

“Neem de tijd als je haast hebt”

RAPPORTAGE ADVIESCOMMISSIE EUROPEAN GAMES 2019

April 2016

VOORWOORD

De Europese Spelen 2019. Er bestond een zeer reële mogelijkheid dat Nederland gastheer van dit nieuwe multisport-evenement zou worden. Diverse partijen hebben zich ingezet om dit evenement te realiseren. Op 10 juni 2015 bleek dat dit niet is gelukt. De Europese Spelen zullen in 2019 niet in Nederland plaatsvinden.

Het bestuur van NOC*NSF heeft, mede op verzoek van de leden, de Adviescommissie EG2019 ingesteld en gevraagd om alle gebeurtenissen in 2014 en 2015 rond de Europese Spelen in kaart te brengen. Om te evalueren. Maar vooral ook om te leren voor de toekomst. Het is immers heel goed mogelijk dat er nieuwe sportbrede dossiers gaan spelen, waarbij eenzelfde dynamiek en complexiteit gaat ontstaan die uiteindelijk heeft geleid tot het afblazen van de Europese Spelen in Nederland.

Het belang van deze opdracht aan de Adviescommissie EG2019 blijkt uit de bereidheid van nagenoeg alle betrokkenen om met de commissie in gesprek te gaan. Mijn oprechte dank gaat uit naar alle geïnterviewden voor de tijd die men wilde vrijmaken en de openheid die zij hebben getoond. De interviews hebben zeer waardevolle informatie opgeleverd. Dat de interviews zo prettig verlopen, is mede te danken geweest aan de bijstand die Ad Everaars op dit gebied aan de commissie heeft geleverd.

De commissie is in het gehele traject op voortreffelijke wijze ondersteund door René Lammers en Jenneke Bruins vanuit de werkorganisatie van NOC*NSF. Zij bewaakten de overall-planning, zorgden voor alle logistiek rond interviews en commissiebijeenkomsten en tekenden voor alle vormen van verslagen. Zonder hun inzet en betrokkenheid zou de commissie niet in staat zijn geweest de klus te klaren.

Ten slotte wil ik mijn commissieleden danken. Danken voor de bereidheid om naast hun professionele werk en de andere werkzaamheden voor de sport, steeds maar weer tijd vrij te maken voor de commissie. Maar vooral ook te danken voor de plezierige wijze waarop we in de commissie hebben geanalyseerd en gediagnostiseerd zodat we tot eensgezinde conclusies konden komen.

Het werk van de commissie zit er op. Het is nu alle partners in en rond de sport om het stokje over te nemen. Ik hoop dat de conclusies en aanbevelingen voldoende aanleiding bevatten om het debat met elkaar aan te gaan. Maar vooral om werkwijzen te optimaliseren zodat de kansen voor succesvolle afronding van complexe dossiers wordt vergroot. In het belang van de sport. Maar ook in het belang van de Nederlandse samenleving. Want onze overtuiging is dat een sterkere sport in Nederland ook zal bijdragen aan een sterker Nederland.

Sportieve groet,

Paul Depla – voorzitter Adviescommissie EG2019

SAMENVATTING

Zonder een complexe, tijdrovende en kostbare bid-procedure had Nederland de European Games 2019 mogen organiseren van het European Olympic Committee. Door een uitstekende relatie van de NOC*NSF-voorzitter met het EOC, het goede trackrecord van Nederland bij de organisatie van recente EK's en WK's en de creatieve en vernieuwende opzet van de *EG2019 The Netherlands* lag de organisatie als het ware voor het grijpen.

Al in het begin van 2014 vonden de eerste serieuze gesprekken plaats over de EG2019 in Nederland. Amsterdam en Rotterdam toonden zich in die fase zeer geïnteresseerd, maar NOC*NSF koos er voor om in die fase nog niet door te pakken. Dit deed zij pas vanaf november 2014, toen het EOC serieuze toenadering zocht tot NOC*NSF. Een bijzondere situatie, omdat veelal nationale sportorganisaties hun interesse kenbaar (moeten) maken bij de internationale federaties.

NOC*NSF kondigde op 19 december 2014 via een persbericht aan dat zij de kandidaatstelling serieus ging onderzoeken. Zij deed dit zonder dat er sprake was van een stevige startcoalitie van enkele steden/provincies, rijksoverheid en enkele belangrijke sportbonden. Een dergelijke coalitie, als drijvende kracht achter zo'n complex traject, is er nooit gekomen. Tot aan de finale besluitvorming op 10 juni 2015 bleef NOC*NSF feitelijk de enige drijvende kracht achter het initiatief en lukte het niet om rijksoverheid, provincies, steden en sportbonden mede-eigenaar te maken.

Dit lag voor een deel aan de 'valse start' op 19 december 2014, deels aan een onjuist gekozen positionering van de EG2019 (met een te smalle waardepropositie voor de verschillende partijen) en deels ook aan de afwachtende en/of eisende houding die diverse stakeholders (overheden en sportbonden) innamen. Hierdoor werden uitwerkingsvragen op het gebied van het sportieve programma en de financiering dominant. En daardoor is met en tussen partijen bijna nooit gesproken of de organisatie van de EG2019 in Nederland waardevol zou kunnen zijn. Bij veel partijen was wel enthousiasme aanwezig, maar zij konden geen commitment afgeven. De grote tijdsdruk in relatie tot de vereiste doorlooptijd van politieke besluitvormingsprocessen hielp hierin niet.

Hoewel er over het algemeen sprake was van goede onderlinge relaties en de juiste ingangen vanuit NOC*NSF richting alle betrokken stakeholders, was het samenspel gebrekkig. De commissie wijt dit aan de ondermaatse project- en procesaanpak van NOC*NSF. Maar ook aan het gebrek aan eenheid, gezamenlijkheid en eensgezindheid op belangrijke sportbrede dossiers, zoals het sportevenementenbeleid. Deze observatie geldt zowel binnen de vereniging NOC*NSF (NOC*NSF en sportbonden) als tussen de sport en overheid/overheden.

NOC*NSF en sportbonden hadden op 28 april 2015 moeten voorkomen dat er bij het EOC een kandidaatstelling onder voorwaarden werd ingediend. De voorwaarden waren dermate stevig en de omstandigheden zo onzeker, dat het risico op teruggave van de organisatie zeer groot was. Het feit dat NOC*NSF op 10 juni 2015 moest besluiten om bij het EOC af te zien van de organisatie, heeft tot grote reputatieschade geleid.

Om herhaling te voorkomen adviseert deze commissie om op sportbrede thema's tot een expliciete en stevige samenwerkingsagenda te komen en deze breed te verankeren met de rijksoverheid en de sport. NOC*NSF en het ministerie van VWS dienen hierin het voortouw te nemen. Voor NOC*NSF geldt dat bij toekomstige en vergelijkbaar complexe dossiers meer tijd en aandacht geïnvesteerd moet worden in de initiatieffase. Een duidelijke startcoalitie, een heldere positionering ('het verhaal', communicatiestrategie) en een goede procesaanpak (o.a. stakeholdermanagement) en ondersteunende projectorganisatie dienen hier onderdeel van te zijn. Dit vereist wel optimalisaties/aanpassingen in de communicatie en besluitvormings- en uitvoeringsstructuur binnen de vereniging (NOC*NSF en sportbonden) en de werkorganisatie van NOC*NSF.

OPDRACHT EN WERKWIJZE

Inleiding

De Adviescommissie EG2019 is ingesteld door het bestuur van NOC*NSF. De aanleiding is gelegen in het intrekken van de kandidatuur c.q. de organisatie van de Europese Spelen 2019 (European Games 2019, hierna te noemen: EG2019) bij het European Olympic Committee (hierna te noemen: EOC) op 10 juni 2015. In een ingelast Ledenberaad op 1 juli 2015, kort na de 1^e editie van de European Games in Baku, hebben de leden gevraagd om een analyse te maken van het gehele proces rond de EG2019.

Opdracht aan de commissie

In de opdrachtformulering en het plan van aanpak van de Adviescommissie staat de volgende hoofdvraag:

*Op welke manier kan het huidige samenspel (verhouding, samenwerking en afstemming) tussen NOC*NSF, sportbonden en overheden worden verbeterd bij tak van sport overstijgende en op een impuls voor het Nederlandse sportklimaat gerichte (beleids)dossiers, waarbij er sprake is van een grote mate van wederzijdse afhankelijkheid?*

Daarbij zal de commissie de volgende verdiepingsvragen in haar analyse meenemen:

- *Welke mechanismes (relatiepatronen, besluitvormings-, structuur- en cultuuraspecten, belangen, financiering) spelen een cruciale rol bij processen waarbij zowel de sport, overheden als andere stakeholders (tegelijkertijd) betrokken zijn?*
- *Welke (tekortkomingen in deze) mechanismes in de procesinrichting en -uitvoering hebben er uiteindelijk voor gezorgd dat de EG2019 niet in Nederland zullen plaatsvinden?*

Doel van de commissie is om op basis van de antwoorden op deze vragen adviezen voor de sport (NOC*NSF en sportbonden) op het gebied van procesinrichting en procesintelligentie te formuleren, zodat we toekomstige, vergelijkbare complexe processen efficiënter en effectiever (en dus succesvoller!) kunnen uitvoeren.

Samenstelling commissie

De Adviescommissie EG2019 stond onder voorzitterschap van Paul Depla, burgemeester van Breda. De commissie bestond verder uit:

- Jan Berent Heukensfeldt Jansen (voorzitter Watersportverbond)
- Erik Cornelissen (voorzitter KNHB)
- Marcel Wintels (voorzitter KNWU)
- Jos Geukers (voorzitter KNGU)
- Jan Willem Maas (bestuurslid NOC*NSF)
- Camiel Eurlings (Nederlands IOC-lid, bestuurslid NOC*NSF)

Marcel Wintels (voorzitter KNWU) heeft, om hem moverende redenen, na de interviewfase aangegeven geen deel meer uit te maken van de commissie.

René Lammers (projectleider/secretaris) en Jenneke Bruins (logistiek) ondersteunden de commissie gedurende het gehele traject.

Verantwoording van de werkwijze

De commissie is op 10 en 18 november 2015 twee keer bijeen geweest en heeft in deze bijeenkomsten haar werkwijze bepaald en deze beschreven in een plan van aanpak. Op 24 november

2015 heeft zij dit plan van aanpak verspreid onder de leden van NOC*NSF. Op dat moment heeft zij tevens aan de leden gevraagd om de commissie schriftelijk en/of via een interview te voorzien van waardevolle input. Op 4 december 2015 kwam de commissie voor de 3^e maal bijeen om de lijst van te interviewen stakeholders en de interviewaanpak te bespreken en vast te stellen.

De commissie heeft een groot aantal direct en indirect betrokken stakeholders rechtstreeks benaderd om mee te werken in de vorm van een interview. Bijna zonder uitzondering was er sprake van een grote interesse en bereidheid om de gevraagde bijdrage te leveren. Uiteindelijk bleek het alleen in het geval van de (voorzitter van de) Nationale Sport Raad niet mogelijk om een interview te doen. Dit was omdat dit nieuwe adviescollege in deze fase nog niet formeel en definitief bekrachtigd.

De commissie heeft in de periode van 21 december 2015 t/m 18 februari 2016 in totaal 34 interviews afgenomen met diverse vertegenwoordigers vanuit de sport, overheden, politiek, bedrijfsleven, media en overige stakeholders (zie bijlage A). Daarnaast zijn er ook enkele informele gesprekken en contacten in de genoemde periode geweest.

Van elk interview is een verslag gemaakt dat ter accordering is voorgelegd aan de geïnterviewde. De informatie uit de interviews is vertrouwelijk en alleen ter beschikking gesteld aan de commissieleden. De gegevens uit de interviews zijn geanonimiseerd en zijn waar mogelijk in de rapportage niet tot individuele personen herleidbaar.

Op 5 januari 2016 heeft de commissie een professionele interviewtraining ondergaan onder leiding van de heer Ad Everaars (AD EM Producties).

Op 17 februari 2016 heeft de commissie de eerste contouren geformuleerd van de belangrijkste bevindingen, conclusies en aanbevelingen. Op 31 maart en 8 april 2016 heeft zij de concept-rapportage besproken, waarna zij op 18 april 2016 de definitieve rapportage heeft afgerond en opgeleverd aan de opdrachtgever.

Opbouw rapportage

De rapportage van de commissie is als volgt opgebouwd:

1. Reconstructie van de tijdlijn met de belangrijkste gebeurtenissen
2. Belangrijkste bevindingen
3. Conclusies en aanbevelingen

RECONSTRUCTIE TIJDLIJN

De commissie heeft op basis van informatie uit interviews en andere bronnen (presentaties, persberichten, verslagen, etc) een tijdslijn op hoofdlijnen geconstrueerd. Deze tijdslijn geeft chronologisch overzicht over en inzicht in de belangrijkste feiten en gebeurtenissen in het proces rond de EG2019.

In januari 2014 is voor het eerst serieus gesproken over een mogelijke kandidaatstelling en organisatie van Nederland/NOC*NSF voor de Europese Spelen in 2019. Dit leidde in dat stadium nog niet tot een verdere uitwerking van een bid. Hiervoor is eind november 2014 wel het initiatief genomen, gericht op een werkbezoek van het EOC aan Nederland op 18 december 2014. De dag hierna kondigt NOC*NSF aan de haalbaarheid verder te onderzoeken.

Op 10 juni 2015 is door de betrokken overheden, onder leiding van de minister van VWS, geconstateerd dat er te weinig draagvlak onder diezelfde overheden aanwezig was om te participeren in de EG2019. Op diezelfde dag gaf NOC*NSF de (onder voorwaarden en voorbehoud) toegewezen organisatie van de EG2019 terug aan het EOC.

| Datum | Overleg |
|---------------------|---|
| 23-26 januari 2014 | Jumping Amsterdam - André Bolhuis polst interesse Amsterdam (Eric van der Burg) en Rotterdam (Antoinette Laan) in een eventuele EG2019 in Nederland. |
| 18 november 2014 | IOC presenteert Olympic Agenda 2020 – 40 aanbevelingen voor toekomstig beleid. |
| 20-22 november 2014 | EOC General Assembly in Baku – de Nederlandse delegatie (Bolhuis / Dielessen) raakt overtuigd van de mogelijkheden en kansen voor Nederland. Kort hierna vragen zij TIG Sports om een mogelijk concept EG2019 Netherlands uit te werken. |
| 8-9 december 2014 | 127 ^e IOC Session te Monaco. De IOC Agenda 2020 wordt aangenomen. |
| 18 december 2014 | Meeting in Amsterdam tussen EOC (o.a. Hickey/Matase) en NOC*NSF (Bolhuis/Dielessen). Ook Amsterdam (Van der Burg) neemt deel. NOC*NSF en TIG presenteren eerste concept aan EOC. EOC vraagt aan NOC*NSF om de kandidaatstelling verder te onderzoeken en uit te werken. |
| 19 december 2014 | NOC*NSF stuurt persbericht over haalbaarheidsonderzoek naar eventuele kandidaatstelling EG2019 |
| Vanaf januari 2015 | NOC*NSF en TIG bezoeken diverse steden en provincies: burgemeesters, wethouders, gedeputeerden, directeurs sport. Informeren VWS op ambtelijk niveau. |
| 13 januari 2015 | Diner NOC*NSF en bestuursvoorzitters PINS (+ KPN/Heineken) |
| Februari 2015 | Reeks van (informele) voorzittersdiners NOC*NSF o.l.v. André Bolhuis |
| 2 maart 2015 | Bestuurlijk overleg NOC*NSF-VWS. Minister Schippers wordt formeel geïnformeerd. |
| 17-18 maart 2015 | Werkbezoek EOC aan NOC*NSF (Amsterdam) |
| 18 maart 2015 | Verkiezingen Provinciale Staten |
| 1 april 2015 | (Regulier) Ledenberaad NOC*NSF. Bonden stellen veel vragen over de kandidaatstelling voor de EG2019. Dit leidt tot een extra Ledenberaad. |
| 13 april 2015 | Extra Ledenberaad over EG2019. Gevraagd en besloten wordt om een besluitvormende Algemene Vergadering te organiseren. |
| 28 april 2015 | Extra Algemene Vergadering inzake de kandidaatstelling EG2019. Met de stemverhouding 155-14 stemt de ALV in met kandidaatstelling onder voorwaarden: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geen financieel risico voor NOC*NSF en haar leden ▪ Definitieve zekerheden voor de financiering van het benodigde organisatiebudget door betrokken overheden, bedrijfsleven en overige private participanten ▪ Voldoende zekerheden voor een volwaardig topsportevenement ▪ Instemming van het EOC met de hiervoor genoemde voorwaarden en voorbehouden. NOC*NSF stuurt na de AV een persbericht uit. |
| 30 april 2015 | Overleg tussen NOC*NSF en betrokken overheden o.l.v. VWS |
| 15-16 mei 2015 | EOC General Assembly in Belek (Tur). Het EOC wijst de EG2019 onder voorwaarden toe aan Nederland/NOC*NSF. |
| 21 mei 2015 | IOC voorzitter Thomas Bach stuurt een ondersteuningsbrief voor de Nederlandse kandidatuur naar de voorzitter van NOC*NSF. |

| | |
|------------------|--|
| 21 mei 2015 | 24 uur van Papendal – strategische meeting NOC*NSF en Partners in Sport |
| 28 mei 2015 | Overleg betrokken overheden o.l.v. VWS. NOC*NSF participeert in een deel van dit overleg. |
| 10 juni 2015 | Overleg betrokken overheden o.l.v. minister van VWS. In het overleg stelt zij onvoldoende draagvlak vast bij de aanwezige overheden. Gezamenlijk concluderen de aanwezigen dat de overheden afzien van participatie. Dit besluit wordt ter plaatse aan de leiding van NOC*NSF medegedeeld. Op dezelfde dag vindt (achtereenvolgens plaats): <ul style="list-style-type: none"> ▪ De minister van VWS informeert de Tweede Kamer over het besluit ▪ NOC*NSF informeert het EOC en geeft de organisatie terug ▪ NOC*NSF stuurt een persbericht uit. ▪ NOC*NSF bericht VWS dat tijdelijk de bestuurlijke contacten worden opgeschort. |
| 12-28 juni 2015 | 1 ^e Europese Spelen 2015 in Baku (Azerbeidzjan). |
| 1 juli 2015 | Extra Ledenberaad inzake de EG2019. Leden roepen het bestuur van NOC*NSF op om een evaluatie uit te voeren. |
| 8 juli 2015 | Het bestuur van NOC*NSF besluit tot het instellen van een Adviescommissie EG2019. Vaststelling van opdracht en samenstelling wordt over de zomer heen getild. |
| 7 september 2015 | Bestuur van NOC*NSF stemt in met opdracht en beoogde samenstelling van de commissie. |

BEVINDINGEN

De commissie heeft de belangrijkste bevindingen geordend langs 6 lijnen:

- De inhoud van het concept EG2019
- De proces- en projectmatige inrichting
- Het samenspel tussen NOC*NSF en sportbonden
- Het samenspel tussen NOC*NSF/de sport en de betrokken overheden
- Het samenspel met andere stakeholders
- Overige zaken

In de rapportage beperkt de commissie zich tot de feiten, observaties, standpunten en/of adviezen die door meerdere geïnterviewden zijn benoemd. Waar er rond aspecten een verschil van opvatting was, benoemt zij dit expliciet.

De inhoud van het concept EG2019

Uit de interviews blijkt waardering en enthousiasme voor het concept voor de organisatie van de EG2019, zoals dat door NOC*NSF is ontwikkeld (i.s.m. TIG Sports). Dit zat in de combinatie van veel aantrekkelijke elementen:

- Het getoonde initiatief en ondernemerschap door NOC*NSF
- Gebruik maken van bestaande en/of tijdelijke infrastructuur
- De relatief lage kosten in vergelijking met eerdere/andere multisport-evenementen
- Spreiding over Nederland
- Bundeling van EK's gedurende een korte periode
- Creatieve uitwerking, o.a. inbreng van nieuwe (urban) sporten en mogelijkheden voor side- en breedtesportevents
- Bescheiden budget
- Aansluiting bij IOC Agenda 2020 (als 1^e multisportevenement wereldwijd)
- Mogelijkheid voor (eigen) ondernemerschap (additionele takken van sport)

Nagenoeg iedereen is er ook van overtuigd dat Nederland organisatorisch en logistiek een evenement van deze omvang in deze opzet had kunnen realiseren. Hoewel men het concept vernieuwend vond, waren er rond datzelfde concept ook stevige vraagtekens. Diverse malen zijn genoemd:

Inhoudelijk

- De bovenliggende strategie van het concept EG2019 werd nooit geheel duidelijk. De positionering richting het EOC (presentatie december 2014) bevatte een zeer krachtige en heldere uiteenzetting van de 'waarom-vraag'. Dit deel is in het vervolg van het traject maar beperkt gepositioneerd en vertaald naar de specifieke belangen van de betrokken stakeholders. Veel geïnterviewden geven aan dat uitwerkingsvraagstukken, zoals de takken van sport en de budgettering/financiering, te snel de overhand hebben gekregen.
- Er is twijfel gebleven over het topsportgehalte van de EG2019. Het plan was om EK's en/of Olympische Kwalificatietoernooien (OKT's) te bundelen, maar met name over de positie van grote (kern)sporten zoals atletiek, zwemmen en hippisch kwam geen helderheid.
- De meerwaarde van de EG2019 kwam tevens onder druk door het initiatief van enkele sporten (o.a. atletiek, zwemmen, triathlon, golf) om hun EK's in 2018 te bundelen.
- Het risico van kannibalisatie en concurrentie met bestaande initiatieven en (sport)budgetten is diverse malen in het proces aan de orde geweest. Hoewel veel betrokkenen erkennen dat hier sprake van was richting EG2019, is dit nooit expliciet met elkaar vast gesteld. Daardoor is dit vraagstuk onnodig lang boven de markt blijven hangen, terwijl helderheid op dit punt bevorderend had kunnen werken. Immers, als er een grote overtuiging is voor initiatief A, zal

men de eventuele nadelige consequenties voor initiatief B waarschijnlijk wel aanvaardden. Dit kan echter alleen als deze transparant zijn.

- De eerste editie van de EG in Baku heeft, met name als referentiekader, niet in het voordeel gewerkt. Deze uitvoering gaf op een aantal fronten een verkeerd beeld, met name in media. Dit zat op een combinatie van het land (o.a. mensenrechten), accommodaties (nieuw en duur) en topsportgehalte (enkele matig bezette onderdelen).

Financieel/budgettair

De commissie constateert dat er heel veel gesproken is over de kostenkant van het evenement. Wat kost het geheel en wie draagt daar financieel aan bij? In de gezamenlijke discussies binnen de sport, binnen de overheden en tussen sport en overheden is nauwelijks stilgestaan bij de maatschappelijke, economische en sportieve opbrengst van de EG2019 voor Nederland. Veel betrokkenen duiden dit ook als 'typisch Nederlands'. Specifiek is door betrokkenen naar voren gebracht:

- De financiële onderbouwing en verdeling over partijen wijzigde (te) regelmatig, o.a. door mutaties van sporten en deelnemende partijen. Het 'bonnetje' voor de partijen veranderde daardoor continue.
- Vanuit de overheden is stelselmatig aangegeven dat de verhouding publiek-privaat niet reëel en ongewenst was. Dit heeft een dominante rol gespeeld gedurende het proces, ondanks het feit dat de aangebrachte verhouding niet enorm lijkt af te wijken van vergelijkbare grote (multi-)sportevenementen in binnen- en buitenland.
- De gevraagde bijdrage van steden en provincies voor één of meerdere takken van sport was fors hoger dan voor een single-sportevenement van dezelfde omvang. NOC*NSF en TIG Sports hebben de onderliggende financiële en inhoudelijke onderbouwing hiervan regelmatig gedeeld en toegelicht, maar dit heeft dit ogenschijnlijke knelpunt niet kunnen wegnemen.
- De sport c.q. vereniging NOC*NSF kon financieel niet investeren in de EG2019. Dit is ook veelvuldig expliciet gemeld in het proces. Het feit dat de sport de EG2019 graag wilde, maar hier niet in kon en wilde bijdragen, heeft niet stimulerend gewerkt. Enkele betrokkenen spreken zelfs van 'gratis commitment'.
- Veel betrokkenen vragen zich af waarom de sport haar inbreng van kennis en kunde (m.n. inzet professionals en vrijwilligers) niet heeft gekwantificeerd en opgenomen in de budgettopzet van de EG2019. Dit geldt ook voor de individuele investeringen van enkele bonden, die hiertoe bereid waren. Dit zou hebben geleid tot een andere basisverhouding tussen publiek-privaat.
- Hoewel het evenement pas in 2019 zou plaatsvinden, is er veel druk uitgeoefend om al in de kandidatuur-fase een garantie vanuit het bedrijfsleven te krijgen. Een deel van de betrokkenen acht deze eis niet reëel. Dit omdat het bedrijfsleven marketingbudgetten over het algemeen niet op deze termijn vastlegt. Er was nog 4 jaar de tijd om de begrote marketing-inkomsten te realiseren. De vraag 'waar is het bedrijfsleven?' wordt daarom als voorbarig gezien. Dit levert wel een mogelijk toekomstig dilemma of mogelijke patstelling op, omdat overheden steeds hogere verwachtingen lijken te hebben van de financiële participatie van het bedrijfsleven bij grote (sport)evenementen.
- De commissie heeft kunnen vaststellen dat NOC*NSF al beschikte over een toezegging/garantie van €15 mln van private investeerders, mede tot stand gekomen met ondersteuning van één van de huidige Partners in Sport van NOC*NSF. Aan een deel van de door andere stakeholders gevraagde private inbreng werd derhalve voldaan.

Proces- en projectmatige inrichting

Het is een bewuste keuze geweest van de leiding van NOC*NSF om het EG2019-proces in de beginfase klein te houden. Vooral de lering van en ervaring met het Olympisch Plan 2028 (c.q.

Olympisch Vuur) ligt hieraan ten grondslag. Nagenoeg alle betrokkenen zeggen hiervoor begrip te hebben. Wel is er de algemene opvatting dat:

- NOC*NSF het traject te lang klein heeft gehouden
- NOC*NSF al in het begin had moeten kiezen voor een *startcoalitie* van een andere samenstelling. Amsterdam en Rotterdam waren vanaf het begin goed aangesloten, maar de (meest cruciale) sportbonden en de minister van VWS (op persoonlijk niveau) pas in een veel later stadium. Vele betrokkenen zien dit als een inschattingfout. Doordat niet echt sprake was van een centrale en leidende coalitie is de EG2019 een project van (de leiding van) NOC*NSF gebleven en niet van (de sport in) Nederland.

Uit de gesprekken met de leiding van NOC*NSF en TIG Sport, samen het projectteam dat wekelijks bijeen kwam, zijn de volgende cruciale zaken naar voren gekomen:

- Het persbericht van 19 december 2014 pakte achteraf anders uit dan beoogd. Het persbericht had als doel om transparant te zijn en om te voorkomen dat andere partijen de interesse van NOC*NSF in de EG2019 eerder naar buiten zouden brengen. Maar hierdoor voelden veel stakeholders, en met name de sportbonden, zich overvallen en niet betrokken.
- Er was een heldere taakverdeling:
 - de voorzitter van NOC*NSF zou de contacten onderhouden met de voorzitters van sportbonden en de minister van VWS;
 - de technisch directeur coördineerde de invulling van het sportieve programma en interacteerde op dit punt vooral met de (technisch) directeuren van betrokken sportbonden;
 - de algemeen directeur onderhield samen met TIG Sports de contacten met de steden en provincies, met name wethouders, gedeputeerden en directeuren sport.

De voorzitter van NOC*NSF maakte geen deel uit van het projectteam, maar had wel een belangrijke rol in de gehele operatie. De combinatie van deze 'constructie' en werkwijze leidde er toe dat de voorzitter van NOC*NSF op veel momenten alleen opereerde (en moest opereren), en zonder directe ondersteuning. Dit resulteerde vervolgens weer in een aantal situaties, waarbij signalen, vragen en adviezen geen, onvolledige of onjuiste opvolging kregen. Vele betrokkenen geven aan dat de voorzitter van NOC*NSF een profiel heeft van een uitstekende 'verteller', maar van een matige 'luisteraar'.

Vanuit dat ondernemende en creatieve profiel was het effectief om hem in de opstartfase een dominante rol te geven, maar was het verstandig geweest om hem in het vervolgproces een stapje terug te laten doen. Hij is daarna op een aantal momenten in het proces verkeerd en met te weinig ondersteuning ingezet. Juist op die momenten is er volgens betrokkenen 'slechte signaalverwerking' geweest.

Hoewel via met name de technisch directeur op professioneel niveau contact werd onderhouden met sportbonden, bleek dat veel sportbonden zich op bestuurlijk niveau onvoldoende aangesloten voelden.

- Er was voor het projectmanagement van NOC*NSF weinig (doorloop)tijd beschikbaar en geen budget vrijgemaakt. De leiding van NOC*NSF constateert dat het achteraf gezien verstandig was geweest om een actiebudget (ca. €250.000) vrij te maken ten behoeve van communicatie- en public affairsondersteuning binnen het EG2019-traject.
- Het ontbreken van een substantiële investering vanuit de vereniging NOC*NSF was een inschattingfout. Een dergelijk voorstel:
 - had gezorgd voor een ander, meer positief en bereidwillig signaal naar de andere (investerende) stakeholders, en
 - had geleid tot een scherpere inhoudelijke discussie en besluitvorming binnen de vereniging over de kandidaatstelling (m.n. over de 'waarom-vraag?').

Additioneel komen uit de interviews nog de volgende zaken naar voren:

- Uitgaande van een feitelijke start op 19 december 2014 en gewenste besluitvorming door het EOC op 15 mei 2015, stelt iedere betrokkene dat er sprake was van een onrealistische doorlooptijd. Dit zeker gerelateerd aan het feit dat er bij de start van het traject nog geen enkele partij was die definitief commitment kon of wilde tonen.
- Hoewel er door enkele betrokkenen partijen is voorgesteld een overleg te hebben waarin alle (belangrijke) partijen vertegenwoordigd waren, zijn er in het proces vooral bilaterale contacten en overleggen geweest
- Mede door het gebrek aan integraal overleg is er naast het procesmanagement van NOC*NSF een 2^e coördinatielijijn ontstaan, het overlegplatform van het ministerie van VWS met betrokken overheden. Dit overleg heeft (minimaal) drie keer plaatsgevonden. De (project)leiding van NOC*NSF heeft in delen van dit overleg geparticipeerd, maar van echte integratie van de twee genoemde coördinatiemechanismes lijkt geen sprake.
- Het proces lijkt vooral ingericht te zijn om de organisatie van de EG2019 binnen te halen. Er is daardoor te weinig stil gestaan bij de vraag of we zo'n evenement (met elkaar) wel willen. Omdat Nederland voor het EOC eigenlijk al de voorkeurs- en enige kandidaat was om de EG2019 te gunnen, is een aantal cruciale stappen, met name rond de waarom-vraag, overgeslagen.
- Een belangrijke rol in het proces was weggelegd voor de Europese sportbonden (EF's). Zij zijn immers veelal in de lead om EK's of Europese OKT's in te brengen binnen de Europese Spelen. Zowel het EOC als de Nederlandse sportbonden onderhouden contacten met de EF's. Juist dit is in het proces een complexe factor gebleken. Zo was het voor de Nederlandse bonden en NOC*NSF niet altijd duidelijk welke lijnen er liepen, waar deze toe leidden en welke mogelijke spanningen hierbinnen zouden kunnen ontstaan. Dit was zeker het geval bij die takken van sport, waar er nog geen groot enthousiasme en draagvlak was om hun evenement(en) in te brengen binnen de EG2019. De commissie heeft tevens vastgesteld dat van Nederlandse functionarissen binnen Europese sportbonden in het proces niet of nauwelijks gebruik is gemaakt.
- Veel betrokkenen geven aan dat het bestuur van NOC*NSF in het gehele proces nagenoeg onzichtbaar was. Daardoor bleef het initiatief in hoge mate persoonlijk verbonden aan de voorzitter van NOC*NSF. In het verlengde daarvan constateren betrokkenen ook dat niet iedereen uit de professionele werkorganisatie van NOC*NSF op juiste wijze is betrokken en ingezet (bijv. afdeling public affairs, inclusief de externe PA-adviseurs, werkgroep politiek, directiestaf). Een aantal van deze activiteiten was binnen het projectteam bij TIG Sports belegd. Maar er is twijfel of zij hiervoor de juiste expertise had.
- Het bestuur van NOC*NSF heeft in iedere bestuursvergadering vanaf december 2014 stilgestaan bij de EG2019. Daarin heeft het zich primair gericht op de risicovraagstukken op het gebied van kosten/financiering. Het bestuur heeft, achteraf gezien, een te beperkte focus gehad op het draagvlak rond de 'waarom-vraag' en de inrichting van het proces en de projectorganisatie.
- Net als het persbericht op 19 december 2014, vinden veel betrokkenen het persbericht van NOC*NSF op 10 juni 2015 ongelukkig en onverstandig. Er is op basis van de voorafgaande gebeurtenissen op diezelfde dag (o.a. de brief van de minister aan de Tweede Kamer met feitelijke onjuistheden) wel begrip voor de inhoud van de reactie, maar het was beter geweest om deze niet in deze vorm naar buiten te brengen.
- Betrokkenen erkennen dat NOC*NSF, na de scherpe discussie in het Ledenberaad op 1 april 2015, zeer snel heeft geschakeld om binnen de vereniging alle betrokkenen te informeren, de discussie hierover te organiseren (Ledenberaad 13 april 2015) en tot gevraagde besluitvorming over te gaan (AV 28 april 2015). Hiermee corrigeerde het bestuur van NOC*NSF de eerdere inschatting dat een verenigingsbesluit via de Algemene Vergadering niet nodig was. NOC*NSF was in de organisatie van de EG2019 zeer afhankelijk van de

sportbonden. Daardoor was altijd een AV-besluit vereist, ondanks het feit dat geen collectieve gelden werden vrijgemaakt en ingebracht.

- Veel geïnterviewden schetsen een beeld van de leiding van een trein bij NOC*NSF die op hoge snelheid doordenderde. Vanuit de interviews met betrokkenen die zeer dicht op het proces zaten leidt de commissie een iets genuanceerder beeld af. De leiding van NOC*NSF geloofde zeer in het project en heeft tot het eind naar buiten toe positivisme uitgestraald. Maar zijn in het proces diverse 'go-no go'-momenten ingebouwd en gehanteerd en op deze momenten is ook zeker getwijfeld om door te gaan en heeft toetsing plaatsgevonden bij betrokken 'derden'. Zo is serieus overwogen om in de week voor de AV van 28 april 2015 het project tussentijds te beëindigen en de AV geen doorgang te laten vinden.

Het samenspel tussen NOC*NSF en sportbonden

In de voorgaande paragraaf is al benoemd dat het persbericht van 19 december 2014 de sportbonden heeft overvallen. In de periode daarna is de informatievoorziening naar en betrokkenheid van bonden beperkt gebleven. Dit ondanks de contacten die door de voorzitter van NOC*NSF werden onderhouden en het feit dat enkele bonden schriftelijk vragen en/of zorgen uitten naar de leiding van NOC*NSF. Ook de bonden die zeer positief tegenover de EG2019 stonden geven aan dat van hun handreiking, om zich in te zetten in het vervolgproces, niet of nauwelijks gebruik is gemaakt. Noch voor stakeholdermanagement (naar overheden, internationale sportfederaties) noch voor sporttechnische expertise (competitieformats, onderbouwing kosten).

Sportbonden hebben uiteindelijk aangedrongen op besluitvorming in een extra Algemene Vergadering op 28 april 2015. Veel sportbonden geven aan dat achteraf gezien het besluit tijdens de AV van 28 april 2015 niet juist was:

- De grote meerderheid in de stemverhouding gaf niet het echte gevoel over de EG2019 weer. Formeel was het een besluit *ja, tenzij*, maar gevoelsmatig eigenlijk een *nee, mits*. Veel bonden geven ook aan dat zij voorafgaand aan de AV een negatief besluit hadden verwacht, maar uiteindelijk in de vergadering door het bestuur van NOC*NSF zijn overtuigd om in te stemmen met de kandidaatstelling, onder de geformuleerde voorbehouden. Anderen wijzen erop dat de gevoelsmatige (financiële) afhankelijkheid van NOC*NSF mee heeft gespeeld, waardoor een aantal bonden niet tegen durfde te stemmen.
- NOC*NSF en de sportbonden namen met het besluit op 28 april een groot risico dat een toegewezen evenement alsnog teruggegeven diende te worden, indien niet aan de voorwaarden voldaan kon worden. Dit is ook bewaarheid geworden. Veel betrokkenen, ook van niet-sportbonden, stellen dat we nooit meer in de situatie mogen terechtkomen van een *kandidaatstelling onder voorbehoud*.
- Betrokkenen van zowel sportbonden als daarbuiten, is in hoge mate opgevallen dat er maar zeer weinig vertegenwoordigers waren die zich volmondig achter of tegen het initiatief durfden te scharen vanuit een collectief belang. Zij zagen dat vooral individuele belangen de discussies en standpunten domineerden. De commissie heeft ook aanwijzingen dat individuele bonden hun eigen belangen rechtstreeks bij overheden probeerden veilig te stellen.
- Veel betrokkenen hebben zich gestoord aan het feit dat vertegenwoordigers van enkele sportbonden al op dezelfde avond van de AV zich openlijk distantieerden van het collectieve AV-besluit. Een aantal betrokkenen wijst ook bij andere sporttakoverstijgende dossiers op:
 - Een gebrek aan afspraken over en discipline bij centrale communicatie en woordvoering
 - Acties en uitlatingen tijdens nog lopende trajecten, buiten de hiervoor ingerichte processen
- Hoewel er vanuit de achterban grote druk was uitgeoefend bij het bestuur van NOC*NSF om een extra Algemene Vergadering te organiseren, was het aantal aanwezige sportbonden zeer

laag (<50%). Ook enkele grote/cruciale bonden lieten verstek gaan en beperkten zich tot schriftelijke input aan het bestuur van NOC*NSF.

- Veel sportbonden lieten zich in de Algemene Vergadering zeer kritisch uit naar de rijksoverheid/overheden. Dit in aanwezigheid van afgevaardigden vanuit diezelfde overheden, die cruciaal waren in het uiteindelijk mogelijk maken van de EG2019. Hoewel deze signalen niet doorslaggevend zijn geweest in de uiteindelijke besluitvorming, heeft deze wijze van opereren van de sport(bonden) het vervolgproces geen goed gedaan.

In algemene zin geven geïnterviewden van buiten de vereniging NOC*NSF bij de commissie aan, dat zij zich in toenemende zorgen maken over het gebrek aan eenheid en eensgezindheid binnen de sport. Op diverse thema's worden grote kansen gezien, waarbij het collectief sterker is dan de som van de afzonderlijke delen (bijv. evenementen, sponsoring, kennis, organisatie en financiering van sport). Veel partijen zien bij voorkeur NOC*NSF als aanspreekpunt, gesprekspartner en coördinerende en verbindende partij, maar ervaren in de praktijk dat deze rol in het samenspel niet waargemaakt wordt.

Het samenspel tussen NOC*NSF/sport en overheden

In de voorgaande paragrafen is al het een en ander opgemerkt over de interactie en afstemming tussen NOC*NSF of de sport met betrokken overheden. Geïnterviewden vinden het positief dat steeds meer steden en provincies ambities hebben op het gebied van sport en sportevenementen. Zowel tussen de sport (incl. TIG Sports) en deze overheden, als tussen deze overheden onderling, zijn waardevolle contacten ontstaan, mede door het EG2019-proces. Dit heeft ook geleid tot een grotere betrokkenheid en inbreng van overheden bij de ontwikkeling van de nieuwe Sportagenda.

Alle betrokkenen zijn het er over eens dat bij het binnenhalen en uiteindelijk organiseren van grote sportevenementen commitment, samenwerking en een goede taak- en rolverdeling tussen de sport, rijksoverheid en lagere overheden noodzakelijk is. Voor velen betekent dit automatisch ook dat deze partijen vanaf het eerste moment gezamenlijk dienen op te trekken, z.s.m. nadat één van de partijen het initiatief heeft genomen (of gekregen). Wij constateren dat er in het proces van de EG2019 geen sprake is geweest van samenwerking, commitment en integraliteit vanaf de start. In de ogen van velen had NOC*NSF als initiatiefnemer na de toenadering van het EOC een stevige startcoalitie moeten smeden en van daaruit moeten werken aan voldoende draagvlak (en daadwerkelijk commitment).

Belangrijke observaties zijn:

- De minister van VWS is pas op 2 maart 2015 op persoonlijk niveau geïnformeerd. In de periode daarvoor was het ambtelijk apparaat van het ministerie van VWS wel aangesloten, maar de minister maakte daardoor geen deel uit van de 'startcoalitie'. Vanuit die positie heeft VWS een afwachtende houding aangenomen (ook naar de andere overheden). Betrokkenen vinden het mede-eigenaarschap in dergelijke processen cruciaal. Overigens stelt de commissie vast dat het niet zo is, dat VWS de EG2019 niet zag zitten. Hoewel VWS zich nooit als mede-eigenaar positioneerde, waren er voor de komende jaren budgettaire voorzieningen getroffen. Bij voldoende draagvlak van de andere stakeholders kon de gevraagde financiële bijdrage geleverd worden vanuit de sportbegroting van de rijksoverheid. De minister van VWS heeft zich hiervoor tot in het kabinet sterk gemaakt.
- De organisatie van een multi-sportevenement ligt politiek gevoelig. In het huidige regeerakkoord is een streep gezet door het Olympisch Plan 2028 en in de kabinetsperiode daarvoor kwam de minister van VWS politiek onder vuur te liggen rond de mogelijke (aanloop)kosten van Olympische Spelen in Nederland. NOC*NSF is zich hier richting het kabinet, de minister en de Tweede Kamer onvoldoende bewust van geweest en heeft hier bij de procesinrichting niet voldoende rekening mee gehouden.
- Het tijdspad en de aanpak van NOC*NSF hield onvoldoende rekening met de politieke besluitvormingsprocessen binnen provincies en gemeenten. Diverse betrokkenen geven aan dat

NOC*NSF teveel gevaren heeft op signalen van enthousiasme en deze te snel geïnterpreteerd heeft als draagvlak en commitment. Daarbij speelde tevens het feit dat provinciale colleges wijzigden naar aanleiding van de PS-verkiezingen in maart 2015. Dit leidde tot enkele standpuntwijzigingen van die overheden inzake de EG2019.

- Het was al snel duidelijk dat alleen Amsterdam en Gelderland volledig commitment wilden en konden tonen om te participeren. Veel andere steden en provincies waren latent geïnteresseerd, maar waren (nog) niet in de omstandigheid om hun enthousiasme om te zetten in draagvlak (via colleges en raden) en finale commitment (definitieve toezegging en investering). Belangrijkste factor hierin was tijd: politieke besluitvorming zou in veel gevallen pas na de zomer kunnen plaatsvinden. Hierbij was het nog maar de vraag of dit zou hebben geleid tot een positief besluit. Veel partijen geven aan dat het eerdere afhaken van Rotterdam en Utrecht tot een domino-effect leidde. Acties van NOC*NSF om andere steden en provincies (zelfs in België) bereid te vinden om te participeren in de EG2019 konden dit niet compenseren. Voor Rotterdam speelde hierbij nog de parallel lopende ambitie voor achtereenvolgens het WK Turnen 2019 en de Youth Olympic Games 2022 en de onbevredigend verlopen samenwerking tussen Rotterdam en NOC*NSF rond de eerdere kandidaatstelling voor de YOG 2018.
- Veel partijen wijzen op de mogelijk kwetsbare relaties tussen de minister van VWS en de voorzitter van NOC*NSF en die tussen de werkorganisatie van NOC*NSF en de Directie Sport van VWS. Hoewel deze niet doorslaggevend zijn geweest, hebben deze in het proces toch een indirecte invloed gehad op de uitkomst. Belangrijke elementen die uit de interviews naar voren komen zijn
 - Een zeer ambitieus profiel van NOC*NSF versus een meer risicomijdend profiel van VWS (Directie Sport). Mede door dit verschil in profiel hebben NOC*NSF en VWS op veel dossiers te weinig een gemeenschappelijke agenda.
 - Onduidelijkheid over de taak- en rolverdeling tussen VWS en NOC*NSF. De geïnterviewden noemen dat VWS NOC*NSF niet (meer) lijkt te zien als beleidspartner, maar primair als belangenbehartiger en op onderdelen uitvoeringspartner. Ook binnen de EG2019 was deze rolonduidelijkheid zichtbaar, omdat NOC*NSF en VWS afzonderlijk van elkaar andere stakeholders benaderden (o.a. de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid). Vooral bij sportbonden leidde dit tot onduidelijke situaties.
 - De zeer bescheiden positie van sport binnen het departement VWS en binnen de brede rijksoverheid. Daardoor lijken andere beleidsdepartementen, zoals EZ (Holland-branding) en OCW (stimulering jeugdsport, verbinding met cultuursector) beperkt en moeizaam toegankelijk, zowel voor VWS zelf als voor initiatiefnemende organisaties zoals NOC*NSF.
 - Verbazing over het feit dat de VWS Directie Sport zelf bilaterale contacten legde met enkele bonden om het draagvlak bij de sport te toetsen. Dit zonder NOC*NSF te informeren, terwijl NOC*NSF hiervoor eigen (reguliere) overleg- en besluitvormingsorganen activeerde en VWS hiervan op de hoogte was. Het valt in dit kader ook enkele van de door VWS geraadpleegde bonden te verwijten dat zij niet (door)verwezen naar (de lopende procesgang binnen) NOC*NSF.
- Veel betrokkenen zijn van opvatting dat NOC*NSF haar stakeholdermanagement, ook in lopende dossiers, vooral richt op Den Haag en dan met name op het ministerie van VWS. Vanuit de brede maatschappelijke waarde van sport is een verbreding op het niveau van de rijksoverheid (andere departementen) en verdieping richting leidende steden en provincies in hun ogen gelegitimeerd.
- Het is enkele betrokkenen opgevallen dat het reguliere afstemmingsorgaan inzake het sportevenementenbeleid, 'De Kracht van Sportevenementen' (KvS), niet of nauwelijks een rol heeft gespeeld in het proces rond de EG2019. In dit reguliere platform waren immers VWS, de grote steden en NOC*NSF samen vertegenwoordigd. De commissie heeft hierover verschillende signalen ontvangen. Het lijkt erop dat:

- o Geen van de partijen die in de KvS participeren het belangrijk (genoeg) vond om dit samenwerkingsverband te positioneren;
- o De Commissie Evenementen van de KvS slechts een beoordelende en toetsende (en dus geen initiërende) rol (genomen) heeft (in de totstandkoming van de strategische evenementenkalender) en haar functie dus ook reactief heeft uitgeoefend inzake de voorstellen rond de EG2019. Hierbij stelt de KvS (Commissie Evenementen) dat de aanvraag van NOC*NSF niet voldeed aan de reguliere voorwaarden, terwijl NOC*NSF met TIG Sports aangeeft dat dezelfde commissie niet serieus in gesprek wilde gaan over de opzet van de EG2019;
- o Het nationale sportevenementenbeleid, waar de oprichting van de KvS voor bedoeld was, nog onvoldoende (expliciet) ontwikkeld, geformuleerd en uitdraagbaar is.

Veel betrokkenen zien de installatie van de Nationale Sport Raad op initiatief van de minister van VWS als een reactie op de hiervoor benoemde punten, in combinatie met de gebrekkige procesgang rond de EG2019. Daarbij wordt door betrokkenen ook veelvuldig aangegeven dat de wijze waarop dit adviescollege is gelanceerd ook een voorbeeld is van gebrek aan afstemming en samenwerking op het gebied van evenementenbeleid. Velen spreken over een zelfde type 'overval' als bij het persbericht van NOC*NSF op 19 december 2014, toen de kandidaatstelling voor de EG2019 werd aangekondigd.

Het samenspel met overige betrokkenen

De organisatie van de EG2019 lag voor NOC*NSF/Nederland voor het oprapen. Een dure bidfase en – campagne was daarom niet nodig. Deze bijzondere situatie is te danken aan de combinatie van uitstekend netwerken van NOC*NSF binnen het EOC en een buitengewoon sterk trackrecord van Nederland met de organisatie van EK's en WK's in de afgelopen jaren.

In eerdere paragrafen is al aandacht besteed aan de complexe interactie tussen EOC – Europese sportbonden – NOC*NSF – nationale sportbonden.

Ten aanzien van de positie van sponsors en private investeerders constateert de commissie fundamentele verschillen van inzicht tussen diverse betrokkenen. Eén van de opdrachten aan de Nationale Sport Raad is bijvoorbeeld om meer betrokkenheid en financiering uit de commerciële markt te genereren, waarbij de overheden als financiële sluitpost dienen te fungeren. Een groot deel van de geïnterviewden stelt echter dat het bedrijfsleven altijd een bijdrage zal (willen) leveren (o.b.v. return on investment), maar dat de basisinvesteringen voor dit soort grootschalige evenementen uit de sport en van overheden moeten komen. Potentieel kan dit leiden tot een situatie waarin partijen op elkaar gaan wachten, iets waar in het EG2019-proces sprake van lijkt te zijn geweest. Omdat het bedrijfsleven werkt met een kortere horizon dan de doorlooptijd van bidprocedures, lijkt er op dit punt sprake van marktfalen.

Het EOC heeft aan de commissie richting NOC*NSF waardering uitgesproken voor het concept en de ambitie. De EG2019 in Nederland hadden het schoolvoorbeeld kunnen zijn van goedkope 'Spelen', geheel in lijn met de Agenda 2020 van het IOC. In de ogen van het EOC is het proces in Nederland gestrand, doordat steun van de rijksoverheid niet verzekerd was. Daarmee had het traject vanaf het begin onvoldoende fundament. Het EOC is zeer teleurgesteld in het feit dat de Nederlandse overheid zich niet achter het initiatief heeft geschaard. Zij verwacht dat dit van negatieve invloed is bij toekomstige bids vanuit Nederland voor grote evenementen.

Tijdsdruk van het EOC is een belangrijk element in het EG2019-proces geweest. NOC*NSF heeft geprobeerd om tijd te winnen tot uiterlijk 1 december 2015. Het EOC was zeer bereid om de kandidaatstelling onder voorbehoud van NOC*NSF te accepteren, maar hield wel vast aan een vlagoverdracht in Baku, aan het eind van de Europese Spelen 2015. Dit vereiste vervolgens weer enig

comfort vanuit Nederland, bestaande uit een 'go' vanuit de sport (afgegeven op 28 april 2015 in de AV) en voldoende financiële basis vanuit deelnemende overheden. Die basis bleek op 10 juni 2015 te smal.

Er is in het proces door enkele bonden en overheden aan NOC*NSF opgeroepen om 'meer tijd te kopen'. NOC*NSF, EOC en betrokken overheden hebben zich echter allemaal gecommitteerd en gehouden aan het afgesproken tijdspad. De vraag zal altijd blijven of verlenging van dit tijdspad wel tot succes had geleid. De commissie stelt vast dat de meningen hierover verdeeld zijn. Feit is dat tot op heden de definitieve formele toewijzing van de EG2019 niet heeft plaatsgevonden. Het EOC geeft achteraf ook toe dat de tijdsdruk te groot was en dat het beter was geweest de besluitvorming uit te stellen tot na Baku2015.

Overige zaken

Nagenoeg iedereen erkent dat er sprake was van een unieke kans om een groot multisport-evenement naar Nederland te halen. Deze bijzondere omstandigheid zal zich naar verwachting niet snel meer aandienen. Hoewel er veel onzekerheden waren over het inhoudelijke concept en de financiering, realiseert iedereen zich dat Nederland als eerste land een nieuwe standaard had kunnen neerzetten.

Het is frappant om een ogenschijnlijke tegenstrijdigheid op te tekenen uit de 34 interviews. Enerzijds vindt iedereen dat Nederland zo iets kan organiseren, maar evenzo vaak wordt de stelling gebezigd dat zo iets ambitieus blijkbaar nooit in Nederland realiseerbaar is. Iedereen is het er over eens dat Nederland internationaal reputatieschade heeft opgelopen, maar over de grootte en duur hiervan verschillen de meningen. Hoewel zowel de kandidaatstelling als toewijzing voorzien was van ontbindende bepalingen, was er een algemene internationale perceptie en vertrouwen dat een land zoals Nederland het totaalplaatje rond zou hebben of krijgen. De internationale sportorganisaties zullen naar verwachting de komende jaren op dit punt extra alertheid betrachten en mogelijke extra garanties eisen bij Nederlandse kandidaatstellingen/bids.

Door een complex aan factoren is het uiteindelijk niet gelukt om de EG2019 daadwerkelijk naar Nederland toe te halen. Betrokken partijen zien een gebrek aan:

- Verbindende kracht
- Gezamenlijkheid
- Lef
- Ondernemerschap

In de visie van velen had dit proces moeten starten bij (de voorzitter van) NOC*NSF en (de minister van) VWS, als de twee leidende functionarissen en organisaties binnen de sport in Nederland. NOC*NSF is het niet gelukt en/of heeft het nagelaten om de rijksoverheid, met de grootste bonden en grootste steden in de slipstream, vanaf het begin te verbinden aan dit traject. Veel geïnterviewden wijten deze inschattingfout aan een combinatie van:

- een uitgesproken ambitieus en soms zelfs opportunistisch profiel binnen de leiding van NOC*NSF (voorzitter, directie, MT),
- grote tijdsdruk, door de korte doorlooptijd waaraan partijen zich hadden gecommitteerd
- een te beperkte, en in sommige opzichten gebrekkige, procesplanning en projectorganisatie in relatie tot de grootte en complexiteit van het traject. Naast de al genoemde tijdsdruk en ambitie ligt mogelijk een gebrek aan ervaring met dergelijke trajecten hieraan ten grondslag.

Hoewel deze combinatie zeker niet tot uiting komt in alle dossiers met vergelijkbare complexiteit, wordt deze wel benoemd als een groot potentieel risico bij een aantal.

CONCLUSIES

Het is Nederland uiteindelijk niet gelukt om de EG2019 te realiseren. Daarbij is het van belang om te vermelden dat het niet doorgaan van de EG2019 niet veroorzaakt is door één dominante factor, maar door een opeenvolging van met elkaar samenhangende gebeurtenissen. Daarbij durft de commissie te stellen dat de intenties bij nagenoeg alle partijen positief(-kritisch) waren, waarbij ook brede waardering is aangetroffen voor de ambitie en het initiatief dat NOC*NSF heeft getoond.

NOC*NSF heeft in het gehele traject voor diverse dilemma's gestaan. Hoewel met de wetenschap van nu hierin niet altijd de meest effectieve keuzes zijn gemaakt, kan de commissie hiervoor wel enig begrip opbrengen. Het betreft de volgende elementen:

- *Het klein houden van de aanpak in de beginfase.* Dit was begrijpelijk gezien eerdere ervaringen in het verleden met vergelijkbare trajecten, zoals Olympisch Vuur. Wel is de commissie van mening dat de aanpak te lang te klein is gehouden en dat er in de beginfase een aantal cruciale stakeholders aangesloten hadden moeten worden.
- *Het eerst richten op steden en provincies om voldoende inhoudelijk en financieel draagvlak te vinden voor de organisatie van de EG2019.* Relatief het grootste gedeelte van de begroting zou door deze partijen worden opgebracht. Achteraf gezien was het beter geweest om te starten met commitment vanuit de rijksoverheid.
- *Het primair richten op het ministerie van VWS en de Directie Sport in het bijzonder.* Hoewel de EG2019, en uiteindelijk de maatschappelijke waarde van sport, een multidisciplinaire en dus interdepartementale betekenis heeft, was het vanuit historie voor de hand liggend om dit via de Directie Sport van het ministerie van VWS te activeren. Vanuit het beeld dat de Directie Sport maar beperkt initiatief heeft getoond richting andere ministeries, had NOC*NSF een bredere en actievere insteek naar andere departementen kunnen kiezen.
- *Het indienen van een kandidaatstelling met ontbindende voorwaarden.* Achteraf had NOC*NSF dit niet op deze wijze moeten doen, maar gezien de besluitvorming op 28 april 2015 en de op dat moment opgelegde tijdsdruk vanuit het EOC kon het bestuur van NOC*NSF naar haar inschatting niet anders. NOC*NSF had op hetzelfde moment ook kunnen besluiten het traject alleen voort te zetten bij hardere toezeggingen vanuit de overheden en/of het verkrijgen van extra voorbereidingstijd bij het EOC.
- *Het regelmatig aanpassen van de sportieve programma en de begroting (incl. financiële dekking).* Sportbonden en overheden hebben zich veelvuldig gericht op 'what's in it for me' en onder die druk heeft NOC*NSF zich veelvuldig over 'uitwerkingsvraagstukken' moeten buigen. Hierdoor heeft echte discussie over de 'waarom-vraag' (willen we zo'n evenement met elkaar?) nauwelijks plaatsgevonden. NOC*NSF had achteraf gezien meer moeten sturen op de vraag of we de EG2019 naar Nederland wilden halen. Nu overschaduwden 'details' in de uitwerking de hoofdvraag die eigenlijk voorlag.
- *Het niet vrijmaken van een budget t.b.v. de onderbouwing van de kandidaatstelling en mede-investering in de totale exploitatie van de EG2019.* De vereniging en werkorganisatie NOC*NSF verkeerde niet in de positie om (extra) gelden vrij te maken, gezien de fors teruglopende kansspelinkomsten in de periode 2012-2015 en de vertraging in en toen nog onzekerheid over het fusieproces Staatsloterij-Lotto. Het pleit voor NOC*NSF dat zij sportbonden niet extra wilden belasten, maar had wel als resultaat dat in de perceptie van velen het beeld van 'een feestje van de sport, te betalen door anderen' ontstond. Het was beter geweest om ook vanuit de sport een investering te vereisen.

Aan de hand van de aangereikte bevindingen en de analyse door de commissie, stelt zij de volgende (belangrijkste) conclusies vast:

Betreffende het concept en de positionering van de EG2019:

1. De aanpak rond de EG2019 is door NOC*NSF onvoldoende strategisch benaderd. Het was niet een onderdeel van een vooraf overeengekomen evenementenstrategie of masterplan met breed maatschappelijk draagvlak, zoals het Olympisch Plan 2028. Daardoor werd de EG2019 een teveel op zichzelf staand initiatief en is met de aanpak onvoldoende ingespeeld op het kabinetsbeleid (regeerakkoord, Holland-branding), voorkeuren van steden en provincies. Samengevat: de unieke kans is te veel vertaald naar een opportunistische aanpak.
2. De EG2019 is niet goed gepositioneerd, hoewel dat met de beoogde inspirerende inhoudelijke opzet waarschijnlijk wel had gekund. Er is onvoldoende focus gelegd op de maatschappelijke opbrengst van zo'n evenement, voor het gehele land, overheden, sportorganisaties en private investeerders. In plaats van 'waardevol voor heel Nederland' is het proces te snel verzand in discussies over verdeling van takken van sport, kostenopbouw en -verdeling en risico's. Het proces is, mede onder grote tijdsdruk, teveel gericht geweest op het binnenhalen van het evenement (push-strategie) in plaats van op het verwerven van voldoende draagvlak voor de inspirerende uitgangspunten van de EG2019 (pull-strategie).
3. Te weinig partijen durfden commitment te geven op een initiatief dat nog niet getest en nog onvolledig uitgekristalliseerd was. Hierdoor zijn NOC*NSF, overheden en sportbonden te snel in allerlei uitwerkingsvraagstukken beland, met name rond het sportieve programma en de budgetten. Het doel van initiatief verdween naar de achtergrond, doordat al in vroegtijdig stadium discussie ontstond over een uitgebreide reeks aan uitwerkingsvraagstukken.

Betreffende de organisatie door NOC*NSF:

4. De leidende coalitie voor de EG2019 bestond van begin tot einde uitsluitend uit NOC*NSF en in de perceptie van velen alleen uit de voorzitter en directeur van NOC*NSF. NOC*NSF heeft het nagelaten en/of is er niet in geslaagd om al in de beginfase een bredere coalitie met rijksoverheid, sportbonden en andere overheden te creëren en gezamenlijk op te trekken in het vervolgproces. NOC*NSF heeft hiervoor twee kansen laten lopen. De eerste serieuze besprekingen vonden plaats in januari 2014 met Amsterdam en Rotterdam. Deze hebben in de maanden hierna geen vervolg gekregen. De tweede kans was er vlak na het concrete verzoek van het EOC op 18 december 2014. In deze periode heeft NOC*NSF verzuimd om de driehoek rijksoverheid – steden/provincies – sportbonden in zijn geheel aan het initiatief te verbinden. Daarbij zijn de leden van NOC*NSF (de sportbonden) heel erg lang niet betrokken en nagenoeg niet ingezet in de procesgang. Betrokken partijen werden in de positie gebracht dat zij af konden wachten i.p.v. te trekken aan het initiatief. Omdat een brede startcoalitie ontbrak, konden meerdere overlegplatforms parallel aan elkaar ontstaan. Daardoor ontstonden er verschillende informatiestromen, informatieniveaus en dynamieken.
5. De projectorganisatie was door NOC*NSF niet goed ingericht. Dit betrof meerdere elementen:
 - Het projectteam, bestaande uit de algemeen directeur, technisch directeur en TIG Sports was te klein en te kwetsbaar. Aanwezige expertise binnen de werkorganisatie

NOC*NSF, bijvoorbeeld op het gebied van public affairs en accountmanagement, is te beperkt ingezet. Mede hierdoor is ook te weinig gebruik gemaakt van aanwezige netwerken en expertises bij de leden van NOC*NSF;

- De voorzitter van NOC*NSF is op teveel aspecten (na de startfase) in het traject ingezet en daarbij onvoldoende ondersteund. Er was geen stevig projectplan en geen expliciet proces- of stakeholderplan aanwezig. Er is vooral geacteerd op basis van een tijdlijn;
- Het bestuur van NOC*NSF heeft zich te eenzijdig gericht op de (verenigings)risico's en heeft zich daardoor primair gefocust op het managen van de verenigingsdemocratie en de financiële paragrafen van de EG2019. Het bestuur heeft te weinig aandacht besteed aan maatschappelijke en bestuurlijke draagvlakontwikkeling;
- De informatievoorziening vanuit het traject naar stakeholders en het bestuur was daardoor versnipperd en inhoudelijk veelvuldig niet eenduidig, onvoldoende objectief en mede daardoor vaak als gekleurd ontvangen.

Betreffende het proces en samenspel in het EG2019-traject:

6. De doorlooptijd van het proces was veel te kort. Met de formele start in december 2014 was het, gezien de grootte van het evenement, niet realistisch om te veronderstellen dat binnen zes maanden voldoende enthousiasme, draagvlak, commitment en financiële dekking gerealiseerd zouden zijn. Succes in zo'n korte doorlooptijd zou alleen mogelijk zijn geweest bij:
 - De aanwezigheid van een expliciet vastgelegd en breed gedragen evenementenbeleid, waar de EG2019 naadloos in paste;
 - Een representatieve en daadkrachtige startcoalitie (zie conclusie 4);
 - Een hierbij passende financiële startpositie, bijvoorbeeld in de vorm van een beschikbaar garantiefonds, waarin betrokken partijen structureel participeren/bijdragen.
7. NOC*NSF heeft de politieke besluitvormingsprocessen en politieke gevoeligheden onderschat. Het stakeholdermanagement en de onderliggende taakverdeling zijn onvoldoende (duidelijk) geweest. Feitelijk betreft dit twee hoofdelementen:
 - Gebeurtenissen rond het (wegvallen van het) Olympisch Plan 2028 en het YOG-bid 2018 waren onvoldoende afgehecht tussen betrokkenen;
 - Politieke besluitvorming vergt een lange doorlooptijd, zeker bij de gevraagde grote investeringen. In het proces is te snel gevaren op enthousiasme van ambtenaren, wethouders of gedeputeerden. Dit terwijl gezocht moest worden naar draagvlak (op collegeniveau) en definitief commitment (veelal via de gemeenteraad of gedeputeerde staten). NOC*NSF had kunnen weten dat de betrokken partijen niet eerder dan in het najaar van 2015 definitief commitment konden afgeven. Dit gold zeker in het geval van die provincies, waarbij door de Provinciale Statenverkiezingen politieke verschuivingen plaatsvonden. In enkele gevallen betekende dit dat het (draagvlak)proces weer van voor af aan begon, veelal in minder sportgezinde politieke omstandigheden.
8. NOC*NSF en sportbonden hadden op 28 april 2015 nooit moeten besluiten tot een kandidaatstelling onder voorwaarden. Door het grote aantal (stevige) voorbehouden was er een groot risico dat een toegewezen evenement later alsnog aan het EOC teruggegeven moest worden. Dit gebeurde enkele weken later en juist dit feit heeft de Nederlandse sport in de ogen van de commissie het meeste schade berokkend.

9. Het samenspel tussen NOC*NSF en sportbonden en sportbonden onderling binnen dit proces heeft de geloofwaardigheid van de vereniging NOC*NSF/georganiseerde sport geen goed gedaan. Het gemeenschappelijke besluit op 28 april 2015 werd maar in beperkte mate (collectief) uitgedragen. Zowel na deze besluitvorming, maar ook tijdens het proces hebben diverse bonden en bondsfunctionarissen hun eigen (individuele) opvattingen regelmatig geuit in media en naar betrokken stakeholders (waaronder het ministerie van VWS). Zij hebben dus expliciet buiten de gangbare verenigingsprocessen geacteerd, iets wat op meerdere dossiers plaatsvindt. De Adviescommissie EG2019 is ook tijdens de uitvoering van haar opdracht geconfronteerd met (vroegtijdige) uitlatingen in de media door betrokken stakeholders. Vooral in de externe perceptie is een beeld gecreëerd, of in veel gevallen herbevestigd, van beperkte eenheid en eensgezindheid binnen de sport.

10. De samenwerking, afstemming, taak- en rolverdeling tussen NOC*NSF en VWS, de belangrijkste beleidspartners voor de Nederlandse sport, zijn onvoldoende helder. Velen verwachten van NOC*NSF en VWS op meerdere dossiers, waaronder het topsportevenementenbeleid, een gezamenlijke visie en agenda, waarop partijen in harmonie met elkaar samenwerken. Zo lang beide partners elkaar blijven bestoken met (eigen) initiatieven, standpunten en opvattingen, helpen die de sport in Nederland uiteindelijk niet verder. Dit kan alleen in stevige samenwerking.

AANBEVELINGEN

De aanbevelingen van de commissie zijn gericht aan de vereniging NOC*NSF, vloeien voort uit de getrokken conclusies en geven gezamenlijk antwoord op de eerder geformuleerde hoofdvraag:

*Op welke manier kan het huidige samenspel (verhouding, samenwerking en afstemming) tussen NOC*NSF, sportbonden en overheden worden verbeterd bij tak van sport overstijgende en op een impuls voor het Nederlandse sportklimaat gerichte (beleids)dossiers, waarbij er sprake is van een grote mate van wederzijdse afhankelijkheid?*

1. Neem het initiatief om met de rijksoverheid tot een gezamenlijke beleidsagenda (op thema's) te komen

De rijksoverheid en de sport acteren veelvuldig op dezelfde inhoudelijke thema's. Het is noodzakelijk om juist op deze thema's de gezamenlijke koers en onderlinge taak- en rolverdeling (incl. financiering) te bepalen en/of af te stemmen. De nieuwe Sportagenda 2017+ kan hiervoor als startpunt dienen.

Op het specifieke gebied topsportevenementen acht de commissie het belangrijk om op korte termijn helderheid in opdracht, langetermijnbeleid, samenwerking en uitvoering (incl. financieringsvraagstukken, zoals een spaar-, innovatie of garantiefonds) te krijgen tussen de Nationale Sportraad, de Kracht van Sportevenementen en de hierin participerende partijen (sport, provincies, steden).

2. Geef prioriteit aan het versterken van brede maatschappelijke betekenis van sport en verankering hiervan binnen de rijksoverheid

Feitelijk betreft dit ook een oproep aan de politiek. Het belang dat de politiek geeft aan sport loopt niet parallel met de grote waarde die sport heeft voor de samenleving. De rijksbrede investeringen in sport zijn maar zeer beperkt in relatie tot de investeringen in andere maatschappelijke sectoren van vergelijkbare betekenis (bijv. cultuur).

De kracht van sport is op veel meer beleidsterreinen van betekenis dan alleen rond de 'S' van het ministerie van VWS. Deze, de Directie Sport, neemt budgettair en qua beleidskracht een zeer bescheiden positie in. Het is in het belang van beide beleidspartners om dit te doorbreken en te verbreden.

3. Creëer in de initiatieffase van complexe trajecten altijd een representatieve startcoalitie

Het venijn dient in de start te zitten. Een goed begin is het halve werk. Investeer meer tijd om de belangrijkste partners vanaf het begin te betrekken in het proces, waar nodig in het begin in de vorm van een 'geheim beraad'. Dit levert meerdere positieve effecten op:

- Deze partijen zetten zich in voor draagvlak bij stakeholders (door collectief eigenaarschap);
- Het wordt eerder helder of er voldoende commitment is;
- De kans op de vorming van schaduwoverlegplatforms is kleiner.

4. Investeer aan de voorkant meer tijd/middelen in 'het verhaal'

Het realiseren van voldoende maatschappelijk en politiek draagvlak vereist een uitgekende communicatiestrategie. Eerdere vergelijkbare processen (OS 1992, Olympisch Vuur, Bid WK Voetbal 2018) hebben laten zien dat we hierin nog veel te winnen hebben. In de strategische aanpak dient aandacht te zijn voor: een doordachte positionering, een helder concept, een

ondersteunende kosten-batenanalyse (maatschappelijk, economisch en sportief) en een doortimmerd procesplan (incl. stakeholdermanagement). Dit zijn voorwaarden voor een succesvolle en excellente uitvoering. Dit verkleint het risico dat ambitie doorslaat in opportunisme. NOC*NSF en sportbonden dienen dit gezamenlijk te borgen en op te nemen als cruciale (begin)stap in het proces.

5. Verbeter het gezamenlijke stakeholdermanagement

Het betreft hier zowel een verbreding (meerdere departementen, meerdere overheidslagen) als verdieping (benutten en richten van beschikbare netwerken binnen de sport). Het EG2019-proces heeft laten zien dat de focus te scherp en de ingezette/benutte capaciteit te beperkt was. De ruimte voor verbetering voor het collectief van NOC*NSF en sportbonden lijkt groot. Dit vereist wel een gezamenlijke bereidheid (collectief>individueel belang) en een centrale coördinatie.

6. Versterk op diverse onderdelen de besluitvormings-, overleg- en uitvoeringsstructuur binnen de vereniging NOC*NSF

Het EG2019-proces heeft diverse tekortkomingen in het functioneren van de vereniging NOC*NSF blootgelegd. De sport is gebaat bij een sterk collectief, gerepresenteerd door een sterk NOC*NSF. De commissie adviseert om, waar mogelijk in samenhang, kritisch te kijken naar verbeteringen op de volgende gebieden:

Bestuur NOC*NSF

- Zorg voor een betere invulling van het vastgelegde toezichthoudende bestuursmodel
- Zorg (daarmee) voor meer gelijkheid binnen het bestuur op het gebied van tijdsbesteding, informatieniveau en wijze van opereren tussen verschillende bestuursleden

Werkorganisatie NOC*NSF

- Versterk, in het verlengde van hetgeen onder 'bestuur NOC*NSF' is benoemd, de executiekracht van de professionele leiding van NOC*NSF. Onderdelen kunnen zijn:
 - Heroriëntatie op het (eenhoofdige) directiemodel van NOC*NSF
 - Versterking van de integrale 'operations' binnen de professionele leiding van NOC*NSF
- Versterking van de projectaanpak en –organisatie bij grote complexe trajecten. Dit vereist onder andere:
 - Bij ieder traject een uitgebreide en expliciete Project Start-up (PSU) onder supervisie van directie/MT. Dit bevat naast het stappenplan een duiding van de taken en rollen van betrokkenen (intern en extern).
 - Verbetering van de informatievoorziening naar verschillende stakeholders (vanuit verbeterd stakeholdermanagement)
 - Actiebudget, m.n. ten behoeve van de ontwikkeling van een goede communicatiestrategie en –uitvoering

Sportbonden / Algemene Vergadering NOC*NSF

- Heroriëntatie op de functie en samenstelling van de AV. Centraal is de vraag of voor alle verenigingsvraagstukken de Algemene Vergadering het besluitvormende orgaan dient te zijn. Met name in die gevallen waarbij het (vervolgens) niet gewenst is om op die onderdelen het bestuur van NOC*NSF mandaat te geven, moet de vereniging andere (kleinere, met specifieke belanghebbenden en expertises bemenste) besluitvormingsvarianten overwegen.

- Grotere bewustwording dat het uitstralen en uitdragen van eenheid en eensgezindheid cruciaal zijn. Dit kan, onder andere, bereikt worden door explicietere afspraken te maken over de woordvoering en naleving, uitvoering van besluiten en afgesproken routes (werkprocessen + tijdspaden) en het voeren van regelmatig (intern) debat hierover binnen de vereniging.

7. Blijf als sport ambitieus, organiseer de gezamenlijkheid (sport-overheid-bedrijfsleven) en zorg van daaruit voor onvoorwaardelijke bids en kandidaatstellingen!

BIJLAGE – Geïnterviewde stakeholders

| | |
|------------------------------------|---|
| Atletiekunie | dhr. Theo Hoex – <i>voorzitter</i> dhr. Jan Willem Landré - <i>directeur</i> |
| European Hockey Federation | mevr. Marijke Fleuren - <i>president</i> |
| European Olympic Committee | dhr. Patrick Hickey - <i>president</i> |
| Gemeente Amsterdam | dhr. Eric van der Burg – <i>wethouder</i> |
| Gemeente Eindhoven | mevr. Bianca van Kaathoven – <i>wethouder</i> |
| Gemeente Rotterdam | dhr. Adriaan Visser – <i>wethouder</i> dhr. Peter van Veen – <i>directeur sport</i> |
| Gemeente Utrecht | dhr. Paulus Jansen – <i>wethouder</i> mevr. Joke Brouwer – <i>hoofd sport & samenleving</i> |
| JBN (judo) | mevr. Connie Eli - <i>directeur</i> |
| KNHS (hippisch) | dhr. Theo Ploegmakers - <i>voorzitter</i> |
| KNKV (korfbal) | dhr. Rob Meijer – <i>voorzitter</i> dhr. Kees Rodenburg – <i>technisch directeur</i> |
| KNZB (zwemmen) | dhr. Eric van Heijningen – <i>voorzitter, tevens vicepresident LEN</i> dhr. Jan Kossen - <i>directeur</i> |
| Kracht van Sportevenementen | dhr. Maarten van Bottenburg – <i>lid commissie evenementen</i> dhr. Johan Wakkie - <i>lid commissie evenementen</i> |
| Ministerie van VWS | mevr. Edith Schippers – <i>minister</i> mevr. Angelique Berg – <i>directeur-generaal</i> |
| NBB (basketball) | dhr. Frank Berteling - <i>directeur</i> mevr. Francisca Ravestein - <i>voorzitter</i> |
| Nevobo (volleybal) | dhr. Guus Hulshof – <i>vicevoorzitter</i> |
| NHV (handbal) | dhr. Tjark de Lange - <i>voorzitter</i> |
| NOC*NSF (*) | dhr. André Bolhuis – <i>voorzitter</i> dhr. Gerard Dielessen – <i>algemeen directeur</i> dhr. Maurits Hendriks – <i>technisch directeur</i> |
| NTTB (tafeltennis) | dhr. Ronald Kramer – <i>voorzitter, tevens president European Table Tennis Union</i> dhr. Achim Sialino – <i>directeur sport</i> |
| Partners in Sport (*) | mevr. Heleen Crielaard – <i>hoofd sponsoring Rabobank</i> dhr. John Maassen – <i>directeur Corporate Relations Achmea</i> |
| Provincie Gelderland | dhr. Jan Markink – <i>gedeputeerde</i> dhr. Henk Niessen – <i>hoofd sport</i> |
| Provincie Limburg | dhr. Ger Koopmans – <i>gedeputeerde</i> dhr. Paul Orbons – <i>beleidsmedewerker sport</i> |

| | |
|---------------------------------|---|
| Provincie Noord-Brabant | dhr. Henri Swinkels – <i>gedeputeerde</i> dhr. Michel Reinders – <i>hoofd sport</i> |
| Public Affairs-adviseurs | dhr. Hans Anker dhr. Meus van der Poel |
| TIG Sports | dhr. Norbert Chevalier dhr. Niels Markensteijn |
| Tweede Kamerleden (*) | dhr. Tjeerd van Dekken – <i>sportwoordvoerder PvdA</i> dhr. Rudmer Heerema – <i>sportwoordvoerder VVD</i> |
| Watersportverbond | dhr. Maurice Leeser - <i>directeur</i> |
| Overige stakeholders (*) | dhr. Gerben Eggink – <i>voormalig programmadirecteur Olympisch Vuur</i> dhr. Hans Klippus – <i>journalist Algemeen Dagblad</i> mevr. Margot Vliegthart – <i>voormalig staatssecretaris VWS/sport</i> dhr. John Volkers – <i>journalist De Volkskrant</i> |

(*) *Betreft afzonderlijke interviews met de genoemde functionarissen*