GROOTSCHALIGE SPORTEVENEMENTEN IN DE STAD UTRECHT

Een kwalitatief onderzoek naar de plek van grootschalige sportevenementen in het vermarkten van de stad Utrecht

NAAM:	**EMO PETERS**
STUDENTENNUMMER:	**5546664**
STUDIE:	**MA SPORTBELEID EN SPORTMANAGEMENT, UNIVERSITEIT UTRECHT**
EERSTE LEZER:	**NOORTJE VAN AMSTERDAM**
TWEEDE LEZER:	**NIENKE VAN DER MEIJ**
DATUM:	**21 SEPTEMBER 2016**

VOORWOORD

Beste lezer,

Voor u ligt mijn masterthesis over de betekenis die relevante Utrechtse organisaties geven aan het organiseren van grootschalige sportevenementen in het vermarkten van de stad Utrecht. Met dit afstudeeronderzoek rond ik mijn tweejarige masteropleiding 'Sportbeleid en Sportmanagement' af aan de Universiteit Utrecht.

Twee jaar geleden had ik nooit kunnen voorspellen wat ik allemaal mee zou gaan maken. Met een thesis over de geschiedenis van doping in het wielrennen had ik mijn theoretische bachelor Geschiedenis afgerond, en was ik klaar om te beginnen met deze master. Dat ik twee jaar later kan zeggen dat ik stage heb gelopen bij het organiseren van het grootste, jaarlijkse sportevenement ter wereld voelt soms nog steeds onwerkelijk. Het als stagiair van heel dichtbij meemaken wat er allemaal bij komt kijken om de start van Le Tour de France te organiseren in Utrecht, zie ik nog steeds als een once of a lifetime ervaring die ik zeer koester. Dat ik vervolgens binnen mijn master ook de mogelijkheid kreeg om ervaring op te doen bij mijn grootste passie van onderzoeken in de wereld van sport, maakt het voor mij compleet. Door de combinatie van deze twee stages is mijn interesse voor het organiseren van grootschalige sportevenementen gegroeid, wat na een lange zoektocht uitgemond is bij het vraagstuk in deze thesis. Door de ervaring van het organiseren van een grootschalig sportevenement in de stad Utrecht en de ervaring om datzelfde evenement te evalueren, bracht mij in een ideale positie om af te vragen hoe er door diverse Utrechtse organisaties precies wordt gedacht over het organiseren van deze evenementen in de toekomst van deze stad.

Voor de totstandkoming van dit onderzoek wil ik nog wel graag een aantal mensen bedanken. Allereerst mijn scriptiebegeleidster, Noortje van Amsterdam, voor haar nuttige feedback gedurende het proces. Ik ben iemand die breed nadenkt en snel veel randzaken (ook) interessant vindt, maar de feedback en tips van Noortje waren ontzettend nuttig voor mij om de rode draad van dit onderzoek vast te houden. Daarnaast wil ik Bake Dijk bedanken, mijn stagebegeleider bij USBO advies. Niet alleen de ervaringen die ik heb mogen opdoen bij het evalueren van een grootschalig sportevenement, maar ook de vele malen dat we aan het sparren waren over het organiseren van grootschalige sportevenementen waren nuttig bij het schrijven van dit onderzoek. En als laatste wil ik vrienden, familie en met name mijn vriendin bedanken, voor de steun en ook het veelvuldig (blijven) aanhoren van de struggles in mijn onderzoek.

Tot slot wens ik veel lees- en leerplezier toe!

Emo Peters
Nijmegen, september 2016.

SAMENVATTING

ACHTERGROND EN CENTRALE VRAAG

Wereldwijd, maar ook in Nederland wordt er steeds meer geïnvesteerd door overheden in het binnenhalen en organiseren van grootschalige sportevenementen vanwege het genereren van economische- en maatschappelijke meerwaarde. In Utrecht is deze ontwikkeling ook zichtbaar met als hoogtepunt het organiseren van de Tourstart in 2015, waar zowel zes miljoen publieks geld als zes miljoen privaat geld is geïnvesteerd door Utrechtse organisaties. Door deze investeringen en de verschillende nuances die vanuit de wetenschap worden gedaan op het behalen van deze meerwaardes, staat de volgende vraagstelling centraal in dit onderzoek: *Welke betekenis(sen) geven relevante Utrechtse organisaties aan de waarde en plek van grootschalige sportevenementen in het vermarkten van de stad Utrecht?*

METHODE, LITERATUURSTUDIE EN RESULTATEN

Voor dit onderzoek is een interpretatieve benadering gekozen, waarbij het ontdekken van betekenis(sen) die individuen aan hun handelingen toekennen centraal staat. Er is daarbij gekozen voor de theorie 'sensemaking' van Weick om deze betekenis(sen) van Utrechtse organisaties uit te leggen. De data van dit onderzoek is verzameld aan de hand van drie methodes: observatie, semi-gestructureerde diepte interviews, en documentanalyse (beleidsstukken). In de literatuurstudie staat informatie over het vermarkten van een stad, hoe sportevenementen daar een middel voor kunnen zijn, en de nuances over het gebruik van sportevenementen als middel voor andere doelen. Op basis van de beleidsstukken en de literatuur zijn er vragen opgesteld voor veertien respondenten uit tien verschillende Utrechtse organisaties. De verzamelde data uit de interviews is geanalyseerd en terug te vinden in het resultatenhoofdstuk. Respondenten gaven antwoord over de waarde van grootschalige sportevenementen, de plek van deze evenementen in het vermarkten van de stad Utrecht, en welke voorwaardes er ten grondslag liggen om het te kunnen organiseren in Utrecht.

ANALYSE EN CONCLUSIE

Uit de analyse blijkt dat er verschillend gedacht wordt over de plek van grootschalige sportevenementen in de stad Utrecht. Naar aanleiding van het organiseren van de Tourstart zijn er in Utrecht meerdere discussies ontstaan. Deze discussies zijn allemaal gekomen doordat er in Utrecht geen duidelijk beeld en visie van de stad is. Hierdoor leven er meerdere versies, en op basis daarvan worden er uitspraken gedaan of grootschalige sportevenementen wel of geen plek hebben in het vermarkten van de stad. Het organiseren van deze evenementen wordt namelijk door Utrechtse organisaties wel beschreven als middel voor andere doelen, maar momenteel is (nog) onduidelijk waar dit middel toe moet bijdragen. Daardoor geven organisaties verschillende betekenis(sen) over het organiseren van deze evenementen in Utrecht. De Tourstart heeft de discussie wel naar de voorgrond gezet of Utrecht meer moet gaan investeren in deze evenementen. Maar pas als er keuzes worden gemaakt over het beeld en de visie van de stad, kunnen organisaties uitspraken doen of het een middel is voor het vermarkten van deze stad. Een deel van de voorwaardes daarvoor zijn beschreven in dit onderzoek, maar het blijft echter de vraag of er op stadsbreed niveau, en vooral in Utrecht, keuzes gemaakt gaan of kunnen worden.

INHOUDSOPGAVE

VOORBLAD 1

VOORWOORD 2

SAMENVATTING 3

INHOUDSOPGAVE 4

HOOFDSTUK 1: INLEIDING 5

HOOFDSTUK 2: METHODE 10

HOOFDSTUK 3: THEORETISCH KADER 14

HOOFDSTUK 4: LITERATUURSTUDIE 20

- VERMARKTEN VAN EEN STAD 20
- SPORTEVENEMENTEN ALS (STRATEGISCH) MIDDEL VOOR CITYBRANDING 23
- SPORTEVENEMENTEN IN NEDERLAND 24

HOOFDSTUK 5: RESULTATEN 30

- WAARDE VAN GROOTSCHALIGE SPORTEVENEMENTEN IN UTRECHT 30
- PLEK VAN GROOTSCHALIGE SPORTEVENEMENTEN IN UTRECHT 33
- VOORWAARDEN VAN GROOTSCHALIGE SPORTEVENEMENTEN IN UTRECHT 42

HOOFDSTUK 6: ANALYSE 49

- WAARDE VAN GROOTSCHALIGE SPORTEVENEMENTEN IN UTRECHT 49
- PLEK VAN GROOTSCHALIGE SPORTEVENEMENTEN IN UTRECHT 52
- VOORWAARDEN VAN GROOTSCHALIGE SPORTEVENEMENTEN IN UTRECHT 56

HOOFDSTUK 7: CONCLUSIE 60

HOOFDSTUK 8: DISCUSSIE 64

LITERATUURLIJST 66

BIJLAGEN 70

- TOPICLIJST INTERVIEWS 70
- OBSERVATIEVERSLAG 71

HOOFDSTUK 1: INLEIDING

In de zomer van 2015 had de stad Utrecht de eer om de start van ’s werelds grootste jaarlijkse sportevenement te mogen organiseren: Le Tour de France [Tourstart]. Uit de evaluatie van de Universiteit Utrecht naar de maatschappelijke, organisatorische en economische impact van dit evenement bleek dat de Tourstart in Utrec een groot succes was geworden (Van Bottenburg e.a., 2016). Het was één groot feest geworden van, voor en door de stad Utrecht. Dit kwam onder andere door de betrokkenheid van veel verschillende Utrechtse organisaties, partners en ondernemers. Voor een stad die omschreven wordt als een evenementenstad gericht op kleinschalige- en middelgrote (culturele) evenementen (Gemeente Utrecht, 2013), roept het vragen op waarom zowel door de publieke organisatie als door de private organisaties in Utrecht zes miljoen geïnvesteerd wordt om een grootschalig sportevenement te organiseren in de stad Utrecht. Omdat er veel verschillende Utrechse organisaties betrokken waren bij het organiseren van de Tourstart in Utrecht, wordt er in dit onderzoek gekeken welke betekenis deze organisaties geven aan het organiseren van deze grootschalige sportevenementen in deze stad. In dit hoofdstuk zal allereerst uitgelegd worden wat de aanleiding, relevantie en probleemstelling van dit onderzoek is. Vervolgens zal ingegaan worden op de doel- en vraagstelling van dit onderzoek, om op het laatst dit onderzoek in een bepaalde context te plaatsen.

AANLEIDING, RELEVANTIE EN PROBLEEMSTELLING

Dat de stad Utrecht investeert in het binnenhalen en organiseren van grootschalige sportevenementen past bij een landelijke ontwikkeling in Nederland. De laatste jaren is er namelijk een groeiend belang ontstaan voor landen en steden om (inter)nationale (top)evenementen te organiseren, met de gedachte dat het organiseren van topsportevenementen een maatschappelijke- en economische bijdrage oplevert. Voor Nederland maakt het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport [VWS] dit duidelijk in het uitgebrachte beleidskader ‘Sportevenementen’ in 2013. In dit beleid schetst de Rijksoverheid een beeld dat het organiseren van sportevenementen economisch- en maatschappelijk van meerwaarde zijn, en dat er daarom de komende jaren meer geïnvesteerd moet worden in het organiseren van deze evenementen om de kracht hiervan nog beter te benutten (ministerie van VWS, 2013). Sportevenementen zijn niet langer alleen evenementen op zich, maar het organiseren ervan kan ook bijdragen aan economische- en maatschappelijke doelstellingen. Voorbeelden hiervan zijn dat het organiseren van een sportevenement bijdraagt aan het verhogen van sportparticipatie, en bijdraagt aan het bevorderen van sociale cohesie, gezondheid en vitaliteit. Dit belang is ook zichtbaar in de stad Utrecht, omdat er de afgelopen jaren geïnvesteerd is in het binnenhalen van grootschalige sportevenementen met als hoogtepunt het organiseren van de Tourstart in 2015. De projectorganisatie van dit evenement, Le Tour Utrecht, beschrijft in haar projectplan de economische- en maatschappelijke (meer)waarde van het organiseren van dit evenement, door als één van de vier kernthema’s van het evenement als volgt te formuleren: ‘*‘De Tour de France moet leiden tot economische waarde: een impuls voor de economie (inclusief Toerisme), voor het vestigingsklimaat, voor internationale naamsbekendheid en profilering.* (Projectorganisatie Utrecht 2015, 2014, p.7). Een van de redenen om de Tourstart te

organiseren in Utrecht was dus om de stad op de kaart te zetten door middel van het organiseren van dit evenement.

Uit een vooronderzoek in de literatuur blijkt ook dat steden evenementen en festivals als middel gebruiken om hun stad te vermarkten (Clark en Misener, 2015). Vanaf de jaren '80 worden steeds vaker sportevenementen hiervoor gebruikt door de meerwaarde die ze hebben ten opzichte van andere evenementen (o.a. Green e.a., 2003; Herstein & Berger, 2013). Hover e.a. (2014) stellen namelijk dat door het grote (media)bereik en het aantrekken van een breder publiek, een sportevenement kan dienen als hefboomeffect voor de economische, maatschappelijke en sociale doelstellingen op het lange termijn van de stad. Tevens kan een grootschalig sportevenement de stad ook (inter)nationaal op de kaart zetten door de maandenlange 'gratis' media-aandacht die zo'n evenement genereert (Hover e.a., 2014). Naast de doelstelling om via de Tourstart internationale naamsbekendheid en profilering op te doen, zijn er bij dit evenement ook doelstellingen gesteld om kwaliteiten van de stad via het evenement te promoten: '*Het beste uit de stad halen en laten zien: creativiteit, organiserend vermogen, promotie van de stad en versterken van het imago (ambitie: meest gastvrije stad van Nederland, economisch sterke regio, Utrecht stad van Kennis en Cultuur, sportieve en gezonde stad)'*. (Projectorganisatie Utrecht 2015, 2014, p. 7). Het is echter de vraag of dergelijke doelstellingen gerealiseerd worden met het organiseren van een grootschalig sportevenement.

Uit bovenstaande informatie blijkt namelijk wel dat er maatschappelijk belang is bij het organiseren van evenementen. Vanuit de Rijksoverheid wordt in ieder geval gesteld dat sportevenementen een maatschappelijke meerwaarde zouden hebben (ministerie van VWS, 2013). Toch worden er in de wetenschap vraagtekens gezet over het gebruik van sportevenementen als middel voor maatschappelijke- en economische doelen. Uit onderzoeken blijkt dat de verwachtingen en de gestelde doelstellingen bij het organiseren van sportevenementen vaak niet overeenkomen met de uitkomsten ervan, en dat de correlatie tussen het organiseren van een evenement en de beoogde maatschappelijke effecten vaak niet vast te stellen is (o.a. Horne, 2007; Van Bottenburg e.a., 2012). Ondanks deze nuance blijven overheidsinstanties steeds meer geld investeren in sportevenementen (Hover e.a., 2014). Daarom is het interessant om te onderzoeken welke betekenis(sen) organisaties, publiek en privaat, uit de stad Utrecht geven aan het organiseren van grootschalige sportevenementen in deze stad.

Uit diverse beleidsdocumenten van de gemeente Utrecht en uit het evaluatierapport naar de waardes van 'Grand Départ Le Tour Utrecht' (Van Bottenburg e.a., 2016), blijkt namelijk wel dat er binnen Utrecht waarde wordt gehecht aan het organiseren van grootschalige sportevenementen. Volgens gesproken organisaties bij het evaluatierapport blijkt dat er echter nog geen duidelijke visie is over de groei en profilering van deze stad waartoe eventuele toekomstige grootschalige sportevenementen zich moeten verhouden (anno september 2015): 'Het succesvolle verloop van Le Grand Départ voedt de discussie of de gemeente Utrecht een dergelijk aansprekend topevenement vaker moet organiseren. Het beantwoorden van die vraag vraagt echter eerst en vooral om de ontwikkeling van een strategie en visie over de verdere groei en profilering van de stad.' (Van Bottenburg e.a., 2016, p. 27). Binnen de literatuur wordt er echter gesteld dat het vermarkten op stadsbreed niveau complex is door de diverse, verschillende belangen die vertegenwoordigd zijn in een stad (Kavaratzis, 2004). Bij het ontbreken van een visie is het daarom ook de vraag of er op stadsbreed niveau een visie gehanteerd kan worden. Door in dit onderzoek te kijken naar de betekenis(sen) van diverse organisaties uit de stad wordt er een bijdrage geleverd aan de literatuur

door op stadsbreed niveau te kijken hoe deze organisaties betekenis geven aan het strategisch inzetten van sportevenementen in het vermarkten van de stad, in plaats van het te bekijken vanuit het bestuursorgaan van een stad of een land.

Evenementen kunnen namelijk strategisch worden ingezet als middel voor het vermarkten van een stad. Vanuit de literatuur wordt er vanuit diverse onderzoeken geadviseerd om hiervoor een *event portfolio* te maken (Clark en Misener, 2015). Dit is een instrument waarin aangeraden wordt om op een strategisch niveau te gaan nadenken welke evenementen bij een stad passen en welke niet. Door het ontwikkelen van een lange termijn visie voor het vermarkten van de stad met de daarbijhorende doelstellingen en doelgroepen, kan op een strategische manier worden gekeken hoe en welke evenementen aansluiten op deze visie. De context van een sport en de context van het gebied, zoals de stad Utrecht, is namelijk bepalend of een sportevenement een toegevoegde waarde heeft voor deze visie van het vermarkten van de stad. Betrokken organisaties bij het evaluatierapport gaven ook aan dat dit belang leeft in de stad Utrecht: '*Veel Utrechtse organisaties geven aan dat zij deze kennis graag willen inzetten voor de organisatie van nieuwe evenementen in Utrecht. Tegelijkertijd geven zij te kennen dat dat vraagt om aanscherping van de strategie en visie ten aanzien van de verdere profilering van de stad en de toegevoegde waarde van evenementen.'* (van Bottenburg e.a., 2016, p. 53).

Hiermee wordt het probleem in de stad Utrecht rond dit vraagstuk op tafel gelegd. Binnen de literatuur worden er suggesties gegeven over hoe sportevenementen strategisch ingezet kunnen worden in het vermarkten van de stad, maar is er nog weinig bekend hoe zowel publieke- als private organisaties uit een stad betekenis geven aan het organiseren daarvan. Door het succesvol organiseren van de Tourstart zijn er al geluiden in Utrecht om meer grootschalige sportevenementen te gaan organiseren, terwijl Clark en Misener (2015) adviseren om eerst een visie te ontwikkelen aan de hand waarvan een event portfolio ontwikkeld kan worden. Echter, voor betrokken organisaties bij het evaluatieonderzoek naar de Tourstart was het onduidelijk of grootschalige sportevenementen een toegevoegde waarde hebben voor de stad Utrecht door het ontbreken van een visie. In de literatuur wordt ook gesteld dat er een gelimiteerde kennis is over de meerwaarde van grootschalige sportevenementen voor een stad (o.a. Coalter., 2007). Dit onderzoek doet een poging om bij te dragen aan meer kennis over de waarde van grootschalige sportevenementen voor een stad. Tevens valt in diverse beleidsstukken van de gemeente Utrecht en van organisaties uit de stad te lezen dat Utrecht een evenementenstad is gericht op kleinschalige- en middelgrote (culturele) evenementen (Gemeente Utrecht, 2013). Dit bij elkaar roept vragen op waarom er dan zowel zes miljoen publiek geld (gemeente Utrecht) als zes miljoen uit het Utrechtse bedrijfsleven is geïnvesteerd in het organiseren van een grootschalig sportevenement, terwijl er vraagtekens zijn onder betrokken Utrechtse organisaties over de meerwaarde ervan. Met dit onderzoek wordt daarom de vraag gesteld welke betekenis(sen) relevante Utrechtse organisaties geven aan het organiseren van grootschalige sportevenementen in het vermarkten van de stad Utrecht.

DOEL- EN VRAAGSTELLING

Op basis van bovenstaande informatie is het doel van dit onderzoek om meer inzicht te krijgen in de manier waarop verschillende relevante organisaties in de stad Utrecht betekenis geven aan de plek van grootschalige sportevenementen in het vermarkten van de stad Utrecht. Met dit onderzoek wordt er een poging gedaan om bij te dragen aan de kennisontwikkeling over de samenhang tussen

het organiseren van grootschalige sportevenementen en het vermarkten van de stad, in de specifieke context van de stad Utrecht.

De vraag die daarom in dit onderzoek centraal staat is:

Welke betekenis(sen) geven relevante Utrechtse organisaties aan de waarde en plek van grootschalige sportevenementen in het vermarkten van de stad Utrecht?

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn er vier deelvragen opgesteld:

Theoretisch

- ➔ Wat is er in de literatuur bekend over de (meer)waarde van het organiseren van grootschalige sportevenementen?
- ➔ Wat is er in de literatuur bekend over de plek van grootschalige sportevenementen in het vermarkten van steden?

Empirisch

- ➔ Welke betekenis(sen) geven relevante Utrechtse organisaties aan het organiseren van een grootschalig sportevenement in de stad Utrecht?
- ➔ Welke betekenis(sen) geven relevante Utrechtse organisaties aan de plek van grootschalige sportevenementen in het vermarkten van de stad Utrecht?

CONTEXT

Dit onderzoek zal worden uitgevoerd vanuit een bestuurlijk- en organisatorisch (B&O) perspectief. Binnen dit perspectief ligt de focus op organisaties met een publieke functie en de wisselwerking van deze organisaties met hun maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische omgeving. Hiervoor is het van belang om dit onderzoek in de context van deze omgeving te plaatsen. Door ontwikkelingen in de maatschappij is er de laatste jaren in Nederland een groeiend belang gekomen in het organiseren van grootschalige sportevenementen. Deze ontwikkeling in de omgeving heeft invloed gehad op het Nederlandse sportevenementenbeleid (bestuurlijke context). Met het implementeren door Rijksoverheid van het beleidskader 'Sportevenementen' in Nederland en het organiseren van de Tourstart in de stad Utrecht, zijn er vragen gekomen uit de omgeving van het bestuursorgaan van de stad Utrecht, gemeente Utrecht, of Utrecht ook iets (meer) moet met het organiseren van grootschalige sportevenementen. Voor een aanpassing aan het huidige beleid rondom sport en evenementen in de stad Utrecht, is het van belang dat de gemeente Utrecht haar publiek geïnvesteerde geld in de Tourstart kan legitimeren en bepalen of het organiseren van zulke evenementen daadwerkelijk een (maatschappelijke) meerwaarde oplevert.

Het inzetten op de maatschappelijke (meer)waarde bij het organiseren van grootschalige sportevenementen, zal invloed hebben op verschillende organisaties. In de literatuur wordt gesteld dat er steeds meer organisaties betrokken raken bij het organiseren van deze evenementen, wat leidt tot meer inter-organisatorische samenwerkingen (Hover e.a., 2014) Een belangrijke aanleiding

hiervoor is dat Rijksoverheid stelt dat het behalen van deze maatschappelijke waarde bereikt kan worden via het organiseren van 'side-events': activiteiten voor, tijdens en na het evenement (ministerie van VWS, 2013, p. 6). Het belang hiervan wordt door Rijksoverheid onderstreept door van het organiseren van deze side-events een voorwaarde te maken voor het ontvangen van een rijksbijdrage: '*Voor de organisatie van het sportevenement wordt alleen een rijksbijdrage verstrekt als er ook een programma van side events rondom het betreffende sportevenement wordt georganiseerd.'* (ministerie van VWS, 2013, p. 7). Het gevolg hiervan is dat evenementorganisatoren zullen moeten samenwerken met lokale organisatie om deze side-events op te zetten. De evenementorganisator van de Tourstart in Utrecht heeft nadrukkelijk gekozen om het evenement een feest van, voor en door de stad te laten worden, door het activatieprogramma honderd dagen voor de Tourstart te laten beginnen. Musea, culturele instellingen, kennisinstellingen, sportorganisaties ondernemers, burgers, iedereen kreeg de mogelijkheid om iets in deze honderd dagen te organiseren, waarbij de evenementorganisator alleen facilitair en budgettair een rol speelde. Betrokken organisaties uit het evaluatieonderzoek gaven ook aan dat er nog nooit op zo'n grote schaal organisaties betrokken waren bij het organiseren van een grootschalig sportevenement. Deze ontwikkeling in de maatschappij heeft ervoor gezorgd dat betrokken organisaties zijn gaan nadenken in hoeverre zij in de toekomst betrokken willen raken bij het eventueel organiseren van nieuwe grootschalige sportevenementen, gekeken vanuit de eigen belangen, expertise en doelen van een organisatie.

LEESWIJZER

In het volgende hoofdstuk wordt de methodologie van dit onderzoek toegelicht. Hierin worden het onderzoeksperspectief, het verzamelen en analyseren van data, en de betrouwbaarheid, validiteit en anonimiteit in dit onderzoek beschreven. In hoofdstuk 3 wordt het theoretisch kader gepresenteerd, waarin de theorie 'sensemaking' van Weick (1995) wordt toegelicht. In hoofdstuk 4 zal de literatuur behandeld worden, waarin relevante onderzoeken ten aanzien van het vraagstuk behandeld zullen worden. In dit hoofdstuk wordt er ingegaan op het vermarkten van een stad, grootschalige sportevenementen als middel voor het vermarkten van een stad, en de nuances die worden aangebracht of grootschalige sportevenementen een middel kunnen zijn voor andere doelen. In hoofdstuk 5 worden de empirische onderzoeksresultaten gepresenteerd aan de hand van drie thema's: de waarde van grootschalige sportevenementen, de plek van deze evenementen in het vermarkten van de stad, en de voorwaardes om het te kunnen organiseren in de stad Utrecht. De analyse van deze onderzoeksdata vindt plaats in hoofdstuk 6, waarin aan de hand van de literatuur en het theoretisch kader de bevindingen in dit onderzoek geanalyseerd worden. Hoofdstuk 7 wordt concluderend een antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen in dit onderzoek. En ten slotte komt in hoofdstuk 8 de conclusie aan de orde, en worden er ook aanbevelingen gedaan voor Utrechtse organisaties, en de beperkingen van dit onderzoek gepresenteerd.

HOOFDSTUK 2: METHODE

In dit hoofdstuk zal de methode van dit onderzoek uitgelegd worden. Allereerst wordt uitgelegd vanuit welk perspectief dit onderzoek is ingestoken. Vervolgens zal uitgelegd worden hoe de data verzameld en geanalyseerd worden. In dit gedeelte zal tevens aandacht worden gegeven aan de manier waarop de respondenten voor dit onderzoek geselecteerd zijn. Als laatste zal er ingegaan worden op hoe de betrouwbaarheid, validiteit en anonimiteit is gewaardborgd in dit onderzoek.

ONDERZOEKSPERSPECTIEF

Binnen wetenschappelijk onderzoek worden er diverse onderzoeksparadigma's onderscheiden. Een paradigma is een referentiekader, een gedeelde set van aannames, die bepalend zijn voor hoe wij naar de wereld kijken (Boeije, 2005). In dit onderzoek wordt een interpretatief onderzoeksparadigma toegepast om gedrag en betekenisgeving van individuen te begrijpen. Binnen dit interpretatief paradigma gaat de onderzoeker er vanuit dat er geen objectieve werkelijkheid bestaat. Er bestaat dus niet één werkelijkheid, maar men gaat er vanuit dat de werkelijkheid (sociaal) geconstrueerd wordt (Boeije, 2005; Edward en Skinner, 2009). Betekenissen die individuen geven aan een bepaalde situatie zijn sociale contructies in een bepaalde context en kunnen dus verschillen per individu. Hierdoor is het mogelijk dat er meerdere sociaal geconstrueerde werkelijkheden bestaan. In dit onderzoek staan de betekenis(sen) die betrokken Utrechtse organisaties geven aan het organiseren van grootschalige sportevenementen in het vermarkten van de stad Utrecht centraal, en de betekenis(sen) die gegeven worden hieraan kan per individu (respondent) verschillen.

In dit onderzoek wordt hiermee een kwalitatieve methode toegepast. Dit houdt in dat mensen op basis van betekenisgeving aan hun omgeving gaan handelen, en via een kwalitatieve methode kunnen deze handelingen van individuen worden begrepen en verklaard (Boeije, 2005). Volgens Boeije (2005) zijn er bij kwalitatief twee belangrijke elementen. Ten eerste ligt dus de nadruk op de betekenissen en ervaringen van alle betrokken: de respondenten in dit onderzoek. En als tweede wordt kwalitatief onderzoek gedaan aan de hand van systematische verzameling, organisatie en interpretatie van het materiaal. Dit wordt duidelijk aan de hand van de gekozen methodes om data te verzamelen en de manier waarop deze data geanalyseerd worden. Door een kwalitatief onderzoek te benaderen vanuit een interpretatieve invalshoek ligt de focus op het begrijpen en verklaren van betekenissen die individuen toekennen aan een bepaalde situatie in hun leven. Bij dit onderzoek is dit het geval omdat de betekenis(sen) die relevante Utrechtse organisaties geven aan het organiseren van grootschalige sportevenementen in relatie tot het vermarkten van de stad Utrecht centraal staan.

DATA VERZAMELING

Bij een kwalitatief onderzoek wordt er dus aan de hand van een systematische verzameling, organisatie en interpretatie van het materiaal onderzoek gedaan. Om dit materiaal te verzamelen is er binnen dit onderzoek gekozen voor drie verschillende methodes: observatie, semi-gestructureerde diepte interviews, en een documentanalyse.

Gedurende dit onderzoek kwam er de mogelijkheid om een observatie te doen bij een stadsgesprek tussen de gemeente Utrecht en betrokken (sport)organisaties uit de stad Utrecht. Op verzoek van de gemeente Utrecht werden relevante organisatie uitgenodigd om mee te denken aan de nieuwe sportnota (2017-2020) in de stad Utrecht, specifiek over sportevenementen in de stad. Bij een observatie heeft de onderzoeker de mogelijkheid om zich in de leefwereld van de respondent te begeven. Door systematisch te observeren, opnemen, beschrijven, analyseren en interpreteren van de geschetste situatie, kan een observatie leiden tot rijke en gedetailleerde informatie voor het onderzoeksvraagstuk in een specifieke context (Van Thiel, 2010). Bij deze observatie heeft de onderzoeker de interactie kunnen zien tussen verschillende organisaties en hoe deze organisaties denken over het organiseren van (grootschalige) sportevenementen in de stad Utrecht. Deze observatie heeft geholpen bij het aanscherpen van de topiclijst voor de semi-gestructureerde diepte interviews. Daarnaast is het observatieverslag gebruikt bij het analyseren van de resultaten in dit onderzoek.

De tweede methode in dit onderzoek was het houden van veertien semi-gestructureerde diepte interviews met relevante organisaties uit de stad Utrecht. Bij zo'n interview stelt de onderzoeker aan de hand van een topiclijst vragen over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van een bepaald vraagstuk (Boeije, 2005). De volgorde van de vragen is afhankelijk van het verloop van het gesprek. Deze interviews sluiten namelijk aan bij het gekozen ondezoeksparadigma, doordat de focus ligt op de meningen en percepties van de respondenten (Van Thiel, 2010). De geïnterviewde hoeft namelijk niet te antwoorden in bepaalde verplichte categorieën, waardoor de interviewer op basis van de antwoorden van de geïnterviewde kan doorvragen en zo meer diepgang aan het interview kan geven. Tevens biedt het de geïnterviewde meer vrijheid om zijn of haar eigen betekenis ten aanzien van het vraagstuk te geven.

Om inzicht te krijgen in de betekenisgeving van Utrechtse organisaties ten aanzien van het vraagstuk van dit onderzoek, zijn er dus veertien semi-gestructureerde diepte interviews gehouden. Bij het selecteren van de respondenten is er een doelgerichte steekproef genomen (Boeije, 2005). Bij zo'n steekproef worden er respondenten benaderd voor dit onderzoek op basis van bepaalde criteria. In navolging van het organiseren van de Tourstart en de uitgenodigde organisaties voor het evaluatieonderzoek van de Universiteit Utrecht, is er bij dit onderzoek ook gekozen om een zo evenredig mogelijke vertegenwoordiging te krijgen uit verschillende perspectieven in de stad Utrecht. Er is gezocht naar een evenredige verhouding tussen de publieke organisatie (gemeente Utrecht) en de sectoren kennis, economie, sport en cultuur uit de stad Utrecht; een onderscheid dat ook zichtbaar was bij de Tourstart en de evaluatie daarvan. Daarbij is gekeken naar organisaties die betrokken zijn geweest bij het organiseren van een grootschalig sportevenement in de stad Utrecht en/of betrokken zijn bij het vermarkten van de stad Utrecht. Op basis van deze gegevens is er gesproken met de volgende organisaties:

- Gemeente Utrecht (afdelingen Sport en Samenleving, evenementen, culturele zaken, en citymarketing)
- Utrecht Marketing
- Jaarbeurs
- Stichting Hoteloverleg Stad en Schil Utrecht
- Musea Verbond
- Stichting Cultuurpromotie

- Toerisme Utrecht
- VSU
- Harten voor Sport
- Utrecht Science Park
- Universiteit Utrecht

Als laatste methode is er een documentanalyse uitgevoerd. Binnen deze analyse is gekeken naar diverse beleidsstukken van de gemeente Utrecht en van organisaties uit de stad Utrecht. Dit is in een voortraject van het onderzoek gedaan om te achterhalen welke plek evenementen, en specifiek grootschalige sportevenementen, hebben in de beleidsstukken van diverse organisaties. De informatie uit deze stukken is tevens gebruikt ter input voor de interviews met deze specifieke organisaties. O.a. de volgende beleidsstukken zijn hiervoor gebruikt:

- Evenementenbeleid Utrecht 2009-2014
- Sportbeleid Gemeente Utrecht 2011-2016
- Live like a local (Toeristische visie Utrecht) 2016-2020
- Coalitieakkoord 2014-2018 'Utrecht maken we samen'
- Cultuurnota 2013-2016 Gemeente Utrecht

DATA-ANALYSE

De verkregen data uit de interviews zijn geanalyseerd aan de hand van codering. Coderen gaat over het organiseren in conceptuele categorieën om een logische structuur te bieden. Op basis van deze structuur kunnen de resultaten en analyse van dit onderzoek beschreven worden. In elke categorie wordt data uit de interviews verzamelend en gebundeld onder een code (Boeije, 2005). Boeije (2005) beschrijft drie fases van coderen: open, axiale en selectieve codering. Het open coderen is de verkennende fase waarin relevante passages uit de interviews worden gelabeld in codes. In de volgende fase, axiale codering, worden de gelabelde codes vergeleken met elkaar en worden de relevante bij elkaar gevoegd, waardoor er categorieën ontstaan. In de laatste fase van coderen, selectieve codering, gaat het om de integratie van de bevindingen door verbanden te leggen tussen de categorieën die in de fase van axiale codering zijn beschreven. Hieruit zijn drie thema's ontstaan die de basis vormen voor het resultaten- en analysehoofdstuk: (1) de waarde van grootschalige sportevenementen in de stad Utrecht, (2) de plek van grootschalige sportevenementen in de stad Utrecht, en (3) het organiseren van grootschalige sportevenementen in de stad Utrecht.

BETROUWBAARHEID, ANONIMITEIT EN VALIDITEIT

Als laatste gedeelte van de methode is het belangrijk om de betrouwbaarheid, anonimiteit en validiteit van het onderzoek te waarborgen. De betrouwbaarheid van een onderzoek gaat volgens Boeije (2005) namelijk over de manier waarop de gegevens in een onderzoek worden verzameld. En validiteit gaat over de juiste weergave van de werkelijkheid, dat de onderzoeker gaat meten of verklaren wat de onderzoeker daadwerkelijk ook wil meten of verklaren (Boeije, 2005). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een drietal methodes om de data te verzamelen: observatie, semi-gestructureerde diepte interviews, en documentanalyse. Het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden in aanvulling op elkaar wordt in de literatuur ook wel triangulatie genoemd,

wat de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek vergroot (Edward en Skinner, 2009). Ook door op structurele wijze topiclijsten te hanteren bij de interviews en de mogelijkheid van de onderzoeker om tijdens het interview waar te nemen wat relevant lijkt en daar de vervolgvragen op aan te passen, is de validiteit van dit onderzoek mede mee gewaarborgd. Daarnaast zijn de interviews gehouden in de zelf gekozen locatie van de respondenten, en zijn deze interviews opgenomen en volledig getranscribeerd om de betrouwbaarheid van de gevonden resultaten mee te waarborgen.

Een ander aspect dat invloed heeft op de betrouwbaarheid en validiteit van een kwalitatief onderzoek is de rol van de onderzoeker (Edward en Skinner, 2009). Doordat ik als onderzoeker stage heb gelopen binnen de projectorganisatie van de Tourstart en daarnaast ook intensief betrokken ben geweest bij de evaluatie van dit grootschalig sportevenement, ben ik als onderzoeker vanuit een bepaalde invalshoek dit onderzoek gestart. Door deze twee ervaringen heb ik aan de ene kant mee kunnen maken wat er allemaal bij komt kijken om een grootschalig sportevenement in de stad Utrecht te organiseren en aan de andere kant hoe er door diverse Utrechtse organisaties gesproken werd over datzelfde evenement. Door de kennis van beide kanten had ik aan het begin van het onderzoek zelf ook het idee dat de Tourstart een éénmalig en geslaagd feestje in de stad was, waar geen lange termijn visie achter zit. Daarbij is in mijn eigen perceptie Utrecht ook niet de stad in Nederland zou moeten zijn dat moet inzetten op sportevenementen, daar de kracht meer ligt bij de sectoren kennis en cultuur. Door deze aannames is het mogelijk dat ik als onderzoeker vanuit een bepaalde (gekleurde) blik naar het vraagstuk kon gaan kijken, wat invloed kan hebben op de onderzoeksresultaten. Door ondanks deze achtergrond toch met een zo open mogelijke houding en op structurele wijze de data te verzamelen en te analyseren in dit onderzoek, is door de onderzoeker geprobeerd om zijn bias niet leidend te maken in dit onderzoek. Tevens door het opstellen van een topiclijst en het stellen van zo veel mogelijk open vragen, is ook geprobeerd om in de vragen aan de respondenten niet te gaan sturen naar bepaalde antwoorden.

Als laatste is in dit onderzoek de anonimiteit van respondenten gewaarborgd. Zowel bij de uitnodiging voor een interview als bij het gesprek zelf is aangegeven dat het interview anoniem is en is toestemming gevraagd om het interview op te nemen. Op basis van de genoemde informatie in dit onderzoek is alleen te achterhalen met welke organisaties er gesproken is, maar niet te achterhalen wie de geïnterviewde respondenten zijn. Dit omdat het doel van het onderzoek niet is om betrokken organisaties tegenover elkaar te zetten, maar juist om vanuit verschillende invalshoeken te laten zien welke betekenis(sen) er gegeven worden aan het organiseren van grootschalige sportevenementen in het vermarkten van de stad Utrecht. Tevens hebben respondenten de mogelijkheid gekregen om het uitgewerkte interview in te zien voordat het interview gebruikt werd in de data analyse van dit onderzoek. Dit om te voorkomen dat er uitspraken van respondenten gebruikt werden waar ze niet achter stonden. Door alle genomen maatregelen heeft de onderzoeker de indruk dat alle respondenten het gevoel hadden in volledige vrijheid te kunnen spreken over dit vraagstuk.

HOOFDSTUK 3: THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt het analysekader van dit onderzoek gepresenteerd. Hierin wordt het theoretisch concept behandeld dat zal fungeren als onderzoeksperspectief waar de data op kritische wijze mee zullen worden geanalyseerd. In dit onderzoek is gekozen voor het concept 'betekenisgeving' van organisatietheorist Karl Weick (1995), dat het mogelijk maakt te begrijpen hoe de werkelijkheid sociaal geconstrueerd is rond het organiseren van grootschalige evementen in de stad Utrecht.

Weick kwam in de jaren '70 met een evolutionaire visie op organiseren en op organisaties (Korsten, z.j.). Korsten beschrijft dat bij Weick niet de organisatie als duidelijke structuur centraal staat om de doelen van de organisatie te bereiken, maar zijn interesse ging uit naar het proces om tot die doelen te komen. Weick bleef zichzelf de vraag stellen 'hoe mensen met elkaar in staat zijn een situatie te creëren die zij achteraf als geordend, georganiseerd kunnen benoemen' (Korsten, z.j.). Weick hanteert een procesbenadering op organiseren, waarbij de organisatie een uitkomst is van het handelen, gedragen en interacties van mensen, en waarin de werkelijkheid sociaal geconstrueerd wordt door mensen. Het organiseren is een continue proces waar mensen als groep betekenis aan geven en naar gaan handelen. Organisaties zijn volgens Weick daardoor ook niet een vaststaand, structureel gegeven, maar hij ziet het meer als tijdelijke uitkomsten van samenwerkingen. Om organisaties en het organiseren te begrijpen moet daarom begonnen worden bij het handelen van de individuen.

PROCES VAN BETEKENISGEVING

In zijn werk 'Sensemaking in Organizations' staat het theoretisch concept 'sensemaking' centraal, in het Nederlands vertaald als 'betekenisgeving', wat de basis is voor dit menselijk handelen (Weick, 1995). Het proces tot betekenisgeving bestaat volgens Weick uit vier fases: equivocality, enactment, selection en retention. Equivocality oftwel dubbelzinnigheid is het moment dat betekenisgeving begint. Mensen ervaren een onduidelijkheid in of over een bepaalde situatie, waarover ze met elkaar in gesprek gaan. In deze sociale interacties komt er een gedeelde definitie van de werkelijkheid tot stand, zoals een bepaalde norm of waarde. Bijvoorbeeld het meerennen van toeschouwers met de professionele wielrenners bij wielerwedstrijden. Dit gedrag kan door andere toeschouwers, aan het parcours of thuis voor de TV, als goed of fout worden gelabeld, maar het is nog onduidelijk hoe men hierop moet reageren. In de tweede fase 'enactment' gaat over het menselijk handelen, waarin een individu de situatie tastbaar probeert te maken middels waarneembaar gedrag. Toeschouwers zien de wielrenners dichterbij komen en besluiten om mee te gaan rennen. Hierbij is het belangrijk dat het menselijke handelen de omgeving beïnvloedt, en dat de omgeving ook het handelen van de mens beïnvloedt. Een toeschouwer vindt dat het meerennen tot gevaarlijke situaties kan leiden voor de wielrenners. Wanneer vrijwel alle toeschouwers gaan meerennen, beïnvloedt dit het handelen van deze toeschouwer die zich eraan stoort. Andersom kan dit individu ook de omgeving beïnvloeden door te reageren op de meerennende toeschouwers wat invloed kan hebben op de sfeer bijvoorbeeld. In de derde fase worden de dubbelzinnigheden, de meerdere interpretaties van de situatie, gereduceerd door te categoriseren. De mens maakt een

selectie van interpretaties wat te negeren en wat te behouden. De selectie, de bruikbare interpretaties, wordt opgeslagen in gezamenlijke frames. Dat is de laatste fase van betekenisgeving, namelijk 'retentie': het behouden van bepaalde gedragingen. De meerennende toeschouwers kunnen de opmerkingen van de geïrriteerde toeschouwer negeren en een volgende keer weer meerennen. Deze frames bepalen uiteindelijk dus hoe de mens gaat handelen (enactment) als hoe ze de situatie interpreteren (selectie).

Hierbij maakt Weick wel een belangrijke opmerking dat er een verschil is tussen 'sense-making' en interpretatie. Interpretatie gaat namelijk over het vinden van een betekenis in datgene wat er al is, terwijl 'sense-making' gaat om de manieren waarop mensen genereren wat zij interpreteren (Weick, 1995, p. 13). Sensemaking gaat over het uitvinden, terwijl interpreteren over het ontdekken gaat. Sense-making gaat over het proces tot aan de interpretatie zelf.

Betekenisgeving wordt volgens Weick dus gedaan aan de hand van deze frames (referentiekaders); ervaringen uit het verleden die opgeslagen zijn. Deze frames helpen de mens gebeurtenissen in het leven te begrijpen en te verklaren. Het zijn de referentiekaders van waaruit de mens beslissingen maakt welke informatie relevant voor ons is in een bepaalde situatie. Als mens krijgen we dagelijks gigantisch veel signalen op ons af en via de opgeslagen frames kunnen we selecteren welke 'cues' (signalen) relevant voor ons zijn in een bepaalde situatie. Wat Weick hiermee wilt zeggen is dat er pas betekenis wordt gecreëerd op het moment dat er een verbinding is tussen het frame en de cue.

AANLEIDINGEN VOOR BETEKENISGEVING

Het proces van betekenisgeving voor de mens begint dus wanneer er dubbelzinnigheden zich voordoen in de huidige situatie. Het moment dat de normale stroom van gebeurtenissen voor de mens onderbroken wordt, er vanuit het huidige frame de situatie niet begrepen wordt en de mens probeert weer betekenis te geven aan die situatie. De aanleiding voor het geven van deze nieuwe betekennissen is volgens Weick onzekerheid en ambiguïteit (Weick, 1995). Deze twee aanleidingen zorgen ervoor dat de nieuwe ervaringen niet meer aansluiten bij een oud frame. Dit zorgt er volgens Weick voor dat mensen nieuwe betekenissen gaan creëren. Ze proberen orde te scheppen in de chaos door de betekenis(sen) te gaan construeren.

Onzekerheid kenmerkt zich doordat er te weinig informatie beschikbaar is. Er heerst onwetendheid waardoor mensen niet weten wat ze met de situatie aan moeten. Deze onzekerheid kan weg worden genomen met kennis en het vanuit daar nemen van een beslissing. Dit nieuws reduceert de onzekerheid en biedt mensen een mogelijkheid betekenis te geven aan de nieuwe situatie. Ambiguïteit kenmerkt zich doordat er te veel en tegenstrijdige informatie aanwezig is. De situatie is onhelder, complex en/of paradoxaal en kan meerdere betekenissen en interpretaties hebben, die de mens niet duidelijk in een frame kan plaatsen en waarvan de intenties niet helder gespecificeerd zijn. Het wordt hiermee lastig voor mensen om een rationele beslissing te nemen. Ambiguiteit kan niet worden weggenomen door kennis, omdat door de verwarring niet duidelijk is welke kennis er toe doet. Deze verwarring kan gereduceerd worden door te kiezen voor één interpretatie, waar het mogelijk is dat andere interpretaties even plausibel zijn (Weick, 1995, p. 99). Dit kan volgens Weick tot stand worden gebracht door dus niet meer kennis hierover te genereren, maar door meer directe interactie tussen mensen die veelvoudige 'cues' opleveren waarmee een gezamenlijke interpretatie kan worden geconstrueerd.

EIGENSCHAPPEN IN HET PROCES VAN BETEKENISGEVING

In zijn werk maakt Weick onderscheid tussen zeven eigenschappen die te onderscheiden zijn in het proces van betekenisgeving:

1. Betekenisgeving is gefundeerd in identiteitsconstructie (Grounded identity construction)

Sense-making, het construeren van betekenisvolle situaties, begint met een sensemaker: een individu met een identiteit die ergens betekenis aan kan geven. De identiteit van een individu wordt geconstrueerd door processen van interactie met anderen: individuen en de omgeving. Ieder individu heeft meerdere identiteiten, en volgens Weick is het voor het individu een voortdurende puzzel om te bepalen met welke identiteit ze op welk moment de interactie aan gaan.

In dit onderzoek speelt de identiteit van de respondenten een rol, doordat de veertien respondenten elk de omgeving anders kunnen waarnemen en ook elk weer kunnen spreken vanuit andere identiteiten. Bijvoorbeeld een directeur van een organisatie kan tegelijk ook een vader van kinderen in de stad Utrecht zijn, als ook een sportliefhebber. Dit roept vragen op vanuit welke identiteit elke respondent betekenis geeft aan het vraagstuk in dit onderzoek.

2. Retrospectief

De tweede eigenschap is 'retrospectief', wat inhoudt dat individuen achteraf, na een handeling, de ervaring gaan structuren; een soort reflecteren. Op het moment dat een individu betekenis geeft aan een situatie, kijkt een individu naar ervaringen die hij/zij eerder in hun leven heeft meegemaakt. De betekenis die individuen aan een situatie kunnen geven wordt dan pas duidelijk na en door eerdere gebeurtenissen in hun leven. Naast eerdere ervaringen is de betekenis die een individu geeft ook afhankelijk van de positie van het individu. Dit alles zorgt ervoor dat verschillende personen met verschillende ervaringen en posities andere betekennissen kunnen geven aan dezelfde situatie.

In dit onderzoek kan retroperspectief een rol spelen, omdat respondenten achteraf vanuit verschillende posities en ervaringen betekenis geven aan het organiseren van een grootschalig evenement in de stad Utrecht. Het roept vragen op aan welk georganiseerd grootschalig sportevenement in de stad Utrecht deze respondenten betekenis gaan geven en waarom ze voor dat evenement of die evenementen kiezen.

3. Enactive of sensible environments (creëren zinvolle omgevingen)

Bij deze eigenschap koppelt Weick zijn idee van betekenisgeving aan het concept 'enactment'. Het gaat er niet alleen om dat een individu de omgeving die al bestaat interpreteert, maar ook dat het individu een zinvolle omgeving creëert. Een individu kijkt niet alleen naar de omgeving, maar is ook bezig met het oproepen van de werkelijkheid. Een individu beïnvloedt de omgeving, maar wordt tegelijk ook door de omgeving beïnvloed. Er ontstaat voor het individu een sociaal geconstrueerde werkelijkheid die een eigen leven gaat leiden doordat het individu ernaar blijft handelen om de omgeving zinvol te maken. Hierdoor gaat een individu de eigen constructies als een objectieve werkelijkheid beschouwen.

Deze eigenschap kan in dit onderzoek een rol spelen doordat individuen, mede vanuit het belang van de eigen organisatie, betekenis geven aan de omgeving, waarbij ontwikkelingen uit de omgeving ook van invloed kunnen zijn op de betekenisgeving van een individu. In deze wisselwerking zal een individu een zinvolle omgeving gaan creëren voor de eigen organisatie omtrent het vraagstuk van dit onderzoek. Hierin wordt het interessant wat de precieze belangen per organisatie zijn bij het organiseren van grootschalige sportevenementen in de stad Utrecht, of dat organisaties wellicht geen belangen erbij hebben. En als het wel belang heeft voor de organisatie, welke voorwaardes dan van toepassing zijn om het organiseren van zo'n evenement ook zinvol te maken voor de eigen organisatie.

4. Social

Betekenisgeving is ook een sociaal proces, doordat individuen in (sociale) interactie staan met andere individuen. Door deze interactie wordt de identiteitsconstructie van het individu beïnvloedt en dus ook de betekenisgeving. Het proces van betekenisgeving vindt dus nooit geheel individueel plaats, maar komt mede tot stand door interactie met de (sociale) omgeving.

In dit onderzoek speelt de eigenschap 'sociale interactie', doordat betrokken organisaties bij het evaluatierapport naar de Tourstart het belang van samenwerken aangaven in deze stad. Utrecht werkt veel in coalities en als de betekenisgeving van individuen wordt beïnvloed door mensen in hun omgeving, is het interessant om te kijken in hoeverre de betekenisgeving van respondenten beïnvloed wordt door de interactie met andere individuen en organisaties in de vele samenwerkingen en coalities in deze stad.

5. Ongoing

Door andere gebeurtenissen of andere invloeden van de omgeving kunnen de ervaringen van individuen continu veranderen, waardoor de betekenisgeving van een individu ook kan veranderen. Hierdoor is het proces van betekenisgeving van een individu een voortdurend proces doordat het geen begin noch eind kent, en een individu altijd midden in het proces staat en constant tijdelijke betekenisconstructies maakt. In feite op het moment dat een individu betekenis geeft aan een situatie, kan deze betekenis alweer veranderen.

Dit is relevant voor dit onderzoek omdat de betekenisgeving van respondenten anders had kunnen zijn wanneer het interview in een later of eerder stadium was gehouden. Doordat er in het verleden van Utrecht al meerdere grootschalige sportevenementen zijn georganiseerd en er ook weer een aantal op de planning staan (EK Vrouwenvoetbal en NK Atletiek in 2017), kunnen eventuele (andere) ervaringen in de voorbereiding van deze toekomstige evenementen, of eventueel media berichten over de Tourstart of andere evenementen van invloed zijn op de betekenisgeving van de respondenten.

6. Focused on and by extracted cues (gericht op en bepaald door 'extracted' cues)

Bij betekenisgeving gaat er een proces vooraf om tot een interpretatie te komen. Het gaat er hierbij niet om waarom bepaalde individuen een betekenis geven, maar over hoe een individu tot die betekenisgeving komt. De context, zoals de omgeving, van een individu bepaalt namelijk welke 'cues' (signalen of tekens) er worden waargenomen. Er zijn er namelijk teveel om als mens te

kunnen waarnemen, waardoor de context in feite de signalen of tekens voor ons filtert. De context bepaalt dus welke signalen een individu selecteert, maar bepaalt ook de manier waarop dit signaal door het individu worden opgevat. Aan de hand van deze 'extracted cues', zoals Weick ze noemt, kunnen individuen betekenis geven aan de situatie.

Deze eigenschap kan relevant zijn voor dit onderzoek, omdat individuen in een bepaalde context signalen kunnen hebben opgepikt die bepalend zijn voor de betekenisgeving van de respondent ten aanzien van dit vraagstuk. De context is dat Utrecht vorig jaar heeft laten zien dat het grootschalige sportevenementen kan organiseren in deze stad, waarbij organisaties nu tot aan de interviews in dit onderzoek een jaar de tijd hebben gehad om te bepalen wat de waarde van dat evenement voor de eigen organisatie was. In dit onderzoek kan het interessant zijn welke signalen respondenten in deze context hebben opgepikt en de basis vormt voor hun betekenisgeving aan het organiseren van grootschalige sportevenementen in deze stad.

7. Driven by plausibility rather than accuracy

Met deze eigenschap stelt Weick dat betekenisgeving aan een specifieke situatie niet altijd gebaseerd is op een nauwkeurige analyse, maar meer gericht is op plausibiliteit. Er wordt betekenis gevormd wanneer een cue aan een frame kan worden verbonden. Deze betekenis wordt sterker wanneer de verwachtingen plausibel genoeg blijken te zijn. In dit geval kunnen verwachtingen sterker wegen dan argumenten; dat een aannemelijk verhaal ('a good story') zwaarder weegt dan accurate gegevens. Dit verschilt wel per persoon omdat het afhankelijk is van het perspectief van een individu.

In dit onderzoek kan deze eigenschap relevant zijn omdat er een beeld aan grote sportevenementen kleeft dat het organiseren ervan oplossend bijdraagt aan maatschappelijke- en sociale problemen, terwijl er vanuit de wetenschap genuanceerder wordt geschreven over deze causiliteit. Dit maakt het in dit onderzoek interessant of respondenten (/organisaties) in Utrecht bouwen op een goed verhaal rondom het organiseren van grootschalige sportevenementen in deze stad, of dat respondenten meer focussen op accurate gegevens en bewijzen over de waarde van het organiseren van deze evenementen.

BELIEF-DRIVEN VERSUS ACTION-DRIVEN

In zijn werk beschrijft Weick ook twee startpunten om het proces van betekenisgeving mee in te gaan. Het proces kan beginnen in het geloof of de overtuiging van mensen: 'belief-driven'. En het proces kan beginnen in het handelen van mensen: 'action-driven'. Hierbij opgemerkt dat het gaat over twee willekeurige startpunten in het proces. Betekenisgeving is namelijk een evolutionair proces, waarin handelen en geloven elkaar wederzijds zullen versterken.

Wanneer er sprake is van 'belief-driven', maakt Weick een onderscheid tussen argumenten en verwachtingen. De functie van verwachtingen is dat het zien en geloven van mensen gefilterd wordt. Een belangrijk effect wat hierbij een rol speelt is 'self-fulfulling prophecy' (Weick, 1995, p. 147). Als mensen ergens zeer sterk in geloven, neemt de kans toe dat ze deze werkelijkheid ook tot stand brengen. Aan de andere kant zijn er argumenten. Een argument is volgens Weick enerzijds een individuele betekenis, anderzijds een sociale betekenis (Weick, 1995). Een individuele betekenis gaat over het geloof dan wel opvatting van een individu over iets. Maar een individuele betekenis staat

nooit op zichzelf, het is altijd ingebed in een sociale controverse. De kracht van argumenteren is dat het deze controverse gaat ontvouwen. Dat kan volgens Weick via de formele weg van vergaderingen en bijeenkomsten, maar ook via informele gesprekken in de wandelgangen of op kantoor (Weick, 1995). Door het gebruik van argumenten worden namelijk diverse opvattingen gereduceerd tot een nieuwe, meer adequate opvatting over wat er aan de hand is, wat leidt tot een gemeenschappelijke betekenis (frame). Daarnaast leidt dit proces van argumentatie ook tot meer verbondenheid, omdat er vanuit verschillende invalshoeken een gezamenlijk frame ontstaat.

Een ander startpunt in het proces van betekenisgeving is 'action-driven'(Weick, 1995, p. 155). Dit gaat over de situatie waarin niet opvattingen, maar juist handelingen het beginpunt zijn. Hierbij maakt Weick wederom onderscheid tussen twee vormen: commitment en manipulatie. Bij commitment proberen individuen betekenis te geven aan handelingen waar hun commitment het sterkst is. Commitment is volgens Weick wel een relatief begrip doordat hoe meer betekenis mensen aan hun handelingen toekennen, hoe sterker zij daaraan zijn gecommitteerd (Weick, 1995, p. 156). Het gaat om het geloof dat de handeling gerechtvaardigd gaat worden. Hiervoor is het wel belangrijk dat er beslissingen worden genomen, zodat individuen zich kunnen binden met hun handelingen aan deze beslissing. Zolang er geen beslissing wordt genomen, kunnen individuen en organisaties zich ook nergens aan binden. Aan de andere kant is er manipulatie. Dit gaat over situaties waarbij individuen via handelingen hun omgeving proberen te beïnvloeden (Weick, 1995, p. 165). Individuen proberen een omgeving te creëren die ze kunnen begrijpen en managen. Een individu focust zich hierbij op de betekenisvolle consequentie van de handeling zelf.

HOOFDSTUK 4: LITERATUURSTUDIE

In dit hoofdstuk zal beschreven worden wat er in de literatuur bekend is over de waarde en plek van grootschalige (sport)evenementen in het vermarkten van een stad. In de eerste paragraaf wordt er ingegaan op het vermarkten van een stad. In de tweede paragraaf wordt ingegaan op de plek van sportevenementen in het vermarkten van een stad en hoe deze evenementen strategisch ingezet kunnen worden hiervoor. In de laatste paragraaf wordt er ingegaan op de waarde van grootschalige sportevenementen in Nederland en hoe daar vanuit de wetenschap tegenaan gekeken wordt.

VERMARKTEN VAN EEN STAD

In de afgelopen jaren zijn steden op zoek naar nieuwe instrumenten om zichzelf te promoten en zichzelf op de (inter)nationale kaart te zetten (Smith, 2005). Dankzij de snelle veranderingen in de technologie, het opkomende belang van milieu en de verschuiving van lokaal naar een geglobaliseerde wereld, vinden steden het niet langer voldoende om te investeren in de levering van stedelijke voorzieningen en maken steden zoals Utrecht er serieus werk van om hun aantrekkelijkheid en creativiteit te communiceren zowel binnen als buiten de stad, zoals bijvoorbeeld via het organiseren van grootschalige (sport)evenementen (Anttiroiko., 2015; Eshuis e.a., 2013; Dinnie, 2004; Hankinson, 2015). Ook door de verhoogde concurrentie voor buitenlandse investeringen, het genereren van inkomsten uit toerisme en door het groeiende belang van de leefbaarheid voor de bewoners van de stad, is er binnen steden interesse gekomen voor het concept 'citybranding' (Kavaratzis, 2004).

In het werk van Kavaratzis (2004, p. 70) wordt een definitie van het concept van citybranding gegeven, wat ook in dit onderzoek als uitgangspunt wordt gebruikt. Kavaratzis omschrijft het concept enerzijds als een middel voor het bereiken van concurrentievoordeel met betrekking tot buitenlandse investeringen en toerisme, anderzijds als middel om de gemeenschap te ontwikkelen, de versterking van de lokale identiteit, voor de identificatie van de burgers met hun stad en voor het activeren van alle maatschappelijke krachten om sociale uitsluiting en onrust te vermijden. Citybranding gaat over het ontwikkelen van een visie, strategie en identiteit van de stad waar iedere doelgroep zich in kan vinden, en dat zichtbaar wordt via promotionele sociale- en economische activiteiten. Steden richten zich hierbij normaliter op vier doelgroepen: toeristen (recreatief- en zakelijk), bedrijven, bewoners en exportmarkten (Kotler en Gertner, 2002: in: Dinnie, 2004). De exportmarkten bevatten buitenlandse bedrijven en consumenten van over de hele wereld die producten kopen die in bepaalde steden of landen worden geproduceerd, zoals bijvoorbeeld de modekleding uit Milaan (Herstein en Berger, 2013).

Waar duidelijk is voor welke doelgroepen het vermarkten van de stad wordt gebruikt, is het des te lastiger om het complexe concept 'citybranding' toe te passen op stadsbreed niveau. Een van de belangrijkste redenen hiervoor is dat het gebied dat vermarkt moet worden, de stad, geen vaststaand gegeven is. Steden zijn namelijk dynamische plaatsen, niet alleen bepaald door de fysieke grenzen, maar ook door relationele momenten (Maiello & Pasquinelli, 2015). Ze zijn het resultaat van de ruimtelijke wijzigingen gemaakt door de relationele interacties van sociale, economische en politieke actoren in de stad. Vanuit een bourdieuiaans perspectief is de stedelijke ruimte te

conceptualiseren als een 'veld' dat betwist wordt door verschillende en concurrerende partijen, zoals bijvoorbeeld overheden, private organisaties, marketeers en de bevolking. Elk van deze partijen heeft een andere kijk op de toekomst van/ontwikkeling in de stad, gekeken vanuit haar eigen (organisatie)cultuur, belangen en achtergrond. Meerdere actoren, visies en opvattingen zorgen voor een complete politieke arena in de stad Utrecht waarin iedere actor haar eigen idee of visie voor de stad moet kunnen ontwikkelen, vertegenwoordigen en communiceren (Maiello & Pasquinelli, 2015). Gekeken naar het organiseren van de Tourstart in Utrecht waren er verschillende organisaties uit diverse sectoren van de stad (sport, cultuur, kennis, economie) betrokken, die allen vanuit hun eigen achtergrond en doelen een andere kijk konden hebben op het organiseren van dat evenement.

Om op stadsbreed niveau te vermarkten, werden in steden lokale marketingstrategieën van organisaties vertaald naar stads- of regiobreed niveau (Maiello & Pasquineli, 2015). Doordat de stad geen vaststaand gegeven is, is de implementatie op dat niveau complexer en is er ook nog onvoldoende kennis bij de personen en organisaties op publiek- en privaat niveau om dat te bewerkstelligen. De stad is namelijk een decor waar verschillende actoren met verschillende belangen invloed op hebben. Hierdoor is het vermarkten van de stad te complex om de verantwoordelijkheid daarvan neer te leggen bij één partij. Eshuis e.a. (2013) beschrijven dan ook dat er meerdere publieke en private partijen betrokken (moeten) zijn bij het proces, zoals bijvoorbeeld toeristenbureaus, hotels en musea. Ze beschrijven dat verschillende actoren verschillende doelen, visies en doelgroepen voor ogen hebben bij het vermarkten van de stad omdat ze vanuit verschillende perspectieven en belangen (kunnen) kijken. Hierbij komt ook nog dat er sprake kan zijn van verschillende identiteiten bij verschillende doelgroepen, waardoor een gekozen strategie voor citybranding geschikt kan zijn voor een bepaalde groepering, bijvoorbeeld toeristen, maar voor een andere groepering niet, bijvoorbeeld de bewoners (Bennett en Savani, 2003). Om te voorkomen dat bepaalde geluiden uit de stad niet gehoord worden en er ‘counter branding’ campagnes ontstaan (Wu e.a., 2015), wordt er vanuit diverse onderzoeken geadviseerd om de macht in de stad te decentraliseren en hiermee diverse stakeholders uit de stad een stem te geven in de ontwikkeling van citybranding (o.a. Kavaratzis e.a., 2010). Het bestuursorgaan van de stad, bijvoorbeeld de gemeente Utrecht, zou de diverse stakeholders, private organisaties als bewoners van de stad Utrecht, moeten betrekken in het proces, omdat zij een ander meer lokaal georiënteerd verhaal vertellen en belichamen (Kavaratzis e.a., 2010). Magosse (2005; in: Kavaratzis e.a., 2010) pleit er daarom voor om citybranding meer vanuit een bottom-up benadering in te steken, waardoor de ‘hidden voices’ uit de stad ook een plek vinden in het verhaal van de stad, en waardoor de citybranding kan rekenen op een breder draagvlak onder de diverse actoren uit de stad (Magosse, 2005; in: Kavaratzis e.a., 2010).

Een middel om de complexiteit van het vermarkten van de stad op te lossen kan dan zijn door het opzetten van een organisatie of systeem, bijvoorbeeld een bestaand netwerk van organisaties samenvoegen, die de activiteiten in een stad op centraal niveau coördineert (Mailonen en Reinisto, 2009). Binnen deze organisatie worden beslissingen genomen over onder andere het vermarkten van de stad. Vanuit deze beslissing wordt er een marketingstrategie ontwikkeld waarin andere (lokale) partijen de uitvoering kunnen zijn. Deze organisatie zal dan voor de stad een marketingsmix moeten creëren, waarin een mix van verschillende marketingsinstrumenten (doelgroep, locatie etc.) centraal worden gemanaged en gecontroleerd, waardoor diverse doelgroepen en organisaties zich kunnen vinden in het vermarkten van de stad. Door de centralisering van dezeorganisatie maakt het

ook mogelijk om op stadsbreed niveau een marketingsstrategie te operationaliseren (o.a. Balmer, 2002).

Daarnaast om het branden van een stad mogelijk te maken is het belangrijk dat een stad een 'image' heeft: het formuleren en communiceren van een imago of beeld van de stad wat de identiteit van de stad is (Kavaratzis, 2004). In sommige literaire werken wordt namelijk gesteld dat het hebben van een 'image' een belangrijke voorwaarde is om de mogelijkheid van stedelijke promotie door middel van bijvoorbeeld evenementen en festivals te kunnen bespreken (o.a. Kearns en Philo, 1993 in: Kavaratzis, 2004, p. 63). Dit beeld van de stad moet herkenbaar zijn en is het resultaat van diverse, verschillende en vaak ook tegenstrijdige berichten die uit de stad zelf komen, en ieder individu ontvangt deze berichten op een bepaalde, afzondelijke manier. Ieder individu en/of organisatie kan namelijk een eigen beeld van de stad uitdragen ten behoeve van zijn/haar eigen belangen en doelen. Deze beelden kunnen verschillend en ook tegenstrijdig zijn, en dan is het belangrijk dat er vanuit één centrale organisatie deze beelden geclusterd worden tot één image van de stad waar ieder individu en/of organisatie zich in kan vinden (Kavaratzis, 2004). Betrokken organisaties bij het evaluatierapport naar de waardes van de Tourstart gaven aan dat er geen duideiljke profilering van de stad Utrecht is, dus het is interessant om dit onderzoek te kijken of er momenteel een duidelijk beeld van deze stad is.

In de literatuur worden ook minpunten van het concept 'citybranding' uitgelicht. In het werk van Anttiroiko (2015) wordt de vraag gesteld wie er uiteindelijk de vruchten plukt van 'city branding' (zie ook: Mailonen en Reinesto, 2009). In een ideale situatie is de ontwikkeling hiervan een dialoog tussen beleidsmakers en de burgers uit en/of partijen van een stad. In praktijk blijkt echter dat het merk op beleidsmatig niveau wordt vastgelegd, waardoor het lokale belang potentieel onderbelicht blijft in het merk van de stad. In het coalitieakkoord 2014-2018 'Utrecht maken we samen' van de gemeente Utrecht wordt gesteld dat de lokale bewoner centraal wordt gezet en een stem heeft in de beslissingen die gemaakt worden in deze stad. Het is interessant hoe de publieke- en private organisaties in dit onderzoek daar tegen aan kijken bij de beslissing om grootschalige sportevenementen wel of niet te gaan organiseren in deze stad. Daarnaast kan er ook een gebrek aan politieke steun zijn voor het vermarkten van een stad (Eshuis e.a., 2013). Bestuursorganen, zoals de gemeente, kunnen weinig tot geen belang zien in het vermarkten van bepaalde plekken of waardes in de stad, wat kan leiden tot een gebrek aan financiële middelen bij (marketing)partijen uit de stad. Daarnaast wordt ook gesteld dat een merk van een stad contextgebonden is: tijd en plaats zijn bepalend voor het succes van een merk (Mailonen en Reinesto, 2009), waardoor een gekozen strategie zich kan wijzigen in de loop van tijd door wijzigingen in de belangen.

Om een succesvol merk te creëren, noemen Moilanen en Reinisto (2009) een aantal succesfactoren in hun werk, zoals het vaststellen van een lange termijn financieringsplan. Dat er een duidelijke lange termijn strategie en visie moet liggen voor welk doel het branden precies geldt. Een geïntegreerde visie waar diverse partijen uit de stad zich achter kunnen scharen en dat ook als geloofwaardig wordt bestempeld. Hiervan gaven betrokken organisaties bij het evaluatierapport naar de waardes van de Tourstart al aan dat het hieraan ontbrak in Utrecht. Het is interessant om te kijken of hoe Utrechtse organisaties daar nu tegen aan kijken. Daarnaast is het belangrijk dat het branden geïntegreerd wordt met de economische ontwikkeling van de plaats en regio, er een publiek-private samenwerking noodzakelijk is om draagvlak te creëren over het merk. Ook moeten er binnen het plan duidelijke targets worden gesteld, zodat betrokken organisaties en consumenten zichtbaar kunnen zien waar de stad naar toe werkt.

SPORTEVENEMENTEN ALS (STRATEGISCH) MIDDEL VOOR CITYBRANDING

Binnen citybranding worden evenementen en festivals steeds meer het domein van marketing- en brandingsstrategieën, specifiek ook sportevenementen (Clark en Misener, 2015). Vanaf 1984 – toen werden de Olympische Spelen in Los Angeles voor het eerst met winst afgesloten – is de potentiële economische meerwaarde van sportevenementen aangetoond, en nam het aantal sportevenementen ten dienste van het vermarkten van de stad snel toe (Hoekman, 2009). Vanaf toen werden volgens Hoekman sportevenementen ook steeds meer ingezet op lokaal niveau als instrument om toeristen aan te trekken, inwoners en bezoekers te vermaken, maar ook om organisaties en bedrijven te trekken naar de stad. Tevens legt Smith (2005) uit dat de 'reimaging' van steden via sport(evenementen) verwijst naar een proces waarbij de lokale overheid, de gemeente, alleen of in samenwerking met partijen uit de private sector de sport inzet om het beeld van de stad te bepalen of te veranderen. De evenementen hebben een duidelijke meerwaarde hierin: er komen toeristen , fans als ook toeschouwers op af die nieuw zijn voor de sport. En de lokale supporters delen in de activiteiten en opwinding (Clark en Misener., 2015; Herstein en Berger, 2013). Herstein en Berger (2013) stellen dat steden al jarenlang gepromoot worden via sociale, cultureel gerelateerde evenementen, maar worden daar sinds de jaren '80 steeds vaker sportevenementen bij betrokken. In Nederland was de stad Rotterdam één van de eersten die ook een expliciete relatie legde tussen sport(evenementen) en citybranding in het beleid (Hoekman, 2009).

Volgens Herstein en Berger (2013) hebben steden een drietal voordelen wanneer sportevenementen worden gebruikt als middel om de stad te vermarkten. Als eerste spreken deze evenementen meer tot de verbeelding bij een groter publiek en hebben daarmee een groter bereik (inter)nationaal. Als tweede hebben sportevenementen een krachtigere impact op de mensen, omdat er een sportief element aan verbonden zit. Mensen zijn graag onderdeel van iets, om hun favoriete kant, team dan wel individu, aan te moedigen tijdens het evenement. En als derde dienen sportevenementen op deze manier als een hefboomeffect voor de lange termijn doelstellingen van de stad, doordat sportevenementen een groot publiek trekt en kunnen rekenen op meer media-aandacht. Hierdoor wordt het organiseren en binnenhalen van sportevenementen vaak geassocieerd met economische en maatschappelijke voordelen (Herstein en Berger, 2013). Bij grote (sport)evenementen kan een stad soms rekenen op maandenlange aandacht in de media (Hover e.a., 2014). Deze 'gratis' positieve media-aandacht is voor publieke en private organisaties vaak van grote waarde. Steden als Boedapest en Porto verkregen hun imago (beeld) door het organiseren van jaarlijkse wijnfeesten; steden als Cannes dankzij hun film festivals, en steden als Parijs en Milaan dankzij de mode-evenementen die ze organiseren (Herstein en Berger, 2013). Met de Tourstart heeft Utrecht een week lang wereldwijde media-aandacht gehad, doordat het uitgezonden wordt in meer dan 190 landen. Dit roept vragen op welke waarde deze aandacht heeft gehad voor publieke- en private organisaties in Utrecht.

Volgens Clark en Misener (2015) wordt er in de literatuur veel aandacht besteed aan de redenen om een (sport)evenement te organiseren, maar er is nog weinig bekend over het proces om evenementen te kiezen in termen van hosting (de locatie), plaatsing (tijd van het jaar), en type evenement (cultureel, sport etc.), zodat het past binnen de bredere marketingstrategie van de stad. Sommige sportevenementen vinden namelijk plaats op een vaste locatie (Wimbledon), terwijl andere sportevenementen op wisselende locaties plaatsvinden (EK's, WK's en Olympische Spelen)

(Coalter en Taylor, 2008). Deze auteurs stellen ook dat er bijvoorbeeld gekeken kan worden naar de frequentie waarmee een sportevenement plaatsvindt: jaarlijks terugkerend (Amstel Gold Race in Valkenburg), terwijl andere evenementen incidenteel ergens plaatsvinden omdat de locatie van het evenement steeds wisselt (Grand Depart van de Tour de France bijvoorbeeld).

Waar het om gaat is dat steden een visie moeten ontwikkelen om evenementen strategisch in te zetten in hun citybranding. Hiervoor hebben Ziakas en Costa (2011) de term 'event portfolio' ontwikkeld. Dit is een instrument dat steden helpt om evenementen strategisch binnen te halen met het oog op de lange termijn zodat de economische- en maatschappelijke voordelen geoptimaliseerd worden (Clark en Misener, 2015; Fatingan e.a., 2009). Het gevaar is namelijk dat steden éénmalige evenementen binnen halen, zoals wellicht de Tourstart, die op het korte termijn een economische en toeristische boost kunnen geven, maar waar geen strategie noch visie van het bestuur van de stad achter zit. Daarom adviseren Ziakas en Costa dat steden voor de lange termijn strategisch gerelateerde evenementen moeten organiseren zodat de positieve effecten van evenementen voor langere tijd bewerkstelligd worden (Clark en Misener, 2015). Voorwaardes hiervan zijn wel dat steden 'dienen te beschikken over de benodigde accommodaties, kennis te hebben van het organiseren van sportevenementen en er dient een 'fit' te zijn tussen de stad en het evenement c.q. de sporttak' (Hover e.a., 2014, p. 192). Dat laatste betekent dat de visie of associaties bij een stad en bij een sport niet strijdig dienen te zijn. Een van de belangrijkste gevolgen van het effectief gebruik maken van de 'event portfolio' is dat inwoners en partijen uit de stad een duidelijk beeld hebben wat de stad wil met het organiseren van deze evenementen, waardoor ze zich beter (en meer) kunnen identificeren in de strategie en visie van de stad, en zich daardoor meer betrokken gaan voelen bij het organiseren van deze evenementen (Clark en Misener, 2015).

Tegenwoordig heeft iedere stad wel haar eigen vaak kleinschalige jaarlijkse sportevenementen, maar wordt er ook steeds meer geïnvesteerd in grote sportevenementen. In de literatuur is aangetoond dat kleinschalige evenementen aanzienlijke voordelen bieden voor het toerisme en branding, sociale- en economische welvaart, en de betrokkenheid van de gemeenschap (zie o.a.: Veltri e.a., 2009; Chalip & Costa, 2006). Het is echter nog onduidelijk wat de concrete bijdrage is van grote sportevenementen aan citymarketing. Daarom roept Hoekman (2009) op dat het tijd is om gestructureerd in beeld te brengen wat deze sportevenementen opleveren voor een stad, regio of land, waar dit onderzoek aan hoopt bij te dragen.

SPORTEVENEMENTEN IN NEDERLAND

De impact van sportevenementen in Nederland wordt namelijk steeds groter. In het onderzoek van Hover e.a. (2014) wordt gesteld dat anno 2014 er jaarlijks duizenden sportevenementen plaatsvinden in Nederland. Deze sportevenementen variëren van kleinschalige, lokaal georieenteerde evenementen tot de grootschalige evenementen (EK's, WK's etc.). Hover e.a. (2014) beschrijven dat deze duizenden sportevenementen in Nederland jaarlijks miljoenen Nederlanders op de been brengen: toeschouwers, deelnemers en vrijwilligers. Wanneer al die bezoeken worden opgeteld, zijn dit zo'n 70 à 80 miljoen bezoeken aan sportevenementen per jaar. Daarnaast wordt in de Rijksbegroting (vergaderjaar 2013-2014) vermeld dat voor de periode 2013-2018 jaarlijks gemiddeld 6.3 miljard euro begroot wordt aan Rijksuitgaven aan topsportevenementen. Hiermee stellen de onderzoekers dat *'sportevenementen zijn doorgedrongen tot de haarvaten van de Nederlandse samenleving'* (Hover e.a., 2014, p. 20).

Voor de groei voor het organiseren van het aantal sportevenementen geven Horne en Manzenreiter (2006) een drietal redenen. Als eerste heeft het te maken met de ontwikkelingen op het gebied van technologie van massacommunicatie, met name de ontwikkeling van televisie, waardoor er een groter publiek makkelijker en sneller bereikt kan worden. In een onderzoek van Sonck & Van den Dool wordt gesteld dat de sport via de media op jaarbasis negen op de tien Nederlanders bereikt. De grootschalige sportevenementen staan vaak bovenin de lijst van meest bekeken televisieprogramma's (Sonck & Van den Dool, 2014). Een tweede reden is de vorming van een sport-media-business alliantie die de professionele sport in haar algemeenheid veranderd heeft. Het toetreden en de impact van sponsorrechten, televisierechten en merchandise mogelijkheden in de sport heeft ervoor gezorgd dat sportevenementen steeds aantrekkelijker worden om te organiseren. Doordat er steeds meer partijen aansluiten is het organiseren van grootschalige evenementen complexer geworden, waardoor het noodzakelijker is geworden en publiek-private samenwerkingsverband op te stellen tussen evenementenorganisatie, sportbond, (lokale) overheid en lokale organisaties (sponsoren, kennisinstellingen, hotels etc.) (Hover e.a., 2014). Als derde reden voor de groei van het organiseren van sportevenementen geven de auteurs aan dat het te maken heeft met dat sportevenementen waardevolle, promotionele mogelijkheden bieden voor steden en regio's.

INSTRUMENTALISERING EN BELEID

Er wordt vanuit de Rijksoverheid steeds actiever geinvesteerd in het binnenhalen van toonaangevende sportevenementen doordat ze het koppelen aan het genereren van maatschappelijke en economische spin-off. Bij maatschappelijke spin-off wordt bedoeld dat het organiseren van sportevenementen bijdraagt aan maatschappelijke waardes als sportparticipatie, gezondheid, vitaliteit en (sociale) cohesie. Bij economische spin-off kan gedacht worden aan Nederland als handelsnatie op de kaart zetten of via een sportevenement de (gast)stad of regio als aantrekkelijke ontmoetingsplek te laten zien. Overheden (en commerciële bedrijven) doen die investeringen hierin omdat zij verwachten dat die investeringen helpen bij het realiseren van maatschappelijke en economische doelen waarvoor zij zich gesteld zien. Het proces waarbij sportevenementen worden beschouwd als een middel dat kan bijdragen aan het realiseren van beleidsdoelen wordt instrumentalisering genoemd. Dit proces van instrumentalisering van sportevenementen werd beleidsmatig aangekleed doordat het ministerie van VWS in 2013 het 'Beleidskader Sportevenementen' introduceerde (VWS, 2013). In dit beleid stelt VWS dat sportevenementen een belangrijke maatschappelijke waarde hebben. Sportevenementen zijn niet alleen evenementen op zich, maar dragen ook bij aan maatschappelijke doelstellingen, zoals bijvoorbeeld sportparticipatie, (sociale) cohesie, gezondheid en vitaliteit. Een belangrijke voorwaarde voor het realiseren hiervan is volgens Duijvestijn (2014) dat er een lokaal samenwerkingsverband ontstaat waarbij sport wordt gelinkt aan andere sectoren, zoals gezondheid of onderwijs. Deze maatschappelijke waarde kunnen (evenement)organisaties behalen via het organiseren van 'side-events' in samenwerking met lokale partijen: activiteiten voor, tijdens en na een evenement. Door het organiseren van 'side-events' een voorwaarde te maken voor het ontvangen van een rijksbijdrage laat de rijksoverheid zien dat er waarde wordt gehecht aan de maatschappelijke waarde van sportevenementen.

Door deze strategische belangen bij sportevenementen is er vanuit een samenwerking tussen NOC*NSF, sportbonden en het ministerie van VWS een strategische evenementenkalender

opgericht, dat een internationale trackrecord ten aanzien van het organiseren van grootschalige sportevenementen in Nederland zal gaan opbouwen (Hover e.a., 2014). Daarnaast is er de oprichting van een netwerkorganisatie 'De kracht van Sportevenementen', een samenwerking tussen het ministerie van VWS en de gemeenten Amsterdam, Den Haag, Rotterdam, Utrecht en Eindhoven (de zogenaamde G5), dat zichzelf ten doel gesteld heeft om tot 2020 toonaangevende sportevenementen te organiseren in Nederland die tevens internationale uitstraling hebben (Schotanus, 2014 in: Hover e.a., 2014).Doordat Utrecht de laatste jaren steeds korter achter elkaar grootschalige sportevenementen is gaan organiseren, lijkt de strategische belangen hiervan ook in de stad Utrecht geland te zijn. Met de geformuleerde doelstellingen bij de Tourstart en het opzetten van een 100-dagen side-eventprogramma,laat Utrecht duidelijk merken dat ze het hoofdevenement inzetten als middel voor maatschappelijke doelstellingen. Het is echter de vraag hoe er vanuit de private sector in Utrecht gekeken wordt tegen deze strategische belangen. De vraag wat de precieze (meer)waarde is van het organiseren van grootschalige sportevenementen ten opzichte van alle evenementen die al georganiseerd worden in de stad Utrecht.

WAARDE VAN SPORTEVENEMENTEN

Maar wat is nu precies de economische- en maatschappelijke spin-off waarover gesproken wordt? Malfas beredeneert in zijn werk dat nog altijd de primaire reden om sportevenementen te organiseren de economische voordelen zijn, waar de Olympische Spelen in Barcelona van 1992 als veelvuldig positief voorbeeld wordt genoemd (Malfas, 2004 in: Horne en Manzenreiter, 2006); zie ook: Kim e.a., 2015). Zimbalist (2010) splitst dit verder uit door te stellen dat sportevenementen de potentie hebben tot zowel directe als tot indirecte economische voordelen (zie ook: Van Bottenburg e.a., 2012; Horne en Manzenreiter, 2006). Bij directe voordelen moet gedacht worden aan het creëren van werkgelegenheid, additionele bestedingen van bezoekers en toeristen tijdens het evenement wat leidt tot kapitaal, en moet ook gedacht worden aan het creëren van kapitale- en infrastructurele ontwikkelingen. Bij het laatste voordeel kan gedacht worden aan dat het verbeteren van het wegennet en spoorlijnen op langer termijn gaat leiden tot lagere transportatiekosten. Zimbalist (2010) stelt dat de indirecte economische voordelen tegenwoordig belangrijker zijn dan de directe voordelen, maar lastiger te kwantificeren (Zimbalist, 2010, p. 9). Deze auteur noemt als voorbeelden dat er gedacht kan worden aan de media-aandacht die een stad, regio of land krijgt tijdens een sportevenement. Beelden gaan de hele wereld over en kunnen gebruikt worden om een stad, regio of land te profileren, aantrekkelijk voor toeristen maar ook voor het bedrijfsleven om te investeren. Naast de positieve economische effecten van het organiseren van een sportevenement, waarschuwt Zimbalist (2010) ook voor de negatieve economische impulsen die het kan bewerkstelligen. Economische nadelen kunnen zijn: potentiële kostenoverschrijding door de organisatie, het slechte gebruik van de grond waar het evenement plaatsvindt (milieuschade), een inadequate planning door de organisatie, en veelal bouwen van faciliteiten voor het evenement dat na het evenement niet tot nauwelijks meer gebruikt wordt. Hierdoor stellen meerdere onderzoeken ook de vraag of sportevenementen vaak niet meer kosten dan dat ze opbrengen (De Nooij & Van den Berg, 2013; Horne & Manzenreiter, 2006).

Naast deze meer zichtbare economische impact van sportevenementen, wordt er in de literatuur ook veelvuldig gesproken over de minder zichtbare sociale impact (Preuss, 2007). Vanuit het 'Beleidskader Sportevenementen' (ministerie van VWS, 2013) wordt beredeneerd dat sportevenementen een 'maatschappelijke spin-off' genereren. Een veelgebruikt model om deze maatschappelijke waardes te categoriseren, zowel in positieve als negatieve vormen, komt uit het

onderzoek van De Groot e.a. (2012). Zij onderscheiden de volgende categorieën: gezondheid en vitaliteit, participatie en cohesie, beleving en ervaring, economie en werk, milieu en innovatie, en imago en identiteit. Maar dit is niet de enige categorisering van maatschappelijke waardes die gebruikt wordt in de literatuur. Zo maken Hover e.a. (2014) bijvoorbeeld gebruik van de volgende zeven clusters: gezondheid (fysiek en mentaal), sportmarketing, participatie en sociale cohesie, economie en place marketing, accommodatie en infrastructuur, milieu, en kennisontwikkeling en educatie. En zo maakt Minnaert (2012) de volgende indeling, waarbij hij de sociale impact inschaalt op drie niveaus: individueel (gezondheid, sociaal kapitaal en vitaliteit), gemeenschap (sociale cohesie en integratie) en dat het impact heeft op het beeld, status en de betrokkenheid tot de stad of het land (nationalistisch gevoel, trots en 'feel-good factor'). Het zijn allemaal manieren om de maatschappelijke waardes van sportevenementen te catogeriseren, maar tot op heden is er in de literatuur nog geen eenduidige, overkoepelende versie van categorieën bekend wat het weer interessant maakt met welke waardes er bij Utrechtse organisaties leven.

Het gevolg van de erkenning van deze waardes is dat overheden steeds meer investeren in het binnenhalen van grootschalige sportevenementen. Uit deze ontwikkeling zijn volgens De Nooij & van den Berg (2013) de zogenaamde 'bidding-wars' ontstaan: verschillende landen of steden die het evenement willen organiseren laten met het uitbrengen van een bod zien dat zij het meest geschikt zijn om het evenement te organiseren (Horne, 2007; Sugden & Tomlinson, 2002; Horne en Manzenreiter, 2006). In het geval van grootschalige evenementen gaat het om miljoenen investeringen om het bid binnen te halen, waar het dus ook kan mislukken. Dit kan een proces van maanden zijn en waarin het vereist is om via een publieke-private samenwerking tot een bid te komen, omdat organisatoren door verschillende stadia moeten om een sportevenement binnen te halen (Emery, 2002). Utrecht heeft bijvoorbeeld twaalf jaar gelobbyd om de Tourstart binnen te halen, waar het bidproces in 2010 verloren werd van Rotterdam om het alsnog in 2015 wel zelf te organiseren. In dit proces is miljoenen publiek geld geïnvesteerd, wat vragen op roept waarom Utrecht dit doet en of organisaties uit de stad het hier wel achter staan.

WETENSCHAPPELIJKE INVALSHOEK OP SPORTEVENEMENTEN

Bovenstaande laat wel zien dat er voordelen aan de organisatie van sportevenementen worden toegekend, maar dat er ook nadelen zijn. Vanuit de overheid wordt uitgegaan van de kracht en meerwaarde van het organiseren van sportevenementen, dat het positieve economische- en maatschappelijke waardes heeft en daardoor aantrekkelijk is om sportevenementen te gebruiken als middel voor maatschappelijke en politieke doelen. In de wetenschap worden nuances aangebracht op deze insteek omdat de beoogde positieve maatschappelijke effecten niet automatisch ontstaan, en soms ook pas op lange termijn zichtbaar zijn (Taks e.a., 2014). Ze beredeneren dat sportevenementen energie en middelen kunnen losmaken om thema's te benoemen en onder de aandacht te brengen, maar het zijn juist de aanpalende activiteiten (side-events) die vanuit maatschappelijk perspectief interessant zijn, en niet zozeer het evenement zelf (Taks e.a., 2014). De Boer en van den Dool (2015) gaan hier op verder door te stellen dat er vanuit de wetenschap weinig bewijs is dat evenementen op zichzelf een *legacy*, oftewel een langdurig maatschappelijk effect hebben, zoals het vergroten van de fysieke gezondheid of de sociale cohesie van bezoekers of de bevolking. Zij stellen dat dit komt doordat er weinig onderzoek is gedaan naar die effecten, en dat geldt nog sterker voor de lange termijn, of dat voordelen die aan sportevenementen kleven niet altijd met bewijs zijn te onderbouwen (Emery, 2002; Horne, 2007; Van Bottenburg e.a., 2012). Het lijkt erop dat het effect van sportevenementen wordt overschat (Horne, 2007). Zoals Horne &

Manzenreiter (2006) opmerken, bestaat er vaak een kloof tussen de beoogde maatschappelijke, economische en culturele spin-off en de werkelijke spin-off die sportevenementen opbrengen. Dit blijkt ook uit de bids die voor grote sportevenementen gedaan worden. De verwachte uitkomsten op economisch en niet-economisch vlak liggen vaak ver verwijderd van de werkelijke uitkomsten van het evenement (Horne, 2007). Horne & Manzenreiter (2006) noemen dit een 'fantasiewereld': men onderschat de kosten en overschat de opbrengsten op economisch, maar ook op maatschappelijk gebied. Zo had Londen als doelstelling om in aanloop naar de Olympische Spelen een miljoen meer frequente sporters te realiseren (Hover et al., 2014). Hoewel er met veel projecten op werd ingezet, bleek dit een onhaalbaar doel. Het blijkt dus lastig om maatschappelijk effecten te meten, en na meting is causaliteit met het evenement moeilijk aan te tonen (Zimbalist, 2010; Chalip, 2006) Sportevenementen moeten dus niet worden gezien als 'wondermiddel' dat maatschappelijke- en politieke problemen oplost (Knoppers, 2006; Trompetter & Zoon, 2012).

Nederlands onderzoek bij tien middelgrote sportevenementen en de bijbehorende side-events laat zien dat mogelijke effecten staan of vallen met een bredere visie dan het evenement *an sich* (Hover e.a., 2014). Dat betekent dat er aanpalende sociaal-culturele activiteiten over een langere periode moeten worden georganiseerd door of met lokale organisaties. De realisatie van maatschappelijke doelen hangt tevens af van de organisatie van het evenement zelf en de kwaliteit van afstemming met de overheidsinstantie en de maatschappelijke partners zoals scholen, verenigingen, gemeenten en welzijnsorganisaties (De Groot et al. 2012). Doordat betrokken organisaties bij het evaluatieonderzoek naar de waardes van de Tourstart aangaven dat er een visie ontbrak in Utrecht, is het interessant om te kijken hoe Utrechtse organisaties ongeveer een jaar naar de Tourstart hierover denken.

Naast dat er binnen de wetenschap vraagtekens worden gezet bij de eventuele economische- en maatschappelijke meerwaarde die het organiseren van sportevenementen zou hebben, worden er ook vraagtekens gezet bij het organiseren van sportevenementen op zich (Guilianotti e.a. (2015) hebben een overzicht gemaakt vanuit welke groeperingen er kritiek kan komen op het organiseren van grote sportevenementen. Een van deze groeperingen is 'national criticisms', die bijvoorbeeld kritiek hebben op het publieke geld dat geïnvesteerd wordt in het evenement (Guilianotti e.a., 2015, p. 105). Een argument dat ook terug te vinden is in het onderzoek van Hover e.a. (2014) die beschrijven dat de vraag zich opdringt of met dat publiek geld geen betere (alternatieve) investering gedaan kan worden. Elke euro belastinggeld die is geïnvesteerd in een evenement kan bijvoorbeeld niet worden uitgegeven aan gezondheidszorg, onderwijs of ontwikkelingshulp (zie ook: Emergy, 2002). Dit hangt nauw samen met het tweede kritiekpunt dat er bij de lokale gemeenschap het beeld heerst dat er maar één kleine groep, bijvoorbeeld de gemeente of de overheid, profiteert van het evenement en dat de grote massa, de samenleving of andere organisaties uit de stad, weinig tot niets merkt van de voordelen van het organiseren van een groot evenement (Guillianotti e.a., 2015, p. 105).

Vanuit de literatuur zijn er meerdere werken bekend die beschrijven dat er een groeiende weerstand komt vanuit de lokale bevolking tegen het organiseren van sportevenementen (zoals: Gotham, 2015; Gualinotti e.a., 2015). Sportevenementen hebben namelijk niet alleen een (sociale) impact op de stad of regio waar het georganiseerd wordt, maar ook op de lokale bevolking daar. Doordat er bij organisatoren weinig tot geen rekening wordt gehouden met hoe de lokale bevolking ervan kan profiteren (Minnaert, 2012). Hover e.a. (2014) stellen dat dit komt door het 'top down and fast track approach'. Hiermee wordt bedoeld dat hooggeplaatste personen die bij het evenement

betrokken zijn (beleidsmakers, managers) snel knopen doorhakken. Dit proces is volgens deze onderzoekers enerzijds begrijpelijk gezien de belangen en de deadlines waaraan een organisatie van een evenement verbonden zit, maar anderzijds kunnen daarmee de behoeften van de (lokale) bevolking op de langere termijn niet altijd voldoende aandacht krijgen. Dat kan komen doordat deze organisaties niet-democratisch zijn, een gebrek aan transparantie hebben, en meer dan eens handelen in het belang van globale trends dan van de lokale gemeenschap (Horne en Manzenreiter, 2006, p. 18). Volgens De Nooij & Van den Berg (2013) profiteert uiteindelijk ook maar een kleine groep mensen van het evenement. Wie die groep is en wie er niet van profiteert, zijn vragen die volgens Horne & Manzenreiter (2006) vaak genegeerd worden. Deze negatieve ontwikkeling heeft het International Olympic Committee [IOC] doen besluiten dat gastlanden- en steden van evenementen meer aandacht moeten geven aan welke impact een evenement heeft op de lokale bevolking en hoe ze ervoor zorgen dat er een maximale lokale sociale binding is. De weerstand van de lokale bevolking is namelijk een norm geworden en dit heeft ervoor gezorgd dat organisatoren meer rekening moeten gaan houden met hoe de bevolking hiervan concreet profiteert (Wicker and Hallman, 2013).

ONDERZOEKSBELANG

Zoals eerder beschreven hecht de overheid waarde aan het onderzoeken van de effecten van grootschalige sportevenementen. Er is (nog steeds) een kloof zichtbaar tussen omvangrijke (publieke) investeringen in sportevenementen en de geimiteerde kennis over de maatschappelijke betekenis die daarmee wordt gegenereerd (o.a. Coalter 2007; Hover e.a., 2014). Tiessen-Raaphorst en De Haan (2012) stellen in hun onderzoek ook *‘dat er nog weinig tot geen informatie beschikbaar is over de sociale, economische en promotionele impact van (sport)evenementen.’* (in: Hover e.a., 2014, p. 26). Dit onderzoek over de betek1enis(sen) die organisaties uit Utrecht geven aan het organiseren van grootschalige (sport)evenementen in relatie tot het branden van de stad Utrecht wordt een poging gedaan bij te dragen aan het ontwikkelen van kennis op het gebied van organiseren van sportevenementen in Nederland.

HOOFDSTUK 5: RESULTATEN

In dit hoofdstuk wordt de verzamelde data uit de interviews met de respondenten besproken. Dit hoofdstuk is onderverdeeld in drie thema's, waarbij elk thema ook weer onderverdeeld is in verschillende subthema's. De drie gepresenteerde thema's in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op het proces van coderen van de data uit de interviews: (1) de waarde van grootschalige sportevenementen in Utrecht, (2) plek van grootschalige sportevenementen in Utrecht, en (3) de voorwaardes voor het organiseren van grootschalige sportevenementen in Utrecht.

Waarde van grootschalige sportevenementen in de stad Utrecht

De waarde die relevante Utrechtse organisaties geven aan het organiseren van een grootschalig sportevenement in de stad Utrecht.

Het organiseren van evenementen, waaronder grootschalige sportevenementen, in Utrecht wordt door respondenten omschreven als een middel om andere doelen mee te bereiken. Specifiek bij grootschalige sportevenementen worden door respondenten een aantal waardes genoemd, waarbij ze vooral het organiseren van de Tourstart in 2015 als referentiekader gebruiken. Een van de belangrijkste redenen om zo'n evenement te organiseren is namelijk volgens respondenten het genereren van (inter)nationale exposure, zowel via media als via bezoekers. Via een grootschalig sportevenement krijgen mensen wereldwijd een beeld van de stad Utrecht te zien, waarmee het evenement een middel is om de stad op een bepaalde manier op de kaart te zetten. Het genereren van deze exposure is ook een meerwaarde voor de organisaties zelf en is daarom volgens diverse repondenten ook de reden geweest dat er veel organisaties mee deden bij het organiseren van het grootschalig sportevenement: Tourstart in 2015. Organisaties komen via het evenement ook wereldwijd in beeld, wat kan bijdragen aan de ontwikkeling en doelen van de eigen organisatie. Zo legt een respondent uit de kennissector uit dat organisaties belang hebben om de stad Utrecht internationaal op de kaart te zetten:

> *Dat de universiteit en andere instellingen zo massief betrokken waren bij de Tour is omdat ze het belang hadden om Utrecht internationaal op de kaart te zetten en internationale exposure te verkrijgen. Dat is de reden geweest dat zoveel partijen mee gedaan hebben.*
>
> - Respondent uit de kennissector

Hiermee wordt ook een tweede belangrijke waarde van het organiseren van grootschalige sportevenementen in de stad Utrecht indirect benoemd: het verbinden van publieke en private organisaties. Meerdere respondenten omschreven de kracht van sport dat het verbindt en verbroedert, waardoor bij grootschalige sportevenementen organisaties sneller bereid zijn om te gaan samenwerken en in die samenwerkingen ook organisaties ontmoeten waar ze in hun reguliere werkzaamheden normaliter niet zouden samenwerken. Door het organiseren van een grootschalig sportevenement komen deze organisaties bij elkaar op de radar en volgens sommige respondenten

blijken ze dan op inhoudelijk vlak ook een meerwaarde voor elkaar te kunnen betekenen. Een respondent van de gemeente Utrecht illustreert deze verbinding:

> *De Tour heeft er wel voor gezorgd dat er op alle niveaus, CEO tot uitvoerend niveau, er veel meer contact is tussen de verschillende partijen uit de stad. Ook met partijen die voorheen niet zo op de radar stond.*
>
> – Respondent van de gemeente Utrecht.

In tegenstelling tot andere evementen is de kracht van sportevenementen volgens respondenten dat ze meer toegankelijker en herkenbaarder zijn. Respondenten gaven aan dat veel mensen makkelijk over sport kunnen praten en dat sportevenementen sneller tot de verbeelding van mensen spreken dan bij andere evenementen, waardoor sportevenementen volgens respondenten toegankelijker zijn voor een bredere laag van de bevolking. Dit wordt geïllustreerd door een uitspraak van een respondent van de gemeente Utrecht:

> *Sportevenementen zijn toegankelijk. Je hoeft niet veel interesse of kennis te hebben van een sport, om toch te komen kijken of over mee te praten. Er wordt makkelijk over sport gepraat, of het nou inhoudelijk is of over randzaken gaat. Met sportevenementen is makkelijker een verbinding te maken naar andere doelgroepen.*
>
> – Respondent van de gemeente Utrecht.

Respondenten geven aan dat er in Utrecht meer grootschalige evenementen worden georganiseerd in andere sectoren dan sport, zoals kennis en cultuur. In vergelijking met sportevenementen zijn deze evenementen minder toegankelijk, omdat ze gericht zijn op een specifieke doelgroep. Zo legt een respondent van de gemeente Utrecht uit dat een grootschalig kennisevenement, Campus Party, specifiek gericht is op personen en organisaties uit de kenniswereld:

> *Het is vaak een beetje niche. .. Die campus party is groot en die is internationaal, maar die focust alleen maar op kennis en bedrijfsleven.*
>
> – Respondent van de gemeente Utrecht

Verder wordt door respondenten aangegeven dat het organiseren van grootschalige sportevenementen een positief effect heeft. Volgens respondenten kan het organiseren ervan mensen trots maken op hun stad en kan het mensen (meer) zelfvertrouwen geven. Door respondenten wordt het organiseren van grootschalige sportevenementen omschreven als een positief middel om bepaalde doelen mee te bereiken of in beeld te brengen. Door het doorgaands positieve effect van sport en evenementen, zorgt het organiseren van deze evenementen volgens diverse respondenten voor positieve reuring en energie bij mensen en organisaties. Zo legt een

respondent uit de sportieve sector uit dat bedrijven gezamenlijk zes miljoen hebben geïnvesteerd in de Tourstart, wat aangeeft dat ze kansen zagen voor hun eigen organisatie:

> *Maar aan de andere kant bieden evenementen wel kansen voor bedrijven. Wat ik zei over die energie, er wordt zes miljoen opgehaald bij de Tour, daar zit energie in.*
>
> – Respondent uit de sportieve sector.

Naast dat respondenten met name positieve waardes gaven aan het organiseren van grootschalige sportevenementen, werd door een aantal respondenten ook de negatieve kant hiervan belicht. Zo gaven ze aan dat sportevenementen een positief middel zijn om de stad te profileren, maar dat daarbij ook rekening moet worden gehouden dat het ook negatieve consequenties kan hebben, zoals het aanrichten van (veel) schade aan openbare plekken en het bezorgen van overlast bij de lokale bewoners, bijvoorbeeld afgesloten straten en geluidsoverlast. Een respondent van de gemeente Utrecht geeft een voorbeeld van de negatieve gevolgen van het organiseren van een sportevenement in de openbare ruimte:

> *Er zijn ook mensen die het teveel vinden en die hebben er last van. En die groep wordt ook wel sterker. En dat gaat dan over dat parken teveel schade oplopen bijvoorbeeld.*
>
> – Respondent van de gemeente Utrecht.

Daarnaast werd er door een aantal respondenten ook aangegeven dat niet ieder grootschalig sportevenement zomaar binnen kan worden gehaald. Zo legt een respondent van de gemeente Utrecht uit dat het imago of de status van een sport(evenement) of het organiseren daarvan, door verschillende partijen in een stad wordt gewogen en of dat sportevenement georganiseerd moet worden:

> *Dat heeft heel erg te maken met hoe er tegen topsport wordt aangekeken door de stad, maar ook door de raad. Er is natuurlijk best veel negatieve publiciteit over sport, kijkend naar de doping en de toewijzing van evenementen (UEFA, FIFA). Terwijl bij veel sportevenementen die wij organiseren is dat helemaal niet aan de hand, maar we hebben er wel mee te maken doordat er zo tegenaan gekeken wordt.*
>
> – Respondent van de gemeente Utrecht.

Door respondenten worden dus een aantal meerwaardes genoemd bij het organiseren van grootschalige sportevenementen in de stad Utrecht, zoals het genereren van exposure en het verbinden van organisaties. Daarentegen laten respondenten ook deels zien dat het organiseren van deze evenementen negatieve gevolgen kan hebben voor een stad, zoals de overlast bij de lokale

bevolking. Toch werden er door respondenten in het algemeen meer positieve (maatschappelijke) waardes beschreven dan negatieve waardes, en het roept vragen op hoe zwaar deze waardes wegen om te bepalen of grootschalige sportevenementen als middel een toevoeging hebben in het vermarkten van de stad.

Plek van grootschalige sportevenementen in Utrecht

De plek die grootschalige sportevenementen volgens relevante Utrechtse organisaties hebben in de toekomst van deze stad.

Door respondenten wordt aangegeven dat de plek van grootschalige sportevenementen in de stad Utrecht is veranderd, met als grootste aanleiding de positieve ervaring met het organiseren van de Tourstart in 2015. Ze omschrijven dat tot aan de Tourstart sport en sportevenementen nauwelijks op de agenda van de stad hebben gestaan, en dat dit veranderd is door het succes van dat evenement. Daarbij gaven respondenten aan dat de meeste organisaties ook een goede ervaring met de Tourstart hebben gehad, waardoor het draagvlak voor eventuele toekomstige grootschalige sportevenementen groter is geworden in Utrecht. Doordat deze organisaties, zowel publiek als privaat, een positief gevoel hebben overgehouden aan de Tourstart is het scepcisme tegenover het organiseren hiervan in Utrecht wat meer naar de achtergrond geraakt volgens respondenten, zowel bij de bevolking als bij de organisaties. De ervaring van de Tourstart zorgt er volgens onder andere een respondent uit de kennissector voor dat organisaties eerder en sneller bereid zijn om zich te gaan binden aan een nieuw grootschalig evenement:

> *Ook doordat de Tour een succes is geworden, willen organisaties die het gemist hebben, ongeacht de reden daarvoor, de volgende keer wel mee doen. Dan kan de schaal van het evenement minder zijn dan de Tour, maar het enthousiasme en succes vraagt om herhaling/meer, zowel bij bedrijven als particulieren.*
>
> – Respondent uit de kennissector.

Volgens respondenten is het gevolg van het succesvol organiseren van de Tourstart dat het de verwachtingen in Utrecht hoog heeft gelegd. Toekomstige evenementen zullen langs de (hoge) lat van de Tourstart worden gemeten. Dit is voor sommige respondenten aanleiding om te beweren dat Utrecht haar ambities moet bijstellen en meer van dit soort grootschalige evenementen zou moeten binnenhalen. Dit komt volgens hen omdat de stad Utrecht met het organiseren van de Tourstart een schaalsprong heeft gemaakt en daarom alleen nog moet inzetten op meer en het liefst de hoogst haalbare sportevenementen. Respondenten geven daarbij aan dat Utrecht van nature vrij bescheiden is, en dat Utrecht ambitieuzer en met meer elan mag uitstralen wat voor stad het is en wat ze ermee willen bereiken. Een respondent uit de economische sector legt uit dat Utrecht wat bescheiden is, maar zich met de Tourstart in het portfolio wat meer mag tonen:

Utrecht is wat bescheiden .. maar we mogen af en toe onszelf wat meer tonen. En dat kunnen we doen door de Tour de France in het portfolio te laten zien. Als je het grootste, jaarlijkse terugkerend evenement kunt organiseren op een manier die iedereen bevalt, dan kun je veel.

– Respondent uit de economische sector.

Terwijl andere respondenten sceptischer zijn en verwachten dat eventuele toekomstige grootschalige sportevenementen in Utrecht altijd minder waarde zullen hebben voor de stad in vergelijking met het hoogtepunt: de Tourstart. Deze respondenten zien de Tourstart eerder als een katalysator dat processen en ontwikkelingen in Utrecht in gang heeft gezet of versterkt, en waar de stad nu zelf verder mee moet. Deze respondenten vragen zich hardop af of het organiseren van meer grootschalige sportevenementen hierin nog een meerwaarde zal hebben voor de stad. Een respondent van de gemeente Utrecht legt ook uit dat Utrecht beter de energie van de Tourstart kan gebruiken voor de doelen van de stad dan te kijken of er nieuwe grootschalige sportevenementen binnen kunnen worden gehaald:

Het gevaar is daarom dat nieuwe evenementen een 'slap aftreksel' gaan worden. Daardoor moet de vruchten van dit hoogtepunt (Tour) gaan plukken en daar op gaan voortborduren. De energie die losgekomen is gaan inzetten voor de doelen van de stad, en niet gaan kijken of er ook andere grootschalige evenementen kunnen worden binnengehaald n.a.v. het succes van de Tour.

– Respondent van de gemeente Utrecht.

Met de vraag of grootschalige sportevenementen een plek kunnen krijgen in het vermarkten van de stad, moet er volgens repondenten in de stad Utrecht eerst een duidelijke strategie en visie worden ontwikkeld om dat te kunnen bepalen. Volgens meerdere respondenten is er nu geen eenduidig, afgebakend beeld over de stad Utrecht, waardoor het niet duidelijk is hoe de stad zich wil gaan ontwikkelen, welke doelen daar binnen gesteld worden en of grootschalige sportevenementen hier een betekenis in kunnen hebben . Meerdere respondenten geven aan dat er continuiteit ontbreekt in Utrecht, omdat er geen keuzes worden gemaakt op basis waarvan een strategie en visie voor de stad Utrecht kan worden ontwikkeld. Zolang dit overkoepelende verhaal voor de stad er niet is, is het volgens respondenten niet mogelijk om te zeggen of grootschalige sportevenementen van betekenis kunnen zijn in het vermarkten van deze stad. Deze gedachte wordt geillustreerd door een uitspraak van een respondent uit de sportieve sector:

Zonder visie of strategie over deze stad met betrekking tot sportevenementen, kun je niet praten over het vermarkten van deze stad, want dan zit er geen continuiteit in. En dan gaan we als stad van links naar rechts, van onder naar boven; we vliegen alle kanten op. Met een rode draad of continuiteit kun je de losgekomen energie in de stad blijvend maken.

– Respondent uit de sportieve sector.

Dat er nog geen eenduidig beeld is over het profiel van de stad Utrecht, blijkt wel uit de verschillende beschrijvingen die respondenten gaven hierover. Een overzicht van de beschrijvingen van de stad Utrecht, gegeven door respondenten, ziet er namelijk als volgt uit: een hoogopgeleide stad, stad van kennis en cultuur, studentenstad, jonge stad, oud en historische stad, talentenstad, kerkenstad, een slimme en innovatieve stad, gastvrije stad, groene stad, creatieve stad, fietsstad, kleinschalige en lokale stad, stad van zakelijke dienstverlening, coalitiestad, en een stad van duurzaamheid. Respondenten gaven hierin ook duidelijk aan dat Utrecht een evenementenstad is, maar wel is gericht op de kleinschalige- en middelgrote evenementen. Daarentegen is Utrecht volgens respondenten geen (top)sportstad en wordt onder een breed draagvlak in Utrecht ook beaamt dat Utrecht geen ambitie moet hebben om een sportstad te worden. Een respondent uit de culturele sector verwoordt dit door te stellen dat bij andere steden de koppeling met sport wordt gemaakt, maar dat er bij de stad Utrecht niet automatisch aan sport wordt gedacht:

> *Utrecht is geen sportstad en dat zullen ook veel mensen beamen. .. Als je aan Heerenveen denkt, denk je meteen aan sport. Bij Rotterdam meteen marathon. Hengelo meteen aan atletiek. Amsterdam meteen aan Ajax. Eindhoven aan zwemmen. En Utrecht is...*
>
> – Respondent uit de culturele sector

Er worden meerdere beschrijvingen gegeven over het beeld van de stad Utrecht, wordt er door respondenten ook verschillend gedacht of het mogelijk is om de stad Utrecht te vangen in één overkoepelend beeld of dat de stad juist te divers daarvoor is. Zo geven een aantal respondenten aan dat er binnen de stad meerdere belangen zijn, waardoor het onmogelijk is om de stad te omschrijven in één beeld. Het vertegenwoordigen van meerdere belangen als stad maakt het ook lastig om scherpe keuzes te maken. Als dat wel gebeurd, ontstaat er volgens deze respondenten een te eenzijdig beeld van de stad, waardoor niet iedere doelgroep of organisatie zich meer zal verbinden met de stad. Dit terwijl het volgens de meeste respondenten belangrijk is dat er in Utrecht juist wel zoveel mogelijk organisaties zich kunnen binden aan de stad en samen gaan werken. Een uitspraak van een respondent uit de economische sector illustreert dit:

> *We moeten niet halstarrig proberen om het onder één noemer [profiel van de stad] te brengen, dat is vrijwel onmogelijk. Ik ben niet bang voor een diffuus beeld van profilering in deze stad. Waar ik wel bang voor ben is dat er een te eenzijdig beeld ontstaat van de stad.*
>
> – Respondent uit de economische sector.

Andere respondenten erkennen ook de diversiteit van een stad, maar beschrijven daarin wel het belang om als stad uiteindelijk met één overkoepeld verhaal te komen. Door het maken van (scherpe) keuzes ontstaat er een afgebakend, éénduidig verhaal van de stad Utrecht, dat als kapstok kan dienen waar (lokale) belangen en organisaties zich aan kunnen gaan binden. Het verschil is dat hierbij iedere organisatie zelf kan bepalen of en in welke mate ze zich kunnen verhouden tot dit eenduidig, afgebakend profiel, terwijl bij de andere manier het profiel zo breed wordt gehouden dat

iedere organisatie zich wel op een manier kan verbinden daarmee. Deze beredenering van het maken van een keuze over de visie en de mogelijkheid dat niet alle organisaties en doelgroepen van de stad zich daar hetzelfde van profiteren wordt geïllustreerd door een uitspraak van een respondent uit de kennissector:

> *Dus dat vind ik ook wel het mooie aan Utrecht, dat we wel proberen zo veel mogelijk mensen er bij te betrekken, die daar een visie op kunnen geven, maar uiteraard kan het ook belangen zijn en daar zal je een weg in moeten vinden en daar moet je keuzes in maken en dat zal de ene groep misschien beter uitkomen dan een andere.*
>
> – Respondent uit de kennissector.

Dat respondenten met een andere blik kijken naar het bepalen en/of ontwikkelen van het beeld en de visie van de stad Utrecht, heeft volgens respondenten te maken met de instelling en het belang dat organisaties hierbij hebben. Sommige respondenten gaven aan dat er binnen hun organisatie of dat ze zelf meer een doen-mentaliteit hanteren dan een denk-mentaliteit. Zij geven aan dat er in Utrecht te lang wordt gepraat over wat de visie of het profiel van de stad zou kunnen worden, maar dat er nauwelijks tot geen keuzes worden gemaakt. De meeste respondenten gaven aan dat ze in meerdere coalities zitting hebben, maar dat de vraag in het midden blijft liggen waar het voortouw wordt genomen om de visie en het beeld te gaan ontwikkelen of te bepalen. Het coalitieverband wordt door respondenten erkend als een goede basis om samen aan deze stad te werken, maar ze erkennen ook het gevaar dat hoe meer organisaties betrokken worden in een coaltie, des te meer (verschillende) meningen er kunnen komen. De verwachting is dat de visie en strategie gaat komen met de oprichting van de centrale organisatie Utrecht Marketing, maar ook daar dreigt volgens respondenten al het gevaar dat er teveel organisaties die mee mogen beslissen bij betrokken raken. Zo geeft een respondent uit de economsiche sector aan dat de wereld van hotels het niet kan permitteren om eeuwig te praten over de visie, omdat ze sneller moeten handelen:

> *Hotels zijn meer doeners. Snel handelen. Wij kunnen ook eeuwig blijven praten over de visie van deze stad of waar deze stad heen kan gaan, maar in de tussentijd gaan de hotels failliet. Brand Team past bijvoorbeeld meer bij de denkers ipv doeners, het past niet bij de doen-mentaliteit.*
>
> – Respondent uit de economische sector.

Daarnaast heeft het volgens sommige respondenten ook te maken met het belang dat organisties hebben bij het ontwikkelen en/of bepalen van het beeld en visie van de stad. Meerdere organisaties gaven aan dat het hebben van een beeld en visie niets uitmaakt voor de reguliere werkzaamheden van de eigen organisatie. Het hebben van een profiel en visie zou het volgens deze respondenten wel makkelijker en krachtiger maken om gezamenlijk als stad te werken aan het aantrekken van de doelgroepen, maar zonder beeld en visie redden de gesproken organisaties zich ook. Met name bij het profiel (beeld) van de stad werd aangegeven dat het ambtelijke termen zijn, waarbij aangegeven

werd door organisaties uit het veld dat ze daar geen invloed op hebben. Terwijl door respondenten van de gemeente Utrecht werd aangegeven dat ze niet het gevoel hadden dat het hebben van een beeld van de stad leeft buiten de gemeente Utrecht om, zoals geïllustreerd door een uitspraak van een respondent van de gemeente Utrecht:

> *Het is wel de vraag wie zich druk maken om het profiel. Gevoel dat het buiten de gemeente niemand echt iets uitmaakt.*
>
> – Respondent van de gemeente Utrecht.

De respondenten geven aan dat zodra er wel keuzes worden gemaakt en het duidelijk wordt waar deze stad voor staat en waar deze stad zich naartoe wil ontwikkelen, er kan worden nagedacht welke organisaties structureel verbonden kunnen raken bij deze visie en strategie en elkaar in samenwerkingsverband kunnen versterken. Vanuit deze voorwaarde kan er volgens een aantal respondenten wel worden gekeken welke grootschalige evenementen passen binnen de visie en strategie van de stad Utrecht en dat deze evenementen als middel kunnen dienen voor het behalen van de doelstellingen en het aantrekken van de doelgroepen (toeristen, bedrijven, bewoners en talenten) van de stad. Zo geeft een respondent uit de kennissector de noodzaak aan dat er eerst een visie en strategie moet komen voordat er gekeken kan worden welke grootschalige evenementen Utrecht zou moeten binnen halen:

> *Er moet een integrale visie komen. (..) Waar staan we als stad voor, waar sport een onderdeel van is, en hoe past sport en evenementen daarin. (..) Zodra de visie of strategie er is, kun je bepalen welke evenementen daar bij passen.*
>
> – Respondent uit de kennissector.

Bij het ontwikkelen van een visie en strategie voor de stad Utrecht werd er door respondenten ook verschillend gedacht bij wie de verantwoordelijkheid hiervoor lag. Een aantal respondenten vind dit de verantwoordelijkheid van het bestuursorgaan van de stad, de gemeente Utrecht, om een visie en strategie te gaan ontwikkelen. Terwijl andere respondenten aangaven dat deze verantwoordelijkheid juist bij de stad zelf ligt, bij de organisaties in de stad Utrecht. Een respondent uit de economische sector legt ook uit dat de rol van de (lokale) overheid [gemeente Utrecht] aan het veranderen is, waardoor de verantwoordelijkheid voor de visie bij de organisaties uit de stad Utrecht zelf ligt:

> *Het is heel makkelijk om naar de overheid te wijzen, maar de overheid gaat steeds minder op de dirigerende rol zitten. Dat gaat meer een faciliterende rol worden. De visie moet echt uit het bedrijfsleven komen.*
>
> – Respondent uit de economische sector.

Waar de meeste respondenten aangaven dat de visie en strategie (nog steeds) ontbreekt in Utrecht, waren er enkele respondenten die aangaven dat het wel in ontwikkeling is, maar nog niet (genoeg) zichtbaar voor de grote massa. Om het zichtbaar te maken bij het grote publiek is er volgens deze respondenten een sterke marketingorganisatie met een sterk instrumentarium nodig. Binnen de stad Utrecht is hier gehoor aan gegeven volgens respondenten door het gaan oprichten van een centrale marketingsorganisatie: Utrecht Marketing (per 1 januari 2017). Tot op heden was het vermarkten van de stad volgens respondenten versnipperd waardoor er meerdere organisaties afzonderlijk van elkaar bezig waren met het vermarkten van de stad. Hierdoor ontstonden er meerdere beelden en verhalen over de stad Utrecht. Met het oprichten van Utrecht Marketing, het institutionaliseren van de marketing in Utrecht, worden de initiatieven en expertise van diverse organisaties gebundeld, waardoor er vanuit een centraal punt een integrale vermarkting van de stad Utrecht kan ontstaan en er sneller beslissingen kunnen worden genomen volgens respondenten. Het verenigen van de vermarkting van de stad Utrecht wordt geïllustreerd door een uitspraak van een respondent van de gemeente Utrecht:

> *Utrecht kan concreet haar positie versterken door een aparte organisatie, Utrecht Marketing, op te richten, wat zal leiden tot een verenigde vermarketing van de stad.*
>
> – Respondent van de gemeente Utrecht.

Dat er meerdere en soms ook tegenstrijdige beelden over de stad Utrecht bestonden, was een aanleiding volgens respondenten voor diverse marketeers in de stad Utrecht om hun krachten te gaan bundelen in een vrijwillig samenwerkingsverband: Utrecht Brand Team. Binnen dit verband wordt er al een aantal jaar gestreefd om een eenduidig verhaal over de stad Utrecht te gaan vormgeven. Respondenten gaven aan dat binnen dit overkoepelende verhaal organisaties hun eigen belangen en doelen kunnen stellen en waarbinnen ze ook een eigen profiel van de stad kunnen hanteren. Dit kan namelijk zolang er een overkoepelend verhaal naar buiten toe wordt gecommuniceerd. Dit belang wordt geïllustreerd door een uitspraak van een respondent uit de culturele sector:

> *Ja maar kijk, iedereen praat natuurlijk wel vanuit zijn eigen belang, dat is verder prima. .. Zolang er maar één overkoepelend verhaal van Utrecht komt, en dat moet je dan in alle beelden kunnen uitdragen.*
>
> – Respondent uit de culturele sector.

Dit overkoepelend verhaal is volgens deze respondenten ‘Utrecht Inspireert’ geworden met daarbinnen vier merkwaarden geformuleerd: Utrecht is inspiring, welcoming, bright, connecting. Deze waarden geven volgens respondenten de unieke delen van Utrecht een positieve boost, geeft tegelijk organisaties de ruimte om binnen dit overkoepelend verhaal hun eigen doelen en belangen te behartigen, en toekomstige grootschalige evenementen zullen moeten passen binnen deze waardes volgens respondenten. Een aantal respondenten geeft hierbij wel aan dat er vooral over de inhoud wordt gesproken bij dit soort organisaties, maar nauwelijks over de acties. ‘Utrecht

Inspireert' kan namelijk wel als overkoepelend verhaal van de stad fungeren volgens deze respondenten, maar dan moet het wel een duidelijke inhoud krijgen met duidelijke afbakeningen wat iedere organisatie daarbinnen kan betekenen. Voor de meeste respondenten is dat nu nog niet van toepassing, waardoor het beeld van Utrecht nog steeds alle kanten op kan gaan. Dit wordt omschreven door een respondent uit de sportieve sector:

> *Op zich is het niet erg om een containerbegrip [Utrecht Inspireert] aan te houden, want daar kom je misschien niet onderuit als stad. Maar alleen de partijen die iets met dat containerbegrip moeten, die moeten duidelijk kaders stellen wat zij met dat containerbegrip kunnen. Wat dat voor hun inhoudt.*
>
> – Respondent uit de sportieve sector.

Respondenten verwachten daarbij wel dat de organisatie 'Utrecht Marketing', in samenwerking en overleg met andere organisaties, gaat zorgen voor zowel de keuze van het profiel (beeld) van de stad Utrecht als de inhoudelijke lading daarvoor. Daarnaast is de verwachting van de repondenten dat deze organisatie ook gaat zorgen voor het ontwikkelen en communiceren van de strategie en visie van de stad Utrecht. Respondenten geven hierbij aan dat er tot een aantal jaar terug een helder beeld en visie van de stad Utrecht was: stad van kennis en cultuur. Dit is rond 2013 losgelaten volgens respondenten doordat het niet onderscheidend genoeg was voor extern gebruik. Voor de interne doelgroep - bewoners, talenten en organisaties in Utrecht zelf - bestaat deze beschrijving van de stad Utrecht nog steeds, omdat respondenten ook aangeven dat het nog steeds belangrijke waardes van de stad Utrecht zijn. Maar voor het aantrekken van externe doelgroepen in de concurrerende (inter)nationale markt (steden, landen) blijkt deze beschrijving niet onderscheidend genoeg. Een respondent uit de economische sector legt dit ook uit en beschrijft ook dat er daarom gekozen is voor een andere visie:

> *Intern is Utrecht dat [stad van kennis en cultuur] nog steeds, maar extern bekt het niet lekker en dus kiezen ze [gemeente Utrecht] voor een ander profiel. De stad is heel erg in beweging en ontwikkeling, maar dat profiel niet en Healthy Urban Living wel. Dus bewust afstand genomen.*
>
> – Respondent uit de economische sector.

Dit nieuwe profiel en visie van de stad Utrecht - Healthy Urban Living - is ontstaan uit een samenwerking tussen de organisatie Economic Board Utrecht (EBU) en de afdeling Economische Zaken van de gemeente Utrecht. Waar Utrecht Inspireert ingestoken was vanuit een marketingperspectief, is deze visie ingestoken vanuit een economische perspectief. Respondenten omschrijven dit profiel en visie als het streven naar een groene, gezonde en slimme stad. Het is een profiel en visie volgens respondenten dat de stad Utrecht kan omarmen als een collectief thema, doordat het op ieders agenda staat en daardoor iedereen binnen de stad Utrecht hier actief aan kan werken. Het is in tegenstelling tot het vorige profiel en visie - stad van kennis en cultuur - wel iets dat onderscheidend werkt in het aantrekken van de doelgroepen ten aanzien van andere steden en

landen. Een respondent van de gemeente Utrecht beschrijft de nieuwe visie en dat er op stadsbreed niveau aan gewerkt kan worden:

> *Een samenwerking tussen EBU en de afdeling economische zaken van de gemeente, is er gekozen om als stad te gaan voor Healthy Urban Living als collectief thema. Dit inhoudelijke profiel streeft naar een gezonde en vitale stad om te wonen en te werken. Een stad dat werkt aan haar leefklimaat. De kennis is aanwezig om hieraan te werken. Het is de rode draad waar we met z'n allen aan kunnen werken en willen uitventen.*
>
> – Respondent van de gemeente Utrecht.

Al eerder werd aangegeven door respondenten dat er eerst gekozen moet worden voor een strategie en visie van de stad Utrecht, voordat er iets gezegd kan worden of grootschalige sportevenementen van waarde zijn voor het vermarkten van de stad. Wanneer Utrecht wordt omschreven als stad van kennis en cultuur en er daarop een visie is of wordt ontwikkeld, dan is het volgens respondenten niet logisch om te investeren in grootschalige sportevenementen. Dan is het logischer volgens deze respondenten om te investeren in culturele- en kennisevenementen, omdat deze dan beter bij de stad passen. Maar wanneer het andere profiel en visie van Healthy Urban Living wordt gekozen en verder uitgedragen, zou het volgens de respondenten meer voor de hand liggen om te kiezen voor grootschalige sportevenementen. Een respondent van de gemeente Utrecht legt uit dat sportevenementen passen bij het profiel Healthy Urban Living:

> *Alle evenementen op sportgebied die nu binnen komen passen goed, omdat we allemaal gezond met elkaar bezig zijn, bewegen is gezond. De stad is nu heel erg met gezondheid bezig. Dus sportevenementen komende jaren passen in principe nu bij het profiel van de stad.*
>
> – Respondent van de gemeente Utrecht.

Respondenten geven daarbij aan dat ze verwachten dat de organisatie 'Utrecht Marketing' een rol gaat spelen bij het beoordelen of bepaalde grootschalige evenementen passen bij de stad Utrecht. Daarbij is het volgens een aantal respondenten wel belangrijk dat er personen in die organisatie komen die op inhoudelijk vlak verstand hebben van (sport)evenementen, zodat evenementen inhoudelijk getoetst kunnen gaan worden. Andere respondenten geven hierbij aan dat tot op heden in Utrecht het niet vanzelfsprekend is dat sport(organisaties) vertegenwoordigd dan wel ruim vertegenwoordigd zijn in Utrechtse netwerken die gaan over het vermarkten van de stad, geillustreerd door een uitspraak van een respondent van de gemeente Utrecht:

> *Maar het is niet vanzelfsprekend dat sport heel prominent vertegenwoordigd is in dat soort netwerken.*
>
> – Respondent van de gemeente Utrecht.

Aan de hand van een duidelijk gekozen profiel en visie, kan er enerzijds worden nagedacht over het structureel verbinden van organisaties hieraan en anderzijds dus nagedacht worden of en welke grootschalige sportevenementen verbonden kunnen worden aan het profiel en de visie. Een aantal respondenten zet wel vraagtekens bij het eventueel verbinden van grootschalige evenementen. Ze geven aan dat er binnen Utrecht vaak wordt gesproken over de nalatenschap (legacy) van deze evenementen en het creëren ervan is volgens respondenten van belang om te spreken over het organiseren van eventueel toekomstige evenementen. Legacy gaat namelijk over dat wat het organiseren van grootschalige evenementen oplevert voor de lange termijn doelstellingen van de stad. Een respondent uit de sportieve sector geeft aan dat er rond de Tourstart mogelijkheden lagen om legacy te creëren in Utrecht, maar dat er tot op heden niets tot weinig mee gedaan is. Hiermee vraagt o.a. deze respondent zich af of er wel structureel grootschalige evenementen verbonden moeten worden aan de stad als het niet gaat bijdragen aan de doelstellingen van de stad:

> *Heel eerlijk, als je het dan hebt over het vermarkten van, dan vraag ik me af wat de Tour dan heeft opgeleverd. Dat vraag ik me dan wel af. De energie is weggezakt, bij die ondernemers ook. De Vuelta is pas over een aantal jaar eventueel, zeg het me maar.*
>
> – Respondent uit de sportieve sector.

Respondenten geven daarbij aan dat het opstellen van doelstellingen bij een evenement om eventueel legacy te creëren per evenement verschillend zijn. Een mogelijkheid om hier iets structureels van te maken zou ook een taak van de centrale organisatie 'Utrecht Marketing' moeten worden volgens respondenten. Vanuit een centrale visie en profiel kan er namelijk ook op structurele basis doelstellingen worden uitgezet bij het organiseren van grootschalige (sport)evenementen, waardoor toekomstige evenementen worden geselecteerd op basis van of ze bijdragen aan deze doelstellingen. Dan wordt volgens respondenten de legacy van grootschalige evenementen op structurele wijzen geborgd bij één centrale organisatie. Zodra er voldaan wordt aan al deze voorwaarden, kan er volgens respondenten nagedacht worden of grootschalige sportevenementen van betekenis zijn in de vermarkting van deze stad en dus een plek zouden krijgen in de etalage van de stad. Een respondent uit de economische sector legt uit hoe je vanuit een centrale regie kan zorgen voor legacy:

> *Maar er is wel vanuit de centrale regie dat je een aantal doelstellingen moet opstellen. Het is in ieder geval een mooie activatie om een aantal jaar te doen, om actief bewoners te betrekken bij de stad die elkaar ontmoeten bij een jaarlijks evenement. Dat zou kunnen zorgen voor een mooie legacy.*
>
> – Respondent uit de economische sector.

Door respondenten werd aangegeven dat het organiseren van de Tourstart de mindset in Utrecht ten aanzien van sport en sportevenementen heeft veranderd, maar dat het nog de vraag is wat de toekomst ervan precies is.Door het ontbreken van een duidelijke visie en beeld van de stad, is niet aan te geven waar en of het organiseren van grootschalige sportevenementen als middel aan kunnen bijdragen. Binnen Utrecht is er wel een ontwikkeling bezig die de keuzes voor een duidelijk

beeld en visie kan gaan maken: de oprichting van Utrecht Marketing. Dit centrale marketingsorgaan kan vanuit deze keuzes ook bepalen welke en of grootschalige sportevenementen een plek krijgen in het vermarkten van deze stad. Het is echter de vraag of er eerst nieuwe grootschalige sportevenementen worden gehaald of dat de visie er eerst komt.

Voorwaardes voor het organiseren van grootschalige sportevenementen in Utrecht

De voorwaardes volgens relevante Utrechte organisaties

Respondenten hebben aangegeven dat er eerst een visie en strategie moet komen in Utrecht voordat er gesproken kan worden over de plek van grootschalige evenementen in de profilering van Utrecht. Daarbij gaven ze aan dat het tot op heden nog ontbreekt of dat het nog niet breed genoeg is uitgedragen, terwijl aan de andere kant respondenten aangeven dat er ondertussen al wel gesproken wordt over welke grootschalige sportevenementen Utrecht moet gaan binnenhalen voor de komende jaren. Respondenten geven aan dat de evenementenagenda, waaronder grootschalige sportevenementen, in de stad Utrecht na 2017 leeg is. Dat is een constatering die niet alleen geldt voor de stad Utrecht, maar ook op landelijk niveau. Dit is aanleiding geweest voor de gemeente Utrecht om op het gebied van grootschalige sportevenementen een ambitiekalender op te stellen, waarbij de gemeente Utrecht ten doel heeft gesteld, in samenwerking en overleg met andere organisaties, om tot 2030 drie tot vijf grootschalige sportevenementen te organiseren in de stad Utrecht. Door een respondent van de gemeente Utrecht wordt uitgelegd dat de agenda weer gevuld moet worden:

> *Er mist een evenementenkalender in Utrecht, maar dat mist landelijk. Deze moet weer gevuld worden, en daar worstelen ook andere steden mee.*
>
> – Respondent van de gemeente Utrecht.

Het uitspreken en nadenken over deze ambitie, het ontwikkelen van een strategische agenda, wordt door de respondenten omschreven als een positieve ontwikkeling, maar daarvoor is het wel belangrijk dat er een aantal voorwaardes worden gesteld aan het selecteren van grootschalige sportevenementen in de stad Utrecht. De belangrijkste voorwaarde hierin volgens respondenten is dat het gekozen evenement past bij de stad Utrecht. Dat kan dus enerzijds door het kiezen van een strategie en visie en het oprichten van een centraal orgaan, Utrecht Marketing, dat bevoegdheden heeft om beslissingen hierover te maken. En anderzijds door grootschalige sportevenement an sich te beoordelen aan de hand van twee voorwaardes: de impact en het bereik van het evenement, en door te kijken hoe Utrechts een evenement is of gemaakt kan worden. Het wordt door respondenten namelijk belangrijk gevonden dat evenementen in Utrecht de krachten en doelen van de stad uitstralen, en passen bij de merkwaarden en het beeld van de stad Utrecht. Een respondent uit de culturele sector legt uit dat het grootschalig evenement ‘The Passion’ is afgewezen omdat het niet bij de stad Utrecht pastte en ook niet Utrechts gemaakt kon worden:

The Passion is The Passion en niet Utrechts te maken. We kunnen daarin de stad onvoldoende profileren zoals wij dat zouden willen. Dus moet je dan begeven moment gaan kiezen als stad. Het kost de stad bakken met geld, dus waarom zou je dat uiteindelijk willen doen.

– Respondent uit de culturele sector.

Het organiseren van een grootschalig evenement wordt namelijk door respondenten beschreven als een middel om de belangrijke waarde van samenwerken in de stad Utrecht te bevestigen en te versterken. Het evenement dient hierin als stip op de horizon waar diverse partijen, publiek en privaat, met elkaar samen naar toe kunnen werken in de vorm van diverse en meerdere coalities. Respondenten geven ook aan dat veel organisaties in Utrecht zich graag (meer) willen verbinden aan de stad en dat het organiseren van evenementen, zoals grootschalige sportevenementen, zich daar goed voor leent. En doordat organisaties uit verschillende invalshoeken (kennis, toerisme, cultuur, economie etc.) met elkaar hiervoor gaan samenwerken, wordt ook beter de diversiteit van de stad zichtbaar gemaakt en versterkt volgens respondenten. Het samenwerken tussen verschillende partijen en het daarmee beter tonen van de diversiteit van de stad, worden door respondenten omschreven als de manier om evenementen in Utrecht op een Utrechtse manier te organiseren. Dat laatste wordt door respondenten ook wel 'Utrechtheid' genoemd. Hierbij merken de respondenten wel op dat een grootschalig sportevenement een van de middelen is dat het samenwerken en het tonen de diversiteit kan bevestigen en versterken. Maar dat ook andere middelen, zoals themajaren of projecten, hiervoor geschikt kunnen zijn. Een respondent uit de kennissector omschrijft dat de Tourstart een bewijs was waarin het belang van samenwerken goed naar voren kwam:

De tour is eigenlijk precies het bewijs voor dat wij als stad alles samen doen, en dat het echt een feestje is voor de stad waar iedereen een rol in heeft en waar iedereen bij betrokken is. Ik denk dat Utrecht dat heel erg wil uitstralen. Dat Utrecht een stad is waar mensen samen dingen doen. Dat is ook wat het gemeente in het collegenota heeft gezegd dat 'Utrecht maken we samen', ik denk dat dat ook klopt.

– Respondent uit de kennissector.

Het samenwerken tussen publieke- en private partijen in Utrecht moet volgens respondenten ook tot uiting komen in de financiering van een grootschalig evenement. Bij de Tourstart was er een model ontwikkeld waarbij er evenveel publiek- als privaat geld werd geïnvesteerd in het organiseren van het evenement. Door respondenten wordt aangegeven dat dit een uniek model is om een evenement te financieren, en dat dit wordt gezien als de toekomst voor het financieren van evenementen, waaronder grootschalige sportevenementen, in de stad Utrecht. Een respondent uit de economische sector legt ook uit dat bij dit model iedereen, publiek en private organisaties, kan profiteren van een evenement door zelf mee te betalen aan het evenement:

Het was ons feestje [Tourstart], een Utrechts feestje. Van, voor en door de stad. Economische activatie met elkaar. Men kan ervan mee profiteren, maar dan moet je wel meebetalen. Als je meebetaalt, mag je er ook aan verdienen.

– Respondent uit de economische sector.

Het belang van samenwerken en het functioneren in coalitieverband in de stad Utrecht werd door alle respondenten onderstreept, maar er werden door een aantal respondenten wel kanttekeningen bij geplaatst. Bij het verbinden van organisaties aan het organiseren van een grootschalig sportevenement moet er volgens respondenten wel een logische verbinding worden gemaakt. Organisaties moeten een inhoudelijke doel- en verbinding met het evenement hebben of kunnen creëren, willen ze zich volgens respondenten gaan binden aan een evenement. Hierbij gaven respondenten van organisaties uit de stad Utrecht aan dat de impact [exposure] van de Tour groot genoeg was dat organisaties daar inhoudelijk een meerwaarde in zagen, maar dat de meeste organisaties geen prioriteit hebben om zich ook te gaan binden aan toekomstige, andere grootschalige sportevenementen. Elke organisatie heeft namelijk een eigen agenda, belangen en doelen, en respondenten gaven aan dat sommige organisaties meer afhankelijk daarin zijn van (grootschalige) evenementen in de stad dan andere organisaties. Een respondent uit de economische sector vertelde dat zijn organisatie profiteert van een grootschalig sportevenement in de stad, omdat het meer bezoekers aantrekt en dat voordelig is voor de hotelovernachtingen:

Je kiest voor Utrecht en dan zoek je er een hotel bij, niet andersom. Niemand komt voor Grand Hotel Karel V naar Utrecht toe. Je komt voor de Tour bijvoorbeeld.

– Respondent uit de economische sector.

Terwijl andere respondenten aangaven dat een grootschalig sportevenement een bonus is op hun eigen agenda en doelen, maar dat het niet noodzakelijk is voor het functioneren van de eigen organisatie. Daardoor geven deze groep respondenten aan dat het voor deze organisaties minder prioriteit heeft om zich te verbinden aan een grootschalig sportevenement, wat geïllustreerd wordt door een uitspraak van een respondent uit de culturele sector:

Het is wel goed om iets extra's te hebben, zoals themajaren of evenementen, omdat je daar een extra bereik mee genereert, en dat daarom mijn organisatie altijd wel zou aanhaken. Maar het is niet noodzakelijk voor ons, en daarin zit wel het verschil.

– Respondent uit de culturele sector.

Respondenten gaven daarbij aan het dus in Utrecht belangrijk wordt gevonden dat er samengewerkt wordt, maar dat er per evenement gekeken moet worden dat de juiste en meest logische

organisaties betrokken raken. Dat er in Utrecht gestreefd wordt om een divers aantal organisaties te verbinden aan een evenement, heeft volgens respondenten te maken met dat er in Utrecht veel waarde wordt gehecht aan het creëren van een breed draagvlak voor het organiseren van grootschalige sportevenementen. De Tourstart heeft een positief effect gehad op het draagvlak bij de organisaties en de bevolking in de stad Utrecht, zoals eerder aangegeven. Respondenten geven daarbij wel aan dat het draagvlak bij de Tourstart niet helemaal optimaal was. Een aantal organisaties werd betrekkelijk laat betrokken bij het organiseren, en sommige organisaties zelfs niet en hebben zelf initiatief genomen om betrokken te raken. Deze respondenten gaven aan dat ze liever eerder betrokken raken, omdat dit niet bevorderlijk was voor het Utrechts maken van een evenement. Daarnaast werd er volgens respondenten ook nog relatief weinig gebruik gemaakt van de expertise van organisaties en relatief weinig erkenning wat sommige organisaties doen om het evenement te laten slagen. Respondenten gaven daarbij wel aan dat de Tourstart een testcase was wat er mogelijk was in deze stad, maar dat bij toekomstige evenementen wel (beter) moeten worden nagedacht hoe deze twee punten te verbeteren zijn ten behoeve van het behoud van het draagvlak onder organisaties. Dit wordt geïllustreerd door een uitspraak van een respondent uit de culturele sector:

> *.. doe je vanuit een verantwoordelijkheidsbesef [bijdrage aan de Tourstart]. Maar daar mag wel op een goede manier mee om worden gegaan. Dat kan simpel zijn door mensen te erkennen, maar ook misschien in een eerder stadium met dat soort partijen erover te gaan praten. Hoe lastig dat ook is, dat snap ik wel. Maar nu was het tot het irritante aan toe.*
>
> – Respondent uit de culturele sector.

Buiten de vraag of grootschalige sportevenementen als middel een plek hebben in het vermarkten van de stad Utrecht, gaven respondenten duidelijke voorwaardes waaraan eventuele evenementen moeten voldoen. De belangrijkste is dat het evenement past bij de stad, wat behaald kan worden door de samenwerking en diversiteit in deze stad te bevestigen of te versterken. Het is de bedoeling dat evenementen 'Utrechtheid' uitstralen. Het roept echter wel vragen op wie of welke organisatie de bevoegdheid heeft om te bepalen dat evenementen bij Utrecht passen, en als er voldaan wordt aan de Utrechtheid van evenementen of dat het dan ook geschikt maakt voor de visie of beeld van de stad.

EVENT PORTFOLIO

Respondenten gaven aan dat toekomstige grootschalige sportevenementen moeten passen bij de stad Utrecht en haar gekozen strategie en visie. Naast dat er door respondenten een aantal belangrijke voorwaardes werden gesteld om een eventueel grootschalig sportevenement te willen organiseren in Utrecht, werd er door respondenten ook gesproken over de criteria van het eventuele sportevenement zelf. Zo gaven respondenten gaven dat de meeste grootschalige sportevenementen niet georganiseerd kunnen worden in de stad Utrecht, omdat er een gebrek aan accommodaties en faciliteiten is in de stad. Hierdoor is er maar een beperkte keuze van soort sportevenementen dat in deze stad gehouden kan worden. Een respondent van de gemeente Utrecht legt ook uit dat Utrecht weinig accommodaties heeft om de meeste grootschalig sportevenementen te organiseren:

Utrecht heeft geen topsportaccommodaties om grootschalige evenementen te herbergen. Eventueel Galgenwaard en Jaarbeurs, daar houdt het bij op.

– Respondent van de gemeente Utrecht.

De meeste respondenten gaven aan dat de voorkeur in de stad Utrecht ligt bij het organiseren van sportevenementen in de openbare ruimte, zoals de Tourstart. Dit soort evenementen laten de stad beter zien en het maakt het makkelijker om organisaties en doelgroepen te laten aansluiten omdat het evenement in feite langs hun voordeur kan gaan. De voorkeur voor buitenevenementen wordt geïllustreerd door een uitspraak van een respondent van de gemeente Utrecht:

En ik weet dat Utrecht met name daarin geïnteresseerd is, dat evenementen een podium bieden om de stad te laten zien. Dus in ieder geval buitenevenementen.

– Respondent van de gemeente Utrecht.

Een aantal respondenten geeft daarbij wel aan dat de prioriteit niet alleen op buitenevenementen zal moeten liggen. Vanuit de gemeente Utrecht is er geen actief beleid op binnen-of buitenevenementen, en respondenten geven aan dat de doelstellingen per evenement verschillend zijn. Aan de hand van de gekoze(n) doelstelling(en) kan dan zowel een binnen- als buitenevenement relevant zijn. Zo kunnen bijvoorbeeld buitenevenementen georganiseerd worden voor de exposure, maar kunnen binnenevenementen meer inhoudelijke doelen hebben volgens respondenten. Utrecht is namelijk een diverse stad met meerdere kwaliteiten en met elk gekozen evenement kan een andere kwaliteit in de spotlight worden gezet. Zo legt een respondent uit de economische sector uit dat een sportief binnenevenement gebruikt kan worden voor een inhoudelijk doel, namelijk de kennis en het innovatieve karakter van de stad tonen:

We hebben pasgeleden de 'drone' wedstrijden gehad. Dit is niet bepaald sportief dat het een enorm lichamelijke inspanning vraagt. Maar het is wel e-sports. Ze hebben wel de gaming kant om te onderstrepen dat Utrecht een heel erg innovatieve stad is.

– Respondent uit de economische sector.

De meeste respondenten gaven daarbij ook aan dat de voorkeur uitgaat naar meerdaagse evenementen, doordat dit meer waarde heeft voor het aantrekken van de doelgroepen ten opzichte van eendaagse evenementen. Door de centrale ligging van de stad Utrecht in het land is het voor bezoekers van het evenement niet noodzakelijk om te blijven eten en te overnachten in de stad Utrecht. Een meerdaags evenement, zoals de Tourstart, biedt enerzijds sneller dit economisch voordeel, en anderzijds biedt het houden van een evenement over meerdere dagen ook meerdere mogelijkheden om bedrijven en talenten uit te nodigen. Een respondent uit de economische sector illustreert de voorkeur voor een meerdaags evenement:

Een meerdaags evenement. Vanuit economisch perspectief is het aantrekkelijk dat het een meerdaags evenement wordt (hotels, restaurants, bedrijven lokken). Utrecht is centraal gelegen in het land, zodat je makkelijk naar huis kan. Een meerdaags evenement biedt meer mogelijkheden.

– Respondent uit de economische sector.

Door de voorwaarde dat een evenement bij Utrecht moet passen, gaven respondenten wisselende antwoorden of het grootschalige evenement extern ingekocht moet worden, zoals de Tourstart of, zoals sommige respondenten opperde, dat er in Utrecht gekozen moet worden voor organische, grootschalige evenementen. Utrecht heeft de laatste jaren, met name op gebied van sport, grootschalige evenementen ingekocht. Een aantal respondenten gaven aan dat de focus ook kan gaan liggen op typische Utrechtse evenementen die organisch zijn ontstaan en via een groeimodel naar (inter)nationaal bereik kunnen groeien. Een respondent gaf hierin als voorbeeld de Nijmeegse Vierdaagse. Een uniek evenement die past en kleeft bij de stad en lastig te kopiëren is in succes. Dit voorbeeld wordt geïllustreerd door een uitspraak van een respondent uit de economische sector:

En zo zijn er best wel een aantal steden in de wereld die typische evenementen hebben die bijna niet te kopiëren zijn. Bijvoorbeeld de Nijmeegse Vierdaagse. Ik zie niet snel gebeuren dat het verhuist naar Den Helder of Amsterdam. Dat is een typisch evenement dat organisch gebouwd is, en wat bekend staat als de Nijmeegse Vierdaagse, punt.

– Respondent uit de economische sector.

Het kiezen om een organisch ontstaan Utrechts evenement als middel te gebruiken voor het vermarkten van de stad opent mogelijkheden om op een structurele en jaarlijkse basis een evenement te organiseren in de stad Utrecht, waar vervolgens ook op structurele wijze doelgroepen en organisaties aan verbonden kunnen worden. Om dat gekozen evenement vervolgens in te passen in het beeld, visie en strategie van de stad. Tevens ishet voordeel hiervan dat op deze manier een stad minder afhankelijk wordt van de gunning van externe evenementen en het hele (financieel dure) traject om evenementen binnen te halen wordt vermeden. Deze respondenten gaven ook aan dat Utrecht in feite al een organisch, typisch Utrechts evenement heeft: het grootschalig muziekevenement Le Guess Who. Deze respondenten vroegen zich af of zo’n evenementen niet beter in de etalage kunnen worden gezet dan te investeren in andere grootschalige sportevenementen in deze stad. Een respondent uit de culturele sector legt uit dat Le Guess Who een organisch ontstaan evenement is in Utrecht:

Maar een evenement als Le Guess Who, een muziekevenement. Dat is een groot en zeer internationaal evenement geworden, maar dat is wel heel kleinschalig begonnen. Utrecht heeft veel popzaaltjes voordat het enorme Vredenburg er kwam. En nog hebben we ze overal zitten. En dan heb je een festival verspreid over de stad.

– Respondent uit de culturele sector.

Daarnaast geven respondenten wel aan dat grootschalige sportevenementen in Utrecht worden gezien als iets extra's voor de stad. Op evenementengebied ligt de basis volgens respondenten bij de jaarlijkse kleinschalige- en middelgrote evenementen, en het is belangrijk dat eventuele toekomstige grootschalige sportevenementen in de juiste balans blijven staan hiermee. Het mag namelijk niet zo zijn dat het organiseren van grootschalige sportevenementen ten kosten gaat van het blijven organiseren van de jaarlijkse kleinschalige- en middelgrote evenementen. Zodra dat gebeurt, heeft Utrecht volgens meerdere respondenten de afslag gemist doordat Utrecht in de kern een stad is van middelgrote- en kleinschalige evenementen, waarbij grootschalige evenementen als extra's worden gezien. Het draait er uiteindelijk om wat de stad Utrecht in de etalage wil zetten. En Utrecht staat als evenementenstad bekend om de kleinschalige- en middelgrote evenementen, en de grootschalige evenementen worden daarin als extra toevoeging gezien volgens respondenten. Een respondent uit de culturele sector legt ook uit dat men in de stad Utrecht ook qua evenementen en etalage niet te ver van huis moet zoeken:

Je moet niet te ver gaan zoeken als stad. Het is niet de bedoeling dat je uit het achterste gedeelte van het magazijn dingen gaat halen om in de etalage te zetten.

– Respondent uit de culturele sector.

Er zijn in Utrecht onder respondenten voldoende ideeën over het maken van een *event portfolio*, kijkend naar de locatie, tijdstip van het jaar, en type evenementen dat Utrecht zou kunnen binnenhalen. Deze ideeën zijn tot op heden nog beperkt beleidsmatig vastgelegd, wat vragen oproept waarom dat zo is en wat de meerwaarde is om het wel beleidsmatig vast te leggen.

HOOFDSTUK 6: ANALYSE

In dit hoofdstuk worden de resultaten geanalyseerd aan de hand van de inzichten uit het theoretisch kader en de literatuurstudie. Dit hoofdstuk hanteert dezelfde indeling als de resultatensectie. Allereerst wordt de waarde van grootschalige sportevenementen in de stad Utrecht geanalyseerd, om achtereenvolgens de plek en de voorwaardes van grootschalige sportevenementen in de stad Utrecht te analyseren.

Waarde van grootschalige sportevenementen in de stad Utrecht

Dit onderzoek gaat over de betekenis(sen) die relevante organisaties geven aan de plek van grootschalige sportevenementen in het vermarkten van de stad Utrecht. Clark en Misener (2015) stellen dat steden de laatste decennia steeds actiever inzetten op het organiseren van grootschalige sportevenementen als middel voor het promoten en dus vermarkten van de stad. Herstein en Berger (2013) stellen daarbij dat steden al jarenlang gepromoot worden via sociale, cultureel gerelateerde evenementen, maar dat er sinds de jaren ’80 steeds vaker sportevenementen bij worden betrokken. Deze wereldwijde ontwikkeling is ook zichtbaar in Nederland door de invoering van het beleidskader ‘Sportevenementen’ door het ministerie van VWS (2013), waarin er vanuit de Rijksoverheid steeds actiever geïnvesteerd wordt in het binnenhalen en organiseren van toonaangevende sportevenementen vanwege de economische- en maatschappelijke meerwaarde die het organiseren van deze evenementen met zich meebrengt. Respondenten van betrokken Utrechtse organisaties bij dit onderzoek gaven ook aan dat er de laatste jaren in de stad Utrecht steeds actiever wordt ingezet op het organiseren van grootschalige sportevenementen. De laatste jaren heeft de stad Utrecht namelijk achtereenvolgens het WK Hockey (1998), EK Jeugdvoetbal (2006), Giro d’Italia (2010), EYOF (2013) en de Tourstart (2015) georganiseerd, waarbij respondenten deze evenementen ook zien als middel om andere doelen mee te bereiken.

In het beleidskader van de Rijksoverheid wordt gesteld dat het organiseren van grootschalige sportevenementen bijdraagt aan het behalen of versterken van economische- en maatschappelijke doelen, waarbij respondenten in dit onderzoek hun betekenis(sen) hieraan baseren op het organiseren van de Tourstart in 2015. Volgens onder andere Anttiroiko (2015) is een van deze doelen voor steden om zo’n evenement te organiseren dat ze het zien als een instrument om zichzelf te promoten en zichzelf op de (inter)nationale kaart te zetten. Respondenten gaven aan dat een van de belangrijkste redenen om de Tourstart te organiseren in Utrecht het genereren van (inter)nationale exposure was. Via dit evenement kon en is de stad Utrecht namelijk wereldwijd op de kaart gezet. Herstein en Berger (2013) omschrijven ook dat een van de voordelen van sportevenementen is dat het tot de verbeelding van een groter publiek spreekt, waardoor sportevenementen een groter (inter)nationaal bereik hebben in tegenstelling tot andere soort evenementen. Respondenten bij dit onderzoek gaven ook aan dat sportevenementen herkenbaarder zijn en in tegenstelling tot andere, met name culturele- en kennisevenementen, toegankelijker zijn voor een breder publiek.

Het genereren van deze exposure was volgens respondenten de voornaamste reden dat er zo veel organisaties zich verbonden aan de Tourstart. In de literatuur wordt door Hover e.a. (2014) gesteld

dat het organiseren van grootschalige sportevenementen steeds complexer is geworden, doordat steeds meer organisaties belangen zien om aan te sluiten bij het organiseren van zo'n evenement. Hierdoor is het noodzakelijk geworden om publieke-private samenwerkingsverbanden op te stellen volgens Hover e.a. (2014) tussen de evenementorganisatie, sportbond, (lokale) overheid, en lokale organisaties. Dit is volgens Duijvestijn (2014) ook een voorwaarde om maatschappelijke doelen te bereiken, doordat er een lokale samenwerkingsverband ontstaat rondom sportinitiatieven waarin het sportevenement wordt gelinkt aan andere sectoren in de maatschappij, zoals gezondheid of onderwijs. Meerdere respondenten omschreven ook de waarde en kracht van sport(evenementen) dat het verbindt en verbroedert, waardoor bij grootschalige sportevenementen organisaties sneller bereidt zijn om te gaan samenwerken en in die samenwerkingen ook organisaties ontmoeten waar ze in hun reguliere werkzaamheden normaliter niet zouden samenwerken. Doordat de Tourstart ook werd omschreven als 'een feest van, voor en door de stad' (Projectorganisatie Utrecht 2015, 2014), zorgde dit ervoor dat diverse organisaties verbonden raakte en er talloze initiatieven en samenwerkingen werden gelanceerd naar aanleiding van dit evenement.

In de theorie van Weick (1995) wordt uitgelegd dat het proces van betekenisgeving ook iets sociaals is. Individuen staan namelijk in (sociale) interacties met andere individuen, waardoor het proces van betekenisgeving dus nooit geheel individueel plaats vindt. Zodra een respondent of organisatie uit Utrecht betekenis wil geven aan de situatie rondom grootschalige sportevenementen, wordt deze betekenis mede gevormd door interacties in de samenwerkingen of coalities met andere individuen en organisaties uit de stad Utrecht. Bij de Tourstart was een van de doelstellingen die de projectorganisatie mee kreeg het versterken van de publieke-private samenwerking in de stad Utrecht (Projectorganisatie Utrecht 2015, 2014), wat ook past bij het nieuwe coalitieakkoord 2014-2018 van de gemeente Utrecht: 'Utrecht maken we samen' (Gemeente Utrecht, coalitieakkoord). Het bestuursorgaan van de stad geeft hierin aan dat beslissingen over de stad ook door de stad zo breed mogelijk gedragen moeten worden, waardoor besluiten die de gemeente Utrecht wil nemen in samenwerking en overleg met inwoners, instellingen en organisaties gedaan worden. Evenementen, zoals grootschalige sportevenementen, kunnen volgens respondenten hierin een middel zijn om de publiek-private samenwerking in Utrecht te bevestigen en/of te verbeteren. Respondenten gaven aan dat het versterken van het organisatorisch vermogen in de stad Utrecht met de Tourstart geslaagd was. Het is echter wel de vraag in hoeverre er een breed draagvlak is in Utrecht om te besluiten of er wel of niet meer grootschalige sportevenementen georganiseerd moeten gaan worden.

Opvallend bij het benoemen van waardes bij het organiseren van grootschalige sportevenementen in de stad Utrecht is dat er door respondenten niets werd gezegd over de economische effecten. Malfas (2004, in: Horne en Manzenreiter, 2006) beredeneert in zijn werk dat nog altijd de primaire reden om sportevenementen te organiseren de economische voordelen zijn. Zimbalist (2010) ging daarop verder door te stellen dat er zowel directe- als indirecte economische voordelen te behalen zijn, die niet aangehaald worden door de respondenten in dit onderzoek. Ondanks dat de potentiële kostenoverschrijding van de projectorganisatie van de Tourstart werkelijkheid geworden is in Utrecht (Tieleman, 2016), is het blijkbaar voor respondenten geen aanleiding om iets te zeggen over de economische waarde van grootschalige sportevenementen.

Wel werd er door een aantal respondenten vraagtekens gezet bij het genereren van nalatenschap [legacy] bij het organiseren van een grootschalig sportevenement. Volgens Herstein en Berger (2013) is namelijk een ander voordeel van het organiseren van sportevenementen dat het als

hefboomeffect kan dienen voor de lange termijn doelstellingen van de stad. Doordat een grootschalig sportevenement een breed publiek trekt en kan rekenen op meer media-aandacht dan andere evenementen, heeft het genereren van economische- en maatschappelijke doelen via het organiseren van deze evenementen volgens deze auteurs effect voor de lange termijn doelstellingen. Door een aantal respondenten wordt in twijfel getrokken of de legacy daadwerkelijk wel gerealiseerd is of gaat worden in Utrecht bij het organiseren van de Tourstart. Horne en Manzenreiter (2006) stellen ook dat er vaak een kloof is tussen de beoogde doelen met het organiseren van een evenement en de daadwerkelijke resultaten die worden bereikt. Het uitblijven van de legacy roept vragen op bij een aantal respondenten over het geïnvesteerde publieke geld in de Tourstart. Guillianotti e.a. (2015) beschrijven ook dat een vorm van kritiek op het organiseren van grootschalige sportevenementen die komt uit de samenleving is of met het publieke geld geen betere (alternatieve) investering gedaan kan worden. Emergy (2002) beschrijft ook in zijn onderzoek dat in feite elke geïnvesteerde euro, in dit geval zes miljoen, in de Tourstart niet is uitgegeven aan bijvoorbeeld het onderwijs of de gezondheidszorg. Deze beredenering is ook zichtbaar bij deze respondenten doordat ze de Tourstart nu eerder zien als een eenmalig feest voor de stad zonder gerealiseerde legacy in plaats van dat het bijdraagt aan de lange termijn ontwikkeling en doelstellingen van de stad Utrecht.

Daarnaast worden er nog om andere redenen vraagtekens gesteld door respondenten bij het draagvlak voor het organiseren van grootschalige sportevenementen in Utrecht. Guillianotti e.a. (2015) beschrijven dat er een groeiende weerstand onder de lokale bevolking is tegen het organiseren van grootschalige sportevenementen. Naast de kritiek op het investeren van publiek geld, heeft het organiseren van deze evenementen ook een (negatieve) impact op de leefomgeving van de lokale bevolking. Er worden jaarlijks al veel (culturele) evenementen georganiseerd in de stad, en respondenten gaven aan dat deze evenementen de basis zijn voor Utrecht. Deze evenementen bieden al de nodige overlast aan de lokale bevolking, zoals schade aan de openbare ruimte en het afzetten van wegen tijdens het evenement. Het is daarom belangrijk dat de precieze meerwaarde van het organiseren van grootschalige sportevenementen ten opzichte van deze reeks kleinschalige- en middelgrote evenementen voor de stad bekend en zichtbaar is, om voldoende draagvlak onder de lokale bevolking te krijgen. Ondanks dat de inwoners centraal worden gesteld in het huidige coalitieakkoord, is het (nog) onduidelijk in Utrecht in hoeverre er rekening gaat worden gehouden met deze doelgroep bij het eventueel binnenhalen van toekomstige grootschalige sportevenementen (Gemeente Utrecht, 2014). De weerstand van de lokale bevolking is namelijk een norm geworden volgens Wicker & Hallman (2013) en dit heeft ervoor gezorgd dat evenementorganisatoren meer rekening moeten gaan houden met belangen van de lokale bevolking. Ondanks het coalitieakkoord 'Utrecht maken we samen' werd er door respondenten des te meer gezegd over het belang van draagvlak, maar des te minder over het implementeren en rekening houden met lokale belangen in de doelstellingen bij een evenement.

De situatie van de Tourstart heeft ervoor gezorgd dat respondenten met verschillende verwachtingen kijken naar de toekomst van grootschalige sportevenementen in de stad Utrecht. Waar een deel van de respondenten aangaf dat het succes van de Tourstart aanleiding is om de ambities van de stad Utrecht bij te stellen en meer grootschalige sportevenementen te gaan organiseren, is het uitblijven van de legacy voor andere respondenten de aanleiding om twijfels te trekken of Utrecht wel meer moet investeren in het organiseren van grootschalige sportevenementen. Deze verschillende betekenissen die respondenten in dit geval geven aan het organiseren van de Tourstart, heeft in de theorie van Weick te maken met de eigenschap *driven by*

plausibility rather than accuracy in het proces van betekenisgeving (Weick, 1995). Met deze eigenschap stelt Weick dat betekenisgeving aan een specifieke situatie niet altijd gebaseerd is op een nauwkeurige analyse, maar meer gericht is op plausibiliteit. De betekenis die respondenten hier geven aan de Tourstart hoeft niet gebaseerd te zijn op feiten en bewijzen, maar kan ook gegeven zijn op basis van een goed verhaal dat het organiseren van een grootschalig sportevenement een meerwaarde is voor de stad. Deze betekenis kan sterker worden wanneer de verwachtingen plausibel genoeg blijken te zijn. Dit is zichtbaar doordat sommige respondenten de Tourstart succesvol georganiseerd vonden in Utrecht, waardoor de verwachtingen sterker zijn geworden dat toekomstige evenementen ook zullen slagen. Doordat ieder individu een ander perspectief en positie heeft, kan de betekenisgeving op dezelfde situatie of ervaring per individu verschillen. Dit is zichtbaar doordat andere respondenten geen aantoonbaar bewijs zien dat het organiseren van de Tourstart een meerwaarde is gebleken voor de stad, waardoor ze andere verwachtingen hebben over de toekomst van grootschalige sportevenementen in deze stad.

Concluderend werd er door betrokken Utrechtse organisaties enkele waardes bij het organiseren van grootschalige sportevenementen erkend, zoals exposure en verbinden. Opvallend daarbij is dat respondenten het met name hadden over maatschappelijke doelstellingen en de economische effecten niet ter sprake brachten in de gesprekken. Op basis van deze waarden en het succes van het organiseren van de Tourstart is aanleiding voor sommige respondenten om te beweren dat er meer grootschalige sportevenementen moeten worden georganiseerd in de stad Utrecht. Aan de andere kant worden er twijfels getrokken bij het genereren van meerwaarde bij het organiseren van deze evenementen, zoals de Tourstart. Het uitblijven van legacy, het investeren van publiek geld en de ondervertegenwoordiging van lokale belangen zijn redenen om vraagtekens te zetten bij het binnenhalen en organiseren van meer grootschalige sportevenementen in Utrecht. De volgende paragraaf gaat over de (mogelijke) plek van grootschalige sportevenementen als middel voor het vermarkten van de stad Utrecht, en hoe daar verschillend over gedacht wordt door respondenten.

Plek van grootschalige sportevenementen in Utrecht

Door deze positieve ervaring met het organiseren van de Tourstart is volgens de theorie van Weick het referentiekader ten aanzien van de plek van grootschalige sportevenementen in de stad Utrecht voor organisaties veranderd. In het referentiekader van een inidividu zitten namelijk de ervaringen uit het verleden opgeslagen die een individu helpt om gebeurtenissen in het leven te begrijpen en te verklaren (Weick, 1995). En vanuit een bepaald referentiekader kan een individu beslissingen maken in een bepaalde situatie. Voor de organisaties in Utrecht was dit referentiekader dat Utrecht een evenementenstad was gericht op kleinschalige- en middelgrote (culturele) evenementen, en waarin sport en sportevenementen voor de organisaties nauwelijks tot geen waarde en plek hadden. Opvallend hierin is dat er in het verleden al meerdere grootschalige sportevenementen zijn georganiseerd, maar dat het organiseren van de Tourstart wordt gezien door respondenten als de aanleiding dat er in Utrecht anders gedacht kan en gaat worden over de plek van sport en sportevenementen in deze stad. Weick (1995) stelt dat op het moment dat individuen betekenis geven aan een bepaalde situatie, zoals het organiseren van een grootschalig sportevenement in de stad Utrecht, individuen kijken naar ervaringen die hij/zij eerder in hun leven hebben meegemaakt. In dit onderzoek baseren de respondenten hun betekenis voornamelijk op de ervaring die ze hebben gehad met het recent georganiseerde grootschalig sportevenement in de stad: de Tourstart. Dit noemt Weick de eigenschap *retroperspectief* in het proces van betekenisgeving, waarbij individuen de ervaring met een bepaalde situatie achteraf reflecteren en op basis daarvan hun betekenis

ontlenen aan diezelfde situatie. Afhankelijk van deze ervaring en de positie die een individu bekleedt, kan ervoor zorgen dat individuen uiteindelijk verschillende betekenissen kunnen geven aan dezelfde situatie. Dit is zichtbaar doordat individuen andere betekenissen geven ten aanzien van de toekomst van grootschalige sportevenementen in deze stad, wat bijvoorbeeld al zichtbaar was bij de verschillende verwachtingen die respondenten hadden.

Bij het bepalen van de plek van grootschalige sportevenementen in het vermarkten van deze stad, zijn ook de eigenschappen *ongoing* en *focused on and by extracted cues* in het proces van betekenisgeving belangrijk (Weick, 1995). Bij de eigenschap *onging* stelt Weick namelijk dat het proces van betekenisgeving een voortdurend proces is dat begin noch eind kent. Een individu staat altijd midden in het proces en maakt eigenlijk constant tijdelijke betekenissen. Door andere gebeurtenissen of invloeden van de omgeving kunnen de ervaringen van individuen continu veranderen, waardoor de betekenisgeving van een individu ook kan veranderen. Hierdoor is het moment van onderzoeken bepalend geweest voor de betekenisgeving van respondenten. Dit onderzoek is een klein jaar naar de Tourstart gehouden en respondenten gaven aan dat ze over het algemeen een positieve ervaring hadden met het organiseren van dat evenement. Op het moment dat de respondenten voor de Tourstart benaderd waren of juist na afloop van het volgend grootschalig sportevenement in Utrecht, het EK Vrouwenvoetbal in 2017, hadden respondenten hun betekenisgeving kunnen baseren op een andere ervaring. Op basis van die ervaring hadden respondenten wellicht vanuit een ander perspectief betekenis kunnen geven aan het organiseren van grootschalige sportevenementen in deze stad.

De andere eigenschap *focused on and by 'extracted' cues* speelt hierbij ook een belangrijk rol. Weick (1995) stelt bij deze eigenschap dat individuen betekenis geven aan een bepaalde situatie in een bepaalde context. Deze context, zoals de omgeving, bepaalt welke signalen een individu waarnemen en welke niet. Bij deze eigenschap wordt niet de vraag gesteld waarom individuen bepaalde betekenissen geven, maar de vraag gesteld hoe deze betekenisgeving tot stand is gekomen. Het proces van betekenisgeving door responten in dit onderzoek vindt namelijk plaats in de context van Utrecht en in de context van de eigen organisatie. In deze twee contexten wordt voor de respondent bepaald welke signalen opgevangen worden en welke juist niet. Doordat respondenten opereren in andere organisaties zullen ze andere signalen opvangen, wat kan verklaren waarom ze een andere betekenis geven aan dezelfde situatie. Dit verklaart enerzijds waarom de meeste respondenten in de context van de stad Utrecht de signalen van de Tourstart op hebben gepikt als basis voor hun betekenisgeving, maar verklaart anderzijds dat ze vanuit de eigen organisatie andere betekenissen geven aan het vraagstuk van dit onderzoek.

Weick (1995) stelt dat een aanleiding voor het veranderen van een referentiekader *onzekerheid* kan zijn. Op het moment dat er (te) weinig informatie beschikbaar is voor individuen, is het onduidelijk bij individuen welke consequenties hun handelingen of keuzes gaan hebben en hoe ze zich moeten verhouden tot een bepaalde situatie. Deze ontwetendheid bij individuen kan gereduceerd worden door een beslissing, doordat er dan meer duidelijkheid is aan welke situatie individuen hun betekenis op kunnen baseren. Dit is zichtbaar bij respondenten doordat ze aangaven dat er momenteel (te) weinig informatie beschikbaar is wat de stad Utrecht precies wil bereiken met het organiseren van grootschalige sportevenementen. Door het ontbreken van een eenduidig beeld en visie van de stad Utrecht is momenteel volgens betrokken organisaties niet aan te geven of grootschalige sportevenementen een plek hebben in het vermarkten en hoe de eigen organisatie zich daartoe kan verhouden. Bij een beslissing over het beeld en de visie van de stad Utrecht kan

bepaald worden of grootschalige sportevenementen hier als strategisch middel voor kunnen worden ingezet of juist niet, en wat de eigen organisatie wel of niet kan betekenen voor deze evenementen. Door het organiseren van de Tourstart is de plek van grootschalige sportevenementen weliswaar aan het veranderen, maar is het dus nog onduidelijk of het een plek heeft in het vermarkten van de stad.

Kijkend naar de literatuur wordt er onder andere twee voorwaardes gesteld om deze evenementen als middel voor het vermarkten van de stad in te kunnen zetten: het creëren van een éénduidig beeld (image) en een visie waar grootschalige sportevenementen strategisch voor kunnen worden ingezet. Kavaratzis (2004) stelt namelijk dat het hebben van een *image* (beeld) als stad zijnde een belangrijke voorwaarde is om evenementen als strategisch middel in te zetten voor het vermarkten van de stad. Een stad heeft namelijk een herkenbaar, overkoepelend beeld nodig waar iedere organisatie en ieder individu zich in kan vinden. Binnen dit overkoepelen beeld is het volgens Kavaratzis (2004) mogelijk dat ieder individu en/of organisatie een eigen beeld van de stad kan uitdragen ten behoeve van zijn/haar eigen belangen en doelen, zolang er op stadsbreed niveau gewerkt wordt vanuit één overkoepelend beeld. Respondenten gaven aan dat dit momenteel ontbreekt in Utrecht. Sinds er enkele jaren geleden besloten is om af te stappen van het overkoepelende beeld 'stad van kennis en cultuur', is er (nog) geen nieuw overkoepelend beeld gekozen. Hierdoor is er een situatie ontstaan in Utrecht dat er momenteel meerdere beschrijvingen over de stad Utrecht zijn.

Dat er verschillend kan worden gedacht over het beeld van de stad Utrecht heeft volgens Maiello en Pasquinelli (2015) te maken met dat het vermarkten op stadsbreed niveau complex is. Een stad is namelijk volgens deze auteurs geen vaststaand gegeven en is een gebied waar verschillende en concurrerende partijen, zoals overheden, private organisaties en de bevolking, in bewegen. Elk van deze partijen kan een andere kijk op de toekomst van/ontwikkeling in de stad hebben, gekeken vanuit de eigen (organisatie)cultuur, belangen en achtergrond. Dus bij het vermarkten van de stad Utrecht hebben meerdere actoren een rol, die ieder een eigen visie en opvatting hierover kunnen hebben. De aanleiding voor de diverse betekenissen die respondenten geven aan het beeld van de stad Utrecht is in de theorie van Weick: *ambiguïteit* (Weick, 1995). Er is in Utrecht een onheldere en complexe situatie ontstaan rondom het beeld van de stad sinds er in Utrecht besloten is haarzelf niet meer te benoemen als stad van kennis en cultuur. Hierdoor zijn er meerdere betekenissen en interpretaties gekomen van het beeld van de stad. Dit kan volgens Weick gereduceerd worden door te kiezen voor één interpretatie, waarbij opgemerkt dat andere interpretaties even plausibel zouden kunnen zijn omdat er een gebrek aan kennis is welke interpretatie het best past (Weick, 1995, p. 99). Dit kan volgens Kavaratzis (2004) door het oprichten van één centrale organisatie die de beelden gaat clusteren tot één overkoepelend verhaal. Dit is in Utrecht deels van toepassing door de oprichting van een vrijwillig samenwerkingsverband: Utrecht Brand Team. In deze coalitie zitten individuen uit verschillende organisaties die allen een bepaalde, wellicht tegenstrijdige beeld van de stad Utrecht hebben. En in overleg met elkaar worden elkaars argumenten over het beeld van de stad Utrecht gewogen, om uiteindelijk te reduceren tot een gezamenlijke betekenis over het beeld van de stad: Utrecht Inspireert. Deze aanpak leidt volgens Weick tot meer verbondenheid en draagvlak voor de keuze die gemaakt is, doordat er vanuit verschillende invalshoeken en perspectieven samen een keuze wordt gemaakt. Dit proces tot een gezamenlijke betekenis geven noemt Weick (1995) in zijn theorie *sensemaking by arguing*.

Dat het nog deels van toepassing is in Utrecht heeft onder andere te maken met dat het Utrecht Brand Team bestaat uit een select aantal organisaties en dat ze geen bevoegdheden hebben om op

stadsbreed niveau beslissingen te nemen. Daarnaast, in tegenstelling tot wat Kavaratzis (2004) stelt, wordt er door respondenten gediscussieerd of er wel een overkoepelend verhaal moet komen. Een aantal respondenten gaven namelijk aan dat ze liever een diffuus beeld van de stad hebben in plaats van een eenzijdig beeld wanneer er gekozen wordt voor één overkoepelend verhaal. Doordat er namelijk meerdere belangen en kwaliteiten in een stad zitten, wordt het lastig om een scherpe keuze te maken doordat er dan mogelijk een aantal organisaties zich niet meer kunnen of willen verbinden met de stad. Daarnaast worden er kanttekening gesteld bij het kiezen voor een overkoepelend verhaal doordat voor de meeste organisaties onduidelijk blijft wat de inhoud van het beeld is en hoe de taakverdeling eruit ziet. Hierdoor blijft het onduidelijk voor de meeste organisaties tegen welk beeld ze zich moeten verhouden, of er een overkoepelend verhaal voor de stad Utrecht mogelijk is, en of het organiseren van grootschalige sportevenementen als middel erbij past.

Het vermarkten op stadsbreed niveau gaat volgens onder andere Herstein en Berger (2013) over het ontwikkelen van een visie en beeld van de stad waar iedere doelgroepen zich in kan vinden, waarin strategisch gekozen activiteiten zoals grootschalige sportevenementen een middel in kunnen zijn om het zichtbaar te maken. Het vermarkten van een stad wordt al complex door de meerdere belangen die er in een stad vertegenwoordigd zijn, maar wordt in Utrecht nog exra complex gemaakt door het (nog) ontbreken van een duidelijke, afgebakende visie en beeld van de stad. Een middel om de complexiteit te verminderen is volgens Eshuis e.a. (2013) door de verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van een visie en beeld niet neer te leggen bij één organisatie. In Utrecht lag namelijk de verantwoordelijkheid hiervoor bij het bestuursorgaan van de stad, gemeente Utrecht. Eshuis e.a. (2013) stellen ook dat hierdoor vaak het lokale belang ondervertegenwoordigd in het beleidsmatig vaststellen van het vermarkten van de stad. Hierdoor kan er volgens Wu e.a. (2015) ‘counter branding’-campagnes ontstaan. Respondenten gaven ook aan dat tot op heden het vermarkten van de stad versnipperd was geraakt, waardoor er meerdere organisaties afzonderlijk van elkaar bezig waren met het vermarkten van de stad. Hierdoor ontstonden er dus ook meerdere beelden en verhalen over de stad Utrecht. Dit probeert Utrecht op te lossen door de verantwoordelijkheid voor het vermarkten te decentraliseren naar een centrale marketingsorganisatie: Utrecht Marketing (per 1 januari 2017). Dit is een publiek- en private samenwerkingverband tussen de gemeente Utrecht en Toerisme Utrecht, en Stichting Cultuurpromotie; en dit past binnen het advies van Mailonen en Reinesto (2009) voor het opzetten van een organisatie, bijvoorbeeld een bestaand netwerk, die het vermarkten van de stad op centraal niveau coördineert. Binnen deze organisatie worden beslissingen genomen over onder andere het vermarkten van de stad en is het ook volgens Balmer (2002) belangrijk dat ze hierin de belangen van meerdere groeperingen uit de stad vertegenwoordigen. Moikanen en Reinesto (2009) stellen ook dat een van de succesfactoren bij het vermarkten van de stad is dat er een duidelijk lange termijn visie en beeld van de stad is, waar duidelijke doelstellingen bij gesteld zijn. Betrokken Utrechte organisaties in dit onderzoek gaven ook aan dat ze verwachten dat deze organisatie keuzes gaat maken over de visie en beeld van de stad Utrecht, en op basis daarvan kunnen op structurele wijze organisaties worden verbonden bij het vermarkten van de stad. Tevens kunnen er dan doelstellingen worden geformuleerd voor de stad, waarbij het organiseren van grootschalige sportevenementen als strategisch middel kan worden ingezet hiervoor. Maar het is nog afwachten of dit ook daadwerkelijk gaat gebeuren.

Er wordt dus gesteld dat het succesvol werkt voor het vermarkten van de stad als er een duidelijke visie, strategie en beeld van de stad Utrecht zou zijn. Het probleem in Utrecht is dat er momenteel een drietal visies en/of beelden circuleren die hiervoor in aanmerking komen, maar waar nog geen

beslissing is genomen. Afhankelijk van de gekozen visie en/of beeld van de stad Utrecht kan er namelijk gekeken worden of grootschalige sportevenementen op strategische wijze als middel kunnen worden ingezet. De mogelijk gekozen (economische) visie lijkt 'Healthy Urban Living' te gaan worden, het streven naar een gezonde, groene en slimme stad. Dit lijkt een geïntegreerde visie te zijn dat op de agenda van de organisaties staat en door de respondenten (en organisaties) ook als een geloofwaardige visie voor de stad werd bestempeld. Ook aan andere succesvolle voorwaardes volgens Moilanen en Reinesto (2009) voor het vermarkten van een stad zou hiermee aan worden voldaan: passen bij de economische ontwikkeling van de stad en het creëren van een publiek-private samenwerking om voldoende draagvlak te hebben. Tevens gaven respondenten aan dat bij deze visie sportevenementen eerder op de radar kunnen gaan staan vanwege het aspect van gezondheid en bewegen. Daarnaast lijkt Utrecht Inspireert ook nog een kanshebber te zijn, en is bij organisaties intern ook 'stad van kennis en cultuur' een visie die nog steeds leeft onder Utrechtse organisaties. De keus van de visie of beeld is bepalend of het organiseren van grootschalige sportevenementen wel of niet een plek kan krijgen in het vermarkten van de stad. Moilanen en Reinesto (2009) stellen namelijk dat deze evenement op strategische wijze als targets kunnen dienen bij gestelde doelstellingen, zodat betrokken organisaties en doelgroepen zichtbaar kunnen zien waar de stad naar toe werkt.

Concluderend kan er gesteld worden dat in de literatuur staat dat het hebben van een duidelijke visie en beeld van een stad noodzakelijk is om te bepalen of grootschalige sportevenementen op strategische wijze kunnen bijdragen aan het vermarkten van de stad. Door de complexiteit in de stad Utrecht ontbreekt er momenteel een duidelijke visie en beeld van de stad, waardoor lastig vast te stellen is of grootschalige sportevenementen een plek gaan krijgen. Daarnaast is het ook de vraag voor welke visie er gekozen gaat worden, en of er in Utrecht niet al eerder grootschalige sportevenementen worden binnengehaald voordat deze gekozen visie er is.

VOORWAARDES VOOR HET ORGANISEREN VAN GROOTSCHALIGE SPORTEVENEMENTEN IN UTRECHT

Door het ontbreken van een duidelijke visie en beeld van de stad Utrecht, is er voor de organisaties in Utrecht dus niet duidelijk welke plek sportevenementen gaan hebben in het vermarkten van deze stad. Ondanks deze onduidelijkheid probeerde respondenten wel om deze situatie in hun omgeving zinvoller te maken. In het proces van betekenisgeving zit namelijk ook de eigenschap *enactive of sensible environment* (Weick, 1995). Dit houdt in dat een individu niet alleen de bestaande omgeving interpreteert, maar er ook naar gaat handelen om er een zinvolle omgeving van te maken. Door het succes van de Tourstart is de omgeving van respondenten veranderd. Waar voor de Tourstart er voor de meeste organisaties in de stad weinig belang lag om aan te sluiten bij het organiseren van een grootschalig sportevenement, heeft het succes van dit evenement ervoor gezorgd dat organisaties zich afvragen of dat wellicht van toepassing is bij toekomstige sportevenementen. Weick stelt namelijk dat de omgeving en het individu elkaar wederzijds beïnvloeden, en dat laten de meeste respondenten merken doordat naar aanleiding van de Tourstart er binnen Utrecht moet worden nagedacht wat grootschalige sportevenementen kunnen betekenen voor organisaties en de stad als geheel. Een ontwikkeling in de omgeving waar respondenten aangaven dat ze voor de Tourstart geen rekening mee hoefde te houden. Ondanks dat nog onduidelijk is wat de plek van grootschalige sportevenementen gaat zijn in het vermarkten van Utrecht, lieten respondenten wel blijken dat ze proberen om deze veranderde omgeving weer zinvol te maken doordat er binnen Utrecht al wel gesproken werd over het halen van nieuwe grootschalige sportevenementen. Zo

heeft de gemeente Utrecht besloten om samen met de relevante organisaties uit de stad een ambitiekalender op te stellen, waarin de ambitie is om tussen 2018-2030 drie à vijf grootschalige sportevenementen te gaan organiseren in Utrecht. Dit past binnen de ontwikkeling dat steeds meer overheden (en commerciële bedrijven) van landen en steden het investeren in grootschalige sportevenementen zien als middel om beoogde economische- en maatschappelijke doelen mee te genereren (Hover e.a., 2014), wat in Nederland kleur heeft gekregen door het beleidskader 'Sportevenementen' van de Rijksoverheid.

Het zinvol maken van de omgeving doen betrokken organisaties door voorwaardes te scheppen waaraan deze eventuele toekomstige evenementen aan zouden moeten voldoen. Respondenten komen met deze voorwaardes om aan te geven wanneer het wel of niet zinvol is voor hun organisatie om aan te sluiten bij een evenement of als stad een bepaald evenement te organiseren. In navolging van Hover e.a. (2014) is de belangrijkste voorwaarde dat er een 'fit' is tussen het evenement en de waardes van de stad, wat respondenten omschrijven als de Utrechtheid van evenementen. Het organiseren van een grootschalig evenement wordt namelijk door respondenten beschreven als een middel om de belangrijke waarde van samenwerken in de stad Utrecht te bevestigen en te versterken. Het evenement dient hierin als stip op de horizon waar diverse partijen, publiek en privaat, met elkaar samen naar toe kunnen werken in de vorm van diverse en meerdere coalities. Respondenten geven ook aan dat veel organisaties in Utrecht zich graag (meer) willen verbinden aan de stad en dat het organiseren van evenementen, zoals grootschalige sportevenementen, zich daar goed voor leent. En doordat organisaties uit verschillende invalshoeken (kennis, toerisme, cultuur en economie) met elkaar hiervoor gaan samenwerken, wordt ook beter de diversiteit van de stad zichtbaar gemaakt en versterkt volgens respondenten. Dit samenwerken tussen publieke- en private partijen in Utrecht moet volgens respondenten ook tot uiting komen in de financiering van toekomstige grootschalige evenementen. Bij de Tourstart was er een model ontwikkeld waarbij er evenveel publiek- als privaat geld werd geïnvesteerd in het organiseren van het evenement, daar waar het gebruikelijk is in Nederland dat er met name publieksgeld geïnvesteerd wordt in zo'n evenementen (Hover e.a., 2014).

Het verbinden van bepaalde organisaties aan de visie en het beeld van de stad Utrecht, heeft te maken met de *commitment* van een organisatie (Weick, 1995). Weick stelt dat individuen betekenis proberen te geven aan handelingen waar hun commitment het sterkst is. Hiervoor is het belangrijk dat er beslissingen worden genomen, zodat individuen (en dus organisaties) zich kunnen binden met hun handelingen aan deze beslissing. Dit laten respondenten blijken doordat er momenteel voor de meeste organisaties geen duidelijke keuze is gemaakt in Utrecht over de visie en het beeld. Het gevolg hiervan is dat nog onduidelijk blijft wat de plek van grootschalige sportevenementen is in deze stad en welke waarde het kan hebben voor de organisaties. Hierdoor gaven respondenten aan dat ze geen betekenis kunnen geven aan de handeling waar hun commitment het sterkst is, doordat ze niet weten aan welke beslissing ze precies betekenis moeten geven.

Daarbij gaat het volgens respondenten ook om dat er logische verbindingen worden gemaakt bij het koppelen van organisaties aan het organiseren van een evenement. Weick (1995) stelt namelijk dat het proces van betekenisgeving begint bij een sensemaker: een individu met een identiteit die ergens betekenis aan kan geven. Deze identiteit van een individu wordt vervolgens geconstrueerd door interactie met de omgeving. De respondenten in dit onderzoek zijn onderdeel van een organisatie. Iedere organisatie heeft een eigen agenda, belangen en doelen. Vanuit dit gegeven kunnen respondenten als onderdeel van een organisatie een andere betekenis aan het belang van

het organiseren van grootschalige sportevenementen in Utrecht. Zo bleek ook uit de antwoorden van respondenten dat niet alle organisaties een direct eigen belang hebben bij het organiseren hiervan, doordat het per definitie niet een meerwaarde hoeft te hebben in de jaarlijkse plannen en doelen van de organisatie. Hierdoor zien deze organisaties ook niet de noodzaak om per definitie aan te sluiten bij elk grootschalig sportevenement dat er zou komen in de stad Utrecht. Kijkend naar het coalitieakkoord 'Utrecht maken we samen' en het belang in Utrecht om evenementen volgens een publieke-private samenwerking te organiseren, is het echter wel cruciaal dat er voldoende draagvlak is voor het organiseren van grootschalige sportevenementen.

Andere voorwaardes die betrokken Utrechtse organisaties in dit onderzoek gaven gingen over wat voor soort evenementen er in Utrecht kunnen worden georganiseerd. Clark en Misener (2015) stellen dat steden kunnen kijken naar het proces om bepaalde evenementen te kiezen, zoals hosting (locatie), plaatsing (tijd van het jaar), type evenement (cultureel, sport) en andere voorwaardes. Hiermee kunnen steden een *event portfolio* ontwikkelen, wat een instrument is dat steden helpt om evenementen strategisch binnen te halen met het oog op de lange termijn, zodat economische- en maatschappelijke voordelen geoptimaliseerd worden volgens Clark en Misener (2015). Waar het volgens deze auteurs om gaat is dat steden een visie moeten ontwikkelen om evenementen strategisch in te kunnen zetten voor het vermarkten van de stad. Het gevaar is namelijk dat steden éénmalige evenementen, zoals de Tourstart in Utrecht, binnen halen die op het korte termijn bijvoorbeeld een economische en toeristische boost kunnen geven. Maar doordat er dan vaak geen strategie noch visie van het bestuur van de stad achter zit, ontbreekt vaak het lange termijn effect. Zodra er wel een visie is, is een van de belangrijkste gevolgen van het effectief gebruik maken van een 'event portfolio' dat inwoners en organisaties uit de stad een duidelijk beeld hebben wat de stad wil met het organiseren van deze evenementen. Hierdoor kunnen ze zich beter (en meer) identificeren in de strategie en visie van de stad, en zich daardoor meer betrokken gaan voelen bij het organiseren van deze evenementen (Clark en Misener, 2015). Uit de interviews bleek dat er bij organisaties in Utrecht wel ideeën leven hoe een eventueel *event portfolio* voor Utrecht ingevuld kan worden, maar dat er beleidsmatig nog niets op papier staat hierover. Zo leven er ideeën onder respondenten over of het binnen- of buiten evenementen moet zijn, dat ze meerdaags moeten zijn, aan welke doelstellingen bepaalde evenementen kunnen bijdragen, en zijn er uitspraken gedaan over het ritme van organiseren. Er is alleen in Utrecht nog beleidsmatig weinig over vastgelegd om deze ideeën in een event portfolio te kunnen zetten.

In tegenstelling tot wat er in de literatuur gesteld wordt over event portfolio, is er onder betrokken Utrechtse organisaties een mogelijkheid geopperd om te kiezen voor organische, Utrechtse evenementen in plaats van te investeren in extern ingekochte grootschalige sportevenementen. Utrecht heeft de laatste jaren namelijk, met name op gebied van sport, grootschalige evenementen ingekocht. Een aantal respondenten gaven aan dat de focus ook kan gaan liggen op typische Utrechtse evenementen die organisch zijn ontstaan en via een groeimodel naar (inter)nationaal bereik kunnen groeien. Het kiezen voor een organisch evenement opent mogelijkheden om op een structurele en jaarlijkse basis een evenement te organiseren in Utrecht, waar vervolgens ook op structurele wijze doelgroepen en organisaties aan verbonden kunnen worden. Om dat gekozen evenement vervolgens in te passen in het beeld, visie en strategie van de stad. Tevens is het voordeel hiervan dat op deze manier een stad minder afhankelijk wordt van de gunning van externe evenementen en wordt hiermee dus de dure (publieke) investering in de bidfase van grootschalige evenementen, zoals gesteld door Emery (2002), ontweken. Ook zal hiermee een ander voorwaarde in het event portfolio ontweken worden in Utrecht. Hover e.a. (2014) stellen namelijk dat er

voldoende accommodaties en faciliteiten aanwezig moeten zijn om bepaalde grootschalige sportevenementen te kunnen organiseren. Respondenten gaven aan dat daar in Utrecht een gebrek aan is, wat dus (grotendeels) opgelost zou kunnen worden door te kiezen voor organische, Utrechtse evenementen. Het is echter afwachten voor welke visie er wordt gekozen, en of dit soort evenementen daar strategisch voor kunnen worden ingezet.

Een laatste voorwaarde die respondenten in Utrecht gaven aan het organiseren van grootschalige sportevenementen in Utrecht, is dat deze evenementen moeten worden gezien als iets extra's voor de stad. Op evenementengebied ligt de basis volgens respondenten bij de jaarlijkse kleinschalige- en middelgrote evenementen, en het is belangrijk dat eventuele toekomstige grootschalige sportevenementen in de juiste balans blijven staan hiermee. Het mag namelijk niet zo zijn dat het organiseren van grootschalige sportevenementen ten kosten gaat van het blijven organiseren van de jaarlijkse kleinschalige- en middelgrote evenementen. Zodra dat gebeurt, heeft Utrecht volgens meerdere respondenten de afslag gemist. Het draait er uiteindelijk om wat de stad Utrecht in de etalage wil zetten. En Utrecht staat als evenementenstad bekend om de kleinschalige- en middelgrote evenementen, en de grootschalige evenementen worden daarin als extra toevoeging gezien volgens respondenten. Met het opstellen van een event portfolio kan op strategische wijze worden nagedacht over de manier waarop elk van deze evenementen een plek kan hebben in het vermarkten van de stad, en dat deze evenementen in balans met elkaar staan (Clark en Misener, 2015).

Concluderend kan gesteld worden dat als er in Utrecht wordt gekozen voor het organiseren van meer grootschalige sportevenementen, dat respondenten naast het kiezen voor een duidelijke visie en beeld van de stad, ook bepaalde voorwaardes stellen voor het organiseren van deze evenementen. Het belangrijkste is dat deze ideeën en voorwaardes onder betrokken Utrechtse organisaties beleidsmatig worden vastgelegd in een event portfolio. Hierin kunnen nog meerdere, verschillende ideeën over sportevenementen worden gebundeld, maar draagt het wel allemaal bij aan de doelstellingen die gesteld zijn in de visie en het beeld van de stad Utrecht. Hierbinnen kan elke organisatie zelf bepalen om wel of niet aan te sluiten bij het organiseren van een nieuw evenement in de stad Utrecht.

HOOFDSTUK 7: CONCLUSIE

Op basis van de voorgaande hoofdstukken over de resultaten en de analyse zal antwoord gegeven worden op de centrale vraag van dit onderzoek. Daarvoor zal eerst antwoord gegeven worden op de vier deelvragen in dit onderzoek om vervolgens de hoofdvraag te beantwoorden.

DEELVRAGEN

Wat is er in de literatuur bekend over de (meer)waarde van het organiseren van grootschalige sportevenementen?

Uit de literatuur is duidelijk geworden dat er enerzijds een groeiend belang is voor steden en landen om grootschalige sportevenementen, specifiek in Nederland aan de hand van het uitgebrachte beleidskader 'Sportevenementen' door de Rijksoverheid. Door onder andere Horne en Manzenreiter (2006; zie ook Herstein en Berger, 2013) werden diverse voordelen van het organiseren van sportevenementen beschreven, waardoor deze evenementen steeds vaker door overheden worden gezien als een middel om bepaalde economische- en maatschappelijke doelstellingen mee te behalen. Sportevenementen hebben namelijk een groter bereik via de media, zijn herkenbaarder bij een breder publiek en het biedt waardevol en promotioneel materiaal voor steden en landen. Hierdoor investeren overheden in het organiseren van grootschalige sportevenementen om steden of landen een economische en toeristische boost te geven, of worden deze evenementen als middel ingezet om maatschappelijke doelstellingen kracht bij te zetten, zoals het bevorderen van sportparticipatie, gezondheid, een vitale samenleving, of van sociale cohesie.

Anderszijds wordt namelijk in de literatuur ook duidelijk gemaakt dat het behalen van deze beoogde economische- en maatschappelijke meerwaarde bij het organiseren van grootschalige sportevenementen genuanceerder ligt. Het organiseren van grootschalige sportevenementen kan volgens Zimbalist (2010) namelijk ook negatieve economische gevolgen hebben, zoals dat de potentiële kostenoverschrijding van de projectorganisatie en het vaak onbenut laten na het evenement van opgebouwde faciliteiten en (sport)accommodaties voor het sportevenement. Daarnaast wordt in de literatuur door Horne en Manzenreiter (2006) aangegeven dat de beoogde maatschappelijke doelstellingen bij het organiseren van een sportevenement in contrast staan met de uiteindelijke resultaten. Dit heeft enerzijds volgens Chalip (2006) te maken met dat lastig is om de maatschappelijke impact te meten, en anderzijds is het lastig om een causaliteit aan te tonen tussen het organiseren van een evenement en het behalen van maatschappelijke doelstellingen. Tevens wordt er door Boer en Van der Dool (2015) aangegeven dat het lastig is om een lange termijn effect [legacy] te realiseren met het organiseren van een grootschalig sportevenement. Het organiseren van grootschalig sportevenement biedt namelijk een eenmalige impuls aan bepaalde doelstellingen, maar geeft geen garanties voor het lange termijn.

Naast de discussie in de literatuur over het behalen van economische- en maatschappelijke doelstellingen bij het organiseren van sportevenementen, is er binnen de literatuur ook discussie over het organiseren van deze evenementen an sich. Giulianotti e.a. (2015) beschrijven dat er meerdere groeperingen in de samenleving zijn die kritiek kunnen hebben op het organiseren van deze evenementen in hun gebied, stad dan wel land. Dit komt doordat ze vraagtekens zetten bij het geïnvesteerde publieke geld om sportevenementen te mogen organiseren, als ook dat deze groeperingen zich afvragen wie er precies profiteert van zo'n evenement doordat de lokale invloed vaak miniem is. Deze kritiek van de groeperingen zet vraagtekens bij het benodigde draagvlak van de bevolking en organisaties om sportevenementen te kunnen organiseren.

Wat is er in de literatuur bekend over de plek van grootschalige sportevenementen in het vermarkten van steden?

In de literatuur wordt door Clark en Misener (2015) uitgelegd dat steden evenementen gebruiken als middel om het gebied op de (inter)nationale kaart te zetten, waarbij sinds enkele decennia ook steeds vaker grootschalige sportevenementen worden gebruikt. Evenementen dragen namelijk bij het aantrekken van de doelgroepen en het behalen van de gestelde doelstellingen bij het vermarkten van een stad. Een probleem hierbinnen is de vraag of het vermarkten op stadsbreed niveau mogelijk is. Steden zijn namelijk volgens Maiello & Pasquinelli (2015) dynamische plekken , niet alleen afgebakend door fysieke grenzen, maar ook door relationele verhoudingen. Binnen steden zitten er verschillende en concurrerende partijen, zoals overheden, private organisaties, marketeers en de bevolking. Elk van deze partijen heeft een andere kijk op de ontwikkeling en het vermarkten van de stad, gekeken vanuit haar eigen (organisatie)cultuur, belangen en achtergrond. Om op stadsbreed niveau een gebundelde visie op het vermarkten van de stad te verkrijgen, wordt er door Kavaritzis e.a. (2010) geadviseerd om de macht hiervoor in de stad te decentraliseren. Dit om te voorkomen dat het vermarkten van de stad alleen maar voordelig werkt voor één of bepaalde partijen en/of groepen in de stad. Mailonen en Reinisto (2009)adviseren om de macht te leggen bij een organisatie of systeem, bijvoorbeeld een bestaand netwerk van organisaties samenvoegen, die over het vermarkten van de stad beslissingen gaat nemen en het proces gaat coördineren.

Om vervolgens te achterhalen welke plek grootschalige sportevenementen hebben in het vermarkten van de stad, moet er op strategische wijze worden nagedacht hoe deze evenementen als middel kunnen worden ingezet. Door de verantwoordelijkheid van het stadsbreed vermarkten te leggen bij een organisatie, kunnen er beslissingen worden gemaakt over de visie, het beeld en de doelstellingen voor de ontwikkeling van de stad. Hierbij kunnen dan op strategische wijze sportevenementen worden georganiseerd die hieraan bijdragen. Hiervoor dienen steden volgens Clark en Misener (2015) een event portfolio te ontwikkelen, waarbij nagedacht wordt over bepaalde criteria van evenementen die bevorderlijke werken voor de lange termijn visie van de stad. Hiervoor is het wel noodzakelijk dat de benodigde accommodaties en kennis aanwezig is in de stad, en dat het gekozen evenement past bij de stad. Een van de belangrijkste gevolgen van het effectief gebruik maken van de 'event portfolio' is dat de bevolking en partijen uit de stad een duidelijk beeld hebben wat de stad wil met het organiseren van deze evenementen, waardoor ze zich beter (en meer) kunnen identificeren in de visie en het beeld van de stad, en zich daardoor meer betrokken gaan voelen bij het organiseren van deze evenementen.

Welke betekenis(sen) geven relevante Utrechtse organisaties aan het organiseren van een grootschalig sportevenement?

Door respondenten werd de meerwaarde van het organiseren van grootschalige sportevenementen erkend. Doordat ze over het algemeen een positieve ervaring hebben gehad met het organiseren van de Tourstart (2015) in Utrecht. Respondenten gaven aan dat aan dat deze evenementen een middel kunnen zijn om bepaalde doelen mee te behalen. De belangrijkste reden om zulke evenementen als de Tour te organiseren is de exposure van zo'n evenement voor zowel de stad als voor de eigen organisatie. Dit is een belangrijke waarde dat veel organisaties aansluiten bij een grootschalig sportevenement, wat volgens een aantal respondenten bijdraagt aan het versterken van de publieke-private samenwerkingen in de stad. Daarnaast zijn sportevenementen meer herkenbaar en hebben ze een reikwijdte voor een breder publiek in tegenstelling tot grootschalige evenementen in andere sectoren, zoals cultuur of kennis. Ook zijn sportevenementen toegankelijker en hebben ze over het algemeen een positief effect volgens de respondenten. Daarnaast gaven respondenten ook de betekenis aan deze evenementen dat het een negatieve invloed kan hebben. Er dient rekening gehouden te worden met de (lokale) overlast en schade die evenementen kunnen veroorzaken, en er dient rekening gehouden te worden met de (negatieve) status van sporten en evenementen. Opvallend hierbij is dat respondenten niets zeiden over de economische meerwaarde van het organiseren van grootschalige sportevenementen.

Wel gaven respondenten aan dat mochten er daadwerkelijk grootschalige sportevenementen worden georganiseerd in de toekomst van deze stad, dan zullen evenementen moeten voldoen aan een aantal voorwaardes. De voornaamste was dat evenementen moeten passen bij de stad Utrecht. Dat wil zeggen dat respondenten aangaven dat de Utrechtheid in evenementen zichtbaar moet zijn, en dat evenementen bijdragen aan het samenwerken en de diversiteit in kwaliteiten van de stad. Bij het werken in coalities gaat het er wel om dat de juiste organisaties bij de juiste evenementen worden ingezet.

Welke betekenis(sen) geven relevante Utrechtse organisaties aan de plek van grootschalige sportevenementen in het vermarkten van de stad Utrecht?

Door respondenten werd aangegeven dat de plek van grootschalige sportevenementen in het vermarkten van de stad Utrecht aan het veranderen is. Het succesvol ervaren organiseren van de Tourstart zorgt ervoor dat organisaties uit de stad Utrecht in tegenstelling tot de periode voor de Tourstart na moeten denken of grootschalige sportevenementen een plek hebben in deze stad. Het gevolg van de Tourstart is namelijk dat de verwachtingen in Utrecht gestegen zijn en dat de ambitie bijgesteld moet worden om meer sportevenementen te gaan organiseren. Dit terwijl het organiseren van de Tourstart voor andere organisaties aanleiding is om de opgedane ervaring en energie van dat evenement te stoppen in andere doelen van de stad, in plaats van te kijken of er nieuwe grootschalige sportevenementen moeten worden georganiseerd.

Cruciaal om te bepalen of het een plek heeft, moet de stad eerst een duidelijke visie en beeld van de stad Utrecht ontwikkelen en breed uitdragen. Het is voor de meeste organisaties momenteel onduidelijk waar de stad Utrecht de komende jaren heen wil groeien en welke doelstellingen daarbij

horen. Zolang daar geen keuze in wordt gemaakt, valt er weinig te zeggen of grootschalige sportevenementen een plek hebben in het vermarkten van de stad. Evenementen zijn namelijk een middel om andere doelen mee te bereiken. Maar zolang er geen duidelijke visie of beeld van de stad Utrecht is, is ook onduidelijk wat de doelen van de stad zijn waar evenementen voor gebruikt kunnen worden.

Met de aangekondige oprichting van Utrecht Marketing komt er een centrale organisatie in de stad die vanuit een gebundelde marketing keuzes gaat maken over de visie en het beeld van de stad Utrecht. Vanuit die keuzes kan deze organisatie, bestaande uit een netwerk van Utrechtse publieke- en private organisaties, bepalen of het organiseren van grootschalige sportevenementen een bijdrage kan leveren aan de gekozen doelstellingen. Mocht er de keuze worden gemaakt om de visie 'Healthy Urban Living' breed uit te gaan dragen, dan zouden grootschalige sportevenementen daarvoor in beeld kunnen komen. Door het aspect van gezondheid en bewegen zouden sportevenementen bij kunnen dragen aan de ontwikkeling om de stad groen, slim en gezond (vitaal) te krijgen. Op deze manier draagt het organiseren van een grootschalig sportevenement bij aan de doelstellingen van de visie van de stad Utrecht, waarmee grootschalige sportevenementen een plek kunnen hebben in het vermarkten van deze stad. Het blijft echter (nog) de vraag of er voor deze visie gekozen gaat worden. Daarvoor is het afwachten tot de organisatie Utrecht Marketing officieel gestart is (per 1 januari 2017).

HOOFDVRAAG

Welke betekenis(sen) geven relevante Utrechtse organisaties aan de waarde en plek van grootschalige sportevenementen in het vermarkten van de stad Utrecht?

Uit de beantwoording van de deelvragen blijkt dat relevante Utrechtse organisaties zowel waarde hechten aan het organiseren van grootschalige sportevenementen als dat er mogelijkheden zijn om het een plek te geven in het vermarkten van de stad Utrecht. Met het ontwikkelen en breder uitdragen van een visie en beeld van de stad Utrecht, kan er op strategische wijze (event portfolio) worden gekeken hoe en of het organiseren van grootschalige sportevenementen kan bijdragen aan de gestelde doelstellingen bij het vermarkten van de stad Utrecht. Daarvoor blijft de grote vraag onder Utrechtse organisaties welke en of er keuze wordt gemaakt in Utrecht. Vanuit de literatuur worden er nuancering gebracht aan het behalen van een meerwaarde bij het organiseren van grootschalige sportevenementen. Respondenten gaven ook aan dat er twijfels zijn wat de Tourstart precies opgeleverd heeft en of er wel voldoende draagvlak is en/of blijft voor het organiseren van nieuwe grootschalige sportevenementen. Door het nog ontbreken van een duidelijke visie en beeld, lijkt de stad zich in haar eigen vingers te snijden door al wel een ambitiekalender op te stellen en al wel pogingen te doen om nieuwe grootschaliges sportevenementen, zoals de Vuelta, binnen te halen. De hoop is gevestigd op Utrecht Marketing om definitief te bepalen of naar aanleiding van de Tourstart grootschalige sportevenementen een plek hebben in het vermarkten van de stad Utrecht.

HOOFDSTUK 8: DISCUSSIE

In dit hoofdstuk wordt er gekeken naar de waarde van de bevindingen in dit onderzoek. Er wordt toegelicht waar dit onderzoek aan heeft bijgedragen. En op basis van de bevindingen worden er aanbevelingen gedaan. Als laatste worden de beperkingen van dit onderzoek getoond en de mogelijkheden tot vervolgonderzoek.

Met dit onderzoek is een poging gedaan om een bijdrage te leveren aan de kennis over de (meer)waarde van grootschalige sportevenementen voor steden en landen. Uit de literatuur en uit het onderzoek blijkt dat er een groeiend belang in Nederland (en Utrecht) is om grootschalige sportevenementen te organiseren en dat het pas recentelijk als middel wordt gezien in het vermarkten van een gebied zoals een stad. Door vanuit een interpretatieve invalshoek dit onderzoek in te steken, is er een poging gedaan om bij te dragen aan de kennis hoe op stedelijk niveau grootschalige sportevenementen als middel kunnen worden ingezet voor het vermarkten van de stad. Met name door niet alleen de betekenis(sen) van de publieke sector mee te nemen in dit onderzoek, maar ook te kijken naar de betekenis(sen) vanuit de private sector.

Op basis van dit onderzoek kunnen de opgedane inzichten worden vertaald naar een aantal aanbevelingen ten aanzien van de plek van grootschalige sportevenementen in het vermarkten van de stad Utrecht:

- Het kiezen van een visie en beeld van de stad Utrecht. Om te bepalen of grootschalige sportevenementen een plek gaan krijgen in het vermarkten van deze stad, blijft het belangrijkste dat er in Utrecht een keuze gemaakt wordt qua visie en beeld.
- Beleidsmatig vaststellen van een event portfolio. Op basis van de gekoze visie en beeld van de stad Utrecht kan er op structurele en beleidsmatige wijze organisaties, evenementen en doelstellingen hieraan verbonden worden. Doordat er diverse ideeën leven in de stad Utrecht over soort evenementen, doelstellingen en het betrekken van organisaties, is het aan te raden om dit beleidsmatig vast te gaan leggen bij het bestuursorgaan van de stad.
- Bevorderen publieke-private samenwerking. Met het organiseren van de Tourstart heeft een boost gegeven aan het organisatorisch vermogen van de stad, waaronder een versterking van de publieke-private samenwerking. Bij het opstellen van lange termijn doelstellingen rondom evenementen is het aan te raden om dit als doelstelling terug te laten komen bij elk evenement.
- Oprichten evenementenfonds. Bij de Tourstart is een uniek model gehanteerd door de financiering gelijk te verdelen uit publiek- en privaat geld. Het is bevorderlijk, ongeacht voor welke grootschalige (sport)evenementen er komen, om de financiering van toekomstige evenementen ook op deze manier te doen. Dit om de betrokkenheid en het draagvlak in de stad Utrecht vast te houden en eventueel te versterken.
- Expertise evenementen en sport toevoegen in de organisatie. In Utrecht zijn er al geluiden over nieuwe grootschalige sportevenementen en worden er al twee georganiseerd: EK Vrouwenvoetbal en NK Atletiek in 2017. Met de oprichting van Utrecht Marketing (per 1 januari 2017) wordt er op centraal niveau, naar alle waarschijnlijkheid, keuzes gemaakt over het beeld, de visie en het binnenhalen van bepaalde evenementen in de stad. Binnen dit soort coalities is het niet begrijpelijk dat er kennis aanwezig is op het gebied van

evenementen en sport. Mochten de plannen concreet worden dat Utrecht meer gaat investeren in grootschalige sportevenementen, is het aan te raden om deze expertise toe te voegen aan dit soort organisaties.

Het onderzoek naar de betekenis die betrokken Utrechtse organisaties geven aan het organiseren van grootschalige sportevenementen in het vermarkten van de stad Utrecht kent ook beperkingen en aanleidingen voor vervolgonderzoek. Voor dit vraagstuk zijn maar een beperkt aantal organisties gesproken, namelijk veertien respondenten gesproken van tien verschillende organisaties in Utrecht. Door de beperkte reikwijdte van dit onderzoek is er gekozen voor deze respondenten, waar ook andere organisaties en doelgroepen interessant hadden kunnen zijn in dit onderzoek. Voor een vervolgonderzoek in Utrecht kan het ook interessant zijn om de betekenis te weten van bijvoorbeeld de lokale bevolking, aangezien die in het huidige coalitieakkoord in Utrecht centraal worden gezet.

Een andere beperking is dat dit onderzoek is uitgevoerd in de Utrechtse context. In eerste instantie was de bedoeling om dit vraagstuk ook neer te leggen bij andere steden en bij het landelijke netwerk ‘kracht van sportevenementen’, een netwerk waarin de vijf grote gemeenten zoveel mogelijk samenwerken rondom de organisatie van toonaangevende internationale sportevenementen. Dit werd echter te groot voor de reikwijdte van dit onderzoek, maar doordat het een landelijke ontwikkeling is om meer grootschalige sportevenementen te gaan organiseren, is het interessant om vervolgonderzoeken te doen bij andere Nederlandse steden om te vergelijken hoe daar de verhouding tussen het organiseren van deze evenementen en het vermarkten van de stad ligt.

LITERATUURLIJST

Anttiroiko, A. V. (2015). City branding as a response to global intercity competition. *Growth and Change, 46*(2), 233-252.

Balmer, J. M. T. (2002) 'Of identities lost and found'. *International Studies of Management and Organisation,* 32(3), 10 –27.

Bennett, R., & Savani, S. (2003). The rebranding of city places: An international comparative investigation. *International Public Management Review*, *4*(2), 70-87.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen.* Amsterdam: Boom Onderwijs.

Boer, de Willem en Dool, van den Remko (2015). 6. Sportevenementen, - wedstrijden en hun mogelijke maatschappelijke meerwaarde. *In: Rapportage Sport 2014 (SCP)*, p. 101-121.

Chalip, L., & Costa, C. (2006). Building sport event tourism into the destination brand: Foundations for a general theory. *Sport tourism: Concepts and theories* (pp. 86–105). London: Routledge.

Clark, R., & Misener, L. (2015). Understanding Urban Development Through a Sport Events Portfolio: A Case Study of London, Ontario. *Journal of Sport Management, 29*(1), 11-26.

Coalter, F. (2007). *A wider social role for sport. Who's keeping the score?* Londen/ New York: Routledge/Taylor & Francis Group.

Coalter, F. & Taylor, J. (2008). *Large Scale Sports* In H. Gibson (Ed.), *Events: Event Impact Framework*. Report to UK Sport. Stirling: University of Stirling.

De Groot, M., & Duijvestijn, P. (2013). *Handboek: Meer halen uit sportevenementen*. Amsterdam: DSP-groep.

De Nooij, M., & Van den Berg, M. (2013). The bidding paradox: why rational politicians still want to bid for mega sports events. *Tjalling C. Koopmans Research Institute Discussion Paper Series*, (13-09).

Dinnie, K. (2004). Place branding: Overview of an emerging literature. *Place branding*, *1*(1), 106-110.

Duijvestijn, P. (2014). Sport als onderdeel van het jeugdbeleid: ontwikkelingen en kansen in beeld. *Jeugdbeleid, 8*(3-4), 33-38.

Edwards, A. & Skinner, J. (2009). Qualitative Research in Sport Management. Oxford: Elsevier Ltd.

Emery, P. R. (2002). Bidding to host a major sports event: The local organising committee perspective. *International Journal of Public Sector Management, 15*, 316– 335.

Eshuis, J., Braun, E., & Klijn, E. H. (2013). Place marketing as governance strategy: An assessment of obstacles in place marketing and their effects on attracting target groups. *Public Administration Review*, *73*(3), 507-516.

Fatingan, A., Pancham, A., Niamat, Z., & Govers, R. (2009). Events, media and their influence on place image (in Dutch). *Vrijetijdstudies, 27*(3), 35-45.

Gemeente Utrecht (2009). *Nota evenementen en festivals in Utrecht 2009-2014.* Utrecht: gemeente Utrecht.

Gemeente Utrecht (2010). *Sportnota 2011-2016.* Utrecht: gemeente Utrecht.

Gemeente Utrecht (2012). *Advies commissie cultuurnota.* Utrecht: gemeente Utrecht.

Gemeente Utrecht (2013). *Evaluatie Evenementennota.* Utrecht: gemeente Utrecht.

Gemeente Utrecht (2014). *'Utrecht maken we samen': Coalitieakkoord van D66, GroenLInks, VVD en SP.* Utrecht: gemeente Utrecht.

Gemeente Utrecht (2015). *Live like a local. Perspectief toerisme 2020*. Utrecht.

Green, B. C., Costa, C., & Fitzgerald, M. (2003). Marketing the host city: Analyzing exposure generated by a sport event. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 4*(4), 48-66.

Giulianotti, R., Armstrong, G., Hales, G., & Hobbs, D. (2015). Sport Mega-Events and Public Opposition A Sociological Study of the London 2012 Olympics. *Journal of Sport & Social Issues*, *39*(2), 99-119.

Hankinson, G. (2015). Rethinking the Place Branding Construct*. Rethinking Place Branding*, 13-31.

Herstein, R., & Berger, R. (2013). Much more than sports: sports events as stimuli for city re-branding*. Journal of Business Strategy, 34*(2), 38-44.

Hoekman, R. (2009). Sportstad. *Sportlokaal*, *4* (1). Utrecht: Mulier Instituut.

Horne, J. (2007). The Four "Knowns" of Sports Mega-Events. *Leisure Studies, 26,* 81–96.

Horne, J., & Manzenreiter, W. (2006). An introduction to the sociology of sports megaevents. *The Sociological Review, 54*, 1–24.

Hover, P., Straatmeijer, J., Breedveld, K., & Cevaal, A. (2014). *Sportevenementen in Nederland: Over sportevenementen en hun maatschappelijke betekenis.* Utrecht: Mulier Instituut.

Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding and Public Diplomacy, 1*(1), 58-73.

Kavaratzis, M., Braun, E., & Zenker, S. (2010, August). My city–my brand: the role of residents in place branding. *50th European Regional Science Association Congress, Jönköping,* 1-10.

Kim, W., Jun, H. M., Walker, M., & Drane, D. (2015). Evaluating the perceived social impacts of hosting large-scale sport tourism events: Scale development and validation. *Tourism Management*, *48*, 21-32.

Knoppers, A. (2006). *Wat brengt sport teweeg?!.* Zeist: Jan Luiting Fonds.

Korsten, A.F.A. (z.j.) *Een minimale organisatie: Het verhaal van de bosbrand op Mann Gulch en wat we daarvan leren over organisaties.* Gedownload op 2 juni 2016, van: http://www.arnokorsten.nl/PDF/Organisaties/Een%20minimale%20organisatie.pdf

Maiello, A., & Pasquinelli, C. (2015). Destruction or construction? A (counter) branding analysis of sport mega-events in Rio de Janeiro. *Cities*, *48*, 116-124.

Moilanen, T., & Rainisto, S. (2009). How to brand nations, cities and destinations. *A planning book for place branding. UK: Palgrave MacMillan*, 65-75.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2013). *Beleidskader sportevenementen*. Den Haag: Ministerie van VWS.

Minnaert, L. (2012). An Olympic legacy for all? The non-infrastructural outcomes of the Olympic Games for socially excluded groups (Atlanta 1996–Beijing 2008). *Tourism Management, 33*(2), 361-370.

Preuss, H. (2007). The conceptualisation and measurement of mega sport event legacies. *Journal of sport & tourism, 12*(3-4), 207-228.

Projectorganisatie Utrecht 2015 (2014). *Projectplan Grand Départ. 1 t/m 5 juli 2015.* Utrecht: gemeente Utrecht.

Smith, A. (2005). Reimaging the city: the value of sport initiatives. *Annals of Tourism Research*, *32*(1), 217-236.

Sonck, N. & Dool, R. van den (2014). Sportfans: volgen van sport via media. In: Tiessen-Raaphorst, A. (red.), *Rapportage sport 2014.* Den Haag: SCP.

Sugden, J. P., & Tomlinson, A. (2002*). Power games: A critical sociology of sport.* Psychology Press.

Taks, M., Green, B. C., Misener, L., & Chalip, L. (2014). Evaluating sport development outcomes: the case of a medium-sized international sport event. *European sport management quarterly, 14*(3), 213-237.

Tieleman, Y. (2016, januari 14). Tourstart Utrecht kostte vier ton meer dan gedacht. *Algemeen Dagblad*. Gedownload op 12 september 2016, van: http://www.ad.nl/wielrennen/tourstart-utrecht-kostte-vier-ton-meer-dan-gedacht~a621a85d/

Trompetter, A., & Zoon, M. (2012). *Sport als zorgtraject.* Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.

Van Bottenburg, M., Dijk, B., Hover, P., Smits, F., Slenders, H. (2016). *Evaluatie Le Grand Depart Utrecht 2015.* Utrecht: Universiteit Utrecht.

Van Bottenburg, M., Elling, A., Hover, P., Brinkhof, S., & Romijn, D. (2012). *De maatschappelijke betekenis van topsport.* Utrecht: Universiteit Utrecht.

Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding.* Bussum: Coutinho.

Veltri, F. R., Miller, J., & Harris, A. (2009). Club sport national tournament: Economic impact of a small event on a mid-size community. *Recreational Sports Journal*, *33*(2), 119-128.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations.* California: Sage Publications, Inc.

Wicker, P., & Hallmann, K. (2013). A multi-level framework for investigating the engagement of sport volunteers*. European Sport Management Quarterly, 13*(1), 110-139.

Wu, S. I., & Liou, N. W. (2015). Impact of City Social Responsibility and Marketing Strategy on City Image and People's Perception. *Journal of Management and Sustainability*, *5*(4), 30-43.

Ziakas, V., & Costa, C. A. (2011). The use of an event portfolio in regional community and tourism development: Creating synergy between sport and cultural events. *Journal of Sport & Tourism*, *16*(2), 149-175.

Zimbalist, A. (2010). *Is it worth it? Finance & Development*. Gedownload op 15 februari 2016, van: https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2010/03/pdf/zimbalist.pdf

BIJLAGEN

Bijlage 1: topiclijst

1) Organisatie
    A) Wie bent u?
    B) Bij welke organisatie werkt u en wat is uw functie daar?
    C) Wat doet uw organisatie?

2) Profilering Utrecht
    A) Wat is de rol van uw organisatie in de stad?
        A1) Met welke partijen werkt u samen hiervoor?
    B) Hoe zou u Utrecht omschrijven? / Waar staat volgens u Utrecht voor?
    C) Hoe vindt u dat Utrecht zich zou moeten profileren regionaal/nationaal/internationaal?
    D) Welke betekenis geeft u aan 'cultuur' in de stad Utrecht?
    E) Welke betekenis geeft u aan 'sport' in de stad Utrecht?

3) (Sport/cultuur)evenementen
    A) Wat heeft u persoonlijk met (sport/cultuur)evenementen?
    B) Organiseert/ondersteunt u organisatie ook evenementen?
    C) Werkt u samen met andere partijen hierin?
        C1) En hoe is die samenwerking dan?
    D) Wat vindt u van het organiseren van (sport/cultuur)evenementen in de stad Utrecht?

4) Ervaring grootschalig sportevenement
    A) Hoe heeft u dat grootschalig sportevenement ervaren?
    B) Heeft u of uw organisatie een rol gehad bij dit evenement?
    C) Is het belangrijk voor Utrecht om sportevenementen te organiseren?
    D) Horen sportevenementen thuis in de (toekomstige) profilering van Utrecht?
    E) Hebben sportevenementen een meerwaarde voor uw organisatie?
        E1) Hoe zouden ze dat eventueel wel kunnen hebben?
    F) Is deze meerwaarde alleen met (sport)evenementen te behalen of zou het voor uw organisatie/zou het in Utrecht ook anders mogelijk zijn?

5) Verbeterpunten en succesfactoren organisatiemodel
    A) Tegen welke problemen ben je als organisatie aangelopen bij het organiseren ikv (sport/cultuur)evenementen?
    B) Welke succesfactoren kun je onderscheiden bij het meewerken aan (sport/cultuur)evenementen?
    C) Wat heeft jouw organisatie bereikt met het organiseren van evenementen ikv (sport/cultuur)evenement en eventueel met de samenwerking met andere organisaties?
    D) Welke rol dicht je jouw organisatie toe in de toekomst bij het organiseren van (sport/cultuur)evenementen (of juist niet)?

Bijlage 2: observatieverslag

Observatieverslag presentatie sportnota 2017-2020

Wanneer: 11 mei 2016 van 18.00 – 21.00 uur.
Waar: Stadskantoor, Stadsplateau 1, 3521 AZ UTRECHT
Voor wie: Utrechtse sportverenigingen en organisaties.
Organisatie: Afdeling Sport en Samenleving (Maatschappelijke Ontwikkeling) van de gemeente Utrecht.

Doel
Op 11 mei 2016 organiseert de gemeente Utrecht een stadsgesprek voor iedereendie zich bij de organisatie van de sport in Utrecht betrokken voelt. In het stadsgesprek komen de hoofdlijnen van de nieuwe Sportnota aan de orde. Hoofddoelstelling van de sportnota is om te zorgen voor een optimale sportinfrastructuur in Utrecht, die mensen uitnodigt om te sporten en bewegen. Dit draagt bij aan een gezonde leefstijl, maar zorgt ook voor ontmoeting, ontspanning, vrijwillige inzet, activering en talentontwikkeling. De Utrechtse sportwereld heeft samen met de gemeente haar ambities opgeschreven in de sportvisie. Deze ambities worden nu verder uitgewerkt in de nieuwe sportnota. Iedereen is uitgenodigd om zijn/haar mening te geven hierover.

Opening
Wat opviel tijdens de opening van de avond was dat er een grote belangstelling was. Er waren circa 150 personen op deze avond afgekomen, en wat bleek uit diverse richtingen. Niet alleen vanuit sportgerelateerde organisatie (verenigingen, VSU, etc.), maar ook veel organisaties uit de gezondheid-, onderwijs- en welzijnswereld kwamen op deze avond af.
De opening van de avond werd gedaan door Paulus Jansen, wethouder sport van de Gemeente Utrecht. Er werd een presentatie gegeven over de hoofdlijnen van de nieuwe sportnota. Hieruit bleek dat de hoofdmoten in de nieuwe sportnota ‘sport als gezonde motor van deze stad’ en ‘Utrecht maken we samen’ zijn. Overkoepelend bleek dat het college van de gemeente Utrecht als visie heeft dat Utrecht gaat bouwen aan een gezonde stad, aan een gezonde toekomst; en dat sport daar een belangrijke motor in is. Aan deze gezonde stad en toekomst wil de gemeente graag samenwerken met de organisaties uit de stad. Dat blijkt een belangrijk speerpunt en dat zie je ook terug in deze avond doordat de organisaties de mogelijkheid hebben om input en feedback te geven op het huidige concept van de nieuwe sportnota.
Opvallend punt in de opening van de avond voor mijn onderzoek was dat de stad enorm aan het groeien is, en dat het consequenties heeft voor de infrastructuur en accommodaties in deze stad. Interessant punt doordat een aantal respondenten al aangaven dat de accommodaties in Utrecht nu te beperkt zijn om grootschalige evenementen te organiseren. Welke impact gaat een verdere groei van deze stad dan hebben op het willen organiseren van grootschalige evenementen?

Workshop ‘evenementen’
Tijdens de workshop ‘evenementen’ werden de plannen gepresenteerd op het gebied van evenementen in de nieuwe sportnota 2017-2020. Vanuit de gemeente zijn er zes speerpunten opgesteld waar ze graag feedback vanuit het veld op willen en (eventuele) aanvullende/ontbrekende speerpunten die in factsheets op 30 mei 2016 op de site gezet zijn. Uit eigen aantekeningen heb ik het volgende genoteerd:

- Vanuit gemeente stappen ze af van de kernsporten (alleen investeren in vijf sporten waar Utrecht goed in presteert) en willen ze bij het nieuwe beleid gaan investeren in de sporten

waar de energie zit, zoals nu het wielrennen bijvoorbeeld. En de (top)sportvereningen en talentontwikkeling in die sporten ondersteunen.

- De gemeente is bezig een ambitiekalender op te stellen, waarin ze nog op zoek zijn waar de grens qua ambities op het gebied van topsportevenementen organiseren in de stad Utrecht ligt. Maar het plan is om tussen 2018-2030 drie tot vijf grootschalige sportevenementen te gaan organiseren.
- Sportevenementen worden ingezet ter bevordering van de exposure/zichtbaarheid van de stad. Daardoor wordt er nadrukkelijk gezocht naar sportevenementen en locaties waar de zichtbaarheid van de stad het grootst is.
- Het budget gaat achteruit voor sportevenementen, maar ze willen het aanbod gelijk houden en het liefst laten groeien zelfs. Dus ze verwachten meer financiële input vanuit het veld?
- Er is een platform voor het organiseren van (top)sportevenementen in deze stad, waar de gemeente samen met de VSU in zit, en per sessie een aantal grote organisatoren uit de stad aansluiten. Ik had er zelf nog nooit van gehoord noch geen van de partijen die bij de workshop waren.
- Gemeente benadrukt dat haar rol is het ondersteunen, adviseren en in zoverre faciliteren van organisaties (/evenementen) uit de stad.

Na de intro van de beleidsadviseur topsport en evenementen van de gemeente Utrecht, mochten de aanwezige organisaties reageren op de plannen van de gemeente op het gebied van evenementen. Ik heb geprobeerd de opmerkingen/discussie te categoriseren:

- Ambitiekalender keuzes
    - Niet alle sporten (en evenementen) zijn in beeld op deze kalender.
    - <u>Inspiratie</u>: (inter)nationale bekendheid van de sport belangrijk. Topprestatie Nederlander of meer bekendheid van een sport draagt bij aan een verhoogde inspiratie.
    - <u>Doelgroepen</u>. Sportevenementen zouden meer gebruikt moeten worden om specifieke doelgroepen te activeren.
    - <u>Ruimte en locatie</u>: accommodaties zijn bepalend in de keuzes van sportevenementen organiseren.
    - <u>Sportstimulering</u>. Sportevenementen waar de meeste participatie te halen is, is ook bepalend in de keuze van organiseren van sportevenementen.
    - <u>Draagvlak:</u> Er moet genoeg draagvlak zijn voor sportevenementen, of sportevenementen kiezen die het draagvlak gaan vergroten (zie Tour).
- Kennis
    - <u>Toolkit ontwikkelen.</u> Gemeente is dienstverlenend, maar veel organisatoren hebben (te) weinig ervaring met organiseren evenementen, waardoor ze niet goed weten hoe het zit met regelingen en vergunningen.
    - <u>Gebruik maken expertise stad.</u> Er zitten een aantal (commerciele) bedrijven in de stad die ervaring hebben met het organiseren van evenementen. Waarom maakt de gemeente geen gebruik van deze expertise?
        - Tegenargument: partijen te weinig kennis op het gebied van vergunningen en overlast publieke ruimte.
    - <u>Platform sportevenementen</u>. Er is een platform sportevenementen in Utrecht waar kennis en ervaringen worden uitgewisseld. Alleen dit is bij de meeste partijen dan

niet alle partijen in de stad onbekend. Doorontwikkelen als een platform waar beginnende organisaties/onervaren organisaties kennis en ervaring op kunnen doen.

- Rol van de gemeente
    - Communiceren. Meer transparant en helder informeren, zodat verenigingen en organisatoren beter op de hoogte zijn welke evenementen er zijn of aangevraagd zijn.
    - Adviseren. Gemeente kan een meer proactieve houding aannemen richting organisaties in het adviseren, omdat nu vrij onduidelijk is wat je allemaal moet doen als organisator om een evenement te organiseren in de stad (vergunningen, regelingen). De site van de gemeente biedt momenteel geen uitkomst, maar het plaatsen van een handout/checklist kan al veel helpen voor organisatoren.
        - Gemeente adviseert om te bellen wanneer een partij een aanvraag wil doen. Maar lijkt me niet handig om alles persoonlijk af te handelen? Hand-out/checklist lijkt me zelf beter.
    - Versnippering coördineren. De gemeente moet meer de rol op zich nemen om alle initiatieven te bundelen en te coördineren. Veel partijen doen iets met evenementen, maar er is geen overkoepelend iets wat het bundelt.
        - Er zijn soms evenementen op dezelfde dag en op dezelfde locatie, waarbij de organisatoren niet op de hoogte zijn van elkaars evenement.
    - Afbakening rolverdeling. Een duidelijke afbakening wat de taken en rollen zijn van diverse partijen in dit speelveld. Gemeente, VSU en sportvereningen: wie is verantwoordelijk voor wat? En duidelijk wat de grenzen in de mogelijkheden van elke organisatie zijn.
- Toekomstige evenementen
    - Meer combinatie zoeken tussen sporten die op elkaar lijken. Bijvoorbeeld: Racketweekend (evenementen uit tennis, tafeltennis, badminton etc.)
    - Evenementen bundelen op één dag en één locatie. Proberen zoveel mogelijk. Hoef je maar één vergunning en een keer afzettingen te regelen etc. Plus wellicht meer reuring, meer doelgroepen bij elkaar.
    - Interstedelijke projecten. NK Vrouwenvoetbal organiseren rondom het EK Vrouwenvoetbal in dit land bijvoorbeeld, waarbij studenten of teams uit alle steden tegen elkaar een competitie spelen.
    - Thematisering bedenken voor de komende tijd, en daar pas sportevenementen op binnenhalen. De vraag wat het 'verhaal van Utrecht' is en waar we dan met evenementen op aan kunnen haken.

Meest opvallend: Gemeente zoekt met zo'n avond bewust de samenwerking met het veld. Benieuwd wat er wordt gedaan met de opmerkingen, en of die verwerkt worden in de nieuwe sportnota. In de mail van 30 mei 2016 aan alle aanwezigen wordt vermeld dat ze het wel gaan doen: *"De opmerkingen die zijn gemaakt tijdens de avond nemen we zo veel mogelijk mee in de sportnota. We verwachten dat deze aan het einde van het jaar is vastgesteld door de raad."*
Voor mijn onderzoek ga ik dat niet meer mee kunnen nemen, maar ik ben benieuwd aan het eind van het jaar wat er van de opmerkingen over de toekomst van sportevenementen in deze stad is meegenomen in de nieuwe sportnota.