

# Necesse est facere sumptum, qui quaerit lucrum

Onderzoek naar factoren die effect hebben op de mate van  
financiële zelfvoorzienendheid van topsportevenementen.

September, 2011  
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Robert Mentink  
Begeleider: Mvr. S. van Thiel  
Afstudeerscriptie

Faculteit der Sociale Wetenschappen  
Opleiding Bestuurskunde  
Erasmus Universiteit Rotterdam



Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport

*Erasmus*  
ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

## Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie ter afronding van de studie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit. Dit is mijn tweede studie die ik afrond, voordat ik de stap maakte naar het wetenschappelijk onderwijs heb ik mijn Bachelor Commerciële Economie in 2009 behaald aan de Hogeschool Rotterdam. De rede voor mij om door te studeren was om mijzelf te testen of ik capabel genoeg ben om een master titel te behalen. Getest ben ik de afgelopen twee jaar zeker en ik ben ervan overtuigd dat deze studie een sterke basis geeft om de arbeidsmarkt te betreden.

De afgelopen vijf maanden heb ik als zeer leerzaam ervaren. Het stage lopen op een ministerie is een aanrader voor een ieder die een kijkje wil nemen in de keuken van een beleidsmaker.

Allereerst wil ik de directie Sport van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport bedanken voor de kans die mij is geboden om mijn stage binnen deze directie te voltooien. De informele sfeer, de kennis, behulpzaamheid van de medewerkers en de goede ondersteuning hebben er voor gezorgd dat ik met veel plezier de afgelopen vijf maanden mijn stage heb volbracht. Als eerste wil ik de directeur en plaatsvervangend directeur van de directie Sport Bart Zijlstra en Marion Smit bedanken die mij een ingang hebben geboden binnen hun directie. In het bijzonder wil ik graag Jasmijn Willemsen, Mariëtte van der Voet en Han Haitsma bedanken voor de medewerking, de gezelligheid maar vooral de goede begeleiding tijdens het schrijven van deze scriptie.

Daarnaast wil ik Dr. van Thiel van de Erasmus Universiteit bedanken voor haar tips, feedback en sturende karakter tijdens de verschillende bijeenkomsten. Haar begeleiding heeft er mede voor gezorgd dat deze scriptie nu voor u ligt. Ook wil ik mijn medestudenten van afstudeerkring bedanken voor hun creativiteit, behulpzaamheid en de ontspannen werkhouding tijdens de verschillende bijeenkomsten. Tot slot wil ik ook Prof. dr. van Paridon bedanken voor zijn betrokkenheid als tweede lezer.

Als laatste wil ik mijn ouders bedanken die mij hebben gesteund en gemotiveerd tijdens mijn studie.

Veel leesplezier,

Robert Mentink

## Managementsamenvatting

**Achtergrond:** Het onderwerp van deze masterscriptie is wat de mate van financiële zelfvoorzienendheid bepaald van topsportevenementen. Samengevat richt het huidige evenementenbeleid zich op de organisatie van Europese, Wereldkampioenschappen en Olympische kwalificatietoernooien voor valide, minder valide en junioren waarbij Nederland minimaal een top 16 ranking heeft in de wereld. Vanaf 2013 komt hier verandering in. Deze verandering staat vermeld in de beleidsbrief Sport: 'Sport en Bewegen in Olympisch perspectief' van 19 mei 2011. Allereerst zullen topsportevenementen een substantiële maatschappelijke en economische waarde moeten leveren. Bovendien is het opbouwen van een track record van belang. Dit met het oog op de mogelijke kandidaatstelling van Nederland voor de organisatie van de Olympische Spelen van 2028. Daarnaast zal er een strengere focus komen waardoor een beperkter aantal topsportevenementen in aanmerking komt voor subsidiering van de directie Sport. Wanneer subsidies voor een aantal topsportevenementen wegvalt is het maar de vraag of deze evenementen nog wel georganiseerd kunnen worden. De vraag die hierin naar voren komt en centraal staat in dit onderzoek is:

*Welke factoren zijn van invloed op de mate van financiële zelfvoorzienendheid van topsportevenementen?*

**Theoretisch kader:** Om deze vraag te kunnen beantwoorden is er gebruik van gemaakt van theorieën die het effect van subsidies omschrijven op private inkomsten voor een non-profit organisatie. Wanneer dit effect negatief is, wordt dit crowding out genoemd. Dit komt omdat er een negatief beeld ontstaat van een quasi overheidsinstelling en een zwakke organisatie. Daarnaast belemmert het innovatieve oplossingen om investeerders aan te trekken. Als laatste kunnen subsidieverstrekkers dusdanige eisen stellen dat de zeggenschap die private partijen willen hebben over hun investering wegvalt. Het effect van overheidssubsidies kan ook als positief worden ervaren, dit wordt crowding in genoemd. Bij crowding in ontstaat er juist een positief beeld van het topsportevenement. Het wordt nu meer gezien als een sterke organisatie die subsidie "waardig" is. Daarnaast kan vanwege het wegvallen of verminderen van subsidies het innovatief vermogen toenemen.

Naast crowding in/out zijn er ook theorieën gebruikt die motieven achterhalen van investeringen in publieke doelen van zowel publieke als private partijen. Als laatste is het Cultural Business Modelling (CBM) gebruikt. Dit model bestaat uit drie verschillende inkomstenbronnen, namelijk autonome, externe en algemeen belang bronnen. Het CBM model is gebruikt om te analyseren of er verschillen zijn tussen de onderzochte topsportevenementen op het gebied van inkomsten.

**Onderzoekseenheden:** Deze beschreven theorieën zijn in de empirie onderzocht bij verschillende onderzoekseenheden. Allereerst zijn er interviews gehouden met beleidsmedewerkers verantwoordelijk voor het evenementenbeleid. Dit om te achterhalen wat volgens hun effecten zijn van hun eigen beleid en effecten zijn van subsidies op de mate van financiële zelfvoorzienendheid van topsportevenementen. Daarnaast zijn er interviews gehouden met een selecte groep aan organisatoren verantwoordelijk voor de organisatie van vergelijkbare topsportevenementen van een drietal sporten. Dit zijn:

- Zwemmen: SwimCup <> EK Kortebaant zwemmen (2010)
- Paardensport: CHIO <> EK Dressuur (2011)
- Hockey: Champions Trophy (2011) <> EK Hockey (2009)

Deze vergelijking is gemaakt om telkens een gesubsidieerd evenement te vergelijken met een evenement die niet in aanmerking komt voor subsidies. Als laatste zijn er enkele sponsors betrokken in dit onderzoek om te analyseren wat hun sponsorbereidheid bepaalt en of subsidies hier enig effect op hebben.

**Resultaten:** Uit de resultaten is geconcludeerd dat crowding in sterker naar voren komt dan crowding out. Organisatoren van topsportevenementen ervaren subsidies als positief. Volgens deze groep ontstaat er een positief beeld van het evenement bij sponsors. Dit komt omdat subsidies een kwaliteitsstempel geven aan het evenement. Daarnaast bieden subsidies een financiële basis, met deze basis zijn sponsors sneller geneigd meer te investeren. Bij de sponsors is dit effect minder sterk gemeten, wel zijn deze op zoek naar een zo groot mogelijk platform waar hun organisatie zich kan profileren. De grootte van dit platform neemt toe wanneer grote partijen als ministeries, gemeenten en provincies zich binden aan een topsportevenement. De status van het evenement is hierin ook van belang, een EK/WK wordt als een groter platform gezien dan een jaarlijks terugkerend evenement zonder officiële titel. Subsidies hebben geen invloed op de mate van samenwerking tussen sponsors, organisatoren en overheden. Ook brengen subsidies geen beperkingen met zich mee voor het vrij kunnen handelen van de organisator. Tevens is er een minimaal effect gemeten van subsidies op de mate van innovatie bij organisatoren. Deze is niet toe genomen bij de afwezigheid van subsidies. Gemiddeld is de directie Sport voor 20% verantwoordelijk van het budget van een topsportevenement. Dit is niet de grootste inkomstenbron, dat zijn de sponsors. Opmerkelijk hierin is dat bij een evenement waarbij een officiële titel te behalen valt, bijvoorbeeld een EK/WK, de sponsorbereidheid en het aantrekken van publiek eenvoudiger is dan bij een evenement zonder officiële titel. Het aantrekken van publiek is niet alleen afhankelijk van de status van het evenement, ook de populariteit van de sport is hierin van belang. Wanneer een sport veel wordt beoefend is de kans op grote aantallen bezoekers hoog. Bij een populaire sport en een topsportevenement met een hoge status zijn bezoekers verantwoordelijk zijn voor een substantieel deel van de totale inkomsten. Twee van de drie topsportevenementen zonder deze officiële titel waren jaarlijks terugkerende evenementen. Het jaarlijks organiseren van evenementen

werd door de organisatoren als positief ervaren. Het lerend vermogen over hoe een topsportevenement georganiseerd moet worden neemt toe. Zo ontstaat er een redelijk vast draaiboek, ontstaat er een vaste kern aan vrijwilligers en kunnen sponsorcontracten voor langere termijn worden afgesloten. Samengevat betekent dit dat de kwaliteit van de organisator toeneemt. Deze kwaliteit heeft tevens effect op de mate van sponsorbereidheid van private partijen. Sponsors hebben aangegeven dat ze “waar” voor hun geld verwachten op het gebied van hospitality, zichtbaarheid en faciliteiten.

**Conclusies:** Samengevat kan geconcludeerd worden dat de mate van financiële zelfvoorzienendheid wordt bepaald door een drietal factoren; de kwaliteit van de organisator, de status van het evenement en de populariteit van de sport.

Wanneer deze conclusies worden gekoppeld aan de voorgenomen verandering van subsidies voor het evenementenbeleid, komt dit niet geheel overeen. Het evenementenbeleid gaat zich meer focussen op topsportevenementen die voor Nederland de grootste maatschappelijk en economische waarde hebben. Dit zijn evenementen met een officiële titel en waarbij de sport in Nederland populair is. Uit dit onderzoek komt juist naar voren dat deze categorie topsportevenementen financieel zelfvoorzienend zouden kunnen zijn. Er worden dus subsidies beschikbaar gesteld aan topsportevenementen waarbij de sponsorbereidheid en de kans op grote bezoekersaantallen hoog is. Sporten die buiten deze categorie vallen komen niet meer in aanmerking voor subsidies terwijl deze categorie juist het minst financieel zelfvoorzienend is. De kans dat deze topsportevenementen worden georganiseerd neemt af. Dit is negatief voor het opbouwen van een track record wat benodigd is voor een eventuele kandidaatstelling voor de Olympische Spelen van 2028.

**Aanbeveling:** De aanbeveling voor de directie Sport afkomstig vanuit dit onderzoek is om te heroverwegen of het nieuwe beleid in 2013 wel de juiste is. Het is verstandig om een vervolgonderzoek uit te voeren in de vorm van een kwantitatieve studie. Dit om te onderzoeken of de status van een topsportevenement, de populariteit van de sport en de kwaliteit van de organisator bepalend zijn voor de financiële zelfvoorzienendheid van topsportevenementen. Het is namelijk niet mogelijk om aan de hand van een drietal casussen een uitspraak te doen voor topsportevenementen in Nederland. De kwantitatieve studie die ik aanbeveel dient zich te richten op populaire maar ook minder populaire sporten in Nederland. Ook zullen er meer sponsors onderzocht dienen te worden om ook voor deze groep een uitspraak te kunnen doen. Als laatste is de rol van gemeenten en provincies wellicht interessant om te onderzoeken wat hun effect is op de mate van financiële zelfvoorzienendheid.

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>2</b>
<b>Managementsamenvatting</b> .....	<b>3</b>
<b>Inhoudsopgave</b> .....	<b>6</b>
<b>Inleiding</b> .....	<b>8</b>
<b>Hoofdstuk 1: Probleemstelling</b> .....	<b>10</b>
1.1 Problematiek .....	10
1.2 Doelstelling.....	11
1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie .....	11
1.4 Vraagstelling .....	12
1.5 Opzet scriptie.....	14
<b>Hoofdstuk 2: Subsidiebeleid topsportevenementen</b> .....	<b>15</b>
<b>Hoofdstuk 3: Theoretisch kader</b> .....	<b>18</b>
3.1 Effecten van subsidies .....	18
Crowding out .....	19
Crowding in.....	20
Crowding in of crowding out? .....	21
3.2 Investeringsmotieven van publieke- en private organisaties .....	23
Investeringsmotieven publieke organisaties.....	23
Investeringsmotieven private organisaties. ....	25
3.3 Mogelijke inkomstenbronnen: het Cultural Business Modelling .....	27
Autonome bronnen .....	27
Externe bronnen.....	27
Algemeen belang bronnen .....	28
3.4 Factoren voor de mate van zelfvoorzienendheid .....	30
Crowding out .....	30
Crowding in.....	34
3.5 Conclusie .....	36
<b>Hoofdstuk 4: Operationalisatie &amp; Methodologische verantwoording</b> .....	<b>39</b>
4.1 Operationalisatie .....	39
4.2 Steekproefkader .....	44
4.3 Onderzoeksstrategie, -methode, -technieken .....	49
4.4 Betrouwbaarheid en validiteit.....	50

Betrouwbaarheid.....	50
Validiteit .....	50
4.5 Analyse onderzoeksgegevens.....	51
<b>5. Resultaten.....</b>	<b>52</b>
5.1 Beeldvorming .....	52
5.2 Samenwerking .....	56
5.3 Financiële prikkel.....	60
5.4 Management vrijheid .....	65
5.5 Innovatief vermogen .....	68
5.6 Vergelijking cases .....	70
<b>6. Conclusie &amp; Aanbevelingen.....</b>	<b>74</b>
Conclusie .....	74
Aanbevelingen.....	78
Reflectie.....	83
<b>Literatuurlijst .....</b>	<b>85</b>
<b>Bijlage 1: Interviewvragen .....</b>	<b>89</b>
<b>Bijlage 2: Lijst geïnterviewde .....</b>	<b>92</b>
<b>Bijlage 3: Onderzoeksplanning.....</b>	<b>93</b>

## Inleiding

Binnen het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) stimuleert de directie Sport mensen tot gezond gedrag en probeert iedere burger de kans aan te bieden om te sporten. VWS kent als motto: Nederland gezond en wel. Sport betekent in deze een verbetering voor de gezondheid, het opdoen van sociale contacten en het draagt bij aan zelfontplooiing van de burger. De missie van de directie Sport is daarom als volgt: het mogelijk maken dat iedereen op een verantwoorde manier kan sporten (Organisatie, VWS, 2011). Deze sportdirectie heeft onder andere het evenementenbeleid onder haar hoede. Het evenementenbeleid is verantwoordelijk voor het beschikbaar stellen van subsidie voor aansprekende internationale topsportevenementen in Nederland. Enkele voorbeelden hiervan zijn het WK Tafeltennis 2010, het EK Hockey 2009 en het bid van Nederland en België voor het WK voetbal van 2018.

### *Beleidsbrief*

In mei 2011 is de nieuwe beleidsbrief sport uitgebracht. Hierin staan een aantal belangrijke doelen voor de afdeling die zich bezig houdt met het beleid betreffende topsportevenementen.

Het eerste doel is een strengere focus gericht op de subsidiëring van topsportevenementen. Zo zullen organisatoren moeten aangeven dat zij substantieel bijdragen aan het realiseren van een relevant track record. Met dit track record probeert Nederland zichzelf op een sterke manier te manifesteren als het gaat om het organiseren van topsportevenementen. Topsportevenementen die essentieel zijn om te organiseren, worden hier op de strategische evenementenkalender geplaatst. Ook komt er in het evenementenbeleid meer aandacht voor de toegevoegde economische en maatschappelijke waarde van een topsportevenement. Met economische toegevoegde waarde wordt bijvoorbeeld bedoeld: aantrekken van toeristen, toenemende media aandacht, uitverkochte stadions en stimulans voor de regionale economie. Met maatschappelijke waarde wordt bedoeld: stimuleren van nationale trots, binden van de bevolking aan sport en topsport kan een bron zijn van inspiratie. Vanaf 2013, bij aanvang van de nieuwe beleidscyclus, zal er gekeken worden hoe het afgelopen beleid heeft bijgedragen aan de voor opgestelde doelen en zal er worden gekeken naar de uitkomsten van enkele pilots van topsportevenementen. Het belangrijkste doel van dit nieuwe beleid is gericht op de voorbereiding op de eventuele kandidaatstelling van Nederland voor de Olympische Spelen van 2028. (Beleidsbrief sport, VWS, 19 mei 2011).

Het huidige beleid met betrekking tot evenementen die in aanmerking komen voor subsidies, blijft ongewijzigd tot 2013. Vanaf 2013 zal een nieuw beleid worden opgesteld waarbinnen de bovengenoemde focus, strategische evenementenkalender, opbouwen van een track record, de maatschappelijke en economische waarde en de Olympische doelen verder worden uitgewerkt.

In het kort gezegd, zijn evenementen die in aanmerking komen voor subsidies; Europese kampioenschappen, Wereldkampioenschappen en



Olympische kwalificatietoernooien waarin Nederland potentie heeft om mee te doen met de internationale top. Dit betekent dat Nederland op dit moment meedoet met de beste 8 landen van de wereld in deze sport of dat er potentie is om in de nabije toekomst te presteren en een top 16 klassering te bereiken. Ook mindere valide sporten en topsport evenementen in de jeugd vallen onder deze regeling. (Topsport, VWS, 2011). Deze regeling is verder uitgewerkt in hoofdstuk 2.

Topsportevenementen die buiten deze categorie vallen, komen niet in aanmerking voor subsidie. Evenementen als de Champions Trophy, het ABN AMRO tennis toernooi en de Concours Hippique International Officiel (CHIO) zijn hier voorbeelden van. Nu komt de vraag naar boven, hoe organiseren deze verschillende evenementen hun inkomsten en uitgaven, is hier een verschil te ontdekken met evenementen die wel subsidie krijgen, wat gebeurt er als deze topsportevenementen geen subsidies meer krijgen en hebben deze gesubsidieerde evenementen eigenlijk wel subsidie nodig? Dit dient onderzocht te worden omdat er vanaf 2013 een strengere focus zal zijn in het evenementenbeleid waardoor een beperkter aantal evenementen in aanmerking komen voor subsidies. In dit onderzoek wil ik achterhalen welke factoren er van invloed zijn op de mate van zelfvoorzienendheid van evenementen die wel en geen subsidie krijgen.

Om hier een antwoord op te geven is onderzoek gedaan bij drie topsportevenementen die financieel zelfvoorzienend zijn en drie evenementen die subsidie krijgt van het ministerie van VWS. De informatie vanuit deze topsportevenementen zal met elkaar worden vergeleken aan de hand van relevante theoretische inzichten, als Cultural Business Modelling en crowding in crowding out. Dit om te analyseren of er onderscheidende factoren zijn te ontdekken die gebruikt kunnen worden om topsportevenementen die nu in aanmerking komen voor subsidie, financieel meer zelfvoorzienend te krijgen. Topsportevenementen die met elkaar zijn vergeleken, zijn:

- Zwemmen: SwimCup <> EK Korte baan zwemmen (2010)
- Paardensport: CHIO <> EK Dressuur (2011)
- Hockey: Champions Trophy (2011) <> EK Hockey (2009)

Ook is er onderzocht wat het effect is van subsidies bij sponsoren. Veranderdt de beeldvorming of sponsorbereidheid van de sponsor wanneer een topsportevenement gesubsidieerd wordt voor het ministerie van VWS? Er is gekozen om de volgende sponsoren te betrekken in dit onderzoek:

- Sponsor1: sponsor van zowel de EK Hockey als de Champions Trophy. Deze organisatie wenst anoniem te blijven in dit onderzoek.
- Eiffel: is als sponsor betrokken binnen zowel de hockey als zwemsport. Binnen de zwemsport ook actief bij de topsportevenementen de SwimCup en de EK Korte baan.
- Rabobank: als hoofdsponsor betrokken binnen zowel de paardensport als hockey in Nederland.
- CityDynamiek: een samenwerkingsverband van verschillende organisaties om de naamsbekendheid van de stad Eindhoven te vergroten. Sponsort beide zwemevenementen.

Als laatste is er onderzocht wat volgens beleidsmedewerkers van de directie Sport factoren zijn voor de mate van financiële zelfvoorzienendheid van topsporevenementen.

## Hoofdstuk 1: Probleemstelling

In dit hoofdstuk is de probleemstelling van dit onderzoek behandeld. De probleemstelling bestaat uit een vijftal delen, de problematiek, de doelstelling, de maatschappelijke- en wetenschappelijke relevantie, vraagstelling en de leeswijzer (Van Thiel, 2007:21). Allereerst is de problematiek rond het evenementenbeleid in paragraaf 1.1 behandeld. In paragraaf 1.2 is deze problematiek gekoppeld aan het doel van dit onderzoek, de doelstelling. In paragraaf 1.3 is aangetoond wat zowel de maatschappelijke- als de wetenschappelijke relevantie is van dit onderzoek. In paragraaf vier komt de vraagstelling naar voren. Deze vraagstelling bestaat uit deelvragen die antwoord dienen te geven op de hoofdvraag die tevens in deze paragraaf is opgenomen. Als laatste paragraaf in dit hoofdstuk is een leeswijzer opgesteld. Deze leeswijzer is bedoeld om de lezer van te voren duidelijkheid te verschaffen op welke manier dit onderzoek is opgebouwd.

### 1.1 Problematiek

Uit de inleiding is naar voren gekomen dat het evenementenbeleid enkele uitdagende doelen voor zichzelf heeft opgesteld. Er is voor deze doelen geen extra subsidieverstrekking beschikbaar gesteld. (Topsport, VWS, 2011). Het beleid omtrent subsidiering van topsporevenementen zal per 2013 worden aangepast net als de in de inleiding benoemde doelen. Na 2013 zal er meer focus en strengere eisen komen voor de subsidie aan evenementen om de doelen besproken in de inleiding als opbouwen van een track record, strategische evenementenkalender, Olympische ambitie van 2028 en maatschappelijke / economische waarden te verwezenlijken. De problematiek is dat er nu topsporevenementen, vanwege de het nieuwe beleid, niet meer in aanmerking komen voor subsidie. Echter zijn deze evenementen wel van belang om te organiseren. Dit onderzoek probeert oplossingen aan te dragen voor deze problematiek door te kijken naar evenementen die zichzelf weten te financieren. Er wordt opzoek gegaan naar factoren die invloed hebben op de mate van zelfvoorzienendheid van topsporevenementen. Er is gekeken welke factoren er gebruikt kunnen worden om de afhankelijkheid van subsidiegelden af te doen nemen. Dit zou een positieve bijdrage kunnen leveren aan de huidige doelen en kan een positieve bijdrage leveren voor het opstellen van de beleidscyclus vanaf 2013.

## 1.2 Doelstelling

Dit onderzoek richt zich op het achterhalen van factoren bij topsportevenementen die financieel zelfvoorzienend zijn. Deze topsportevenementen krijgen geen subsidie en kunnen hun inkomsten genereren vanuit andere sectoren. Dit in vergelijking met andere evenementen die wel subsidie vragen bij het ministerie van VWS. Het doel van dit onderzoek is daarom:

Verklaren welke factoren van invloed zijn op de mate van financiële zelfvoorzienendheid bij topsportevenementen.

## 1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek hangt samen met het feit dat het ministerie van VWS probeert zichzelf zo goed mogelijk in te zetten voor het welzijn van de Nederlandse burger. De directie Sport probeert hierin een positieve bijdrage te leveren door middel van het subsidiëren en ondersteunen van topsportevenementen in Nederland. In paragraaf 1.1 is aangegeven dat er een strengere focus komt op de subsidiëring van evenementen. Deze focus kan een negatief effect hebben voor de organisatie van topsportevenementen die buiten de nieuwe subsidieregeling vallen die wel bijdragen aan de in de inleiding besproken positieve economische en maatschappelijke gevolgen van topsportevenementen. Dit onderzoek probeert daarom factoren te achterhalen die er voor kunnen zorgen dat evenementen meer zelfvoorzienend worden waardoor deze focus op het evenementenbeleid verbreedt kan worden. Tevens probeert dit onderzoek het effect van subsidies op de sponsorbereidheid van private partijen te achterhalen. Deze sponsorbereidheid kan één van de factoren zijn van financiële zelfvoorzienendheid bij topsportevenementen.

Als wetenschappelijke relevantie kan er opgemerkt worden dat er beperkte literatuur bestaat die raakvlakken hebben met onderzoek naar subsidieverstrekking aan topsportevenementen. Om tot een relevant theoretisch kader te geraken, zal er worden gekeken naar andere publieke sectoren waar zowel subsidies als private inkomsten van belang zijn. Een sector waar een theoretisch inzicht al van bestaat, is die van de kunst- en cultuursector. Het model dat bruikbaar kan zijn voor dit onderzoek, is ontwikkeld door de Hogeschool voor de kunsten in Utrecht (HKU) en uitgevoerd door Hagoort en Kuiper (2004). Dit model kent de naam; Cultural Business Modelling. Deze methode biedt managers een handvat om hun organisatie financieel gezonder te maken en nieuwe inkomstenbronnen te ontwikkelen. Deze theorie is relevant aangezien de auteurs zelf aangeven dat dit model voor andere sectoren waar subsidie gelden een belangrijke rol spelen, ook van toepassing zou kunnen zijn (Hagoort en Kuiper, 2004: 4-6).

Als laatste is het effect van subsidies op organisaties van belang. Hierin zijn verschillende theoretische inzichten mogelijk, zo heeft de auteur Broere (2004) ontwikkelingen en trends in de non-profitsector geanalyseerd waar ook subsidies bij aanbod komen. Centraal in deze theoretische inzichten staan de begrippen crowding out en crowding. Hier wordt gesuggereerd dat

door overheidssubsidies in publieke doelen, externe inkomsten afnemen of juist toenemen.

Het is daarom wetenschappelijk relevant om te proberen verschillende theorieën vanuit verschillende inzichten samen te gebruiken om een bepaald vraagstuk op te lossen. Wanneer empirisch blijkt dat de verschillende theorieën samen goed bruikbaar zijn kan deze gecombineerde theorie bijdragen aan de bestaande bestuurskundige theoretische kennis.

## 1.4 Vraagstelling

In de eerder beschreven doelstelling is reeds behandeld dat dit onderzoek betrekking heeft op het topsportevenementen beleid van de directie Sport van het ministerie van VWS. Er zal onderzoek worden gedaan naar factoren die de mate van financiële zelfvoorzienendheid bij topsportevenementen bepalen. De hoofdvraag die hier uit voort komt is:

Welke factoren zijn van invloed op de mate van financiële zelfvoorzienendheid van topsportevenementen?

Deze hoofdvraag is van diagnostische aard: er zal onderzoek worden gedaan naar mogelijke factoren die de zelfvoorzienendheid van topsportevenementen kan vergroten. Deze factoren kunnen een oplossing bieden voor de knelpunten van het eerder benoemde probleem (Van Thiel, 2007:26). Deze factoren worden zowel bij de topsportevenementen zelf achterhaald, als bij andere partijen als sponsors.

De hoofdvraag zal beantwoord worden aan de hand van de antwoorden op de volgende deelvragen:

Deelvraag 1:

- Wat is op dit moment het beleid omtrent de subsidieregeling voor topsportevenementen van de directie Sport van het ministerie van VWS en welke factoren op de mate van zelfvoorzienendheid brengt dit beleid met zich mee?

Om een startpunt te creëren en tevens inzicht te verkrijgen in het huidige beleid met betrekking tot het afgeven van subsidies van de directie Sport van het ministerie van VWS. Tevens zijn er factoren opgesteld die voortvloeien vanwege dit beleid.

Deelvraag 2:

- Wat zijn effecten van subsidies op de inkomsten voor publieke organisaties als topsportevenementen?

In deze deelvraag zullen effecten van subsidies worden opgesteld die van invloed zijn op de inkomsten in publieke organisaties als een topsportevenement. Deze effecten worden getoetst in de praktijk bij

organisatoren van topsportevenementen, beleidsmedewerkers van de directie sport en sponsors.

Deelvraag 3:

- Wat zijn motieven van publieke en private investeringen in topsportevenementen?

In deze deelvraag is beschreven wat de motieven zijn van private en publieke partijen om te investeren in topsportevenementen. Deze zijn zowel beschreven als onderzocht in de praktijk.

Deelvraag 4:

- Uit welke bronnen halen de organisatoren van topsportevenementen hun inkomsten en wat is de afhankelijkheid hierin van subsidiegelden?

In deelvraag vier is antwoord gegeven op de vraag waar en op welke manier de verschillende topsportevenementen op dit moment hun gelden vandaan halen. Tevens is er beschreven hoe afhankelijk topsportevenementen zijn van subsidies verkregen van het ministerie van VWS en andere overheden. Deze informatie is zowel vanuit evaluaties als vanuit persoonlijke interviews opgedaan ten aanzien van verschillende topsportevenementen.

Deelvraag 5:

- Speelt de aanwezigheid van subsidies een rol in hoeverre organisatoren van topsportevenementen private inkomsten genereren, en zo ja wat is die rol dan?

In deze deelvraag zal er antwoord worden gegeven naar aanleiding van empirische informatie uit interviews met informanten van organisatoren van topsportevenementen en beleidsmedewerkers. Er is achterhaald of er een verband, en wat dit verband dan is, is tussen de aanwezigheid van subsidiegelden en het genereren van private inkomsten. Tevens zal er bij sponsors worden getoetst wat het effect is van subsidie op hun sponsorbereidheid.

Deelvraag 6:

- Wat is er benodigd om topsportevenementen financieel meer zelfvoorzienend te maken?

Aan de hand van de gevonden theoretische inzichten samen met de verzamelde empirische informatie, zullen er bij deze deelvraag factoren worden opgesteld die benodigd zijn om topsportevenementen meer financieel zelfvoorzienend te krijgen.

## 1.5 Opzet scriptie

Dit onderzoek begint met een inleiding om de lezer te informeren wat de achterliggende context is voor dit onderzoek. Het probleem zal hierin worden beschreven in het eerste hoofdstuk, de probleemstelling. In dit hoofdstuk komen ook de doestelling, maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie en de vraagstelling aanbod. In hoofdstuk twee zal het subsidiebeleid worden behandeld aangezien hier voorwaarden en regels van toepassing zijn die van belang zijn voor de uitvoering van dit onderzoek. Tevens is in dit hoofdstuk de eerste empirische informatie vermeld, deze informatie heeft betrekking op het effect van het subsidiebeleid van de directie Sport van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport volgens de eigen medewerkers. In het hier op volgend hoofdstuk is het theoretisch kader beschreven. Dit kader dient als theoretische onderbouwing van dit onderzoek. In hoofdstuk vier worden de theoretische begrippen meetbaar gemaakt in het onderdeel operationalisatie. In het tweede gedeelte, de methodologie, wordt afgebakend welke evenementen onderzocht gaan worden en welke methoden en technieken hiervoor van toepassing zijn. Ook worden hier de betrouwbaarheid en validiteit en hoe de onderzoeksgegevens worden geanalyseerd, beschreven. In hoofdstuk vijf, het hoofdstuk resultaten, zijn de onderzoeksresultaten beschreven. Er is per theoretische factor beschreven welke resultaten er zijn opgedaan in de empirie. Als laatste zijn er in hoofdstuk zes conclusies getrokken aan de hand van de verkregen empirische informatie. In dit hoofdstuk zal er geprobeerd worden om een antwoord te geven op de vraagstelling. Deze conclusies dienen als leidraad voor aanbevelingen aan de directie Sport, deze aanbevelingen zijn ook opgenomen in dit hoofdstuk. Als laatste is er in dit hoofdstuk een reflectie opgenomen, hierin is een kritische noot opgenomen omtrent dit onderzoek. Deze kritische noot heeft betrekking op het verloop van het onderzoek, de interpretatie van de onderzoeksinformatie en de reikwijdte van de resultaten.

## Hoofdstuk 2: Subsidiebeleid topsportevenementen

In dit hoofdstuk is het huidige beleid van de directie Sport van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport omtrent de subsidieregeling voor topsportevenementen uitgewerkt. Dit is gedaan omdat er in het voorgaande hoofdstuk en in de inleiding reeds enkele voorwaarden zijn geschetst van het subsidiebeleid. Tevens zijn er enkele factoren te onderscheiden die voortkomen uit dit subsidiebeleid. Deze factoren zijn bij voorbaat opgenoemd naar aanleiding van enkele gesprekken met medewerkers die expertise bezitten omtrent het subsidiebeleid van de directie Sport.

Topsportevenementen die in aanmerking komen voor subsidies zijn (Monitor sportbeleid 2006-2010, VWS, mei 2011):

- Eindronde Wereldkampioenschap of Europees Kampioenschap
- Olympisch of Paralympisch kwalificatietoernooi
- Het topsportevenement is geselecteerd door NOC\*NSF om deel uit te maken van de evenementenkalender
- Het een topsportevenementen betreft voor de jeugd, waar de overige voorwaarden nog wel van toepassing voor zijn
- Een ander door de minister aangewezen evenement vanwege de sportieve en emotionele waarde
- Nederland heeft in deze toernooien een ranking binnen de top 8 of top 16 van de wereld waar de potentie bestaat om binnen 4 jaar de top 8 te bereiken.

De regeling met betrekking tot de financiële strekking van subsidies voor topsportevenementen is (Sportnota: Tijd voor Sport, VWS, 8 juni 2006):

- De projectsubsidie bedraagt ten hoogste 30% van de kosten voor de voorbereiding en kan maximaal €500.000 bedragen, onder deze kosten wordt verstaan:
  - Deze kosten van een haalbaarheidsonderzoek tot ten hoogste de helft van de kosten en niet meer dan €20.000
  - De kosten die gemaakt worden voor het binnenhalen van het topsportevenementen, met een maximum van €30.000
- Er kan voor de organisatie van een topsportevenement 30% subsidie aanvraagd worden voor de verandering van de evenementaccommodatie met een maximum van €1.500.000
- Wanneer de subsidiebehoefte kleiner is dan aanvankelijk gedacht, vloeit deze “winst” direct terug naar het ministerie van VWS ter compensatie voor de beschikbaar gestelde subsidies.

Met dit evenementenbeleid komen een viertal factoren naar voren die van invloed zouden kunnen zijn op de mate van financiële zelfvoorzienendheid van topsportevenementen. Deze factoren zijn opgesteld naar aanleiding van enkele gesprekken met medewerkers die expertise bezitten omtrent subsidiering van topsportevenementen.

#### *Fee die betaald wordt*

De eerste factor is de fee die betaald dient te worden aan de internationale bond om het topsportevenementen naar het land te halen. De hoogte van de fee kan verschillen per sport maar is in het algemeen hoger bij een toernooi met een officiële titel dan bij een toernooi die dit niet heeft.

#### *Host broadcasting kosten*

De tweede factor is de host broadcasting kosten die worden gemaakt om beelden te registreren en te produceren om internationaal aan te bieden voor live televisie. Deze fee en host broadcasting kosten worden ook gemaakt bij andere, jaarlijks terugkerende evenementen maar zijn voor de organisatie van een topsportevenement die het ministerie van VWS subsidieert over het algemeen hoger omdat deze toernooien hoog in aanzien zijn bij het internationale publiek en er vaak meer concurrentie is van andere landen die het toernooi ook willen organiseren. Tevens zijn er standaarden opgesteld omtrent deze televisie productie vanuit de internationale bond.

#### *Eenmalige evenementen*

Factor drie heeft betrekking op het feit dat gesubsidieerde evenementen, vaak eenmalige evenementen zijn. Een Europees of Wereldkampioenschap wordt niet elk jaar in Nederland georganiseerd. Evenementen die wel zelfvoorzienend zijn, zijn in het algemeen evenementen die jaarlijks worden georganiseerd. De assumptie hier is dat deze topsportevenementen een vaste kern hebben aan bijvoorbeeld, inkomsten, vrijwilligers, bezoekers en kennis van voorgaande edities wat het financieel eenvoudiger maakt het evenement te organiseren. De efficiëntie en effectiviteit van deze jaarlijkse topsportevenementen is groter. Bij deze factor kan wel een kritische noot worden geplaatst, zo kan het aantrekkelijk zijn om eenmalige evenementen juist wel te sponsoren om zo eenmalig op een snelle manier veel potentiële klanten te benaderen.

#### *Terugvloeien gelden bij kleinere subsidiebehoeften*

De vierde factor heeft betrekking op een subsidievoorwaarden voor het verkrijgen van subsidies. Deze voorwaarden heeft betrekking op de subsidiebehoefte. Wanneer een topsportevenement een kleinere subsidie behoefte heeft dan oorspronkelijk was aangevraagd, is de aanvrager verplicht deze overgebleven gelden terug geven aan VWS. Het effect van deze regeling is, dat de prikkel om efficiënt en effectief te werken om gelden te besparen voor de organisatie van een topsportevenement



afneemt. Overgebleven gelden zijn dus niet voor de eigen organisatie maar komen terug bij het ministerie.

Onderzoeken met betrekking tot de financiële zelfvoorzienendheid van topsportevenementen zijn schaars. Er is door VWS nog niet onderzocht wat de financiële haalbaarheid van een topsportevenement bepaalt. Wel doet VWS onderzoek naar maatschappelijke en economische waarde van topsportevenementen. Zo is VWS een pilot gestart bij een tiental topsportevenementen om te achterhalen hoe de potentiële maatschappelijke en economische geoptimaliseerd kan worden. Conclusies van deze pilots zijn op dit moment nog niet beschikbaar. Daarnaast doet VWS onderzoek naar de kosten en baten van potentiële topsportevenementen als het WK Voetbal van 2018 en de Olympische- Paralympische Spelen van 2028. Over de Olympische- Paralympische Spelen van 2028 is bekend dat dit Nederland ongeveer 2 miljard euro zal gaan kosten. Verdere gegevens zijn hiervan nog niet beschikbaar (Olympische Spelen in 2028 kosten Nederlandse staat 2 miljard, NRC, 16 juli 2011). Met betrekking tot het bid voor het WK Voetbal van 2018 zijn de volgende feiten beschikbaar (SEO, Kengetallen kosten-batenanalyse van het WK voetbal, februari 2010);

- Het saldo van de kosten en baten wordt geschat op €154,8 miljoen negatief. In dit geval dient de bijdrage per Nederlander minimaal €9,- te zijn.
- In het ongunstigste scenario is dit €1.1 miljard negatief, in het gunstigste scenario is dit €403 miljoen positief.
- Tegenover het geschatte negatieve saldo staan positieve effecten die niet eenvoudig in geld zijn uit te drukken. Voorbeelden hiervan zijn gevoelens van nationale trots, effect op sportbeoefening, saamhorigheid en nationale identiteit, opstarten innovatie, gegarandeerde deelname van Nederland aan het WK en een grotere kans op succes als gevolg van het thuisvoordeel.
- Naast positieve zijn er ook negatieve effecten die niet in geld zijn uit te drukken. Voorbeelden hiervan zijn de verstoring van het openbare leven, milieueffecten en verkeersdrukke.
- De belangrijkste conclusie is dat de kosten de financieel-economische baten overschrijden. Daarnaast wordt aangegeven dat vooraf geschatte kosten achteraf vaak een stuk hoger zijn. Dit komt omdat er veel onzekere kosten bestaan als infrastructuur, accommodatie, beveiliging en internationale regels. Echter staat hier tegenover dat het organiseren van een groot mondiaal topsportevenement kan leiden tot meer geluk, saamenhorigheid, nationale trots en sportbeoefening.

## Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

In het eerste hoofdstuk is beschreven welk vraagstuk er in dit onderzoek onderzocht dient te worden. In hoofdstuk twee is de huidige subsidie regeling met betrekking tot topsportevenementen beschreven. In dit hoofdstuk is het theoretisch raamwerk voor dit onderzoek uiteengezet. Paragraaf 3.1 heeft betrekking op het effect van overheidssubsidies op inkomsten vanuit andere sectoren bij publieke organisaties. Paragraaf 3.2 heeft betrekking op motieven die publieke en private partijen hebben om te investeren in een non-profitorganisatie. Paragraaf 3.3 gaat in op welke inkomstenbronnen publieke organisaties hebben. In paragraaf 3.4 zijn er factoren opgesteld die volgens de theorie van invloed zijn op de zelfvoorzienendheid van publieke instanties. In paragraaf 3.5 zijn er conclusies getrokken vanuit de eerder beschreven theoretische inzichten.

### 3.1 Effecten van subsidies

Investeringen van een overheid in een organisatie gebeurt veelal in de vorm van een subsidie. Subsidies hebben als doel het stimuleren van activiteiten die het algemeen belang dienen (j4badvisor, 14 juni 2011).

Er is een tweetal definities van subsidies gegeven om de strekking van dit begrip binnen dit onderzoek te verduidelijken:

1. De aanspraak op financiële middelen, door een bestuursorgaan verstrekt met het oog op bepaalde activiteiten van de aanvrager, anders dan de betaling voor aan het bestuursorgaan geleverde goederen of diensten (Art 4.2.1, Algemene Wet Bestuursrecht)
2. Een uitgave van de overheid die rechtstreeks samenhangt met bepaalde activiteiten van de gesubsidieerde en waarmee wordt beoogd de hoeveelheid en de kwaliteit van deze activiteiten te beïnvloeden (COBA, 1976 1:4).

Beide definities hebben dezelfde essentie, namelijk het beschikbaar stellen van financiële middelen om bepaalde activiteiten te realiseren / genereren. Deze definitie is dan ook gebruikt voor dit onderzoek.

In deze paragraaf is het effect beschreven van subsidies op non-profitorganisaties voor externe inkomsten vanuit de private sector.

Overheden zijn voortdurend onderworpen aan verandering in de samenleving, aan politieke prioriteiten en vanwege financiële afwegingen. Vanwege deze veranderingen dient het subsidiebeleid zich hier aan te passen. Naast inkomsten voor een non-profitorganisatie vanuit subsidies,

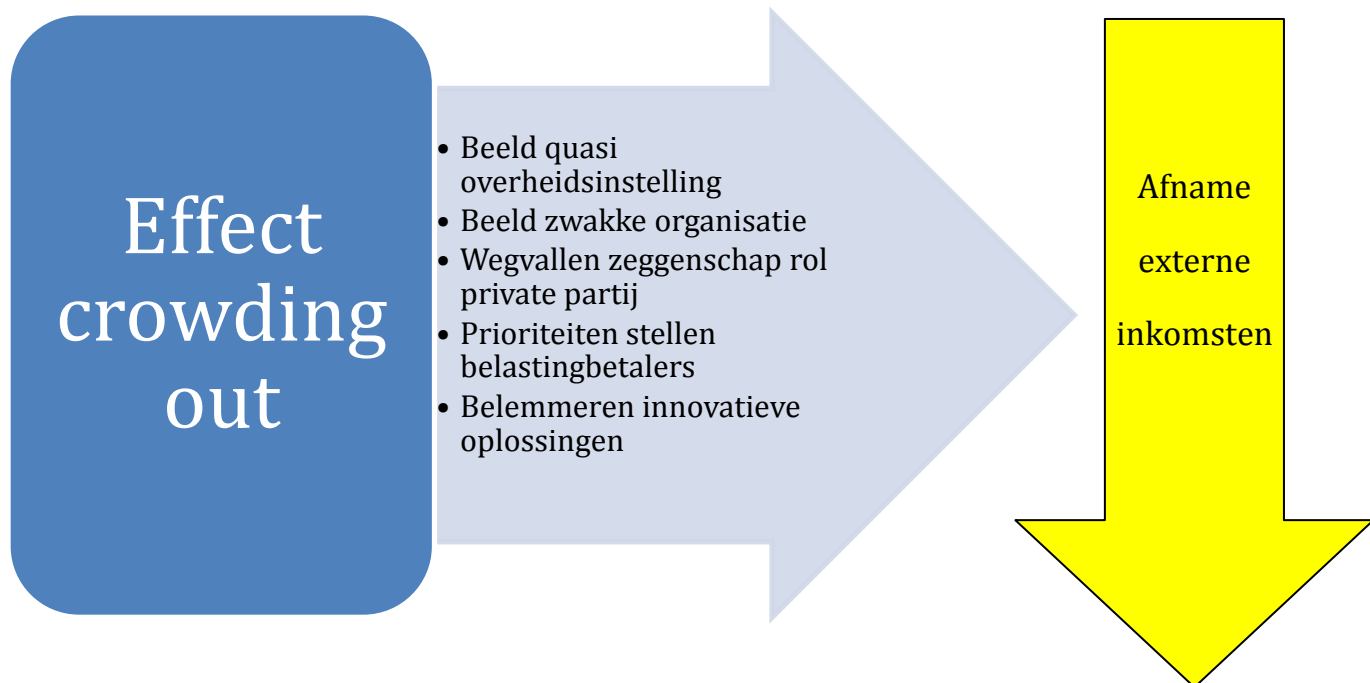
mag er van uitgegaan worden dat deze organisaties ook opzoek gaan naar andere vormen van inkomsten. Andere vormen zijn bijvoorbeeld sponsors, fondsen, donateurs en leden. Maar wat gebeurt er met deze andere vormen van inkomsten wanneer er subsidies worden aangeboden of wanneer een verandering optreedt binnen het subsidiebeleid van de overheid? Deze verandering kan worden beschreven aan de hand van een tweetal assumpties: die van crowding out en crowding in (Broere, 2004, 11). Bij beide aannames staat één vraag centraal: leidt een verandering in de toegekende overheidssubsidies in een verandering van andere inkomsten? Het crowding out effect houdt in dat bij de aanwezigheid of een stijging van overheidssubsidies aan een non-profit organisatie er een daling te verwachten valt van andere inkomstenbronnen. Het crowding in effect veronderstelt het tegenovergestelde, bij de aanwezigheid of een stijging van overheidssubsidies aan een non-profitorganisatie heeft dit positieve gevolgen voor de werving van externe inkomsten (Broere, 2004:12-13).

Beide assumpties zijn hieronder apart beschreven.

### Crowding out

Zoals hierboven reeds is beschreven, veronderstelt crowding out dat bij de aanwezigheid of toename van overheidssubsidies aan een non-profitorganisatie, externe inkomsten zullen afnemen. Een eerste argument voor crowding out, is dat door overheidssubsidies particulieren minder snel geneigd zijn om geld te doneren. Dit omdat door de overheidssubsidies, de non-profitorganisatie meer gaat lijken op een quasioverheidsinstelling waar mensen minder snel gewillig in willen doneren (Broere, 2004:13) Ook het bedrijfsleven voelt zich niet aangetrokken tot non-profitorganisaties die gelden nodig hebben van de overheid. Het bedrijfsleven wordt meer aangetrokken tot zelfstandige sterke organisaties die zonder overheidssteun hun financiën op orde hebben (Laurie, 1994). Ook wenst het bedrijfsleven vaak enig zeggenschap in de organisatie waarin het investeert. Via subsidies kan deze zeggenschapsrol worden overgenomen door de overheid waardoor het voor het bedrijfsleven minder aantrekkelijk wordt om te investeren (Broere, 2004:13:14). Een ander argument voor crowding out is gekoppeld een macro economisch verschijnsel dat van belastinginkomsten van de overheid. Bij toenemende uitgaven van overheid subsidies zullen deze worden gecompenseerd met toenemende inkomsten. Deze toenemende inkomsten zal indirect een belastingverhoging tot gevolg kunnen hebben waardoor particulieren prioriteiten dienen te stellen over hun uitgaven. (Lingle, 1992). Als laatste kan worden gezegd dat overheidssubsidies de oprichting van innovatieve fondsen voor non-profitorganisaties, kan belemmeren. Dit omdat de prioriteiten bij de organisatie niet zal liggen bij het werven van externe inkomsten aangezien de overheid hier garant voor staat (Broere, 2004:14).

Onderstaand figuur geeft een schematisch weergaven van de zojuist beschreven effecten van crowding out.



Figuur 3.1: effect van crowding out (Broere, 2004: 11-14).

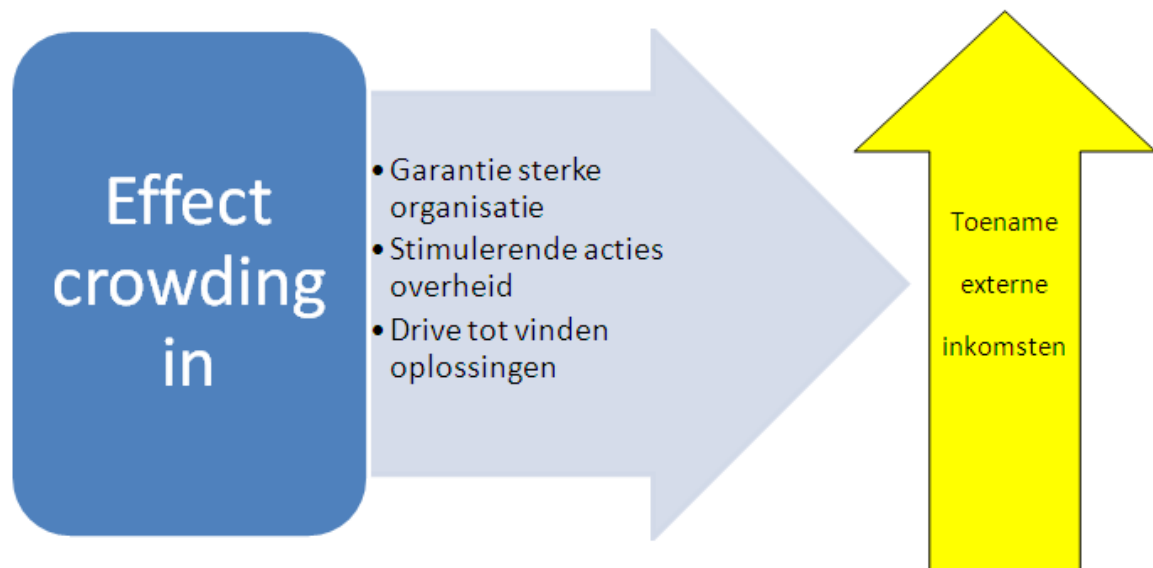
### Crowding in

Het crowding in effect bestaat wanneer overheidssubsidies een stimulans zijn voor externe inkomsten. Dit effect ontstaat wanneer giften en donaties van particulieren en zakelijke partijen worden gekoppeld aan overheidssubsidies. Een goed voorbeeld hiervan is bij een actie voor een fonds dat zich inzet voor een goed doel, dat alle inkomsten hiervan worden verdubbeld door de overheid. Wanneer dit soort acties bekend zijn, kan dit zorgen voor een extra stimulans. Een tweede argument voor crowding in, is dat bij toekennen van overheidssubsidies er min of meer een kwaliteit garantie ontstaat. Wanneer een non-profitorganisatie overheidssubsidie waardig is, kan dit een kwaliteitsgarantie zijn voor particuliere en zakelijke partijen om te investeren. Niet alleen de kwaliteit staat garant vanwege overheidsbemoediging, ook kunnen particuliere en private partijen dit zien als teken dat hun geld bij de non-profitorganisatie goed is besteed en dat de overheid garant staat (Broere, 2004:14).

Crowding in doet zich ook voor bij subsidieverlaging. Bij een non-profitorganisatie die te maken heeft met subsidieverlaging, is uit onderzoek

geconcludeerd dat deze actief opzoek gaan naar andere inkomstenbronnen. Wanneer de betreffende non-profitorganisatie succesvol is, zullen particuliere en zakelijke partijen gevoelig zijn om financiële middelen ter beschikking te stellen (Broere, 2004:14).

Onderstaand figuur geeft een schematisch weergaven van de zojuist beschreven effecten van crowding in.



Figuur 3.2: effect crowding in (Broere, 2004: 15-16).

### Crowding in of crowding out?

Crowding in en crowding out komen beiden voor en er is geen algehele theorie die één van de twee bevestigt. Wel neigt de tendens meer richting crowding out dan naar crowding in, deze tendens wordt bevestigd naar aanleiding van onderzoeken uitgevoerd in verschillende landen door verschillende onderzoekers. Twee van deze onderzoeken zijn hieronder kort beschreven.

Het eerste onderzoek is uitgevoerd in de volgende landen: Verenigde Staten, Groot Brittannië en Canada en in verschillende sectoren als bijvoorbeeld de welzijnsector (Brooks, 2000). Vooral wanneer lagere overheden als gemeenten hun subsidiebeleid aanpassen, leidt dit vrijwel altijd tot crowding out. Dit effect is ook gemeten bij nationale overheden, echter is hier het effect minder groot dan bij een gemeenten en leidt dit in enkele gevallen zelfs tot crowding in vanwege toenemende publiciteit (Broere, 2004:15).

Een tweede onderzoek dat is uitgevoerd in verschillende landen om de causaliteit te meten tussen publieke en private investeringen, bevestigt dit. In dit onderzoek, is over een langere periode gemeten wat de effecten waren voor private investeringen in publieke doelen na verstrekking van subsidies van de overheid. Crowding out is ook in dit onderzoek sterker aanwezig dan crowding in, dit effect is bij 9 van de 15 onderzochte landen waaronder Nederland gemeten. (Afonso en Aubin, 2009)

Wel kan er een kritische noot worden geplaatst. Crowding out heeft namelijk vooral effect op de hoogte van de individuele donatie en niet op het aantal donaties. Ook is niet overal het crowding out effect even sterk gemeten. Zo is binnen de welzijn en cultuursector een sterker crowding out effect gemeten dan in de onderwijs en gezondheidszorg (Brooks, 2000). Tevens bestaan er grote verschillen tussen het fiscaal stelsel in deze landen en Nederland wat het aantrekkelijker of juist onaantrekkelijker maakt om te investeren in publieke doelen.

## 3.2 Investeringsmotieven van publieke- en private organisaties

In deze paragraaf zal naar voren komen wat de investeringsmotieven zijn van zowel publieke- als private organisaties om te investeren in publieke organisaties als een topsporevenement. Allereerst zijn de motieven van publieke organisaties beschreven, hierna komen de motieven van private organisaties aanbod.

### Investeringsmotieven publieke organisaties

Zoals in paragraaf 3.1 is vermeld, worden investeringen door een overheid in een organisatie vaak aangeduid als een subsidie (J4badvisor, juni 2011). Subsidies worden ingezet voor het realiseren van beleidsdoelen. Subsidies zijn in deze een instrument dat uit verschillende vormen kan bestaan, deze verschillende instrumenten zullen in de praktijk tegen elkaar worden afgewogen om te bepalen welk instrument het doel het best benaderd. Deze doelen van de overheid kunnen worden getypeerd naar de volgende motieven, namelijk (COBA, 1976(1) ):

- Het merit motief

Bij dit motief probeert de overheid de bestedingen aan bepaalde goederen of diensten te vergroten omdat dit in het algemeen belang is voor de burger en de burger dit belang niet genoeg erkent. Er wordt bewust geprobeerd de vraag-aanbod verhouding te sturen. De overheid voelt zich dus vanuit het oogpunt van het algemeen belang zich geroepen om de dienst of goed te en bepaalde goederen bewust op een paternalistische manier te steunen. Dit betekent dat de overheid de voorkeur van een individu in een bepaald goed mag beïnvloeden (COBA, 1976 (1): 25-26).

- Het externe-effectenmotief

Bij dit motief probeert de overheid door middel van subsidie veel meer te weeg te brengen, er dient tevens effect te voor derden dan alleen voor de gebruiker. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld de bestrijding van een besmettelijke ziekte. Deze effecten zijn niet in geld te meten en dienen alleen gesubsidieerd te worden wanneer deze effecten objectief zijn waargenomen, het effect als positief wordt ervaren, indien zonder subsidies er genoeg van wordt gebruikt (prijselasticiteit, het effect dient marginaal aanwezig te zijn (COBA, 1976 (1): 26-27).

- Het ontwikkelingsmotief

Het ontwikkelingsmotief is van toepassing wanneer een overheid product of dienst door middel van subsidie wenst te introduceren. Hiermee wordt de subsidie gebruikt om de dienst of product te lanceren. Hiermee worden doelbewust effecten ontwikkeld die verbonden zijn aan ontwikkeling of versnelling van bepaalde voorzieningen. Bij deze effecten gaat het veelal om effecten die worden toegebracht aan anderen dan rechtstreeks aan de betrokkenen. Het grootste verschil tussen het ontwikkelings- en externe-effectenmotief is dat bij het ontwikkelingsmotief het proces nog niet opgang is gekomen vanwege onzekerheid over de risico's van het product of dienst.

Aan de hand van recente literatuur, is hier nog één motief aan toegevoegd, namelijk (InFoNu, juni 2011):

- Het kostenmotief

Dit motief heeft betrekking op het verlagen van de prijs van een dienst of product door middel van subsidies. De kosten van de gesubsidieerde dienst of product worden door middel van overheidsuitgave verlaagd waardoor de toegankelijkheid toeneemt. Ook kan het zo zijn dan zonder deze subsidies, de dienst of product helemaal niet kan bestaan (Ibid).

Aan de hand van een onderzoek uitgevoerd in opdracht van de ministerraad door de Commissie voor Ontwikkeling van Beleidsanalyse, zijn de volgende conclusies getrokken aan de hand van evaluaties van verschillende subsidiestudies (COBA, 1976 (1): 7-9):

- Ongeacht het motief, wordt de toepassing van de volgende subsidievormen ontraden: subsidiering op basis van het exploitatietekort of op basis van alle exploitatie-uitgaven en subsidiering naar rato van de eigen inkomsten wat betekent dat bij het toenemen van de inkomsten van de gesubsidieerde, de hoogte van de subsidiegelden afnemen.
- De subsidiering van specifieke exploitatie-uitgaven als personeelsleden dient zoveel mogelijk vermeden te worden.
- Subsidies die wel goed toepasbaar zijn, zijn naar rato van prestaties, naar rato van eigen inkomsten of subsidiering in de investeringsuitgaven.
- Vermeden dient te worden dat de kosten voor de ene overheid zijn en de winsten voor de andere. De verdeling van het totale subsidiebedrag dient naar rato van het belang per overheid.
- Periodieke evaluaties van subsidies zijn noodzakelijk om de effectiviteit te blijven meten.



## Investeringsmotieven private organisaties.

Hieronder zijn de investeringsmotieven van private organisaties beschreven.

Een investering van een private organisatie in een publiek evenement als een topsporevenement, kan worden aangeduid als sponsoring. Sponsoring en communicatie zijn middelen om percepties in banen te leiden die uiteindelijk goede bedrijfsresultaten opleveren. Goede sponsoring is resultaatgericht. Dit eist een geraffineerde strategie en uitvoering. Sponsoring is vooral een zakelijk overweging. Centraal in deze overwegingen staat of sponsoring het versterken van de concurrentiepositie, het vergroten van het marktaandeel en uiteraard het maken van winst bevordert. De motieven die hier zich het best voor lenen zijn het vergroten van de naamsbekendheid om de organisatie aan een zo breed mogelijk publiek kenbaar te maken (Verstegen, 1997: 81). Andere motieven spelen ook een rol. Voorbeelden hiervan zijn het kweken van goodwill en het verbeteren van het imago. Sportsponsoring verschilt in deze het meest met ander type sponsoring op het vlak van associatie met een sport/sporter/team/evenement etc. Hiermee probeert de sponsor een positief gevoel over te brengen (SWOCC, juli 2010).

In de bovenstaande tekst, zijn reeds enkele motieven van sportsponsoring van private organisaties beschreven. Hieronder zijn de verschillende motieven samengevat (Verstegen,1997:78-81):

- **Publiciteit**  
Hier gaat het vooral om de naamsbekendheid van het product of de organisatie te vergroten.
- **Imago**  
Hierbij gaat het om het creëren van een bepaald beeld of uitstraling van de organisatie aan het publiek.
- **Relatiemanagement**  
Hierbij krijgt de sponsor het recht om enkele gasten te ontvangen, dit om de bestaande relaties te versterken en zijn netwerk te onderhouden en uit te breiden.
- **Contact met specifieke doelgroep**  
Door sponsoring kan er op een eenvoudige en snelle manier direct contact worden gelegd met een bepaalde doelgroep die interessant is als potentiële afnemer.

- **Interne motivatie**  
Hierbij heeft sponsoring het doel om binnen de organisatie een “wij”gevoel te creëren. Het intern stimuleren motiveren van de eigen medewerkers staat hier centraal.
- **Persoonlijke motieven**  
Niet alleen zakelijke motieven spelen een rol in de besluitvorming omtrent sponsoring, zo speelt ook het persoonlijke element mee. Bijvoorbeeld sympathie of bekendheid kan hier een rol in spelen.
- **Social responsibility en good citizenship**  
Deze sponsoring heeft betrekking op het uitdragen van maatschappelijke verantwoordelijkheid door een organisatie. Dit motief staat vaak gekoppeld met het motief van interne motivatie. Vaak bestaat er een voorkeur voor goede doelen uit de eigen fysieke regio om zich op lokaal niveau te profileren.

### 3.3 Mogelijke inkomstenbronnen: het Cultural Business Modelling

Nu het vraagstuk omtrent subsidieverstrekking van de overheid, de mogelijke effecten en motieven zijn beschreven, is er in deze paragraaf een model uiteengezet dat inzichten biedt tot mogelijke inkomstencategorieën van publieke organisaties. Dit model, afkomstig uit de cultuursector, kan als instrument worden gebruikt om te achterhalen waar mogelijkheden liggen voor het aanboren van nieuwe inkomstenbronnen. Tevens kunnen er verbanden en afhankelijkheden worden opgesteld tussen zelf gegenereerde inkomstenbronnen, inkomstenbronnen die een tegenprestatie verwachten en inkomstenbronnen die het algemeen belang dienen (Hagoort en Kuiper, 2004:6-7). Dit model heeft uit zoveel mogelijk voorkomende literatuur verschillende inkomstenbronnen van publieke organisaties weten te bundelen. Uiteindelijk zijn hier in totaal tien inkomstencategorieën uit gekomen die onderverdeeld zijn in drie hoofdgroepen (Hagoort en Kuiper, 2004:7-10):

#### Autonome bronnen

Dit zijn bronnen die de organisatie zelf zonder tussenkomst van andere genereert.

- Product / Marktcombinaties. Dit zijn de eigen inkomstenbronnen vanuit de verkoop van eigen producten als kaartverkoop en het aanbieden van evenement gerelateerde producten.
- Vastgoed / Verhuur. Dit zijn voor de cultuursector de verhuur van de eigen locatie maar ook opbrengsten vanuit de catering en horeca.
- Merchandising. Hieronder vallen alle verkopen die alleen gericht zijn op versterking van de promotie (posters, T-shirts).

#### Externe bronnen

Dit zijn bronnen die de organisatie genereert bij derden waar een directe tegenprestatie tegenover staat.

- Sponsoring. Hieronder vallen alle zakelijke overeenkomsten met de private sector vanuit wederzijdse marketing/communicatie en financieringsbelangen.
- Matching. Het combineren en inzetten van afzonderlijke fondsen met betrekking tot de kernactiviteit van het evenement vallen onder deze categorie.
- Co-financiering. Het opzetten van en uitvoeren van managementfuncties rondom productie, distributie, personeel en marketing in samenwerking met andere partijen staan hierin centraal.
- Eigen Fondsenwerving. Hieronder vallen inkomsten vanuit de ontwikkeling van een eigen fonds, Vrienden-van constructie. Dit fonds wordt gevoed door op tegenprestatie gerichte transacties.

## Algemeen belang bronnen

Inkomsten die de organisatie verwerft vanwege het algemene belang wat het organisatorische doel dient.

- Mecenaat. Particuliere vorm van financiering zonder tegenprestaties, ook wel donaties genoemd vallen onder deze categorie.
- Overheidsfaciliteiten. Het gaat hier onder meer om het ontvangen van een bijdrage vanuit de overheid van gesubsidieerde arbeid en het ontvangen van een bijdrage voor bijvoorbeeld scholing en overige facilitaire diensten.
- Subsidiëring. Hieronder vallen alle financiële bijdragen van overheden die vanwege algemene belangen gedaan worden voor productie, distributie, educatie en infrastructuur.

De zojuist beschreven inkomstencategorieën van de CBM-methode zijn hieronder schematisch weergegeven.



Figuur 3.3: Inkomstcategorieën Cultural Business Modelling (Hagoort en Kuiper, 2004).

Deze tien inkomstencategorieën zijn onderzocht bij vier verschillende instellingen / stichtingen binnen de cultuursector. Deze vier instellingen werden allen gesubsidieerd door de overheid, gemiddeld was dit 40% van de totale inkomsten. Hieronder zijn enkele relevante feiten uit dat onderzoek vermeld die van belang zijn (Hagoort en Kuiper, 2004:30-33):

- Tijdens het onderzoek zijn er geen nieuwe inkomstenbronnen gevonden.
- Bij alle vier de onderzochten instellingen blijkt dat het percentage inkomsten uit de autonome inkomstenbronnen klein is. Dit is het best zichtbaar bij de bron merchandising, het aandeel hier is niet groter dan één procent. Het aandeel product markt combinatie is bij de onderzochte instellingen het grootst.
- Bij alle vier de onderzochte instellingen is het aandeel cofinanciering en eigen fondsenwerving relatief klein vergeleken met de andere twee externe bronnen; sponsoring en matching. Opvallend in deze is dat sponsorinkomsten vanuit het MKB veelvuldig genoemd wordt als potentiële nieuwe inkomstenbron.
- Bij alle vier de onderzochte instellingen is het aandeel mecenaat en overheidsfaciliteiten van de algemene bronnen relatief klein. Één van de aanbevelingen is om het contact tussen publiek en organisatie te vergroten en zodoende het realiseren van een open bedrijfscultuur om het aandeel in mecenaat te verhogen. Gemiddeld is het grootste aandeel in inkomsten de laatste bron, die van subsidie. Bij de vier onderzochte instellingen is dit gemiddeld 46%.

### 3.4 Factoren voor de mate van zelfvoorzienendheid

In deze paragraaf zijn factoren beschreven die afkomstig zijn vanuit eerdere delen van dit hoofdstuk. Er is per effect geanalyseerd welke factoren van invloed zijn. Tevens zijn er definities beschreven die gehanteerd zijn voor dit onderzoek. Deze definities vormen de basis voor de operationalisatie van hoofdstuk 4.

#### Crowding out

Crowding out suggereert dat bij het bestaan of toenemen van overheidsgelden in publieke organisaties, private investeringen hierdoor zullen afnemen (Broere, 2004:11-13). Zoals reeds beschreven, komt dit door een vijftal effecten:

- Beeld van quasioverheidsinstelling
- Beeld van zwakke organisatie
- Wegvallen zeggenschap rol private partij
- Prioriteiten stellen belastingbetalers
- Belemmeren innovatie oplossingen

Hieronder zijn de verschillende effecten verder geanalyseerd er zijn de factoren benoemd die hier invloed op hebben gehad. Het effect "Prioriteiten stellen belastingbetalers" is hierin niet meegenomen. Dit vanwege het feit dat verhoging of verlaging van subsidies aan sportevenementen geen macro-economische gevolgen heeft. De hoogte van de beschikbare subsidiegelden is dusdanig gering dat de belastingbetaler verandering niet direct in zijn portemonnee zal voelen.

### Management vrijheid & negatieve financiële prikkel.

Vanwege subsidies, neemt het innovatief vermogen af van organisatoren van topsportevenementen (Broere, 2004: 12). Dat wil zeggen dat er nieuwe activiteiten of initiatieven worden ontplooid of geïmplementeerd (Boer en During, 2001).

Daarnaast zijn organisatoren vanwege het verkrijgen van subsidies, vaak minder snel geneigd alternatieve inkomstenbronnen aan te boren. Dit wordt niet nodig geacht omdat subsidies een zekere bron van inkomsten zijn. Ook zullen er vanwege de subsidievoorwaarden die hoort bij subsidies, minder kansen zijn voor het management om taken naar eigen inzichten uit te voeren (Broere, 2004:12). Tenslotte moeten gesubsidieerde topsportevenementen bij winst deze afdragen aan het ministerie van VWS ter compensatie van de verkregen subsidiegelden (Sportnota: Tijd voor Sport, VWS, 8 juni 2006).

De twee factoren die hier centraal staan zijn de vrijheid die het management krijgt ter uitvoering van haar taken en de negatieve financiële prikkel die ontstaat vanwege de verleende subsidies.

Onder management wordt verstaan: het leidinggeven aan, of een onderdeel van, een organisatie opdat de processen zowel intern als in afstemming met de omgeving goed verlopen (De Leeuw, 2002, 7).

Het begrip vrijheid bestaat uit twee delen, namelijk positieve en negatieve vrijheid. De positieve vrijheid heeft betrekking op de mate van handelen waarbij leiderschap en het bereiken van eigen doelen gerealiseerd kunnen worden. Negatieve vrijheid heeft betrekking op het handelen zonder opgelegde restricties en of beperkingen (Berlin, 1958).

Een financiële prikkel is bedoeld om mensen en organisaties te stimuleren tot het behalen van bepaalde doelstellingen waar een financiële beloning aan vast zit (Cools, 2010:1). Dat dit ook negatief kan werken blijkt uit het voorbeeld van de Consumentenbond. Deze bond werd namelijk "lui" van de verkregen subsidiegelden:

Dit voorbeeld heeft betrekking op het stopzetten van subsidies in 1995 aan de consumentenbond. De consumentenbond werd voor 10% van haar totale vermogen gesubsidieerd vanuit het ministerie van Economische Zaken. Toen deze subsidie werd stopgezet, werd dit gebruikt om nieuwe initiatieven te ontplooiën. Meneer Cohen, toenmalige algemeen directeur, gaf toe dat door de subsidiegelden de consumentenbond "lui" was geworden in het zoeken naar alternatieve inkomstenmogelijkheden. Deze luiheid kwam door het feit dat elk jaar een substantieel deel van hun totale vermogen werd gefinancierd vanuit publieke middelen, de noodzaak tot het vinden van alternatieven inkomsten werd hier weggenomen. Er was hier spraken van een negatieve financiële prikkel veroorzaakt door de subsidie van de

overheid. Achteraf heeft het stopzetten van subsidies voor de consumentenbond alleen maar positieve uitwerkingen gekend: zo heeft het management meer vrijheid ter uitvoering van hun taken en zijn hierdoor betere producten ontwikkeld (Gelukkig nooit meer subsidies, Volkskrant, 1 oktober 2003).

De luiheid in dit voorbeeld heeft te maken met de positieve vrijheid, deze is ingedamd vanwege het verkrijgen van subsidies. Het persoonlijke leiderschap voor het bereiken van eigen doelen is hier minimaal. Het negatieve aspect van vrijheid komt in uiting dat de subsidiegelden bepaalde restricties met zich meebrachten voor de Consumentenbond.

### Negatieve beeldvorming.

Vanwege de verstrekking van subsidies, kan er een negatief beeld ontstaan over het evenement. Zo zijn sponsors en donateurs minder snel geneigd te investeren in instellingen die worden gefinancierd door de overheid aangezien deze door de subsidiegelden als 'zwak' worden bestempeld (Broere, 2004:11-13). Met een zwakke organisatie wordt het negatieve beeld bedoeld dat ontstaat over een organisatie wanneer deze subsidiegelden verkrijgt (Laurie, 1994). Dit ontstaat vanwege het beeld dat subsidiegelden benodigd zijn om financieel gezond te blijven. Financiële risico's zijn in het bedrijfsleven niet in trek aangezien deze sector gefocust is op één ding, het maken van winst (Ibid).

Deze negatieve beeldvorming kan ook ontaarden in een ander beeld over de organisator van het topsportevenementen, namelijk dat van een quasioverheidsinstelling (Broere, 2004: 13) Met een quasioverheidsinstelling wordt een organisatie bedoeld die het publiek belang dient en hiermee deels wordt gefinancierd vanuit publieke gelden (Van Leeuwen, 2006). Wanneer overheidsgelden hun entree doen in een organisatie van een topsportevenement, kan er een negatief beeld van de organisatie ontstaan; private partijen zijn niet geïnteresseerd in organisaties die worden betaald uit belastinggelden. Zij geven dan een lagere prioriteit aan investeringen omdat de overheid dit al doet (Broere, 2004: 13-14).

Dat dit ook in de praktijk voorkomt, laat opnieuw het voorbeeld van de Consumenten zien. De heer Cohen, in 2003 algemeen directeur van deze bond, bevestigt dat het stopzetten van subsidies aan de consumentenbond zijn organisatie nu meer respect afdwingt bij andere partijen vanwege hun onafhankelijkheid. Bovendien is het aantrekken van leden en sponsors eenvoudiger geworden. Deze leden en sponsors zijn niet alleen eenvoudiger te werven, ze zijn ook nog bereid meer geld te betalen (Gelukkig nooit meer subsidies, Volkskrant, 1 oktober 2003).



De factor die in bovenstaande tekst is benoemd, is die van negatieve beeldvorming. Met beeldvorming wordt in dit onderzoek bedoeld:

Negatieve beeldvorming is in dit onderzoek opgesplitst in vooroordelen en stereotyperingen. Bij dit laatste worden er eigenschappen aan anderen toegeschreven op basis van de groep waartoe deze persoon behoort. Generalisaties, overdrijvingen en simplificaties zijn bekende voorbeelden van stereotyperingen. Vooroordelen echter zijn emotioneel geladen stereotyperingen van groepen of bijvoorbeeld categorieën mensen die in strijd zijn met de feiten. Vooroordelen komen voorafgaand aan de waarnemingen. Deze oordelen worden gebaseerd op oordelen van anderen (Jasper, 2008).

Stereotyperingen met betrekking tot de overheid zijn over het algemeen negatief. Immers bestaat er de tendens om positieve associaties met de overheid te zien als een uitzondering. Ambtenaren worden in het algemeen gezien als incompetent. Wanneer er een ambtenaar dit niet blijkt te zijn, is dit een uitzondering op de regel waardoor er overdreven negatief wordt gegeneraliseerd (Hill, 1992). Een voorbeeld van een vooroordeel, betreft het politieke discours tussen privaat en publiek wat in uitdrukking komt in de slogan; “public bad, private good”. De private sector wordt door meeste mensen gezien als superieure sector. Volgens deze publieke opinie kunnen de problemen binnen de publieke sector worden verholpen door middel van privatisering. “De staat” als begrip waarmee de totale overheid wordt bedoeld, is sterk gegeneraliseerd. Individueel handelen van een ambtenaar kan gevolgen hebben voor het oordeel wat de burger heeft met betrekking tot het functioneren van het gehele ambtelijk apparaat (Deaking & Wright, 1990).

#### Mate van samenwerking.

Het effect “Wegvallen zeggenschap rol private partij” houdt in dat vanwege subsidievoorwaarden, de invloed die private partijen graag willen hebben onder druk komt. Private partijen willen wel investeren, maar wensen hier wel enige zeggenschap en invloed voor terughebben om controle uit te oefenen in hun geïnvesteerde gelden (Broere, 2004: 11-12). De factor die hierin centraal staat, is hoeverre de publieke partij een samenwerkingsband aangaat met de private partij.

Is deze puur gericht op alleen het verkrijgen van private gelden, of wordt er samen nagedacht hoe het publieke doel het best ingezet kan worden. De angst bij private partijen ligt bij het tweede, dat door de verkregen subsidies de publieke organisatie zichzelf aan teveel regels moet houden van de overheid. Hierdoor neemt de invloed af die zij zelf willen uitoefenen (Broere, 2004:14).

Onder de mate van samenwerking wordt in dit onderzoek verstaan:

De mate van samenwerking wordt bepaald of een onderneming een overheersende invloed kan uitoefenen op een andere onderneming (*de onderneming waarover zeggenschap wordt uitgeoefend*), bij voorbeeld door eigendom, financiële deelneming of op haar van toepassing zijnde voorschriften (Van Eeckhoutte, 2007).

### Crowding in

Bij crowding in wordt het tegenovergestelde gesuggereerd als bij crowding out. De essentie van crowding in is, dat bij toenemende of bestaande overheidsgelden in publieke organisaties de private investeringen in deze organisatie zullen toenemen. In paragraaf 3.1 is er een drietal effecten van crowding in beschreven (Broere, 14-15):

- Garantie sterke organisatie
- Stimulerende acties overheid
- Drive tot vinden oplossingen

In hoofdstuk 2 is reeds beschreven wat op dit moment de subsidieregeling is omtrent het evenementenbeleid. Hierin worden geen voorwaarden geschept dat de directie Sport van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) stimulerende acties kan ondernemen om private investering toe te laten nemen. Deze zijn hieronder dan ook niet worden behandeld.

#### Positieve beeldvorming.

Het effect “Garantie sterke organisatie” betekent dat door overheidsgelden de kwaliteit van de non-profitorganisatie als investeer waardig wordt beschouwd (Broere, 2004:14). Vanwege deze overheidsgelden ontstaat er een positief beeld van de non-profitorganisatie. Dit is gelijk ook de factor van dit effect.

Zoals reeds beschreven, bestaat beeldvorming uit vooroordelen en stereotypingen (Jasper, 2008). Stereotypingen uit zich in de kwaliteitsgarantie die subsidies met zich meebrengen (Ibid). Investerings door de overheid in een non-profitorganisatie zorgen ervoor dat er een kwaliteitsgarantie, stereotypering, ontstaat waardoor private investeerders wellicht sneller geneigd zijn om hun gelden aan deze non-profitorganisatie te besteden.

Een tweede punt binnen deze positieve beeldvorming is, dat vanwege overheidsgelden er een financiële garantie ontstaat. Deze financiële garantie komt voort uit het feit dat nu de overheid mede verantwoordelijkheid heeft over het voortbestaan van de non-

profitorganisatie. Ook zal vanwege subsidiering vanuit de overheid de financiële mogelijkheden van de non-profitorganisatie toenemen wat de kwaliteit van de aangeboden dienst of geleverde producten ten goede komt (Broere, 2004:14). Deze toename van financiële middelen is een vorm van een vooroordeel, aangezien een toename van subsidiegelden niet bij voorbaat betekent dat de organisator van een topsportevenement financieel daadkrachtiger wordt. De subsidiegelden kunnen ook voor andere doelen zijn aangevraagd als bijvoorbeeld het betalen van de fee voor het organiseren van het evenement (zie hoofdstuk 2).

### Innovatief vermogen.

Crowding in doet zich ook voor bij subsidieverlaging. Bij een non-profitorganisatie die te maken heeft met subsidieverlaging, is uit onderzoek geconcludeerd dat deze actief opzoek zullen gaan naar andere inkomstenbronnen (Broere, 2004:14). De factor die hierin centraal staat is die van een toename van innovatief vermogen.

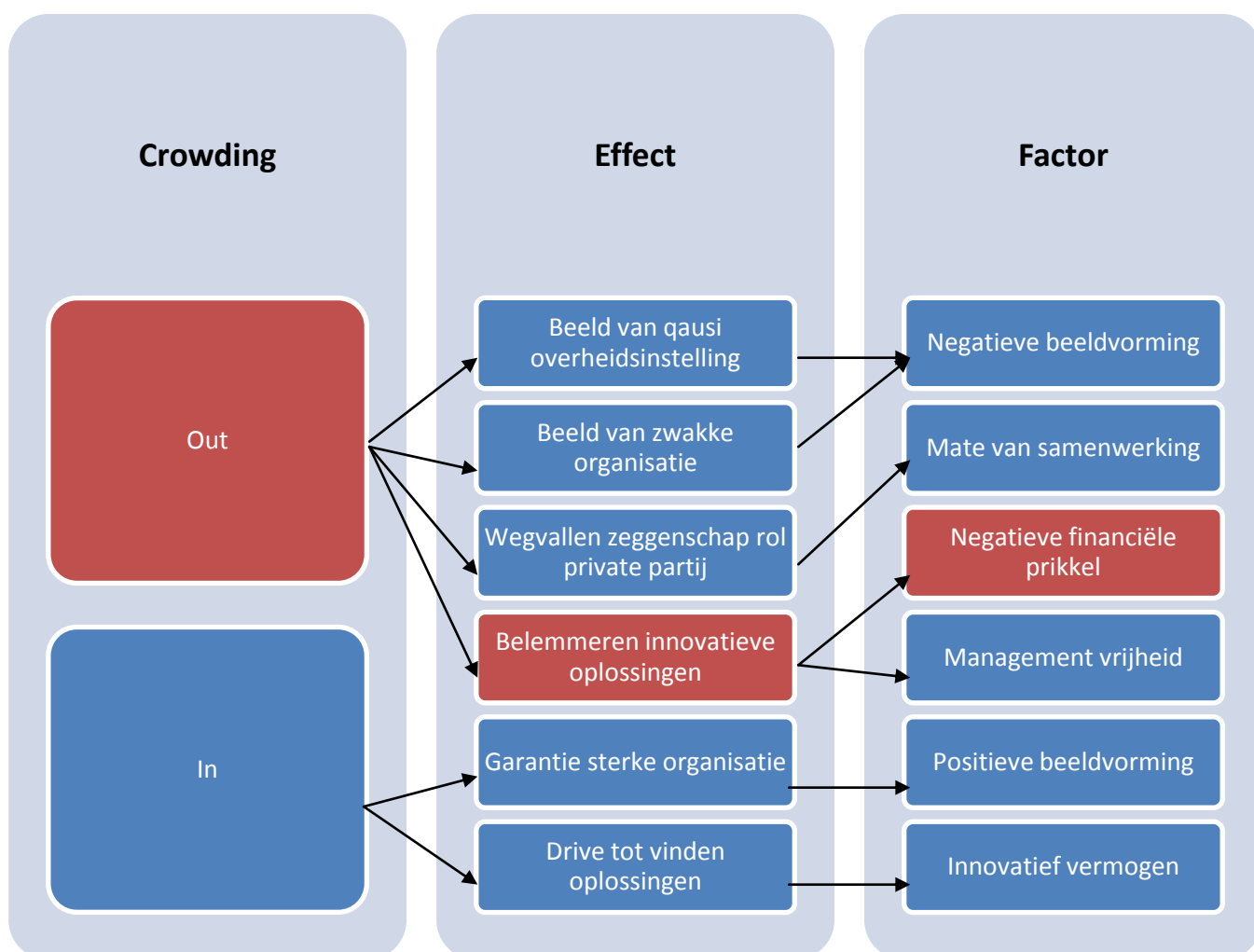
De definitie van innovatie gehanteerd in dit onderzoek is: het implementeren en commercialiseren van iets nieuws (Boer en During, 2001).

Uit onderzoek is gebleken dat vanwege subsidieverlaging, het innovatief vermogen van de non-profitorganisatie zal toenemen. Er zal opzoek worden gegaan naar nieuwe investeerders en de efficiëntie en effectiviteit zal toenemen. De subsidieverlaging dwingt de non-profitorganisatie eigenlijk tot meer "marktachtig" denken. De uitkomsten hiervan kunnen verschillen, dit is vooral afhankelijk van de markt waarin de non-profit organisatie opereert en het type organisatie (Broere, 2004:14-15). Wat reeds is besproken, dat vanwege het stopzetten van subsidies de consumentenbond nu betere producten aanbied, meer vrijheid heeft en respect afdwingt bij andere organisaties (Gelukkig nooit meer subsidies, Volkskrant, 1 oktober 2003). In sommige gevallen kan verlaging van subsidies ook negatieve gevolgen hebben, dit is zichtbaar binnen de markt voor het bevorderen van duurzame energie. Het verlagen van subsidiegelden hier heeft grote gevolgen voor deze organisaties vanwege het feit dat externe effecten centraal staan in deze markt. Externe effecten zijn echter niet te vertalen in prijsvorming wat marktwerking bemoeilijkt. Hierdoor wordt de overheid genoodzaakt om in te grijpen in deze markt. De afhankelijkheid is hierdoor groot, risico's zijn enorm voor private partijen wanneer de overheid besluit haar beleid te wijzigen. Deze problemen leiden ertoe dat financiële risico's hoog zijn en de kans op een positief rendement laag (veelvuldig gedraai aan subsidiekraan slecht voor bevordering duurzame energie, mejudice, 21 januari 2011).

### 3.5 Conclusie

In deze paragraaf trek ik conclusies naar aanleiding van de eerder beschreven theorieën. Deze conclusies dienen als theoretische beantwoording van de in hoofdstuk 1 opgestelde vraagstelling en bijbehorende deelvragen.

De opgestelde vraagstelling met bijbehorende deelvragen dienen antwoord te geven op de vraag wat een topsportevenement nu financieel zelfvoorzienend maakt en wat het effect op deze zelfvoorzienendheid is van de subsidies van de directie Sport van het ministerie van VWS. In dit theoretisch kader is de theorie crowding out / in beschreven die deze effecten met bijbehorende factoren, beschrijft. Deze twee theoretische tegenpolen zijn goed bruikbaar en geven een tweetal opties om effecten van subsidies met bijbehorende factoren, te onderzoeken. De literatuur neigt naar de kant van crowding out. Dit blijkt uit meerdere aangehaalde onderzoeken. Aangezien ik op dit moment diep in de materie zit omtrent topsportevenementen en het subsidiebeleid hiervan, denk ik dat deze tendens ook in de sport zichtbaar zal zijn. Het eerste argument voor deze conclusie trek ik uit de in hoofdstuk 2 beschreven voorwaarden voor het verkrijgen van subsidie. Omdat het ministerie van VWS deze voorwaarden heeft opgesteld, is het voor de organisator van een topsportevenement afvinken of zijn evenement aan deze voorwaarden voldoet. Is dit het geval dan resteert enkel alleen de aanvraag nog waarna subsidiegelden bijna rechtstreeks zijn kant opkomen. Natuurlijk zullen hier de kosten die gemaakt dienen te worden voor het binnenhalen van het topsportevenement en voor de uitzendrechten een rol spelen, in hoeverre de aanvraag van subsidiegelden hierin van belang is zal blijken uit empirische informatie. De huidige subsidie structuur speelt negatieve effecten in de kaart. Het effect dat hier het sterk aanwezig is, is dat van het belemmeren van innovatieve oplossingen. De negatieve financiële prikkel door de verkregen subsidies speelt hier een rol in. Waarom zou de organisator zijn best doen om nieuwe sponsors, donateurs, partners etc. te werven wanneer hij zonder al te veel moeite inkomsten kan genereren vanuit subsidies? En waarom zou een organisator zijn best doen om naast subsidies opzoek te gaan naar sponsors om extra inkomsten te genereren aangezien deze extra inkomsten rechtstreeks terugvloeit naar het ministerie van VWS? Dit verband is rood gemarkeerd weergegeven in onderstaand analytisch schema die de overige verbanden legt tussen de effecten van crowding in / out en factoren die hierin van toepassing zijn:



Figuur 3.4: Analytisch schema van de effecten van crowding out / in en de factoren die hieraan gekoppeld zijn.

Een ander negatief effect van het huidige beleid, is dat vanwege het verkrijgen van de subsidies er een negatief beeld ontstaat van het topsportevenement. Ook dit effect is in bovenstaand figuur goed zichtbaar, er ontstaat namelijk een beeld van een quasioverheidsinstelling en een beeld van een zwakke organisatie. Dit zal negatieve gevolgen hebben voor bijvoorbeeld de inkomsten van sponsors. De benoemde negatieve financiële prikkels heeft tevens effect op de verdeling van inkomstenbronnen opgesteld vanuit de CBM-methode. Vanwege het op een eenvoudige manier verkrijgen van subsidiegelden, zal het aandeel algemeen belang bronnen sterk aanwezig zijn en het aandeel externe bronnen minder sterk aanwezig zijn bij de organisatoren van topsportevenementen omdat de drive tot aantrekken van sponsors laag is. Wanneer er wordt gekeken naar motieven van subsidies, zijn deze wel te rechtvaardigen. Zo is er in de inleiding van deze scriptie beschreven dat de directie Sport van het ministerie van VWS zich inzet om sport zo toegankelijk mogelijk te maken voor elke burger. Om de burger aan te sporen om te gaan sporten, is de organisatie van topsportevenementen van belang. Wanneer subsidies wegvallen voor een topsportevenementen, kan dit betekenen dat het

wegvallen van inkomsten worden doorberekend aan de burger die daardoor een hogere entreprijs zal moeten betalen wat de toegankelijkheid van het topsportevenement zal doen afnemen. Deze toename van entreprijzen ligt niet in één lijn met het kosten motief. Dit motief heeft namelijk betrekking op het toegankelijker maken van bijvoorbeeld topsportevenementen door een gedeelte van de entreprijs te subsidiëren. Dit kosten motief wordt steeds irrelevanter, uiteraard dienen topsportevenementen toegankelijk te blijven voor het grote publiek maar topsportevenementen dienen een veel breder doel na te streven. Het externe-effect motief wordt hierin steeds belangrijker. In de recent verschenen beleidsbrief van 19 mei 2011 hecht de directie Sport steeds meer waarde aan maatschappelijke en economische effecten van topsportevenementen. Topsportevenementen dienen veel meer teweeg te brengen dan alleen de organisatie van wedstrijden. Maatschappelijke en economische effecten van het topsportevenement worden gezien als onderdeel van de criteria om subsidiegelden te ontvangen.

## Hoofdstuk 4: Operationalisatie & Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk zijn begrippen afkomstig vanuit het theoretisch kader, meetbaar gemaakt. Ook wordt een methodologische verantwoording gegeven van de opzet en uitvoering van dit onderzoek (Van Thiel, 2007:61).

De probleemstelling en het theoretisch kader zijn reeds behandeld in de vorige hoofdstukken. In dit hoofdstuk komt eerst de operationalisatie van de theoretische begrippen aanbod. Dit wordt ook wel de overgang van theorie naar empirie genoemd. De paragrafen hierop volgend hebben betrekking op hoe het onderzoek dient uitgevoerd te worden. Zo is in paragraaf 4.2 het steekproefkader beschreven. In paragraaf 4.3 zijn de gebruikte onderzoeksstrategie, -methode en -technieken behandeld. Paragraaf 4.4 beschrijft hoe dit onderzoek zowel de betrouwbaarheid als validiteit waarborgt. De paragraaf hierop volgend geeft inzicht in hoe de onderzoeksgegevens worden geanalyseerd. De laatste 2 paragrafen hebben betrekking op de planning van dit onderzoek en de wijze waarop de eindresultaten worden gerapporteerd.

### 4.1 Operationalisatie

In deze paragraaf zijn de eerder beschreven variabelen uit hoofdstuk 3 geoperationaliseerd. Dit gedeelte is het begin van de overgang van theorie naar empirie, dit betekent dat theoretisch begrippen in deze paragraaf meetbaar zijn gemaakt (Van Thiel, 2007:50-51). De volgende factoren vanuit het vorige hoofdstuk zijn meetbaar gemaakt:

- Negatieve beeldvorming
- Mate van samenwerking
- Negatieve financiële prikkel
- Management vrijheid
- Positieve beeldvorming
- Innovatief vermogen

Er is door middel van een tabel schematisch weergegeven welke indicatoren bepalend zijn per factor. Tevens zijn er waarden gekoppeld per indicator. Als laatste is de methode gegeven op welke wijze de factor te meten is. In de empirie kunnen de factoren positief- en negatieve beeldvorming door middel van de zelfde indicatoren worden gemeten, daarom zijn deze in onderstaande tabel gebundeld.

Tabel 4.1: Indicatoren / waarden en methode per factor.

Factor	Indicator	Waarden	Methode
Negatieve / Positieve beeldvorming	Effect van subsidies op aantrekkingskracht van evenementen voor sponsors	Positief / Negatief / Gematigd	Interview
	Effect van subsidies op het aanzien van evenementen bij sponsors	Positief / Negatief / Gematigd	Interview
	Beeld van organisator / investeerders / sponsors over publieke partijen	Positief / Negatief / Gematigd	Interview
Mate van samenwerking	De mate zeggenschap van een sponsor bij de aan / afwezigheid van subsidies	Sterk / Klein / Matig	Interview Documenten
	Hoeveel zeggenschap willen sponsors hebben in de organisatie van evenementen	Veel / Weinig / Matig	Interview
	Afspraken en tevredenheid tussen sponsors, organisatoren en overheden over te realiseren doelen en inzetten van middelen	Veel / Weinig / Matig	Interview
Negatieve financiële prikkel	Zoeken naar alternatieve inkomstenbronnen bij subsidies door organisatoren	Ja / Nee / Gedeeltelijk	Interview
	Zoeken naar alternatieve inkomstenbronnen bij wegvallen subsidies	Ja / Nee / Gedeeltelijk	Interview
	Het percentage algemeen belang bronnen	Groot / Klein / Matig	Interview Documenten
	Het commerciële doel van het evenement	Winst / Geen verlies / Verlies	Interview
	Zonder subsidies een beter of juist minder goed georganiseerd evenement organiseren	Beter / Minder / Gelijk	Interview
	Met subsidies een beter of juist minder goed georganiseerd evenement organiseren	Beter / Minder / Gelijk	Interview
Management vrijheid	Beperkingen aan het handelen van het management door voorwaarden van de sponsors opgelegd	Sterk / Klein / Matig	Interview



	Beperkingen aan het handelen van het management door voorwaarden van de verstrekte subsidie	Sterk / Klein / Matig	Interview
Innovatief vermogen	Aanwezigheid innovatie inkomstenbronnen / PMC combinaties bij gesubsidieerd evenementen	Sterk / Klein / Matig	Interview Documenten
	Aanwezigheid innovatie inkomstenbronnen / PMC combinaties bij niet gesubsidieerd evenementen	Sterk / Klein / Matig	Interview Documenten
	Wanneer in het proces van genereren inkomsten zijn subsidies aangevraagd	Laat / Snel / Midden	Interview

In de bovenstaande tabel zijn waarden gekoppeld aan de gegeven indicatoren. Hieronder is beschreven wat de betekenis is van deze waarden. Deze betekenis is gekoppeld aan de gebruikte theoretische inzichten.

#### *Negatieve / positieve beeldvorming*

Er is gekozen om een drietal indicatoren te hanteren om de negatieve of positieve beeldvorming te kunnen meten. De eerste indicator beschrijft het effect van subsidies op de mate van aantrekkingskracht van externe investeerders. Het effect volgens crowding out is hier negatief, private partijen zijn minder geïnteresseerd in het investeren in een organisatie die overheidsgelden krijgt omdat de organisatie dan wordt getypeerd als een quasioverheidsinstelling (Broere, 2004: 13). Indicator twee beschrijft de uitwerking van subsidiegelden met betrekking tot het aanzien van het evenement. Topsportevenementen worden als financieel “zwak” gezien ingeval ze subsidies nodig hebben (Laurie, 1994). Wanneer dit terugkomt in de empirie betekent dat deze waarde negatief is. De laatste indicator met betrekking tot de beeldvorming, is wat de algehele opinie is van de organisator van het topsportevenement of de sponsor over publieke instanties. In de theorie is beschreven dat beeldvorming ontstaat door vooroordelen en stereotyperingen. Wanneer dit voorkomt in een interview zal er worden gekeken of dit positief of negatief is. Bij een positief antwoord komt crowding in sterker naar voren dan crowding out. Wanneer bij de drie waarden de middelste optie gematigd naar voren komt, wordt noch crowding in noch crowding out bevestigd. Om één van deze twee tegenpolen te kunnen bevestigen zijn minstens twee van de drie antwoorden benodigd.

#### *Mate van samenwerking*

Om de mate van samenwerking te kunnen meten in de empirie, is er een drietal indicatoren opgesteld. Niet alleen de mate van samenwerking is van belang, ook de verschillende motieven van sponsoren / organisatoren en

overheden worden hier achterhaald. De eerste indicator probeert antwoord te geven op de vraag wat het effect is van subsidies op de mate van zeggenschap van sponsors. Wanneer de mate van zeggenschap klein is vanwege de aanwezigheid van subsidies, betekent dit dat crowding out hier aanwezig is (Broere, 2004: 13). Indicator twee achterhaalt hoeveel zeggenschap sponsors wensen in de organisatie van het evenement. De angst dat deze zeggenschap af neemt wanneer organisatoren subsidies krijgen, is een voorbeeld van crowding out (Ibid). Bij de derde indicator wordt er gemeten in hoeverre er samenwerking ontstaat tussen sponsors en de overheid. Bij crowding out is deze mate van samenwerking matig (Broere, 2004: 14). Bij alle drie de indicatoren betekent dat de waarden matig crowding in betekent, de waarde sterk/veel crowding out en de waarde klein/weinig geen van beide. Om crowding out / in te kunnen bevestigen zijn tenminste twee van de drie antwoorden benodigd.

### *Negatieve financiële prikkel*

De negatieve financiële prikkel veronderstelt dat vanwege overheidssubsidies organisatoren van topsportevenementen “lui” worden. Dit omdat subsidiegelden een zekere bron van inkomsten zijn wat de zoektocht naar alternatieve inkomstenbronnen niet stimuleert (Broere, 2004:14). Wanneer op deze vraag het antwoord nee is, bevestigt dit crowding out. Crowding in wordt bevestigd wanneer de organisator van een topsportevenementen bij het wegvallen van subsidies wel op zoek gaat naar alternatieve inkomstenbronnen. De derde indicator komt voort uit het Cultural Business Modelling methode. Wanneer een groot gedeelte van de totale inkomsten afkomstig is vanuit algemeen belang bronnen, betekent dit dat de organisator van het topsportevenement verhoudingsgewijs leunt op subsidiegelden (Hagoort en Kuiper, 2004). De drive om nieuwe alternatieve inkomstenbronnen te genereren wordt hierdoor ontnomen wat crowding out suggereert (Broere, 2004: 14). De laatste twee indicatoren proberen te achterhalen wat het effect is van subsidies op de kwaliteit van het topsportevenement. Wat was er gebeurd of als wel of juist geen subsidies waren verstrekt? Volgens crowding out neemt de kwaliteit, bijvoorbeeld nieuwe product-markt combinaties, af vanwege overheidsgelden (Broere, 14-15). Crowding out wordt bevestigd wanneer een topsportevenement beter is georganiseerd zonder subsidies en minder goed met subsidies. Om crowding out/ in te kunnen bevestigen, zijn tenminste vier van de zes antwoorden benodigd.

### *Management vrijheid*

Vanwege het verkrijgen van subsidiegelden of gelden van sponsors, krijgen organisatoren te maken met restricties van deze partijen. Deze partijen wensen invloed op hun beschikbaar gestelde gelden. Dit is de assumptie binnen crowding out (Broere, 2004:12). Wanneer de indicatoren

die dit meten worden gewaardeerd op sterk, betekent dit dat crowding out zich voordoet. De indicator die hier zwaarder meetelt, is die van de beperking naar aanleiding van de verkregen subsidies.

### *Innovatief vermogen*

Crowding out suggereert dat vanwege subsidiegelden, innovatief vermogen bij organisatoren om nieuwe inkomstenbronnen te werven of product-markt combinaties te lanceren, afneemt. Tevens is bepalend op welk tijdstip een organisatie subsidie aanvraagt. Is dit gebeurd nadat er op zoek is gegaan naar sponsoren en vullen subsidies slechts financiële gaten op, dan is er spraken van crowding in. (Broere, 2004: 14). Wanneer de indicator met betrekking tot gesubsidieerde evenementen als klein en de indicator met betrekking tot niet gesubsidieerde als sterk wordt gewaardeerd, wijst dit op crowding out. Wanneer de indicator met betrekking tot het genereren van inkomsten als snel wordt beschouwd, is dit ook een teken van crowding out. Om crowding out te kunnen accepteren, dient minimaal de derde indicator te worden aangetroffen.

De zojuist beschreven operationalisatie is niet voor beide onderzoekseenheden in zijn totaliteit relevant. Zo zijn al deze begrippen wel toepasbaar bij de organisatoren van topsportevenementen maar niet bij de sponsoren. Dit omdat een sponsor geen inzichten heeft in bijvoorbeeld de verschillende inkomstenbronnen van topsportevenementen. Zo zijn delen van de factor negatieve financiële prikkel niet onderzoekbaar bij sponsoren. De factor innovatief vermogen wordt in zijn geheel niet getoetst bij de commerciële partijen, omdat deze geen inzichten hebben in het effect van subsidies op innovatieve inkomsten en hoe het proces er uit ziet van topsportevenement in het genereren van inkomsten. Daarom zijn er in bijlage 1 twee verschillende topiclijsten opgesteld.

## 4.2 Steekproefkader

Om de benodigde onderzoeksinformatie te verkrijgen, is deze verkregen door middel van een documentanalyse en semigestructureerde interviews. Deze manieren voor het vergaren van onderzoeksinformatie, zijn verder uitgewerkt in paragraaf 4.3. In deze paragraaf is beschreven welke topsportevenementen en sponsors met elkaar zijn vergeleken en welke vragen er door deze vergelijking beantwoord kunnen worden.

De topsportevenementen die onderzocht zijn, zijn reeds kort besproken in de inleiding:

- Zwemmen: SwimCup (2011) <> EK Kortebaan zwemmen (2010)
- Paardensport: CHIO (2011) <> EK Dressuur (2011)
- Hockey: Champions Trophy (2011) <> EK Hockey (2009)

Deze selectie van topsportevenementen is gemaakt omdat ze enigszins vergelijkbaar zijn. De overeenkomsten en verschillen tussen de vergeleken evenementen zijn hieronder verder behandeld. Een ander aspect, is dat de gekozen topsportevenementen recent zijn of worden georganiseerd waardoor de benodigde informatie omtrent financiële zelfvoorziening reeds bekend en actueel is. De topsportevenementen die zijn gekozen zijn vergelijkbaar met elkaar op gebieden als type sport, locatie, grootte van het evenement en dat het alle internationale evenementen zijn. Als laatste kan worden vermeld dat Nederland succesvol is in deze sporten, tijdens de EK Kortebaan zwemmen van 2010 werden er meerdere gouden medailles gewonnen, de Nederlandse vrouwen wonnen het EK Hockey in 2011 en behaalden de mannen een tweede plaats en tijdens de EK Dressuur in 2011 werd Nederland derde in de landenwedstrijd en werden er verder meerdere individuele prijzen gewonnen.

Er zijn echter ook verschillen te benoemen, deze verschillen zitten bij twee van de drie vergelijkingen van topsportevenementen in de frequentie; jaarlijkse topsportevenementen tegen eenmalige evenementen. Bij alle drie de vergelijkingen is er een verschil in het wel en niet verkrijgen van subsidies van de directie Sport van het ministerie van VWS. Een derde verschil is de status van het toernooi, de ene groep topsportevenementen die wel in aanmerking komt voor subsidies zijn Europees Kampioenschappen waarbij de niet gesubsidieerde topsportevenementen prestigieuze internationale toernooien zijn zonder het verkrijgen van een officiële titel.

In onderstaande tabel zijn deze overeenkomsten en verschillen samen met andere benodigde informatie weergegeven:

Tabel 4.2: Steekproefkader evenementen.

Evenement	Frequentie	Locatie	Datum	Interview met	Status	Subsidie
SwimCup	Jaarlijks	Eindhoven	7 – 10 April 2010	Adjunct directeur	Kwalificatie voor WK en Jeugd EK	Nee
EK Kortebaun	Enmalig in NL	Eindhoven	25 – 28 november 2010	Adjunct directeur	Europees kampioenschap	Ja
CHIO	Jaarlijks	Rotterdam	24 – 28 augustus 2011	Financieel manager	Internationaal	Nee
EK Dressuur	Enmalig in NL	Rotterdam	17 – 21 augustus 2011	Financieel manager	Europees kampioenschap	Ja
Champions Trophy	2-jaarlijks	Amstelveen	25 juni – 03 juli 2011	Event manager	Internationaal	Nee
EK Hockey	2-jaarlijks	Amstelveen	22 – 30 augustus 2009	Event manager	Europees kampioenschap	Ja

Hieronder is beschreven waarom er is gekozen voor de vergelijking van bovenstaande zes topsportevenementen.

### Zwemmen

De eerste twee topsportevenementen die met elkaar zijn vergeleken, zijn de SwimCup en de EK Kortebaun. Zoals blijkt uit tabel 4.2, komen deze topsportevenementen overeen op een aantal gebieden. Dit zijn de locatie, beide worden georganiseerd in Eindhoven in het Pieter van den Hoogenband zwembad, en beide hebben een internationaal deelnemersveld van zowel dames als heren zwemmers. Daarnaast zijn beide topsportevenementen meerdaags wat de organisatie van het verblijf van de zwemmers en publiek met zich meebrengt. De twee verschillen met betrekking tot wedstrijden binnen dit evenement, is dat de SwimCup tevens langebaan wedstrijden zwemmen organiseert en het EK Kortebaun alleen Kortebaun wedstrijden. Tevens vallen er bij de SwimCup startbewijzen te verkrijgen voor andere toernooien zoals de Wereldkampioenschappen. Ook binnen het deelnemersveld bestaan er verschillen, zo zullen er tijdens de EK Kortebaun alleen Europese deelnemers actief zijn waarbij het deelnemersveld van de SwimCup uit zwemmers bestaat die ook van buiten Europa komen. Het laatste verschil is dat de SwimCup een terugkerend toernooi is in Nederland, het EK Kortebaun niet (SwimCup Eindhoven 2011,

SwimCup, 2011 & Tournament information, ecswimming2010, 2010). Ten aanzien van de mate van financiële zelfvoorzienendheid kan worden opgemerkt dat er bij de EK Kortebaun wel subsidiegelden zijn verkregen van de directie Sport terwijl dit bij de SwimCup niet het geval was. Dit terwijl beide topsportevenementen in essentie hetzelfde toernooi organiseren en hiervoor dezelfde locatie gebruiken. De vraag die hier nu boven komt is: zijn de genoemde verschillen tussen het deelnemersveld en de verschillende wedstrijden van dusdanige invloed op de mate van financiële zelfvoorzienendheid of spelen hier de kosten voor het organiseren van een Europees kampioenschap een grote rol in of zijn er ook nog andere factoren te ontdekken?

### Hippisch

De tweede vergelijking die is gemaakt, heeft betrekking op topsportevenementen binnen de paardensport. Dit zijn de Concours Hippique International Officiel (CHIO) en de Europees kampioenschap dressuur. Beide topsportevenementen worden in 2011 in de maand augustus georganiseerd. De organisator van beide topsportevenementen is de stichting CHIO. Wat deze vergelijking zo interessant maakt, is dat de CHIO twee dagen na het EK Dressuur werd gehouden op dezelfde locatie. Hier zijn ook meteen de twee overeenkomsten genoemd. De verschillen zijn aan te merken in de wedstrijden. Bij het CHIO worden niet alleen dressuur wedstrijden georganiseerd, wat bij het EK wel van toepassing is, maar maken ook de springruiters hun opwachting. Een ander verschil tussen de twee topsportevenementen is, dat bij de EK Dressuur alleen Europese deelnemers kunnen meedoen waarbij de CHIO ook deelnemers van buiten Europa zich kunnen inschrijven. Ook valt er bij de Europese kampioenschappen een officiële titel te verdienen, dit is bij de CHIO niet het geval. Het laatste verschil, is dat het EK Dressuur niet jaarlijks in Nederland wordt georganiseerd, terwijl bij de CHIO dit wel het geval is (Algemeen, ekdressuur2011, 2011 & Welkom bij het CHIO Rotterdam, CHIO, 2011). De vraag die naar aanleiding van bovenstaande verschillen en overeenkomsten gesteld kan worden, is hoe het kan dat twee evenementen georganiseerd vlak na elkaar, op dezelfde locatie waarbij het deelnemersveld sterk overeenkomt toch het ene evenement subsidie aanvraagt terwijl het andere evenement zichzelf financieel kan organiseren. Komt dit door de eerder besproken organisatiekosten voor het organiseren van een EK? Komt dit door het feit dat bij de organisatie van een EK er subsidie aangevraagd kan worden of spelen hier andere factoren een rol?

### Hockey

Als laatste zijn de Europees kampioenschappen hockey van 2009 vergeleken met de Champions Trophy van 2011. Deze twee hockeytoernooien worden elk om de 2 jaar georganiseerd in een ander land. Een andere overeenkomst is de locatie, dit is het Wagenaar stadion in Amstelveen. Wat deze vergelijking anders maakt dan de vorige twee, bij de vorige vergelijkingen werd een jaarlijks terugkerend evenement in Nederland vergeleken met een evenement wat niet elk jaar plaatsvindt en niet elk jaar in Nederland wordt georganiseerd. Daarnaast zijn er verschillen te ontdekken tussen de twee toernooien onderling, de opzet van beide toernooien bijvoorbeeld. Bij de EK Hockey zijn zowel mannen als vrouwen teams die uitmaken wie Europees

kampioen wordt, een officiële titel. Bij de Champions Trophy is dit niet het geval, er wordt of door mannen of door vrouwen gespeeld. Diegene die niet speelt, organiseert vaak een vriendschappelijk toernooi. De Champions Trophy geldt als kwalificatie toernooi voor de EK (Rabo EK Hockey 2009, KNHB, 2009 & Champions Trophy, Hockey.nl, 2011). De vragen die hier nu van toepassing zijn, hoe kan het dat een Champions Trophy waar minder teams en geen officiële titel te behalen valt, zichzelf weet te organiseren zonder subsidiegelden? Wat zijn factoren die bepalen dat voor de organisatie van het EK Hockey deze subsidiegelden wel benodigd zijn?

Er is reeds beschreven dat er sponsors zijn betrokken in dit onderzoek. Dit om het effect te meten van subsidies op de sponsorbereidheid van deze organisaties te achterhalen. In totaal zijn er 18 sponsors benaderd, al deze organisaties zijn actief in de gekozen sporten en waren betrokken als sponsor bij de gekozen topsportevenementen. Uit deze selectie van 18 topsportevenementen, is er van een viertal sponsors bruikbare informatie verkregen, dit zijn;

- Sponsor1, sponsort zowel topsportevenementen die subsidies krijgen van de directie Sport van het ministerie van VWS als zelfstandige topsportevenementen. Deze sponsor wenst anoniem te blijven vandaar dat er gekozen is voor deze benaming.
- Rabobank, deze bank is actief sponsor binnen zowel de geselecteerde hockey als paardensport evenementen.
- CityDynamiek, dit is een organisatie die een samenwerkingsverband is tussen de gemeente Eindhoven en een aantal grote partijen binnen de detailhandel, horeca en vastgoed en sponsort de beide zwemevenementen.
- Eiffel, deze organisatie sponsort beide zwemevenementen en ziet sport als een belangrijk onderdeel van hun organisatie.

De genoemde sponsors zijn in onderstaande tabel schematisch weergegeven:

Tabel 4.3: Steekproefkader sponsors.

Sponsor	Sport	Hoofdsponsor	Interview met	Evenement	Gesubsidieerd evenement
Sponsor1	Hockey	Ja	Business Development Communications	EK Hockey 2009 & Champions Trophy 2011	Ja/Nee
Rabobank	Hockey & Paardensport	Ja	Sponsor afdeling	EK Dressuur 2011 & CHIO	Ja/Nee
CityDynamiek	Zwemsport	Nee	Project manager	EK Kortebaan 2009 & SwimCup	Ja/Nee
Eiffel	Zwemsport	Nee	Sponsoring & communicatie	EK Kortebaan 2009 & SwimCup	Ja/Nee

Één van de sponsors van hockey binnen Nederland, is Sponsor1. Deze organisatie is als hoofdsponsor betrokken bij zowel het EK Hockey van 2009 als de Champions Trophy in 2011. Omdat deze organisatie bij beide evenementen betrokken is geweest, zal er worden nagegaan of subsidieverstrekking van de directie Sport van het ministerie van VWS enig effect heeft gehad op hun sponsorbereidheid (Rabo EK Hockey 2009, KNHB, 2009 & Champions Trophy, Hockey.nl, 2011). Sponsor1 wenst niet bij naam in dit onderzoek benoemd te worden.

De Rabobank is net als Sponsor1 sponsor van hockey binnen Nederland. Ook deze organisatie heeft zowel de Champions Trophy als het EK Hockey gesponsord (Ibid). Deze bank is als sponsor niet alleen binnen de hockey wereld betrokken, ook binnen de paardensport is het actief. Zo ook bij de twee geselecteerde paardensportevenementen de CHIO en het EK Dressuur 2011 (Algemeen, ekdressuur2011, 2011 & Welkom bij het CHIO Rotterdam, CHIO, 2011). Het voordeel van het kiezen van deze sponsor is dat in één interview voor meerdere topsportevenementen een uitspraak gedaan kan worden of er een effect is op de sponsorbereidheid bij wel en niet gesubsidieerde topsportevenementen.

De derde sponsor die is gekozen, is CityDynamiek. Deze organisatie is een samenwerkingsverband tussen verschillende bedrijven uit meerdere sectoren om de naamsbekendheid van de gemeente Eindhoven te vergroten. CityDynamiek is als sponsor actief binnen de zwemsport. Subsidies zijn bij CityDynamiek de belangrijkste bron van inkomsten (Informatie CityDynamiek, Citydynamiek.nl, 2011). Deze organisatie is betrokken in dit onderzoek om ook het aanzien van publieke organisatie omtrent topsportevenementen te betrekken.

Een tweede organisatie die de zwemsport binnen Nederland sponsort, is Eiffel. Eiffel heeft zowel de SwimCup als het EK Korte baan gesponsord en is daarom relevant voor dit onderzoek. De ervaring van deze organisatie bij sponsoring van een wel en niet gesubsidieerd evenement door VWS is relevant voor dit onderzoek (SwimCup Eindhoven 2011, SwimCup, 2011 & Tournament information, ecswimming2010, 2010).

De laatste groep respondenten waar empirische informatie opgedaan is, zijn beleidsmedewerkers van de directie Sport van VWS. Deze bevindingen zijn reeds genoemd in hoofdstuk 2, hierin is beschreven wat volgens deze beleidsmedewerkers de mate van financiële zelfvoorzienendheid aantast vanwege het eigen subsidiebeleid. De bevindingen van deze respondenten zal worden getoetst aan de uitkomsten bij de organisatoren van de geselecteerde topsportevenementen en sponsors.



### 4.3 Onderzoeksstrategie, -methode, -technieken

In deze paragraaf is beschreven welke keuzes er zijn gemaakt omtrent de onderzoeksstrategie, -methode en -technieken. Ter uitvoering van dit onderzoek is er gebruikt gemaakt van een tweetal strategieën. De eerste is strategie is de multiple gevalsstudie. Met de multiple casestudie zijn verschillende contrasterende cases geselecteerd. De selectie van deze casussen is op een selecte manier gedaan (Van Thiel, 2007: 101-102). De onderscheidende variabelen in deze casestudie is het wel of niet verkrijgen van subsidies van de directie sport van het ministerie van VWS.

De andere strategie is de gevalsstudie. Bij deze strategie wordt er een select aantal onderzoeksgevallen geselecteerd. Er zijn, zoals beschreven in paragraaf 4.1, enkele casussen gekozen waar de benodigde onderzoeksinformatie vandaan gehaald dient te worden. Het voordeel van deze strategie, is dat voor het onderzoeken van dagelijkse actuele onderwerpen deze strategie goed bruikbaar is. Ook vanwege het praktijkgerichte karakter leent deze strategie zich om bestaande maatschappelijke problemen op te lossen (Van Thiel, 2007: 96-97).

Voor wat betreft de methode, is er gekozen voor de volgende combinatie: een documentanalyse om bestaand materiaal te onderzoeken naar relevante informatie omtrent het subsidiebeleid van de directie Sport van het ministerie van VWS en een semigestructureerd interview met als strategie de gevalsstudie (Van Thiel, 2007: 68).

Bij de analyse van bestaand materiaal zijn enkel primaire bronnen gebruikt; bronnen die rechtstreeks van toepassing zijn op het onderwerp. Het voordeel van deze strategie is dat op een snelle en efficiënte manier gegevens beschikbaar zijn. Het grootste nadeel is de operationalisatie van de gegevens. Tevens is het een arbeidsintensieve klus om alles bij elkaar te krijgen. De methode die gebruikt is, is die van de inhoudsanalyse. Bij een inhoudsanalyse worden enkel alleen documenten bekeken die betrekking hebben op het onderwerp van dit onderzoek als beleidsbrieven, brieven omtrent subsidies van topsportevenementen en evaluaties van topsportevenementen. De selectie van documenten zal gebeuren aan de hand van een selecte steekproef (Van Thiel, 2007: 120-123).

Ook voor de semigestructureerde interviews is de selecte steekproef van toepassing. Hier worden alleen respondenten gekozen die zich hebben bemoeid met de organisatie van topsportevenementen, die verantwoordelijk zijn voor de sponsoring bij private partijen of die personen zich bezig houden met subsidieverstrekking. Het type respondent dat hier van toepassing is, is de elite respondent. Dit zijn vooraanstaande personen binnen de onderzoekssituatie en beheren essentiële onderzoeksinformatie (Van Thiel, 2007:109). De geselecteerde eenheden zijn: medewerkers van

het ministerie van VWS, verantwoordelijke personen binnen private organisaties voor de keuze van sponsoring en managers van de organisatoren van de geselecteerde topsportevenementen. Een voordeel van deze selectie van eenheden is dat deze diepgaande informatie kunnen toevoegen waardoor er een beperkt aantal eenheden benodigd is (Van Thiel, 2007:53).

#### 4.4 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt bepaald door de nauwkeurigheid en consistentie van de gemeten variabelen (Van Thiel, 2007:55-56). De validiteit van een onderzoek wordt bepaald door een tweetal aspecten, namelijk de interne validiteit, de geldigheid, en de externe validiteit, generaliseerbaarheid (Van Thiel, 2007: 56-57). Hoe de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek wordt gewaarborgd, is in deze paragraaf beschreven.

##### Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van dit onderzoek, wordt aangetast door een aantal onvolkomenheden die de uitkomsten van dit onderzoek kunnen aantasten. Het eerste punt hierin is het geringe aantal onderzoeksheden dat wordt onderzocht (Van Thiel, 2007: 56) Om de nauwkeurigheid hierin wel te waarborgen, zal er door het meetbaar maken van de onderzoeksvariabelen eenduidigheid worden gebracht in de verkregen informatie. Bij de analyse van bestaand materiaal zal de betrouwbaarheid worden gewaarborgd omdat hier uitsluitend bronnen worden gebruikt van VWS , onderzochte sponsoren of organisaties die nauw samen werken op het gebied van topsportevenementen. Een derde informatiebron zal komen van de topsportevenementen zelf. Hierin zijn evaluatie documenten en interviews met respondenten die verantwoordelijk zijn voor de organisatie relevant. Tevens zijn verschillende bronnen die hetzelfde schrijven over onderwerpen met betrekking tot dit onderzoek bruikbaar. Door middel van deze triangulatie wordt de betrouwbaarheid en consistentie versterkt (Van Thiel, 2007: 59-60). Als laatste zal door middel van het raadplegen van mede onderzoekers over inhoudelijke zaken en het raadplegen van experts over topsportevenementen, de inter-onderzoeker betrouwbaarheid doen toenemen (Van Thiel, 2007: 56).

##### Validiteit

De interne validiteit, de geldigheid, van het onderzoek wordt gewaarborgd door de gehanteerde theoretische begrippen duidelijk en eenduidig te definiëren. De definities zijn hierna meetbaar gemaakt, operationalisering, om deze te kunnen toetsen in de empirie (Van Thiel, 2007: 56). Voordat dit wordt gedaan, zal er gekeken worden of de operationalisaties meten wat ze dienen te meten door middel van enkele proef interviews. De externe

validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Van Thiel, 2007: 57). Voor dit onderzoek kan vermeld worden dat de generaliseerbaarheid niet relevant is. Omdat dit een kwalitatief onderzoek is en geen kwantitatief onderzoek zal er niet op zoek worden gegaan naar antwoorden die betrekking hebben op alle topsportevenementen. Wanneer er uitkomsten zijn die sterk overeen komen, wordt de externe validiteit hierin per geval behandeld.

#### 4.5 Analyse onderzoeksgegevens

In deze paragraaf is uiteengezet hoe de verkregen onderzoeksinformatie is geanalyseerd. Allereerst zijn de onderzoeksgegevens systematisch geordend en opgeslagen (Van Thiel, 2007: 157). Wanneer iemand deze informatie wenst in te zien is dit snel en makkelijk aanleverbaar. Digitaal opslaan onder verschillende bestanden en bestandsnamen is hier een voorbeeld van. Na deze systematische manier van opslaan, zijn de kwalitatieve data inhoudelijk geordend (Van Thiel, 2007:158). Deze ordening zal gebeuren aan de hand van de eerder opgestelde theoretische begrippen die zijn getoetst in de empirie. Uitsluitend relevante onderzoeksinformatie zal opgenomen worden in de analyse. Voor deze analyse zijn verschillende technieken gebruikt. Welke technieken er zijn gebruikt, is afhankelijk van het soort informatie. (van Thiel, 2007: 159-163). Een vorm die gebruikt is, is coderen. Deze codes, verkregen vanuit de operationalisatie, zijn als uitgangspunt gebruikt als basis voor de analyse van de interviews. Dit is mogelijk aangezien dit een deductief onderzoek is (Van Thiel, 2007: 160-161). Dit coderingsschema is allereerst getest door middel van een proef interview bij een organisator van een topsportevenement wat niet in de steekproefselectie is opgenomen. Niet alleen de interviews worden geanalyseerd, ook wetenschappelijke bronnen, kranten artikelen, evaluaties van topsportevenementen en meningen van beleidsmakers zijn opgenomen in dit onderzoek.

## 5. Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de resultaten naar aanleiding van het empirische onderzoek weergegeven. Er is per theoretisch begrip, afkomstig vanuit hoofdstuk 3, geanalyseerd wat de bevindingen zijn naar aanleiding van de gedane documentenanalyse en interviews. De theoretische begrippen zijn verdeeld per paragraaf. De paragrafen zijn niet alleen geclusterd naar theoretisch begrip, ook aan de hand van type respondent. Eerst zijn de bevindingen bij de organisatoren van topsportevenementen beschreven, hierna zijn de bevindingen bij de sponsors opgesteld. Per type respondent zijn er aparte interviewvragen afgenomen, zie bijlage 1, dit omdat bijvoorbeeld een sponsor geen inzichten heeft in de verschillende inkomsten bij een topsportevenement. Deze en andere vragen zijn dan ook niet aan sponsors gesteld. Per paragraaf is als laatste een conclusie gegeven.

### 5.1 Beeldvorming

Beeldvorming heeft te maken met het effect door subsidies op de aantrekkingskracht / aanzien van een topsportevenement. Beeld van een quasioverheidsinstelling (Broere, 2004: 13-14) het beeld van een zwakke organisatie (Laurie, 1994) samen met negatieve stereotypingen en vooroordelen leiden tot crowding out (Jasper, 2008). Crowding in komt naar voren wanneer er vanwege overheidsgelden een kwaliteits- of financiële garantie ontstaat (Broere, 2004: 15). Ook hier zijn stereotypingen van belang maar dan wanneer deze positief zijn (Jasper, 2008).

Tabel 5.1: analyse beeldvorming organisator.

Organisator	Aantrekkingskracht	Aanzien	Beeldvorming	Crowding out / in
KNZB	Positief	Positief	Gematigd	In
Stichting CHIO	Positief	Positief	Positief	In
KNHB	Positief	Positief	Gematigd	In

De respondent van de KNZB heeft over het algemeen een positief beeld van de overheid en is positief over het effect van subsidies. In het interview werd duidelijk dat vanwege overheidsgelden, sponsors juist sneller geneigd zijn om te investeren in het toernooi. Ook de hoogte van investering neemt aanzienlijk toe wanneer de overheid de financiële basis legt. Er werd wel gegeneraliseerd door de respondent, zo werden

verschillende ministeries onder één noemer gezet, namelijk die van “de overheid”. Deze generalisatie was overigens noch negatief noch positief. Ook het aanzien met betrekking tot het evenement nam toe. Wanneer een instantie als VWS een toernooi subsidiabel vindt, wordt hiermee een kwaliteitsgarantie afgegeven waardoor sponsors sneller geneigd zijn te investeren. Dit komt mede doordat gesubsidieerde evenementen een bepaalde status, EK/WK, hebben en eisen hebben omtrent host broadcasting. Hierdoor is de sponsor er van verzekerd dat zijn bedrijfsnaam op de televisie komt (Interview KNZB, 8 juli 2011).

De respondent van de stichting CHIO ervaart ook een positieve beeldvorming naar aanleiding van subsidies. Sponsors zijn zich ervan bewust dat subsidies benodigd zijn om topsportevenementen te organiseren en kunnen zich meer aangetrokken voelen wanneer overheden betrokken zijn. Ook het beeld met betrekking tot de overheid zelf is positief, deze zijn behulpzaam en meedenkend om de topsportevenementen zo optimaal te organiseren. Ook deze sponsor ervaart dat topsportevenementen met een grote naam, dat is de CHIO in de paardensport, aantrekkelijk zijn voor sponsors maar ook voor het grote publiek (Interview stichting CHIO, 10 augustus 2011).

De respondent van de KNHB ervaart een verschil in het samenwerken met verschillende publieke organisaties. Zo is bijvoorbeeld Rotterdam een echte “sportstad” waardoor deze gemeente behulpzaam is en topsportevenementen goed ondersteunt. Dit is helaas niet bij elke gemeente het geval. De respondent heeft wel enkele vooroordelen, zo is hij van mening dat publieke organisaties slecht bereikbaar zijn. Dit in tegenstelling tot de samenwerking met commerciële partijen, deze zijn in het algemeen beter bereikbaar omdat deze partijen een bepaald eigen belang hebben bij evenementen. Met betrekking tot aantrekkingskracht en het aanzien van een evenement naar aanleiding van subsidies is voor de KNHB geen effect zichtbaar. Deze bond heeft namelijk langlopende contracten met sponsors waarbij de topsportevenementen geïntegreerd zijn in de sponsorovereenkomst, hier wordt niet apart voor betaald. Vanwege deze langlopende contracten heeft de KNHB een gegarandeerde financiële basis voor hun topsportevenementen. De respondent kan wel begrijpen dat wanneer partijen als VWS of de provincie zich binden aan een bepaald evenement, een kwaliteitsgarantie ontstaat. Ook is dit goed voor het platform waar de sponsor zich probeert te manifesteren, hoe meer grote organisaties hier actief zijn hoe beter. Wat de respondent van de KNHB ook ervaart is dat bij internationale toernooien met een grote status, er meer opbrengsten binnen komen van sponsors en bezoekers (Interview KNHB, 18 augustus 2011).

Tabel 5.2: analyse beeldvorming sponsor.

Sponsor	Aantrekkingskracht	Aanzien	Beeldvorming	Crowding out / in
Sponsor1	Gematigd	Gematigd	Positief	In/Out
Eiffel	Gematigd	Gematigd	Positief	In/Out
CityDynamiek	Positief	Positief	Positief	In
Rabobank	Gematigd	Gematigd	Gematigd	Out/In

Naar aanleiding van interview met Sponsor1, is er geen effect te waar te nemen op de aantrekkingskracht en aanzien van topsporevenementen bij aan of afwezigheid van subsidies. Niet subsidies maar de eigen marketing strategie van deze organisatie is bepalend waar het sponsorgeld naar toe gaat. Zaken als uitstraling, imago en doelgroep vallen hieronder. De beeldvorming met betrekking tot de overheid is positief. Sponsor1 geeft aan over het algemeen tevreden te zijn over de samenwerking met publieke partijen. Alleen het commercieel denken binnen deze sector schiet nog wat tekort. Deze rol dient te worden opgenomen door de commerciële partij aangezien deze meer ervaring hebben in commercieel denken. (Interview Sponsor1, 12 juli 2011).

De tweede sponsor die is geïnterviewd, is de organisatie Eiffel. Dit bedrijf is actief sponsor in de hockey, zwemmen en basketbal. Volgens de respondent is er geen verschil in aantrekkingskracht of aanzien van een topsporevenement naar aanleiding van subsidiegelden. De beeldvorming is over het algemeen positief, zo wordt er op een goede manier samengewerkt met de hockey en zwembond. Vooral het meedenkende karakter en het maken van afspraken wordt als positief ervaren (Interview Eiffel, 20 juli 2011).

Sponsor 3 geïnterviewd voor dit onderzoek is CityDynamiek. Dit is een samenwerkingsverband tussen verschillende partijen in de regio Eindhoven om de naamsbekendheid en betrokkenheid van de inwoners te vergroten. CityDynamiek heeft goede ervaringen met het samenwerken met zowel commerciële als publieke organisaties. Subsidies hebben een positief effect op de beeldvorming, wanneer een sponsor ziet dat de organisator financieel wordt gesteund door de overheid er voor hem een financiële zekerheid ontstaat. Op deze manier komt de eigen doelstelling van een sponsor minder in gevaar. (Interview CityDynamiek, 15 augustus 2011).

De respondent van sponsor Rabobank ervaart een geheel ander effect van subsidies op de beeldvorming van organisaties. Volgens deze respondent zijn juist subsidieverstrekkingen sneller geneigd om te subsidiëren wanneer enkele grote commerciële partijen hun naam verbinden aan een

topsportevenement. Voor de Rabobank is er geen effect van de aanwezigheid van subsidies op hun beeldvorming, deze is juist andersom. Het beeld dat de respondent van de Rabobank heeft over publieke organisaties, is minder positief dan die over commerciële organisaties. De geïnterviewde ervaart dat deze laatste groep vaak professioneler te werk gaat en dat afspraken maken hier eenvoudiger is (Interview Rabobank, 15 augustus 2011).

#### *Conclusie beeldvorming.*

De beeldvorming verandert volgens de geïnterviewde organisatoren van topsportevenementen positief door subsidies van het ministerie van VWS. Er ontstaat een financiële basis voor het evenement. Sponsors voelen zich hierdoor meer aangetrokken. Dit komt omdat sponsors graag willen investeren in “extra’s” om een evenement nog beter te presenteren. Ook zijn sponsors opzoek naar een platform om zichzelf te profileren, hoe meer en grote spelers er actief zijn binnen dit platform hoe beter. De toevoeging aan dit platform van overheidsinstanties, zoals gemeenten/ministeries/provincies, kan het aanzien van het topsportevenement doen vergroten. De status van een topsportevenement is dus mede bepalend voor het aantrekken van sponsors maar ook voor de aantrekkingskracht naar het grote publiek is dit als positief gemeten. Het beeld van de geïnterviewde organisatoren omtrent samenwerken met overheden, is over het algemeen positief. Overheidsinstanties zijn over het algemeen meedenkend, een negatief punt is dat sommige instanties moeilijk bereikbaar zijn. Dit is anders bij commerciële partijen, deze zijn beter bereikbaar en kunnen sneller handelen. Het commercieel denken ligt hier op een hoger niveau. Deze verschillen tussen commerciële en publieke organisaties komt door een verschil in belangen, waar commerciële organisaties een topsportevenement als een platform zien om hun organisatie te promoten, een bepaald imago te creëren of om te werken aan klantrelaties, zijn publieke organisaties meer gebaad bij externe effecten van topsportevenementen. Het ministerie van VWS bijvoorbeeld stuurt actief op de maatschappelijke en economische toegevoegde waarde van een topsportevenement.

## 5.2 Samenwerking

Samenwerking heeft betrekking op welke mate sponsors invloed / zeggenschap willen hebben na het investeren in een topsportevenement. Is deze puur gericht op het beschikbaar stellen van gelden om de naam van de sponsor zichtbaar te maken tijdens het evenement of wordt er nagedacht hoe het publieke doel het best kan worden nagestreefd? Subsidies kunnen van invloed zijn op de mate van zeggenschap die sponsors wensen. Met het verkrijgen van subsidies kunnen sponsors restricties en regelgeving ervaren die hun invloed / zeggenschap kunnen belemmeren. Ook in hoeverre er afspraken worden gemaakt tussen de organisator, sponsor en publieke partijen is hierin van belang (Broere, 2004: 11-12).

Tabel 5.3: analyse samenwerking organisator.

Organisator	Zeggenschap sponsor zonder subsidies	Zeggenschap sponsor bij subsidies	Hoeveel zeggenschap	Afspraken / tevredenheid partijen	Crowding out / in
KNZB	Klein	Klein	Weinig	Matig	In
Stichting CHIO	Klein	Klein	Weinig	Veel	In
KNHB	Klein	Klein	Weinig	Matig	In

Naar aanleiding van het interview met de respondent van de KNZB, neigt de tendens richting crowding in. Het blijkt dat er een duidelijke scheiding is tussen sponsors en het maken van beleid omtrent het toernooi. Sponsors wensen waar voor hun geld, zo willen ze bijvoorbeeld zichtbaar zijn met reclame borden in het stadion of als shirt sponsor van de medewerkers. Er worden met betrekking tot de daadwerkelijke organisatorische kant van het evenement geen afspraken gemaakt tussen sponsors, organisatoren en overheden. Het effect van subsidies op deze zeggenschap was niet zichtbaar. Als laatste werd duidelijk in het interview dat voornamelijk VWS maar ook sponsors juist wel zeggenschap kunnen opeisen om bepaalde eigen (bijvoorbeeld maatschappelijke) doelen te realiseren. Dit zouden ze wellicht meer kunnen doen om samen thema's en doelen te koppelen die beide partijen relevant vinden (Interview KNZB, 8 juli 2011).

In het interview met de respondent van de stichting CHIO is duidelijk geworden dat sponsors geen zeggenschap wensen in het organiseren van beide topsportevenementen. Afspraken worden wel gemaakt vooral met de belangrijkste sponsors, legacy partners, deze zijn gericht om sponsors extra te betrekken bij het toernooi. Er worden wel afspraken gemaakt om het evenement zo optimaal te organiseren tussen de stichting CHIO, de



gemeente Rotterdam en de KNHS. Als laatste partij is hier ook een raad van advies voor van toepassing, deze raad bestaat uit prominente leden vanuit het bedrijfsleven die door middel van hun eigen expertise adviezen geven omtrent de organisatie. Organisatorisch is de stichting uiteindelijk verantwoordelijk, binnen deze stichting is voldoende expertise binnen de paardensport aanwezig om het topsportevenement te organiseren (Interview stichting CHIO, 10 augustus 2011).

Volgens de respondent van de KNHB wensen sponsors geen zeggenschap in de organisatie van beide topsportevenementen. Er worden alleen afspraken gemaakt over zichtbaarheid, reclame uitingen en de inrichting van de hospitality ruimte. Dit is ondergebracht in sponsorcontracten. Er worden geen afspraken gemaakt tussen verschillende organisaties over de te realiseren doelen en middelen. De KNHB bepaalt hoe middelen worden ingezet en probeert zoveel mogelijk verschillende doelen te bundelen. Een voorbeeld hierin zijn breedtesportevenementen die tijdens beide topsportevenementen hebben plaatsgevonden. Deze evenementen zijn gesponsord door een commerciële organisatie, in dit geval Shell, en zijn als subsidie eis opgesteld door de gemeente, in dit geval Amstelveen en Amsterdam. De kunst van de organisator in deze is om zo veel mogelijk verschillende doelen met elkaar te verbinden. De organisator denkt dat het bij elkaar brengen van commerciële en publieke partijen niet gewenst is, dit omdat commerciële organisaties liever niet aan eisen worden gebonden van subsidieverstrekking (Interview KNHB, 18 augustus 2011).

Tabel 5.4: analyse samenwerking sponsor.

Sponsor	Zeggenschap sponsor zonder subsidies	Zeggenschap sponsor bij subsidies	Hoeveel zeggenschap	Afspraken / tevredenheid partijen	Crowding out / in
Sponsor1	Klein	Klein	Klein	Matig	In
Eiffel	Klein	Klein	Klein	Veel	In
CityDynamiek	Klein	Klein	Klein	Matig	In
Rabobank	Klein	Klein	Klein	Veel	In

Sponsor1 wenst geen zeggenschap omtrent de organisatie van een topsporevenement. Volgens de respondent is er een sponsorcontract opgesteld waarin de tegenprestaties staan vermeld waar de organisator zich aan dient te houden. De zeggenschap die de sponsor vraagt is klein. Er worden wel afspraken gemaakt met organisatoren, maar met andere grote investeerders is totaal geen interactie. Sponsor1 geeft wel aan tevreden te zijn over de gemaakte afspraken (Interview Sponsor1, 12 juli 2011).

De zeggenschap die sponsor Eiffel verlangt van organisatoren van topsporevenement is klein. Volgens de respondent worden er geen harde eisen gesteld aan organisatorische kant van het evenement. Eisen voor bijvoorbeeld televisie tijd of zichtbaarheid zijn hier niet van toepassing. Eiffel is als sponsor betrokken om vooral te leren van sporters en sportclubs hoe deze bezig zijn met hun professie. Hieruit probeert Eiffel leerpunten te halen voor hun eigen dienstverlening. Uiteraard worden er wel afspraken gemaakt door middel van een sponsorcontract. Volgens de respondent worden deze afspraken naar grote tevredenheid gemaakt (Interview Eiffel, 20 juli 2011).

Bij de samenwerking tussen CityDynamiek en de organisator KNZB van de twee zwemevenementen worden er geen onderlinge afspraken gemaakt over zeggenschap voor de sponsor. CityDynamiek heeft meer een adviserende taak over hoe de organisatie de stad Eindhoven zo optimaal mogelijk kan profileren als topsportstad. Wel worden er afspraken gemaakt over de zichtbaarheid van CityDynamiek tijdens het evenement. (Interview CityDynamiek, 15 augustus 2011).

De Rabobank wenst, net als de overige drie sponsoren, geen zeggenschap in de organisatorische kant van een topsporevenement. Er worden afspraken gemaakt over budgettaire zaken, zichtbaarheid en wat de sponsor er tijdens het evenement, bijvoorbeeld hospitality, voor terug krijgt. Het optimaal bedienen van lokale en internationale contacten tijdens topsporevenementen staat voor de Rabobank centraal. De afspraken worden naar tevredenheid gemaakt met de verschillende organisatoren (Interview 15 augustus 2011).

### *Conclusie samenwerking.*

Over het algemeen zijn de respondenten van de geïnterviewde organisatoren tevreden met de samenwerking tussen de verschillende partijen. Deze tevredenheid komt mede doordat overheden en sponsors geen zeggenschap eisen in het organisatorische gedeelte van een topsportevenement. Dit wordt ook niet als wenselijk geacht, de organisatoren hebben vanwege het jaarlijks organiseren van topsportevenementen ruime expertise opgebouwd binnen dit gebied. Sponsors wensen alleen invloed op de zichtbaarheid van hun reclame uitingen en over hun hospitality ruimte. Sponsors wensen in deze “waar” voor hun geïnvesteerde gelden, deze afspraken worden gemaakt door middel van een sponsorcontract. De mate van invloed opgeëist door subsidieverstrekking hangt samen met eisen voor het verkrijgen van de subsidie. Eisen omtrent zaken als veiligheid, bereikbaarheid maar ook het organiseren van bijvoorbeeld breedtesportevenementen kan hier een onderdeel van zijn. Subsidies hebben in deze geen invloed op de mate van zeggenschap bij sponsors. Afspraken die worden gemaakt tussen sponsors, organisatoren en overheden zijn niet aanwezig. Zo worden deze drie partijen niet samengebracht om bepaalde doelen te combineren, dit is de taak van de organisator. Uit de interviews kwam naar voren dat overheden juist meer invloed zouden kunnen opeisen om politieke doelen of relaties te koppelen aan een topsportevenement in de vorm van bijvoorbeeld een congres of een debat.

### 5.3 Financiële prikkel

Subsidies kunnen een negatieve financiële prikkel zijn voor organisatoren van topsportevenementen. Zo neemt het innovatief vermogen af en zijn organisatoren minder snel geneigd alternatieve inkomsten te vinden. Organisatoren kunnen in deze lui worden, het verkrijgen van subsidies is een eenvoudige inkomstenbron terwijl dit het aantrekken van sponsors kan belemmeren (Broere, 12). Tenslotte moeten gesubsidieerde topsportevenementen bij winst deze afdragen aan het ministerie van VWS ter compensatie van de verkregen subsidiegelden. De prikkel om hier te bezuinigen wordt dus weggenomen (VWS, 8 juni 2006).

Tabel 5.5: analyse financiële prikkel organisator.

Organisator	Alternatieve inkomsten bij subsidies	Alternatieve inkomsten zonder subsidies	Percentage algemeen belang bronnen	Commerciële doel	Zonder subsidies kwaliteit	Met subsidies kwaliteit	Crowding in / out
KNZB	Nee	Nee	Groot	Geen verlies	Minder	Beter	In/Out
Stichting CHIO	Ja	Ja	Matig	Geen verlies	Gelijk	Gelijk	In
KNHB	Ja	Ja	Matig	Geen verlies	Gelijk	Gelijk	In

Uit cijfers en gehouden interviews met beleidsmedewerkers van de directie Sport die expertise bezitten omtrent subsidiering van topsportevenement, is naar voren gekomen dat gemiddeld 20% van de inkomsten van een topsportevenement subsidies zijn van het rijk. In deze dient wel te worden aangegeven dat dit niets zegt over de hoogte van de verkregen subsidies. 20% van de begroting van topsportevenement X kan een veel lager bedrag zijn dan 5% van de begroting bij topsportevenement Y.

Volgens de respondent blijkt dat het wegvallen van subsidies geen effect heeft op alternatieve inkomstenbronnen voor de KNZB. Er worden geen extra inspanningen gedaan om alternatieve inkomsten te genereren. Dit is voor de SwimCup, het niet gesubsidieerde evenement, ook niet nodig. Hier werken vooral vrijwilligers en geen betaalde professionals. De SwimCup kent vanwege de jaarlijkse organisatie een redelijk vast draaiboek, vaste vrijwilligers en financiële partners met langlopende contracten. Het aandeel van algemeen belang bronnen is bij het gesubsidieerde evenement de EK Kortebaan 30% van VWS en 30% van andere overheden. Wanneer dit wegvalt heeft dit een negatief effect op de kwaliteit van het evenement. Er wordt bezuinigd vooral op de aankleding van het toernooi. Een voorbeeld hiervan is de dubbele belichting bij een EK/WK voor beter zicht en beeldkwaliteit, dit is niet mogelijk bij de SwimCup. Ook neemt de kwaliteit af van het personeel. Bij de SwimCup wordt vooral gebruik gemaakt van vrijwilligers omdat er geen geld beschikbaar is voor professioneel personeel. Bij een EK

of een WK is de KNZB wel verplicht om professionele medewerkers in te zetten vanwege regelgeving van de internationale bond en van VWS. Dit is volgens de respondent ook nodig omdat de belangstelling van sponsors, internationale gasten, deelnemers maar ook bezoekers groter is dan bij een toernooi met een kleinere status als de SwimCup. Ook worden er bij een EK/WK extra kosten gemaakt voor afgevaardigden van de bond, medewerkers van de internationale federatie, lokaal transport, accreditatie structuur, toeschouwers en broadcasting kosten. Deze broadcasting kosten zijn, anders dan bij de SwimCup, verplicht. Volgens de respondent is het commerciële doel van beide topsportevenementen geen verlies draaien met een minimale bijdrage van de leden van de KNZB. Dit betekent geen substantiële bijdrage van de bond betaalt uit contributiegelden. Als laatste is er een negatieve financiële prikkel ervaren vanwege het subsidiebeleid. Wanneer de respondent teveel subsidie aanvraagt en hier een gedeelte van overhoudt na organisatie van een EK/WK betekent dit dat deze gelden terugmoeten ter compensatie voor de verkregen subsidie naar VWS. Vanwege deze regeling wordt efficiënt en effectief ondernemerschap niet beloond, een verdeling naar rato zou in deze wel positief werken (Interview KNZB, 8 juli 2011).

De stichting CHIO probeert alternatieve inkomstenbronnen te genereren tijdens hun topsportevenementen. Een voorbeeld is het aanbieden van complete arrangementen waarbij bedrijven vaste eettafels kunnen opkopen om hier hun klanten uit te nodigen. Subsidies hebben hier geen effect op. Voor het verkrijgen van sponsorgelden is er door de stichting CHIO een aparte organisatie ingeschakeld die dit regelt. Het percentage algemeen belang bronnen is matig, namelijk bij het gesubsidieerde topsportevenement de EK Dressuur ongeveer 30 % en bij het niet gesubsidieerde topsportevenement de CHIO 15 %. Het commerciële doel van beide evenementen is geen verlies maken, winsten bij de EK Dressuur worden afgestaan aan het ministerie van VWS. Winsten bij de CHIO worden gebruikt als buffer voor volgende evenementen of om te kunnen investeren in de paardensport. De kwaliteit van beide topsportevenementen met of zonder subsidies blijft gelijk, dit omdat de stichting CHIO bepaalde eisen stelt aan zichzelf. De aankleding, faciliteiten en gastvrijheid dient voor beide evenementen gelijkwaardig en van hoge kwaliteit te zijn. Bij het CHIO zijn sponsors meer verantwoordelijk voor de benodigde gelden, dit komt omdat het CHIO een jaarlijks evenement is waarbij sponsors vaak contracten hebben voor meerdere jaren wat inkomsten garandeert. Aangezien het EK Dressuur een eenmalig evenement is, zijn deze contracten hier niet afgesloten en is de afhankelijkheid van overheidsmiddelen groter. Daarnaast heeft het CHIO een bepaalde status als topsportevenement in Nederland opgebouwd in de loop der jaren, dit is niet het geval bij een eenmalig EK. Dit is ook zichtbaar in het aantal toeschouwers, dit is groter bij het CHIO dan bij de EK. Tevens zijn sponsors niet snel geneigd beide paardensport evenementen te sponsoren, hier zijn vaak geen beschikbare gelden voor. Een oorzaak die hiervoor is aangegeven door de respondent is de huidige economische / financiële situatie waar veel commerciële organisaties mee te maken hebbe. (Interview stichting CHIO, 10 augustus 2011).

De KNHB probeert actief kosten te besparen tijdens haar topsportevenementen. Zo worden er leveranciers benaderd die per evenementen bijvoorbeeld televisieschermen kunnen leveren voor de hospitality / kinderen ruimte of leveranciers die sportdranken aanbieden aan de vrijwilligers. In ruil hiervoor worden er toegangskaarten, reclame en hospitality mogelijkheden aangeboden door de KNHB. Op deze manier genereert de KNHB niet zozeer extra inkomsten, maar bespaart het op uitgaven. Ook is het aantrekken van partners goed voor de exposure van het evenement, hoe meer toonaangevende organisaties zich binden hoe beter dit voor de uitstraling. Subsidies hebben op deze alternatieve inkomsten geen effect. Het percentage algemeen belang bronnen is matig, dit is bij de EK Hockey ongeveer 20% en bij de Champions Trophy is dit nog minder. De grootste inkomsten worden gegenereerd vanuit ticketing, sponsoring en hospitality. Dit is bij het EK groter dan bij de Champions Trophy, het EK heeft een grotere status waardoor sponsoren sneller geneigd zijn zich te binden en er meer bezoekers naar het topsportevenement komen. Het commerciële doel van beide evenementen is geen verlies maken. Dit lukt bij een EK eenvoudiger dan bij de Champions Trophy. Volgens de respondent heeft een EK meer "status" bij het grote publiek, dit heeft voordelen voor het aantrekken van sponsoren, media aandacht en de verkoop van toegangskaarten. Ook krijgt de KNHB subsidies vanuit het ministerie van VWS omdat het een EK organiseert, zie hoofdstuk 2 subsidiebeleid. De kosten voor bijvoorbeeld de fee die betaald dient te worden of regelgeving van de internationale bond, verschilt bijna niet voor beide topsportevenementen. Hierdoor is volgens de KNHB de subsidieregeling van het ministerie van VWS voor haar bond niet goed toepasbaar. De kwaliteit van beide topsportevenementen wordt niet bepaald door subsidies, de KNHB streeft altijd bij de organisatie van topsportevenementen naar een bepaalde kwaliteit ongeacht het verkrijgen van subsidies (Interview KNHB, 18 augustus 2011).

Tabel 5.6: analyse financiële prikkel sponsor.

Organisator	Zonder subsidies kwaliteit	Met subsidies kwaliteit	Crowding in / out
Sponsor1	Gelijk	Gelijk	Out/In
Eiffel	Gelijk	Gelijk	Out/In
CityDynamiek	Minder	Beter	In
Rabobank	Gelijk	Gelijk	Out/In

Volgens de respondent van Sponsor1 is er geen verschil in de kwaliteit van een topsportevenement bij de aan- of afwezigheid van subsidies. De kwaliteit wordt meer bepaald door het bereik van het evenement bij het publiek. Zaken als bekendheid, communicatie en de aanwezigheid van grote sponsoren zijn factoren die hier zijn benoemd. Wel is de tak van sport bepalend of subsidies effect hebben, zo zijn er volgens de respondent

bepaalde sporten als bijvoorbeeld voetbal waar overheidsgelden juist een negatieve werking hebben. Bij andere sporten is deze werking juist positief, subsidies kunnen hier werken als een push strategie van de overheid om de toegankelijkheid van het topsportevenement te vergroten (Interview Sponsor1, 12 juli 2011).

De respondent van sponsor Eiffel ziet geen verschil in kwaliteit wanneer subsidies wel of niet aanwezig zijn bij een topsportevenement. De kwaliteit van een topsportevenement wordt bepaald door een strakke organisatie, het creëren van een goed gevoel en het binden van het publiek. Aangezien Eiffel als sponsor ook actief is het basketbal, is vanuit deze sport een voorbeeld gebruikt. Bij een basketbal wedstrijd worden er activiteiten georganiseerd wanneer het spel stil ligt, bijvoorbeeld cheerleaders. Wanneer een topsportevenement aantrekkelijk is voor het publiek zullen de bezoekersaantallen toenemen wat weer een positieve aantrekkingskracht kan hebben op sponsoren. Het stimuleren van dit causale verband is belangrijk volgens de respondent van Eiffel. Wat wel wordt ervaren, is dat steeds meer sportbonden en organisatoren van topsportevenement zich melden bij Eiffel omdat ze sponsoren nodig hebben voor hun evenement. Volgens de respondent wordt het werven van sponsoren in de toekomst steeds moeilijker (Interview Eiffel, 20 juli 2011).

Volgens de respondent van CityDynamiek, is de kwaliteit van een topsportevenement afhankelijk van de accommodatie. Subsidies hebben hier een groot aandeel in om deze accommodatie zo optimaal af te stemmen op de wensen van het publiek en de sponsor. Voor CityDynamiek is de accommodatie ook van belang omdat dit bijdraagt aan het creëren van een positief beeld over de stad Eindhoven en voor het aantrekken van sponsoren (Interview CityDynamiek, 15 augustus 2011).

Volgens de respondent van de Rabobank hebben subsidies weinig effect op de kwaliteit van een topsportevenement. Deze kwaliteit wordt bepaald door de sportbeleving die wordt gecreëerd, de faciliteiten voor sponsoren en toeschouwers, de catering en de aanwezigheid van topsporters. Voor hun eigen organisatie staat de mogelijkheid tot relatiemarketing / hospitality centraal (Interview Rabobank, 15 augustus 2011).

### *Conclusie financiële prikkel*

Volgens de respondenten van de geïnterviewde organisatoren, worden topsportevenementen wel gebruikt om innovatieve inkomsten te genereren. Dit gebeurt nog niet bij al de organisatoren. Ook de hoogte van de inkomsten gegenereerd uit deze innovaties is klein. Subsidies hebben hier geen effect op, het gebeurt zowel bij gesubsidieerde als bij niet gesubsidieerde evenementen. Het percentage algemeen belang bronnen is matig, dit ligt tussen de 15 en 30%. Dit komt overeen met het eerder opgestelde gemiddelde verkregen van interviews en cijfers van de directie Sport, het gemiddelde hier lag gemiddeld op de 20%. Dit zijn echter alleen subsidies van het Rijk. Andere overheden zijn verantwoordelijk voor de overige subsidies. Binnen topsportevenementen zijn dat over het algemeen gemeenten. De grootste inkomstenbron zijn sponsors. Het commerciële doel voor de topsportevenementen is geen verlies maken. De jaarlijkse organisatie van topsportevenementen helpt hier aan bij, er is een vast bestand aan vrijwilligers, vaste sponsors en er is voldoende expertise binnen de organisatoren om effectief en efficiënt te werk te gaan. Deze effectiviteit en efficiëntie wordt echter niet gestimuleerd omdat gelden die worden bespaard rechtstreeks terugvloeien naar het ministerie van VWS. Kwaliteitsbepalend voor een topsportevenement zijn; de accommodatie, de topsporters en de organisatie. De subsidies dragen hier financieel aan bij maar zijn niet van grote invloed. Volgens de geïnterviewde sponsors is de accommodatie en organisatie van belang. Ook een stukje beleving tijdens het toernooi en media aandacht zijn factoren die hierin zijn genoemd. De aanwezigheid van subsidies met daarbij behorende overheden zijn niet genoemd. Wel is naar voren gekomen dat overheidsgelden juist negatief kunnen werken, dit is afhankelijk van het type sport.



## 5.4 Management vrijheid

Vanwege subsidies kan een organisator van een topsportevenement worden gebonden aan regelgeving wat de vrijheid van het management kan beperken. Deze beperking kan zich ook voordoen wanneer sponsoren zich gaan bemoeien met de organisatie van het topsportevenement (Broere, 2004:12). Deze beperking van vrijheid kan positief zijn, mate van handelen met leiderschap, en negatief, handelen zonder restricties (Berlin, 1958).

Tabel 5.7: analyse management vrijheid organisator.

Organisator	Beperkingen sponsoren	Beperkingen subsidie	Crowding in / out
KNZB	Klein	Klein	In
Stichting CHIO	Klein	Klein	In
KNHB	Klein	Klein	In

De respondent van de KNZB ervaart een zuivere scheiding tussen investeerders, overheden, sponsoren en beleid. Aan de voorkant worden er afspraken gemaakt over de tegenprestatie voor de verkregen gelden. Tegenprestaties op het gebied van bijvoorbeeld zichtbaarheid en hospitality mogelijkheden zijn hier een voorbeeld van. Er zijn in deze geen beperkingen op organisatorisch gebied, deze beperkingen zijn er wel van de internationale bond. Deze stelt regels op, een vorm van negatieve vrijheid, waar de KNZB zich aan moeten houden voor de organisatie van een topsportevenement. De KNZB ziet hier een kans wanneer overheden en sponsoren zeggenschap vragen om eigen doelen te realiseren. De respondent ziet mogelijkheden dat deze doelen goed op elkaar afgestemd kunnen worden zodat deze elkaar kunnen versterken. Het opgeven van een gedeelte negatieve vrijheid is volgens de respondent gewenst. De KNZB ziet zichzelf als katalysator om verschillende partijen bij elkaar te brengen, vooral overheden zouden hier een extra stimulerende rol in kunnen spelen (Interview KNZB, 8 juli 2011).

Volgens de respondent van de stichting CHIO worden er geen beperkingen door sponsoren opgelegd voor de organisatie van beide topsportevenementen. Sponsoren wensen uiteraard wel “waar” voor hun geld. Zo wensen ze dat hun logo goed te zien is tijdens de evenementen en wensen ze bepaalde faciliteiten om klanten te kunnen ontvangen. Deze afspraken zijn vastgelegd in een sponsorcontract. De stichting CHIO ervaart dat subsidieverstrekkingen een vorm van negatieve vrijheid opeisen. De KNHS stelt eisen op waar het evenement aan moet voldoen, dit om de kwaliteit te garanderen. Ook heeft de stichting CHIO te maken met internationale

regelgeving. Deze worden opgesteld door de internationale bond de FEI. Het ministerie van VWS heeft enkel eisen op het gebied van zichtbaarheid, niet aan de organisatorische kant (Interview stichting CHIO, 10 augustus 2011).

Sponsors hebben, volgens de respondent van de KNHB, geen beperkende eisen voor het handelen van de organisator. Er worden afspraken gemaakt over zichtbaarheid en hospitality mogelijkheden. Deze voorwaarden zijn opgesteld in een sponsorcontract die vaak geldig is voor meerdere jaren. Subsidieverstrekkingen hebben ook geen beperkend effect op het handelen van de organisatie, wel worden er bepaalde eisen gekoppeld aan de verkregen subsidie. Deze eisen worden echter niet als beperkend ervaren en zijn vaak te combineren met eigen doelen of doelen van sponsors. Een voorbeeld hierin zijn breedtesport evenementen om een groter publiek kennis te laten maken met de sport. Deze voorwaarden zijn opgesteld door de gemeentes Amsterdam en Amstelveen en het ministerie van VWS maar de uitvoering wordt gedaan door een commerciële partij omdat deze organisatie dit als doel heeft gesteld. Er is in deze dus een grote mate van positieve en een kleine mate van negatieve vrijheid. De respondent geeft wel aan dat subsidieverstrekkingen juist wel enige inspraak zouden kunnen eisen om de samenwerking met deze partijen te vergroten. Als voorbeeld is genoemd het koppelen van een debat tijdens het topsportevenement om zo deze locatie te kunnen gebruiken voor eigen doeleinden (Interview KNHB, 18 augustus 2011).

Tabel 5.8: analyse management vrijheid sponsor.

Sponsor	Beperkingen sponsors	Crowding in / out
Sponsor1	Klein	In
Eiffel	Klein	In
CityDynamiek	Klein	In
Rabobank	Klein	In

Sponsor1 legt geen beperkingen op aan de vrijheid van het management van een topsportevenement om hun taken uit te voeren. Afspraken worden gemaakt door middel van een sponsorcontract over bijvoorbeeld zichtbaarheid en de mogelijkheid tot relatiemanagement (Interview Sponsor1, 12 juli 2011).

In het interview met Eiffel werd duidelijk dat er geen beperkingen worden opgelegd voor het management van topsportevenementen. Er worden afspraken gemaakt over bijvoorbeeld zichtbaarheid tijdens het evenement. Zo worden er reclameborden opgehangen en het logo van Eiffel is goed zichtbaar. Daarnaast probeert Eiffel te leren van topsporters en sportclubs

om zo de eigen dienstverlening te verbeteren (Interview Eiffel, 20 juli 2011).

CityDynamiek stelt geen beperkingen aan de vrijheid van het management van de twee zwemevenementen. CityDynamiek profileert zich meer als adviserende partij om de stad Eindhoven zo optimaal te profileren als sportstad, deze adviezen zijn niet bindend voor de organisator. Deze adviezen richten zich op de communicatie en marketing van het topsportevenement. Verder worden er alleen afspraken gemaakt over de zichtbaarheid van CityDynamiek en niet over de organisatorische kant van het topsportevenement (Interview CityDynamiek, 15 augustus 2011).

Ook de Rabobank hoeft geen zeggenschap over de organisatorische kant van het topsportevenement. Er worden alleen eisen gesteld over de eerder genoemde zichtbaarheid, hospitality en faciliteiten (Interview Rabobank, 15 augustus 2011).

### *Conclusie management vrijheid*

De drie organisatoren van topsportevenementen ervaren een zuivere scheiding tussen organisatie, sponsors en subsidieverstrekkers. De expertise om een topsportevenement te organiseren is aanwezig bij de organisator, de sponsors dienen hier geen inspraak in te hebben. Deze wensen alleen “waar” voor hun geld; afspraken hierin worden gemaakt door middel van een sponsorcontract. Subsidieverstrekkers hebben alleen beperkingen op het management in de vorm van voorwaarden die meekomen met de verstrekte subsidies. Subsidieverstrekkers zouden wellicht wat meer kunnen eisen vanwege het beschikbaar stellen van subsidiegelden. Zo kan de accommodatie van het evenement gebruikt worden als locatie voor een debat of congres. De partij die het meest invloed heeft op de organisator, is de internationale federatie van de desbetreffende sport. Deze stellen wel eisen en regels op waar de organisator zich aan dient te houden. Deze eisen en kosten brengen naast belemmering van management vrijheid, extra kosten met zich mee.

## 5.5 Innovatief vermogen

Zoals reeds is beschreven, is er geen tabel innovatief vermogen voor sponsoren opgesteld. Dit omdat sponsoren geen inzichten hebben in de mate van innovatieve inkomstenbronnen en het effect van subsidies hierop bij de organisatie van een topsportevenement. Ten tweede is er geen inzicht in hoe het proces is gelopen voor het aanvragen van subsidies.

Innovatie is in dit onderzoek het ontplooiën of implementeren van iets nieuws (Boer en Durig, 2001). Dit nieuws is in deze het genereren van inkomsten bij het wegvallen van subsidiegelden. Uit onderzoek is gebleken dat non-profitorganisaties worden gedwongen tot marktachtig denken wanneer subsidiegelden vervallen. Efficiëntie en effectiviteit dienen te worden verhoogd. Ook zal er actiever worden gezocht naar nieuwe partijen die willen investeren. Wanneer organisatoren subsidies snel aanvragen betekent dit dat of de sponsor eenvoudig geld wenst te verkrijgen, lage mate van zelfvoorzienendheid, of dat subsidies een bepaald effect hebben (Broere, 2004:14-15)

Tabel 5.9: analyse innovatief vermogen organisator.

Organisatie	Innovatie bij subsidie	Innovatie zonder subsidie	Wanneer subsidie aanvragen	Crowding out / in
KNZB	Matig	Matig	Snel	Out / In
Stichting CHIO	Sterk	Sterk	Snel	In / Out
KNHB	Sterk	Sterk	Snel	In/Out

Het innovatief vermogen bij de KNZB is niet toegenomen wanneer een topsportevenement georganiseerd wordt zonder subsidiegelden, aldus de respondent. Dit is namelijk het geval bij de SwimCup. Het mislopen van inkomsten vanuit subsidiegelden wordt hier opgevangen door het inzetten van vrijwilligers, het besparen op de aankleding van het toernooi en een stukje efficiëntie en effectiviteit. Dit komt omdat de SwimCup een jaarlijks terugkerend evenement is waardoor ervaringen worden gebruikt om een zo optimaal mogelijk draaiboek op te zetten. Subsidiegelden worden wel snel aangevraagd; gelden van de gemeente en van VWS zijn hierin bepalend voor andere inkomsten. Wanneer deze twee partijen toezeggen te subsidiëren dient dit als stimulans en middel richting de provincie, deze kan niet achterblijven. Ook dient het als stimulans naar sponsoren; deze zijn niet geïnteresseerd om de basis van een topsportevenement te ondersteunen. Wel zijn ze bereid te sponsoren wanneer de basis wordt gelegd door andere

partijen, overheden, en hun gelden gebruikt kunnen worden om het toernooi iets extra's te bieden (Interview KNZB, 8 juli 2011).

De stichting CHIO gebruikt de beide topsportevenementen om innovatieve inkomsten te genereren. Subsidies hebben hier geen invloed op. Een voorbeeld van innovatieve inkomsten zijn kunst paarden die in verschillende delen in Rotterdam zijn geplaatst ter promotie van het evenement. Het is de bedoeling om deze paarden te veilen wanneer beide evenementen hebben plaatsgevonden. Op deze manier probeert de stichting CHIO extra gelden te genereren die als buffer kunnen dienen voor volgende topsportevenementen of als investering in de paardensport. De KNHS is verantwoordelijk voor het aanvragen van subsidiegelden, dit omdat alleen nationaal erkende sportbonden hiertoe bevoegd zijn, zie hoofdstuk 2 subsidiebeleid. Volgens de respondent van de stichting CHIO zijn subsidiegelden positief voor het aantrekken van sponsors, daarom worden deze gelden relatief snel aangevraagd. Ook de status van een EK vergeleken met een jaarlijks toernooi zonder officiële titel is van belang, de sponsorbereidheid bij een EK is namelijk groter (Interview stichting CHIO, 10 augustus 2011).

Volgens de respondent van de KNHB worden beide evenementen gebruikt om innovatieve inkomsten te genereren. Zo worden er shirtspansors gevonden voor de vrijwilligers en is er een leverancier gevonden voor televisieschermen. Met deze nieuwe sponsors wordt er op uitgaven bespaard. In ruil voor deze sponsoring worden er toegangskaarten beschikbaar gesteld voor het evenement en de hospitalityruimte en krijgt de sponsor ruimte voor reclame-uitingen. Subsidies hebben op deze innovatieve inkomstenbronnen geen effect. Subsidies worden snel aangevraagd, dit vanwege positieve beeldvorming wanneer het ministerie van VWS en gemeenten betrokken zijn bij een topsportevenement. Deze beeldvorming is maar voor een select aantal sponsors van toepassing. Sponsors hebben vaak een langlopend contract met de KNHB. Op deze manier hoeven er geen nieuwe sponsors per evenement te worden gezocht. Voor nieuwe "extra" sponsors werkt de aanwezigheid van het ministerie van VWS en gemeenten positief (Interview KNHB, 18 augustus 2011).

### *Conclusie innovatief vermogen*

De drie onderzochte evenementen tonen alle vormen van innovatief vermogen. Zo probeert de KNHB partners aan zich te binden die producten kunnen aanleveren waar normaliter geld voor betaald dient te worden. In ruil voor het verkrijgen van deze producten stelt de KNHB kaarten en hospitality beschikbaar. De KNZB probeert kosten te besparen op een andere manier. Bij de SwimCup zijn er, mede vanwege internationale regels, minder professionals benodigd en kan de organisatie met vrijwilligers

gedaan worden. De KNZB speelt hierop in met een vaste kern vrijwilligers die elk jaar worden benaderd voor dezelfde functies. De stichting CHIO probeert innovatieve inkomsten te genereren door extra luxe aan te bieden bij klanten. Zo kan een klant een geheel verzorgde tafel reserveren voor bijvoorbeeld relaties vanuit het bedrijfsleven. Subsidies hebben weinig invloed op dit innovatieve vermogen, wel is er naar voren gekomen dat de drie organisatoren vrij snel subsidies aanvragen.

## 5.6 Vergelijking cases

In deze paragraaf worden de verschillende casussen met elkaar vergeleken. Deze vergelijking wordt gemaakt tussen de sponsors en de organisatoren van de gekozen topsportevenementen aan de hand van opgestelde theoretische factoren. Er is een tabel gemaakt onderverdeeld per theoretische factor waarbij voor elke sponsor / organisator is aangegeven of crowding in / out van toepassing is. De theoretische factor innovatief vermogen is niet op deze manier geanalyseerd aangezien dit niet is onderzocht bij de sponsors waardoor een vergelijking niet mogelijk is, wel is deze benoemd om te bekijken welke vorm van crowding er is gemeten bij organisatoren.

Hierna is geanalyseerd of de empirische informatie overeenkomt met de in hoofdstuk 2 beschreven effecten volgens de directie Sport van VWS van hun subsidiebeleid omtrent topsportevenementen. Als laatste zijn er enkele opmerkingen beschreven van sponsors / organisatoren die van belang kunnen zijn voor dit onderzoek.

Tabel 5.10: Geclusterde uitkomsten theoretische factoren.

Organisatie	Beeldvorming	Samenwerking	Financiële prikkel	Management vrijheid	Innovatief vermogen
KNZB	In	In	In / Out	In	Out / In
Stichting CHIO	In	In	In	In	In / Out
KNHB	In	In	In	In	In / Out
Sponsor1	In / Out	In	Out / In	In	
Eiffel	In / Out	In	Out / In	In	
CityDynamiek	In	In	In	In	
Rabobank	Out/In	In	Out/in	In	

Uit bovenstaande tabel blijkt dat subsidies een positief effect hebben op de mate van financiële zelfvoorzienendheid van topsportevenementen. De drie onderzochte organisatoren erkennen dit positieve effect vooral in de beeldvorming, financiële prikkel, samenwerking en management vrijheid. Op het innovatief vermogen is geen effect gemeten, deze blijft onveranderd bij de aan- afwezigheid van subsidies. Bij de sponsors is zichtbaar dat samenwerking en management vrijheid niet wordt aangetast vanwege sponsorbelangen. De aantrekkingskracht en het aanzien van het topsportevenement neemt niet echt toe vanwege overheidssubsidies. Wel ontstaat er een positief beeld van het topsportevenement. Subsidies van VWS vormen een soort van kwaliteitsstempel waardoor sponsors sneller geneigd zijn zich te binden aan het evenement. De kwaliteit van het topsportevenement zelf neemt niet toe vanwege overheidssubsidies. De kwaliteit van een topsportevenement wordt vooral bepaald door de bekwaamheid van de organisator die het evenement organiseert.

In onderstaande tabel zijn de verschillende effecten van het huidige subsidiebeleid, opgesteld in hoofdstuk 2, volgens de directie Sport van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) vergeleken met de empirische uitkomsten. Er is per effect aangegeven of een sponsor of een organisator van een topsportevenement het effect erkent. Een plus teken geeft aan dat de organisator of sponsor het effect erkent, een min teken geeft dat dit effect niet erkend wordt. Wanneer een effect met een plus min is gewaardeerd, wordt het effect wel erkent maar heeft het weinig invloed op de mate van financiële zelfvoorzienendheid.

Tabel 5.11: Effecten subsidiebeleid VWS bij respondenten.

Organisatie	Fee	Host broadcasting	Eenmalig / jaarlijks	Maken van winst
KNZB	++	++	++	++
Stichting CHIO	+-	-	++	+-
KNHB	--	+-	++	++
Sponsor1	+-	+-	+-	+-
Eiffel	+-	+-	+-	+-
CityDynamiek	+-	+-	+-	+-
Rabobank	+-	+-	+-	+-

De respondent van de KNZB erkent de door VWS opgestelde effecten van hun eigen subsidiebeleid. De fee die wordt betaald aan de internationale bond en de host broadcasting kosten zijn dusdanig hoog dat hier subsidies

voor benodigd zijn. Daarnaast is in het geval van de KNZB de SwimCup een jaarlijks toernooi waar er een redelijk vast draaiboek is en een vast kern aan vrijwilligers en sponsors zijn. Bij het terugvloeien van gelden wanneer er teveel subsidie is aangevraagd, wordt als negatief ervaren. Wanneer de KNZB bijvoorbeeld kosten bespaart, ziet de respondent liever dat overgebleven gelden naar rato van investeringen worden verdeeld (Interview KNZB, 8 juli 2011).

De respondent van de stichting CHIO erkent gedeeltelijk de effecten die VWS zelf heeft aangegeven van hun subsidiebeleid. De fee die betaald dient te worden aan de KNHS en de FEI is wel van toepassing maar niet dusdanig groot dat dit zwaar meetelt voor hun begroting. Dit is in mindere mate ook van toepassing voor de host broadcasting, deze extra kosten zijn voor deze stichting wel aanwezig maar drukken niet dusdanig zwaar op de begroting. De voordelen van het jaarlijks organiseren van een topsportevenement zijn wel van toepassing, dit vooral op het gebied van vaste contracten met sponsors en een vaste kern aan vrijwilligers. Het teruggeven van gelden van gelden wanneer er teveel subsidie is aangevraagd naar het ministerie van VWS is in mindere mate van toepassing, dit wordt niet als negatief gezien (Interview stichting CHIO, 10 augustus 2011).

De respondent van de KNHB erkent voor een deel de effecten van het huidige subsidiebeleid van de directie Sport. Alleen het betalen van de fee aan de internationale bond is hier niet van toepassing, deze is voor beide topsportevenementen ongeveer even hoog. Ook de kosten die worden gemaakt voor de host broadcasting zijn niet van dusdanige invloed op de mate van financiële zelfvoorzienendheid. Wel erkent de respondent de voordelen aan het jaarlijks organiseren van topsportevenementen. Zo is er een vaste kern vrijwilligers beschikbaar, is er veel expertise binnen de organisatie en is er een stabiele financiële basis vanwege vaste contracten met sponsors. Als negatief wordt beschouwd dat wanneer een organisator uiterst zijn best doet om efficiënt te werken of om nieuwe sponsors aan te trekken, dit niet wordt beloond door het ministerie van VWS. Gelden die hier worden bezuinigd of extra worden gegenereerd vloeien direct terug vanwege de subsidieregeling, hier wordt de organisator dus niet geprikkeld om efficiënt te werk te gaan omdat hij zelf hier geen geld aan over houdt (Interview KNHB, 18 augustus 2011).

Sponsors Sponsor1, Eiffel, Rabobank en CityDynamiek erkennen de effecten opgesteld door de directie Sport niet, deze organisaties zijn niet bekend met de subsidieregeling van VWS en kunnen hierdoor daar ook geen uitspraak over doen (Interview Sponsor1, 12 juli 2011; Eiffel, 20 juli 2011; Rabobank, 15 augustus 2011; CityDynamiek, 15 augustus 2011).

Volgens de sponsors Sponsor1 en Eiffel wordt de kwaliteit van een topsportevenement bepaald door de vaardigheid van de organisator, het



gebruik van massa media en de binding die wordt gecreëerd met de sport tijdens het evenement (Interview Sponsor1, 12 juli 2011 & Eiffel 20 juli 2011). Bepalende factoren voor de Rabobank zijn de beleving die het toernooi met zich meebrengt, de aanwezige faciliteiten / catering en aanwezigheid van topsporters (Interview Rabobank, 15 augustus 2011). CityDynamiek ziet in de accommodatie de belangrijkste factor die bepalend is voor de kwaliteit van een topsportevenement (Interview CityDynamiek, 15 augustus 2011).

### *Conclusie subsidiebeleid*

Sponsors zijn niet bekend met het subsidiebeleid van de directie Sport. Sponsors wisten tevens niet hoe aan deze informatie te komen. Een aantal sponsors had wel interesse om kennis te nemen van het subsidiebeleid.

De organisatoren van de topsportevenementen ervaren vooral de voordelen van het organiseren van jaarlijkse evenementen. Hierdoor bestaat er een vast draaiboek, een vaste kern aan vrijwilligers en een vaste kern van sponsors. Hierin is gelijk het grootste verschil genoemd tussen topsportevenementen met en zonder subsidies verkregen van VWS. Bij gesubsidieerde evenementen worden er meer kosten gemaakt vanwege internationale regelgeving, de fee en hostbroadcasting kosten. Mede vanwege deze kosten zijn subsidies nodig. Vanwege het jaarlijks organiseren van topsportevenementen neemt de kennis hoe een evenement efficiënt en effectief wordt georganiseerd. Deze efficiëntie en effectiviteit wordt niet gestimuleerd, dit vanwege het terugvloeiën van gelden naar VWS wanneer de subsidie behoefte kleiner is dan aanvankelijk gedacht. Er ontstaat hier een negatieve financiële prikkel. De kosten voor de organisatie van een EK/WK in de vorm voor het betalen van een fee en voor de host broadcasting worden gedeeltelijk erkent, zo zijn deze wel van toepassing maar vormen niet altijd een dusdanige kostenpost. Dit tast wel de mate van financiële zelfvoorzienendheid aan.

## 6. Conclusie & Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn de vragen uit het eerste hoofdstuk probleemstelling beantwoord. Dit is gedaan door middel van theoretische en empirische informatie die is verzameld tijdens dit onderzoek. Er is per vraag samengevat welke bevindingen er zijn opgedaan en hoe deze bevindingen antwoord geven op de vraag. Tevens zijn er na deze samenvatting aanbevelingen gegeven omtrent het subsidiebeleid van de directie Sport. Deze aanbevelingen hebben betrekking op het huidige subsidiebeleid maar ook wat voor vervolg onderzoek er kan worden opgesteld. Hierna is, in het onderdeel reflectie, terug gekeken op hoe het onderzoek is verlopen. Er is een kritische blik geworpen op de verkregen onderzoeksinformatie, de gebruikte theorieën en over het verloop van het onderzoek.

### Conclusie

#### *Beleid*

De eerste deelvraag heeft betrekking op het beleid omtrent de subsidieregeling van de directie Sport voor topsportevenementen en welke factoren dit met zich meebrengt voor de mate van financiële zelfvoorzienendheid van topsportevenementen. De informatie voor deze deelvraag is verkregen vanuit beleidsdocumenten van de directie Sport en vanuit interviews met beleidsmedewerkers die werkzaam zijn binnen dit beleidsgebied. Organisatoren van topsportevenementen komen in aanmerking voor subsidies wanneer ze voldoen aan een aantal criteria. Zo is het topsportevenement een eindronde van een Wereld- / Europees kampioenschap of een Olympisch- dan wel Paralympisch kwalificatietoernooi. Deze eisen gelden voor valide, minder valide en jeugd topsportevenementen. Het topsportevenement dient daarnaast geselecteerd te zijn door het NOC\*NSF op de evenementenkalender. De minister kan buiten deze regeling om topsportevenementen aanwijzen die subsidiabel zijn. Het laatste criterium is dat Nederland binnen de desbetreffende sport wereldwijd minimaal een top-16 klassering bezit. Over de hoogte en het soort subsidies zijn ook vaste regels opgesteld, dit is voor dit onderzoek minder van belang aangezien dit niet is onderzocht en is meegenomen als factor voor de mate van financiële zelfvoorzienendheid.

Met dit beleid omtrent subsidieregelingen voor topsportevenement komen factoren naar voren die van invloed zijn op de mate van financiële zelfvoorzienendheid. De eerste factor is regelgeving van de internationale bond. Er dient een fee betaald te worden om het toernooi te mogen organiseren. Deze fee is in het algemeen hoger bij een EK/WK omdat dan bij toernooien waar geen officiële titel te behalen valt. Daarnaast is er een

verplichting omtrent de host broadcasting en andere regels waarvoor kosten worden gemaakt door de organisator van een topsportevenement. Een derde factor is dat de gesubsidieerde evenementen niet jaarlijks in Nederland worden georganiseerd. Het lerend vermogen, een vaste kern aan vrijwilligers en vaste sponsors is hierdoor niet aanwezig. Een laatste factor heeft betrekking op de winst die een topsportevenement zou maken. Deze winst vloeit terug naar de VWS als de subsidiebehoefte kleiner blijkt dan aanvankelijk gedacht. Efficiëntie en effectiviteit worden op deze manier niet gestimuleerd. Gelden zullen sneller op worden gemaakt omdat deze anders niet in de sport worden geïnvesteerd.

### *Effect van subsidies*

Deelvraag twee gaat over het effect van subsidies op private inkomsten voor een topsportevenement. Binnen de theorie zijn hier een tweetal stromingen in te onderscheiden. De eerste suggereert dat deze private inkomsten zullen toenemen door subsidiegelden. Deze stroming heet crowding in. Het toenemen van private investeringen komt doordat subsidies een soort kwaliteitsstempel met zich meebrengen. De stelling is dat wanneer de overheid een topsportevenement subsidiabel vindt, de kwaliteit in orde is. Tevens kan het uitblijven of afnemen van subsidies aan publieke organisaties het innovatief vermogen doen toenemen. Dit blijkt ook uit verschillende praktijkvoorbeelden. De tegenpool van deze theoretische stroming, is crowding out. Crowding out suggereert dat vanwege overheidssubsidies private investeringen afnemen omdat er een negatief beeld of een beeld ontstaat van een quasi-overheidsinstelling. Een ander effect van overheidssubsidies is dat vanwege bijkomende regels, de invloed van een private partij over zijn geïnvesteerde gelden kan afnemen. Als laatste suggereert deze theorie dat publieke organisaties “lui” worden van subsidies omdat de drive om alternatieve inkomsten te genereren wordt weggenomen.

### *Motieven van sponsors & geldgevers*

De derde deelvraag binnen dit onderzoek geeft een antwoord op de vraag wat motieven zijn van publieke en private investeringen in topsportevenementen. Uit de theorie blijkt dat deze motieven niet overeenkomen. Zo zullen private partijen vaker investeren omwille relatiemanagement, het creëren van een bepaald imago, het vergroten van de naamsbekendheid of andere motieven als een “wij gevoel” binnen de organisatie proberen te verwezenlijken. Publieke partijen kennen andere motieven om te investeren in publieke doelen als een topsportevenement. Hier ligt de focus meer bij een reactie uitlokken van de maatschappij. Reacties in deze zijn meer mensen aantrekken door de publieke dienst toegankelijker te maken, bestedingen aan publieke diensten te vergroten, het introduceren van een nieuw product of dienst of effecten voor zowel de

gebruiker als voor derden te creëren. De empirische informatie bevestigt dit verschil. Zo zijn motieven voor private investeringen de mogelijkheid tot relatiemanagement met daarbij optimale hospitality, naamsbekendheid vergroten en het creëren van een bepaald imago door middel van het topsportevenement. Slechts één sponsor had een ander motief; het leren van de sport om de eigen dienstverlening te verbeteren.

Investeringsmotieven van publieke organisaties, in dit onderzoek het ministerie van VWS, richten zich meer op het doen ontstaan van iets extra's, niet alleen voor de gebruiker maar ook voor derden.

Maatschappelijke en economische waarden van een topsportevenement worden steeds belangrijker. Niet alleen de toeschouwer of de sporter dient baat bij het evenement te hebben. Ook de stad/regio waar het topsportevenement wordt gehouden dient economische voordelen te ervaren. Een toename aan toeristen, hotelovernachtingen maar ook het op de kaart zetten van de stad zijn allemaal voordelen die topsportevenementen met zich meebrengen. Daarnaast hebben topsportevenementen maatschappelijke voordelen; een "wij gevoel" creëren, goede sportieve prestaties kunnen de nationale trots vergroten en een bepaalde binding opzetten met de sport. Ook kan een goed georganiseerd topsportevenement Nederland als land op de kaart zetten. Dit wordt een stukje "Holland branding" genoemd.

### *Inkomstenbronnen*

Deelvraag vier vroeg uit welke bronnen organisatoren van topsportevenementen hun inkomsten halen en hoe afhankelijk men hier is van subsidies. Vanuit beschikbaar gestelde cijfers en in interviews met beleidsmedewerkers die zich bezig houden met subsidiëren van topsportevenementen, is naar voren gekomen dat de directie Sport voor gemiddeld 20% van het budget verantwoordelijk is bij een topsportevenement. Hier kan verder niks worden gezegd over de hoogte van de verleende subsidies, deze is afhankelijk van het budget van een topsportevenement. Uit empirische informatie blijkt dat het percentage algemeen belang bronnen bij een gesubsidieerd evenement tussen de 60 en 20 ligt. Bij niet gesubsidieerde evenementen door de directie Sport ligt dit percentage tussen de 30 en 15. Hieruit kan geconcludeerd worden dat bij de onderzochte topsportevenementen gemiddeld de directie Sport voor 20% heeft gesubsidieerd en dat overige subsidies afkomstig zijn vanuit gemeenten en provincies. Hoe dat subsidiebeleid eruit ziet, is niet meegenomen in dit onderzoek. Opvallend is te zien dat betrokkenheid van sponsoren en de hoogte van inkomsten van product-marktcombinaties verschilt per type sport. Het type sport is in deze bepalend voor bereidheid van sponsoren en de aantrekkingskracht van het publiek om de sport op locatie te bekijken. Niet alleen het type sport maar ook het verschil in officieel toernooi als een EK/WK of een jaarlijks toernooi zonder officiële titel is hierin van belang. Bij de EK Hockey bijvoorbeeld is de

sponsorbereidheid groter. Het EK heeft een grotere naam en meer status voor sponsors dan de Champions Trophy. Deze status is niet alleen aantrekkelijk voor het werven van sponsors, ook komen er meer toeschouwers naar een EK. Binnen de paardensport is dit juist andersom. Daar is het CHIO een “begrip” binnen de paardensport in Rotterdam en zijn sponsors sneller bereid om te sponsoren dan bij een eenmalig evenement als de EK Dressuur. Dit verschil is ook zichtbaar in het aantal toeschouwers.

### *Effect subsidies op private inkomsten*

De vijfde deelvraag betrof het effect van subsidies op het genereren van private inkomsten bij topsportevenementen. Deze kan positief, crowding in, of negatief zijn, crowding out. Aan het begin van dit hoofdstuk is crowding in/out reeds beschreven, daarom is hieronder alleen het effect van overheidssubsidies beschreven naar aanleiding van empirische informatie. In de empirie is crowding in sterker naar voren gekomen dan crowding out. Organisatoren van topsportevenementen maar ook, in mindere mate, sponsors hebben aangegeven dat er een positief beeld ontstaat wanneer overheden, gemeenten/provincies/rijk een topsportevenement subsidiëren. Daarnaast zijn sponsors op zoek naar een platform waar hun organisatie zich kan profileren. Wanneer hier meer en grotere partijen zichtbaar zijn, is dit positief voor de status van het topsportevenement. Daarom is het niet verwonderlijk dat organisatoren relatief snel subsidies aanvragen. Met deze financiële toezegging van overheidsinstanties zijn sponsors sneller geneigd om zich te binden aan een topsportevenement. Het effect van subsidies op de mate van innovatie bij organisatoren is laag, zowel bij gesubsidieerde als bij niet gesubsidieerde topsportevenementen is er een geringe mate van innovatie gemeten. Als laatste hebben subsidies geen effect op samenwerking/invloed relaties van de organisator met sponsors. Dit is sterk gescheiden. Sponsors ervaren geen belemmeringen om eigen doelen te realiseren bij aanwezigheid van overheidssubsidies. Het is de taak van de organisator om deze verschillende doelen te koppelen.

### *Factoren financiële zelfvoorzienendheid*

De laatste conclusie is de belangrijkste binnen dit onderzoek; wat maakt een topsportevenement nu financieel zelfvoorzienend en welke factoren zijn hierop van invloed. Deze factoren zijn gevonden in empirische informatie afkomstig vanuit verschillende onderzoekseenheden. Hieruit is naar voren gekomen dat de kwaliteit van de organisator van groot belang is. Deze kwaliteit kan vergroot worden wanneer er jaarlijks topsportevenementen worden georganiseerd. Dit brengt enkele voordelen met zich mee. Zo ontstaat er in de loop der jaren kennis en expertise hoe een topsportevenement op een efficiënte en effectieve manier kan worden georganiseerd. Met deze jaarlijkse organisatie komen daarnaast andere voordelen naar voren als het meerjarig kunnen binden van sponsors, leveranciers en vrijwilligers. Wanneer sponsors zich binden aan een topsportevenement verwachten zij een bepaalde kwaliteit van de organisator voor hun geïnvesteerde gelden. Sponsors wensen optimaal behandeld te worden op het gebied van hospitality mogelijkheden en zichtbaarheid. Niet alleen sponsors willen optimaal bediend worden. Dit

geldt ook voor de topsporters en het publiek. De kwaliteit van de organisator is in de bovengenoemde punten essentieel. Sponsors wensen naast hun eigen zichtbaarheid ook de zichtbaarheid van andere grote verschillende toonaangevende organisaties op prijs. Sponsors zijn namelijk sneller geneigd om gelden beschikbaar te stellen wanneer sterke organisaties zich binden aan een topsportevenement. Dit werkt namelijk status verhogend. Deze status wordt niet alleen gecreëerd door middel van sponsors, hier zijn ook andere factoren van belang. Er is een verband gevonden tussen de status van een evenement en de mate van sponsorbereidheid. Dit kwam goed naar voren binnen de onderzochte hockey en paardensport topsportevenementen. Wat hier goed zichtbaar is, dat er voor een EK Hockey meer belangstelling is dan een Champions Trophy omdat het een EK is. Binnen de paardensport was dit andersom, hier kende het CHIO meer belangstelling van sponsors en bezoekers omdat dit evenement een begrip is binnen de paardensport. Ook de populariteit van de sport kwam als factor naar voren. Bij een topsportevenement waar grote publieke belangstelling voor is zijn sponsors sneller geneigd zich te binden. Daarnaast is er in dit onderzoek naar voren gekomen dat de inkomsten vanuit ticketing van een topsportevenement met status van een populaire sport hoog is. Deze toenemende inkomsten is positief voor de mate van financiële zelfvoorzienendheid.

## Aanbevelingen

Naar aanleiding van de beschreven conclusies in de vorige paragraaf, zijn hieronder aanbevelingen gedaan voor de directie sport van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Uit bovenstaande informatie komen een aantal factoren naar voren die van invloed zijn op de mate van financiële zelfvoorzienendheid van topsportevenementen. Dit zijn de kwaliteit van de organisator, de status van het topsportevenement en de mate van populariteit van de sport.

### *Kwaliteit van de organisator*

De kwaliteit van de organisator is van belang. Deze kwaliteit kan worden verbeterd wanneer organisatoren elk jaar topsportevenementen organiseren. Het lerend vermogen wordt hierdoor verbeterd. Zo ontstaat er een vast draaiboek, een vaste kern van vrijwilligers en is het aangaan van langlopende contracten met sponsors een mogelijkheid. Dit is van belang omdat sponsors, overheden en bezoekers “waar” voor hun geld wensen.

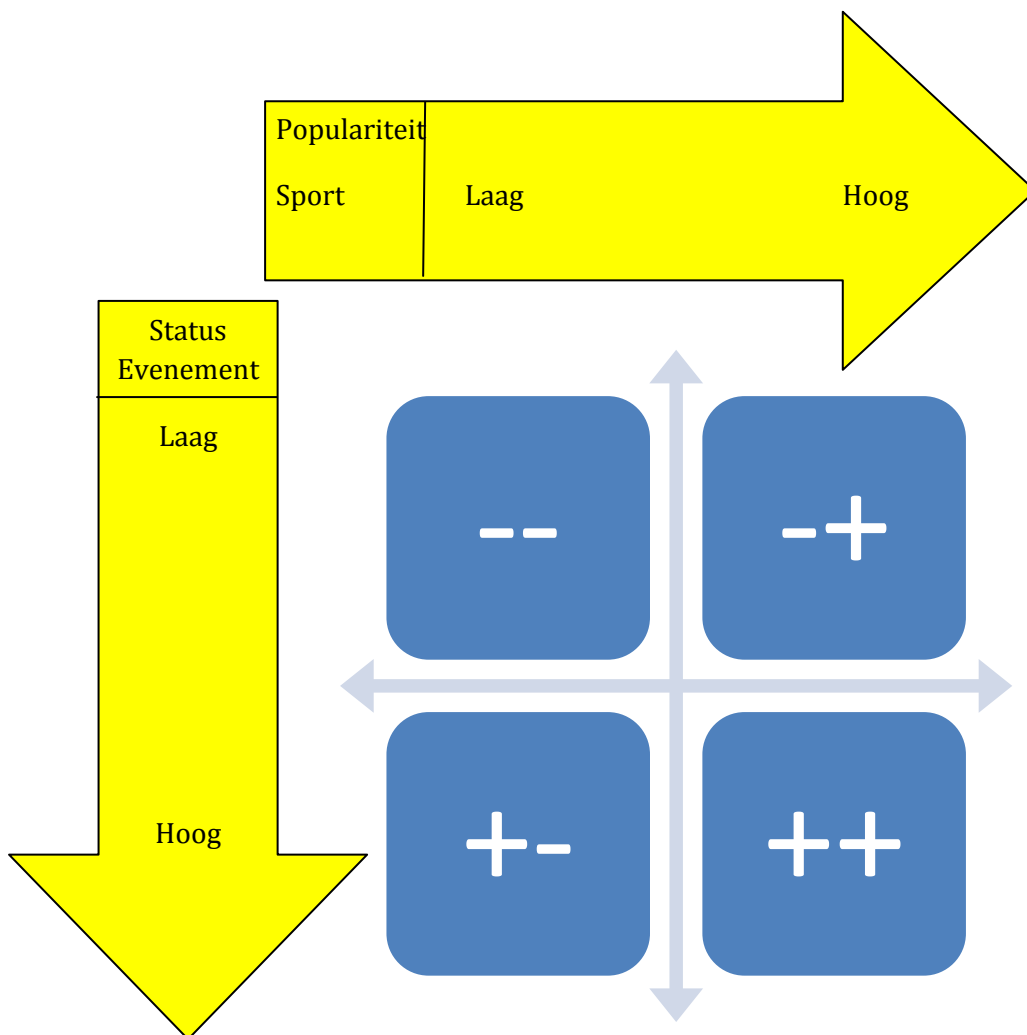
### *Status van het topsportevenement*

De status van een topsportevenement is afhankelijk van een aantal aspecten, namelijk de titel of naam die het evenement heeft, de aanwezigheid van grote toonaangevende sponsors / subsidieverstrekkers, de aanwezigheid van internationale topsporters in het deelnemersveld, de

locatie met daarbij de aanwezige faciliteiten en de media aandacht die het topsportevenement krijgt.

### Populariteit van de sport

Wanneer een sport populair is in een land kan een topsportevenement rekenen op veel bezoekers, veel aandacht in de media en kan het voor topsporters een stimulans zijn om mee te doen aan het evenement. Dit omdat zij hun sport graag uitoefenen in een sfeervolle ambiance vanwege een vol stadion. Deze derde factor hangt samen met factor twee, een topsportevenement met status wat veel wordt bezocht door het publiek heeft een positief effect op het aantrekken van sponsors. De inkomsten vanuit ticketing en sponsoren zijn bij een topsportevenement met status van een populaire "volkssport" sterk vertegenwoordigd wat de afhankelijkheid van subsidies kan verlagen. Dit causale model is weergegeven in onderstaand figuur, tevens is er beschreven in hoeverre de directie Sport betrokken zou moeten zijn in de vorm van subsidies.



Figuur 6.1: Verband tussen status evenement en populariteit sport.

### *Invulling model*

De in dit onderzoek geselecteerde topsportevenementen zijn allen gepositioneerd in de + categorieën van bovenstaand model. Zoals reeds is vermeld zijn paardensport, hockey en zwemmen in Nederland populair onder de bevolking. Nederland kan in deze sporten concurreren met de beste landen ter wereld. Echter is er wel een verschil zichtbaar waar de onderzochte topsportevenementen zijn gepositioneerd aan de rechterkant van het model, de Champions Trophy en de Swimcup behoren niet tot de categorie ++ maar tot de -. Deze beide evenementen hebben geen officiële titel en uit interviews is gebleken dat de status internationaal lager is dan bijvoorbeeld een EK/WK. Dit is goed te zien aan de hoogte van autonome- en externe inkomstenbronnen, deze zijn beduidend lager vergeleken met de EK Hockey en de EK Kortebaam. Uit deze vergelijking komt naar voren dat vanwege een lagere status van beide topsportevenementen, het moeilijker is om financieel zelfvoorzienend te zijn.

Wanneer de status van een topsportevenement en de populariteit van de sport beide laag zijn, neemt de financiële zelfvoorzienendheid af. Zaken als sponsor- en bezoekersinkomsten, media aandacht en vrijwilligers zijn dan moeilijk te genereren. Naar aanleiding met gesprekken met medewerkers van de directie Sport die expertise bezitten omtrent topsportevenementen, is het volgende voorbeeld gevonden. Dit is de sport lacrosse waarvan het EK in 2012 in Nederland wordt georganiseerd. Lacrosse is echt een Noord Amerikaanse sport en wordt in Nederland pas sinds 2002 georganiseerd beoefend. Sinds een paar jaar bestaat er een professionele competitie. Ook Europees gezien is deze sport niet te vergelijken met sporten als voetbal, hockey of zwemmen.

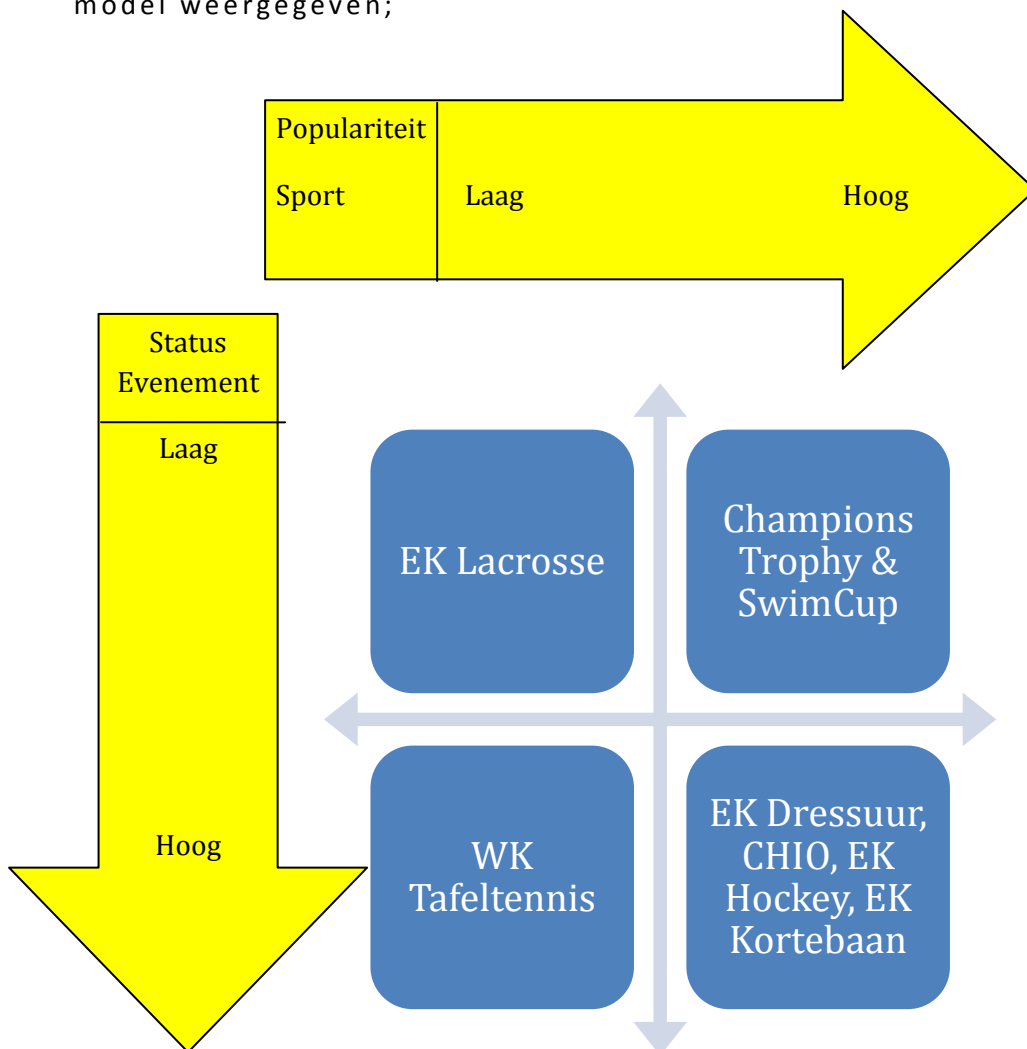
De overige onderzochte topsportevenementen behoren allen tot de ++ categorie. Eerder is reeds beschreven dat de drie geselecteerde sporten behoren tot de populaire sporten in Nederland, de topsportevenementen EK Dressuur, CHIO, EK Hockey en de EK Kortebaam hebben internationaal een dusdanig status dat ook voor de status van het evenement een + op zijn plaats is. Dat de EK Dressuur, EK Hockey en de EK Kortebaam tot deze categorie behoren is niet verwonderlijk. Het kunnen behalen van een officiële titel als kampioen van Europa brengt op zichzelf al status met zich mee. Ook uit interviews met respondenten die betrokken waren met de organisatie van deze toernooien kwam naar voren dat het werven van sponsors, het aantrekken van toeschouwers en het genereren van media aandacht relatief eenvoudig is in vergelijking met toernooien die deze officiële status niet bezitten. Het CHIO behoort ook tot deze ++ categorie. Dit is enigszins opvallend aangezien het geen officieel Europees- of Wereldkampioenschap is. Uit het interview met de respondent van de stichting CHIO kwam naar voren dat dit topsportevenement een sterke status heeft omdat het al dusdanig lang bestaat en altijd wordt georganiseerd in Rotterdam. Daarnaast trekt het grote internationale topsporters aan, is het binnen Nederland het grootste paardensport evenement en het evenement wordt georganiseerd op een top locatie met uitstekende faciliteiten. Vanwege deze pluspunten heeft het CHIO elk jaar



een internationaal sterk deelnemersveld. Vanwege deze genoemde aspecten zijn de dezelfde voordelen zichtbaar bij de stichting CHIO als bij een EK Dressuur.

Naar aanleiding met enkele gesprekken gehouden met medewerkers van de directie Sport die expertise bezitten omtrent topsportevenementen, is er een topsportevenement in Nederland geselecteerd wat onder de +- categorie valt. Dit is het WK Tafeltennis dat dit jaar is gehouden in Rotterdam. In Nederland is tafeltennis niet één van de populaire sporten. Het behoort anders dan bijvoorbeeld hockey, schaatsen en zwemmen niet tot echt “volksporten”. Het WK Tafeltennis daar in tegen is internationaal hoog aanschreven, vooral in Aziatische landen is de sport populair. Dit blijkt ook wel uit het feit dat er ongeveer een half miljard kijkers het WK hebben gevolgd via de televisie. Deze kijkers aantallen zeggen wel iets over de status van het evenement. Deze is in het opgestelde model daarom met een + zijn gewaardeerd.

De zojuist genoemde topsportevenementen zijn hieronder in het opgestelde model weergegeven;



Figuur 6.2: Verband tussen status evenement en populariteit sport van onderzochte evenementen.

## *Aanbevelingen evenementenbeleid*

Het huidige beleid van de directie Sport van het ministerie van VWS richt zich op de topsportevenementen in de onderkant van dit model, de +- en ++ categorie. Alleen de topsportevenementen met een hoge status komen nu in aanmerking voor subsidies. In de beleidsbrief Sport en bewegen in Olympisch perspectief uitgebracht op 19 mei 2011 komt naar voren dat er meer focus zal komen in het evenementenbeleid. Hierdoor is het mogelijk dat een beperkt aantal evenementen in aanmerking komt voor subsidies. Alleen evenementen met een hoge status en die veel bezoekers genereren zijn dan nog subsidiabel. Uit deze beleidsbrief komt dus naar voren dat de focus zal verschuiven puur gericht op topsportevenementen in de ++ categorie van dit model. Dit beleid sluit goed aan op het feit dat Nederland zich wilt profileren als land waar grote topsportevenementen optimaal worden georganiseerd. De organisatie van deze groep topsportevenementen brengt namelijk nogal wat met zich mee vanwege internationale regelgeving, toestroom van bezoekers en het binden van vrijwilligers en sponsors. Ook hebben deze topsportevenementen een grote maatschappelijke en economische waarde voor Nederland. De economische waarde is groot vanwege toenemende media-aandacht, uitverkochte stadions en het aantrekken van binnen- en buitenlandse toeristen. De maatschappelijke waarde is groot omdat Nederland een grote kans maakt succesvol te zijn tijdens het topsportevenement. Dit stimuleert de nationale trots en bindt de bevolking aan de sport.

Aan deze verschuiving van beleid zitten ook een aantal kanttekeningen. De belangrijkste komt voort uit het model afkomstig vanuit dit onderzoek. De mate van financiële zelfvoorzienendheid is het grootst bij de ++ categorie. De directie Sport is echter van plan om juist deze categorie te subsidiëren en zich minder te focussen op de andere categorieën. Met deze verschuiving kan het zo zijn dat topsportevenementen in +- categorie vanwege financiële redenen niet meer worden georganiseerd. Met het wegvallen van deze categorie komt een doel van de directie Sport in gevaar; het opbouwen van een track record. Dit is belangrijk met het oog op het bid wat Nederland wellicht gaat uitbrengen in 2016 om de Olympische en Paralympische Spelen van 2028 naar ons land te halen. Om dit track record op te bouwen dient Nederland een grote verscheidenheid aan topsportevenementen te organiseren. Wanneer er meer focus komt op evenementen die in de ++ categorie vallen, neemt deze verscheidenheid juist af. Ook is het niet gezegd dat Nederland de organisatie van een topsportevenement zomaar krijgt toegewezen. Sportorganisaties uit verschillende landen kunnen zich aanmelden voor de organisatie van een topsportevenement. Het niet aan Nederland toewijzen van de organisatie van topsportevenementen heeft tot gevolg dat het aantal evenementen afneemt. De laatste kanttekening die geplaatst kan worden bij het voorgenomen nieuwe beleid, heeft betrekking op de toegevoegde waarde van de +- evenementen. Deze toegevoegde waarde kan aan de hand van het WK Tafeltennis het best worden uitgelegd. Het WK Tafeltennis had als grootste waarde dat het Nederland verbindt met Aziatische landen waar tafeltennis een zeer populaire sport is. Deze verbinding is niet alleen goed voor het bedrijfsleven om zichzelf kenbaar in Azië te maken. Ook voor de onderlinge internationale relaties met deze landen kan het WK Tafeltennis gebruikt worden.

## Vervolgonderzoek

Het is onmogelijk om aan de hand van een drietal casussen een gefundeerde uitspraak te doen over de mate van financiële zelfvoorzienendheid van topsportevenementen in Nederland. Hiervoor is nader onderzoek benodigd naar meer evenementen. Een kwantitatieve studie zou zich hier het best voor lenen. Die studie zou zich moeten richten op de conclusies die voortkomen uit dit onderzoek; namelijk dat de kwaliteit van de organisator, populaire “volkssporten” en de status van topsportevenementen effect hebben op de mate van financiële zelfvoorzienendheid. In het vervolg onderzoek moeten deze bevindingen onderzocht worden bij andere populaire en minder populaire sporten. Ook zal er in dit vervolgonderzoek moeten worden meegenomen wat de rol is van de provincies en (grote) gemeenten bij topsportevenementen. In hoeverre deze groep een factor is voor de mate van financiële zelfvoorzienendheid is zeker van belang. De laatste groep die onderzocht dient te worden, zijn de sponsors. Hier zal moeten worden nagegaan of de sponsorbereidheid van deze groep wordt aangetast door de conclusies vanuit dit onderzoek.

## Reflectie

In het volgende gedeelte is er een kritische blik geworpen op de opzet en uitvoering van dit onderzoek.

Met betrekking tot de gebruikte theorieën kan er gezegd worden dat deze grotendeels de lading van dit onderzoek hebben gedekt. Vooral de tegenstelling *crowding in/out* was een goede basis om effecten te meten van overheidssubsidies op de mate van financiële zelfvoorzienendheid van topsportevenementen. De gebruikte variabelen vanuit deze theorie waren bijna allemaal goed bruikbaar. Vooral de financiële prikkel, beeldvorming en innovatief vermogen hebben bruikbare informatie opgeleverd. De overige twee variabelen samenwerking en management vrijheid hebben minder schokkende informatie opgeleverd, al de geïnterviewde respondenten hebben hier bijna hetzelfde op geantwoord. De theorie omtrent investeringsmotieven van zowel publieke als private partijen in topsportevenementen, heeft informatie opgebracht die van te voren was te verwachten. Zo zullen private partijen alleen geld investeren wanneer er een tegenprestatie tegenoverstaat van de organisatie. Private partijen zijn vaak minder geïnteresseerd in wat het topsportevenement voor toegevoegde waarde kan bieden aan de maatschappij. Dit laatste punt is waar publieke organisaties juist meer op sturen. Dit verschil is teruggekomen in de empirische informatie van dit onderzoek. Het Cultural Business Modelling (CBM) is de laatste theorie gebruikt voor dit onderzoek. Dit model heeft bruikbare informatie opgeleverd. Zo is er bij de onderzochte evenementen een verschil ontdekt in inkomsten bij wel en niet

gesubsidieerde topsportevenement door de directie Sport. Zo is er naar voren gekomen dat bepaalde topsportevenementen meer in trek waren bij sponsoren en bezoekers dan andere. Hieruit zijn bruikbare conclusies getrokken in het vorige hoofdstuk en het vorige gedeelte van dit hoofdstuk.

Over de verkregen onderzoeksinformatie kan het volgende worden vermeld. Vanwege de diversiteit aan onderzoeksinformatie kan er in dit onderzoek een uitspraak worden gedaan vanuit verschillende invalshoeken. Een nadeel van deze diversiteit is dat het niet gelukt is om bij alle onderzoekseenheden voldoende informatie te behalen. Dit komt vanwege het feit dat sponsoren niet graag bedrijfsinformatie willen vrijgeven, een andere reden kan zijn het tijdstip van interviews. Deze waren gepland tijdens de vakantiemaanden wat het bemoeilijkte om de juiste persoon te kunnen spreken. In dit onderzoek zijn nu vier sponsoren verwerkt. Bij hen is achterhaald wat voor hun redenen zijn om topsportevenementen te sponsoren, wat hun beeld is omtrent publieke instanties en wat voor hun belangrijk is in de organisatie van een topsportevenement. Die binnen verkregen informatie laat eenzelfde patroon zien. Zo komt sterk naar voren dat sponsoren een topsportevenement gebruiken voor relatiemanagement, naamsbekendheid en het creëren van een bepaald imago. Echter is er ook een sponsor die nog een ander doel heeft, namelijk het leren van topsporters om zo hun eigen dienstverlening proberen te verbeteren. Om de betrouwbaarheid en validiteit van deze verkregen onderzoeksinformatie te vergroten, zijn er meer onderzoekseenheden benodigd. Alleen dan kan er gegeneraliseerd worden voor sponsoren.

De belangrijkste eenheden binnen dit onderzoek waren de organisatoren van topsportevenementen. De bereikbaarheid en behulpzaamheid was groot onder deze groep. Ook waren de respondenten open en duidelijk in hun beantwoording. Elke organisator heeft aangegeven dat subsidies van groot belang waren voor het financiële gedeelte van hun evenement. Dit is logisch, een organisator gaat niet vertellen dat hij subsidies heeft aangevraagd “ omdat het kan”. Dit zou zijn geloofwaardigheid richting de directie Sport doen afnemen. Een organisator gaat niet vertellen dat hij “lui” is en daarom subsidies gaat aanvragen. In zekere mate hebben organisatoren deze financiële ondersteuning ook nodig vanwege de eerder benoemde effecten van crowding in. Echter hebben deze organisatoren, volgens het opgestelde theoretisch model, niet voor elk toernooi subsidies nodig. Deze groep, de ++ categorie in figuur 6.2, zijn populair onder de Nederlandse bevolking en het evenement heeft een grote status en zou volgens het model financieel best zelfvoorzienend kunnen zijn.

## Literatuurlijst

Afonso, A., Auby. M. (2009). Macroeconomic rates of return of public and private investment: Crowding-in and crowding-out effects. *The Manchester School Supplement*.

Algemene wet bestuursrecht (2011). *Definitie subsidies*. Geraadpleegd op 23 juni 2011 via <http://wetten.overheid.nl/BWBR0005537/>.

Berlin, I. (1958) Two concepts of Liberty. *Oxford Publishing*.

Boer, H. en W.E. During (2001). Innovation. What innovation? A comparison between product, process and organisational innovation. In: *International Journal of Technology Management*, 22 (1-3), pp 83-105.

Brooks, A.C (2000). 'Is there a dark side to government support for nonprofits?' In: *Public administration review*, vol. 60.

Bult-Spiering, W. D., Dewulf, G. P. M. R. & Smit, M. (2006). Joint ventures. In *W.D Bult-Spiering & G.P.M.R. Dewulf (Eds.), Strategic Issues in Public-Private Partnerships: An international perspective (pp. 134-157)*.

Buurma, H., Doornbos, L., Broere, F.P. en Broertjes, D.P. (2004). "Trends in overheidsbeleid in en na 2004" in *Veranderend ondernemen in de non-profit sector - Katern: Ontwikkelingen en trends in de non-profit sector. Maarsse: Elsevier Gezondheidszorg*.

CHIO. (2011). *Welkom bij het CHIO Rotterdam*. Geraadpleegd op 22 juni 2011 via <http://www.chio.nl/>

Deakin, N., Wright, A. (1990). Introduction, in: *Consuming Public Services*. London. Routledge. 1-16.

ECSwimming. (2010). *Tournament*. Geraadpleegd op 21 juni 2011 via <http://www.ecswimming2010.nl/tournament>

EK Dressuur. (2011). *Algemeen*. Geraadpleegd op 22 juni 2011 via <http://www.ekdressuur2011.nl/>

Eeckhoutte, W. (2007). *Sociaal compendium*. Kluwer.

Elsevier. (2006). *Omslagartikel - Wie verdient wat? – Overheid: Euro's voor ambtenaren*. Geraadpleegd op 28 juni 2011 via <http://www.elsevier.nl/web/Artikel/170444/Omslagartikel-Wie-verdient-wat-Overheid-Euros-voor-ambtenaren.htm>

Financieel (2010). *Wat is subsidie*. Geraadpleegd op 2 juli 2011 via <http://financieel.infonu.nl/diversen/49195-wat-is-subsidie.html>

Hagoor, G. en Kuiper, G. (2004). Niet het tekort maar de bron. Utrecht. *Lectoraat Kunst en Economie HKU*.

Hill, L.B. (1992). Taking Bureaucracy Seriously. In: *The State of Public Bureaucracy*. New York, M.E. Sharpe, 15-57.

Hockey (2011). *Champions Trophy*. Geraadpleegd op 23 juni 2011 via <http://www.hockey.nl/17850/champions-trophy>

Jaspers, E. (2008). Intolerance over time: Macro- and Micro-level questions on attitudes towards euthanasia, homosexuality and ethnic minorities. *Nijmegen: PrintPartners Ipskamp*.

J4B Advisor (2011). Over Subsidies Bewustwording. *J4B*. Geraadpleegd op 29 juni 2011 via <http://www.j4badvisor.nl/page.aspx?SP=Bewurstwordingproces>

Kee, J. E., Forrer, J. (2002). Private Finance Initiative – The Theory behind the Practice. *The George Washington University*.

KNHB. *Rabo EK Hockey 2009*. Geraadpleegd op 22 juni via [http://www.knhb.nl/knhb/nieuws/DU12421\\_Rabo+EK+Hockey+2009.aspx](http://www.knhb.nl/knhb/nieuws/DU12421_Rabo+EK+Hockey+2009.aspx).

Koniordos, S. (2008). Social capital contested. *International Review of Sociology*, 18(2): 317-337.

Laurie, Marilyn. (1994) Corporate Funding for the Arts. In *The Arts in the World Economy*, edited by Olin Robinson, Robert Freeman, and Charles A. Riley, 67-76. *Hanover: University Press of New 'England*.

Lapr e, R.F., Rutten, E. (2001). *Algemene economie van de gezondheidszorg*. Elsevier.

Leeuw de, A.C.J. (2002). *Bedrijfskundig management: primair proces, strategie en organisatie*. Assen. Koninklijke van Gorcum.

Lingle, Christopher. (1992). Public Choice and Public Funding of the Arts. In *Cultural Economics*, edited by Ruth Towse and Abdul Khakee, 21-30. *Berlin: Springer-Verlag*.

Mejudice. (2011) *Veeluldig gedraai aan subsidiekraan slecht voor bevordering duurzame energie*. Geraadpleegd op 19 juni 2011 via <http://www.mejudice.nl/artikel/554/veeluldig-gedraai-aan-subsidiekraan-slecht-voor-bevordering-duurzame-energie>

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2011). *Beleidsbrief sport*. Geraadpleegd op 21 mei 2011 via <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2011/05/19/beleidsbrief-sport-sport-en-bewegen-in-olympisch-perspectief.html>

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2011). *Begroting en jaarverslag*. Geraadpleegd op 14 mei 2011 via <http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/vws/organisatie/begroting-en-jaarverslag>

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2011). *Monitor sportbeleid 2006-2010*. Geraadpleegd op 16 mei 2011 via <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2011/05/16/monitor-sportbeleid-2006-2010.html>

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2011). *Organisatie*. Geraadpleegd op 9 mei via <http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/vws/organisatie>

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2006). *Samen voor Sport*. Geraadpleegd op 8 juni <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/publicaties-pb51/samen-voor-sport.html>

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2011). *Topsport*. Geraadpleegd op 8 mei 2011 via <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/sport/topsport>

NRC. (2011) *Olympische Spelen kost Nederlandse staat 2 miljard*. Geraadpleegd op 28 oktober 2011 via <http://www.nrc.nl/nieuws/2011/07/16/olympische-spelen-in-2028-kosten-nederlandse-staat-2-miljard/>

Olympisch Vuur. (2011). *Evenementambitie*. Geraadpleegd op 10 mei 2011 via <http://www.olympisch-vuur.nl/algemeen-evenementen>

SEO. (2010). *Kengetallen kosten-batenanalyse van het WK voetbal*. Amsterdam. SEO.

Staatsuitgeverij. (1976). *Subsidieonderzoek Beleidsanalyse*. (1).

SwimCup. (2011). *SwimCup Eindhoven 2011*. Geraadpleegd op 22 juni 2011 via <http://www.SwimCup.nl/index.php>

SWOCC. (2010). *Het wat en waarom van sportsponsoring*. Geraadpleegd op 26 juni 2011 via [http://www.swocc.nl/pers/in/publicaties/publicatie\\_43/het\\_wat\\_en\\_waarom\\_van\\_sportspo.php](http://www.swocc.nl/pers/in/publicaties/publicatie_43/het_wat_en_waarom_van_sportspo.php)

Thiel, S. van (2007). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum. Coutinho.

Volkskrant. (2010). *Begroting aangepast voor eerste bezuinigingen*. Geraadpleegd op 2 juli 2011 via <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/3598/Binnenland/article/detail/1041968/2010/10/29/Begroting-aangepast-voor-eerste-bezuinigingen.dhtml>

Volkskrant. (2003). *Gelukkig nooit meer subsidies*. Geraadpleegd op 5 juli 2011 via <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2686/Binnenland/article/detail/741602/2003/10/01/Gelukkig-nooit-meer-subsidie.dhtml>



## Bijlage 1: Interviewvragen

In deze bijlage zijn interviewvragen opgesteld. Deze interviewvragen zijn afgenomen bij de verschillende respondenten binnen dit onderzoek. Elk interview zal beginnen met een korte introductie. Deze introductie herbergt onder andere de achtergrond van de interviewer, het doel van het onderzoek en het interview, de duur van het interview, of het mogelijk is het interview op te nemen en of de geïnterviewde anoniem wenst te blijven. De volgende interviewvragen zijn opgesteld voor de organisatoren van topsportevenementen:

Samenwerking:

- Wat is uw ervaring in het samenwerken met publieke partijen?
- Wat is uw ervaring in het samenwerken met commerciële partijen?
- Wat voor afspraken worden er volgens u gemaakt tussen u als organisator, sponsoren en subsidieverstrekkers omtrent het realiseren van doelen anders dan de organisatie van het topsportevenement?

Beeldvorming:

- In welke mate hebben volgens u subsidies effect op het aantrekken van sponsoren voor het evenement?
- Wat is de invloed van subsidies met betrekking tot het beeld van uw topsportevenement bij andere partijen?
- Heeft u hier voorbeelden van?

Negatieve financiële prikkel / innovatief vermogen:

- Volgens onderzoeken bestaan er een drietal inkomstenbronnen bij topsportevenement, in welke mate zijn deze aanwezig bij uw topsportevenement:
  1. product-marktcombinaties / merchandising
  2. Sponsoren / fondsen
  3. Subsidies / donaties?
- Wat zijn volgens u factoren die de kwaliteit bepalen van uw topsportevenement?
- En in hoeverre zijn subsidies bepalend hierin?

- Wat voor financiële doelen heeft u nagestreefd voor uw topsportevenement?
- Hoe is dit proces verlopen om dit financiële doel te behalen?
- In welke mate waren subsidies bepalend hierin?
- Heeft u uw topsportevenement gebruikt om nieuwe inkomstenbronnen te genereren?
- In welke mate waren subsidies hier bepalend in?

Management vrijheid:

- In welke mate wensen sponsors zeggenschap / invloed volgens u bij de organisatie van een topsportevenement?
- In welke mate wensen subsidieverstrekkers zeggenschap / invloed volgens u bij de organisatie van een topsportevenement?
- Wanneer deze waarde niet gelijk zijn elkaar, welke afwegingen zijn dan voor u bepalend?

Resumerende vraag:

- Wat zijn volgens u bepalende factoren voor de mate van financiële zelfvoorzienendheid van topsportevenementen?

Elk interview zal worden afgesloten met een dankwoord en een herhaling van de gemaakte afspraken.

De volgende interviewvragen zijn afgenomen bij de diverse sponsoren:

- Welk doel wenst u te bereiken met het sponsoren van topsportevenement?
- Wat is uw ervaring in het samenwerken met publieke partijen?
- Wat is uw ervaring in het samenwerken met commerciële partijen?
- Wat voor afspraken worden er volgens u gemaakt tussen u als sponsor, de organisator en subsidieverstrekking omtrent het realiseren van doelen anders dan de organisatie van het topsportevenement?
- In welke mate hebben volgens u subsidies effect op het aantrekken van u als sponsor voor het evenement?
- Wat is de invloed van subsidies met betrekking tot het beeld van een topsportevenement bij u als sponsor?
- Heeft u hier voorbeelden van?
- Wat zijn volgens u factoren die de kwaliteit bepalen van een topsportevenement?
- En in hoeverre zijn subsidies bepalend hierin?
- In welke mate wenst u als sponsoren zeggenschap / invloed bij de organisatie van een topsportevenement?

Resumerende vraag:

- Wat zijn volgens u bepalende factoren voor de mate van financiële zelfvoorzienendheid van topsportevenementen?

Elk interview zal worden afgesloten met een dankwoord en een herhaling van de gemaakte afspraken.

## Bijlage 2: Lijst geïnterviewde

In deze bijlage is aangegeven welke organisaties en welke personen zijn geïnterviewd. Tevens is de functie van de geïnterviewde vermeldt. Er is een clustering gemaakt van personen die werkzaam zijn bij de organisatie van een topsportevenement, een sponsor of het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Tabel B1: Lijst met geïnterviewde.

Naam	Organisatie	Functie	Interview methode
Paul van den Heuvel	KNZB	Adjunct directeur	Face to face
Gerrit Sparreboom	Stichting CHIO	Financieel Manager	Face to face
Joost Vetterato	KNHB	Event Manager	Face to face
Sponsor1	Sponsor1	Business Development Communications	Telefonisch
Eelke de Graaf	Rabobank	Sponsorafdeling	Schriftelijk
Simon Krab	Eiffel	Sponsoring en Communicatie	Telefonisch
Robbert ten Caten	City Dynamiek	Projectmanager	Telefonisch
Jasmijn Willemsen	VWS	Beleidsmedewerker	Face to face
Han Haitzma	VWS	Beleidsmedewerker	Face to face

## Bijlage 3: Onderzoeksplanning

In deze bijlage is een globale planning van dit onderzoek gegeven. Er is beschreven welke delen er in welke periode dienen opgeleverd te worden. Hierin is rekening gehouden met zaken als tijd, vakantie en werkdruk. In onderstaande tabel is weergegeven wat globaal de planning is van dit onderzoek:

Tabel B2: Onderzoeksplanning.

Datum	Oplevering
Mei 2011	Inleiding / Hst. 1 Probleemstelling
Juni 2011	Hst. 2 Subsidiebeleid Topsportevenementen Hst. 3 Theoretisch kader Hst. 4 Methodologische verantwoording leggen van contacten met onderzoekseenheden
Juli 2011	Afronden interviews Hst.5 Onderzoeksbevindingen
Augustus 2011	Hst. 6 Analyse / Hst. 7 Conclusie
September 2011	Afronding onderzoek

Deze opgestelde planning is niet bindend maar zal wel worden nagestreefd om dit onderzoek binnen aanvaardbare tijd af te ronden.