

Commerciële en maatschappelijke  
waarde van sponsoring bij grote  
sportevenementen

Lessen uit Invictus Games

The Hague 2020



let's change  
YOU. US. THE WORLD.

DE HAAGSE  
HOGESCHOOL



# Commerciële en maatschappelijke waarde van sponsoring bij grote sportevenementen

## Lessen uit Invictus Games The Hague 2020

### **Auteurs**

Frank van Eekeren  
Borus van der Sar  
Jeroen Weijermars

### **Afdeling**

Lectoraat Impact of Sport

### **Opdrachtgever**

Stichting Power of Freedom

### **Datum**

1 september 2022

# Samenvatting

Na twee jaar uitstel vinden in april 2022 alsnog de Invictus Games The Hague 2020 (IG) plaats, een internationaal multi sportevenement voor militairen en veteranen die tijdens hun diensttijd psychisch of lichamelijk gewond zijn geraakt. De verschillende partnerschappen van de IG roepen de vraag op welke lessen te leren zijn voor toekomstige sportevenementen in Nederland. Het lectoraat Impact of Sport van De Haagse Hogeschool voert na afloop van het evenement in opdracht van de Stichting Power of Freedom onderzoek uit naar de vraag: *Hoe kunnen partnerschappen van toekomstige grote sportevenementen worden ingevuld zodanig dat zij bijdragen aan (meer) commerciële en maatschappelijke waarde voor zowel de partner als het evenement, op basis van de ervaringen van partners van de IG?* Hiertoe doet het lectoraat literatuur- en documentenonderzoek en spreekt zij met vijf sponsors van de IG, te weten Shell, SAP, Fonds gehandicaptensport, Deloitte en KPN.

De verschillende sponsors van de IG zijn zich terdege bewust van het atypische karakter van het evenement en hebben gezocht naar een situationele en flexibele invulling van het partnerschap. Dit heeft geleid tot een mix van *business-related sponsoring*, *corporate sponsoring* en *corporate social responsibility*, waarbij *goodwill* voor het ondersteunen van een lokaal evenement een belangrijke rol heeft gespeeld bij de beslissing om te gaan samenwerken met IG. Voor alle partijen was het van belang dat zij een bijdrage konden leveren aan het slagen van het evenement, niet alleen door inzet van financiële middelen, maar ook door inbreng van kennis, diensten en producten.

Met in achtneming van de beperkte reikwijdte van dit onderzoek, kan geconcludeerd worden dat grote sportevenementen met een stevige maatschappelijke verankering interessant kunnen zijn voor sponsors. De partners van IG zijn positief verrast over de mogelijkheden die een dergelijk evenement biedt voor exposure, interne en externe relaties en uitstraling. Toekomstige partnerschappen bij dergelijke evenementen lijken daarmee interessante kansen te bieden tot meer doelgerichte activatie en waardetransfer, mits de inhoudelijke match met de *purpose* logisch is en het evenement een sterke lokale of nationale verankering heeft. Hieruit zou geconcludeerd kunnen worden dat niet alleen topsportevenementen met een duidelijke maatschappelijke betrokkenheid, maar ook maatschappelijk gerichte breedtesportevenementen interessant kunnen zijn voor sponsors.

Tevens kan op basis van deze studie geconcludeerd worden dat sponsors kunnen bijdragen aan de vergroting van de organisatorische en maatschappelijke impact en *legacy* van sportevenementen. De kennis, producten en diensten, en ook het netwerk en de exposure van grote bedrijven, kunnen bijdragen aan de effectiviteit en maatschappelijke waardecreatie van het evenement. De gezamenlijk opgebouwde kennis over bijvoorbeeld risico management en klimaatneutraal organiseren kan benut worden bij toekomstige sportevenementen.

Tot slot kunnen verschillende aanbevelingen worden gedaan die er op neerkomen dat sponsors van grote sportevenementen met een zeer sterke maatschappelijke component meer commerciële en maatschappelijke waarde kunnen creëren door te gaan *van doneren naar gepast activeren* en dat grote sportevenementen meer commerciële en maatschappelijke waarde kunnen creëren door te gaan *van medailles tellen naar passende verhalen vertellen*. Vervolgonderzoek zal moeten uitwijzen hoe generaliseerbaar deze conclusies en aanbevelingen zijn.

# Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	6
2. Opzet van het onderzoek .....	7
2.1 Doel- en vraagstelling .....	7
2.2 Methodiek.....	7
2.3 Onderzochte partners.....	8
3. Sportsponsoring en commerciële en maatschappelijke waarde .....	10
3.1 Sportsponsoring .....	10
3.2 Maatschappelijke effecten .....	12
4. Waarde partnerschappen IG .....	14
4.1 Type sponsoring, motieven, selectie en doelstellingen.....	14
4.2 Commerciële en maatschappelijke opbrengsten.....	17
4.3 Toegevoegde waarde voor het evenement.....	18
5. Conclusie & aanbevelingen.....	20
5.1 Conclusie .....	20
5.2 Aanbevelingen.....	21
Verwijzingen.....	23
Bijlage 1: Topicijst .....	26

# 1. Inleiding

Na twee jaar uitstel vinden in april 2022 alsnog de Invictus Games (IG) 2020 plaats. Het Haagse Zuiderpark is het toneel van dit internationaal multi sportevenement voor militairen en veteranen, die tijdens hun diensttijd psychisch of lichamelijk gewond zijn geraakt. Het evenement richt zich primair op het gebruik van de kracht van sport om herstel aan te moedigen en het stimuleren van het revalidatieproces van de deelnemers, secundair ook op het creëren van respect voor de personen die hun land hebben gediend. Gedurende een week gaan meer dan 500 atleten uit twintig landen de strijd aan met elkaar in een reeks van aangepaste sporten, waarbij het evenement in eerste instantie niet gaat om winnen, maar om de weg naar herstel van militairen. Een belangrijk component van de Invictus Games is ook de rol van de Family&Friends in het herstelproces. Alle deelnemers mogen 2 familieleden of vrienden meenemen die onderdeel zijn van het evenement. Bijna 100.000 mensen bezochten het evenement dat zich in grote belangstelling van de media mocht verheugen. De NOS en BBC zenden een goed bekeken dagelijks programma uit (IG, 2022).

De Invictus Games worden in Nederland, eenmalig georganiseerd door de Stichting Power of Freedom dat als enige doelstelling heeft de IG in Den Haag te organiseren. Daarmee wijkt het evenement af van een 'regulier' groot sportevenement waarbij veelal een sportbond een groot belang heeft in de organisatie. Tevens kent IG diverse partners die veelal niet betrokken zijn bij 'reguliere' sportevenementen. De IG zijn mogelijk gemaakt door founding partners (Vfonds, gemeente Den Haag, Ministerie van VWS en Ministerie van Defensie), een presenting partner (Jaguar Landrover), premier partners (Fisherhouse en Boeing), official supporters (Lockheed Martin, Deloitte, ISPS Handa, SAP, KPN, Shell, Heineken 0.0, Monster Energy en Superdry), official community partners (Karel Doorman Fonds, Nederlands Veteranen Instituut, Fonds KL1940 en Fonds Gehandicapten Sport) en 13 official suppliers.

De verschillende bijzondere kenmerken van de IG roepen de vraag op bij de Stichting Power of Freedom welke lessen te leren zijn voor toekomstige sportevenementen in Nederland. Met name de inrichting van de verschillende partnerschappen rondom het evenement roept de vraag op welke waarde de IG hebben voor de betreffende partners, welke invloed de partners hebben op de impact van het evenement en wat toekomstige sportevenementen hier van kunnen leren – rekening houdend met de inhoudelijke verschillen tussen IG en een 'regulier' sportevenement. Deze kennis is onder meer relevant vanwege de aandacht die de komende jaren uit zal gaan naar de 'inspirerende waarde van topsportevenementen', zoals vastgelegd in deelakkoord 6 van het Nationaal Sportakkoord (Ministerie van VWS, VSG, NOC\*NSF, 2019).

De Stichting Power of Freedom vraagt het lectoraat Impact of Sport van De Haagse Hogeschool om voorgaande vragen te beantwoorden. Na afloop van het evenement doet het lectoraat documentenonderzoek en houdt zij verdiepende interviews met vijf partners van de IG. Het resultaat van dit kleinschalige onderzoek is vastgelegd in dit document, dat als onderdeel van de nalatenschap van de IG kan worden beschouwd en onderdeel is van de verantwoording van de VWS subsidie.

Het rapport start met een toelichting op de doel- en vraagstelling van het onderzoek en een beschrijving van de onderzoeksmethodiek. Hoofdstuk 3 beschrijft in het kort de verschillende vormen van partnerschap en de maatschappelijke effecten van grote sportevenementen op basis van literatuuronderzoek, hoofdstuk 4 geeft de belangrijkste bevindingen van de interviews weer. Het rapport sluit af met de conclusie, waarin de onderzoeksvragen worden beantwoord, en aanbevelingen gericht op partnerschappen bij toekomstige sportevenementen.

## 2. Opzet van het onderzoek

Dit hoofdstuk beschrijft de doel- en vraagstelling (paragraaf 1) en de methodiek van het onderzoek (paragraaf 2). Het hoofdstuk sluit af met een beknopte beschrijving van de vijf partners van IG die in dit onderzoek nader zijn bevraagd (paragraaf 3).

### 2.1 Doel- en vraagstelling

Het onderzoek heeft tot doel lessen te trekken uit de ervaringen van verschillende partners met de IG, zodat toekomstige partnerschappen bij sportevenementen deze kunnen benutten voor het creëren van (meer) commerciële en maatschappelijke impact. De centrale vraag van het onderzoek luidt:

*Hoe kunnen partnerschappen van toekomstige grote sportevenementen worden ingevuld zodanig dat zij bijdragen aan (meer) commerciële en maatschappelijke waarde voor zowel de partner als het evenement, op basis van de ervaringen van partners van de IG?*

Daarbij zijn de volgende deelvragen beantwoord:

1. Wat zijn de motieven van partners geweest om zich te verbinden aan de IG?
2. Wat voor verwachting hebben de partners op korte en lange termijn omtrent de commerciële en maatschappelijke opbrengsten van het partnerschap voor hun eigen organisatie en zijn deze tot dusver uitgekomen?
3. Welke toegevoegde waarde hebben de partners in hun ogen met betrekking tot het evenement en meer in bijzonder met betrekking tot maatschappelijke impact?

### 2.2 Methodiek

Het onderzoek bestaat uit drie onderdelen. Ten eerste is literatuurstudie gedaan naar (1) de overtuigingen en redenen die sponsors hebben om zich te verbinden aan grote sportevenementen en (2) de maatschappelijke impact die kan worden gecreëerd met een sportevenement. Hiertoe zijn wetenschappelijke rapporten en vakliteratuur bestudeerd (zie voor een overzicht de verwijzingen aan het eind van dit rapport).

Ten tweede is een documentenanalyse uitgevoerd van rapportages en websites van IG en vijf betrokken partners. Deze vijf partners zijn geselecteerd uit het totaal van 35 partners van IG. Daarbij zijn als criteria gehanteerd: de partners dienen een relatie met Nederland te hebben (vanwege de doelstelling adviezen uit te brengen over partnerschappen van toekomstige sportevenementen in Nederland), dienen eerder betrokken te zijn geweest bij sportsponsoring en moeten beschikbaar zijn in de onderzoeksperiode voor het afnemen van een interview. Uiteindelijk zijn Shell, SAP, Deloitte, KPN en Fonds gehandicaptensport als respondenten geselecteerd.

Ten derde zijn diepte-interviews van 60 minuten gehouden met vertegenwoordigers van deze partners, bestaande uit directieleden, partnership managers en sponsor managers. De interviews zijn online afgenomen door twee onderzoekers aan de hand van een topiclijst (zie bijlage 1). De interviews zijn uitgeschreven op basis van de opnames van de interviews, waarna kwalitatieve analyse van de data plaats heeft gevonden.

## 2.3 Onderzochte partners

De IG kent verschillende vormen van partnerschappen, waarbij de rechten op het gebied van media, marketing & communicatie, zichtbaarheid op de site, en de rechten met betrekking tot tickets en ceremonies verschillen. De meeste rechten behoren toe aan de Presenting Partner. Tijdens IG in 2022 is dit Jaguar Landrover. Daarnaast kent IG in 2022 twee Premier partners, te weten Fisherhouse en Boeing. De Presenting en Premium partners zijn buiten Nederland gevestigd en maken om die reden geen deel uit van dit onderzoek. Daarnaast kent IG verschillende Official supporters en Official Community Partners. Deze partners ondersteunen het evenement zowel financieel als met producten en diensten die bij hun kerntaken passen. Uit deze organisaties is een respondentenselectie gemaakt op basis van de hiervoor genoemde criteria.

De vijf partners van IG die in dit onderzoek zijn meegenomen hebben verschillende achtergronden en hebben binnen IG verschillende rollen gespeeld. In het kort zijn de partners en hun partnerschap met IG te typeren als:

### **SAP (official supporter)**

SAP is een marktleider op het gebied van bedrijfsapplicatiesoftware. Het bedrijf ontwikkelt oplossingen voor digitale transformatie van hun klanten naar *intelligent enterprises*. SAP is gevestigd in 180 landen, met het hoofdkantoor in Walldorf, Duitsland. Het hoofdkantoor van dochteronderneming SAP Nederland is gevestigd in 's Hertogenbosch (SAP Nederland, 2022).

SAP is internationaal betrokken bij diverse vormen van sportsponsoring, onder meer voor Adler Mannheim, Black Horse One GmbH, CHIO Aachen, World Equestrian Festival, EquiRatings Limited, FC Bayern Basketball, FC Bayern, International Equestrian Federation, Mercedes-Benz EQ Formula E Team, National Basketball Association, National Hockey League, New York Yankees, New Zealand Rugby, San Francisco 49ers, San Jose Sharks, Team Liquid, TSG Hoffenheim, Women's Tennis Association en World Sailing. De dochteronderneming in Nederland is verantwoordelijk voor de sponsoring van de IG (SAP Nederland, z.d.).

SAP heeft de IG ondersteund als official supporter en heeft in co-creatie een registratie-app voor IG ontwikkeld. De plannen liggen er om dit ook door te zetten in de toekomstige edities (Invictus Games, 2019). Naast de betere registratie heeft SAP de ambitie te zorgen voor een hogere fanbeleving en het creëren van bewustzijn over de doelgroep. Dit moet ertoe leiden dat tijdens het evenement mensen meer te weten komen over de persoon en mensen dichterbij elkaar gebracht kunnen worden (Hoeffnagel, 2021; SAP Nederland, 2022).

### **Shell (official supporter)**

Shell is een gas en olie producerende multinational. Tegelijkertijd houdt het bedrijf zich steeds meer bezig met het produceren van duurzame energieoplossingen. Shell is een wereldwijd bedrijf dat gevestigd is in 70 landen (Shell Nederland, z.d.-b). Het hoofdkantoor van Shell is tegenwoordig gevestigd in Engeland, tot voor kort in Den Haag (Shell Nederland, z.d.-a)

Shell richt zich in haar sportsponsoring voornamelijk op de motorsport, onder meer sponsoring F1 Ferrari, technische partner van Ducati Corse in BMW-motorsport en in de MotoGP, partner van Nissan in de Formule E en co-titel sponsor van het Hyundai Shell Mobis World Rally Team (Shell Global, z.d. -b). Naast de motorsport ondersteunt Shell al jaren het Earoshell Aerobatic Team (vliegsport) (Shell Global, z.d.-a). Tot slot heeft Shell in het verleden het KNVB-jeugdvoetbal en het Nederlands elftal gesponsord (Adformatie, 2004). De vestiging die grotendeels verantwoordelijk was voor de sponsoring van de IG is gevestigd in Den Haag.

Shell heeft IG ondersteund als official partner vanuit een energie- en duurzaamheidsperspectief. Shell heeft zich gericht op het creëren van een klimaatneutraal evenement en heeft haar kennis ingezet om het evenement geheel op duurzame energie te laten draaien.



**Deloitte (official supporter)**

Deloitte is een wereldwijde organisatie die zich bezighoudt met de diensten accountancy, consultancy, financiële advisering, risk advisering en belastingadvies. De organisatie bevindt zich in meer dan 150 landen; in Nederland zijn 14 kantoren gevestigd (Deloitte Nederland, 2019).

De vestigingen van Deloitte zijn wereldwijd bij diverse sportorganisaties en -evenementen betrokken als sponsor. Deloitte Nederland is betrokken (geweest) bij de volgende sporten: hockey (KNHB), schaken, wielersport, golf, esport (ESL Dutch Championship) (Consultancy.nl, z.d.; Mirck, 2018)

Deloitte is al meerdere jaren partner van de IG en heeft IG 2022 ondersteund als official supporter (Invictus Games, 2019). Hierbij hebben zij via de Deloitte Impact Foundation haar kennis en medewerkers ingezet om de IG 2022 te helpen met projectmanagement, het uitvoeren van risico analyses en securitytesten, en hebben zij samen met SAP het registratie- en accreditatiesysteem opgezet (Deloitte, 2021; Invictus Games, 2019).

**KPN (official supporter)**

KPN is leverancier van telecommunicatie en IT. De diensten die aangeboden worden zijn: mobiele netwerken voor de telefoon, data en televisie. Ook biedt KPN hun netwerk aan aan telecomproviders. KPN is een volledig Nederlands bedrijf met het hoofdkantoor in Rotterdam (KPN, z.d.).

KPN ondersteunt diverse sportteams en -organisaties. KPN doet dit onder andere via het TEAMKPN-sportfonds (KPN, z.d.). Via dit fonds worden een aantal teams binnen de volgende bonden ondersteund: Bobsleebond Nederland, Watersportverbond, Dutch Esport Academy, KNSB, Nederlandse curling bond, KNZB, Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie, Nevobo en IJshockey Nederland (TeamKPN Sportfonds, z.d.). Naast ondersteuning via het TEAMKPN-sportfonds gaat KPN grote sportsponsorschappen aan, waarbij het bedrijf zich richt op voetbal. Dit betreft bijvoorbeeld het hoofdsponsorschap van de Eredivisie en partnerschappen met de KNVB, De Kuip en de Johan Cruijff Arena (KPN, z.d.).

KPN heeft de IG ondersteund als official supporter en heeft in de aanloop van het evenement de digitale infrastructuur geleverd (Invictus Games, 2019).

**Fonds gehandicaptensport (official community partner)**

Fonds gehandicaptensport streeft ernaar om zoveel mogelijk van de 1,7 miljoen mensen met een handicap aan het sporten te krijgen. Dit doet zij onder meer door sportorganisaties te ondersteunen en gebeurt zonder winstoogmerk (Fonds gehandicaptensport, 2020). Fonds gehandicaptensport is gevestigd in Badhoevedorp.

De organisatie verbindt zich aan verschillende type sportevenementen; als het 'goede doel' van het evenement, zoals bij La Vuelta Holanda 2022, of als (mede)organisator zoals de KPN voetbalvriendendag.

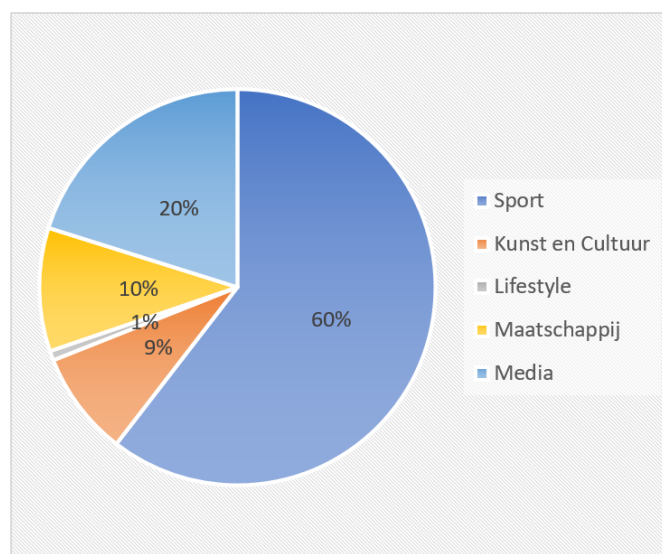
Fonds gehandicaptensport heeft de IG ondersteund als Community partner. Daarnaast stimuleert zij de ex-militairen die deelnemen aan de IG om zich aan te sluiten bij een sportvereniging of ander initiatief met als doel structureel te gaan sporten en bewegen in de eigen omgeving, dichtbij huis (Invictus Games, 2019).

## 3. Sportsponsoring en commerciële en maatschappelijke waarde

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de overtuigingen en redenen die organisaties kunnen hebben om zich als sponsor of partner aan een (groot) sportevenement te binden (paragraaf 1). Ook beschrijft het hoofdstuk maatschappelijke effecten die met een (groot) sportevenement kunnen worden gerealiseerd (paragraaf 2). Het hoofdstuk is tot stand gekomen door literatuur- en documentenonderzoek en geeft handvatten om de bevindingen uit hoofdstuk 4 te kunnen analyseren.

### 3.1 Sportsponsoring

In dit onderzoek worden de verschillende partnerschappen bij de IG gevat onder de noemer sportsponsoring, waarbij sponsoring opgevat kan worden als "een overeenkomst waarbij de ene partij (de sponsor) geld/en of een op geld waardeerbare prestatie levert, waartegenover de andere partij (de gesponsorde) communicatiemogelijkheden en/of andere door de sponsor gewenste zakelijke tegenprestaties levert, direct of indirect voortvloeiend uit de sportbeoefening" (Pauli & Goosens, 1985). Sponsoring in Nederland is als volgt verdeeld over verschillende sectoren:



Figuur 1: Sponsoring in Nederland naar sector (SponsorReport, 2021)]

In Nederland werd in 2020 645 miljoen euro aan sponsoring besteed. De verwachting was dat in 2020 de Nederlandse sponsorbestedingen door zouden groeien naar meer dan 800 miljoen euro. Met het uitbreken van de wereldwijde coronapandemie werd dit niet gerealiseerd. In 2019 waren de sponsorbestedingen nog 780 miljoen euro. Sportsponsoring is met een omvang € 390 miljoen in 2020 de grootste vorm van sponsoring in Nederland (SponsorReport, 2021).

Volgens De Neve & Kuppens (2015) zijn verschillende typen van sportsponsoring te onderscheiden, te weten:

- *corporate sponsoring*
- *business-related sponsoring*
- *corporate social responsibility*
- *local sponsoring*

Tussen de typen spelen verschillende motieven en doelen; zo wordt bij 'local sponsoring' voornamelijk gesponsord vanuit goodwill en bij 'corporate sponsoring' met de overtuiging naamsbekendheid, hospitality en positief imago te creëren, aldus De Neve & Kuppens (2015).

### **Motieven en doelstellingen**

Dezelfde studie van De Neve en Kuppens concludeert dat bedrijven veelal de overtuiging hebben dat sportsponsoring een middel is om communicatiedoelstellingen te behalen en dat bedrijven doen aan sportsponsoring ter aanvulling van de huidige promotiemix. Zij onderscheiden vier belangrijke motieven voor sponsoring (zie ook Cornelis, 2018):

- verhogen naamsbekendheid
- interne en externe PR (*hospitality*)
- creëren/verbeteren merkimago
- verhogen merkinvulling

Marcel Beerthuizen beschrijft dat het bij sponsoring gaat om *Brand Awareness, Brand Image, Brand Experience, Brand Equity*. In verschillende presentaties vat Erik Ruts deze samen in de trefwoorden Fans, Exposure en Uitstraling (Ruts, 2009). Exposure en uitstraling zijn daarmee belangrijke voorwaarden om te sponsoren. Onderzochte bedrijven geven aan dat sportsponsoring laagdrempelig is en als medium een groot bereik heeft. Dit wordt ondersteund met het gegeven dat sport via de media op jaarbasis negen van de tien Nederlanders bereikt en dat 63 procent sport wekelijks volgt. Wel verschilt het aantal kijkers per sport(event) (Hover et al., 2014). In Nederland gaat de meeste exposure uit van sporten als voetbal, wielrennen en schaatsen (Weijermars, 2014). Aanvullend wordt benoemd dat naamsbekendheid sneller wordt opgebouwd via sportsponsoring in vergelijking met klassieke media-kanalen (De Neve en Kuppens, 2015).

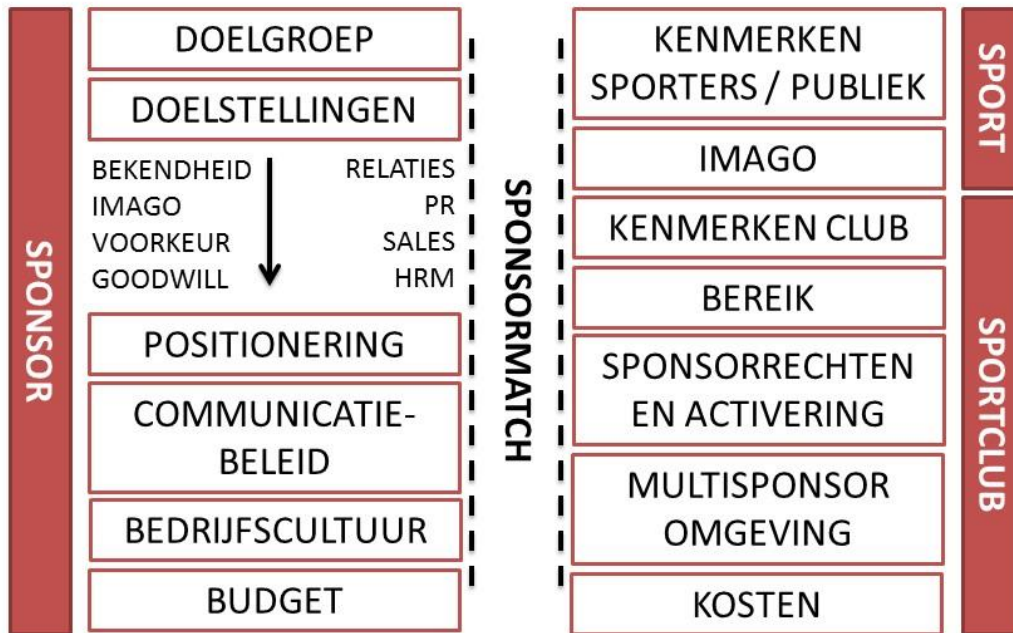
Naast naamsbekendheid is uitstraling en imago een belangrijk motief om te gaan sponsoren. Beerthuizen (2019) constateert een toenemende aandacht voor met name maatschappelijk betrokken sponsoring. Over maatschappelijk betrokken sponsoren zegt Bob van Oosterhout, tot 2021 CEO van sportmarketingbureau Triple Double: "Maatschappelijke sponsoring bestaat niet". MVO moet in de genen zitten, daarom is de samenstelling 'maatschappelijke sponsoring' volgens de sportmarketeer een pleonasme. "Er kan namelijk geen sponsorship bestaan waarin geen maatschappelijk element verwerkt is." (Oosterhout, 2014)

Uitgaande van bovenstaande inzichten kan worden geconcludeerd dat de belangrijkste doelstellingen met sponsoring zijn:

- Exposure die zich vertaalt in merkbekendheid
- Imago verbetering waarbij het DNA van de gesponsorde moet passen bij het gewenste imago
- En in mindere mate: sales via of aan de *fanbase* van de gesponsorde.

### **Selectie van gesponsorde**

Om ervoor te zorgen dat sportsponsoring slaagt is een juiste match tussen sponsor en gesponsorde van belang. Kok en Walraven (2013) stelden hiervoor een matchingsmodel op. Dit model veronderstelt dat zowel sponsor en organisatie bij elkaar moeten passen. Dit kan achterhaald worden aan de hand van een aantal criteria:



Figuur 2 - De ideale sponsormatch (Kok en Walraven, 2013)

Daarnaast kunnen er vijf belangrijke selectiecriteria om een sponsorschap aan te gaan worden onderscheiden:

- media-aandacht
- imagotransfer/ waardetransfer
- populariteit sport/club
- bekendheid sport/event bij publiek
- geloofwaardigheid.

(De Neve & Kuppens, 2015).

Hierbij dient gesteld te worden dat voorgaande veronderstelt dat er sprake is van (rationele) strategische keuzes. De Neve en Kuppens (2015) erkennen dat er daarnaast ook sprake kan zijn van emotionele keuzes, waarbij zij veronderstellen dat strategische keuzes plaatsvinden bij nationale evenementen en emotionele keuzes bij lokale evenementen. Daarnaast kunnen er andere factoren zijn waardoor een bedrijf besluit over te gaan tot sponsoring, zoals concurrentie. Diverse bedrijven kijken wat concurrenten doen en wanneer de concurrentie iets succesvol doet proberen ze een soortgelijk idee ook toe te passen. Andere factoren die een rol spelen bij de besluitvorming zijn cultuur, politiek en contractuele verplichtingen.

### 3.2 Maatschappelijke effecten

Over sport sponsoring wordt veel geschreven en gesproken, bijvoorbeeld in bladen als Nederland SportNext en Sponsorreport. Toch is er nog weinig bekend over de werking ervan. Er is weinig recent academisch onderzoek om op terug te vallen en het onderzoek wat er is richt zich met name op de Angelsaksische markt of is vaak meer dan 10 jaar oud. Erik Ruts, sinds 2006 met zijn adviespraktijk Sponsorbrein werkzaam in de sport sponsormarkt en in het recente verleden a.i. *Head of Partnerships* bij NOC\*NSF, stelt: "Door gebrek aan onderzoek weten we nog maar nauwelijks iets over de werking van sponsoring. Dat kan komen omdat er in sponsoring weinig geld omgaat, slechts een vijfde van de reclame uitgaven. Maar het komt ook doordat er in sponsoring veel gelovigen zijn. Betoverd door het werk in de sponsoring, gelooft men dat sponsoring werkt" (Ruts, 2018).

Dit onderzoek richt op de vraag hoe partnerschappen van grote sportevenementen kunnen worden ingevuld, zodanig dat zij bijdragen aan (meer) impact voor zowel de partner als het evenement. Zoals hiervoor geconcludeerd is er vanuit onderzoek weinig bekend over de betekenis die sponsoring kan hebben op de maatschappelijke effecten van een evenement, ondanks de

toenemende belangstelling voor het maatschappelijke element van sponsoring. Wel is er de afgelopen jaren veelvuldig onderzoek gedaan naar de mogelijke maatschappelijke impact van sportevenementen.

Het creëren van maatschappelijk impact bestaat zowel uit het voorkomen van negatieve effecten als het stimuleren van gunstige opbrengsten. Als maatschappelijke effecten kunnen bijvoorbeeld worden onderscheiden: gezondheid (fysiek en geestelijk), participatie en cohesie, economie en *placemarketing*, milieu, kennisontwikkeling en educatie. Deze effecten kunnen zowel positief als negatief uitvallen (Hover et al., 2014; 2016).

De effecten kunnen zich op verschillende momenten voordoen: voor, tijdens of na het evenement. Het begrip *impact* betreft effecten die het evenement op korte termijn teweegbrengt (Dijk & Slender, 2017). Naast *impact* kan *legacy* ontstaan; de geplande en niet geplande positieve en negatieve immateriële en tastbare structuren die door een sportevenement worden gecreëerd en na het evenement blijven voortbestaan (Hover et al., 2016). Deze effecten kunnen ontstaan, omdat een evenement als hefboom fungeert. Gedurende een evenement worden strategieën uitgevoerd die gericht zijn op het creëren van sociale effecten, dit proces heet *leverage* (Hover et al., 2016).

Een belangrijk middel om deze maatschappelijke effecten te creëren zijn side-events. Onderzoek naar de Tour-start in Utrecht (Van Bottenburg et al., 2016) en het WK Wielrennen in Vlaanderen (Derom et al., 2022) laten zien dat sponsoring zich (ook) op de side-events kan richten. De sponsors stellen zich doelgerichter op en spelen meer in op de gemeenschapsvoordelen. Maatschappelijke effecten komen ook steeds vaker tot stand via de atleten, door hun bereik via diverse platforms. De atleten zorgen voor 63 procent meer betrokkenheid in vergelijking met de eigen geposte sociale media berichten. Tot nu toe brengen de atleten vooral maatschappelijke problemen onder de aandacht. Dit slaat goed aan bij de jongere bevolking, omdat hun meer interesse tonen in maatschappelijk verantwoord ondernemen (Nielsen Sports, 2021). Het sponsoren van maatschappelijk actieve atleten kan daarmee ook interessant zijn voor bedrijven.

## 4. Waarde partnerschappen IG

In dit hoofdstuk beantwoorden we de deelvragen van dit onderzoek, te weten:

- Wat zijn motieven van partners geweest om zich te verbinden aan de IG? (paragraaf 1)
- Wat voor verwachting hebben de partners op korte en lange termijn omtrent de commerciële en maatschappelijke opbrengsten van het partnerschap voor hun eigen organisatie en zijn deze tot dusver uitgekomen? (paragraaf 2)
- Welke toegevoegde waarde hebben de corporate partners in hun ogen met betrekking tot het evenement en meer in bijzonder met betrekking tot maatschappelijke impact? (paragraaf 3)

Dit doen we op basis van het documentenonderzoek en de gesprekken met vertegenwoordigers van SAP, Shell, Deloitte, KPN en Fonds gehandicaptensport. Daar waar in het vervolg van dit rapport wordt verwezen naar 'sponsor(s)' of 'partner(s)' betreft dit (een van) deze organisaties.

### 4.1 Type sponsoring, motieven, selectie en doelstellingen

#### *Type sponsoring*

De Invictus Games zijn een bijzonder evenement in de ogen van de sponsors. De specifieke doelgroep van veteranen en hun omgeving, het type sportactiviteiten, de relatie met het Ministerie van Defensie en de betrokkenheid van Prins Harry, *Patron van de Invictus Games Foundation*: het maakt dat het ondersteunen van de IG moeilijk te vergelijken is met het sponsoren van een topsportevenement. Een aantal sponsors noemt IG een evenement waarbij het "eigenlijk niet om de sportprestaties draait, maar om de verhalen en emoties van de deelnemers". Daarmee hebben de sponsors ook enige moeite om het partnerschap met de IG een plek te geven binnen hun organisatie. Voor een deel zijn de partnerschappen ondergebracht bij de afdeling marketing of sponsoring, anderen kiezen ervoor het onder Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) of Social Impact te scharen. Ook legt een sponsor een expliciete relatie met hun eigen Foundation, gericht op het leveren van een maatschappelijke bijdrage.

*"Wij hebben de Invictus Games onder Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen geschaard, omdat het een evenement is dat primair bedoeld is om mensen bij elkaar te brengen. Waarbij de prestaties misschien, dat mag je eigenlijk niet zeggen, ondergeschikt zijn aan het samenkomen en de verhalen met elkaar delen. Ook vanuit die hoedanigheid vonden wij het belangrijk om het te ondersteunen".*

RS5

De ene partner spreekt over sponsoring, de ander liever over partnerschap, omdat dit laat zien dat gezamenlijk wordt gewerkt aan een gemeenschappelijk doel. Voor vier van de vijf sponsors geldt dat zij een eenmalige verbintenis met de IG hebben afgesloten. Hun commitment is dan ook sterk verbonden aan het feit dat de IG in Den Haag/ Nederland plaatsvinden. Een sponsor is al bij eerder edities van IG betrokken geweest en is in principe van plan dit ook bij komende edities te zijn.

Met uitzondering van laatstgenoemde sponsor geven alle respondenten aan dat zij aan de voorkant moeite hebben gehad om in te schatten wat de omvang en betekenis van de IG is en dus welke waarde een partnerschap of sponsorschap zou kunnen hebben. Velen hebben wel van de IG gehoord - vooral via het ambassadeurschap van prins Harry -, maar zijn zelf nooit bij het evenement aanwezig geweest en hebben het niet eerder intensief gevolgd via de media. Het niveau van sportsponsoring is bij de sponsors van de IG daarmee een mengeling geworden van *corporate sponsoring*, *business-related sponsoring*, *corporate social responsibility* en *local sponsoring*.

#### *Motieven voor samenwerking*

De bedrijven hebben verschillende afwegingen gemaakt en zijn op verschillende wijzen betrokken geraakt bij het evenement. Voor een respondent geldt dat zijn organisatie gericht is op sporten voor mensen met een fysieke of mentale beperking. Voor

hem was het dan ook een "logische match" met IG, zonder dat hij vooraf goed kon inschatten wat de exacte opbrengsten van het partnerschap konden zijn. Voor deze organisatie was het opbouwen van meer naamsbekendheid via het platform van IG het voornaamste motief. Tevens speelde het versterken van de band met het Ministerie van Defensie een belangrijke rol, vanwege de activatie van mensen met PTSS.

De relatie met Defensie is voor meerdere sponsors van groot belang: Defensie is voor hen een belangrijke partner of (potentiële) klant en het IG biedt de mogelijkheid de relatie te versterken. Voor de meeste sponsors geldt dat ook hun relatie met andere Founding Partners van de IG, vooral het Ministerie van VWS en de gemeente Den Haag, een rol heeft gespeeld bij het aangaan van het partnerschap. Een aantal sponsors is direct door deze Founding partners gevraagd om IG te ondersteunen, anderen zagen het als een mogelijkheid om hun relatie met hen te onderhouden, versterken of via hen in aanraking te komen met een interessant netwerk, bijvoorbeeld de lokale en nationale politiek.

De meeste sponsors richtten zich tijdens IG op klanten en relaties in de publieke sector, maar stellen achteraf dat het evenement ook heel goed zou zijn geweest om klanten uit de private sector mee naar toe te nemen. Het kan hoe dan ook worden vastgesteld dat externe PR en *hospitality* belangrijke motieven zijn gebleken voor de sponsors van IG. Met de IG konden zij hun relaties "iets anders bieden dan de normale leuke uitjes voor klanten".

Voor enkele partners was ook interne PR en human resource management een motief. Zij geven aan dat het voor de eigen medewerkers steeds belangrijker wordt om een duidelijke *purpose* te hebben in het werk en te werken bij een organisatie die maatschappelijke actief is. Enkele sponsors spreken over "intern trots maken" en het geven van een "trots en fijn gevoel aan de medewerkers". Een sponsor benutte haar betrokkenheid

*"Onze medewerkers zoeken meer en meer naar de purpose. Soms is het enorm lastig om plekken te vinden waar je dat kan laten zien. Maar hier viel het gewoon uitstekend samen."*

RS4

bij de IG voor een interne campagne rondom mensen met een beperking en sport en het organiseren van "pizza avond sessies", waarin met klanten en personeel is gebrainstormd over hoe mensen met een fysieke en mentale beperking geholpen kunnen worden terug te keren in de maatschappij. Twee sponsors legden via de IG heel nadrukkelijk de link met ex-militairen binnen hun eigen organisatie en het veteranen-netwerk waarin zij zich bevinden. Een andere sponsor geeft aan dat het ondersteunen van de IG binnen de eigen organisatie moet laten zien dat zij er zijn om maatschappelijke problemen te helpen oplossen, wat vervolgens dient bij te dragen aan de reputatie van het bedrijf, maar ook aan de medewerkerstevredenheid.

Voor een aantal sponsors gaf het evenement de gelegenheid te werken aan kennisontwikkeling en producten te testen en te implementeren. Dit betrof voornamelijk technologische toepassingen die tevens ten goede konden komen aan het evenement, zoals klimaatneutrale energielevering en apps ter bevordering van de fan beleving. Het was voor deze sponsors niet het hoofdmotief om te sponsoren, maar gaf wel een belangrijke meerwaarde aan het partnerschap.

### *Selectie*

Voor de betrokken sponsors was het IG een uniek evenement, waardoor er niet zozeer een afweging is gemaakt tussen sponsoring van IG en een ander (sport)evenement. Het belangrijkste selectie criterium voor de sponsors betrof de geloofwaardigheid van het evenement. De IG werd vooral gezien als een evenement dat mensen bij elkaar brengt en oprecht maatschappelijk betrokken is. Het evenement, zo werd vooraf ingeschat door de meeste sponsors, bood potentie voor waardetransfer. Een sponsor vat het als volgt samen: "Het evenement moet passen bij ons als organisatie. In ons geval, als marktleider, betekent het dat het een grootschalig evenement moet zijn. Daarnaast moet er een mogelijkheid zijn om het evenement beter te maken en het moet er toe doen. De samenwerkende partijen moeten een maatschappelijke impact kunnen maken" (RS5).

De IG werd vooraf niet ingeschat als een evenement dat voor veel exposure zou zorgen, uitgezonderd de aanwezigheid van prins Harry en Meghan. Achteraf gezien was de media-aandacht veel groter dan vooraf gedacht, maar het speelde bij de selectie geen rol, net zo min als de bekendheid van het evenement bij het publiek. Deze werd zeer laag ingeschat. Daarbij hadden diverse sponsors vooraf twijfels over de mogelijkheden tot activatie, bijvoorbeeld vanwege "de cultuur in Nederland rondom het leger". Desalniettemin kozen zij voor samenwerking met de IG vanwege de hiervoor benoemde motieven, waarbij strategische (gericht op doelen die passen bij de beleidsdoelstelling van het bedrijf) en meer emotionele keuzes (bijvoorbeeld door de betrokkenheid van ex-militairen in de eigen organisatie of het dwingende verzoek van een relatie) in enkele gevallen door elkaar lijken te lopen. Voor een organisatie speelde bij de selectie ook mee dat zij het deels als een verplichting zien om maatschappelijk betrokken te zijn vanuit hun samenwerking met de publieke sector. Zij hebben de samenwerking met IG daarvoor benut.

Vastgesteld kan worden dat de selectie van IG niet zozeer is afgewogen tegen sponsoring van een ander evenement. Voor alle sponsors gold dat het een keuze betrof waarvan de mogelijkheden vooraf niet of nauwelijks ingeschat konden worden en waarbij bij de keuze vooral is gekeken naar de potentiële impact van het evenement en de mate waarin het evenement past bij de organisatie. Voor een enkele sponsor speelden daarbij randwaarden mee als "een niet-vervuilend evenement en een goede mix tussen mannen, vrouwen, religie, leeftijden en andere achtergronden in het kader van equality". Daarbij zijn inschattingen gemaakt uit eigen ervaring en uit informatie van externe betrokkenen, zoals de founding partners. Een sponsor geeft aan geënthousiasmeerd te zijn geraakt door het evaluatieverslag van de IG in Australië.

*"Om bij ons goedkeuring te krijgen voor sponsoring moet je normaalgesproken minimaal drie van vier selectievragen positief kunnen beantwoorden. In het geval van IG waren het er nul. Toch hebben we het gedaan"*

RS1

### Doelstellingen

Vanwege de relatieve onbekendheid met het evenement en de mix aan motieven hebben de sponsors vooraf verschillende en veelal niet heel concrete doelstellingen geformuleerd. Voor de meesten heeft de exacte invulling van het partnerschap, en

*"We hebben niet zomaar een tent neergezet, we willen echt wel zichtbaar zijn. Maar dit was niet ons hoofddoel (...) Het was vooral een evenement om mensen bij elkaar te halen die dat meer dan verdienen."*

RS5

daarmee het vaststellen van de doelen, zich gedurende de samenwerking gevormd. Daarop is het langdurige uitstel van het evenement vanwege de COVID-pandemie tevens van grote invloed geweest. Vanwege de pandemie zelf, maar ook vanwege de veranderde politieke situatie met onder meer de oorlog in Oekraïne en de opgelaaide maatschappelijke discussie over duurzaamheid, hebben de sponsors hun verwachtingen, doelstellingen en aanpak in de loop van de tijd moeten aanpassen.

*"Natuurlijk hebben wij marketingafdelingen, maar wij hebben heel het evenement op een laag pitje gehouden. Je kan dit soort events uitmelken als bedrijf, maar dat is nooit onze insteek geweest. En zeker met het Oekraïne conflict vonden dat we erg nederig moesten zijn ... niet te veel op de trom roffelen. Daar hebben we bewust voor gekozen."*

RS2

Bij een sponsor stond het vergroten van de merkbekendheid voorop. Daarbij zijn inschattingen gemaakt over het potentiële bereik - die achteraf te laag bleken. De organisatie richtte zich op drie inhoudelijke pijlers, gerelateerd aan de doelgroep en activiteiten van het evenement. Daarnaast heeft deze sponsor het evenement heel bewust benut voor sales; in dit geval het financieel laten steunen van eigen activiteiten door andere bedrijven en/of de overheid.



Drie andere sponsors namen in hun doelstelling op dat zij het evenement wilden benutten voor het inzetten van kennis en/of het testen en implementeren van hun kennis en producten op het evenement. In twee gevallen was het doel hiervan de eigen kennis en producten verder aan te scherpen zodat zij die in andere contexten (beter) kunnen toepassen, in een geval was het doel niet zozeer het aanscherpen van de eigen kennis, maar het toepassen van de kennis in de context van een groot (sport)event, zodat het geleerde ook op andere evenementen benut kan worden.

In alle gevallen wilden de sponsors hun relatie met bestaande klanten of relaties versterken en/of hun netwerk via het evenement vergroten. De doelstellingen op dit gebied, net als op die gebied van het versterken van hun relatie met eigen medewerkers, zijn – voor zover bij de onderzoekers bekend of met de onderzoekers gedeeld – niet in kwantitatieve doelstellingen vertaald of uitgedrukt in commerciële targets. Een sponsor geeft aan bewust geen commerciële of maatschappelijke doelstellingen te hebben geformuleerd, omdat het hier een project betreft dat “men mooi vindt en we niet tot op de bodem willen uitmelken”. Deze sponsor zegt evenement vooral te hebben willen gebruiken om “interne trots te creëren”.

## 4.2 Commerciële en maatschappelijke opbrengsten

### *Commerciële opbrengsten*

De sponsors zaten over het algemeen niet met concrete commerciële doelen in het partnerschap. Dat wil niet zeggen dat zij achteraf geen commerciële waarde toekennen aan hun betrokkenheid bij het evenement. Hoewel de meeste organisaties hun sponsorschap intern nog formeel moeten evalueren is op te tekenen dat het evenement voor hen waarde heeft gehad in termen van externe en interne PR, inclusief klant- en medewerker relaties.

*“We merken dat we van heel veel klanten nog steeds opmerkingen krijgen van, wat goed dat jullie dat gedaan hebben. Dus daarmee hebben we ook best wel wat goodwill in ons domein bewerkstelligd, als ik het zo mag omschrijven”.*

RS5

*“Dat het evenement zo groot was en zo veel exposure opleverde .. daar heb ik me eerlijk gezegd wel op verkeken. [...] De emotie op de tribunes, dat was heel bijzonder. De verhalen van die atleten waren indrukwekkend [...] De uitzendingen daarover van de NOS waren ook heel goed.”*

RS3

De sponsor die vanuit sales-doelstellingen naar het evenement heeft gekeken, is tevreden over de opbrengsten: er is meer opgehaald dan geïnvesteerd. Zijn bereik is zelfs groter dan verwacht door een groter aantal bezoekers aan het evenement dan hij vooraf had ingeschat. De overige sponsors geven allen aan de exposure van het evenement flink te hebben onderschat. Voor sommige sponsors betekent dit dat zij achteraf gezien grotere opbrengsten hadden kunnen genereren, niet zozeer wat betreft sales, maar wel wat betreft exposure of versterking van het imago. Anderen geven aan dat dit voor hun bedrijf niet uitmaakt, omdat zij er bewust voor hebben gekozen het evenement niet te benutten voor activiteiten vanwege de politieke situatie op het wereldtoneel of die van hun eigen organisatie.

Alle partijen geven aan dat het lastig was een commerciële marketing strategie los te laten op het evenement. Ten eerste vanwege het feit dat veel organisaties het evenement deels als goed doel zagen en minder als een

onderdeel van de marketingmix. Ten tweede vanwege de lange periode van COVID en het meermaals uitstellen van het evenement, waardoor niet alle sponsors volledige focus hadden op het evenement. Ten derde vanwege de inhoud van het evenement. Vrijwel alle sponsors geven aan het niet kies te vinden een dergelijk maatschappelijk evenement volledig uit te melken. Het gevolg is dat er eerder sprake was van donatie dan van activatie.

### *Maatschappelijke opbrengsten*

Alle sponsors erkennen de grote maatschappelijke waarde van het evenement, die deels ook op hen afstraalt. De waarde wordt omschreven als het breed publiekelijk aandacht schenken aan thema's als inclusie, respect en voor doelgroepen die fysiek of mentaal gewond zijn geraakt. Allen zijn trots daaraan te hebben kunnen bijdragen, in de vorm van kennis, diensten of producten. Het leverde, in de woorden van een van de sponsors, "een soort van saamhorigheid op die in een relatie belangrijk is. Ook in een zakelijke." Er ontstond "een gevoel van dit gaan we samen fixen". Een gevoel dat niet zozeer is uitdrukken in euro's, maar in de ogen van betrokkenen wel degelijk grote waarde heeft.

Het evenement had daarbij een oprechtheid die door alle sponsors hoog wordt geacht en als cruciaal wordt gezien voor het bereiken van maatschappelijke opbrengsten. Dezelfde maatschappelijke opbrengsten zorgen ervoor dat het sponsorschap intern op andere gronden wordt beoordeeld dan puur commerciële uitkomsten. Dit leidt enerzijds toe dat de meeste sponsors moeite hebben om onder woorden te brengen wat het evenement hun organisatie heeft gebracht, anderzijds zorgt het er ook voor dat zij het partnerschap als waardevol beoordelen.

*"Ik vond het een waardevol evenement, compact georganiseerd. Wat dat betreft heeft het echt wel mijn verwachtingen overtroffen en dat zit met name erin, omdat ze in staat geweest zijn om een breedtesport evenement aantrekkelijk te maken voor het brede publiek"*

RS3

### **4.3 Toegevoegde waarde voor het evenement**

Het gevoel van "dit gaan we samen fixen" leefde breed onder de sponsors. Het gevoel drukt uit dat de sponsors niet alleen opbrengsten wilden halen, maar ook een bijdrage wilden leveren aan het slagen van het evenement. Zo heeft IG de partnerschappen ook ingestoken: de kennis en producten van de sponsor dienden ook iets toe te voegen aan het evenement. Deze insteek is voor alle sponsors van belang geweest en heeft gezorgd voor betrokkenheid bij het evenement.

*"Naast het opleveren van de app hebben we geprobeerd de achtergrondverhalen van de ex-militairen onder het publiek te brengen, ter bevordering van de fan-engagement."*

RS2

In de ogen van de sponsors zijn zij van toegevoegde waarde geweest voor het evenement op het gebied van aanleg groene stroomvoorziening, versterken van de fan beleving door een ontwikkelde app, ondersteuning van programmamanagement en cybersecuritydiensten, verbinding van atleten met de samenleving via het creëren van ontmoetingspunten en het organiseren van aanvullende activiteiten, zoals een benefietconcert van Waylon dat voor

veel publiciteit en enthousiasme bij deelnemers en publiek zorgde. Ook werden er via een sponsor vrijkaartjes voor het Rijksmuseum verstrekt aan deelnemers en hun gasten. Een andere sponsor droeg bij aan de media-exposure van het evenement door het aanvullend sponsoren van de uitzendingen door de NOS.

In eerste instantie heeft het inzetten van kennis en producten, zoals apps en tools, en de organisatie van activiteiten gezorgd voor effecten op de korte termijn, ofwel voor impact. Een deel van deze impact, bijvoorbeeld in termen van fan-beleving, is een perceptie en is niet gemeten. Wel is bijvoorbeeld geteld dat 4.000 kinderen tijdens het evenement via rolstoelbasketbal bereikt zijn om hun bewust te maken van het leven en sporten met een beperking. Over de gecreëerde fan-beleving stelt een bij dit onderwerp betrokken sponsor dat het niet geheel gelukt is om optimale waarde te creëren. Een ander deel van de impact, bijvoorbeeld de verduurzaming, is duidelijk aantoonbaar: het evenement is zo klimaatneutraal mogelijk georganiseerd.

Tegelijkertijd is er de hoop bij sponsors dat er naast impact ook *legacy* gaat ontstaan, zodat ook na het evenement nog positieve effecten zichtbaar zijn van de IG. Dit betreft zowel materiële als immateriële effecten. De materiële effecten betreffen ten eerste het doorgeven van de kennis over het zo klimaatneutraal mogelijk organiseren van grote sportevenementen. De betrokken

*“Wij gaan niet proberen alle evenementen klimaatneutraal te maken, maar we hopen wel dat we hebben laten zien hoe het kan.(...) Ik hoop dat andere evenementen en eventorganisatoren gebruik maken van de opgedane kennis en ervaring.”*

RSx

sponsor geeft aan de kennis graag ter beschikking te stellen, maar geen plan te hebben liggen om deze vorm van *legacy* actief te creëren. Wel kunnen, door de inspanning in het kader van IG, in de toekomst op hetzelfde terrein duurzame evenementen georganiseerd worden. Ten tweede heeft het event apps en tools opgeleverd die gebruikt kunnen worden op toekomstige IG. Tegelijkertijd hebben de bedrijven, op een sponsor na, niet de intentie om samen te werken met de toekomstige IG in Duitsland, aangezien voor hun de verbinding met Den Haag/ Nederland cruciaal was.

De immateriële effecten betreffen voornamelijk het genereren van aandacht voor sporten voor mensen met een beperking en voor inclusie en respect voor veteranen en mensen die fysiek of mentaal gewond zijn geraakt. De impact van de IG op deze thema's is niet gemeten, maar diverse sponsors hebben de verhalen van de deelnemers verwoord of in beeld gebracht, waardoor de verwachting leeft bij de sponsors dat de IG wel impact heeft gehad. Hoe duurzaam dit effect is, en dus wat de immateriële *legacy* is, is zo kort na het evenement moeilijk te stellen. Een partner zet zich vanuit de eigen kerntaak blijvend in voor sporten voor mensen met een beperking en gaat de IG en de daaruit voortvloeiende relaties met bijvoorbeeld het Ministerie van Defensie actief benutten om *legacy* te creëren. De meeste sponsors hebben echter na het evenement geen concrete strategie gericht op het creëren van sociale effecten. Tegelijkertijd geeft een aantal van hen aan dat de IG heeft laten zien dat sportevenementen met een grote nadruk op de maatschappelijke kant voor hen in de toekomst interessant zijn om te ondersteunen.

*‘Er is wel geactiveerd, maar ik denk dat als beide partijen [IG en sponsor] hadden geweten wat het effect hier had kunnen zijn, ze nog veel meer hadden gedaan.’*

RS3

## 5. Conclusie & aanbevelingen

Dit afsluitende hoofdstuk geeft antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek:

*Hoe kunnen partnerschappen van toekomstige grote sportevenementen worden ingevuld zodanig dat zij bijdragen aan (meer) commerciële en maatschappelijke waarde voor zowel de partner als het evenement, op basis van de ervaringen van partners van de IG?*

Allereerst trekt dit hoofdstuk conclusies ten aanzien van de impact van de partnerschappen van de IG en wat dat kan betekenen voor de impact van partnerschappen bij toekomstige grote sportevenementen (paragraaf 1). Hierna volgen aanbevelingen aan zowel sponsors als organisatoren van grote sportevenementen over de invulling van toekomstige partnerschappen (paragraaf 2).

Vanwege de specifieke kenmerken van de IG zijn de conclusies en aanbevelingen vooral van toepassing op grote sportevenementen met een sterke maatschappelijke component en minder op topsportevenementen die minder aandacht schenken aan maatschappelijke impact. Tevens dient in ogenschouw te worden genomen dat in het onderzoek een beperkt aantal respondenten is betrokken wat de generaliseerbaarheid van de conclusies en aanbevelingen beperkt.

### 5.1 Conclusie

De IG is een atypisch groot sportevenement, vanwege de specifieke doelgroep, de grote nadruk op maatschappelijke impact en de organiserende partners. De verschillende sponsors van de IG zijn zich terdege bewust van het atypische karakter en hebben - ook vanwege hun relatieve onbekendheid met het evenement - gezocht naar een situationele en flexibele invulling van het partnerschap. Dit heeft geleid tot een mix van *business-related sponsoring*, *corporate sponsoring* en *corporate social responsibility*, waarbij *goodwill* voor het ondersteunen van een lokaal evenement een belangrijke rol heeft gespeeld bij de beslissing om te gaan samenwerken met IG. Voor alle partijen was het van belang dat zij een bijdrage konden leveren aan het slagen van het evenement, niet alleen door inzet van financiële middelen, maar ook door inbreng van kennis, diensten en producten. Hierdoor ontstond nadrukkelijk het gevoel dat er samen aan een gemeenschappelijk doel is gewerkt. Achteraf overheerst tevredenheid over de samenwerking. Tegelijkertijd leeft het gevoel dat er (nog) meer uit te halen was geweest: bij de meeste sponsors stond in eerste instantie doneren meer voorop dan activeren.

#### *Meerwaarde voor sponsors*

Geconcludeerd kan worden dat de IG meerwaarde heeft opgeleverd voor de sponsors. Deze meerwaarde wordt vooral teruggevoerd op het maatschappelijke aspect van het evenement. De IG waren meer gericht op *storytelling* dan op medailles tellen. De maatschappelijke waarde van het evenement, mede vanwege de door sponsors ervaren oprechtheid bij organisatie en deelnemers, straalde af op de sponsors en zorgde voor *purpose* die door de sponsors is benut voor zowel de externe als interne PR. Het evenement bood vooral de kans om de relatie te versterken met publieke partners, zoals ministeries en de gemeente Den Haag, en in te zetten voor interne trots, verbinding en medewerkerstevredenheid. De sponsors hebben als gevolg hiervan het succes van het partnerschap met IG op andere criteria beoordeeld dan sponsorschappen van bij meer reguliere topsportevenementen.

Achteraf gezien hadden de partners het evenement, vanwege de grotere exposure dan verwacht, meer kunnen benutten voor activatie gericht op imagooversterking en zelfs voor sales. Tegelijkertijd kent een sterk op maatschappelijke impact gericht evenement ook haar beperkingen ten aanzien van activatie: het commercieel uitmelken van een dergelijk evenement kan door het publiek als negatief worden ervaren.

### *Meerwaarde door sponsors*

De partnerschappen zijn tevens van meerwaarde geweest voor het evenement zelf. De inbreng van kennis en producten van de sponsors heeft gezorgd voor het versterken van de organisatie van het evenement - met name door inhoudelijke en technische ondersteuning - en tevens voor het versterken van de maatschappelijke boodschap - met name door extra aandacht te genereren voor sporten voor mensen met een beperking en voor inclusie en respect voor mensen die fysiek of mentaal gewond zijn geraakt.

Tegelijkertijd is er door de IG en haar partners geen expliciete strategie opgezet gericht op het creëren van organisatorische en maatschappelijke effecten op de lange termijn (*legacy*). Dit terwijl er wel degelijk mogelijkheden lijken te liggen om de materiële nalatenschap (bijvoorbeeld de ontwikkelde tools en apps) en immateriële nalatenschap (zoals de kennis over het zo klimaatneutraal mogelijk organiseren van grote sportevenementen en de toeleiding van mensen met een beperking naar een sportaanbieder) te vergroten door gerichte inspanningen.

### *Partnerschappen bij toekomstige sportevenementen*

Met in achtneming van de beperkte reikwijdte van dit onderzoek, kan geconcludeerd worden dat grote sportevenementen met een stevige maatschappelijke verankering interessant kunnen zijn voor sponsors. De partners van IG waren positief verrast over de mogelijkheden die een dergelijk evenement kan bieden voor exposure, interne en externe relaties en uitstraling.

Toekomstige partnerschappen bij dergelijke evenementen lijken daarmee interessante kansen te bieden tot meer doelgerichte activatie en waardetransfer, mits de inhoudelijke match met de *purpose* logisch is en het evenement een sterke lokale of nationale verankering heeft. Evenementen als de IG bieden wellicht niet de mogelijkheid om op grote schaal aan het vergroten van de naamsbekendheid te werken, maar geven wel de gelegenheid om alternatieve, positieve ervaringen op te doen met klanten, medewerkers en andere stakeholders. Daaruit kan geconcludeerd worden dat niet alleen topsportevenementen met een duidelijke maatschappelijke betrokkenheid, maar ook maatschappelijk gerichte breedtesportevenementen interessant kunnen zijn voor sponsors.

Tevens kan op basis van deze studie geconcludeerd worden dat sponsors kunnen bijdragen aan de vergroting van de organisatorische en maatschappelijke impact en *legacy* van sportevenementen. De kennis, producten en diensten, en ook het netwerk en de exposure van grote bedrijven, kunnen bijdragen aan de effectiviteit en maatschappelijke waardecreatie van het evenement. De gezamenlijk opgebouwde kennis over bijvoorbeeld risico management en klimaatneutraal organiseren kan (nog beter) worden benut bij toekomstige sportevenementen.

## **5.2 Aanbevelingen**

Op basis van dit onderzoek kunnen ten aanzien van de sponsors een aantal aanbevelingen worden gedaan, gericht op het vergroten van de commerciële en maatschappelijke waarde van de samenwerking met grote sportevenementen met een nadrukkelijke maatschappelijke component:

- Analyseer vroegtijdig de kansen rondom het evenement en zet het partnerschap in om samen met de evenementenorganisatie het evenement als hefboom (*leverage*) te gebruiken voor zowel commerciële, MVO- als relatiegerichte doelen;
- Benut de maatschappelijke *purpose* van een sportevenement door een gepaste activatiestrategie op te zetten gericht op interne en externe PR en het versterken van relaties met publieke en private partners;
- Richt je als sponsor niet alleen op grote topsportevenementen, maar benut ook de potentie van grote breedtesportevenementen en maatschappelijk betrokken atleten om uitdrukking te geven aan de *purpose* van de eigen organisatie.

Sponsors van grote sportevenementen met een zeer sterke maatschappelijke component kunnen meer commerciële en maatschappelijke waarde creëren door te gaan *van doneren naar gepast activeren*.

Ten aanzien van de organisatoren van grote sportevenementen met een nadrukkelijke maatschappelijke component kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan:

- Zorg dat de maatschappelijke component van het evenement 'logisch' en 'oprecht' is;
- Laat (potentiële) sponsors ervaren wat het evenement inhoudt door ze via storytelling mee te nemen in het (maatschappelijke) narratief van het evenement;
- Ontwikkel een gezamenlijke social impact strategie, gericht op langdurige effecten (*legacy*) van het evenement;
- Maak gebruik van reeds opgedane kennis en ervaring met betrekking tot maatschappelijke waardecreatie, bijvoorbeeld op het gebied van klimaatneutraal organiseren of het activeren van specifieke doelgroep.

Grote sportevenementen kunnen meer commerciële en maatschappelijke waarde creëren door te gaan *van medailles tellen naar passende verhalen vertellen*.

Tot slot wordt, vanwege de beperkte omvang van dit onderzoek, aanbevolen om vervolgonderzoek te doen onder meerdere sponsors en bij meerdere evenementen. Daarin kan worden getoetst hoe breed geldig bovenstaande conclusies en aanbevelingen zijn. Daarnaast wordt aanbevolen de komende jaren bij grote sportevenementen systematisch onderzoek te doen naar de commerciële en maatschappelijke opbrengsten van sponsorschappen in relatie tot de aard, omvang en organisatie van grote sportevenementen.

# Verwijzingen

Adformatie. (2004, 2 mei). *Shell stopt sponsoring KNVB*. Geraadpleegd op 12 juli 2022, van <https://www.adformatie.nl/craft/shell-stopt-sponsoring-knvb>

Beerthuizen, M. (2019, 4 10). *Intrinsiek gemotiveerd scoren in het goede doel*. Opgeroepen op 05 12, 2020, van BNR: <https://www.bnr.nl/nieuws/lifestyle/10375006/intrinsiek-gemotiveerd-scoren-in-het-goede-doe>

Consultancy.nl. (z.d.). *Deloitte - Nieuws - Sponsoring | Consultancy.nl*. Geraadpleegd op 12 juli 2022, van <https://www.consultancy.nl/adviesbureaus/deloitte/nieuws/adviesmarkt/sponsoring#:~:text=Deloitte%20tien%20jaar%20lang%20offici%C3%ABle%20partner%20van%20de%20Olympische%20Spelen&text=Deloitte%20en%20KNHB%20Overlengen%20samenwerking,werken%20al%20sinds%202017%20samen.&text=Invictus%20Games%202020%20in%20Den%20Haag%20krijgt%20steun%20van%20Deloitte>

Cornelis, F. (2018, 4 september). *De mediawaarde van sportevenementen*. Sportknowhowxl. Geraadpleegd op 9 juni 2022, van <https://www.sportknowhowxl.nl/nieuws-en-achtergronden/column-xl/item/113757/de-mediawaarde-van-sportevenementen>

De Neve, J., & Kuppens, K. (2015). *Wat zijn de motieven van bedrijven om te sponsoren binnen een bepaalde sporttak?* Universiteit Gent. [https://libstore.ugent.be/fulltxt/RUG01/002/215/327/RUG01-002215327\\_2015\\_0001\\_AC.pdf](https://libstore.ugent.be/fulltxt/RUG01/002/215/327/RUG01-002215327_2015_0001_AC.pdf)

Deloitte. (2021, 23 december). *Deloitte Official Supporter van de Invictus Games 2022*. Deloitte Netherlands. Geraadpleegd op 14 juni 2022, van <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/publieke-sector/articles/deloitte-official-supporter-van-de-invictus-games.html>

Deloitte Nederland. (2019, 10 januari). *Waar wij voor staan*. Deloitte Netherlands. Geraadpleegd op 12 juli 2022, van <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/over-deloitte/articles/waar-wij-voor-staan.html>

Derom, I, L. De Backer, I. Deelen & F. van Eekeren (2022), *Maatschappelijke impact en legacy: Evaluatie UCI Road World Championships*. Brussel: Vrije Universiteit/ SASO

Dijk, B., & Slender, H. (2017, 30 mei). *De publieke waarde van sportevenementen*. Sportknowhowxl. Geraadpleegd op 29 maart 2022, van <https://www.sportknowhowxl.nl/nieuws-en-achtergronden/column-xl/item/109729/de-publieke-waarde-van-sportevenementen>

Fonds gehandicaptensport. (2020, 28 oktober). *Homepagina*. Geraadpleegd op 13 juli 2022, van <https://www.fondsgehandicaptensport.nl/>

Hoeffnagel, W. (2021, 23 december). *Invictus Games kiest SAP voor optimalisatie registratie*. Dutch IT Channel. Geraadpleegd op 19 april 2022, van <https://dutchitchannel.nl/688323/invictus-games-optimaliseert-betrokkenheid-en-beleving-met-sap.html>

Hover, P., Dijk, B., Breedveld, K., Eekeren, F., & Slender, H. (2016, juli). *Creating social impact with sport events*. Mulier Institute. <https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=7147&m=1469436781&action=file.download>

Hover, P., Straatmeijer, J., & Breedveld, K. (2014). *Sportevenementen in Nederland*. Mulier Instituut.

Invictus Games. (2019). *Invictus Games Den Haag*. Geraadpleegd op 28 maart 2022, van <https://invictusgames2020.com/>

IG 2022

Kok, R., & Walraven, M. (2013). *Sportsponsoring* (2de editie). Pearson Benelux.

KPN. (z.d.). *KPN in een oogopslag*. overons NL. Geraadpleegd op 12 juli 2022, van <https://www.overons.kpn.nl/het-bedrijf/kpn-in-een-oogopslag#:~:text=KPN%20is%20een%20toonaangevende%20leverancier,klanten%20in%20binnen%2D%20en%20buitenland>.

Ministerie van VWS, VSG en NOC\*NSF (2019), *Topsport die inspireert!* Den Haag

Mirck, J. (2018, 16 oktober). *Deloitte eerste zakelijke dienstverlener in esports*. Marketingtribune. Geraadpleegd op 12 juli 2022, van <https://www.marketingtribune.nl/sponsoring/nieuws/2018/10/deloitte-eerste-zakelijke-dienstverlener-die-esports-sponsort/index.xml>

Nielsen Sports. (2021). *The changing value of sponsorship*. The Nielsen Company.

Oosterhout, B. v. (2014, 1 30). *Maatschappelijke sponsoring bestaat niet*. Opgeroepen op 6 6, 2022, van Meer dan voetbal: <https://www.sportknowhow.nl/achtergronden/archief/voetbal-is-meer-dan-voetbal/item/88553/>

Pauli, F., & Goosens, L. (1985). *Sportsponsoring : handleiding voor bedrijven en sportorganisaties*. Deventer: Kluwer.

Ruts, E. (2009, 6 20). *De drivers van rendement voor sponsoring*. Opgeroepen op 12 14, 2022, van SlideShare: <https://www.slideshare.net/sponsorbrein/de-drivers-van-rendement-voor-sponsoring>

Sap Nederland. (z.d.). Sports Partnerships | Global Sponsorships | About. SAP. Geraadpleegd op 12 juli 2022, van <https://www.sap.com/netherlands/about/company/global-sponsorships/sports.html>

SAP Nederland. (2022). *Algemene bedrijfsinformatie*. SAP. Geraadpleegd op 19 april 2022, van <https://www.sap.com/netherlands/about/company.html>

Shell Global. (z.d.-a). *Shell Aviation and the Aeroshell Aerobatic Team to continue their high-flying partnership*. Shell. Geraadpleegd op 12 juli 2022, van <https://www.shell.com/business-customers/aviation/news-and-media-releases/news-and-media-2018/aviation-aerobatic-team-partnership.html>

Shell Global. (z.d.-b). *Shell in Motorsport*. Shell. Geraadpleegd op 12 juli 2022, van <https://www.shell.com/about-us/shell-motorsport.html>

Shell Nederland. (z.d.-a). *De geschiedenis van Shell*. Shell. Geraadpleegd op 12 juli 2022, van <https://www.shell.nl/over-ons/netherlands/history.html>

Shell Nederland. (z.d.-b). *Een, merk, vele bedrijven*. Shell. Geraadpleegd op 12 juli 2022, van <https://fourleafdigital.shell.com/webapps/factfile/topic-template.html?topic=2>

Shell Nederland. (2020, 17 februari). *Duurzame energie voor Invictus Games*. Shell. Geraadpleegd op 19 april 2022, van <https://www.shell.nl/media/nieuwsberichten/2020/Invictus-Games-2020.html>



SponsorReport. (2021, 4 13). *Sponsormonitor 2020 : Grote krimp in sponsorbestedingen*. Opgeroepen op 6 10, 2022, van SponsorReport - Kennisplatform voor sponsoring: <https://www.sponsorreport.nl/onderzoekgrote-krimp-in-sponsorbestedingen/>

TeamKPN Sportfonds. (z.d.). *Homepage*. teamkpnsportfonds NL. Geraadpleegd op 13 juli 2022, van <https://www.teamkpnsportfonds.nl/nl/>

Van Bottenburg, M., B. Dijk, P. Hover, S. Bakker, F. Smits en H. Slender (2015), *Evaluatie Le Grand Départ Utrecht 2015*. Utrecht: Universiteit Utrecht

Weijermars, J. (2014). *Nieuwe kansen met nieuwe media : Welke mogelijkheden zijn er om met nieuwe media de waarde van sport te verhogen?* Oegstgeest.

# Bijlage 1: Topiclijst

---

## *Achtergrond/social talk*

---

**Introductie:** Vermelden dat het interview wordt opgenomen, anoniem is, doel en tijd (45 - 60 minuten).

1. Wat verstaat u onder sportsponsoring/partnerschap? → Maatschappelijk of commercieel

---

## *Thema 1: overtuiging sportsponsoring IG*

---

1. Wat is de driver/motivatie van uw organisatie om sportevenementen te sponsoren? (**Algemeen**)
2. Wat is de driver/motivatie van uw organisatie om de **IG** te sponsoren?  
(Exposure/maatschappelijke betrokkenheid/sales via fanbase/concurrentie/beleving /betrokkenheid)
3. Bent u gevraagd voor de sponsoring of heeft u zelf contact gezocht met de IG?
4. Past de IG bij het DNA van uw organisatie en waarom? (**Matchfit**)
5. Is er een afweging gemaakt tussen de sponsoring van de IG en een ander evenement? Indien ja, wat is **het onderscheidend vermogen** van de IG geweest?

---

## *Thema 2: maatschappelijke impact partners (korte en lange termijn)*

---

1. Wat verwachtte u concreet aan opbrengsten voor uw organisatie van het partnerschap met IG?
2. Wilde uw organisatie met het partnerschap maatschappelijk waarde creëren?
  - a) Zo ja, wat zijn de verwachtingen daaromtrent, op **korte- en lange termijn** → bijv. duurzaamheid, gezondheid (fysieke en geestelijke), participatie en cohesie, effect op individueel gedrag/gevoel
  - b) Indien verwachtingen, hoe is hier invulling aangegeven en zijn deze tot dusver uitgekomen?
3. Wilde uw organisatie met het partnerschap economische waarde creëren?
  - a) Zo ja, wat zijn de economische verwachtingen die u heeft met uw organisatie, op **korte- en lange termijn**? → bijv. (interne en externe) kennisontwikkeling, personen langer gebonden aan het bedrijf, toename verkoop producten
  - b) Indien verwachtingen, hoe is hier invulling aangegeven en zijn deze tot dusver uitgekomen?

---

**Thema 3: maatschappelijke impact IG**

---

1. Wat voor impact heeft u gecreëerd voor de IG (maatschappelijk en/of economisch of geen)?

**Maatschappelijk:** gezondheid (fysieke en geestelijke), participatie en cohesie, effect op individueel gedrag/gevoel

**Economische impact:** (interne en externe) kennisontwikkeling, toename aantal kaartjes, grote/omvang evenement

- a) Indien ja, hoe heeft uw organisatie hieraan bijgedragen?
- 

**Thema 4: toekomstige structurele samenwerking**

---

1. Hoe acht u de kans om de IG nogmaals te sponsoren?
  - a) Waarom klein?
  - b) Waarom groot?
2. Wat zijn doorslaggevende kenmerken van een evenement om een sponsorschap/ partnerschap mee aan te gaan?
3. Waaraan moet een organisatie voldoen om een structurele bijdrage te verwerven van u?
4. Hoe komt sponsorbeleid tot stand en uit welke criteria bestaat het?
5. Hoe vaak wordt het sponsorbeleid heroverwogen?
6. Welke toegevoegde waarde heeft uw organisatie of kan uw organisatie hebben voor de maatschappelijke en economische impact van evenementen?
7. Hoe komt deze waarde het best tot zijn recht?

**Afsluiting:** Eventuele toevoegingen, korte samenvatting, benoemen wat er met de resultaten gebeurt, vragen of de respondent nog vragen heeft en bedanken.

