwen talentvolle jonge sporters als een inspiratie voor andere jongeren om ook het maximale uit de eigen sportcarrière te halen. Hierdoor, zo is hun verwachting, kan het EYOF de topsport nog beter verbinden met de breedtesport.
- *Celebrate talent.* Het EYOF, zo verwacht de RvA, laat kinderen inzien wat ze kunnen bereiken als ze ergens goed in zijn en doorzettingsvermogen hebben. Ook voor niet sporters zijn de talenten van het EYOF een inspiratie om zichzelf te ontplooiën.

De Utrechtse organisaties (Universiteit Utrecht, Hogeschool Utrecht, SSH, gemeente Utrecht en VSU) dragen de stad, en de sport in de stad, een warm hart toe en zij beschouwen het als een *vanzelfsprekendheid* om een bijdrage te leveren aan de organisatie van het EYOF Utrecht 2013. De vanzelfsprekende betrokkenheid van de gemeente Utrecht en haar ambtenaren blijkt onder meer uit de actieve inzet van 250 medewerkers als Festivalmaker. Het EYOF Utrecht 2013 vindt plaats in de stad Utrecht en op De Uithof (Utrecht Science Park) en daarmee 'in de achtertuin' van een aantal van deze organisaties. Ook sluit de doelgroep van het EYOF Utrecht 2013 aan bij de doelgroepen van de onderwijsinstellingen en NOC*NSF en ook voor hen geldt dat zij het daarom 'logisch' vinden een bijdrage te leveren aan het evenement. Tevens is het voor NOC*NSF vanzelfsprekend een bijdrage te leveren aan het EYOF Utrecht 2013 omdat het evenement georganiseerd wordt onder auspiciën van het EOC waarvan NOC*NSF lid is. Het EYOF Utrecht 2013 is daarbij een Olympisch evenement inclusief Olympische waarden waardoor een link wordt gelegd met het Olympic Charter en daardoor met NOC*NSF.

Voor een aantal partners is het doel hun eigen *externe profilering* te verbeteren. Het opleiden van jongeren en het stimuleren van talenten is de kernfunctie van ROC, Hogeschool Utrecht en Universiteit Utrecht en door een bijdrage aan het EYOF Utrecht 2013 te leveren profileren zij zich hiermee. Tevens streven zij ernaar dat zij gezien worden "als een organisatie die midden in de maatschappij staat en die open staat voor de omgeving". Voor Achmea is het een doelstelling om het merk Achmea als sympathiek te positioneren met een logische positieve actieve associatie met het domein 'schoolgaande jeugd in beweging'. De gemeente Utrecht zet onder meer in op het zich profileren als gaststad voor internationale sportevenementen en het versterken van het topsportkarakter in aanloop naar het Olympisch Niveau in 2016⁹. De provincie Utrecht heeft als doelstelling om de provincie als topregio van kennis en cultuur te profileren. Een sportevenement als het EYOF Utrecht 2013 kan helpen deze doelstelling te verwezenlijken.

Met name voor NOC*NSF en Achmea is het een belangrijke doelstelling om via het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C de *sportparticipatie* te verhogen. Door de andere organisaties wordt er weinig over de sportparticipatie gezegd als organisatie specifieke doelstelling. De gemeente heeft de doelstelling om door middel van een evenement en side-events rechtstreeks meer jongeren lid te laten worden van een sportvereniging enige jaren geleden losgelaten. Zij zet meer in op de voorbeeldfunctie van topsport voor de jeugd¹⁰. De gemeente Utrecht streeft na dat Utrecht een podium voor talent is door goed georganiseerde breedtesport en wil middels het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C een optimale wisselwerking bevorderen tussen topsport en breedtesport.

Vanuit NOC*NSF is het *organiseren* van een groot sportevenement een doel op zich. Niet alleen omdat het goed is voor de sporters, maar juist ook omdat het goed is om te leren van de organisatie van deze evenementen en om in de toekomst meer en/of grotere sportevenementen in Nederland te kunnen organiseren. Sportverenigingen die een rol spelen in de organisatie van het EYOF Utrecht 2013 of betrokken zijn bij de Achmea H5C hebben vooral als doel om de leden ervaring op te laten doen in de organisatie van een groot sportevenement of reeds bestaande projecten nog beter vorm te geven. Tevens hebben zij als doel om de eigen leden betrokken te krijgen bij het EYOF Utrecht 2013 als toeschouwer.

⁹ Vanuit het Olympisch Plan 2028 was het de bedoeling om Nederland in 2016 op 'Olympisch Niveau' te hebben. Na het wegvallen van deze ambitie heeft dit onderdeel een vervolg gekregen binnen het beleidskader Topsportevenementen van het Ministerie van VWS.

¹⁰ Zie Sportnota 2011-2016: In Utrecht staat jouw talent centraal! (Gemeente Utrecht, 2011)

Voor Achmea was het als hoofdsponsor belangrijk om een bijdrage te leveren aan een succesvol EYOF Utrecht 2013. Door het realiseren voor landelijke bekendheid (minimaal 20% geholpen) en volle tribunes (minimaal 30.000 bezoekers). Daarnaast was het voor Achmea belangrijk om aandacht te besteden aan de evaluatie van het EYOF Utrecht 2013 door het in kaart brengen van de sportieve en sociaal-maatschappelijke impact van een dergelijk sportevenement, als basis voor toekomstige strategische evenementen.

De scholen die deelnemen aan de Sportdagen (onderdeel van Achmea H5C) hebben als doel om de *Olympische waarden* (Excelleren, Respect en Vriendschap) onder de aandacht van de leerlingen te brengen. In het huidige maatschappelijke klimaat zijn deze Olympische waarden een voorbeeld om bewustwording bij de leerlingen te creëren, aldus docenten van de betrokken basisscholen.

Voor Stichting EYOF Utrecht 2013 is het een continue uitdaging geweest om de doelstellingen en verwachtingen van de verschillende organisaties te managen en aan elkaar te verbinden.

5. Ervaren opbrengsten

De betrokken organisaties hebben ieder op hun eigen wijze de opbrengsten van het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C ervaren. Dit hoofdstuk beschrijft bondig de overeenkomstige en verschillende percepties vanuit de stakeholders.

5.1 Sportparticipatie

Veel betrokkenen beschrijven de sportieve sfeer in de stad Utrecht als een belangrijk effect van het EYOF Utrecht 2013. Veel sporters liepen in hun vrije tijd door de stad en het EYOF Achmea Huis zorgde voor continue aandacht voor het EYOF Utrecht 2013 in de stad. Volgens de gemeente Utrecht, provincie Utrecht, Achmea en de UU ademde de stad Utrecht sport. Ook op de Uithof zorgde de aanwezigheid van de sporters ervoor dat er een levendige sportieve sfeer hing. De reuring en dynamiek van het EYOF Utrecht 2013 in de stad en op de Uithof heeft Utrecht als stad meer *sportminded* gemaakt, aldus de genoemde organisaties.

Desondanks is het streven naar structurele sportparticipatie van 1.000 jongeren niet gehaald. Volgens de in dit onderzoek betrokken Utrechtse sportverenigingen heeft (betrokkenheid bij) het EYOF Utrecht 2013 hen geen extra leden opgeleverd¹¹. Volgens cijfers van Achmea zijn via het Jeugdsportfonds 400 schoolkinderen lid geworden van een sportvereniging en hebben 12.094 leerlingen een sportaanbod gekregen middels de Sportdagen. Het is kort na het EYOF Utrecht 2013 niet duidelijk in welke mate dit zal leiden tot *structurele* sportparticipatie.

5.2 Verbinding topsport en breedtesport

De algemene tendens onder de respondenten is dat topsport door het EYOF Utrecht 2013 dicht(er)bij jongeren is gebracht. Het is een toegankelijk en bereikbaar topsportevenement geweest met een aansprekende doelgroep voor jongeren in Nederland, aldus de meeste betrokken organisaties. Als onderbouwing noemen zij onder andere de grote Nederlandse equipe, die ervoor gezorgd heeft dat de jongeren zich konden identificeren met de sporters. Ook zijn topsporters via het project 'Toppers bij jou op School' dichtbij de jongeren gebracht. In dit project van de VSU delen topsporters tijdens een speciaal topsportbezoek hun eigen sport- en levenservaringen met leerlingen in het basis- en voortgezet onderwijs, met als primair doel leerlingen enthousiast te maken voor sport en bewegen. 'Toppers bij jou op school' is verder ontwikkeld door het project aan het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C op te hangen in aanloop naar het evenement en daardoor uit te kunnen breiden naar het voortgezet onderwijs.

Toch plaatsen de respondenten ook kanttekeningen. Zij stellen dat de koppeling tussen het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea High Five Challenge niet altijd duidelijk was waardoor de inspiratiewaarde van het topsportevenement niet optimaal tot zijn recht kwam. Soms hadden deelnemende jongeren aan de Sportdagen op de Uithof, zo geven enkele respondenten aan, het idee dat deze Sportdagen werden georganiseerd in het kader van de Koningspelen.

Het EYOF Utrecht 2013 heeft in een aantal gevallen een bijdrage kunnen leveren aan het versterken van de Utrechtse breedtesport, aldus de betrokken Utrechtse sportorganisaties. Een voorbeeld hiervan is dat de tenniswedstrijden plaatsvonden bij tennisvereniging TC Domstad. Voor de tenniswedstrijden is bij deze vereniging een tribune gebouwd die na het EYOF Utrecht 2013 deels is blijven staan. Ook de samenwerking tussen TC Domstad en andere sportverenigingen is volgens betrokkenen bij de tennisvereniging verbeterd. In aanloop naar het EYOF Utrecht 2013 organiseerde TC Domstad een jeugdtennistoernooi als testevent tussen verschillende Utrechtse tennisverenigingen. Vóór het EYOF Utrecht 2013 was het contact met andere verenigingen beperkt, wat lastig is om spelers uit te wisselen of onderling wedstrijden te organiseren. Nu kan er op elk niveau onderling wedstrijden georganiseerd worden zodat er kleinschalige evenementen in Utrecht plaatsvinden en er niet buiten de stad getennist hoeft te worden.

¹¹ Door het Mulier Instituut is in augustus 2013 een enquête afgenomen onder Utrechtse sportverenigingen waarin wordt gevraagd naar een toename van het aantal leden als gevolg van het EYOF/AH5C. Deze gegevens zijn te vinden in het deelrapport van het Mulier Instituut.

Het was een nadrukkelijke wens van de toenmalige wethouder Sport, Rinda den Besten om gekoppeld aan het EYOF Utrecht 2013 ook aandacht te genereren voor het aangepast sporten. Mede daarom is er vanuit de VSU het Para Youth Festival samen met de partners van Sport op Maat georganiseerd en gekoppeld aan het EYOF. 80 kinderen (14 – 19 jaar) met een lichamelijke beperking uit Nederland, Slovenië, Duitsland en Engeland sportten van 21 tot en met 25 juni tegen elkaar in vier sporten: Rolstoelbasketbal, handbike, zwemmen en zitvolleybal. Het EYOF Utrecht 2013 bood de sporters en begeleiders een podium. Dit heeft volgens de VSU tot meer zichtbaarheid voor de gehandicaptensport en voor de partners van Sport op Maat geleid.

Toch is de koppeling van de Utrechtse breedtesport aan het EYOF Utrecht 2013 niet altijd gelukt, aldus de betrokken Utrechtse clubs en hun vertegenwoordigend orgaan, de VSU. Sportverenigingen die een bijdrage aan het EYOF Utrecht 2013 of de Achmea H5C wilden leveren hebben dit niet altijd optimaal kunnen doen. Soms hadden zij niet de mogelijkheid een bijdrage te leveren of kwamen initiatieven niet of te laat van de grond. Zo is het EYOF Schoolzwemkampioenschap (een project van zwemverenigingen MZ & PC De Fuut uit Maarssen, ZV De Albatros uit Vianen en Zwemlust Den Hommel uit Utrecht) er niet in geslaagd voldoende deelnemers te werven om het project door te laten gaan.

5.3 Celebrate talent

Bij de Urban Tour, de Sportdagen en de Fakklestafette zijn veel jongeren betrokken geweest. Het doel was om 10.000 jongeren in contact te brengen met sport, dat zijn er in totaal 20.000 bij de Achmea H5C geworden (Achmea, 2013). De deelnemende jongeren waren erg enthousiast over het EYOF Utrecht 2013 en vooral over de Achmea H5C. Volgens docenten van de betrokken basisscholen kijken de leerlingen erg uit naar een volgende mogelijkheid om deel te nemen aan een soortgelijke sportdag.

Deelname aan de sportdagen heeft voor de betrokken scholen met name de meerwaarde gehad om aandacht te kunnen besteden aan de Olympische waarden 'respect' en 'vriendschap'. Het lespakket gaf de docenten de mogelijkheid om door middel van sport een koppeling te maken naar normen en waarden in de maatschappij en specifiek het gedrag van de leerlingen tijdens het sporten te behandelen in de lessen, aldus betrokken organisaties.

5.4 Externe profilering

De meeste betrokken organisaties zijn het eens: Sportief gezien is het EYOF Utrecht 2013 een fantastisch evenement geweest. De hele week was het weer goed, er waren voldoende bezoekers en de prestaties van de Nederlandse equipe gaven reden tot vreugde. Het EYOF is door 26.000¹² unieke bezoekers bezocht, er kwamen 3.271 atleten en begeleiders naar Nederland en daarbij nog honderden gasten en afgevaardigden uit de verschillende landen. De aanwezigheid van koning Willem Alexander en Jacques Rogge bij het ontsteken van de Olympische vlam hebben het evenement een Olympische uitstraling gegeven, aldus enkele bestuursleden. Nederland/Utrecht heeft, volgens een aantal bestuursleden van de Stichting EYOF Utrecht 2013, aan Europa laten zien dat het in staat is om een evenement te organiseren waarbij de sport voorop stond en dat Utrecht als podium voor een evenement als het EYOF geschikt is.

Andere betrokken partijen, zoals de bonden en de lokale sportorganisatie nuanceren dit beeld. Zij geven aan dat de uitstraling van het EYOF Utrecht 2013 binnen en buiten Utrecht beperkter van aard was.

Volgens Achmea hebben zij mee kunnen liften op de landelijke uitstraling van de EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C. In de redenering van andere betrokken organisaties heeft het EYOF Utrecht 2013 bijgedragen aan de profilering van Utrecht als topregio, waarbij met name de stad Utrecht veelvuldig de aandacht heeft gekregen. De zichtbaarheid van de betrokken organisaties

¹² Zie deelrapport 'Maatschappelijke en economische impact EYOF Utrecht 2013'

richting de stad Utrecht en Nederland is voor de Universiteit Utrecht, Hogeschool Utrecht, Achmea, provincie Utrecht en gemeente Utrecht een belangrijke meerwaarde geweest. Ook de Olympische uitstraling en de sportieve sfeer in de stad en op de Uithof (Utrecht Science Park) hebben de betrokken organisaties in hun ogen een verbeterde profilering gegeven.

5.5 Kennis organisatie evenementen

De organisatie van het EYOF Utrecht 2013 heeft, conform de verwachting van NOC*NSF, veel kennis en ervaring opgeleverd voor de betrokken sportbonden en andere organisaties met betrekking tot het organiseren van toekomstige (multi)sportevenementen. Volgens de CEO van Stichting EYOF Utrecht 2013 geven de sportbonden ook aan dat het (mede)organiseren van het EYOF Utrecht 2013 meerwaarde heeft gehad voor de eigen bondsmedewerkers in het opdoen van ervaring in het organiseren van grote sportevenementen. Ook voor een aantal Utrechtse sportverenigingen is de doelstelling waargemaakt om vrijwilligers de mogelijkheid te bieden een bijdrage te leveren aan het evenement.

Door Achmea wordt de Achmea High Five Challenge gezien als het begin van een continu sportactiveringsprogramma. Als 'Partner in Sport' van NOC*NSF (vanaf 2013) zetten zij in op een structurele samenwerking op het gebied van breedtesportstimulering. De legacy van het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C is in hun ogen, onder andere, een blauwdruk van de High Five Challenge waarmee bij toekomstige evenementen volgens eenzelfde methode aandacht kan worden besteed aan het stimuleren van breedtesport onder jongeren.

5.6 Overige effecten

Er zijn een aantal effecten opgetreden als gevolg van het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C die van tevoren niet door de betrokken organisaties als doelstelling zijn benoemd. Zo geven de Universiteit Utrecht, de VSU en de provincie Utrecht aan dat de betrokkenheid van eigen werknemers bij het evenement, bijvoorbeeld door in de Fakkelestafette mee te lopen, er voor heeft gezorgd dat de werknemers zich meer verbonden gingen voelen bij het evenement en bij de stad Utrecht. Ook leidt de inzet van eigen werknemers in het evenement volgens een aantal organisaties tot een betere betrokkenheid van de werknemers bij de eigen organisatie.

Volgens cijfers van Achmea kent 95,5% van de werknemers van Achmea het EYOF Utrecht 2013/Achmea H5C, waarmee de vooraf gestelde doelstelling ruimschoots is gehaald. De werknemers van Achmea waarderen de Achmea H5C hoger dan een 7,9 op passendheid bij de organisatie en 902 werknemers van Achmea waren betrokken bij het EYOF als vrijwilliger, waarmee de doelstelling van 1.000 betrokken deelnemers bijna is behaald.

Als gekeken wordt naar de opbrengsten voor de sportverenigingen in Utrecht dan hebben met name de atletiek- en tennisverenigingen baat gehad bij het EYOF Utrecht 2013. Deze verenigingen waren nauw betrokken bij de organisatie van het EYOF Utrecht 2013 en het heeft voor hen "veel ervaring en plezier" opgeleverd. Bij de atletiekverenigingen zijn leden in de gelegenheid gesteld om hun jurydiploma te halen in aanloop naar het EYOF Utrecht 2013 zodat zij tijdens het EYOF jurylid konden zijn. Deze leden blijven betrokken na afloop van het EYOF Utrecht 2013. Dit was volgens de atletiekvereniging geen doelstelling toen de medewerking aan het EYOF Utrecht 2013 werd toegezegd. Ook de verbeterde samenwerking tussen de Utrechtse tennisverenigingen, op initiatief van TC Domstad, is in de ogen van betrokken verenigingen een waardevol neveneffect als gevolg van één van de side-events van het EYOF Utrecht 2013.

5.7 Lange termijn effecten

Kort na het EYOF Utrecht 2013 spreken een aantal partners zich uit over de kwetsbaarheid van het blijvende effect van het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C de komende jaren in de regio Utrecht. In aanloop naar het EYOF Utrecht 2013 en tijdens het EYOF Utrecht 2013 is er in hun

ogen weinig aandacht besteed aan de maatschappelijke legacy op de lange termijn. Voor de gemeente Utrecht is het achteraf inzichtelijk maken van de effecten van het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C de basis van de legacy. Aan de hand van de effecten bekijkt de gemeente Utrecht welke onderdelen het meest succesvol waren om de komende jaren als legacymodel te ontwikkelen .

6. Organisatieproces

In de organisatie rond het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea High Five Challenge zijn verschillende organisaties betrokken geweest. Organisaties met verschillende culturen, doelstellingen en mate van betrokkenheid. Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste ervaringen van de betrokkenen tijdens het organisatieproces.

6.1 Bestuurlijke inrichting

Het EOC, als 'eigenaar' van het evenement EYOF, maakt afspraken bij gunning met overheden uit de betrokken stad en/of regio. Op die manier is het EOC zeker van financiële achtervang, waardoor het evenement altijd doorgang kan vinden. Deze voorwaarde vanuit het EOC heeft geleid tot de keuze om de Stichting EYOF 2013 op te richten, met bestuurlijke verantwoordelijkheid voor de betrokken overheden, te weten de gemeente en provincie, samen met NOC*NSF als vertegenwoordiger van de sport en als lid van het EOC. De directe betrokkenheid van de gemeente en provincie in het EYOF bestuur had volgens de bestuurders voordelen voor de financiële controle. Doordat gemeente Utrecht, provincie Utrecht en NOC*NSF in de uitvoering direct verantwoordelijk waren voor de eigen bestuurlijke opdrachten kon er goed gestuurd worden op de financiële consequenties van besluiten, zo stellen zij. Door het beperkte budget was het volgens de provincie Utrecht en de gemeente Utrecht noodzakelijk dat het bestuur scherp en ad hoc kon sturen op de financiële huishouding van de organisatie van het evenement.

Betrokkenen stellen dat de gemeente Utrecht en de provincie Utrecht tegelijkertijd kwetsbaar waren in de verantwoordelijkheden aan de operationele kant van het evenement. De positie in het bestuur én in de uitvoering van het evenement gaf volgens de gemeente Utrecht een onwenselijke dubbelrol: dat wat er vanuit de bestuurlijke positie gevraagd werd aan de uitvoerende organisatie kwam vaak weer terug richting de gemeentelijke organisatie. De rollen van de gemeente Utrecht en in mindere mate van NOC*NSF en provincie Utrecht liepen op deze manier door elkaar heen. In geval van problemen in de uitvoering keken partijen regelmatig naar elkaar om zowel financieel als organisatorisch de verantwoordelijkheid te nemen. Door de kerntakendiscussie binnen de provincie, en het verdwijnen van (breedte)'sport' als een van de kerntaken van de provincie Utrecht vanaf voorjaar 2011, verandert de inbreng die de provincie Utrecht kan bieden in de uitvoering.

De Universiteit Utrecht maakte, ondanks de betrokkenheid bij het opstellen van het EYOF bid, geen deel uit van het uiteindelijke stichtingsbestuur. Na de toekenning door het EOC om het EYOF in 2013 te mogen organiseren wordt door de gemeente en NOC*NSF een stichting opgericht waar de Universiteit Utrecht geen onderdeel van uit maakt omdat dit juridisch gezien niet mogelijk was. De Universiteit Utrecht wordt 'public supplier'. Volgens de UU betekende dit dat zij minder goed op de hoogte waren van de wijze waarop het EYOF Utrecht 2013 georganiseerd diende te worden op De Uithof. Achteraf gezien stellen enkele EYOF-bestuurders dat zowel de UU als HU beter zitting hadden kunnen hebben in het (dagelijks) bestuur. Dit had volgens betrokkenen vanuit UU en HU niet alleen praktische voordelen gehad, maar ook geleid tot een betere relatie tussen gemeente, universiteit, hogeschool en Stichting EYOF Utrecht 2013.

Met de tijd wordt het projectplan voor EYOF Utrecht 2013 vormgegeven door de EYOF Utrecht 2013 organisatie. De werkorganisaties van de bestuursleden stellen hun netwerk ter beschikking voor het maken van afspraken. Via NOC*NSF worden de sportbonden op de hoogte gebracht van de plannen en wordt hen om medewerking gevraagd in de organisatie van het evenement. Via de gemeente Utrecht worden lokale organisaties, onderwijsinstellingen en de VSU, op de hoogte gebracht van het EYOF Utrecht 2013 en hen om medewerking gevraagd.

De doelstellingen vanuit het bestuur van Stichting EYOF Utrecht 2013 en de rol van de overige stakeholders in het realiseren van die doelen stroken niet met het beeld dat de overige stakeholders, met name provincie Utrecht, VSU, HU, UU, hebben van de samenwerking. Veel overleg tussen de uitvoeringsorganisatie EYOF Utrecht 2013 en de partners vindt in bilaterale

afspraken plaats zonder dat er gemeenschappelijke overleggen over de uitvoering plaatsvinden. Dit leidt ertoe dat de genoemde organisaties in hun ogen te weinig overzicht hebben en zich onvoldoende eigenaar gaan voelen van het evenement. Dit gevoel wordt versterkt doordat in aanloop naar het EYOF Utrecht 2013 steeds meer ad hoc gevraagd wordt aan de VSU, HU en UU. Deze drie organisaties geven aan dat zij daardoor geen optimale kwaliteit hebben kunnen leveren, met als mogelijk gevolg dat de opbrengsten van EYOF Utrecht 2013 en Achmea H5C in hun ogen lager zijn dan mogelijk was en dat zij hun eigen organisatiedoelstellingen minder goed hebben kunnen realiseren.

6.2 Publieke organisatie vs. private organisatie

Door meerdere respondenten wordt de betrokkenheid van Achmea bij de organisatie van het EYOF Utrecht 2013 en in het opzetten van de Achmea High Five Challenge een grote meerwaarde genoemd. Zonder Achmea was er geen High Five Challenge geweest en op het gebied van marketing en communicatie beschikte Achmea over meer kennis en mogelijkheden dan de betrokken publieke organisaties of NOC*NSF. Alle betrokkenen stellen dat zonder Achmea H5C het EYOF Utrecht 2013 minder goed uit de verf zou zijn gekomen.

De publiek-private samenwerking zorgt echter ook voor een spanningsveld. Zoals hiervoor beschreven had Achmea concrete doelstellingen geformuleerd die zij trachtte te bereiken met het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C. Volgens betrokkenen waren de provincie Utrecht en NOC*NSF op dit punt minder doortastend waardoor Achmea veel eigenaarschap kreeg over de Achmea H5C en nauwe samenwerking ontstond tussen gemeente en Achmea. Op zich is dat geen probleem, aldus betrokkenen, maar het is volgens de provincie Utrecht wel van belang dat ook publieke organisaties als de provincie zich eigenaar blijven voelen van een side-eventprogramma dat aan het hoofdevenement is gekoppeld. De provincie Utrecht wilde graag actief betrokken worden bij de Achmea H5C, maar volgens hen was er geen vanzelfsprekende inbreng van alle partijen in de Achmea H5C. Dit is in de loop van het proces verbeterd, omdat door de project-/werkorganisatie van EYOF Utrecht 2013 duidelijker werd uitgesproken dat het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea High Five Challenge onlosmakelijk aan elkaar verbonden waren, conform de projectorganisatie van het EYOF Utrecht 2013¹³. Alle financierende organisaties van het EYOF Utrecht 2013, met uitzondering van het ministerie van VWS, kregen daarmee ook inspraak in de Achmea H5C.

Volgens betrokkenen voelde NOC*NSF weinig eigenaarschap ten aanzien van de Achmea H5C en zag zij weinig mogelijkheden om de eigen doelstellingen ten aanzien van het EYOF Utrecht 2013 te koppelen aan de doelstellingen van de Achmea H5C. De gemeente Utrecht voelde zich verantwoordelijk in de uitvoering van de Achmea H5C en streefde voor het overgrote deel dezelfde doelstellingen na als Achmea. Toch zaten de gemeente en Achmea niet altijd op één lijn in de uitgangspunten van de Achmea H5C. De gemeente heeft bijvoorbeeld ervaring opgedaan met eerdere evenementen in Utrecht (zoals WK voetbal tot 20 jaar en de finish van een Giro d'Italia etappe) en daarvan geleerd dat de naam van het side-event programma nadrukkelijk aan het hoofdevent gekoppeld dient te worden wil het side events programma het evenement versterken.

6.3 Samenwerking tussen hoofdevenement en side-event

Het beeld bij veel betrokkenen heerste dat het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea High Five Challenge twee verschillende projecten waren. In tegenstelling tot de structuur van het EYOF Utrecht 2013 waarbij zowel het EYOF als evenement en de Achmea H5C tot één organisatie behoren zien betrokkenen twee projecten met een eigen projectorganisatie, eigen doelen en eigen medewerkers. Volgens de betrokkenen zijn er verschillende oorzaken voor dit beeld.

In aanloop naar het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C moest er gezocht worden naar de juiste afstemming tussen de doelstellingen van het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea High Five

¹³ Zie bijlage 2 voor een organogram van de projectstructuur van het EYOF Utrecht 2013

Challenge. Voor Achmea was het stimuleren van de breedtesport, via het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C, de belangrijkste doelstelling. Voor met name het NOC*NSF was het organiseren van een goed topsportevenement een belangrijke doelstelling. De doelstelling om via het EYOF Utrecht 2013, en de side-events, een bijdrage te leveren aan de breedtesportambitie kreeg met de tijd meer aandacht van NOC*NSF. Uit gesprekken met meerdere stakeholders komt echter naar voren dat niet iedere betrokken organisatie overtuigd is van het besef bij NOC*NSF dat topsportevenementen ook maatschappelijke meerwaarde kunnen hebben.

Het beeld van twee verschillende projecten werd versterkt door de wijze waarop de organisatie rond EYOF Utrecht 2013 en Achmea H5C tot stand kwam. De projectorganisatie rond het EYOF Utrecht 2013 is concreet vorm gegeven met de aanstelling van een CEO in september 2011. Daarna is de projectorganisatie met de tijd uitgebreid richting de start van het EYOF Utrecht 2013. Bij de Achmea High Five Challenge ging dit anders in zijn werk: de projectorganisatie van de Achmea H5C kwam medio 2012 als onderdeel van EYOF Utrecht 2013 tot stand. Terwijl de projectorganisatie van het EYOF Utrecht 2013 in omvang toenam en tussentijds enkele personele wisselingen kende, had de projectorganisatie van de Achmea H5C al vrij snel zijn uiteindelijke omvang. Dit mede omdat het team dat verantwoordelijk was voor de Achmea High Five Challenge vanaf oktober 2012 al gericht was op de uitvoering.

Het beeld van twee verschillende, niet erg op elkaar betrokken projecten werd in de ogen van diverse respondenten tevens gevoed door de communicatiekracht van de projectorganisatie van de Achmea H5C. Door de financiële mogelijkheden en de expertise van de medewerkers van de Achmea H5C kwam de Achmea H5C veelvuldig in de media vanaf een klein jaar voorafgaand aan het EYOF Utrecht 2013. De communicatie rond het EYOF Utrecht 2013 beleefde in de laatste maand voor de opening van het evenement zijn aanloop en piekte tijdens het evenement. De (on)bekendheid van het EYOF Utrecht 2013 was communicatief gezien een aandachtspunt in de aanloopfase. Volgens betrokkenen is het dan ook slechts gedeeltelijk gelukt om via de Achmea H5C bekendheid aan het EYOF te geven.

Ondanks dat de Achmea High Five Challenge onderdeel was van de EYOF Utrecht 2013 organisatie geven betrokkenen aan dat de Achmea High Five Challenge anders georganiseerd was en benoemen zij dat beide onderdelen onvoldoende met elkaar verbonden waren. Dit is volgens betrokkenen eenvoudig te verklaren. In hun ogen betrof Achmea H5C een overzichtelijk project, waardoor het mogelijk was in de aansturing concreet en direct te zijn en mensen met de juiste kwaliteiten op de juiste plekken in te zetten. De organisatie van het EYOF Utrecht 2013 was volgens betrokkenen veel complexer. Zo was het evenement zelf minder duidelijk omkaderd en omschreven, mede door gebrek aan regelgeving vanuit het EOC. Daarnaast moest er binnen de EYOF Utrecht 2013 organisatie worden samengewerkt met een veelvoud aan partners in vergelijking met de Achmea H5C. Bovendien, zo stellen direct bij het EYOF Utrecht 2013 betrokken respondenten, beschikte EYOF Utrecht 2013 over beperkte financiële middelen, waardoor het steeds een uitdaging bleef voldoende personeel en expertise aan te trekken.

6.4 Landelijke doelstellingen en lokale samenwerking

Een lastig onderdeel van de samenwerking rond het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C is het onderscheid tussen enerzijds het streven om een internationaal sportevenement uit te voeren en anderzijds nationale en lokale legacy te creëren. De werkzaamheden van Stichting EYOF Utrecht 2013 bevonden zich zowel op Europees vlak (in afstemming met het EOC, Europese sportfederaties en de NOC's) als op nationaal en lokaal niveau, waar organisaties betrokken moesten worden. Het bleek een uitdaging om zowel de (inter)nationale als de lokale sportwereld te betrekken bij het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C.

Volgens de gemeente Utrecht, de provincie Utrecht en Achmea is de betrokkenheid van (inter)nationale partners in de sportwereld niet altijd goed uit de verf gekomen. Volgens hen had NOC*NSF het EYOF (inter)nationaal, middels de relaties met de 'Partners in Sport' en de Europese

Federaties, breder kunnen presenteren. NOC*NSF, op haar beurt, ziet het betrekken van (inter)nationale partners in de sportwereld niet als haar taak alleen.

Ook de nationale sportwereld was niet optimaal betrokken bij EYOF Utrecht 2013, aldus diverse respondenten. De sportbonden waren betrokken bij de organisatie van het EYOF Utrecht 2013, waarin hen werd gevraagd de sportspecifieke organisatie voor hun rekening te nemen. De meeste bonden bleken niet goed in staat om daarnaast een aanvullende rol te spelen in de organisatie en uitvoering van de Achmea H5C. Daarnaast heerst het beeld bij betrokkenen dat sommige beslissingen in de werkorganisatie en uitvoering van het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C eerder verbonden waren met gemeentelijk sportbeleid dan met nationaal sportbeleid. Dit beeld werd bijvoorbeeld gevormd door de vestiging van de EYOF Utrecht 2013 organisatie in een pand van de gemeente en niet in, bijvoorbeeld Het Huis van de Sport in Nieuwegein. Achteraf bezien, zo stelt de CEO van Stichting EYOF Utrecht 2013, had detachering van bondsmedewerkers in de projectorganisatie van het EYOF de betrokkenheid van de nationale sportwereld kunnen vergroten. Tegelijkertijd had de invloed van nationale sportorganisaties vergroot kunnen worden, zo geven betrokkenen aan, als de sportbonden meer de samenwerking met elkaar zouden hebben gezocht in aanloop naar het EYOF Utrecht 2013. Volgens betrokken bonden werd vanuit NOC*NSF weinig gestuurd op onderlinge samenwerking en speelde ook hier mee dat de sportbonden over beperkte capaciteit beschikten.

Parallel aan het traject met de sportbonden is er vanuit de Stichting EYOF Utrecht 2013 ingezet op het betrekken van (lokale) onderwijsinstellingen en sportverenigingen bij zowel het EYOF Utrecht 2013 als de Achmea H5C. Met name bij de Achmea H5C was de betrokkenheid van verenigingen niet optimaal, aldus lokale betrokkenen. Eén van de voornaamste doelstellingen van de Achmea H5C was om jongeren met sport in aanraking te laten komen en zodoende de sportparticipatie te verhogen. In de benadering van de jongeren is de keuze gemaakt om de groepen 5 t/m 8 van basisscholen uit te nodigen voor de Urban Tour en groep 7 en 8 uit het basisonderwijs en de eerste twee klassen uit het voortgezet onderwijs voor de Sportdagen op de Uithof. De lokale sportverenigingen zouden met name betrokken worden via de VSU, maar dit bleek lastig. In drie bijeenkomsten (september en december 2011 en juni 2012) werd de verenigingen gevraagd op welke manier zij mee wilden werken aan het EYOF Utrecht 2013. Dit bleek, aldus betrokkenen, een te vrijblijvende vraag voor de sportverenigingen. Het is de VSU, met inbreng vanuit de Stichting EYOF Utrecht 2013, niet gelukt het EYOF Utrecht 2013 zodanig onder de aandacht te brengen van verenigingen dat een grotere betrokkenheid ontstond, uitzonderingen daargelaten. Betrokkenen zijn het erover eens dat hier een kans is blijven liggen: Zonder goede betrokkenheid van lokale sportverenigingen wordt het erg lastig om leerlingen uit het basis- en voortgezet onderwijs structureel te laten sporten. Volgens Achmea, de VSU, de provincie Utrecht en de gemeente Utrecht is de noodzaak van de betrokkenheid van de lokale sportverenigingen onderschat in de opzet van de Achmea High Five Challenge.

7. Conclusie en aanbevelingen voor optimaliseren maatschappelijke waarde

7.1 Conclusie

Het organisatieproces van het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea High Five Challenge is vormgegeven door een grote verscheidenheid aan organisaties, die ieder vanuit een eigen perspectief, belang en verwachtingen zijn ingestapt. De betrokken organisaties waren op verschillende niveaus actief (lokaal, regionaal, landelijk en internationaal) en op uiteenlopende wijze georganiseerd (publiek, privaat, professioneel, vrijwillig, etc.). Het bleek gedurende het gehele proces een uitdaging om eenheid te scheppen in deze diversiteit, mede ook omdat niet alle partijen even expliciet waren over hun verwachtingen en doelstellingen. Daarnaast hadden EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C ieder hun eigen organisatiedynamiek, waardoor het lastig bleek beide processen sterk met elkaar te verbinden.

Ondanks deze complexe organisatiecontext hebben zowel EYOF Utrecht 2013 als de Achmea H5C voor de meeste betrokken organisaties meerwaarde gehad. Deze meerwaarde betreft vooral de mogelijkheid voor organisaties om zich via beide evenementen extern te profileren, met name rondom het thema 'Celebrate talent'. Daarnaast hebben beide evenementen geleid tot meer kennis over het organiseren van grote multi-sportevenementen, waarvan diverse betrokkenen aangeven dat dit van grote meerwaarde is voor de organisatie van toekomstige evenementen, zowel landelijk als in (de regio) Utrecht. Ook bleken EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C een positieve invloed te hebben op de betrokkenheid van eigen medewerkers van de bij het EYOF Utrecht 2013 aangesloten organisaties.

Tegelijkertijd zijn andere doelstellingen en verwachtingen minder goed uit de verf gekomen of zijn in de perceptie van betrokkenen kansen blijven liggen. In hun ogen hadden EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C meer resultaat kunnen boeken op het gebied van het verhogen van (structurele) sportparticipatie en het verbinden van top- en breedtesport. Daarnaast bestaan twijfels over het blijvende effect van EYOF Utrecht 2013 en Achmea H5C op de lokale en nationale samenleving.

Op basis van de beschrijving van het organisatieproces in hoofdstuk 6 zijn een aantal succes- en verbeterfactoren te onderscheiden die bovenstaande conclusie (deels) verklaren.

Succesfactoren

Voor de organisatie van een internationaal multi-sportevenement is het goed geweest dat het verschillende bestuursniveaus in de samenleving vertegenwoordigde: Nationaal (NOC*NSF), provinciaal (provincie Utrecht) en lokaal (gemeente Utrecht). Deze *multi-level samenwerking* laat zien dat het in Nederland mogelijk is om op verschillende niveaus samen te werken en een evenement als het EYOF te kunnen organiseren. Alle drie de partijen maakten het, onder andere financieel, mogelijk dat het evenement georganiseerd kon worden.

Het internationale karakter van het EYOF Utrecht 2013 is goed geweest als *katalysator* voor de ontwikkeling van nieuwe initiatieven, waarvan de Achmea High Five Challenge de belangrijkste exponent is. Het EYOF Utrecht 2013 bood private organisaties, in dit geval Achmea, de mogelijkheid nadere invulling te geven aan hun betrokkenheid bij de sport. De Achmea High Five Challenge wordt doorontwikkeld door Achmea om in de toekomst van nog meer waarde te kunnen zijn.

Het betrekken van een *private partij* in de organisatie van het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C is goed geweest voor de ontwikkeling van beide projecten. Het EYOF Utrecht 2013 kreeg meer uitstraling en met de Achmea H5C ontstond een side-event dat gericht was op de maatschappelijke impact.

De werkorganisatie achter de Achmea H5C had goed georganiseerde *communicatiekracht* wat ertoe geleid heeft dat de Achmea H5C goed zichtbaar was in aanloop naar het EYOF Utrecht 2013.

Het is belangrijk dat side events zichtbaar zijn, in de eerste plaats om (meer) deelnemers te krijgen. Zonder deelname aan de side events is het onmogelijk om maatschappelijk impact te realiseren.

Verbeterfactoren

De bestuurssamenstelling van het EYOF Utrecht 2013 was in de praktijk niet optimaal. Er ontbraken een aantal cruciale organisaties in het bestuur van het EYOF. Hierdoor voelden Universiteit Utrecht en Hogeschool Utrecht te weinig eigenaarschap met het EYOF Utrecht 2013 en erkenning vanuit de (overige) organisaties in het bestuur van de Stichting EYOF Utrecht 2013, zodat hun bereidheid om een (financiële) bijdrage te leveren in de organisatie van het EYOF Utrecht 2013 of de Achmea H5C ook minder groot was.

De bestuursstructuur van Stichting EYOF Utrecht 2013 kende (te) weinig *onderscheid tussen bestuurlijke verantwoordelijkheid en uitvoerende taken* in de organisatie van het EYOF. Hierdoor controleerden sommige organisaties de eigen werkorganisatie en kwamen opdrachten vanuit het bestuur regelmatig de eigen werkorganisatie van de partners weer in. Het dubbele karakter van de rollen maakt dat de verantwoordelijkheden per organisatie minder goed zichtbaar waren en er ook minder goed op deze verantwoordelijkheden gestuurd kon worden.

De complexiteit van de organisatie van EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C en de betrokkenheid van een grote diversiteit aan partners maakt dat het *managen van verwachtingen* een belangrijke taak is voor zowel bestuurders als uitvoerende organisaties. Op dit punt is verbetering mogelijk door vanaf het indienen van het Bid en de aanloopfase naar het evenement met elkaar concrete doelstellingen te benoemen en partners nog nadrukkelijker bij beslissingen te betrekken of hierover te communiceren.

De wisselwerking tussen het hoofd- en side-event was niet optimaal. Dit kwam onder meer voort uit de ervaren gescheiden organisatiestructuren en de verschillen in communicatiekracht tussen de Achmea High Five Challenge en EYOF Utrecht 2013. Onder andere door de naamgeving van de Achmea High Five Challenge was de link met het EYOF Utrecht 2013 niet bij iedereen bekend. Hierdoor zijn kansen blijven liggen rondom het verhogen van de sportparticipatie en het leggen van de verbinding tussen top- en breedtesport.

In de uitvoering van het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C is er weinig aandacht besteed aan de *lokale betrokkenheid van sportverenigingen*. Het aantal lokale sportverenigingen dat betrokken is bij, en verantwoordelijk is gemaakt in beide projecten is laag gebleven. Hierdoor is er uiteindelijk niet optimaal gebruik gemaakt van bijdragen uit de Utrechtse sportwereld, waardoor de doelen toename van (structurele) sportparticipatie en het leggen van de verbinding tussen top- en breedtesport minder goed uit de verf zijn gekomen, wat mogelijk gevolgen kan hebben voor het enthousiasme bij verenigingen om in de toekomst mee te werken met dergelijke evenementen.

7.2 Aanbevelingen

De voorgaande succes- en verbeterfactoren leiden tot de volgende vier aanbevelingen voor het optimaliseren van de maatschappelijke waarde van toekomstige (grote) sportevenementen.

Maak sterker onderscheid tussen besturen en uitvoeren

De organisatie van het EYOF Utrecht 2013 hinkte in de huidige opzet op twee gedachten: Het evenement als een op zichzelf staand product versus het evenement als onderdeel van overheidsbeleid en als middel om maatschappelijke 'legacy' te realiseren. Ook in de organisatie van toekomstige evenementen zal deze spanning voelbaar blijven. Niet alleen omdat 'de samenleving' steeds meer vraagt om maatschappelijke nalatenschap van een evenement waarin

publieke middelen worden geïnvesteerd, maar ook omdat overheden vaak gevraagd zullen worden een financiële rol te spelen in de organisatie van dergelijke evenementen.

Dat overheden een financiële bijdrage leveren aan de organisatie van sportevenementen hoeft niet te betekenen dat zij ook verantwoordelijk zijn voor de uitvoering. Het is aan te bevelen dat betrokkenen partijen – overheden, sportkoepel en –bonden, lokale (sport)organisaties en private ondernemingen – expliciet naar elkaar uitspreken wat de algemene én specifieke organisatiedoelstellingen zijn en welke rollen betrokken organisaties daarin spelen. Daarbij is het raadzaam om in elk geval te zorgen voor een duidelijk onderscheid tussen bestuurlijke verantwoordelijkheid en uitvoerende taken. Het is aan te bevelen in de projectorganisatie een algemeen bestuur op afstand in te stellen met daarnaast een dagelijks bestuur (bestaande uit voor de uitvoering cruciale partners) dat directer bij de uitvoering betrokken is. Het betrekken van commerciële organisaties, naast overheden, in de aanloopfase en de uiteindelijke projectstructuur is een pré, vanwege aanvullende expertise.

Een andere mogelijkheid is dat overheden optreden als opdrachtgever van een op zichzelf staande stichting of onderneming zonder dat deze bestuurlijke banden heeft met de opdrachtgever(s). Deze opdrachtnemer aanvaardt de opdracht (het organiseren van het evenement, inclusief maatschappelijke opbrengsten) tegen een vooraf vastgestelde prijs. Het financiële risico dient daarbij gedragen te worden door óf de externe projectorganisatie óf te worden verspreid over meerdere opdrachtgevers, bijvoorbeeld de landelijke, provinciale en lokale overheid.

Acteer lokaal

De maatschappelijke nalatenschap is veelal op lokaal niveau te realiseren. Het betrekken van lokale (sport)organisaties als partner zorgt ervoor dat deze organisaties meer betrokken zijn bij de evenementorganisatie en ook beter ingezet kunnen worden in het realiseren van structurele maatschappelijke nalatenschap. Lokale organisaties zijn meer dan alleen suppliers in de uitvoering van het evenement, zij beschikken ook over reeds bestaande lokale netwerken. Met name organisaties die al een voorname rol spelen in de lokale context zijn belangrijke partners. De kans op een structurele nalatenschap wordt groter naarmate het evenement aanhaakt op reeds bestaande maatschappelijke initiatieven en die van een impuls kan voorzien.

Om de lokale organisaties in een vroegtijdig stadium aan te laten haken is het van belang om voor hen de meerwaarde van medewerking aan het evenement inzichtelijk te maken. Maak competente lokale organisaties belangrijk en laat hen ook meebeslissen in de richting van de te realiseren maatschappelijke doelen. Daarmee wordt een gedeelde verantwoordelijkheid en een gedeeld eigenaarschap over de maatschappelijke doelen gecreëerd.

Uit onderzoek naar maatschappelijk actieve amateurvoetbalverenigingen¹⁴ blijkt dat maatschappelijk competente voetbalverenigingen gekenmerkt worden doordat zij de organisatie van de kernactiviteit (sport) op orde hebben. Daarnaast hebben deze verenigingen een proactief bestuur en een goed georganiseerde structuur rond de maatschappelijke activiteiten. Deze kenmerken bieden handvaten voor het selecteren van sportverenigingen die betrokken kunnen worden in het creëren van maatschappelijke nalatenschap als gevolg van (inter)nationale sportevenementen.

Optimaliseer wisselwerking evenement en side-events

Het is belangrijk dat het hoofdevenement en het side-event programma optimaal op elkaar aansluiten. De doelstellingen van beide evenementen dienen elkaar aan te vullen en het bestuur van de evenementorganisatie dient in eerste instantie voor een goede balans te zorgen in de focus

¹⁴ De maatschappelijke betrokkenheid van het Nederlandse amateurvoetbal. Cijfers en karakteristieken. (Van Eekeren en Dijk, 2013)

op beide evenementen. Tevens is het van belang dat ook in de naamgeving en externe communicatie de koppeling tussen het side-event programma en het hoofdevenement duidelijk is.

Daarnaast is het van belang om vroegtijdig het hoofdevenement voldoende aandacht te geven in de lokale/nationale media, zodat het side-event programma en het hoofdevenement optimaal van elkaars aandacht kunnen profiteren.

Centraliseer kennis

Er is veel kennis in Nederland over de organisatie van (inter)nationale sportevenementen. Het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea H5C fungeerden beiden als pilot in de doorontwikkeling van de modelaanpak evenementen¹⁵. In deze modelaanpak wordt beschreven hoe de organisatie van (inter)nationale sportevenementen het beste ingericht kan worden. In de modelaanpak is nu nog niet opgenomen hoe financierende overheden en andere partners hun financiële risico's kunnen controleren en hoe de maatschappelijke opbrengst van sportevenementen organisatorisch ingericht kan worden. Om een beter inzicht te krijgen in de mogelijkheden voor het controleren van de financiële risico's in de organisatie van (inter)nationale sportevenementen is aanvullend onderzoek nodig bij toekomstige (inter)nationale sportevenementen. Voor het creëren van maatschappelijke spin-off is eerder een aanzet gedaan met de ontwikkeling van een conceptueel kader¹⁶. Dit kader biedt aanknopingspunten voor evenementorganisatoren in de organisatie van side-event programma's rond (inter)nationale topsportevenementen, maar dient verder geconcretiseerd te worden in concrete handvatten en tools.

Voor de organisatie van toekomstige sportevenementen is het daarom van belang om de opgedane kennis in de organisatie van het EYOF Utrecht 2013 en de Achmea High Five Challenge te borgen en te ontsluiten via de modelaanpak. Hier ligt voor NOC*NSF en VWS een voorname rol, aangezien zij veelal betrokken zullen zijn bij toekomstige (inter)nationale sportevenementen. Ook voor Achmea kan hier een rol zijn weggelegd als zij het concept van de Achmea High Five Challenge blijven doorontwikkelen en uitrollen bij toekomstige sportevenementen.

¹⁵ <http://www.modelaanpakevenementen.nl/>

¹⁶ DSP - groep, Meer halen uit sportevenementen (2012)

Bijlage 1: Respondenten

Bestuur stichting EYOF 2013 Utrecht

- Gemeente Utrecht: Rinda den Besten vanuit functie wethouder Sport, later op persoonlijke titel
- Gemeente Utrecht: Hans Spigt
- Provincie Utrecht: Mariëtte Pennarts
- NOC*NSF: Gerard Dielessen

Stichting EYOF Utrecht 2013

- CEO: Henny Smorenborg
- Manager Achmea High Five Challenge: Ton Wetselaar

Stakeholders EYOF 2013 en AH5C

- Achmea: Paul van der Heijden, Corine van Impelen
- Universiteit Utrecht: Joop Kessels
- Hogeschool Utrecht: Mieke Wikkerman
- VSU: Conrad Alleblas
- Provincie Utrecht: Benedikte Lampe
- Gemeente Utrecht: Davina de Vos

Raad van Advies

- Universiteit Utrecht: Anton Pijpers
- Hogeschool Utrecht: Geri Bonnhof
- ROC Midden-Nederland: Leonard Geluk
- Studentenhuisvesting SSH: Anemoon van Wijk
- Vereniging Sport Utrecht: Marina van Huissteden Kaspers
- NOC*NSF: André Bolhuis

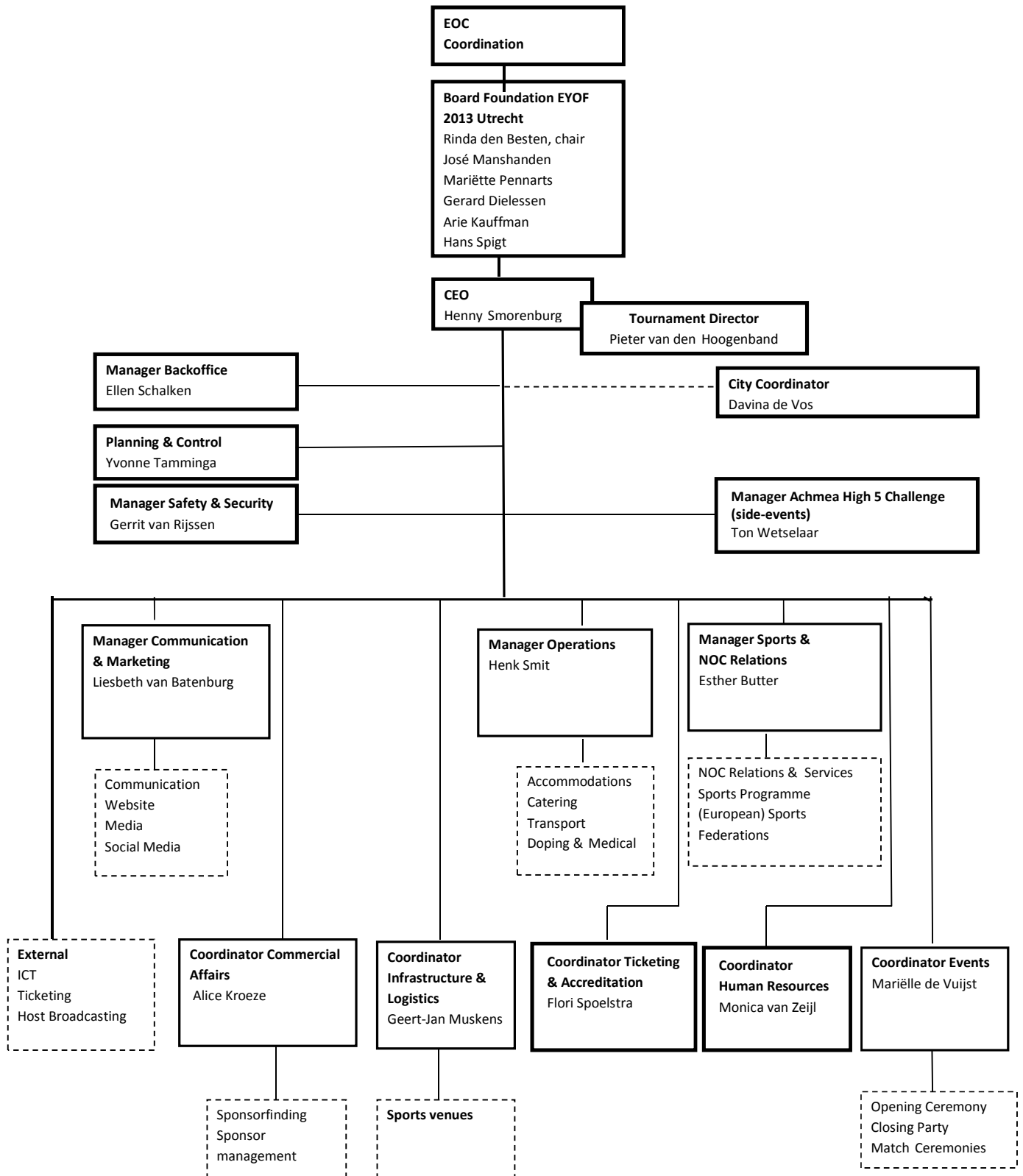
Utrechtse sportwereld

- VSU: Martijn Wellen
- U-Track: Karola Mulder
- UBall: Gaby Bos
- TC Domstad: Enno Christian

Referenties

- Achmea High Five Challenge – Projectplan in opdracht van Achmea en projectorganisatie EYOF 2013 Utrecht. Versie 29 mei 2012
- Integraal communicatieplan 'Op weg naar het EYOF UTRECHT 2013'. Versie 7 september 2012

Bijlage 2: Organogram stichting EYOF 2013 Utrecht



Bijlage 3: Organogram Achmea High Five Challenge

