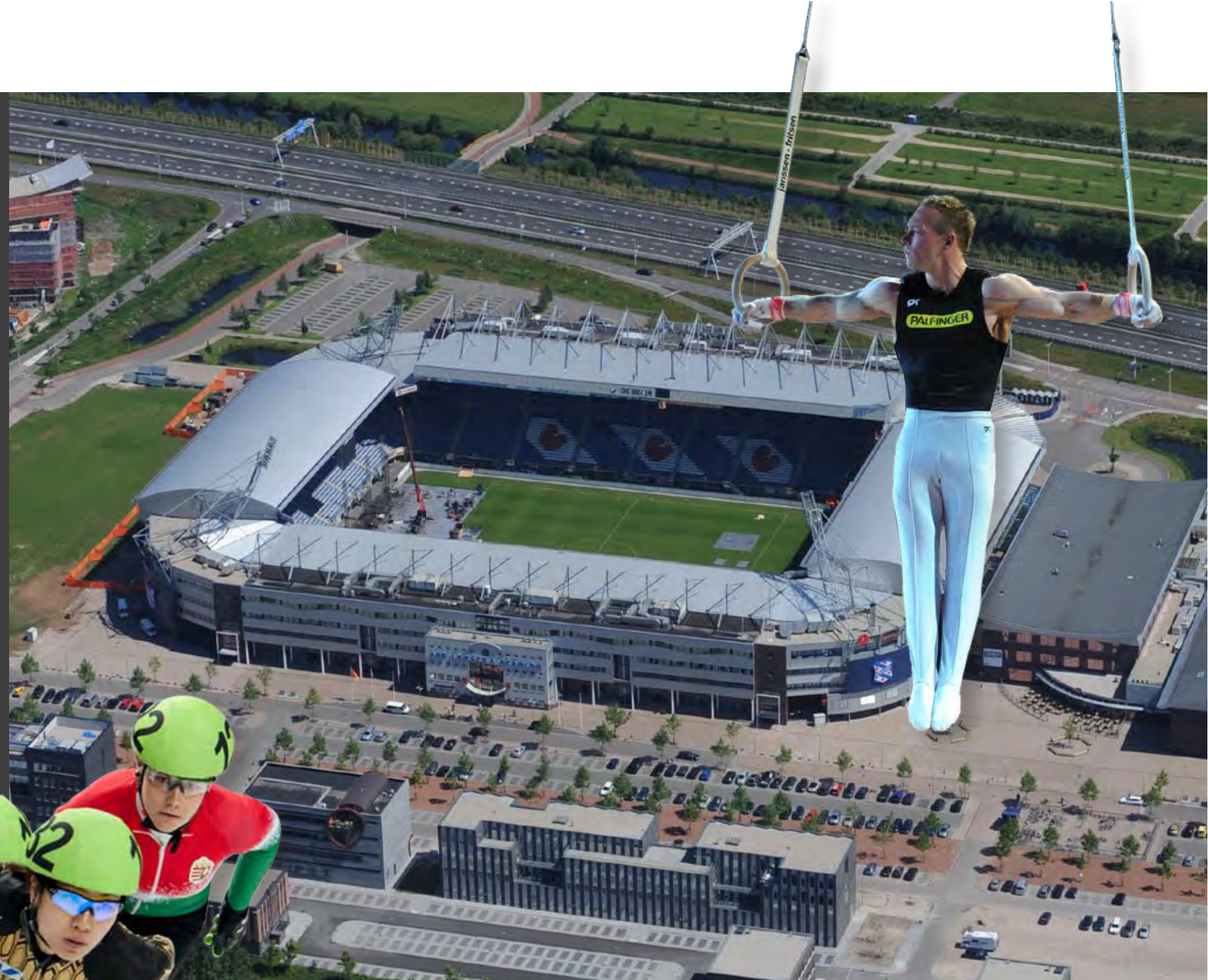


Een multi- functioneel **SPORT-** en **LEISURE-** centrum



Onderzoek praktische aanpak
met betrekking tot de planvorming

Onderwijsinstelling

Sport Management Institute, Groningen
Afstudeerscriptie: MBA Sportmanagement

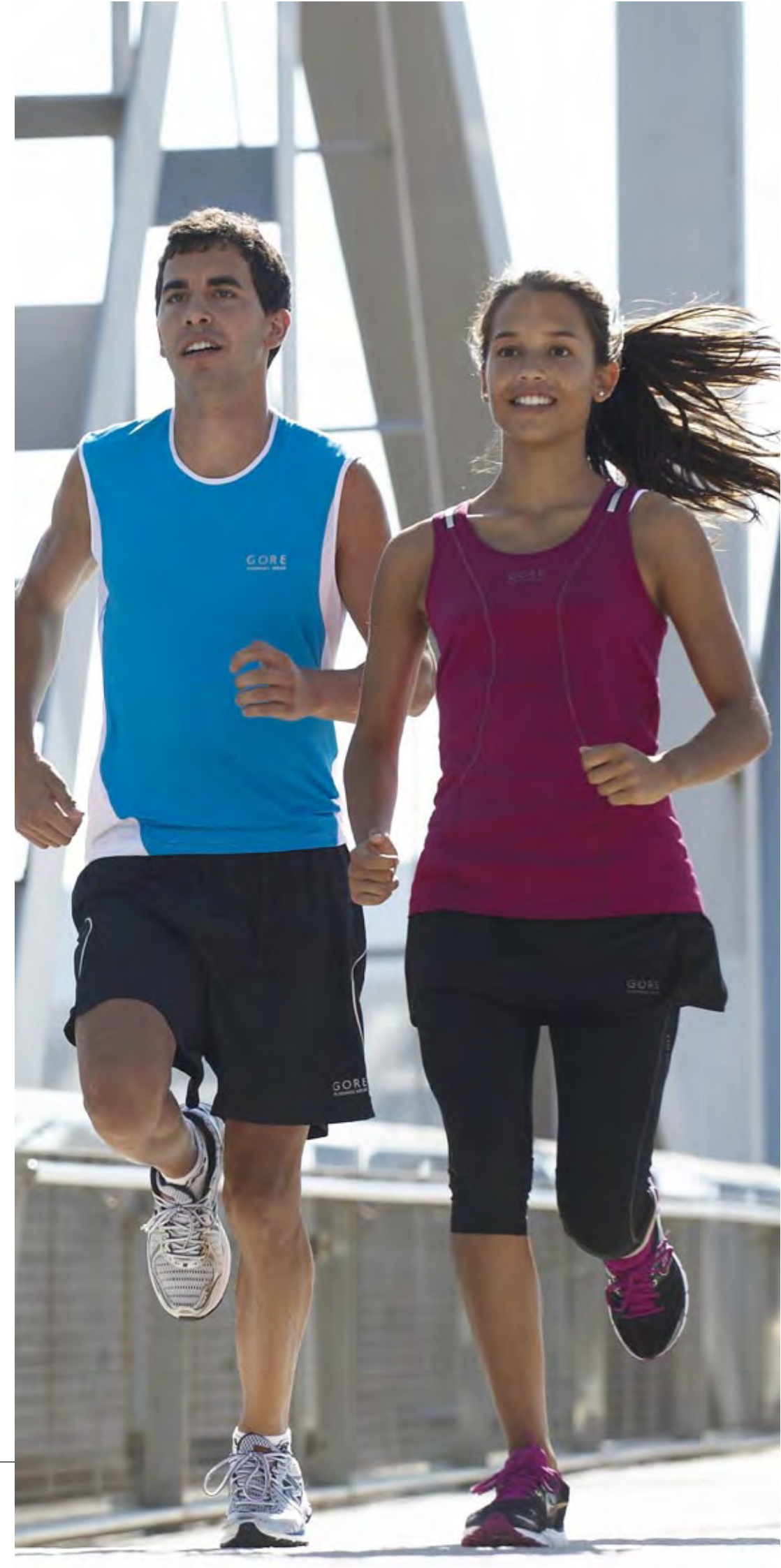
Begeleiding

Drs. Philip Wagner, Managing Director Wagner Group
Dr. Ron van Zonneveld, verbonden aan de Wagner Institute, Groningen

Auteur

Tjisse Wallendal
Ter Huivra 16, 8501 GZ, Joure
tjissewallendal@me.com

Joure, 21 juni 2012



SAMENVATTING

AANLEIDING

De afgelopen decennia heeft het aanbod van te bezoeken vrijetijdsvoorzieningen en activiteiten zich in een enorm snel tempo uitgebreid en zijn er meerdere sport- en leisurecentra ontstaan. Het realiseren van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum kost de gemeenschap geld, vaak veel geld. Maar de centra voegen ook een enorme, vaak niet in geld uit te drukken, waarde toe voor de gemeenschap of leveren (economische) waarde op andere plaatsen in het gebied of in de stad.

Voor het realiseren van multifunctionele sport- en leisurecentra bestaat er geen vastomlijnd, algemeen model dat dienst kan doen als 'spoorboekje'. Theo Hutten (2011), als onderzoeker verbonden aan de Hoge School van Breda NHTV, heeft een groot aantal processen die een belangrijke rol spelen bij de realisatie van een multifunctioneel sport- en leisurecentra, nader in kaart gebracht en vervat in een conceptmodel. De vraag is of het praktisch wel haalbaar is een project met deze opgelegde complexiteit op de wijze zoals Hutten voorstaat te organiseren in Nederland. De praktische toetsing hiervan ontbreekt. Met het voorliggende onderzoek wordt getracht hier uitwerking aan te geven op basis van de centrale vraag:

'Wat is de praktijk met betrekking tot de planvorming voor het gezamenlijk ontwikkelen van multifunctionele sport- en leisurecentra?'

Conceptueel kader

Als conceptueel kader binnen dit onderzoek dient het model Hutten. De kern van dit onderzoek beperkt zich tot de planvormingsfase binnen de ontwikkeling van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum. Daarbij zijn de op basis van een case study de ervaringen rondom het functioneren van vijf reeds gerealiseerde Nederlandse multifunctionele sportorganisaties in kaart gebracht door middel van semigestructureerde diepte-interviews met beleidsbepalende functionarissen van de betreffende organisaties. Uit deze resultaten zijn conclusies getrokken die vervolgens zijn voorgelegd aan organisatie-experts werkend in het werkveld van publiek en privaat.



Conclusie

Het model Hutten is een theoretische verzameling van verschillende facetten die van belang zijn in de ontwikkeling van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum, met als uitgangspunt duurzame waarde-cocreatie. De prioritering en volgorde binnen het model ontbreekt.

Het model van Hutten gaat er van uit dat alle onderdelen van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum vanaf het begin betrokken moeten worden bij de ontwikkeling. Uit de praktijk blijkt echter dat dit niet mogelijk is. De samenwerking begint tussen de initiatiefnemers. De overige partijen haken later in het proces aan. Hieruit kan worden vastgesteld dat het niet mogelijk is om, zoals Hutten beoogd, bij de planvorming voorafgaande aan de werkelijke ontwikkeling van de centra alle facetten min of meer uitgewerkt beeld te brengen.

Een complex initiatief zoals het ontwikkeling van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum, kan alleen slagen als de partijen elkaar vertrouwen en als er vooraf goede afspraken zijn gemaakt over de wijze van samenwerken, hoe wordt omgegaan met risico's en zeggenschap en op welke wijze men synergetisch voordeel wenst te behalen. Doordat besluitvorming op verschillende niveaus plaatsvindt en participanten verschillen van omvang en perceptie van de mogelijke meerwaarde, blijkt het lastig om verwachtingen te realiseren.

Aanbeveling

Helderheid met betrekking tot de vorm van samenwerking, het omgaan met risico's en zeggenschap, het vormen van gezamenlijk doelstellingen en omgaan met de invloeden van buitenaf vormen de kaders van de ontwikkeling van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum. Daartoe wordt de aanbeveling gedaan het totale proces op te splitsen in vijf fases, te weten planvorming, visievorming, businessplan, toetsing en projecten.

1. Planvorming

In deze fase gaat het om het managen van processen en daarbij om het succesvol realiseren van complexe initiatieven. Bij de planvorming zijn meerdere actoren betrokken met ieder hun eigen ambities. Wil men tot samenwerking komen en wellicht tot een gezamenlijk exploitatie, dan dienen deze ambities gedeeld te worden. Het is zaak in deze fase te komen tot een actoreninventarisatie.

De voortgang in het proces ontstaat mede doordat partijen zich verbinden met het initiatief en er een bijdrage aan gaan leveren of er juist afscheid van nemen. Om deze voortgang te sturen moet er inzicht worden verkregen in de manier waarop de verschillende partijen zich verhouden tot het initiatief. Naar aanleiding van dit gegeven wordt aangeraden een krachtenveldanalyse te maken als hulpmiddel bij het managen van het initiatief.

2. Visievorming

In deze fase is het van belang dat initiatiefnemers komen tot gezamenlijke ambities die worden vertaald in een gezamenlijke visie. Deze visie dient te worden getoetst op draagvlak door volledige accordering van alle deelnemende partijen en te worden bekrachtigd in een intentieovereenkomst.

3. Businessplan

De door partijen afgehechte visie vormt de basis voor het opstellen van het businessplan. Onderdeel van het businessplan moet het opstellen van een programma van eisen zijn, voorvloeiend uit de gezamenlijke visie.

4. Toetsing

In de vierde fase wordt het businessplan getoetst aan het beleid en de regelgeving (procesgang), financiële aspecten, juridische aspecten, politieke besluitvorming, grondeigendom en besluitvorming (moment van afhechting Go-or-no-go).

5. Projecten

Zodra de eerste vier fases doorlopen zijn worden in de laatste fase de projecten vormgegeven. Daarbij gaat het om de volgende begrippen; belevingsconcepten, talenten, gebiedsprioritering (opstellen bestemmingsplannen, beeld-kwaliteitsplannen), ontwerpen, vergunningen, verdienmodellen, ketens van activiteiten, contracten, parkmanagement, cocreatie en de implementatie.



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord 7

1. Inleiding 9

1.1. Aanleiding onderzoek 9

1.2. Probleemanalyse en centrale onderzoeksvraag11

1.3. Doelstelling 12

1.4. Deelvragen 12

1.5. Relevantie van het onderzoek 12

1.6. Opbouw hoofdtekst 13

2. Theoretisch kader15

2.1. Conceptueel kader 15

2.2. Betekenis van de begrippen, verwoord in de centrale onderzoeksvraag16

2.2.1. Multifunctionele sport- en leisurecentra 17

2.2.2. Samenwerking18

2.2.3. Vertrouwen18

2.2.4. Synergie en systeemtheorieën19

2.2.5. Cocreatie 21

2.3. Beleving 23

2.4. Concepting 24

3. Methode van onderzoek 27

3.1. Onderzoek kwalificatie en methode27

3.2. Onderzoeksmethoden27

4. Analysefase31

4.1. Aanleiding en doelen32

4.2. Invloeden van buitenaf 34

4.3. Samenwerking 34

4.4. De veranderende marktsituatie 38

4.5. Ontwerpaanbevelingen 39

5. Conclusie 43

5.1. Conclusies per deelvraag 43

5.2. Conclusie centrale onderzoeksvraag 46

6. Aanbevelingen49

6.1. Prioriteitsfase 1: Planvorming 49

6.2. Fase 2: Visievorming 52

6.3. Fase 3: Businessplan53

6.4. Fase 4: Toetsing53

6.5. Fase 5: Projecten53

7. Reflectie op het onderzoek 55

Literatuurlijst 59



VOORWOORD

Twee jaar lang heb de opleiding MBA Sportmanagement gevolgd onder de inspirerende leiding van Philip Wagner en programmamanager Antje Diertens. Zij hebben mij deelgenoot gemaakt van een hoeveelheid opgetekende kennis, waarvan ik het bestaan in die vorm niet kende. Simpelweg omdat ik nooit de moeite heb genomen, of misschien beter gezegd, de tijd heb vrijgemaakt om het te ontdekken. De praktijk is hoofdzakelijk, tot aan het moment van deze ontdekking, mijn leerschool geweest. Misschien wel een beetje dom van deze, bijna 60 jaar jonge student, want wellicht waren sommige gebeurtenissen in mijn leven wel iets anders gelopen als ik mij wat eerder had gemaand tot een verbreding van mijn horizon. Maar niet getreurd, 'better let as net'.

Mijn MBA Sportmanagement wordt afgesloten met dit onderzoek. Ik heb er met veel plezier aan gewerkt en, zoals ik meestal doe met de dingen waar ik mee bezig ben, mij er volledig op gestort. Ik heb hierbij gebruik mogen maken van de kennis en energie van anderen en van tijd tot tijd met hen mogen reflecteren. Hulde en dank hiervoor.

Ik kan het echter niet nalaten toch een paar namen te noemen, zonder overigens de anderen te kort te willen doen, maar toch:

Philip Wagner, Antje Diertens en Ron van Zonneveld vanuit de opleiding;
Theo Hutten vanuit de NHTV Internationaal Hoger Onderwijs Breda ;
Gerrit Loeffering als klankbord;
Mentis Media voor de opmaak;
Lieke Diender als mijn onmisbare steunpilaar voor ordening en computertechniek;

maar bovenal mijn studiegenoten,
die mijn vrienden zijn geworden.

Tjisse Wallendal

Joure, 21 juni 2012.



VOORWOORD



1. INLEIDING

In februari 1992 ging de Raad van Commissarissen van Stadion Amsterdam NV akkoord met de bouw van stadion Arena. De financiering was nagenoeg rond. In April 1992 ging ook de gemeenteraad akkoord met het plan. Een voor Nederland uniek multifunctioneel stadion, compleet met Transferium en, als eerste in Europa, voorzien van een doorzichtig dak dat in 20 minuten open of dicht kon worden geschoven. De investeringskosten van het stadion bedroegen fl. 202 miljoen en van het Transferium fl. 63 miljoen. Wethouder Louis Genet (gemeente Amsterdam) sloeg op 26 november 1993 de eerste paal.

In 2002 opende Sportstad Heerenveen de deuren van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum, waar het Abe Lenstra Stadion deel van uitmaakt. Sportstad Heerenveen heeft inmiddels een aantal jaren van bedrijfsvoering achter zich en staat thans voor de keus de aandelen van Thialf BV over te nemen, om daarmee haar sportcentrum uit te breiden met een landelijk opererend IJstadion dat tevens het praktisch domicilie is voor de Koninklijke Nederlandse Schaats Bond (KNSB).

Stadionpark Rotterdam moet in 2028 het boegbeeld vormen van Rotterdam als sportstad. Naast de plannen voor een nieuwe 'Kuip' van internationale allure en bekendheid is Sportpark Rotterdam gepland, een multifunctionele sportcampus waarbinnen sportwereld, bedrijfsleven en onderwijs elkaar versterken. Het gebied moet worden gekenmerkt door een brede sportcultuur met een diversiteit aan functies. Er zal worden gewoond, gewerkt, gesport, gestudeerd

en er ontstaat een belangrijk vervoersknooppunt. Samen met maatschappelijke partijen wordt de komende tijd toegewerkt naar een complete invulling van het gebied. Inmiddels is een wijziging van het bestemmingsplan voor het gebied in behandeling en zijn MER-studies¹ verricht. Bestaande perifere detailhandel zal moeten verdwijnen. Het gebied is één van de VIP-gebieden in Rotterdam. De plannen zijn inmiddels geconcretiseerd in functies, en in ruimtelijke schetsen waarin de functies worden gecombineerd. Dit voorbeeld schetst aan de ene kant een beeld van een Olympisch ambitieniveau, terwijl aan de andere kant wordt gesteld dat een multifunctionele sportcampus dient te zorgen voor een sterke sociale binding voor bewoners uit de omgeving, dat onderwijstaken moeten worden geïntegreerd, bedrijven uit de gezondheidsketen hun kennis en kunde moeten inzetten voor gezamenlijk te ontwikkelen diensten en producten. Ook is het de bedoeling dat de Betaald Voetbal Organisatie Feyenoord in z'n volle omvang binnen de muren van de campus een prominente plek krijgt.

Bovenstaande ontwikkelingen vormen de aanleiding van het onderzoek, beschreven in de volgende paragraaf.

1.1. Aanleiding onderzoek **Handboek voor het realiseren van multifunctionele sport- en leisurecentra**

Ir. Dr. Theo Hutten is projectleider van het onderzoek naar multifunctionele vrijetijd locaties en gebieden binnen Kenniscentrum Multifunctionele Leisure Locaties van NHTV Internationaal hoger

¹ Milieu Effect Rapportage



onderwijs Breda, dat mede wordt gefinancierd door de provincie Noord Brabant en de gemeente Breda. Hutten werkt aan een het opzetten van een handboek voor het realiseren van multifunctionele sport- en leisurecentra. Hij stelt daarbij dat voor de realisatie van multifunctionele sportcentra veel middelen nodig zijn en dat die vaak moeten worden verkregen uit geldstromen die beogen maatschappelijke doelen te bevorderen. Het is van groot belang dat alle gewenste doelen ook daadwerkelijk kunnen worden gerealiseerd. De benadering vanuit planeconomisch denken schiet hierbij vaak tekort, omdat plannen geen zicht geven op reële betekenissen. Er wordt gesproken over multifunctionele centra die meer dan sport als doel alleen beogen en waarbij 'synergie' het sleutelwoord is.

De complexiteit zit vooral in het vinden van een goede aansluiting bij de participanten. Deze participanten hebben zo hun eigen doelstellingen binnen hun eigen zelfstandige en vaak al lang opererende organisaties. Het ontwikkelen van vormen van samenwerking of het in de markt zetten van gezamenlijk ontwikkelde diensten en producten, betekent veelal een verregaand commitment tussen deze partijen.

Bij de ontwikkeling van multifunctionele sportcentra wordt gebiedsontwikkeling vaak als uitgangspunt genomen, stelt Hutten. De rol die de overheid speelt bij de totstandkoming van deze sportcentra lijkt onmisbaar. Het realiseren ervan kost de gemeenschap namelijk geld, vaak veel geld. Maar de centra voegen ook een enorme, vaak niet in geld uit te drukken, waarde toe voor (delen van) deze gemeenschap of leveren (economische) waarde op andere plaatsen in het gebied of in de stad. Echter, daarbij komen allerlei vragen op, waaronder deze: Bieden de centra reële kansen voor een op alle onderdelen rendabele exploitatie? Kunnen hoog gespannen verwachtingen ook worden waargemaakt en zijn het reële verwachtingen gebleken? Worden de processen die daarbij een rol spelen herkend en onderkend? Het is niet vanzelfsprekend dat binnen multifunctionele sportcentra de vaak vele, door iedere deelnemende partij beoogde ideaalbeelden, gezamenlijk en succesvol kunnen worden gerealiseerd. Een reden om sport en leisure bij elkaar te brengen in één complex of in een verzameling van complexen binnen een gebied is het behalen van synergetisch voordeel. Maar wordt dit door initiatiefnemers wel voldoende onderkend, is er altijd wel voordeel en wat wordt door initiatiefnemers precies verstaan onder synergie?

Duurzame waardecocreatie op gebiedsniveau: het doel

Hutten (2011) stelt centraal als doel waardecocreatie. Waardecocreatie kan op velerlei terrein plaatsvinden en via verschillende functies. Waarde kan ook worden voortgebracht in verschillende functies. Bijvoorbeeld de waarde van natuur kan zowel positief als negatief worden beïnvloed door het gebruik van deze natuur voor recreatie als waterberging, als wedstrijdentrainingsparkoers voor mountainbikers. Een voetbalstadion kan worden gebruikt voor wedstrijden, muziek-evenementen, congressen, schoolactiviteiten, startlocatie voor andere evenementen, horecabezoek en allerlei winkelvoorzieningen.

Maar, stelt Hutten (2011), waardecreatie alleen beoordelen op basis van de functies die gewenst zijn is onvoldoende gebleken. De oorzaak is dat waardecreatie plaatsvindt gedurende de activiteiten waarin een product of dienst wordt geleverd of samen met de consument wordt gecreëerd. Alleen functies benoemen is te abstract en biedt te weinig aanknopingspunten voor samenhang en maatwerk dat nodig is om hoge investeringen te rechtvaardigen en rendabel te maken.

Een ander wezenlijk punt is dat de duurzame waarde samen wordt gecreëerd en meestal niet wordt voortgebracht door een partij die een product of dienst levert. De kern kan juist zijn dat de wijze waarop de consument de dienst percipieert, daaraan zelf bijdraagt en dus zijn waarde toevoegt, bepalend is voor de onderscheidende duurzame waarde: cocreatie.

Bij cocreatie worden producten en diensten samen met derden (klanten, eindgebruikers) ontwikkeld en verbeterd. Het gaat erom dat productontwikkeling hierdoor een gezamenlijke activiteit wordt, waardoor organisaties meer inzicht in de wensen en behoeften van hun stakeholders kunnen krijgen en de kans op succes wordt vergroot. Cocreatiecommunities, een specifiekere vorm van cocreatie waarbij online communities worden ingezet, is vooral de laatste jaren een trend.

Naast cocreatie kennen we de marketingformule 'crowdsourcing'. Waar het bij crowdsourcing om een eenmalige en grootschalige inzet van stakeholders kan gaan (die niet in een community hoeven te zitten), zijn cocreatietoepassingen (en in het bijzonder cocreatiecommunities) erop gericht om structureel externe partijen in te zetten bij het ontwikkelen en verbeteren van producten en diensten.

Bij *open innovatie* draait het in het bijzonder om samenwerken met partnerorganisaties om samen te innoveren. Het betrekken van gebruikers bij dit proces is in principe ook mogelijk, maar dat is slechts een deel van open innovatie.

In de dimensies ‘wat’ (het doel), ‘met wie’ (stakeholders) en ‘hoe’ (middelen) kun je dus zien dat crowdsourcing een bepaalde vorm van cocreatie is. Ook zie je dat social media een middel is om aan cocreatie te doen, naast middelen als workshops, marktplaatsen en ‘in-process’ (en nog veel meer andere middelen). Deze laatste is interessant: omdat cocreatie draait om de beleving (experience) die een organisatie met haar stakeholders creëert, beperkt cocreatie zich niet tot het innovatieproces alleen.

Juist als het nieuwe product of de nieuwe dienst eenmaal in gebruik is, komt de unieke beleving tot stand. Een beleving die steeds weer waardevol is voor de klant en waarvoor de organisatie haar best moet doen om de klant zo goed mogelijk binnen haar eigen context van dienst te zijn.

Onderdeel van de studie van Hutten (2011) is het samenstellen van een theoretisch model (paragraaf 2.1). Een groot aantal processen die een belangrijke rol lijken te spelen in dit verband, zijn door hem nader in kaart gebracht. Hutten (2011) is van mening dat bij de ontwikkeling van multifunctionele sportcentra, waaraan vaak leisure wordt toegevoegd, niet gebiedsontwikkeling het uitgangspunt moet zijn, maar duurzame waardecocreatie op basis van concepten (concepting).

Toetsen van theoretisch model Hutten

De theoretische samenstelling van Hutten (2011) is interessant. In Nederland en België zijn in de achterliggende jaren een aantal grootschalige multifunctionele sport- en leisurecentra verrezen. Hiermee zijn een groot aantal ervaringen opgedaan, waardoor onderzocht kan worden welke processen en op welke wijze processen in de praktijk een belangrijke rol hebben gespeeld bij de ontwikkeling van deze centra. Door deze nader in beeld te brengen ontstaat een breder inzicht vanuit de praktijk en kan het model Hutten ter validatie hieraan getoetst worden. Het gaat daarbij met name om geschetste processen in de ontwerpring van het model.

De onderzoeker en zijn ervaringen

Vanuit de ervaring als mede-initiatiefnemer met het ontwikkelen van het multifunctionele sport- en leisurecentrum Sportstad Heerenveen en mijn vervulde functies als directeur van de Betaald Voetbal Organisatie Heerenveen en eveneens van de multifunctionele sport- en leisureorganisatie Sportstad Heerenveen, ben ik bekend met het feit dat tal van de in model Hutten geschetste processen een rol spelen bij het realiseren van dergelijke centra. Een aantal van deze processen is naar mijn mening ook tijdens de planvormingsfase van Sportstad Heerenveen onvoldoende herkend, onderkend en in kaart gebracht. De ambitie om Sportstad Heerenveen te ontwikkelen is ontstaan in 1997. Het was pionieren, omdat men niet kon terugrijpen op ervaringen elders. Het uiteindelijke resultaat is gerealiseerd op basis van voortschrijdend inzicht en wordt thans door een aantal betrokkenen ervaren als een teleurstelling of als onvoldoende bewezen of als een ontwikkeling waarbij een aantal kansen onbenut zijn gebleven. Dit terwijl het, vanuit een ander perspectief gezien, juist een groot succes is, en het hoogst haalbare is bereikt binnen de beperkte mogelijkheden. Wanneer deze achtergrond en aanleiding in ogenschouw worden genomen, leidt dit tot de probleemanalyse in de volgende paragraaf.

1.2. Probleemanalyse en centrale onderzoeksvraag

Een eerste verkenning leert dat er geen vastomlijnd, algemeen model bestaat dat dienst kan doen als ‘spoorboekje’ voor het realiseren van multifunctionele sport- en leisurecentra. Hutten is voornemens dit op te stellen in de vorm van een handboek. Hij heeft reeds een groot aantal processen die een belangrijke rol lijken te spelen in dit verband, nader in kaart gebracht en vevat in een conceptmodel. Dit model geeft een theoretische samenstelling van alle factoren die een rol spelen in de ontwikkeling van multifunctionele sport- en leisurecentra. Maar werkt het wel zo in de praktijk en kan het bestuurlijk worden vertaald? Zijn de processen in een juist model geplaatst en zijn ze allemaal, zoals het model schetst, wel zo strikt aan elkaar verbonden om het door Hutten gewenste doel te kunnen bereiken? De vraag is dus of het praktisch wel haalbaar is een project met deze opgelegde complexiteit op de wijze zoals Hutten voorstaat te organiseren in Nederland. De praktische toetsing van de geschetste processen binnen het model van Hutten ontbreekt. Gezien de beschikbare tijd en mogelijkheden beperkt de kern van dit onderzoek zich tot de planvormingsfase binnen de ontwikkeling

van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum. Daarbij wordt als uitgangspunt genomen dat de ontwikkeling een initiatief is van meerdere, in verschillende domeinen opererende partijen, die gezamenlijk willen komen tot de realisatie van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum.

Vanuit deze probleemanalyse is de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd:

‘Wat is de praktijk met betrekking tot de planvorming voor het gezamenlijk ontwikkelen van multifunctionele sport- en leisurecentra?’

1.3. Doelstelling

De volgende doelstelling vloeit voort uit de probleemanalyse: *‘Het in kaart brengen van de praktijkervaringen met betrekking tot de planvorming van multifunctionele sport- en leisurecentra om daarmee een bijdrage te leveren aan de theorievorming voor het op te stellen handboek Hutten’.*

Ter ondersteuning van het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag zijn in de volgende paragraaf een vijftal deelvragen opgesteld.

1.4. Deelvragen

Onderstaande vijf deelvragen zijn geformuleerd, om antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag:

- 1. Wat is de aanleiding om tot de ontwikkeling van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum te komen en wat betekent het voor de individuele en gezamenlijke doelen van de betrokkenen (stakeholders)?*
- 2. Welke invloeden van buitenaf spelen een rol bij de ontwikkeling van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum?*
- 3. In hoeverre is er gezamenlijkheid, hoe komt een samenwerking tot stand, welke samenwerkingsvormen doen zich voor, welke spanningsvelden spelen een rol, hoe wordt omgegaan met risico's en zeggenschap en in hoeverre kunnen processen vooraf gestuurd worden?*
- 4. In hoeverre is er cocreatie, beleving en concepting en op welke wijze kan*

hieraan in de toekomst invulling worden gegeven?

- 5. Zijn er ontwerpaanbevelingen te formuleren met betrekking tot de ontwikkeling van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum?*

1.5.Relevantie van het onderzoek Algemeen

In voornamelijk de laatste twee decennia heeft de veranderende rol van sport binnen de Nederlandse samenleving er toe geleid dat er multifunctionele sport- en leisurecentra zijn ontstaan. Een multifunctioneel sport- en leisurecentrum is een concentratie (plein) van bedrijven in de sport- en leisurebranche binnen een bepaald gebied, ten einde (eventueel gezamenlijk) diensten en producten aan de markt aan te kunnen bieden. Het doel is om binnen een beperkte geografische straal de consument optimaal van dienst te kunnen zijn.

Er ontstaat tegenwoordig enig inzicht in het functioneren van deze organisaties. De ervaring leert dat het niet vanzelfsprekend is dat het realiseren van multifunctionele sport- en leisurecentra per definitie leidt tot positieve exploitaties. Multifunctionele sport- en leisurecentra vragen veel vierkante meters in de vorm van gebouwen en ondersteunende infrastructuur waarmee hoge investeringen gemoeid gaan. Deze investeringen worden in Nederland veelal gepleegd door meerdere partijen, die al of niet een rol spelen in de exploitatie van het totaal of in delen ervan. Meerdere belangen spelen dus een rol. De met dit onderzoek verkregen inzichten kunnen wellicht een bijdrage leveren tot het opstellen van een praktisch handboek voor het ontwikkelen en realiseren van dergelijke centra. Het handboek moet dienen als een spoorboekje om investeerders en exploitanten meer comfort te bieden en als ruggensteun tijdens het totale ontwikkelingsproces.

Maatschappelijke relevantie

Multifunctionele sportcentra voegen een enorme waarde toe voor de gemeenschap of leveren (economische) waarde op andere plaatsen in een gebied of de stad. Het delen van kennis en ervaringen kan een waardevolle bijdrage leveren tot relevante theorievorming. Dit leidt tot meer vertrouwen in samenwerking tussen overheid en de markt op gebied van het realiseren en exploiteren van deze centra. Daarmee kan er een positieve bijdrage geleverd worden aan het verder uitbouwen van de veranderende positie van sport in de Nederlandse samenleving en de vraag vanuit de markt op sociaal gebied. Het gaat niet (altijd) goed



met de exploitatie van multifunctionele sportcentra. Dit is meestal het gevolg van fouten die in de ontwikkelingsfase zijn begaan. Met dit onderzoek wordt getracht een bijdrage te leveren aan het voorkomen deze fouten. Veel gemeentelijke sportcentra in Nederland zijn toe aan vernieuwing en gemeenten hechten veel waarde aan zoveel mogelijk bewezen kennis en kunde om de goede keuzes te kunnen maken, teneinde zo verantwoord mogelijk om te kunnen gaan met de maatschappelijke financiën en doelen.

Wetenschappelijke relevantie

De deelvragen worden beantwoord met behulp van diverse onderzoeksmethoden en onderzoekstechnieken, zijnde:

- literatuurstudie en documentenanalyse;
- interviews met initiatiefnemers en verantwoordelijke personen van reeds gerealiseerde sport- en leisurecentra;
- consultering van organisatie-experts werkend in het werkveld van publiek en privaat;

Een eerste verkenning leert dat de ervaringen rond het (succesvol) realiseren van multifunctionele sportorganisaties niet of nauwelijks in beeld zijn gebracht. Dit wordt mede veroorzaakt door het feit dat er maar een beperkt aantal grootschalige multifunctionele sportorganisaties in Nederland in de praktijk dienst doen en ook nog maar sinds de laatste (één à twee) decennia. Door het in beeld brengen van de opgedane ervaringen, de beschikbaarheid van data en het toetsen van de resultaten aan theorie, wordt een wetenschappelijk gefundeerde bijdrage geleverd aan het ontwikkelen van een praktisch handboek.

1.6. Opbouw hoofdstuk

Het onderzoek is uitgevoerd binnen het theoretisch kader dat beschreven staat in hoofdstuk 2. Vervolgens wordt de methode van onderzoek beschreven in hoofdstuk 3. Hoofdstuk 4 geeft de belangrijkste resultaten van het onderzoek. Uit de resultaten worden conclusies getrokken in hoofdstuk 5. Deze conclusies zijn voorgelegd en besproken met de organisatie-experts, waardoor er vanuit verschillend perspectief wordt gekeken. Naar aanleiding hiervan worden de aanbevelingen in hoofdstuk 6 gegeven. Tot slot wordt in hoofdstuk 7 een reflectie op het onderzoek gegeven.



Figuur 1: onderzoekopbouw



2. THEORETISCH KADER

Dit hoofdstuk omschrijft de theorieën en modellen die gebruikt zijn binnen dit onderzoek. Dit hoofdstuk is opgedeeld in drie paragrafen. Paragraaf 2.1. visualiseert het in studie zijnde model Hutten (2011). Dit model vormt het conceptueel kader van het onderzoek. In paragraaf 2.2. worden de begrippen uit de probleemstelling omschreven. Paragraaf 2.3. geeft de theorie achter het begrip beleving, aangezien in huidige economie hieraan veel waarde wordt gehecht. In paragraaf 2.4. wordt het begrip concepting beschreven.

2.1. Conceptueel kader

Het conceptueel kader binnen dit onderzoek is het model Hutten (figuur 2). Dit model maakt onderscheid tussen de verschillende fasen in de ontwikkeling van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum. Het gehele spectrum wordt hierbij in beeld gebracht. De gekozen vorm van het figuur geeft de onderlinge afhankelijkheid van de verschillende onderdelen aan. Het figuur bestaat uit meerdere ringen. Deze zijn als 'schakels' aan elkaar verbonden. Een wijziging in de ene ring leidt automatisch tot een wijziging in de andere.

Gedachtegang Hutten (2011) achter het duurzame waardecreatiemodel

Hutten (2011) beschrijft het duurzame waardecreatiemodel in hoofdlijnen als volgt: *“In gebiedsontwikkeling draait alles om duurzame waardecreatie die door partijen gezamenlijk wordt voortgebracht. Deze waarde*

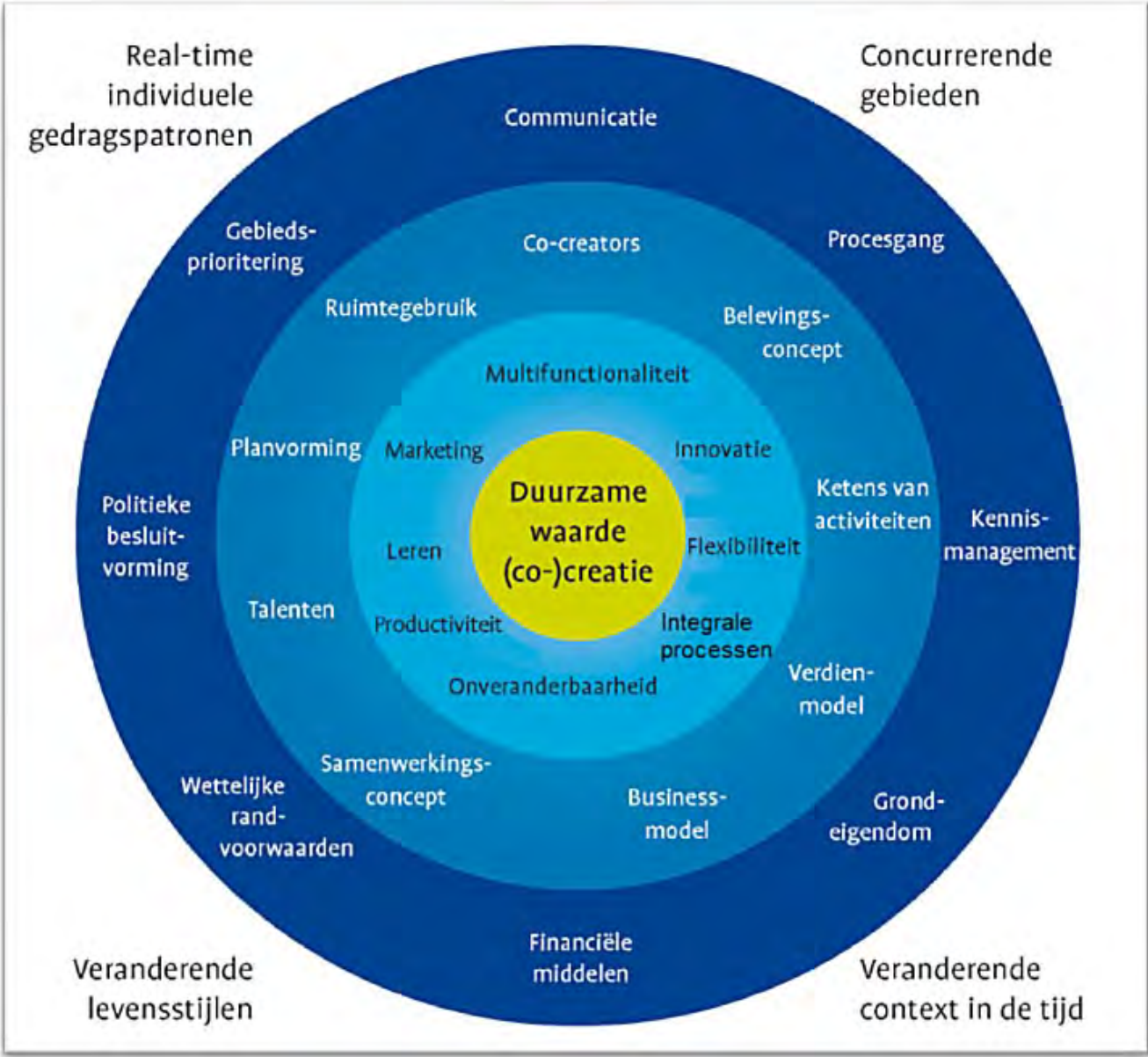
wordt gegenereerd door verschillende functies, die elkaar kunnen versterken of afbreuk aan elkaar doen en niet per definitie op elkaar zijn afgestemd hoeven te zijn. Vaak hebben specifieke actoren zich bepaalde functies toegeëigend. Voorbeelden hiervan zijn: Staatsbosbeheer met natuur, Waterschappen met water, Horecaondernemingen met horeca” (Hutten, 2011).

Hutten (2011) geeft aan dat de combinatie van sport met leisure om allerlei redenen gebiedsontwikkelingen nog lastiger maakt. Daarom is het van groot belang gebiedsontwikkeling niet primair te bezien vanuit gebouwen, infrastructuur en de locatie, maar vanuit de activiteiten en processen die zich in het gebied gaan afspelen of reeds afspelen (Hutten, 2011). In de activiteiten wordt de waarde gecreëerd door een samenspel tussen actoren en 'consumenten'. Het succes van de combinatie tussen sport en leisure binnen een gebied hangt vaak af van de mate waarin de cocreatie tussen alle betrokkenen slaagt en past in de omgeving. Er is een grote onderlinge afhankelijkheid tussen actoren.

Om duurzame waardecreatie op gebiedsniveau te kunnen realiseren, moet er op gebiedsniveau worden gedacht, ontwikkeld, vormgegeven, uitgevoerd en gemanaged en niet vanuit individuele actoren of zelfs activiteiten. De som moet meer zijn dan de delen en daarom kan er ook niet worden gedacht vanuit gebouwen en locatieperspectief, waarbij korte termijn financiële voordelen dominant zijn over duurzame lange termijn doelen (Hutten, 2011).

THEORETISCH K

Model Hutten



Figuur 2: Model Hutten (2011): Duurzame waardecreatie.

Het bovenstaande model (figuur 2) bestaat uit drie ringen met inhoudelijke sturingsvariabelen. Het hart van het model is de duurzame waardecreatie. De eerste ring, direct rondom het hart getekend is de uitvoeringsring. Daar wordt uiteindelijk de duurzame waarde gecreëerd binnen de kaders die de ontwerpring heeft vastgelegd. De ontwerpring

is de tweede, gepositioneerd rondom de uitvoeringsring, waarin de factoren zijn opgenomen die samenwerking, ontwerp en de aankleding bepalen. De buitenste ring is de ring met factoren die de relatie naar de omgeving bepalen. Hierin zitten de processen en de factoren die voor de ontwerpfase van groot belang zijn, zoals politieke besluitvorming

en fasering in de ontwikkeling, grondeigendom en financiering. Traditioneel het vertrekpunt voor een gebiedsontwikkeling, in dit model teruggebracht als cruciale factoren voor de haalbaarheid en draagvlak, maar niet voor de duurzame waardecreatie. Die wordt bepaald door wat er in het gebied gebeurt. Dit model geeft een theoretische samenstelling van alle factoren die een rol spelen in de ontwikkeling van multifunctionele sport- en leisurecentra, zoals beoogd door Hutten (2011). Maar de vraag is of het praktisch wel haalbaar is een project met deze opgelegde complexiteit op de wijze zoals Hutten (2011) voorstaat te organiseren in Nederland. Het 'poldermodel' viert hoogtij, waardoor er veelal sprake is van een interactief programmamanagement, waar veel actoren deel van uitmaken. De vraag is dan ook: is het mogelijk alle actoren met gelijke intenties, in dezelfde periode en met gezamenlijke doelstellingen op één lijn te krijgen, zodat het doel dat Hutten voor ogen staat met succes binnen een bepaald tijdbestek kan worden gerealiseerd?

Bijlage I geeft een uitgebreide uitleg van de begrippen van het model van Hutten.

De beschikbare tijd en mogelijkheden voor dit onderzoek leggen de beperking op dat niet alle facetten van het model in kaart kunnen worden gebracht. De focus wordt gericht op de beginfase van de ontwikkeling van deze complexe projecten, omdat vanuit deze fase de basis voor succes wordt gelegd. Een gebouw met deze complexe architectuur kan alleen succesvol worden gebouwd als het fundament krachtig genoeg is. Met andere woorden: alle stenen moeten, voorzien van voldoende wapening, volgens het meest praktische en haalbare bouwproces op de juiste plek worden gelegd, wil het tot in lengte van jaren dienst blijven doen in de functie waar het voor ontworpen is.

2.2. Betekenis van de begrippen, verwoord in de centrale onderzoeksvraag

Deze paragraaf omschrijft de begrippen uit de centrale onderzoeksvraag. De centrale onderzoeksvraag luidt:

'Bijlage II gaat dieper in op het veranderende organisatielandschap en de opkomst van multifunctionele sport- en leisureorganisaties.

‘Wat is de praktijk met betrekking tot de planvorming voor het gezamenlijk ontwikkelen van multifunctionele sport- en leisurecentra?’

De centrale onderzoeksvraag bevat het begrip multifunctionele sport- en leisurecentra. De betekenis van dit begrip binnen het onderzoek wordt beschreven in deelparagraaf 2.2.1. Daarnaast staat in de het begrip ‘gezamenlijk’ in de probleemstelling. Het gezamenlijk ontwikkelen van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum is een complex initiatief. Samenwerking is hierbinnen een belangrijk begrip en wordt daarom verder uitgewerkt in deelparagraaf 2.2.2. Paragraaf 2.2.3. gaat dieper in op het begrip vertrouwen. Zoals omschreven in de aanleiding van dit onderzoek (paragraaf 1.1) speelt synergie een belangrijke rol bij de initiatiefnemers om tot gezamenlijke ontwikkeling te komen van multifunctionele sport- en leisurecentra. In deelparagraaf 2.2.4 wordt nader in gegaan op de betekenis hiervan. Tot slot wordt in deelparagraaf 2.2.5 aandacht geschonken aan het begrip cocreatie.

2.2.1. Multifunctionele sport- en leisurecentra

De veranderende rol van sport in de Nederlandse samenleving en de daaraan gerelateerde voorzieningen laten zien dat er een rijk geschakeerd, hybride organisatielandschap is ontstaan¹. Broeke (2010) spreekt over twee domeinen; de ‘Sportliche’ Sport’ en de ‘Nicht Sportliche Sport’ (Broeke, 2010). ‘Sportliche’ Sport’ is het sportdomein waarbij sport het doel op zich is en zich op traditionele, in associatieverband gestructureerde wijze organiseert als hechte en duurzame gemeenschappen. De zogenaamde participatiefunctie staat centraal. ‘Nicht Sportliche Sport’ is het domein van aanbieders die voor een deel en soms tijdelijk zijn verbonden met organiserende sportaanbieders. Hieronder zijn volgens Broeke twee vormen te herkennen. De min of meer opgelegde vormen (bewegingsonderwijs, fysiotherapie en bedrijvenfitness) en de vrijwillige vormen van sportdeelname, waarbij fysieke training en sportbeoefening meestal zonder het expliciete wedstrijd karakter wordt beoefend. Dit als onderdeel van vrijetijdsbesteding en het onderhouden van de sociale contacten (Broeke). Gezondheidsidealen, het ‘lekker in je vel zitten’ en ontspanning spelen daarbij een steeds grotere rol en dit alles

wordt tevens als nuttig en/of betekenisvolle vrijetijdsbesteding. Deze vrijetijdsbesteding wordt samengevat onder de noemer ‘Leisure’.

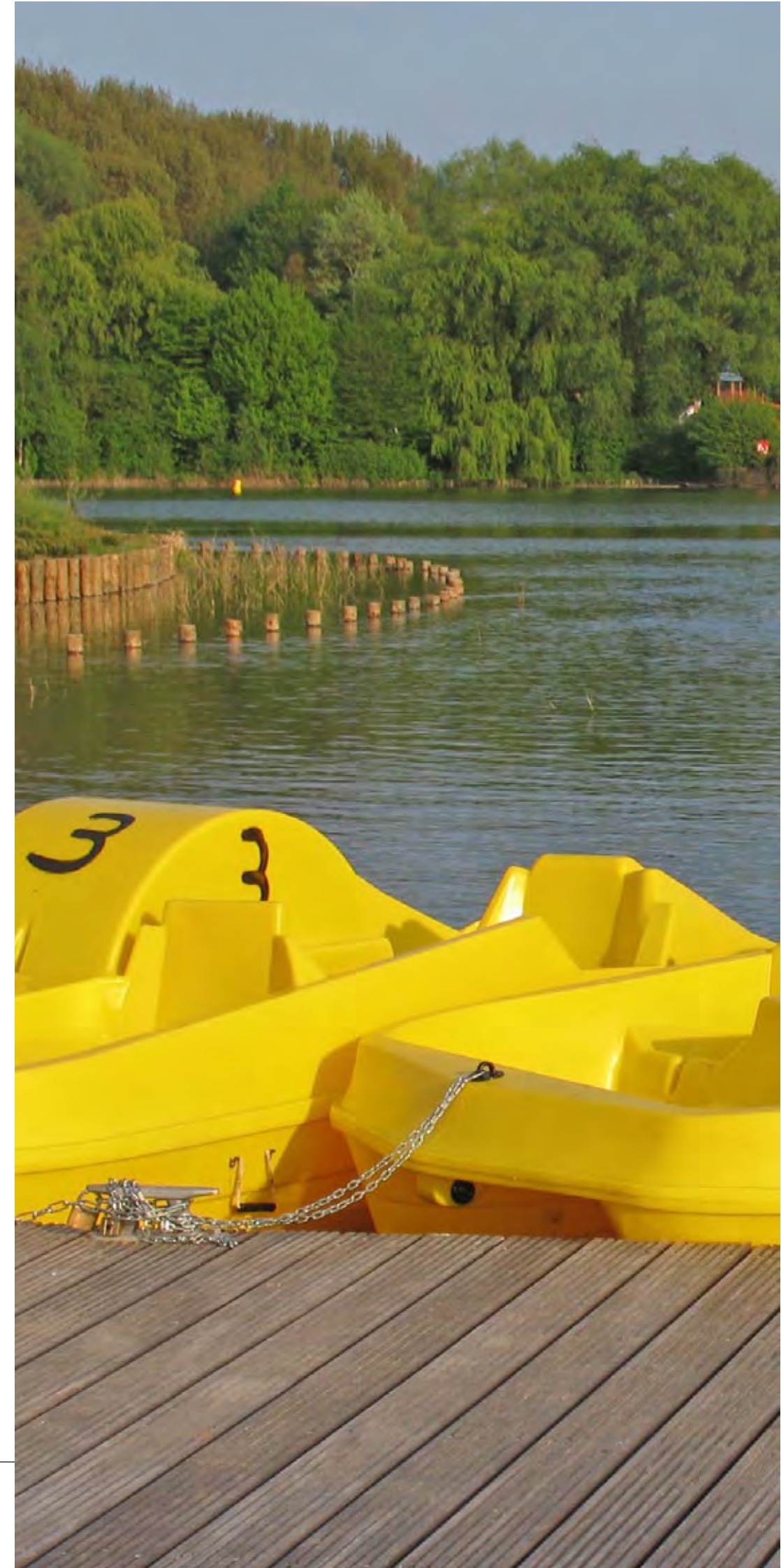
Leisure is afkomstig van het latijnse ‘licere’, wat zoveel betekent als ‘toegestaan zijn’, ‘wettig zijn’. Het Engelse ‘licere’ kan zowel vergunning of vrijstelling betekenen als vrijstelling of losbandigheid. Leisureactiviteiten kunnen worden gezien als activiteiten waaruit men vrijelijk mag kiezen. Leisure is een containerbegrip voor alle activiteiten die men in de vrije tijd uitvoert en die men ervaart als een belevenis en waarbij men zich lekker voelt. Het kan worden onderverdeeld in drie begrippen:

- Tijd, als zijnde vrije tijd (tijd die je niet besteedt aan werk, zorg, slapen enz.);
- Activiteit (ontspanning, recreatie);
- Ervaring (in de zin van iets willen beleven);

‘Sportliche’ Sport’ is voor een groot deel verschoven naar de wereld van leisure en heeft zich daarmee een plaats verworven in de ontwikkeling van de commercieel georganiseerde en wereldwijd verspreide vrijetijdsindustrie (‘Nicht Sportliche Sport’) (Broeke).

Rond het vermarkten van aan sport en leisure gerelateerde diensten en producten zijn in de afgelopen jaren professioneel opgezette ondernemingen en organisaties ontstaan, die men kan betitelen als ‘sport- en leisureorganisaties’. Deze organisaties bundelen hun krachten en gaan zich steeds meer vestigen in grootschalige centra.

Bestuurders van steden zien hoogwaardige sportaccommodaties steeds meer als middel om zich van andere steden te onderscheiden, het imago te verbeteren, economische groei te stimuleren, nieuwe bedrijvigheid aan te trekken en infrastructurele projecten te legitimeren (Bale, 1993). Bij een inventarisatie van de Nederlandse stadions vallen zeven van de dertien nieuwe stadions onder de categorie ‘Sportscape’ (Bale) en kennen een omgeving met complementaire leisurevoorzieningen. Naast de ontwikkeling van stadions in de vorm van multifunctionele sport- en leisurecentra hebben ook tal van gemeenten in Nederland de herdefiniëring van hun sporttaken ter hand genomen. Dit heeft mede geleid tot het de bouw van nieuwe grootschalige sport- en leisurecentra. Voorbeelden daarvan zijn Sportboulevard Dordrecht, Stappegoor Tilburg en Topsporthallen Vlaanderen-Gent. Bijlage II gaat dieper in op deze verandering en de opkomst van grootschalige multifunctionele sport- en leisurecentra.



Bij een multifunctioneel sport- en leisurecentrum gaan sport- en leisureorganisaties (toerisme, recreatie, sport en vrije tijd) verbindingen aan met andere branches en functies (horeca, winkels en werk). Dit gaat over de grenzen van sport en vrije tijd heen, waardoor een multifunctioneel vrijetijdscentrum ontstaat. In dit onderzoek wordt onder een grootschalig sport- en leisurecentrum verstaan:

MULTIFUNCTIONEEL SPORT- EN LEISURECENTRUM

Een multifunctioneel sport- en leisurecentrum is een fysiek plein waar het organiseren en vermarkten van “Sportliche Sport” (sport als doel), ‘Nicht Sportliche Sport’ (aan sport gerelateerde functies) en vrijetijdsaanbod (cultuur, toerisme en recreatie) op synergetische basis ten uitvoer kan worden gebracht.

2.2.2. Samenwerking

Het begrip samenwerking komt vaak terug binnen dit onderzoek. Samenwerking tussen de verschillende partijen tijdens de ontwikkelfase van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum is van groot belang. Deze deelparagraaf omschrijft de verschillende vormen van samenwerking, het begrip vertrouwen en de agency-theorie. In paragraaf 4.3 wordt in beeld gebracht hoe samenwerking tot stand komt en of er sprake is van samenwerking bij multifunctionele sport- en leisurecentra. Daarnaast wordt beschreven welke spanningsvelden een rol spelen en hoe wordt omgegaan met risico's en zeggenschap. De theorie in deze deelparagraaf wordt gekoppeld aan, en zorgt voor onderbouwing van de beantwoording van de tweede deelvraag.

Vormen van samenwerking

Campbell en Goold (2000) inventariseerden zes vormen van samenwerking (Campbell en Goold, 2000, p. 18):

- 1) het delen van kennis en competenties;
- 2) gezamenlijk gebruik van tastbare resources, zoals gebouwen, systemen, machines;
- 3) betere onderhandelingsposities door bundeling van koopkracht;
- 4) gecoördineerde strategieën door businessunits te laten samenwerken in plaats van elkaar te beconcurreren;
- 5) verticale samenwerking of integratie leidend tot betere capaciteitsplanning, lagere voorraden, minder dubbel werk (controles);

- 6) gezamenlijke vorming van nieuwe business, die gemakkelijker ontstaat uit al samenwerkende delen;

(Blüm, 2003, p. 18) voegt daar nog een zevende aan toe:

- 7) gedeeld imago en gedeelde waarden, waardoor het geheel krachtiger wordt;

2.2.3 Vertrouwen

Een proces van samenwerking is primair een proces van vertrouwen. Om de rol van vertrouwen in allianties te kunnen bepalen, moet eerst de betekenis duidelijk worden gemaakt. De Jong en Volberda (2006) schetsen twee voorwaarden waaraan voldaan moet zijn om vertrouwen te laten werken, namelijk erkenning van/inzicht in risico's (de omvang van het toekomstig verlies) en afhankelijkheid (het belang van de één kan niet zonder de ander gerealiseerd worden) (De Jong en Volberda, 2006). De combinatie van deze twee voorwaarden levert de volgende definitie op:

VERTROUWEN

Vertrouwen is een psychologische staat (in termen van percepties of verwachtingen) en omvat de bereidheid om zich kwetsbaar op te stellen in situaties van risico's en afhankelijkheid' (De Jong en Volberda, 2006).

Vertrouwen is dus niet hetzelfde als risico. Vertrouwen vergroot de bereidheid om risico's te nemen. In alliantieverband zijn risico's het resultaat van onzekerheid over het mogelijke opportunistisch gedrag van de partner en onvoorziene gebeurtenissen. Vertrouwen is overbodig als deze risico's niet zouden bestaan. Op basis van deze betekenis zijn een aantal positieve effecten van vertrouwen in allianties duidelijk te maken (De Jong en Volberda, 2006).

- a. Vertrouwen beperkt de verwachtingen rondom het mogelijk opportunistisch gedrag van een partner en levert daarom besparingen op bij onderhandelingen, het specificeren van contracten en het controleren van de naleving ervan;
- b. Vertrouwen helpt bij het oplossen van conflicten en verbetert de flexibiliteit omdat er minder gedetailleerde en schriftelijke afspraken hoeven worden gemaakt die in tijden van verandering moeilijk aan te passen zijn;

Kortom, vertrouwen maakt de voorbereiding, start en uitvoer van allianties mogelijk en efficiënter en is een noodzakelijke voorwaarde om te komen tot een goede en efficiënte samenwerking in de realisatie van een complex initiatief als de ontwikkeling van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum. Wanneer de noodzaak van vertrouwen wordt erkend, dan kan de basis worden gelegd voor (een goede) samenwerking. Het is daarbij van belang dat de partners binnen de samenwerking weten wat ze aan elkaar hebben en dat vooraf aan de start van de ontwikkeling een duidelijk beeld bestaat van de individuele uitgangspunten en de gezamenlijk gekozen uitgangspunten. De belangen zullen in kaart moeten worden gebracht, waarna kan worden overgegaan tot de vorming van een samenwerkingsverband.

Daarbij is tevens van belang dat er afspraken worden gemaakt over zeggenschap en de risico's. De multifunctionele sport- en leisurecentra kennen niet de klassieke figuur in wie de rollen van ondernemer / eigenaar, directeur en vermogensverschaffer zijn verenigd en die daarmee beschikt over de volledige zeggenschap inzake het bedrijfsbeleid. Deze aspecten zijn in deze moderne, complexe ondernemingen niet meer in één individu verbonden, maar over diverse participanten verspreid. Het gaat om complexe eigendoms-, zeggenschaps- en risicoverhoudingen, te verdelen over de categorieën vermogensverschaffers, management, werknemers, leveranciers, afnemers en veelal de overheid.

De Agency-theorie

In feite spreekt men hierbij over zeggenschap, risico en de verdeling van de toegevoegde waarde zoals omschreven in de agency-modellen, ook wel de principaal-agenttheorie genoemd. Deze theorie heeft als basis twee veronderstellingen.

1. De eerste veronderstelling is dat er in de relatie tussen de principaal (opdrachtgever) en de agent (opdrachtnemer) een belangentegenstelling is, waarbij de agent andere belangen nastreeft dan de principaal voor ogen heeft.
2. De tweede veronderstelling is dat de principaal niet bij machte is om de activiteiten en doelen van deze agent te achterhalen, omdat de principaal niet over voldoende informatie beschikt. De agent zit namelijk dicht op de materie dan de principaal, waardoor de agent een informatievoorsprong heeft.



Het resultaat van deze zogeheten informatieasymmetrie is dat er ondoelmatigheid optreedt, waarbij de vraag is hoe op basis van enerzijds verschillende doeleinden en anderzijds onvolledige informatie opportunistisch gedrag wordt tegengehouden.

De agency-theorieën dekken in dit verband waarschijnlijk niet in alle gevallen de lading. Er zal ongetwijfeld sprake zijn van verschillen in vermogensdeelnemingen en daardoor ook verschillen in risico's en zeggenschap. Dit is sterk afhankelijk van de vraag of de principalen hun geïnvesteerde vermogen ook vertaald zien in zeggenschap, bijvoorbeeld aandelen en/of posities als Raad van Commissarissen (RVC). In dat geval is gehandeld in lijn met de theorie. Het wordt anders in geval er overheidsbedrijven of semioverheidsbedrijven optreden als vermogensverschaffer en niet mogen toegetreden als aandeelhouder of bestuurder, simpelweg omdat hen dat verboden is door regelgeving. Op dat moment ontstaat de situatie dat deze overheids- of semioverheidsbedrijven geen enkel machtsmiddel verkrijgen om tijdig in te grijpen of te voorkomen. Zij kunnen achteraf wellicht constateren dat er iets niet goed is gegaan en hun bijdrage terug vorderen, maar vaak valt er niets meer te vorderen. Er is totale afhankelijkheid ontstaan.

Hoe het ook zij, zeggenschap, risico en de verdeling van de toegevoegde waarde spelen een belangrijke rol in de samenwerking tussen de partijen c.q. participanten en zullen vanaf de start van de samenwerking onderwerp van gesprek moeten zijn en als zodanig moeten worden onderkend. Contractvorming in deze fase is evident en de basis voor een goede samenwerking.

2.2.4 Synergie en systeemtheorieën

Een ander woord voor samenwerking is 'synergie'. Synergie komt van het Griekse woord 'synergos'. Het is een samenvoeging van 'syn' (samen) en 'ergos' (werk) en betekent samenwerking. Het op het Latijn gebaseerde synoniem is 'coöperatie'. Het tegengestelde van synergie is dissynergie. Synergie wordt meestal gebruikt in de betekenis dat het resultaat meer is dan de som der delen ($1+1=3$). In de praktijk blijkt echter vaak dat synergie het doel is en het tegenovergestelde het resultaat: dissynergie (Ten Brincke, 2008, p. 18).

Ten Brincke (2008) concludeert in zijn onderzoek 'Synergie: waardecreatie of waarde-concessie', dat het woord 'synergie' ook in de

economische en bedrijfskundige literatuur verschillende betekenissen heeft en geeft de voorkeur aan een combinatie van een aantal betekenissen met de volgende omschrijving:

'Synergie is het positieve saldo van voordelige en nadelige effecten voorkomend uit een proces van interactie, samenvoeging of samenwerking van specifieke delen, organen of mensen dat groter is dan de opgetelde effecten van deze delen, organen of mensen zonder dat het proces van interactie, samenvoeging of samenwerking plaatsvindt' (Ten Brincke, 2008).

Er worden twee basisvormen van synergie onderscheiden, te weten noemersynergie en tellersynergie. Dit naar analogie van de begrippen 'noermanagement' en 'tellermanagement'. Noermanagement creëert geen waarde, maar deelt of verlaagt de kosten. Tellermanagement is gericht op vergroting van nettotoekomst door ontwikkeling van nieuwe activiteiten en is meer gericht op lange termijn (Hamel en Prahalad, 2002). Afgeleid hiervan gaat het bij tellersynergie om het creëren van toegevoegde waarde, waarbij het resultaat van een andere orde kan zijn en nieuwe eigenschappen kan hebben (innovatie) en bij noemersynergie gaat het om verdeling- en bezettingsvraagstukken (Ten Brincke).

Ansoff (1965) onderscheidt vier vormen van synergie):

- 1) Omzetsynergie: extra omzet door gebruik van gemeenschappelijke distributiekanaalen, marketing;
- 2) Operationele synergie: lagere operationele kosten door betere bezetting van personeel en middelen, gezamenlijke inkoop;
- 3) Investeringsynergie: lagere investeringsbehoefte door gemeenschappelijk gebruik van fabrieken, machines, R&D-kennis;
- 4) Managementsynergie: minder foute en snellere beslissingen gebaseerd op vergelijkbare ervaringen;

Bij managementsynergie gaat het ook om deling en ontwikkeling van allerlei soorten van kennis. Bijzondere combinaties kunnen leiden tot kerncompetenties die duurzaam concurrentievoordeel kunnen geven (Hamel en Prahalad, 2002). Ook Van den Bosch (1993) beschouwt het onderkennen, ontwikkelen en managen van kernvaardigheden als één van de beste blijvende vormen van synergiebevordering.



- Wissema (1996) onderscheidt
- 1) Functionele synergie: het gaat hierbij om efficiencyvoordelen door schaalgroottevoordelen (volgens Ten Brincke: omzetsynergie, operationele synergie en investeringssynergie als varianten van functionele synergie);
 - 2) Doelsynergie: het voordeel dat ontstaat wanneer ontwikkeling, fabricage en verkoop in dezelfde unit wordt ondergebracht;
 - 3) Boeketsynergie: ontstaat wanneer het pakket van producten en diensten aantrekkelijker is dan de som der delen;
 - 4) Conglomeraatsynergie: het voordeel dat ontstaat door risicospreiding;

Volgens (Wissema, 1996, p. 38) zijn functionele synergie en doelsynergie moeilijk tegelijkertijd te realiseren. Bovenstaande is vertaald in de volgende tabel:

Soort synergie	Tellersynergie	Noemersynergie
KENMERKEN	- creatie - extra waarde - vrijwillig - horizontaal - gericht op doel	- verdeling - bestaande waarde - verplicht (hiërarchie) - verticaal - gericht op functie
VORMEN	- managementsynergie - ontwikkelen kerncompetenties - coördineren van strategieën - samen bouwen aan imago en waarden - boeketsynergie - conglomeraatsynergie - inter-relaties (tastbare, niet tastbare, concurrentieel)	- omzetsynergie - operationele synergie - investeringssynergie - koopkrachtbundeling - gezamenlijke capaciteitsbenutting

Tabel 1: Soorten, kenmerken en vormen van synergie (Ten Brincke, 2008).

Volgens Zuyderhoudt (2007) is synergie het belangrijkste kenmerk van een georganiseerd systeem. Een systeem dat zowel waarde kan toevoegen (synergie) als waarde kan vernietigen (dissynergie). Volgens De Leeuw (2006) wordt in de systeembenadering de werkelijkheid beschouwd als een systeem (het geheel is meer der som der delen) (De Leeuw, 2006, p. 43). Ten Brincke (2008) legt het verband tussen de fenomenen ‘synergie’ en ‘systeem’, gebaseerd op de omschrijving ‘het geheel is meer dan de som der delen’, die voor beide begrippen wordt gehanteerd. Synergie en dissynergie kunnen derhalve worden beschouwd als de opbrengst uit een systeem.

De Leeuw (1994) beschrijft de voorwaarden waaraan voldaan moet zijn om te kunnen spreken van een systeem:

“Een systeem is een geheel van elkaar wederzijds beïnvloedende elementen, gericht op het bereiken van een bepaald doel. Er is sprake van een systeem indien er een objectenverzameling is met relaties daarbinnen en een omgeving met relaties tussen die objectenverzameling en die omgeving. Binnen de objectenverzameling bestaan geen objecten of deelverzamelingen die geen relatie hebben met de rest van de objectenverzameling” (De Leeuw, 1994, p. 58).

De prestaties van een systeem worden als volgt weergegeven:

- de doeltreffendheid van een systeem (de snelheid en nauwkeurigheid waarmee het doel kan worden bereikt);
- de doelmatigheid van een systeem (de benodigde hoeveelheid energie in relatie tot energieverbruik, interne weerstand);
- de flexibiliteit van het systeem (capaciteit van informatieverwerking en de snelheid waarmee de capaciteit van het systeem kan worden aangepast);

De eigenschappen worden bepaald door:

- soort;
- besturing;
- doel;
- proces;
- vorm;
- capaciteit;

Het kenmerk van een systeem is dat elk element (bedrijf) een relatie heeft met alle andere elementen (bedrijven) uit het systeem. Synergie kan het effect zijn van samenwerking van elementen binnen een systeem, van subsystemen binnen een systeem, maar ook van samenwerking tussen systemen. Een subsysteem is een onderdeel van een systeem en kan als volgt worden omschreven:

‘Een subsysteem bestaat uit een deel van de objectenverzameling van het oorspronkelijke systeem met alle daarbij behorende relaties en in dezelfde tijdsperiode als het oorspronkelijke systeem’.

In geval van een systeem waarbij de elementen onderling niet per definitie samenwerken, dan spreekt men van een aggregaat (De Leeuw, 1994, p. 16).

‘Bij een aggregaat is er weliswaar sprake van een objectenverzameling met relaties, een omgeving en relaties met die omgeving, maar wordt niet aan de laatste voorwaarde voldaan: de objectenverzameling hangt niet samen. Als je zegt dat een objectenverzameling een aggregaat is, dan houdt dat in dat het niet nodig is deze samenhangend te bekijken.’

De complexiteit van systemen wordt weergegeven op de schaal van Boulding (1956). Multifunctionele sport- en leisureorganisaties vallen op basis van de schaal van Boulding in categorie 8, het complexe systeem. Hoe complexer het systeem, hoe lager de voorspelbaarheid van het gedrag van het systeem en de resultaten daarvan. Het realiseren van synergie tussen bedrijven of bedrijfsonderdelen is vergelijkbaar met het realiseren van synergie tussen complexe systemen. Dit betekent dat de wens om voorspelbare synergie te realiseren uit twee complexe systemen een groot bestuurlijk vermogen vraagt (Ten Brincke, 2008, p. 28).

COMPLEXITEIT	SYSTEEMHIERARCHIE VOLGENS K.E. BOULDING
Niveau 1	Het niveau van elementen in een statische structuur. Bijvoorbeeld de landkaart.
Niveau 2	Het niveau van het eenvoudige dynamische systeem. Beweging zonder interactie met de omgeving (gesloten systeem). Bijvoorbeeld: de klok.
Niveau 3	Het niveau van de cybernetische systemen of regelsystemen. Gesloten systemen met feedback. Bijvoorbeeld: de thermostaat.
Niveau 4	Het niveau van het zelf handhavende systeem. Gedrag wordt beïnvloed door interactie met de omgeving (open systeem). Bijvoorbeeld: de cel.
Niveau 5	Het niveau van de verzameling van open subsystemen die met elkaar interacteren. Elk subsysteem heeft een eigen functie. Bijvoorbeeld: de plant. De plant bestaat uit verschillende cellen voor bijvoorbeeld het wortelstelsel, de stam, de bladeren, de vruchten. Het aantal functies is zeer talrijk.
Niveau 6	Het niveau van waarbij de ruimtelijke beweging (verplaatsing), zelfbewustzijn en doelgerichtheid worden toegevoegd. Bijvoorbeeld: het dier.
Niveau 7	Het niveau van de mens: de intelligentie wordt toegevoegd. Denkkracht die kan worden gericht op doelen en strategieën om die doelen te bereiken.
Niveau 8	Het niveau van de sociale systemen, waarbij menselijke systemen bij elkaar komen in organisaties die gemeenschappelijke doelen en strategieën kunnen ontwikkelen. Bijvoorbeeld: bedrijf, school, samenleving.
Niveau 9	Het niveau voor nog alle nader te verkennen systemen van een nog hoger complexiteitsniveau.

Tabel 3: de systeem hiërarchie van Boulding (1956)

Wanneer het behalen van synergie een doel is bij de ontwikkeling van multifunctionele sport- en leisurecentra, dan dient het besef aanwezig te zijn dat het hierbij gaat om complexe organisaties. Getracht wordt in dit onderzoek aan te geven of in praktische zin in de fase van planvorming reeds sprake kan zijn van een systeem.

2.2.5 Cocreatie

Het is niet voor niets dat cocreatie een belangrijke rol speelt bij de ontwikkeling van multifunctionele sport- en leisurecentra.

Ten eerste:

Sport en leisure wordt ondergaan als een beleving waarbij men zich lekker wil voelen en wordt gezien als tijd, zijnde vrije tijd die je niet besteedt aan werk, zorg, slapen enz. en als activiteit voor ontspanning en recreatie. Het is van belang dat er interactie ontstaat tussen de consument en aanbieder om het product of de dienst zo goed mogelijk af te stemmen op de wens van de consument. Juist in deze branche.

Ten tweede:

De overheid speelt een onmisbare rol bij de totstandkoming van deze sportcentra. Het realiseren ervan kost de gemeenschap namelijk geld, vaak veel geld. Maar de centra voegen ook een enorme, vaak niet in geld uit te drukken, waarde toe voor (delen van) deze gemeenschap of leveren (economische) waarde op andere plaatsen in het gebied of in de stad. De legitimatie voor de hoge investeringen vraagt om acceptatie van de maatschappij voor deze ondernemingen. De onderneming moet zich dus terdege bewust zijn van haar positie in de maatschappij. De onderneming dient als het ware contracten te sluiten met deze maatschappij. De sociale waarden dienen aan te sluiten bij de sociale waarden van de maatschappij waarin de onderneming verkeert. Deze legalisering kan plaatsvinden door middel van cocreatie, waardoor er en interactieve relatie ontstaat tussen de maatschappij (consument) en de onderneming (professional).

Ten derde:

Cocreatie speelt een belangrijke rol vanuit het perspectief van marketing. Een consument die wordt betrokken bij het waardecreërend productieproces, wordt ‘prosumer’ genoemd, een samentrekking van ‘professional’ en ‘consument’, oftewel ‘producent’ en ‘consument’ (Kuiper en Smit, 2011, p. 34-35). In beide gevallen wordt er mee aangegeven dat het gaat om een proactieve, kritische, goed geïnformeerde consument die een dialoog aangaat met de aanbieder en die betrokken is bij de productie. Prosumers creëren gebruikswaarde.

Toffler (2001) hanteert voor zijn indeling van het westerse economisch systeem in twee sectoren:

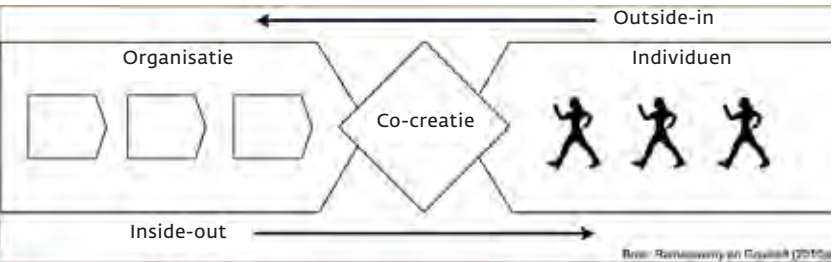
- Sector A is de gebruikswaardesector, waaronder allerlei arbeid valt die mensen onbetaald doen voor zichzelf, familie, vrienden en sociale relaties;
- Sector B is de ruilwaardesector, waarbinnen goederen of diensten worden geproduceerd die bedoeld zijn voor de verkoop of het ruilen;

De beide sectoren waren nogal strikt gescheiden, maar Toffler onderkende in zijn voorspelling dat consumenten geleidelijk aan de productie uit sector B naar sector A aan het hevelen waren. Factoren die dit mogelijk hebben gemaakt zijn de opkomst van de informatietechnologie en meer en beter onderwijs (Kuiper en Smit, 2009, p. 35). Mensen die experimenteren met nieuwe producten, vertellen anderen hierover via weblogs, Twitter en andere sociale media (Prahalad & Ramaswamy, 2001).

Bedrijven reageren op de steeds mondiger, kritischer en onderling verbonden consumenten. Reden waarom steeds meer bedrijven merkontwikkeling plegen op basis van ervaring van consumenten en deze ervaringen vanuit het perspectief van de consument ensceneren (Prahalad & Ramaswamy, 2001). Deze gezamenlijke merkopbouw tussen consumenten en bedrijven is cocreatie. Cocreatie kan meerdere doelen hebben:

- Klanten betrekken bij het productontwikkeling;
- Werken aan een goed imago doordat de gebruiker zichzelf ziet als mede-eigenaar van het ontwikkelingsproces en zich daardoor betrokken voelt bij het product of de dienst. Als het ware het creëren van wederzijdse beleving;
- Tijd- en kostenvoordelen;

Ramaswamy en Gouillart (2010) hebben cocreatie vertaald in de volgende figuur:



Figuur 3: Cocreatie



Er ontstaat dus cocreatie wanneer producent en consument gezamenlijk bouwen aan het creëren van een merk, wat kan leiden tot meerdere doelen. Ten eerste om klanten te betrekken bij productontwikkeling, ten tweede om te werken aan een goed imago door gebruikers te betrekken bij de ontwikkeling van product of dienst en zichzelf zo het gevoel te geven van mede-eigenaarschap, en tot slot kostenvoordelen. Daarmee wordt een beleavingswereld rond een merk geschapen op basis van samenwerking.

2.3 Beleving

Beleving en Transactie

In de huidige economie staat belevenis en ervaring centraal (Pine & Gilmore, 1999). Het doel daarbij is realiseren van transformatie, door over de eerste laag van belevingen een tweede laag ervaringen te leggen die transformatie mogelijk maakt. Dat werkt volgens Pine en Gillmore als volgt:

- **Beleving:** De beleving speelt zich af binnen de persoon die de beleving ontvangt en is voor hem relevant. Omdat iedereen verschillend is, wordt ook de beleving verschillend ontvangen, waardoor elke beleving uniek is. De sociale factor, de omgeving, geeft betekenis aan deze beleving. Door beleving toe te voegen aan een economisch aanbod (zoals een product) ontstaat een gedenkwaardige transactie. Deze herinnering is wat de grotere economische waarde vertegenwoordigt.
- **Transactie:** Doordat meerdere belevingen bij elkaar horen in een interactief proces dat de gebruiker ondergaat maar ook zelf stuurt, ontstaat een (leer)ervaring. De ervaring geeft de gebruiker een andere kijk op de dingen, het transformeert hem op enig niveau. Deze transformatie is dat wat betekenisgevend is voor het individu.

We spreken van een transformatie als het effect op een individu blijvend is, als het in het individu een verandering teweeg heeft gebracht die past bij zijn persoon, behoeften, waarden en wensen. Bij gestuurde transformaties wordt een reeks van belevingen geregistreerd die elkaar opvolgen in de tijd. Het onderling verband zoals dat door de gebruiker wordt beleefd, zorgt voor verandering in gedrag, opinies, een sterker groepsgevoel met de medegebruikers enzovoort.

Beleving

Betekenisvolle belevingen zijn memorabele gebeurtenissen die mensen op een inherent persoonlijke manier aanspreken. De belevenis is de stimulus en de beleving is de respons. Thijssen (2009, p. 82) beschrijft een betekenisvolle beleving als volgt:

‘Beleving is een continu en interactief proces van doen en ondergaan, van actie en reflectie die zin en betekenis geven aan persoonlijke, sociaal culturele, economische en maatschappelijke contexten in de fysieke en in de virtuele wereld. Bij betekenisvolle belevenissen gebruiken we onze zintuigen terwijl we iets doen en ondergaan. We worden positief of negatief geprikkeld door wat we ondergaan en dat leidt tot bepaalde emoties (plezier, verassing, angst, boosheid, afschuw, minachting of verdriet). De belevenis levert zin en betekenis op in de vorm van waardering (positief/negatief), herhalingsbereidheid, bereidheid om de belevenis met anderen te delen’.

Thijssen (2009, p83) beschrijft op basis van deze definitie twaalf kenmerken waaraan een betekenisvolle beleving aan moet voldoen:

1. duidelijk doel of motief;
2. uniek proces voor elk individu;
3. gevoel van controle over de situatie;
4. proces van doen en ondergaan;
5. alle zintuigen zijn betrokken;
6. contact met mensen;
7. contact met authentieke materialen;
8. veranderende perceptie van tijd door concentratie en focus;
9. balans tussen uitdaging en eigen competenties;
10. element van Play-or-Flow;
11. emotionele geraaktheid;
12. geeft zin en betekenis door transformatie;

Een belangrijke toevoeging bij het creëren van een beleving is de authenticiteit (Pine en Gilmore, 1999). Bij belevenissen wordt authenticiteit vooral afgemeten aan de mate waaraan deze gerelateerd zijn aan de werkelijkheid. Indien authenticiteit wordt toegevoegd aan een beleving, dan moet het wel echt zijn, anders breekt het meer af dan het goed doet. We spreken van referentiële authenticiteit wanneer er voor inspiratie wordt geput uit de geschiedenis of wanneer een beroep wordt gedaan op gezamenlijke herinneringen. Denk hierbij ook aan rituelen uit oude culturen.

Het wordt steeds belangrijker dat aanbieders hun aanbod qua inhoud, timing en context heel bewust moeten blijven vormgeven. Het gaat niet meer alleen om het product of dienst, maar ook om het koopmoment, de wijze en het tijdstip dat het product wordt geconsumeerd en de invloed die het heeft op de sociale context van de consument (Kuiper en Smit, p. 27).

Een aanbod dat mooier is of dat theatraler wordt neergezet, prikkelt mensen door de beleving die er aan is toegevoegd en is daardoor meer waard. Wanneer deze gecreëerde belevenis tevens van individuele betekenis is voor de ontvanger, wordt de waarde voor dat specifieke individu nog hoger. Dit is weergegeven in figuur 4, de zogenaamde ladder van economische waarde (Pine en Gillmore, 1999)



Figuur 4: Ladder van economische waarde van Pine en Gillmore, 1999)

Bedrijven acteren in een steeds complexere maatschappij en economie. Technologie, transport en communicatiemiddelen zijn in de loop der jaren vele malen goedkoper geworden, waardoor het vaak mogelijk is tegen relatief lage investeringen in een markt te stappen. De markt is toegankelijker geworden voor toetreden waardoor overaanbod is gecreëerd (Kuiper en Smit, 2011, p28).

In de beginjaren dat het begrip ‘marketing van producten en diensten’ haar intrede deed, ging het om **BEKENDHEID** (Hoe zorg je er voor dat zoveel mogelijk mensen je aanbod kennen?). Vervolgens kwam de nadruk te liggen op **BELOFTE** (De positie die je aanbod inneemt t.o.v. je concurrenten). Daaruit vloeide vervolgens voor het creëren van **BELEVING** (Het stagen met behulp van theatrale elementen van beleving rondom je aanbod zorgen voor meer economische waarde en meer loyaliteit, waarbij het aanbod zintuiglijk ervaren wordt).

In de huidige economie vertegenwoordigen (in verhouding tot meer gestandaardiseerde diensten of producten) authentieke, betekenisgevende belevenissen de grootste economische waarde (Pine & Gilmore, 1999). Het feit dat de consument een grotere economische waarde hecht aan betekenisvolle belevingen, is voor de aanbieders reden om zich steeds meer op betekenisgevend aanbod te richten om op die wijze meer economische middelen te genereren.

Beleving is één van de begrippen uit de ontwerpring van het model van Hutten. Het begrip beleving is binnen dit onderzoek van groot belang omdat het een onmisbaar onderdeel vormt bij de conceptvorming van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum. Dit wordt nader omschreven in paragraaf 2.4.

2.4 Concepting

Centraal in het totaalmodel van Hutten staat de cocreatie van duurzame waarde. Deze waarde kan op verschillende manieren in een gebied worden voortgebracht gedurende de gebruiksfase.

Het marktaandeeldenken staat haaks op het consumentgedrag. De consument in de westerse wereld individualiseert steeds meer en zoekt naar merken en producten die de eigen identiteit kunnen versterken. Hij accepteert opgelegde lifestyle steeds minder, maar creëert liever zijn eigen wereld door het combineren van allerlei stijlen en merken: dit ben ik. Conceptuele vernieuwing speelt daarbij een belangrijke rol. Concepting is geheel anders dan positioneren of herpositioneren en wordt toegepast bij merken die al decennia geleden zijn voortgekomen uit ondernemingen die als productiebedrijf zijn begonnen, later een verkooporganisatie werden of toevoegden en van daaruit de laatste dertig jaar marketing- georiënteerde technieken gebruikten om productie- en verkoopcijfers te laten groeien. Bij concepting is er een heilig geloof in communicatie als drager van het merk en wordt gewerkt aan het communiceren van het gedachtegoed, waarbij cocreatie voorop staat (Rijkenberg, 2006, p. 16).

Volgens Kuiper en Smit (2011) groeit het besef dat aanbieders niet alleen ruilwaarde moeten creëren, maar juist in hun strategie gericht moeten zijn op de gebruikswaarde. Om ook op termijn te kunnen overleven zijn in het conceptuele tijdperk andersdenkende aanbieders en een inhoudelijk ander aanbod nodig. Om aanbieders daarbij te helpen zijn mensen nodig die enerzijds empathisch en creatief zijn, en anderzijds ook analytisch en strategisch. Het gaat in de communicatie en afname van het aanbod namelijk niet meer alleen om productkenmerken, maar om het voelen ‘waarom’, om de filosofie en motivatie achter het aanbod. Om de betekenis van de transformatie die het belooft.

In de traditionele marketingbenadering is segmentatie het opsplitsen van de totale markt voor een product of dienst in kleinere homogene deelmarkten om vervolgens het aanbod met een uitstekende marketingstrategie zo goed mogelijk af te stemmen op de wensen en behoeften van dat vooraf onderscheiden segment. Echter, markten raken verzadigd. Cosmetische productinnovaties, met als kenmerk dat er geen enkele consumentenbehoefte aan ten grondslag ligt, worden steeds meer schouderophalend en met apathie begroet in reactie op de

inspanningen die de verkoper betracht om de klanten die behoefte aan te praten.

Rijkenberg (2006) schetst het volgende beeld:
‘Producten en diensten die in manifeste consumentenbehoefte voorzien vonden snel hun weg naar de consument. Dat is door de steeds meer verzadigende markt niet langer het geval. De mooie groeicijfers uit het verleden, door goed koopmanschap bereikt, worden minder vanzelfsprekend. Groei wordt veelal bereikt door overnames en winsten worden voornamelijk gerealiseerd door:
• *Groei in nieuwe geografische markten;*
• *Kostenreductie;*
• *personeelsinkrimping;*
• *overnames;*
• *Boekwinsten door verkoop onroerend goed;’*

Dat laatste punt is inmiddels niet meer realistisch door de economische situatie. Hamel en Prahalad (1994) zetten al terecht grote vraagtekens bij de eenzijdige ‘downsizing’ en ‘verrationalisering’ van de bedrijven (Hamel en Prahalad, 1994). Zij kenschetsen een spookbeeld van een onderneming die tot op het bot gesnoeid is, met een minimum aan medewerkers die, gedemotiveerd en doodmoe van reorganisaties, geen energie meer kunnen opbrengen om aan de toekomst van het bedrijf te werken: corporate anorexia.

Bij concepting kiest men er niet langer voor een vooraf beschreven doelgroep te bereiken met het aanbod, maar met de gebruiker. De focus komt hierbij te liggen op de winstgevendheid van de klant, de lifecycle van de klant (Rijkenberg, 2006), waarbij de klant en niet het product het beginpunt is.

Bij concepting wordt vanaf het begin geïnvesteerd in het communiceren van het gedachtegoed, de wereld van het merk (een waarde, visie, een nieuw concept), en worden pas achteraf producten of diensten toegevoegd. Het concept is de ziel van het merk, dat verandert nooit. Het product of de dienst is op zichzelf een communicatieuiting die de waarden van het merk en de visie uitstraalt en onderschrijft. Vervolgens kunnen aanhangers (volgers) uit allerlei markten zich aansluiten en een fanclub vormen rondom het concept (Rijkenberg, 2006). Het begint bij de P van promotie (communicatie), waarna product, prijs en plaats vanzelf volgen.

Om een volggroep te creëren wordt gebruik gemaakt van mensen om onderling verbonden te zijn en wel door een aanbod te creëren dat een fanclub veroorzaakt in plaats van een doelgroep aan te zetten tot gedragsverandering en de leden te overtuigen van het aanbod. De werkwijze wordt **‘tribal marketing’** genoemd (Godin, 2008). Bij **‘tribal marketing’** zijn authenticiteit¹, leiderschap, openheid, interactie en beleving de kernwoorden en het gaat vooral om het verspreiden ervan. Mensen moeten het willen gaan gebruiken, liefst samen in een sociale samenhang waarin de ervaring gedeeld kan worden. De aanbieder zelf moet een leider zijn die voor het concept staat, en die door open en eerlijk communiceren een band creëert met de volgers.

Succesfactoren van het ontwerpen van een concept

Het ontwerpen van een concept, het gedachtegoed dat de betekenisbrengende beleving creëert voor de gebruiker, is onderhevig aan drie kritische succesfactoren (3-C model Kuiper en Smit, 2011) waaraan het concept in ieder geval moet voldoen:

1. Concept

Er moet een concept worden ontwikkeld met daarin een zodanig duidelijke visie, waarden, een authentiek verhaal en een speels element, dat mensen het gevoel hebben dat ze er ‘meester’ over zijn en op een of ander manier invloed kunnen uitoefenen op de samenstelling.

2. Connection

Connection dient om samen informatie te delen en een zo betekenisvol product, dienst of kennisbank te genereren. Daarvoor moet een communicatieplatform worden geboden waarop het concept wordt gecommuniceerd en waar het door de dialoog tussen mensen onderling gaat leven onder de groep volgers. Die kunnen elkaar op het platform (virtueel) ontmoeten, verhalen uitwisselen en symbolen gebruiken om hun identiteit aan elkaar te tonen. De communicatieuitingen van de aanbieder worden op dit platform ingezet om het gedachtegoed tastbaar te maken en emotioneel te laden. Het producten- en dienstenaanbod is een onderdeel van deze communicatiestrategie en dient om de lading te versterken. Een gevoel van betekenisgeving is nodig om de volgers te raken. Het stimuleren van cocreatie past in de communicatiestrategie.

¹*Echtheid, betrouwbaarheid. Authenticiteit is in dit verband de mate waarin iemand trouw is aan zijn eigen persoonlijkheid, geest, of karakter, ondanks externe impulsen.*

3. Consistency

De aanbieder moet consistent zijn in al zijn communicatie, en al zijn diensten en producten en diensten koppelen aan het concept. Ook de communicatie moet op alle niveaus en in alle instrumenten geïntegreerd en consistent zijn, zodat synergie ontstaat. Zo wordt continu het gedachtengoed benadrukt en uitgedragen en vindt aansluiting plaats bij het gedachtengoed en waarden van de volgers.

In onze beleving kan dit aangevuld worden met:

4. Coherentie

Consequent door voeren van merk en merkwaarden door alle betrokkenen zorgt voor samenhang en biedt een krachtiger uitstraling. De wisselwerking tussen aanbieders en consumenten wordt daardoor versterkt.

5. Control

Er dient controle uitgeoefend te worden op de consistency, het consequent doorvoeren van het concept.

Betekenis van een merk als basis voor concepting

Doordat tijd, ruimte en sociale klasse als basisprincipes van marktsegmentatie geleidelijk aan het verdwijnen zijn en door schaalvergroting van merken zelf, moeten merken op een andere manier gaan communiceren. Tegen die achtergrond komt sinds het laatste decennium van de vorige eeuw het leefstijldenken op gang, waarbij de consument het merk gaat gebruiken om uiting te geven aan zijn eigen imago en identiteit. De veranderende parameters zijn in de volgende figuur inzichtelijk gemaakt.

	DOELGROEPDENKEN	LEEFSTIJLDENKEN
KERNWOORD	ZIJN	WILLEN
Consument	Hoeveel mensen kunnen het product kopen?	Wie willen het product kopen?
Hoe worden consumenten ingedeeld?	Bepaald door omstandigheden	Bepaald door eigen keuze
Dominante factoren voor marketeers	Inkomen, leeftijd, huishouden, sociale klasse, adres, studie, consumptiepatroon	Smaak, bewust of onbewust normen- en-waardensysteem, kijk op het leven, denken aan status,...
Stabiliteit	Verandert per levensfase	Relatief constant (want het waardesysteem is ook relatief constant
Meetbaar	Meetbaar in kwantiteiten	Productontwikkeling op kwalitatieve doeleinden

Tabel 3: Doelgroepdenken en leefstijldenken (Kuiper en Smit, 2011)

Door een bepaalde leefstijl te koppelen aan een merk, krijgen consumenten de kans hun eigen imago vorm te geven. En door de manier waarop marketeers de symbolen van een merk kiezen krijgen merken een persoonlijkheid. Voor marketeers zijn de expressieve en de emotionele waarden die gekoppeld zijn aan een persoonlijkheid essentieel om zich te onderscheiden op andere op instrumenteel niveau gelijkwaardige merken. Kevin Lane Keller noemt dat onderscheidend vermogen de **brand equity**: de merkwaarde (Kuiper en Smit, 2011, p. 87). Het creëren een sterk merk is de basis van concepting. In bijlage III worden de begrippen merkpersoonlijkheid en merkwaarde verder uitgediept.

Het belang van cocreatie, beleving en concepting bij de ontwikkeling van multifunctionele sport- en leisurecentra is dus driedelig: vanuit de gevoelswereld van de consument, vanuit het perspectief van legitimatie en vanuit het perspectief van hedendaagse marketing. Daarbij, wat past er beter bij sport en leisure dan het creëren van een fanclub rondom organisatie, diensten en producten?



3. METHODE VAN ONDERZOEK

Dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeksmethoden die gebruikt zijn binnen het onderzoek. Door de complexiteit van dit onderzoek is het niet mogelijk hier één onderzoeksmethode voor te gebruiken. Er is daarom gekozen voor meerdere methoden. De eerste paragraaf licht het type onderzoek toe. Paragraaf 3.2. beschrijft de onderzoeksmethoden die gebruikt zijn binnen dit onderzoek. Tot slot wordt omschreven hoe de data geanalyseerd zijn.

3.1. Onderzoek kwalificatie en methode

Dekeyser en Baert (1999) omschrijven een literatuuronderzoek als het planmatig en doelgericht zoeken, raadplegen en verwerken van literatuur met als doel de kennisvermeerdering met betrekking tot een bepaald onderwerp. Literatuuronderzoek heeft dus een kennisontwikkelde functie. Dit onderzoek is deels een literatuuronderzoek, omdat literatuurbronnen (tijdschriften, boeken, rapporten, interne stukken, digitale bestanden en mediatheken) gebruikt zijn bij de beantwoording van de deelvragen en bij het opstellen van vragenlijsten en expertinterviews.

Om de vraagstelling binnen dit beschrijvend onderzoek te kunnen beantwoorden is een bepaald type kennis nodig. Door de werkelijkheid in beeld te brengen in plaats van te meten en te kwantificeren spreken we van een onderzoek met een kwalitatieve grondslag. Bij kwalitatief onderzoek wordt diepgaande informatie gegeven door in te gaan op

achterliggende motivaties, meningen, wensen en behoeften van de doelgroep (marktonderzoek, 2011). Kwalitatief onderzoek sluit perfect aan binnen dit project omdat er gekeken is naar de meningen, beleving en input van de verschillende multifunctionele sport- en leisurecentra.

Op basis van een casestudy zijn de ervaringen van vijf in Nederland en België gerealiseerde, multifunctionele sport- en leisurecentra met elkaar vergeleken en geanalyseerd (multiple units of analyses) en ontwerp- en organisatieprocessen van multifunctionele samenwerkingen bloot gelegd. Er is tijdens het onderzoek gebruik gemaakt van praktijkervaring, literatuurstudie, interviews en expertmeetings.

De volgende paragraaf beschrijft welke onderzoeksmethodes zijn gebruikt tijdens het onderzoek.

3.2 Onderzoeksmethoden

De deelvragen worden beantwoord met behulp van diverse onderzoeksmethoden en -technieken: literatuurstudie en documentenanalyse met gebruik van elektronische bronnen, interviews met initiatiefnemers en verantwoordelijke personen van reeds gerealiseerde sport- en leisurecentra en consultering van organisatie-experts werkend in het werkveld van publiek en privaat. De focus ligt op beschrijvend onderzoek.

METHODE VAN ONDERZOEK

Literatuuronderzoek

Naast de praktijkervaring van de onderzoeker, is er tijdens het onderzoek volop gebruik gemaakt van literatuurstudie. Doordat het wetenschappelijke veld rondom het onderzoeksthema in kaart is gebracht, is de wetenschappelijke relevantie en toegevoegde waarde van het onderzoek duidelijk geworden. Er is daarbij gezocht naar relevante kennis voor het mede oplossen van de onderzoeksvraag. Als gegevensbronnen zijn boeken, artikelen, scripties, tijdschriften en presentaties geraadpleegd uit openbare en niet openbare fysieke en digitale bibliotheken. Literatuurstudie is gedurende het hele onderzoek gebruikt bij de beantwoording van alle deelvragen.

Interviews

Naast het literatuuronderzoek en het in beeld brengen van de toegepaste processen rondom de realisatie van multifunctionele sport- en leisureorganisaties, zijn de ervaringen rondom het functioneren van vijf reeds gerealiseerde Nederlandse multifunctionele sportorganisaties in kaart gebracht door middel van semigestructureerde diepte-interviews met beleidsbepalende functionarissen van de betreffende organisaties.

Hiermee wordt de kennis vanuit de respondenten in beeld gebracht. De informatie vanuit de interviews heeft een extra aanvulling gegeven op de literatuurstudie, zodat de deelvragen beantwoord konden worden.

De interviews hebben een zoveel mogelijk open karakter, ondersteund door een topiclijst. In Bijlage IV staat het opgestelde interview. De topiclijst is opgebouwd uit een aantal hoofdthema's, zo mogelijk ondersteund door een aantal subtopics (Rubin & Rubin, 2005, p. 39-51). Op deze hoofdthema's worden de verschillende data in een later stadium naast elkaar gelegd (Rubin & Rubin, 2005, p. 134-137). Om recht te doen aan de complexiteit van de werkelijkheid is er voor wat betreft duur en inhoud zoveel mogelijk ruimte aan de respondent gelaten. De rode draad van dit onderzoek wordt bewaakt door de topiclijst, waarbij de topics het resultaat zijn van het theoretisch model. Hieronder een overzicht van de personen die zijn geïnterviewd;

Interview 1

Stiphout, van, S. (2012)
General Manager Amsterdam Arena
Amsterdam Arena

Interview 2

Eijden, van, A. (2012)
Voormalig Directeur AFC Ajax.
AFC Ajax

Interview 3

Demol, de, M. (2012)
Raadgever Sport Gent, Kabinet C. Peters.
Blaarmeersen Gent.

Interview 4

Leurs, E. (2012)
Voormalig Manager
Sportcentrum Aquapulca Dordrecht.

Interview 5

Meuwese, W. en Trier, W. van, (2012)
Directeur en secretaris Consortium
Stappegoor Tilburg

De interviews zijn uitgewerkt per multifunctioneel sport- en leisurecentrum. Daarbij is de belangrijkste informatie uit de interviews aan de hand van een samenvatting genoteerd. Aanvullingen zijn gedaan door middel van literatuuronderzoek. De samenvattingen van de interviews/multifunctionele sport- en leisurecentra staan in bijlage V.

Expertmeetings

Nadat de literatuurstudie was afgerond en de interviews waren afgenomen, is de uit onderzoek verkregen kennis getoetst met het theoretisch kader. Hieruit zijn conclusies getrokken. Deze conclusies zijn voorgelegd aan organisatie-experts werkend in het werkveld van publiek en privaat. Deze expertmeeting is georganiseerd met de volgende personen:

Expertmeeting

Verploegh, H. (2012)
Principal Consultant / Divisie Gebouwen
Arcadis
Weusthuis, C. (2012)
Directeur
Weusthuis en partners.
De expertmeeting staat uitgewerkt in bijlage VI.

Case Study Methode

Volgens Robert K. Yin (2008) is een Case Study 'Een onderzoek waarin een permanent fenomeen wordt onderzocht in zijn real-life context. In andere woorden wordt de Case Study gedaan wanneer er sprake is van 'hoe'- en 'waarom'-vragen, er geen controle is over de gebeurtenissen en wanneer het gaat om een tijdelijk voorval. Het doen van 'Case Study Research' is een vergelijkend herhalend proces. De Case Study bestaat uit één of meerdere casussen. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van meerdere casussen, een multiple case study.

De multifunctionele sport- en leisureorganisaties kunnen alle gezien worden als een casus met een verschillende context. Ieder centrum werkt namelijk vanuit een bepaalde context met bepaalde beleidsomstandigheden. Op basis van de case study zijn de ervaringen van de vijf multifunctionele sport- en leisurecentra met elkaar vergeleken en geanalyseerd (multiple units of analyses) en ontwerp- en organisatieprocessen van multifunctionele samenwerkingen blootgelegd.

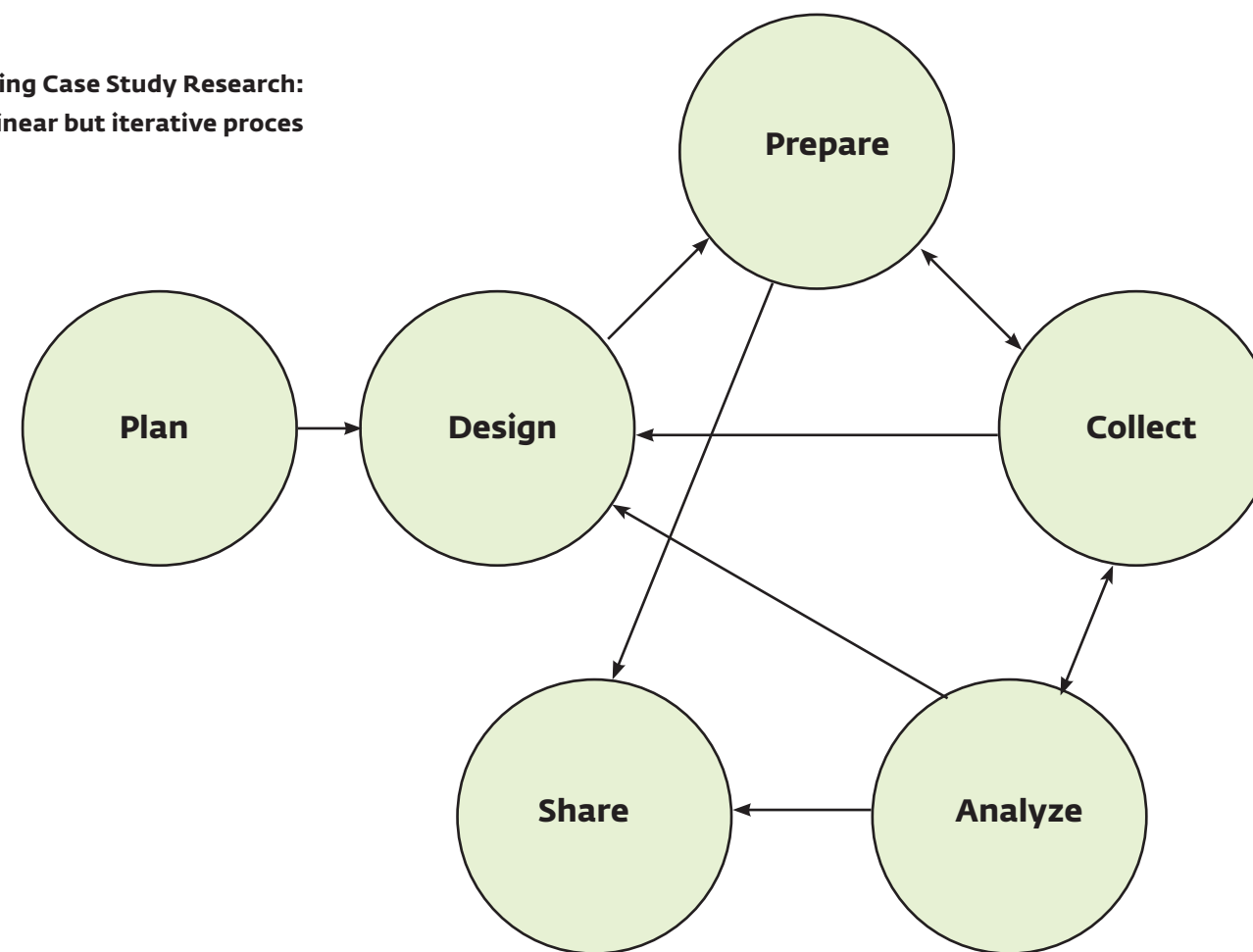
De case study methode is gebruikt bij het bepalen van de opbouw van het onderzoek. Aan de hand van de case study is er gekozen om te werken vanuit meerdere deelvragen en bovendien gebruik te maken van vijf verschillende casussen.



Na de uitwerking van de casussen, is er een grote diversiteit aan context van de multifunctionele sport- en leisureorganisaties ontstaan. Deze context is overzichtelijk in beeld gebracht door de informatie per deelvraag te ordenen, zoals beschreven staat in de case study. Aan de hand van dit overzicht is de informatie vergeleken en geanalyseerd. De volledige theorie achter deze onderzoeksmethode staat in bijlage VII.

De 'Case Study Research' is opgedeeld in de planfase, ontwerpfase, voorbereidingsfase, verzamelen van gegevens, analyseren van gegevens en het schrijven van het definitieve rapport (zie figuur 5).

**Doing Case Study Research:
A linear but iterative proces**



Figuur 5: De fasen van een Case Study Onderzoek (Yin, 2008)



4. ANALYSEFASE

De literatuurstudie, dataverzameling, interviews, en consultatie van organisatie-experts hebben veel informatie opgeleverd. Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de meest relevante onderzoeksresultaten. De onderzoeksresultaten zijn weergegeven in de volgorde van de deelvragen.

- 1. Wat is de aanleiding om tot de ontwikkeling van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum te komen en wat betekent het voor de individuele en gezamenlijke doelen van de betrokkenen (stakeholders)?*
- 2. Welke invloeden van buitenaf spelen een rol bij de ontwikkeling van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum?*
- 3. In hoeverre is er sprake van gezamenlijkheid, hoe komt een samenwerking tot stand, welke samenwerkingsvormen doen zich voor, welke spanningsvelden spelen een rol, hoe wordt omgegaan met risico's en zeggenschap en in hoeverre kunnen processen vooraf gestuurd worden?*
- 4. In hoeverre is er sprake van cocreatie, beleving en concepting en op welke wijze kan hieraan in de toekomst invulling worden gegeven?*
- 5. Zijn er ontwerpaanbevelingen te formuleren met betrekking tot de ontwikkeling van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum?*

De bevindingen in dit hoofdstuk vloeien voort uit de literatuurstudie, de interviews met vertegenwoordigers van de vijf onderzochte multifunctionele sport- en leisurecentra (de Amsterdam Arena, Blaarmeersen Gent, Sportboulevard Dordrecht, Stappegoor Tilburg en Sportstad Heerenveen), expertmeetings en de case study methode. De

samenvattingen van deze interviews zijn terug te vinden in bijlage V. In deze bijlage zijn naar analogie van de onderzoeksvraag en deelvragen de resultaten uit de interviews gefilterd en worden alleen de voor dit onderzoek relevante onderdelen weergegeven. Deze relevante onderdelen zijn:

- Aanleiding, initiatief en ambitie;
- Ontwikkeling en betrokken partners;
- Samenwerking, synergie en vertrouwen;
- Cocreatie, beleving en concepting;

Paragraaf 4.1 brengt in beeld wat de aanleiding is om tot de ontwikkeling van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum te komen. Paragraaf 4.2 beschrijft de invloeden van buitenaf die een rol spelen bij de ontwikkeling van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum. In paragraaf 4.3 wordt de samenwerking tussen de betrokken partijen tijdens de ontwikkeling in beeld gebracht. Paragraaf 4.4 geeft een beschrijving van de markt waarbij cocreatie, beleving en concepting in relatie tot multifunctionele sport- en Leisurecentra staan. Paragraaf 4.5 geeft een ontwerpaanbeveling als resultaat van het onderzoek.

Per paragraaf wordt een korte conclusie gegeven waarin de deelvragen beantwoord worden. In iedere paragraaf wordt daarbij ook de link gelegd met de bijbehorende theorie uit het theoretisch kader.

ANALYSEFASE

4.1 Aanleiding en doelen

Deze paragraaf omschrijft de aanleiding van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum en welke individuele en gezamenlijke doelen ter grondslag liggen. De onderzoeksresultaten in deze paragraaf houden verband met onderstaande deelvraag:

Wat is de aanleiding om tot de ontwikkeling van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum te komen en wat betekent het voor de individuele en gezamenlijke doelen van de betrokkenen (stakeholders)?

Aanleiding

Voor alle vijf centra was een ambitie van één enkele partij de start van de ontwikkeling. De heer Arie van Eijden (Voormalig Directeur AFC Ajax): *‘het initiatief van de ontwikkeling kwam vanuit Ajax. Om vanuit Ajax aansluiting met de Europese top te houden moest er een nieuw stadion komen’. Vanuit deze ambitie is Ajax samen met de gemeente op zoek gegaan naar een nieuwe locatie. Het proces van ontwikkeling startte in 1989. Toen was er net een nieuw bestuur onder leiding van Michael van Praag die heel voortvarend met de ontwikkeling van een nieuw stadion aan de slag ging. Eerst werd overwogen om De Meer uit te breiden. Maar dit kon maximaal worden uitgebreid tot 40.000 toeschouwers.*

AFC Ajax wenste een nieuw, groter en multifunctioneel stadion. Stadion De Meer was zwaar verouderd en al diverse keren verbouwd en uitgebreid met tijdelijke voorzieningen om de benodigde faciliteiten voor de veranderende vraag rondom voetbal te kunnen bieden. Zij zaten aan de top van hun mogelijkheden en daar wenste Ajax verandering in te brengen. In bijlage V (samenvatting 1) wordt de ontwikkeling van de Amsterdam Arena uitgebreid omschreven. De vraag van AFC Ajax leidde tot de mogelijkheid voor Gemeente Amsterdam om een onrendabele gebiedsontwikkeling, in dit geval De Bijlmer, om te buigen naar een gebied met potentie. *“Zij hebben die kans ook ten volle benut”,* zegt Van Eijden.

Voor Sportclub Heerenveen was dit eveneens het geval. Ook zij moesten hun faciliteiten vernieuwen wilden ze mee kunnen in de vaart der volkeren binnen de professionele voetbalbranche. Een vaste positie veroveren in de subtop van de vaderlandse voetbalcompetitie was het doel. In de bijlage V (samenvatting 5) wordt de ontwikkeling van Sportstad Heerenveen beschreven.

De aanleiding voor Stappegoor Tilburg begon bij een plaatselijke projectontwikkelaar, die zich wilde inzetten voor de toekomst van Willem II. Bijlage V (samenvatting 4) beschrijft de ontwikkeling van Stappegoor Tilburg.

Meuwese (Directeur Consortium Stappegoor Tilburg) : *‘Tien jaar geleden was er een plaatselijke ontwikkelaar, Crapts projectontwikkelaarsmaatschappij BV, waarvoor Wilma van Trier werkzaam was. Deze projectontwikkelaar bedacht dat hij met opbrengsten uit grondverkoop ten behoeve van woningbouw financiële middelen kon genereren voor Willem II. Het waren echter in die tijd wat vage en onduidelijke verhalen. Projectontwikkelaar Hopman-Interheem Groep heeft Crapts overgenomen. Vanaf dat moment is de Hopman-Interheem Groep serieus met de gemeente Tilburg gaan praten over de positie van Willem II en een mogelijke transformatie van het Willem II stadion tot een heel sportgebied, wat ook voor de gemeente heel interessant was’.*

De heer Eduard Leurs (Voormalig Manager Aquapulca Dordrecht) geeft aan dat in Dordrecht het Albert Schweitzer Ziekenhuis uitbreidingsplannen had. Dit was de directe aanleiding voor de ontwikkeling van Sportboulevard Dordrecht.

Leurs: *‘De echte ideeën over de Sportboulevard zijn in 1999 ontstaan tijdens een informeel gesprek tussen de toenmalige wethouder en de voorzitter van de Raad van Bestuur van het ziekenhuis. Het ziekenhuis wilde uitbreiden op de bestaande locatie. Om dat te kunnen realiseren moest er een nieuwe parkeerplaats komen op de naastgelegen gronden. Dat was de directe aanleiding’.*

Het ziekenhuis zocht eenvoudigweg meer ruimte om zijn plannen gestalte te kunnen geven. Op het naastgelegen terrein waren de gemeentelijke sportvoorzieningen reeds jaar en dag gevestigd. Deze sportvoorzieningen waren verouderd en door de vraag van de ziekenhuisdirectie zag het gemeentebestuur kansen om deze sportfaciliteiten te vernieuwen en het gebied te herontwikkelen. Bijlage V (samenvatting 3) geeft een omschrijving van de ontwikkeling van Sportboulevard Dordrecht.

Blaarmeersen Gent kent een andere geschiedenis. De heer Matthias Demol (Raadgever Sport Gent, Kabinet C. Peters) geeft in het interview aan dat gebied Blaarmeersen zich door de jaren heen heeft ontwikkeld tot een sport- en recreatiegebied. De komst van het WK Baanwielrennen

in 1988 was de aanleiding om in het gebied een wielersbaan te realiseren. Deze wielersbaan is in 2003 gerenoveerd en gedoopt tot Eddy Merckx Hal. Het gebied heeft zich op basis van de regelmatig opdoemende vraag naar recreatieve voorzieningen, langzaam op een natuurlijke weg gevuld met meerdere sport- en recreatiefaciliteiten. Uit het interview met de heer Demol blijkt dat er nu wegens ruimtegebrek geen mogelijkheden meer zijn om een totaalconcept te realiseren. Een nieuw voetbalstadion wordt momenteel gepland in een ander deel van de stad. Daarnaast is men voornemens leisurevoorzieningen te realiseren aan de rand van een industrieterrein. Naast ruimtegebrek is het gemeentebestuur ook van mening dat een geografische spreiding van interessante en aantrekkelijke functies over de gehele stad een goede zaak is.

Individuele of gezamenlijke doelen:

Met uitzondering van de ontwikkeling in Gent ligt er bij de andere vier centra dus een concrete vraag van één partij aan de basis en wordt daarvoor samenwerking gezocht met de overheid om ambities te kunnen realiseren. De overheden grijpen op hun beurt vervolgens deze kansen aan om hiermee hun eigen, reeds bestaande of nieuw te ontwikkelen wensen te combineren.

Uit de interviews blijkt dat partijen, zowel de marktpartijen als de overheden, uiteindelijk primair de focus richten op het realiseren van eigen ambities (doelstellingen) en niet de mogelijkheden onderzoeken om te komen tot een samensmelting van doelstellingen. Compromissen, die moeten leiden naar een succesvolle gezamenlijke exploitatie van een multifunctioneel sport- en leisuregebied als één geheel.

Ajax ging puur voor het realiseren van een multifunctioneel stadion en wenste geen bemoeienis met de ontwikkelingen rondom dit stadion.

Van Stiphout (General Manager Amsterdam Arena): *'Ajax wilde een groter, veiliger en nieuw stadion. De stad had eerder al eens plannen gemaakt voor de bouw van een Olympisch stadion. Daarnaast was de wens van de overheid om meer leisure op te zetten in het gebied. Gemeente Amsterdam handelde vanuit het perspectief van gebiedsontwikkeling. Er is bij de ontwikkeling van Amsterdam Arena niet gedacht vanuit een overall exploitatie van zowel de Arena als het gebied.'*

Van Eijden: *'Het begon bij Ajax er de leisurefuncties in de omgeving kwamen later als zelfstandige eenheden bij. Toen de eerste contouren van het stadion zichtbaar werden, raakte de markt getriggerd en kwam de ontwikkeling van het hele gebied op gang.'*

Van Stiphout geeft ook aan dat de directie van Amsterdam Arena thans nog steeds op het standpunt staat dat ontwikkelingen in het gebied rondom het stadion, de exploitatie ervan en het parkmanagement een taak zijn van gemeente Amsterdam. De reden daarvoor is dat het gebied groot is en te veel verschillende zelfstandig opererende bedrijven kent met ieder hun eigen kwaliteiten en belangen. De ondervraagde partijen willen geen bemoeienis met de bedrijfsvoering van andere partijen, mocht het al tot de mogelijkheden behoren. Het totale gebied is te omschrijven als een plein waaraan verschillende bedrijven zijn gevestigd. De behoefte bij de ondervraagde partijen is niet aanwezig om gezamenlijk te opereren in de vorm van een systemen of subsystemen, maar meer op het niveau van een aggregaat. Zoals omschreven staat in het theoretisch kader (paragraaf 2.5.) gaat het bij een aggregaat over een objectenverzameling met relaties, een omgeving en relaties met die omgeving. Maar de objectenverzameling hangt niet samen. Als je zegt dat een objectenverzameling een aggregaat is, dan houdt dat in dat het niet nodig is deze samenhangend te bekijken.

Van Stiphout zegt: *"Er zullen binnen het gebied zaken geregeld en gestroomlijnd moeten worden die alle partijen raken. Dit zijn met name beheerstaken op gebied van parkeren en verkeer, agenda en afstemming van evenementen, infrastructureel onderhoud en beheer, et cetera, zodat ieder bedrijf optimaal in het gebied kan functioneren".*

Sportstad Heerenveen heeft als enige kans gezien deze taken te bundelen binnen haar organisatie. Voor de in- en verkoop van energie is een aparte dochteronderneming in het leven geroepen, die positief bijdraagt aan haar exploitatie. Ook voor parkmanagementtaken is een aparte afdeling opgericht (shared services). De diensten worden vermarkt binnen het totale gebied. Daarnaast heeft Sportstad Heerenveen als enige weten te realiseren dat er een bedrijf is ontstaan waarin alle initiatiefnemers participeren. Echter, dit is in de fase van planvorming geen uitgangspunt geweest en er zijn in die fase ook geen gezamenlijke doelstellingen geformuleerd, anders dan die alleen





te maken hadden met het mogelijk maken van de realisatie van het complex. Haar businessplan was sterk gericht op het realiseren van de afzonderlijke ambities van de betrokken partijen. Dit leidde enkel tot het opstellen van een programma van eisen voor de bouw van het complex, inclusief een financierings- en een exploitatieopzet. Men kwam er niet toe om taken die tot dat moment behoorden tot de core-business van participanten deels onder te brengen in een gezamenlijk op te richten organisatie. Ook niet tot het gezamenlijk initiëren van nieuwe business. Men sprak wel de intentie uit hiertoe bereid te zijn, maar verschoof het naar de toekomst. Na een aantal jaren van exploitatie bleek dat het realiseren hiervan maar niet van de grond wilde komen. Dit leidde, met name bij Sportstad Heerenveen, tot spanningen in de organisatie en daardoor zijn onder de betrokken bedrijven in het gebied wisselende gevoelens ontstaan over het succes van Sportstad Heerenveen, zoals zich manifesteerde in het onderzoek van Van Zwieten (2011).

4.2 Invloeden van buitenaf

Tijdens de ontwikkeling van een multifunctioneel sport- en leisure centrum zijn er continu invloeden van buitenaf. De ontwikkeling van deze complexe initiatieven vraagt een lange doorlooptijd, wat maakt dat de kans deze invloeden zich zullen manifesteren behoorlijk vergroot. Door ze nogmaals te benoemen wordt extra aandacht gevraagd voor onderkenning hiervan. Het is een samenvatting uit model Hutten. Deze paragraaf houdt verband met onderstaande deelvraag:

Welke invloeden van buitenaf spelen een rol bij de ontwikkeling van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum?

De invloeden van buitenaf een rol spelen bij de ontwikkeling zijn door Hutten in kaart gebracht (Hutten, 2011). Zijn model spreekt van viertal hoofdlijnen. Dit zijn:

- Veranderende context in tijd;
- Concurrerende gebieden
- Real time individuele gedragpatronen;
- Veranderende levensstijlen;

In de buitenste ring worden de factoren omschreven, die een relatie met de omgeving bepalen. Dit zijn:

- Financiële middelen;
- Wettelijk randvoorwaarden;
- Politieke besluitvorming;
- Gebiedsprioritering;
- Communicatie;
- Procesgang;
- Kennismanagement;
- Grondeigendom;

4.3 Samenwerking

Deze paragraaf zoomt verder in op samenwerking. Daarbij wordt beschreven hoe de samenwerking bij de verschillende multifunctioneel sport- en leisurecentra georganiseerd is. Deze paragraaf houdt verband met onderstaande deelvraag:

In hoeverre is er sprake van gezamenlijkheid, hoe komt een samenwerking tot stand, welke samenwerkingsvormen doen zich voor, welke spanningsvelden spelen een rol, hoe wordt omgegaan met risico's en zeggenschap en in hoeverre kunnen processen vooraf gestuurd worden?

De conclusie uit paragraaf 4.1 leidde het antwoord op bovenstaande deelvraag al in.

Amsterdam Arena

Bij Amsterdam Arena is een samenwerkingsverband ontstaan tussen AFC Ajax en gemeente Amsterdam. “*Partijen waren tot elkaar veroordeeld*”, schetst Van Eijden. De samenwerking reikte echter niet verder dan het doel om de realisatie van Amsterdam Arena mogelijk te maken, het belang van Ajax.

Het belang van de gemeente Amsterdam hierbij was het binnenhalen van een geweldige trekker voor het gebied De Bijlmer. Formeel kwam aan de samenwerking een einde op het moment dat de financiering voor het nieuwe stadion eenmaal rond was. Na de realisatie hiervan ging in feite ieder weer zijn eigen weg. De samenwerking was intensief en men kreeg te maken met andere partijen, maar daartoe was enkel de aanleiding de financiering en de bouw van het complex. Er werd gestuurd op het aantrekken van privaat geld. De gemeente heeft geïnvesteerd in het Transferium, dat is gelegen onder het stadion. De overheden hebben uiteindelijk maar een kleine bijdrage in de vorm van subsidies verstrekt. Wel hebben zij de bouwer van het complex mogelijkheden geboden tot compensatieprojecten, waardoor de bouwsom van het stadion binnen en bepaalde bandbreedte bleef. Van Stiphout geeft aan dat de samenwerking was gedreven door ondernemerschap. Hij zegt: *‘Het is ontstaan door toevalligheden en niet op vooropgezette synergie. De samenwerking was gestoeld op vertrouwen en wederzijds respect’*.

Van Eijden: *‘Tijdens het gehele proces was er een groot vertrouwen in elkaar. Zij aan zij werkend heeft men veel respect gekregen voor elkaar. In die periode is ook een band ontstaan die er nu nog steeds is. Samenwerking en vertrouwen was de basis. Er is iets unieks ontstaan, waarvan men nooit had gedacht dat het zou lukken. Het was een mooi prestigeproject’*.

Er vindt thans tussen de in het gebied gevestigde partijen operationeel overleg plaats tussen de gevestigde partijen, met name over logistieke afstemming rond de evenementen die in het gebied plaatsvinden. Maar het is niet duidelijk wie hierover de zeggenschap heeft.

Tijdens de fase van ontwikkeling zullen er ongetwijfeld risicovolle momenten zijn geweest die te maken hadden met wel of niet aan- of afhaken van partijen met betrekking tot bouw, financiering en procedures. Voor zover de kennis van de geïnterviewden reikt was min of meer bekend hoe de risico's werden verdeeld en daarmee ook de zeggenschap. Nadat de financiering van het stadion rond was gekomen, lag het risico van de realisatie van het stadion bij de opgerichte entiteit Amsterdam Arena, evenals het risico van de exploitatie hiervan. Daarmee verkreeg ze ook de zeggenschap. De gemeente Amsterdam was verantwoordelijk voor de gebiedsontwikkeling rondom de Arena en had zich met de komst van het stadion verzekerd van een 'trekker'

met een enorme uitstraling. De wegen tussen de partijen liepen gescheiden verder, zij het dat thans op operationeel niveau vormen van samenwerking plaatsvinden.

Van Stiphout geeft aan dat de Amsterdam Arena thans de rol van coördinator operationele zaken binnen het gebied op zich neemt, maar ziet dit als een lastige opgave omdat het gebied steeds voller wordt en de tegengestelde belangen groter worden. Van Stiphout constateert ook dat de optimale synergie gemist wordt, omdat er simpelweg niet een partij is die formeel de regie heeft.

Stiphout: *‘De regie over alles lijkt moeilijk haalbaar, want de kracht zit in het feit dat iedere ondernemer zijn eigen ding doet. Hij is hierin de specialist met zijn eigen verantwoordelijkheden. Alles wat je daarover heen zet als paraplu kan ook beperkend werken en in negatieve effecten resulteren. Een tussenvorm zou goed zijn geweest en dit had vooraf al geregeld moeten worden door gemeente Amsterdam. Om dit achteraf te organiseren is moeilijk tot niet haalbaar’*.

Sportstad Heerenveen

Bij Sportstad Heerenveen is vanaf het prille begin een samenwerking ontstaan tussen Sportclub Heerenveen en gemeente Heerenveen. Nadat partijen tegen elkaar hadden uitgesproken positief te staan tegenover een gezamenlijke ontwikkeling van de vergroting van het stadion in combinatie met gemeentelijke sportvoorzieningen, is er een eerste planconcept geschreven. Dit concept plan is op basis van voortschrijdend inzicht aangepast met de componenten onderwijs, gezondheid en leisure. Organisaties en bedrijven voor deze onderdelen werden gevonden en gezamenlijk bouwde men aan de uitwerking van het totale plan. Bijlage V (samenvatting 5) beschrijft per partij welke rol ze hebben in het gebied Sportstad Heerenveen.

Sportstad Heerenveen was sterk afhankelijk van publiek geld in de vorm van subsidies. Door hechte samenwerking en onderling vertrouwen is dit gelukt. Het complex is uiteindelijk in een aparte entiteit ondergebracht, waarvan drie van de vier initiatiefnemers aandeelhouder zijn geworden. De onderwijsinstelling ROC Friesland College mocht en mag ten gevolge van strikte overheidsregels geen deelneming verwerven in commerciële, risicovolle organisaties. Zij werd echter wel een belangrijke stakeholder in de vorm van huurder van een onderdeel en faciliteiten van het complex. Iedere partij had

zijn eigen aanleiding om te participeren. Tijdens de planvorming is niet vastgelegd hoe toekomstige risico's zouden worden gedragen. Er waren alleen afspraken in geval het plan niet zou kunnen worden gerealiseerd. De gemaakte kosten zouden volgens een bepaalde sleutel door de initiatiefnemers gezamenlijk worden gedragen. Het totale bedrijfsrisico van de BV Sportstad Heerenveen ligt uiteraard bij de aandeelhouders, maar over het borgen van ieders afzonderlijke ambities zijn geen nadere afspraken gemaakt. Ook niet voor de exploitatiefase na oplevering. De verantwoordelijkheden waren en zijn dus jegens elkaar niet geborgd. Ook met de onderwijsinstelling, die van groot belang is voor de exploitatie van Sportstad Heerenveen, is hierover niets vastgelegd.

Gemeente Heerenveen bezit 50% van de aandelen en heeft gezorgd voor een belangrijke financiële instroom, maar heeft geen enkele zeggenschap afgedwongen binnen bijvoorbeeld Sportclub Heerenveen en het Friesland College, de belangrijkste huurders van het Sportstad Complex. Zij heeft zich hiermee van geen enkel sturingsmechanisme verzekerd en kan daardoor formeel binnen deze organisaties geen enkele invloed uitoefenen in de besluitvorming van zaken, die van groot belang zijn voor Sportstad Heerenveen BV.

Stappegoor Tilburg

Uit het interview met de heer Willem Meuwese (Directeur Consortium Stappegoor Tilburg) en mevrouw Wilma van Trier (secretaris Consortium Stappegoor Tilburg) blijkt dat het initiatief van de ontwikkeling van Stappegoor Tilburg oorspronkelijk bij een externe ontwikkelaar lag. De Hopman-Interheem groep, thans onderdeel van Rabo-Bouwfonds, is de trekker van ontwikkeling. Het oorspronkelijke idee werd gevolgd door gemeente Tilburg, maar deze heeft ten aanzien van de gewenste sportaccommodaties en voorzieningen nooit een duidelijk programma van eisen opgesteld. Eerst werd gesproken over een uitbreiding van een specifieke voorziening voor de Betaald Voetbal Organisatie Willem II en het herhuisvesten van de twee, in Tilburg aanwezige hockeyclubs. In een later stadium werden daar aan toegevoegd een vierhonderd meter schaatsbaan, een topsporthal geschikt voor internationaal basketbal, volleybal en onderwijs. De gedachte hierbij was dit allemaal in één gebied te realiseren.

Meuwese: '*De financiering diende door een consortium van marktpartijen geregeld te worden en de sportvoorzieningen moesten, na realisatie, voor € 1,00 weer worden overgedragen aan de gemeente*'. Het consortium kreeg, ter compensatie, van gemeente Tilburg bouwgrond geleverd voor de ontwikkeling van commercieel onroerend goed en woningen. Daarmee werd hen de mogelijkheid geboden de gepleegde investeringen in de sportvoorzieningen terug te verdienen. Tussen gemeente Tilburg en het Consortium werd slechts een concessieovereenkomst opgesteld en getekend. Maar afspraken over een volledig programma van eisen, toekomstige exploitaties, risico's en over zeggenschap en toegevoegde waarde werden in de fase van planvorming ook bij dit project niet goed uitgewerkt.

Meuwese: '*Gedurende de ontwikkelingsfase is de onderwijspartner afgehaakt als partner van het consortium en huurder van sportfaciliteiten, evenals het beoogde fitnessbedrijf voor de exploitatie van een deel van het sportcentrum. De capaciteit en omvang van het sportcentrum waren hier wel op afgestemd. Tal van zaken zijn anders gelopen en het project is nog steeds niet af, maar ondertussen wel voor een groot deel in exploitatie. Een deel van de sportvoorzieningen is ondertussen teruggeleverd aan de gemeente*'.

Kennelijk was er aanvankelijk wel een groot vertrouwen tussen gemeente Tilburg en het Consortium, waardoor men bereid was behoorlijk risico's te nemen zonder dit volledig af te dekken en vast te leggen in contracten. De indruk is echter ook dat beide partijen in zekere zin, ieder voor zich, stilzwijgend lonkten naar de 'Zilvervloot' als resultante van de ontwikkeling. Meuwese geeft aan dat het niet alleen de economische crisis was die roet in het eten gooide, maar ook een beperkt gevoel voor de realiteit heeft geleid tot een overmatige vorm van dissynergie. Het leidde zelfs op een gegeven moment tot een zeer wankel financiële situatie. Het kostte de samenwerking bijna de kop.

Meuwese: '*Op deze wijze een dergelijk project ontwikkelen mag nooit meer gebeuren. De samenwerkingsverbanden dienen vooraf beter in kaart te worden gebracht, evenals de PvE's, de voortgangsprocedures en de financiële afspraken. Er is niet bewust en kundig omgegaan met risico's en zeggenschap. Aan de verdeling van mogelijke opbrengsten is meer aandacht geschonken. Immers, de gemeente ontving voor €1,00 alle sportvoorzieningen en de ontwikkelaar kreeg de gelegenheid zijn gepleegde investeringen en mogelijke winsten halen uit omvangrijke woningbouwprojecten. Helaas is de volgorde van werken in*

totaliteit niet juist geweest. Eerst zijn de sportvoorzieningen gebouwd en de ontwikkelaar moet de winst uit zijn projecten nu nog veilig stellen. Zelfs bestemmingsplanprocedures en benodigde vergunningen voor de geplande woningbouwprojecten moeten nog worden afgerond. Een onlogische volgorde. Beter is eerst afspraken te maken hoe met elkaar om te gaan, hoe om te gaan met de risico's en zeggenschap, te bepalen wat precies van elkaar wordt verwacht en de opbrengsten zeker te stellen voordat uitgaven worden gepleegd'.

Sportboulevard Dordrecht

Om uitwerking te geven aan het project Sportboulevard Dordrecht werd aanvankelijk een projectgroep opgericht die bestond uit een vertegenwoordiger van het sportbedrijf, hoofd sportzaken van de gemeente en twee vertegenwoordigers van een architectenbureau. Al snel trad ook nog een vertegenwoordiger van de Dordtse IJshal toe en in een later stadium projectontwikkelaar Multi Vastgoed. Multi diende woningen, winkels en ander commercieel vastgoed te ontwikkelen in het gebied.

Ook gingen een aantal sportbonden, zijnde de KNSB, KNZB en KNGU, een bijdrage leveren aan het project. Er zijn tal van subcommissies ontstaan en men had aanvankelijk ook duidelijk de bedoeling om te komen tot vormen van samenwerking tussen de verschillende takken van sport en het Albert Schweitzer ziekenhuis. Men streefde naar synergie.

Uit het interview met de heer Leurs blijkt dat van onderling vertrouwen weinig sprake was.

Leurs: '*Gemeente Dordrecht was formeel de baas, informeel was Multi Vastgoed de baas, maar als het om synergie ging was Multi niet thuis. Management met een grote bek. De periode dat mevrouw Albayrak wethouder was in Dordrecht was een verziekende periode. Dat leidde tot een breuk in het proces. Je blijft afhankelijk van de politiek*'.

Na een lange periode van overleg is het uiteindelijk gemeente Dordrecht geweest die, op initiatief van haar wethouder mevrouw Albayrak, een externe partij heeft gecontracteerd om de totale exploitatie voor haar rekening te nemen. Dit alle goed bedoelde inspanningen en bezwaren van de projectgroepen ten spijt.

Leurs: *'Er bleef van uitwisseling tussen sport en gezondheid niet veel meer over. Er wordt nu puur op financiën gestuurd en is er weinig oog meer voor maatschappelijke doelen, wat je daar dan ook maar onder mag verstaan'.*

Door het uitbesteden van het exploitatierisico heeft de gemeente zich financieel ingedekt, maar er is ook weinig sprake meer van zeggenschap.

Blaarmeersen Gent

De heer Demol geeft aan dat de sport- en leisureaccommodaties in de stad Gent in de loop der jaren in fasen ontstaan.

Demol: *"Als er nog helemaal geen sportaccommodaties zouden zijn geweest, dan zou de invulling ervan, met de kennis van nu, totaal anders en veel meer geclusterd zijn".*

Er kan voor wat betreft Blaarmeersen Gent in relatie tot het voorliggende onderzoek dan ook niet gesproken worden over het realiseren van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum. Daarvoor zijn de accommodaties te veel in verschillende tijd fases gerealiseerd.

Het gebied Blaarmeersen heeft in de loop der jaren een belangrijke functie op gebied van sport en recreatie gekregen voor de stad Gent. Het gebied kreeg in zijn functie steeds meer een bijzondere betekenis voor elke Gentenaar. Ook nu komen bewoners er graag voor een wandeling of een rondje hardlopen, regionale en nationale sportliefhebbers bezoeken de sportcomplexen tijdens de grote sportevenementen en gebruikers zijn primair topsportsporter en secundair de breedtesporters. De combinatie topsport en breedtesport vormt de kracht van het gebied en er zijn samenwerkingsverbanden ontstaan tussen de sport, de gehele onderwijscluster inclusief universiteit, het universitair ziekenhuis, de Vlaamse sportfederaties en de vier Vlaamse overheidsinstellingen, zijnde sportadministratie Bloso⁵, de Vlaamse Gemeenschap, provincie Oost-Vlaanderen en gemeente Gent.

⁵ Bloso staat voor het Agentschap voor de Bevordering van de Lichamelijke Ontwikkeling, de Sport en de Openluchtrecreatie (Bloso, 2011).



Het stadsbestuur van Gent neemt de sport in al z'n facetten serieus. Thans wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een nieuw voetbalstadion en een leisureclustering. Deze nieuwe faciliteiten worden los van elkaar verspreid over de stad gepland. Blaarmeersen biedt geen ruimte meer voor deze grootschalige sport- en leisureaccommodaties, volgens Demol.

4.4 De veranderende marktsituatie

Deze paragraaf zoomt verder in op de veranderende marktsituatie. Daarbij wordt beschreven hoe de cocreatie, beleving en concepting bij de verschillende multifunctionele sport- en leisurecentra georganiseerd is. Tot slot wordt een korte conclusie gegeven. Deze paragraaf houdt verband met onderstaande deelvraag:

In hoeverre is er sprake van cocreatie, beleving en concepting en op welke wijze kan hieraan in de toekomst invulling worden gegeven?

Onze maatschappij heeft de afgelopen decennia een ontwikkeling doorgemaakt waarbij de factoren macht en bevrediging van behoefte aan betekenis hebben ingeboet. Het begrip zingeving is een drijvende kracht geworden in onze postmoderne maatschappij. We laten ons niet meer vertellen wat goed voor ons is, maar maken zelf graag een afweging wat we ergens van vinden. Vervolgens bereiken we consensus op basis van gelijkwaardigheid. Het zogenaamde 'Poldermodel' (Bekkering en Walter, 2011, p. 17).

Cocreatie is een interactief proces tussen de consument en de producent. Het gaat daarbij om het gezamenlijk bouwen en creëren van een merk, met als doel klanten te betrekken bij productontwikkeling, het gevoel van mede-eigenaar te geven, werken aan een goed imago en kostenvoordelen. Zoals hierboven in deze paragraaf omschreven, is het begrip zingeving een drijvende kracht geworden in onze postmoderne maatschappij. Beleving en ervaring staat centraal in de betekenisvolle economie (Kuiper en Smit, 2011). Een aanbod dat mooier of theateraler wordt neergezet prikkelt mensen door de beleving die er aan is toegevoegd en is daardoor meer waard. Pine en Gilmore (1999) geven dit weer in de zogenaamde ladder van economische waarde

(figuur: 4). Om op termijn te kunnen overleven zijn in het conceptuele tijdperk andersdenkende aanbieders en een inhoudelijk ander aanbod nodig. Om aanbieders daarbij te helpen zijn mensen nodig die enerzijds empathisch en creatief zijn, en anderzijds ook analytisch en strategisch. Het gaat in de communicatie niet alleen meer om de productkenmerken, maar om het voelen 'waarom', om de filosofie en motivatie achter het aanbod. Om de betekenis van de transformatie die het belooft.

Bij concepting kiest men er niet langer voor een vooraf beschreven doelgroep te bereiken met het aanbod, maar met de gebruiker. De focus komt te liggen op de winstgevendheid van de klant, de lifecycle van de klant, waarbij de klant en niet het product het eindpunt is (Rijckenberg, 2006). Het concept is de ziel van het merk, dat verandert nooit. Om een volggroep te creëren wordt gebruik gemaakt van mensen om onderling verbonden te zijn en wel door een aanbod te creëren dat een fanclub veroorzaakt in plaats van een doelgroep aan te zetten tot gedragsverandering. Deze werkwijze wordt **Tribal Marketing** genoemd en lijkt geheel in de filosofie van sport en leisure te passen, waar het vormen van fanclubs een belangrijk doel is en van enorme betekenis. Vijf kritische succesfactoren spelen daarbij een rol: Concept, Connection, Consistency Coherentie en Control.

Van Stiphout: *'Er waren aanvankelijk niet echt beleavingsconcepten ontworpen voor het gebied Amsterdam Arena. Er is uiteindelijk vanuit het perspectief van gebiedsontwikkeling wel een totaalconcept ontstaan, waarbinnen Amsterdam Arena werkt volgens een geheel eigen concept. Het is moeilijk om thans vanuit één operationeel totaalconcept te werken. Ieder doet zijn eigen ding waar hij goed in is en er zijn veel verschillende belangen.'*

Het is echter niet onmogelijk. Het is goed te doen om vanaf de start de verschillende partijen bij elkaar te zetten en gezamenlijk een totaalconcept te ontwikkelen. Er ligt al een voorbeeld in het buitenland (Amerika) waar het is gelukt. De vraag blijft waar de grens precies ligt. Het voorbeeld in Amerika is een ontwikkeling die wordt gestuurd door één partij (top-down). Deze staat boven het project, want hij betaalt de stenen. Vervolgens zijn er vier 'bloedgroepen' tot de belangrijkste pijlers gemaakt. Deze bloedgroepen werken per onderdeel het concept uit en kijken naar het verdienmodel. Zodra de exploitatie start kunnen partijen aansluiten. Daarbij wordt rekening gehouden met dominantie van partijen en machtssituaties. Per partij moeten spelregels





bepaald worden en er zal sprake moeten zijn van evenwicht in de verschillende belangen. De meest ideale situatie zou zijn dat het gehele concept vooraf wordt neergezet. Uit de praktijk blijkt echter dat er een hele tijd overheen gaat voor dat een multifunctioneel sport- en leisurecentrum er staat. Bij de Arena duurde dit uiteindelijk 15 jaar. Je bent voortdurend afhankelijk van de markt en omstandigheden veranderen voortdurend'.

Leurs: 'Er is bij de start van ontwikkeling gekozen voor het opzetten van een belevingsconcept waarbij zorg en sport zouden worden gekoppeld. Daarbij moesten het ziekenhuis, het zwembad en de ijshal gecombineerd worden met kleinschalige leisure en horeca-activiteiten. Echter, het idee en fanatisme hierin kwamen alleen vanuit mijzelf. De partners gingen hierin niet mee, waardoor het niet goed van de grond is gekomen.

Van Eyden: 'De ontwikkeling van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum blijft voortschrijdend inzicht. Dat kun je niet vooraf precies in stapjes uitwerken, want er gebeurt altijd iets in het grensoverschrijdend gebied. Je hebt met zoveel verschillende partijen en uitgangspunten te maken, daar kom je niet uit met één concept. Het moet in de loop van de tijd ontstaan. Veel samenwerking en overleggen zijn daarbij belangrijk. De samenwerking tussen al die omliggende partijen ontstaat pas later. Daarom is het niet handig om vooraf met alle partijen om tafel te gaan zitten. Het moet natuurlijk ontstaan. Er zijn veel verschillende belangen en er veranderen continu dingen in de markt, waardoor het moeilijk wordt hier één concept voor te maken. Dat is onmogelijk met een groot project als Amsterdam Arena. Je gaat eerst met de grootste partijen samen aan tafel zitten'.

Bij Sportclub Heerenveen heeft vanaf de fase van planvorming geen conceptvorming plaatsgevonden. Dat heeft pas vorm gekregen nadat het sein 'go-or-no-go' een feit was. Vanaf dat moment is duidelijk gewerkt aan belevingsconcepten. De slogan werd 'Sportstad Heerenveen, één en al beleving', en er werd gekoerst op vier merken: De Friesland Gezondheidsboulevard, De Lifestyle Passage, Sportstad Heerenveen Sportcentrum en Sportstad Heerenveen Duurzame Energie.

4.5 Ontwerpaanbevelingen

In deze paragraaf wordt verslag gedaan van het zoeken naar mogelijkheden om aanbevelingen aan te dragen voor het ontwerpen van een model waarmee tijdens de planvorming voor de ontwikkeling van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum gewerkt kan worden. Dit als bijdrage voor het handboek Hutten. Het gaat hierbij om het realiseren van complexe initiatieven, waar bij vaak veel partijen zijn betrokken die hun ambities zo veel mogelijk waargemaakt willen zien. De volgende deelvraag ligt hieraan ten grondslag:

Zijn er ontwerpaanbevelingen te formuleren met betrekking tot de ontwikkeling van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum?

Voor het oplossen van deze vraag zijn twee organisatie experts geconsulteerd, Henri Verploegh, principal consultant bij Arcadis, en Coen Weusthuis, directeur partner bij Weusthuis en Partners. Het conceptmodel Hutten, de onderzoeksresultaten tot nu toe en de conclusies uit de deelvragen zijn voorgelegd aan de experts en besproken.

Conceptmodel Hutten

Theo Hutten, als onderzoeker verbonden aan de Hoge School van Breda, onderzoekt op welke wijze het mogelijk is een handboek te ontwerpen dat kan dienen als spoorboekje voor het ontwikkelen van multifunctionele sport- en leisurecentra. Hij heeft daartoe een conceptmodel ontwikkeld.

Verploegh en Weusthuis: *'Het model kent geen lijn of volgorde, en het is te omschrijven als een theoretische verzameling van verschillende facetten die van belang zijn in de ontwikkeling met als uitgangspunt duurzame waardecreatie. Alles binnen het model hangt aan elkaar en schakelt met elkaar. Het verdienenmodel en businessmodel zijn belangrijk. Ketens van activiteiten zijn ondergeschikt aan het verdienen- en businessmodel. Samenwerkingsconcepten ook. Belevingsconcepten zijn vandaag de dag heel belangrijk, maar hoe verhoudt zich dat tot een businessmodel? Wil je hier veel ruimte aan geven of niet, maar dergelijke complexen moeten vandaag de dag een hoge belevingswaarde hebben. Cocreatie is een vorm van samenwerking tussen consument en producent.*

Ruimtegebruik en planvorming zitten aan het begin van de ontwikkelingscyclus. Wat vergeten is in model Hutten is duurzaamheid. In de exploitatiefase wordt gewerkt met verdienmodellen, maar in de conceptfase hebben verschillende organisaties hun eigen businessmodel. De centrale vraag hierbij is: ‘Hoe krijg je in een zo vroeg mogelijk stadium deze twee bij elkaar?’

In het model van Hutten ligt een hele verzameling van gegevens die van belang zijn. Maar dit moet omgezet worden in natuurlijke haalbaarheid. Het zal in een proces gegoten moeten worden. Daar heb je een systeem voor nodig. Het is mogelijk om hier systeembenadering op los te laten. Een systeembenadering is een heel getrapt, ordelijk denkproces dat je per stap kunt afhechten. In de bouw is projectmatig werken een methodiek. Dat is in feite systeembenadering. Het systeem dat je ergens omheen legt, maakt dat je de maatschappij een kader biedt, namelijk taal en afspraken. Vanuit het systeem kun je dan ook doorgaan’.

Het model bevat hele interessante elementen. Zeker de drie ringen met als resultaat cocreatie. Maar de scherpe ordening zit niet in het model. Er is nog geen relatie tussen de begrippen uit te halen. Het is meer een praatprent die aangeeft hoe complex het is. Van belang is dat er een organisatieschema wordt opgezet om de complexiteit van het model van Theo te organiseren.

Ambities

Verploegh en Weusthuis: *‘Het proces van ambitie tot aan realisatie is een proces waar veel tijd overheen gaat. Dan praat je al snel over tien jaar. Mensen of organisaties hebben verschillende ambities. In eerste instantie moeten deze ambities gedeeld worden en vastgelegd. Vervolgens is de opgave te zorgen voor een sluitende exploitatie. Daarbij moeten alle vraagstukken vooraf doorgenomen worden, zodat er gezonde principes aan de basis staan. De ontwikkeling van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum vraagt veel tijd, soms jaren. De kans is heel groot dat omstandigheden als markt, politieke samenstelling, trends, besluitvormingsprocessen et cetera veranderen. Het is van belang dat het te ontwerpen model flexibiliteit in zich heeft’.*

Er ligt dus een ambitie bij de verschillende partijen. Een procesmanager gaat met de verschillende partijen aan de slag. Een projectleider streeft voor resultaat. Een procesmanager is actiegericht om uiteindelijk de mensen met ambitie en visie achter het plan te krijgen. Een procesmanager richt zich op de actoren.

Op gegeven moment zegt het grootste deel van de partijen ‘hier kunnen we iets mee’. Dat moet vervolgens afgebakend worden. Dan krijg je de harde feiten of het financieel en juridisch haalbaar is, de ruimtelijke ordening en de economische houdbaarheid. Die weeg je dan af. En op dat moment vertaalt het zich in een visie. Dan wordt er een streep getrokken. De shareholders moeten er achter staan en ten tweede is de vraag of we alle stakeholders ook zover kunnen krijgen. Dan zweeft er verder nog de beleving, duurzaamheid, etc. Deze begrippen zijn in deze tijd van tweede orde”.

‘Het mooiste is als je vanaf de start met meerde belanghebbenden (shareholders) gezamenlijk om tafel gaat zitten. Zij moeten achter het plan gaan staan en akkoord geven. De tweede groep zijn de stakeholders. Zij hebben een belangrijke zeggenschap, maar zijn niet financieel betrokken. Die moet je ook mee krijgen. De vraag is wie de stakeholders zijn’. Laat alle partijen maar eens hun ambitie uitspreken. Ambities kunnen gezien worden als de wensen of dromen van de verschillende partijen. In eerste instantie gaat het om de inhoud van de opgave. Omschrijf wat de werkelijke opgave is. Gaat het alleen om een multifunctionele accommodatie ten behoeve van sport of leisure of wellicht beide?

Actoren

Verploegh en Weusthuis: *‘Met een actorenbenadering heb je het over een zachte benadering. Het systeem is het plan. Als het plan duidelijk staat kun je verder. Binnen het model kun je kiezen voor een actorenbenadering. Deze benadering hangt boven ambitie en visie. In de actorenbenadering kun je mensen bespelen en beïnvloeden. Dit is dan eigenlijk meer een procesbenadering waarin je onderkent dat verschillende partijen belangrijk zijn, qua kennis moeten deze partijen elkaar bijschaven en men moet elkaar beïnvloeden en actoren elkaar laten beïnvloeden. Dat kan zijn door concrete informatie aan te bieden, het kan zijn om mensen enthousiast te maken, er zijn een heleboel mogelijkheden.*

Een actorenbenadering is een massa die ontplooid moet worden en uiteindelijk tot iets moet leiden. Een systeembenadering kan gezien worden als meer de technische aanpak. Het één sluit het ander echter niet uit’.

Van ambitie naar visie

Verploegh en Weusthuis: 'De visie is de wil van de verschillende partijen. Je zegt daarmee eigenlijk: hoe gebeurt het nu in de wereld en hoe zouden wij het willen? Door middel van het vaststellen van de visie kun je richting het besluitvormingsproces werken. Het wordt daarmee concreter. Wanneer je op basis van ambitie en visie een besluit kan nemen dat door alle betrokkenen wordt gedragen, dan weet je de contouren van het project en weet je tevens waar de beren op de weg zitten. Dan heb je een gedragen besluit na de visie. De wil en de wens van de bestuurders en de betrokken mensen heb je dan in beeld. Dit proces kun je de business-case noemen. Je business-case is dus eigenlijk je plan. Daarmee heb je de basis voor een businessplan'.

Businessplan

Verploegh en Weusthuis: 'Het businessplan omvat de uitwerking van wat je wilt realiseren, wat het mogelijke resultaat kan zijn, vertaald naar financiële termen, termen van exploitatie, maar waarbij ook de risico's in kaart zijn gebracht. In feite moet je kunnen aangeven wat de mogelijke beheersmaatregelen zijn (risicomanagement). Je geeft daarnaast ook aan wat de aanslag is op de resources, wat je nodig hebt aan kennis en menskracht. En dat leg je dus voor aan de besluitvormers die dus eigenlijk als ze 'ja' zeggen, weten wat ze op termijn krijgen. Het object zelf kan nog gewoon een blackbox zijn. Er is op dat moment stevigheid van de kaders'.

Algemeen

Verploegh en Weusthuis: 'De casus Tilburg (bijlage V, samenvatting 4) is heel interessant. Het gaat bij grote projecten keihard om de contractuele afspraken op financieel gebied. De financiering en exploitatie moeten kloppen, anders is het niet haalbaar. In 'de goede tijden van Nederland' loste het zich wel op. Je kunt niet meer zeggen dat het op de lange termijn wel goed komt. De exploitatie moet sluitend zijn. Als je kijkt naar het prioriteite lijstje, gemaakt vanuit het model van Hutten, moet zowel het verdienmodel als het businessmodel met de economische aspecten die eronder hangen, wel heel maatgevend zijn. Daarbij is het heel wezenlijk wat de inbreng van de shareholders en de stakeholders is. Ten eerste is de financiële gezondheid van het plan heel belangrijk. Daarachter hangt natuurlijk meteen de maakbaarheid (kun je alles wel waarmaken? Is het haalbaar?) van het plan. En pas daarna komen de 'leuke dingen', zoals duurzaamheid en belevingsconcept. Dit is vanuit maatschappelijkheid wellicht de eerste orde, maar de realiteit maakt dat de financiële gezondheid en maakbaarheid erboven moeten zitten. Dat is niet gemakkelijk'.





5. CONCLUSIE

Om antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag zijn in paragraaf 1.4 vijf deelvragen geformuleerd. Deze deelvragen zijn in hoofdstuk 4 verder uitgewerkt. Dit hoofdstuk geeft de conclusies aan de hand van twee paragrafen. Paragraaf 5.1. beschrijft de conclusies per deelvraag. Paragraaf 5.2 geeft de conclusie en daarmee het antwoord op de centrale onderzoeksvraag.

5.1. Conclusies per deelvraag

Deelvraag 1: Aanleiding en doelen

De ontwikkelingen worden te allen tijde gestart op wens van één enkele partij met een eigen ambitie. Er ontstaan naar aanleiding daarvan vormen van samenwerking tussen partijen. Echter, integrale samenwerking tussen de initiatiefnemers die leidt tot integrale bedrijfsvoering en onderbrengen van taken die tot dat moment behoorden tot de core-business van die betreffende bedrijven of het gezamenlijk initiëren van nieuwe business, is een brug te ver. Wel zijn vormen van samenwerking ontstaan op gebied van operationele zaken en gezamenlijke capaciteitsbenutting. Slechts bij één van de bij dit onderzoek betrokken vijf centra is een vorm van integrale samenwerking ontstaan, maar ook in dit geval zijn de ambities van de initiatiefnemers afzonderlijk niet vertaald in gezamenlijke ambities, doelstellingen en business.

Deelvraag 2: Invloeden van buitenaf

De invloeden van buitenaf een rol spelen bij de ontwikkeling zijn door Hutten in kaart gebracht (Hutten, 2011). Zijn model spreekt van viertal

algemene risicofactoren. Dit zijn:

- Veranderende context in tijd;
- Concurrerende gebieden
- Real time individuele gedragspatronen;
- Veranderende levensstijlen;

In de buitenste ring worden de factoren omschreven, die een relatie met de omgeving bepalen. Dit zijn:

- Financiële middelen;
- Wettelijk randvoorwaarden;
- Politieke besluitvorming;
- Gebiedsprioritering;
- Communicatie;
- Procesgang;
- Kennismanagement;
- Grondeigendom;

Deelvraag 3: Samenwerking

De samenwerkingsverbanden ontstaan door erkenning van inzicht in risico's en afhankelijkheid, zoals geschetst door De Jong en Volbeda (2006). De ambities van de ene partij bieden aanleidingen voor het realiseren van de ambities van andere partijen.

Alle bij dit onderzoek betrokken partijen geven aan dat een goede samenwerking en onderling vertrouwen een voorwaarde is om te komen tot succes. Daar waar sprake was van groot onderling

CONCLUSIE

vertrouwen, Amsterdam Arena en Sportstad Heerenveen, is het resultaat van de ontwikkeling het grootst geweest. Bij beide projecten is het onderling vertrouwen gegroeid tijdens het proces en was er een hechte samenwerking. Campbell en Goold (2000, p18), geven zes vormen van samenwerking en Blüm (2003, p18) voegt daar nog een zevende aan toe. Bij Amsterdam Arena en Sportstad Heerenveen kan worden geconstateerd dat er sprake is geweest van effectief delen van kennis en competenties, bundeling van koopkracht resulterend in betere onderhandelingsposities richting subsidieverstrekkers en marktpartijen en wellicht van het gebruik maken van gedeelde waarden en imago, waardoor het geheel krachtiger werd. Dat heeft geleid tot synergetische effecten. Er is sprake is geweest van tellersynergie (Ten Brincke, 2008) in de vorm van management, ontwikkelingen, coördineren van strategieën, gezamenlijk bouwen aan waarden en imago en wellicht noemersynergie (Ten Brincke, 2008) in de vorm van investeringssynergie en capaciteitsbenutting.

Deze vormen zijn gedurende de ontwikkeling voor een deel ontstaan, maar lijken vooraf niet bewust in beeld te zijn gebracht. Men is zich ook niet altijd bewust van de verschillende vormen van synergie. Op de vraag wat men onder synergie verstaat, worden onder andere de volgende omschrijvingen gegeven:

Leurs: *'Dat verschillende culturen bij elkaar worden gebracht en dat je die dusdanig kunt afstemmen dat er uitwisselkrachten ontstaan'*.
Van Eijden: *'Dat de één meelift met de ander en omgekeerd, waardoor je er samen sterker uitkomt'*.

Volgens Zuyderhoudt (2007) is synergie het belangrijkste kenmerk van een georganiseerd systeem. De wijze waarop de planvorming voor de ontwikkeling van multifunctionele sport- en leisurecentra tot stand komt verschilt echter van project tot project. Er is geen geval gelijk. Er is bij geen enkel van de onderzochte centra sprake geweest van het realiseren van een gezamenlijke ambitie tussen de betrokken partijen dat heeft geleid tot een verregaand samenwerkingsverband binnen een totale gebiedsexploitatie. De gemeentelijke overheden spelen (of eisen) hierin een exclusieve rol en bewaken de kaders.

Dat houdt ook in dat de gemeente allerlei losse samenwerkingsverbanden aangaat met meerdere partijen. Dat is ook het geval tussen

de betrokken partijen onderling. Er kan in de fase van planvorming dan ook moeilijk gesproken worden over een harde systeembenadering (Arbnor en Bjerke, 1997), maar meer over een zachte systeembenadering in de vorm van een actorenbenadering. De actorenbenadering vat de werkelijkheid op als een subjectief sociaal systeem (Arbnor en Bjerke, 1997). Dat wil zeggen dat de onderlinge samenhang in beeld blijft en subjectieve betekenissen een grotere rol spelen.

Multifunctionele sport- en leisureorganisaties vallen volgens de systeemhiërarchie van Boulding (1956) in categorie 8, systemen (tabel 2, paragraaf 2.2.4). Hiervan dienen de initiatiefnemers zich bij de planvorming bewust te zijn. Ambities van betrokken partijen dienen nauwkeurig in beeld te worden gebracht'. Dat is een weerbarstig proces en risicovol. Dit is echter wel nodig, om te komen tot een eenduidige gezamenlijke visie en vervolgens tot concrete (gezamenlijke) doelstellingen. Deze (gezamenlijke) doelstellingen kunnen getoetst worden op draagvlak en haalbaarheid, beleid en regelgeving, financiële en juridische aspecten, ruimtegebruik en noodzakelijk huisvesting en op inhoud en toetsing aan de markt.

Procesmanagement is een managementaanpak, te onderscheiden naast andere wijzen van aanpak (Bekkering en Walter, 2011, p18).

Dit is de basis voor de vorming van een taakstellend businessplan waarop besluitvorming kan plaatsvinden, ook politiek. Pas als alle genoemde processen met succes zijn doorlopen en zich de kaders hebben gevormd, kan worden overgegaan tot de verdere uitwerking van het totale project. Het totale project kan vervolgens opgesplitst worden in de volgende deelprojecten, zoals in het model van Hutten aangegeven zijn; cocreatie (marketing en communicatie), belevingsconcepten, ketens van activiteiten, verdienmodellen, business modellen, samenwerkingsconcepten en benutten van talenten.

De tijdsfactor tussen besluitvorming (go-or-no-go), projectfase en fase van exploitatie wordt hiermee beheersbaar. De invloeden van buitenaf, te betitelen als onvoorziene risicofactoren als real time individuele gedragspatronen, veranderde levensstijlen, veranderende context in tijd en concurrerende gebieden (zie figuur 2) worden hierdoor minder risicovol.

Zeggenschap en risico's spelen in deze complexe processen een rol. Bij geen van de initiatieven is dit al in de fase van planvorming onderkend. De ontwikkelingen werden simpelweg ter hand genomen. De focus werd in alle gevallen gericht op het realiseren van een complex. De vraag hoe de verhoudingen in de fase van exploitatie zouden komen te liggen werd naar de toekomst verschoven. Uiteraard worden er in eerste instantie afspraken gemaakt over de verdeling van de kosten, in het geval dat de ontwikkeling onverhoopt niet door zou gaan. Echter, naarmate de planvorming vordert worden de risico's hoger. Belangrijk is hoe de verhoudingen in de exploitatiefase komen te liggen. Bij ieder initiatief hebben de betrokken partijen hun eigen ambities en vinden er forse investeringen plaats. Overheden worden betrokken in het geheel en leveren maatschappelijk geld, vaak veel geld. In het geval van Stappegoor Tilburg heeft een externe marktpartij fors geïnvesteerd, maar die had de risico's en het zeggenschap niet goed afgebakend. Dit leidde tijdens de bouwfase al bijna tot een faillissement. Het is van belang dat er serieus gekeken wordt naar het afbakenen van de risico's. Daarnaast moeten de afspraken worden vastgelegd over zeggenschap en machtsverhoudingen, de mogelijkheden en verdeling van opbrengsten, maar ook eventuele verliezen. In geval partijen fors investeren maar wegens regelgeving geen zeggenschap kunnen verwerven, zal dit op een passende wijze moeten worden gecontracteerd. Daardoor worden de belangen geborgd en wordt het economisch gedrag van de actoren geregeld.

Deelvraag 4: De veranderende marktsituatie

De ervaring van de partijen is dat het in de fase van planvorming moeilijk is om direct te komen tot het creëren van een totaalconcept. De oorzaken daarvan zijn gelegen in de omvang van het aantal deelnemende partijen, die ieder hun eigen belangen kennen, en de factor tijd. De doorlooptijd van de ontwikkeling is lang en markten veranderen voortdurend. Het is echter niet onmogelijk. Men vindt het wel belangrijk en gewenst, maar het moet op basis van voortschrijdend inzicht ontstaan. Kuiper en Smit (2011) en Bekkering en Walter (2011) wijzen op de zingeving in deze postmoderne tijd en Rijckering bewijst dat de klant centraal dient te staan en er sprake moet zijn van Tribal Marketing. Bij Tribal Marketing zijn authenticiteit, leiderschap, openheid, interactie en beleving de kernwoorden (Seth Godin, 2008). Er zijn echter vijf kritische succesfactoren waaraan een concept in ieder geval moet voldoen ((3-C model Kuiper en Smit, 2011): A. Concept; B:

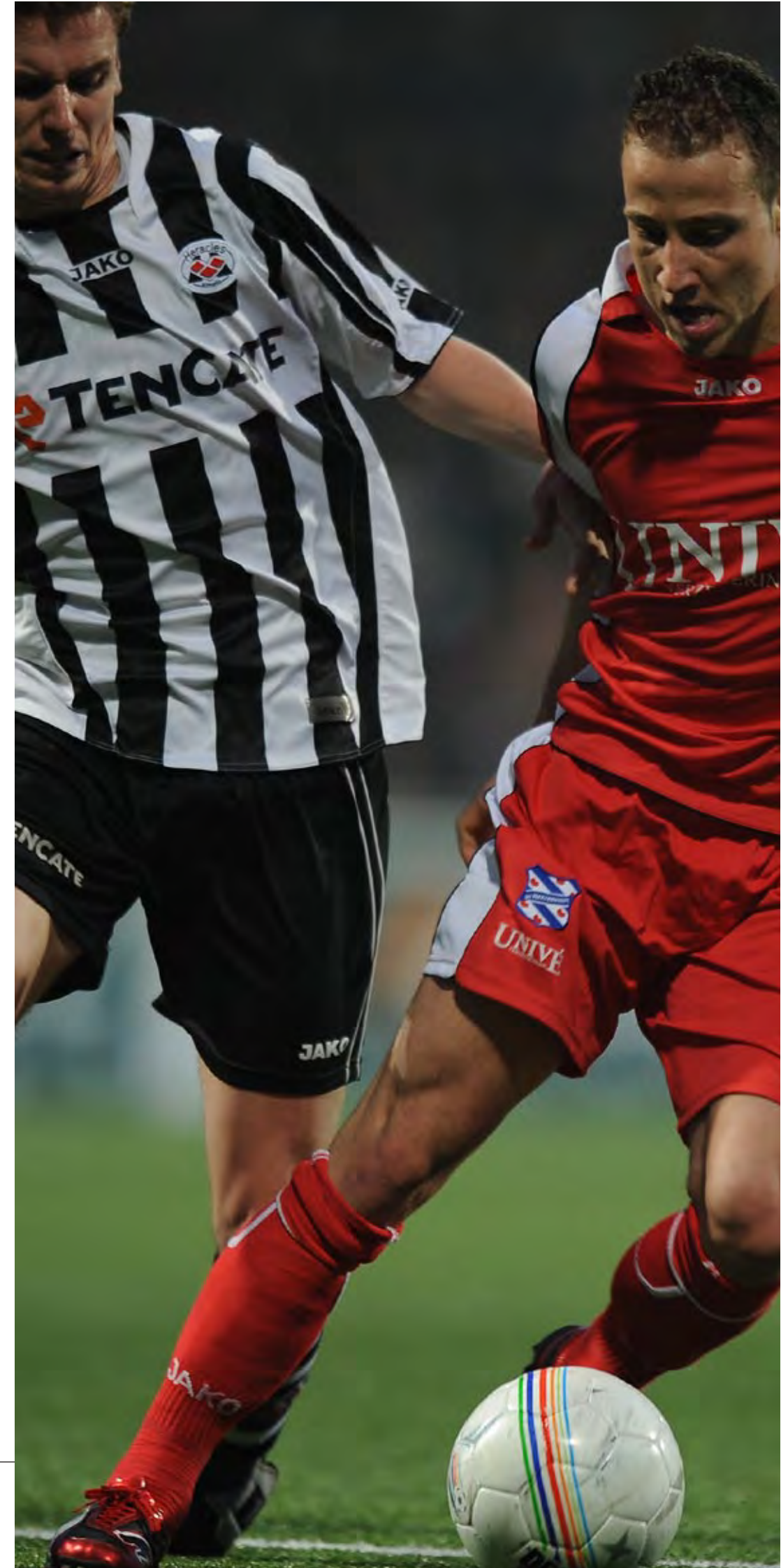
Connection; C. Consistency; D. Coherentie; E. Control. Het is een proces dat vooraf gemanaged kan worden.

De factor tijd speelt een belangrijke rol en dat pleit er voor beleving en concepting in de visiefase ter hand te nemen en de cocreatie tijdens de projectvorming. De tijdsfactor tussen besluitvorming (go-or-no-go) en fase van exploitatie wordt voor wat betreft deze onderdelen beheersbaar en de invloeden van buitenaf, te betitelen als onvoorziene risicofactoren als real time individuele gedragspatronen, veranderende levensstijlen, veranderende context in tijd en concurrerende gebieden (zie figuur 2) worden hierdoor minder risicovol. Daarbij, wordt het voor de deelnemende partijen vanaf dat moment real-time en de cocreatie, zijnde de afstemming tussen consumenten en deelnemende bedrijven, wordt nagenoeg real-time.

Deelvraag 5: Ontwerpaanbevelingen

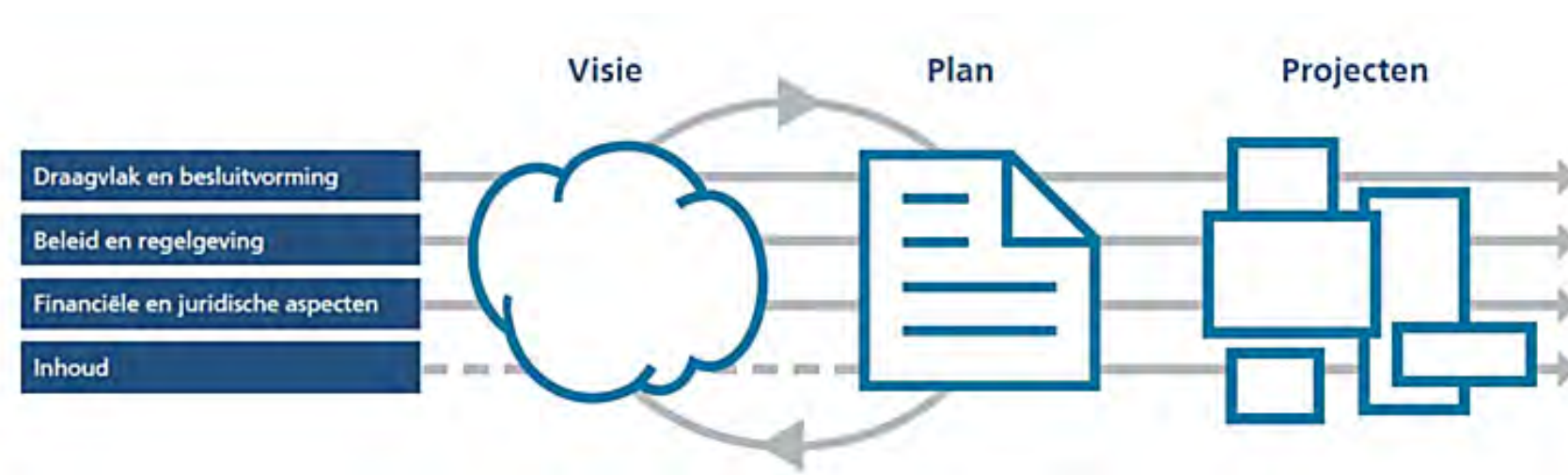
De experts zijn het eens met de stelling van de onderzoeker dat het model Hutten geen lijn of volgorde kent. Ook door hen wordt het model omschreven als een theoretische verzameling van verschillende facetten die van belang zijn voor de ontwikkeling van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum, met als uitgangspunt duurzame waardecocreatie. Volgens de experts omvat het model heel interessante elementen. Zeker de drie ringen met als resultaat waardecocreatie. De relatie tussen de begrippen ontbreekt en het is van belang dat er een organisatieschema wordt opgezet om het complexe model te organiseren. Daarvoor wordt een systeembenadering aanbevolen, waarbij sprake is van een getrapt, ordelijk denkproces dat per stap afgehecht kan worden.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat het tijdspad tussen de ambitiefase en exploitatiefase bij deze complexe initiatieven lang is. De kans is heel groot dat gedurende deze periode de omstandigheden als real time individuele gedragspatronen, veranderde levensstijlen, veranderende context in tijd en concurrerende gebieden wijzigen. Dat pleit volgens de experts voor flexibiliteit, met name in de fase ambitie tot visievorming. Van belang is dat de afzonderlijke ambities van de actoren zich vormen tot gezamenlijke ambities en gedeeld worden door alle betrokken partijen. Zowel door de shareholders als de stakeholders. Daardoor komen er gezonde principes aan de basis van de ontwikkeling te staan en ontstaat een hecht fundament.



De experts zijn van mening dat de belevingswaarde een belangrijke factor is, maar meer nog de factor financiële gezondheid van het plan en het in kaart brengen van de risico's. De financiering moet kloppen en de exploitatie moet sluitend zijn. Daarnaast moeten de plannen 'maakbaar' zijn en is de inbreng van de shareholders en stakeholders heel belangrijk.

De bovengenoemde constatering leiden naar een ontwerpaanbeveling op hoofdlijnen:



Figuur 6: Ontwerpaanbeveling (Balters, 2012)

5.2 Conclusie centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek is:

'Wat is de praktijk met betrekking tot de planvorming voor het gezamenlijk ontwikkelen van multifunctionele sport- en leisurecentra?'

Theo Hutten werkt aan het opzetten van een handboek voor het realiseren van multifunctionele sport- en leisurecentra. Onderdeel daarvan is het ontwerpen van een theoretisch model, dat als conceptueel kader gebruikt is binnen dit onderzoek. De toetsing van het concept model aan de praktijk vormt de rode draad binnen dit onderzoek. Het model Hutten bestaat uit drie ringen waarin meerdere begrippen vermeld staan. Er zit geen volgorde of lijn tussen die begrippen. Gesteld kan worden dat het model Hutten een theoretische verzameling is van verschillende facetten die van belang zijn in de ontwikkeling van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum, met als uitgangspunt duurzame waardecreatie. Alles binnen het model hangt aan elkaar en schakelt met elkaar. De gang van zaken in de praktijk wijst duidelijk op de fouten die zijn begaan tijdens de planvorming van de ontwikkeling van multifunctioneel sport- en leisurecentra, met alle consequenties van dien. Deze processen zijn geanalyseerd en voorgelegd aan experts.

Op basis van de samenvattingen uit de deelvragen komen de volgende conclusies naar voren:

- **Initiatiefnemers, stakeholders, ambities en invloeden van buitenaf in relatie tot de factor tijd.**

Uit het onderzoek blijkt dat de wens van de ontwikkeling van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum vaak begint bij één partij. Naar aanleiding daarvan wordt er een samenwerking aangegaan met andere partijen. Het model van Hutten gaat er van uit dat alle onderdelen van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum vanaf het begin betrokken moeten worden bij de ontwikkeling. Uit de praktijk blijkt echter dat dit niet mogelijk is. De samenwerking begint tussen de initiatiefnemers. De overige partijen haken later in het proces aan. Hieruit kan worden vastgesteld dat het niet mogelijk

is om, volgens het model Hutten, bij de planvorming, voorafgaande aan de werkelijke ontwikkeling van de centra, alle facetten in beeld te brengen. Het blijkt niet realistisch te zijn dit uitgangspunt te kiezen in de fase van planvorming. De totale ontwikkeling van de centra duurt gemiddeld tien jaar. Tijdens de ontwikkeling van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum zijn er volop invloeden van buitenaf. In tien jaar tijd verandert er veel. Personen in bepaalde functies komen en gaan, inzichten wijzigen, de techniek schrijdt in hoog tempo voort, regelgeving wijzigt voortdurend, maar ook de markt. De invloeden van buitenaf, zoals door Hutten geschetst in zijn model en weergegeven in de beantwoording van deelvraag 2, zijn veel groter dan hun positie in het model suggereert en dat verdient aanpassing. De factor tijd is hiervan de grote veroorzaker.

• **Samenwerking, onderling vertrouwen, synergie en afhechting van risico's en zeggenschap in de fase van planvorming.**

Goede samenwerking en onderling vertrouwen is de basis voor het welslagen van een succesvolle ontwikkeling. Gesteld kan worden dat een complex initiatief, zoals de ontwikkeling van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum, alleen kan slagen als de partijen elkaar vertrouwen en vooraf goede afspraken maken over de wijze van samenwerken, hoe wordt omgegaan met risico's en zeggenschap en op welke wijze men synergetisch voordeel wenst te behalen. Daarbij is het van belang dat initiatiefnemers komen tot gezamenlijke ambities die worden vertaald in een gezamenlijke visie. Deze visie dient te worden getoetst op draagvlak door volledige accordering van alle deelnemende partijen en te worden bekrachtigd in een intentieovereenkomst.

Geconcludeerd kan worden dat het van belang is de factoren samenwerking, onderling vertrouwen, synergie en afhechting van risico's en zeggenschap in een bepaalde volgorde te zetten en een prioritering geven. Deze fase in de planvorming vormt het fundament van de totale ontwikkeling en is te beschouwen als een zeer belangrijk fase.

• **Van intentie naar besluitvorming.**

Geconcludeerd kan worden dat de door partijen afgehechte visie de basis vormt voor het opstellen van het businessplan. Onderdeel van het businessplan moet het opstellen van een programma van eisen zijn, voorvloeiend uit de gezamenlijke visie. Dit programma van eisen vertaalt zich in het ruimtegebruik. Het businessplan dient te worden getoetst aan de factoren die staan vermeld in de buitenste ring van model Hutten; de financiële middelen, wettelijk randvoorwaarden, politieke besluitvorming, gebiedsprioritering, communicatie, procesgang, kennismanagement en grondeigendom. Op basis van het op alle onderdelen getoetste businessplan dient algehele besluitvorming plaats te vinden. Het ankerpunt 'go-or-no-go' is hiermee bereikt.

• **Van besluitvorming naar projecten.**

De besluitvorming bepaald de kaders van het totale project. Hieruit zullen deelprojecten ontstaan. In de fase van Visievorming is aandacht besteed aan concepting. Alhoewel is gebleken dat tijdens de planvorming bij de vijf centra weinig aandacht is besteed aan concepten, moet toch worden geconstateerd dat Van Zwieten in haar onderzoek (Samen sterker, 2011, p 50+51) onder andere concludeert dat de helderheid met betrekking tot de kernwaarde en positie van Sportstad Heerenveen ontbreekt. De verwachtingen waren hoog gespannen maar niemand wist hoe dit te bereiken. Veel betrokken partijen dichten Sportstad Heerenveen de rol toe van de bindende factor, de partij die samenwerking faciliteert en initieert. De dagelijkse praktijk van multifunctioneel samenwerken blijkt complexer dan de ideeën van synergie bij de ontwikkeling van het plangebied deden vermoeden. Doordat besluitvorming op verschillende niveaus plaatsvond en de participanten verschilden van omvang en perceptie van de mogelijke meerwaardes, bleek het lastig om de verwachtingen te realiseren.

'Een mogelijk antwoord hierop is concepting en communicatie. Het uitdragen van een sterk merk, een heldere missie en visie tot stand gekomen op basis van cocreatie vormt de kern van de gezamenlijkheid en de betekenis daarvan. Het hart van model Hutten duurzame waardecocreatie kan in de ogen van de onderzoeker van dit rapport dan worden gewijzigd in: waardecreatie op basis van cocreatie'.



GEZONDHEIDSBouleVAR

Arbo Un

6. AANBEVELINGEN

Op basis van de conclusies die in hoofdstuk 5 zijn getrokken, worden in dit hoofdstuk een aantal aanbevelingen gedaan. De volgende doelstelling ligt ten grondslag aan dit onderzoek:

‘Het in kaart brengen van de praktijkervaringen met betrekking tot de planvorming van multifunctionele sport- en leisurecentra om daarmee een bijdrage te leveren aan de theorievorming voor het op te stellen handboek Hutten’.

Daarvoor zijn op basis van een casestudy de ervaringen van vijf in Nederland en België gerealiseerde multifunctionele sport- en leisurecentra met elkaar vergeleken en geanalyseerd en ontwerp- en organisatieprocessen van multifunctionele samenwerkingen blootgelegd. Er is tijdens het onderzoek gebruik gemaakt van praktijkervaring, literatuurstudie, interviews en expertmeetings. Er is daarmee in kaart gebracht wat een realistische en praktische aanpak is om te komen tot het gezamenlijk ontwikkelen van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum, waarbij het realiseren van synergie en waardeco creatie binnen één totaalconcept een doel is.

Bij de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag is vastgesteld dat het model Hutten kan worden opgevat als een theoretisch

verzameling van verschillende facetten die van belang zijn in de ontwikkeling van een multifunctioneel sport- en leisurecentrum. In de praktijk blijkt dat deze aaneenschakeling van facetten prioritering behoeft. Helderheid met betrekking tot de vorm van samenwerking, het omgaan met risico's en zeggenschap, het vormen van gezamenlijk doelstellingen en omgaan met de invloeden van buitenaf vormen de kaders van de ontwikkeling. Daartoe wordt de aanbeveling gedaan het totale proces op te splitsen in vijf fases, te weten planvorming, visievorming, businessplan, toetsing en projecten.

Alle facetten uit model Hutten worden op basis van prioriteit verdeeld over de vijf fases en daaraan worden toegevoegd de momenten van afhechting. Daarbij wordt extra aandacht besteedt aan de fase van planvorming, omdat hiermee het fundament wordt gelegd voor de samenwerking binnen het initiatief.

In onderstaande paragrafen staat het Model Hutten vertaald in prioriteitsfasen.

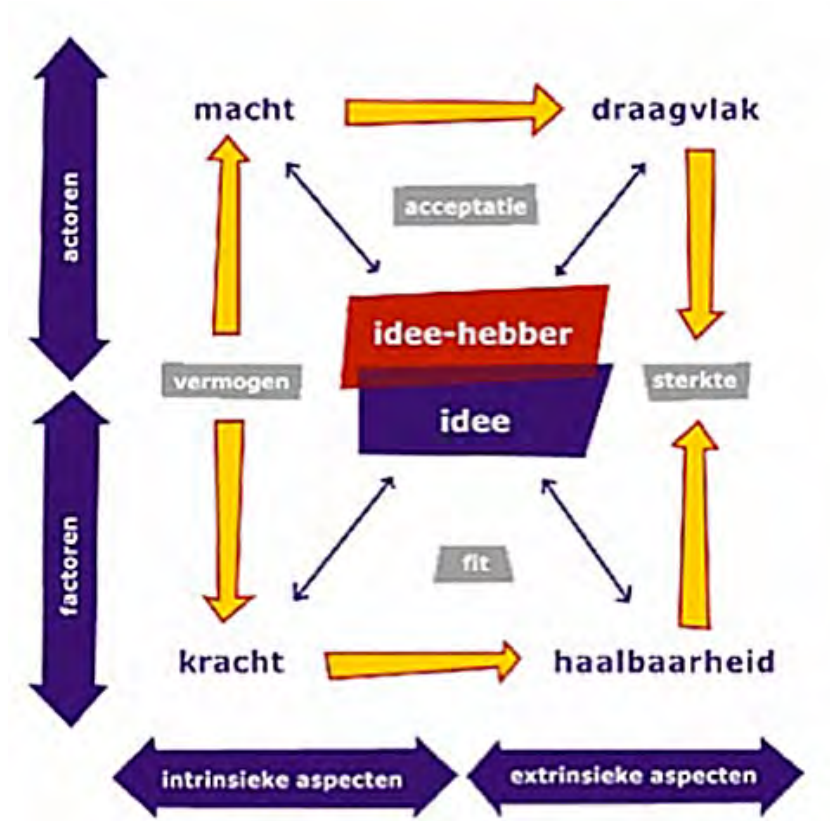
Model Hutten vertaald in prioriteitsfasen:

6.1. Prioriteitsfase 1: Planvorming

Hoewel de onderzoeker bewust is van het feit dat in deze paragraaf opnieuw modellen aangedragen worden die niet zijn gedestilleerd uit het onderzoek, wat niet gebruikelijk is, permiteert de onderzoeker zich toch de vrijheid van deze handreiking mee te geven. Om uitvoering te geven aan de prioriteitenfase ‘Planvorming’ wordt geadviseerd het

MKDH model van Bekkering en Walter (2009) te gebruiken, waarbij het gaat om management van complexe initiatieven. Naast het managen van processen gaat het ook om het succesvol realiseren van complexe initiatieven. Deze theorie is, naar mening van de onderzoeker, uitermate geschikt om toe te passen in deze fase, aangezien het creëren van een eenheid het uitgangspunt is (Bekkering en walter, 2009).

Deze paragraaf beschrijft het diagnose-instrument in hoofdlijnen om een momentopname te kunnen maken van een proces. Hiermee wordt de beweging in het proces even bevroren om de stand van zaken te kunnen begrijpen en te kunnen delen met de betrokkenen. Omdat het waarnemen van beweging lastig is, kan een reeks momentopnamen dienen als hulpmiddel.



Figuur 7: Het MKDH model (Bekkering en Walter, 2009)

Het diagnose-instrument bestaat uit een aantal parameters. Dit zijn achtereenvolgens: het idee, de ideehebber, de **Macht** rondom het initiatief, de **Kracht** van het idee, en tot slot het **Draagvlak** bij de hoofdrolspelers en de **Haalbaarheid** van het idee.

- **Idee en ideehebber**; Het idee is het centrale punt in het diagnose-instrument en de wyber. De ideehebber is degene die het idee heeft omarmd. Dit kunnen eventueel ook meerdere personen of organisaties zijn.
- **Macht**; Macht is een bron om invloed uit te oefenen op de ontwikkeling van het idee. Wanneer invloedrijke mensen of organisaties het idee omarmen wordt de kans vergroot dat de uitvoering van het idee toeneemt. Om macht te begrijpen moet de macht van meerdere ideehebbers worden onderzocht.
- **Kracht**; Kracht is een belangrijk fenomeen in relatie tot het idee. Hierbij gaat het om wat de voordelen en wat de krachten per belanghebbende zijn. Hoe meer krachten er spelen, hoe succesvoller het idee uitgevoerd kan worden.
- **Draagvlak**; een indicator in hoeverre partijen het initiatief willen realiseren. Hier wordt vooral in beeld gebracht tot in hoeverre de belanghebbenden bereid zijn om mee te werken aan het initiatief.
- **Haalbaarheid**; de mate waarin het initiatief gebaseerd op droge feiten gerealiseerd kan worden. Binnen dit onderzoek wordt er gekeken tot in hoeverre het initiatief tot een succes kan leiden in relatie tot de markt. Daarbij wordt vooral naar de trends en ontwikkelingen gekeken die op dat moment spelen in de sport- en leisuremarkt.

In figuur 7 staan vier verbindende parameters; vermogen, acceptatie, fit/passend en sterkte. Ook staan in de blauwe pijlen de volgende vier begrippen; factoren, actoren, intrinsieke elementen en extrinsieke elementen. Deze begrippen worden hieronder verder uitgewerkt.

Vermogen; de optelsom van de kracht van de oprichting van het initiatief en de macht van de belanghebbenden bepalen samen het vermogen van het initiatief om van de grond te komen.

Acceptatie; als macht van belanghebbenden leidt tot draagvlak betekent dit dat in het veld van de actoren acceptatie heeft plaatsgevonden.

Fit/passend; als de kracht van het idee leidt tot haalbaarheid is het idee blijikbaar 'fit for use'. Dit veld gaat dus over feiten.

Sterkte; de mate waarin alternatieve invullingen, vervorming zonder verlies van essenties mogelijk is. Sterkte gaat over kwaliteit: hierdoor wordt het een goed idee.

- Factoren staat voor het idee zelf, de feiten en denkbeelden;
- Actoren staat voor ideehebber, positie, mening van de andere actoren;
- Intrinsieke elementen staat voor het idee en de ideehebber zelf;
- Extrinsieke elementen staat voor hoe passen idee en ideehebber in de omgeving van enerzijds feiten en anderzijds standpunten van partijen.

Om de belangrijkheid er van te duiden worden een tweetal onderdelen nader toegelicht. Dit zijn:

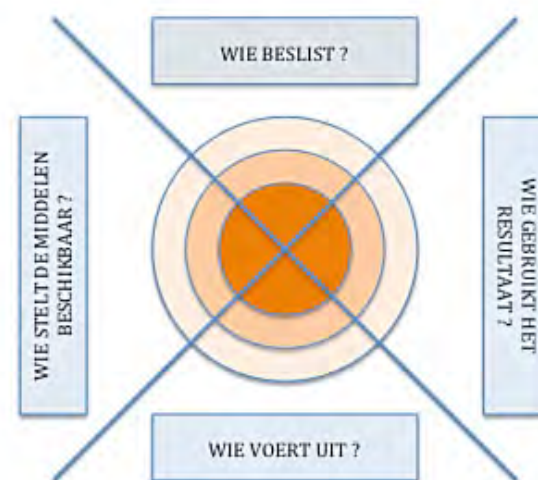
- Actoreninventarisatie;
- Krachtenveldanalyse;

Actoreninventarisatie:

Bij de planvorming zijn meerdere actoren betrokken met ieder hun eigen ambities. Wil men tot samenwerking komen en wellicht tot een gezamenlijk exploitatie, dan dienen deze ambities gedeeld te worden. Het is zaak in deze fase te komen tot een actoreninventarisatie. Geadviseerd wordt om hierbij een model te gebruiken. Er zijn vele modellen die inzicht geven in de relaties tussen het proces en partijen in het netwerk. Bekkering en Walter (Management van processen, 2009). schetsen drie methodes om een actoreninventarisatie te uit te voeren; 1) 3-B model (G.P. Groote e.a., 2009, Projecten leiden); 2) Arenamodel (Bekkering en Walter, 2009, p 149); 3) Relatiekwadrant (Bekkering en Walter, 2009, 151);

In dit verband is het relatiekwadrant van een goede methode. Het relatiekwadrant maakt onderscheid in:

- Partijen die over de richting en het doel van het initiatief beslissen, invloed hebben op het vaststellen van prioriteiten, belangen afwegen en voorwaarden scheppen;
- Partijen die mensen en middelen beschikbaar stellen;
- Partijen die concrete werkzaamheden voor het uitwerken van het initiatief uitvoeren en deze uitvoering beheersen;
- Partijen die mogelijk gebruiker zijn en partijen die het resultaat van het initiatief onderhouden en beheren;



Figuur 8: Relatie kwadrant (Bekkering en Walter, 2009)

Toelichting:
De mate waarin de partijen invloed (kunnen) hebben op het proces wordt weergegeven door cirkels. De meest invloedrijke partijen worden geplaatst in de binnenste cirkel en de minder invloedrijke partijen in de cirkels daarbuiten.

Krachtenveldanalyse;
De voortgang in het proces ontstaat mede doordat partijen zich verbinden met het initiatief en er een bijdrage aan gaan leveren of er juist afscheid van nemen. Om deze voortgang te sturen moet er inzicht worden verkregen in de manier waarop de verschillende partijen zich verhouden tot het initiatief. Een krachtenveldanalyse verschaft dit inzicht en is een hulpmiddel bij het managen van het initiatief. Met de analyse van het krachtenveld wordt de factor macht bepaald in het MKDH model (zie figuur 7) ...

Iedere stap in de ontwikkeling van het initiatief heeft zijn eigen dynamiek. Het draagvlak ontwikkelt zich en daarmee wijzigt ook het krachtenveld zich. Een krachtenveldanalyse is daarom geen eenmalige activiteit, maar zal periodiek geëvalueerd moeten worden. Een krachtenveldanalyse start met het uitvoeren van een inventaristie van actoren (zie relatiekwadrant Bekkering en Walter, figuur 8).

Zodra het netwerk van partijen rondom een initiatief duidelijk is, worden de relaties tussen deze partijen en het initiatief inzichtelijk gemaakt. De relatie tussen een partij en het initiatief wordt uitgedrukt in belangen, bedoelingen en bijdrage. Daarbij kan gedacht worden de directe relatie die een partij heeft met het initiatief, maar ook aan de achterliggende, meer persoonlijk belangen (Bekkering en Walter, 2009, p 152).

Voor het vastleggen van de kwaliteit van de relatie is in figuur 9 een hulpmiddel gegeven. Hierin wordt de kwaliteit van de relatie bepaald door twee variabelen:
1) Belangen: de mate waarin initiatief en bedoelingen van de actor overeenstemmen;
2) Verhouding: de hoeveelheid vertrouwen die de actor heeft in het proces (management):

		VERHOUDING	
		WANTROUWEN	VERTROUWEN
BELANGEN	GELIJK GERICHT	COALITIE GENOOT	BOND GENOOT
	TEGEN GESTELD	VIJAND	TEGEN STANDER

Figuur 9: Kwaliteit van een relatie (Bekkering en Walter, 2009,)

Om inzicht te krijgen op de kans dat een actor daadwerkelijk invloed gaat uitoefenen op het proces, wordt onderscheid gemaakt in:

- 1) Motief: Heeft de actor er belang bij?
- 2) Middel: Heeft de actor de middelen om invloed uit te oefenen (vetorecht, financiële inbreng, et cetera)
- 3) Mogelijkheid: Is er een situatie mogelijk waarin de actor de middelen kan inzetten om invloed uit te oefenen?

Indien niet alle drie de variabelen ingevuld worden, zal de actor geen invloed op het proces uitoefenen.

In een krachtenveldanalyse kan een grote hoeveelheid actoren worden onderscheiden. Het is niet efficiënt om al deze actoren apart te benaderen. Daarom is het verstandig deze actoren te clusteren naar gelijkgericht belang, gelijksoortige informatiebehoefte en gelijke beïnvloedingsmogelijkheden. Clusters kunnen dan gezamenlijk benaderd worden. Wel is het zo dat acties in de richting van een groep actoren moeten passen en bij verschillende deelgroepen waaruit de groep bestaat. De prioriteit die een (groep) actor(en) krijgt is afhankelijk van de mate waarin deze groep:

- A. Invloed op het proces kan uitoefenen;
- B. Beïnvloedbaar is door het proces;

Om de groepen te onderscheiden kan onderstaande figuur 10 als hulpmiddel worden gebruikt.

		TE BEINVLOEDEN	
		niet	in hoge mate
INVLOED OP HET INITIATIEF	VEEL	Heel belangrijke groep. Echter goed afwegen hoeveel energie aan deze groep wordt besteed mag worden.	Hoogste prioriteit.
	WEINIG	Laagste prioriteit	Beoogd resultaat goed afwegen: makkelijk succes, maar wat zijn de baten voor het proces

Figuur 10: groepen actoren (Bekkering en Walter, 2009)

Bij het formuleren van de acties die voortvloeien uit de krachtenanalyse zijn de volgende aandachtspunten van belang:

- A. Energie die gericht is op positieve elementen levert doorgaans meet op dan het steken van energie in weerstanden;
- B. Weerstanden kunnen worden beïnvloed door de wijze waarop iets wordt verwoord of door de wijze waarop iemand wordt benaderd;
- C. Positieve factoren betekenen doorgaans dat anderen bereid zijn energie in de implementatie te steken. De vraag is hoe deze energie bij anderen gemobiliseerd kan worden;
- D. Vaak kun je je beter richten op de weerstanden die gemakkelijk te verhelpen zijn dan op weerstanden die veel energie kosten;

Met behulp van figuur 11 kan worden ingeschat of de juiste interne en externe actoren rond het initiatief verzameld zijn en of hun opstelling zodanig is dat het initiatief kans van slagen heeft. Als het antwoord

op één van de vragen negatief is, dan zal er actie moeten worden ondernomen richting de actor(en) rond die vraag.

	Beleid	Uitvoering	Succes
extern	Staan ze ons toe het te realiseren?	Willen zij het realiseren?	
intern	Willen we het realiseren?	Kunnen we het realiseren?	Succes

Figuur: analyse van actoren (Bekkering en Walter, 2009)

6.2. Fase 2: Visievorming

In deze fase is het van belang dat initiatiefnemers komen tot gezamenlijke ambities die worden vertaald in een gezamenlijke visie. Deze visie dient te worden getoetst op draagvlak door volledige accordering van alle deelnemende partijen en te worden bekrachtigd in een intentieovereenkomst. Deze fase kan vertaald worden in de volgende stappen:

- 1. Gezamenlijke Doelstellingen;
- 2. Samenwerking;
- 3. Risico's en zeggenschap;
- 4. Synergie;
- 5. Concepting:
 - a. Connection;
 - b. Consistentie;
 - c. merkvorming;
 - d. Brand Equity;
 - e. Merkpersoonlijkheid;
 - f. Merkwaarde;
- 6. Ruimtelijke schetsen;
- 7. Ruimtegebruik;
- 8. Intentieovereenkomsten (moment van afhechting);

6.3. Fase 3: Businessplan

De door partijen afgehechte visie vormt de basis voor het opstellen van het businessplan. De volgende onderdelen moeten in het businessplan uitgewerkt worden:

1. Interne analyse;
2. Externe analyse;
3. Visie
4. Missie;
5. Doelstellingen;
6. Strategie;
7. Programma van eisen;
8. Gebouwen en functies;
9. grondexploitatie;
10. Investerings;
11. Exploitaties;
12. Samenwerking;
13. Risico's en zeggenschap;
14. Synergie;
15. Concepting
16. Waardecreatie

6.4. Fase 4: Toetsing

In de vierde fase wordt het businessplan getoetst aan onderstaande aspecten:

1. Beleid en regelgeving (procesgang);
2. Financiële aspecten;
3. Juridische aspecten;
4. Politieke besluitvorming;
5. Grondeigendom;
6. Besluitvorming (moment van afhechting Go-or-no-go);

6.5. Fase 5: Projecten

Zodra de eerste vier fases doorlopen zijn worden in de laatste fase de projecten vormgegeven. Daarbij gaat het om de volgende begrippen:

1. Belevingsconcepten;
2. Talenten;
3. Gebiedsprioritering (opstellen bestemmingsplannen, beeld-kwaliteitsplannen;
4. Ontwerpen;
5. Vergunningen;
6. Verdienmodellen;
7. Ketens van activiteiten;
8. Contracten;
9. Parkmanagement;
10. Cocreatie;
11. Implementatie



7. REFLECTIE OP HET ONDERZOEK

Alle facetten zijn hiermee geprioriteerd. De resultaten van de praktijk kunnen wellicht leiden tot een aanpassing van het theoretisch model Hutten en daarmee zal een bijdrage aan de maatschappelijk en theoretische relevantie worden geleverd.

Het formuleren van de juiste onderzoeksvraag kwam maar moeilijk tot stand. Aanvankelijk was het de bedoeling uitwerking te geven aan het opstellen van het handboek. Dit bleek absoluut niet haalbaar in de tijd die ter beschikking stond. Na de eerste interviews met de verantwoordelijken uit de praktijk kantelde het onderzoek. De openheid waarmee de geïnterviewden hun bijdrage leverden gaf blijk van nuchterheid en eerlijkheid, waaruit je min of meer kon afleiden: de theoretische modellen zijn leuk, maar het is in eerste instantie toch een zaak geweest van 'ervaren.' Mochten we het over kunnen doen, dan kwam het zeer zeker tot een andere volgorde van de gevolgde processen en erkennen van de gemaakte fouten om ons niet twee maal aan dezelfde steen te stoten. En dat is ook wat Hutten voorstaat om te komen tot het realiseren van een handboek, misschien beter omschreven: een praktisch handboek. Daarmee werd de focus van het onderzoek verlegd.

Persoonlijk:

Het was voor mij zelf een leerzaam proces, temeer ik als spin in het web betrokken ben geweest bij de ontwikkeling van het multifunctioneel sport en leisurecentrum Sportstad Heerenveen. Uiteindelijk kom ik tot de conclusie dat we het er bij de ontwikkeling van Sportstad

Heerenveen nog niet zo slecht hebben afgebracht. Maar het kan vele malen beter met de wetenschap van nu. Na vier jaar van exploitatie vond de Raad van Commissarissen van Sportstad Heerenveen dat de tijd van consolidatie was aangebroken. Ik ben en blijf van mening dat de tijd daarvoor nog lang niet rijp was, is en wellicht nooit aan zal breken.

Door Ron van Zonneveld werd ik terecht gewezen op het feit dat ik in het onderzoek mij heb geconcentreerd op de beleidsbepalers van de centra ten tijde van de fase van planvorming, terwijl ik mij uiteindelijk sterkt richt op het begrip 'cocreatie'. De 'co' staat daarbij voor de klant en met name deze klant is niet bij het onderzoek betrokken. Hij kreeg daarbij het beeld dat het perspectief beperkt is gebleven tot de seniororganisator, de 'maker', de bestuurder (wethouder o.i.d), de ondernemer en daarmee, al lezend, van ouderwetse vergadelaars in plaats van moderne sporters. Hij heeft het gevoel dat zijn zoons van 25 en 27 jaar oud mij op allerlei ideeën hadden kunnen brengen over wat jongeren aantrekt in zo'n centrum.

Ik ben blij met deze opmerking. Ik trek daaruit de conclusie dat ik hem duidelijk heb kunnen maken wat ik, naast de prioritering in de planvorming (de rode draad van het onderzoek), essentieel vind. Deze privaat-maatschappelijke multifunctionele sport en leisure organisaties de plek in de maatschappij te geven waarvoor ze zijn bedoeld: door en voor het volk (cocreatie). Dat kan naar mijn mening alleen slagen als besef bij initiatiefnemers en vooral bestuurders aanwezig moet zijn, dat het hierbij gaat om een concept met een maatschappelijke functie.

REFLECTIE OP H

Een gezonde financiële huishouding en zakelijke en nuchter omgaan met risico's en zeggenschap is een absolute voorwaarde. Maar het bewaken van het totale concept, gecreëerd tussen producent en consument waarbinnen wellicht af en toe sprake is van goede en minder goed exploitaties, is krachtiger dan het ontmantelen van een beoogd totaal concept omwille van het wegsnijden van de minder goede exploitaties ter verhoging van het rendement van het totaal (winstmaximalisatie). Uiteindelijk zal dat niet werken. Om dit aan te kunnen tonen is een mooi onderwerp voor een vervolgonderzoek.

Adrie Broeke schrijft in zijn boek (onderzoek) 'Professioneel sportmanagement vernieuwen' (2010) het volgende citaat:
'Organisaties hebben niet alleen hun verantwoordelijkheid tegenover hun aandeelhouders, maar ze hebben ook verantwoordelijkheid tegenover de eigen gemeenschap (de werknemers) en de grotere gemeenschap waarvan ze deel uitmaken (samenleving) (Wildschut, 2009, p 286).

Ik onderschrijf deze geciteerde stelling en ik onderschrijf, na 2 jaar studie, de in zijn boek opgetekende conclusies.



8. LITERATUURLIJST

Wetenschappelijke literatuur:

Aaker, D.A. (1991). *Managing brand equity*. New York: Free Press.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporat strategy, analytical approach to business policy for growth and expansion*. MC Graw Hill Reprinted as Penquinbook.

Arbnor, B., Bjerke, I. (1997). *Methodology for creating business knowledge*. Londen: Sage.

Bale, J. (1993). *Sport, space and the city*. Londen: Routledge

Beckers, T. (2004). *De hyperactieve samenleving. Op zoek naar verloren tijd*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.

Blüm, S.J. (2003). *Het Pro_synergiemodel, synergie tussen theorie en praktijk*. Tilburg.

Bosch, A. J. van den, (1993). *De spanning tussen synergie en decentralisatie*. Holland management review, nr. 35, p. 121-123.

Boshart, M. (1973). *De grote uittocht, Openluchtrecreatie in Nederland*. Alphen aan de Rijn: Samson.

Boulding, K. E. (1956). *General system theory. Management science*.

Breedveld, K., Broek, A. van den. (2001). *Trends in tijd*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Brincke, G. H.M. ten, (2008). *Synergie: waardecreatie of waardeconcessie*. Groningen.

Broek,. A. van den, Han, J. de. (2000). *Cultuur tussen competentie en competitie, Contouren van het cultuurbereik in 2030*. Den Haag/Amsterdam: Sociaal en Cultureel Planbureau/Boekmanstudies.

Broeke, A. (2010). *Professioneel sportmanagement vernieuwen*. Delft: Eburon

Campbell, A., M. Goold en M. Snijders. (2000). *Synergie, samenwerking tussen bedrijfsonderdelen*. Amsterdam: Businesscontact Antwerpen.

Doevendans, K., Stolzenburg, R. (2000). *Stad en samenleving*. Groningen: Martinus Nijhoff.

Godin, S. (2008). *Purple cow*. Utrecht: A.W. Bruna

Harms, L. (2003). *Mobiel in de tijd. Op weg naar een auto-onafhankelijke tmaatschappij1975-2000*. Den Haag: Sociaal Planbureau.

Harms, L. (2006) *Op weg naar vrije tijd*. Den Haag: Sociaal Planbureau.

Keller, K.L. (2007). *Strategic brand management*. New York: Pearson Education.

Knop, P. de, Scheerder, J., Vanreusel, B. (2002). *Sportcociologie, het spel en de spelers*. Maarssen: Elseviers gezondheidszorg.

Kuiper, G., Smit, B. (2011). *De imagineer. Ontwerp beleving met betekenis*. Bussum: Coutinho.

Kunnen, R. (2004). *Sport in Beweging: Transformatie, betekenis en kwaliteit*. Nieuwegein: Arco Sports media.

Leeuw, A. C. J. de. (1994). *Besturen van veranderingsprocessen: fundamenteel en praktijkgericht management van organisatie veranderingen*. Van Gorcum: Assen.

Leeuw, A. C. J. de. (2006). *Kennis voor besturing, gebruik en ontwikkeling van bedrijfskundige kennis*. Assen: Van Gorcum.

Lindner, S. (1970). *The Harried leisure Class*. New York: Columbia University Press.

Moerland, P.W. (1982). *Zeggenschap, risico en de verdeling der toegevoegde waarde*. Leiden-Antwerpen, H.E. Stenfert Kroese BV.

Mommaas, H. (2000). *De vrijetijdsindustrie in stad en land. Een studie naar marktbelevissen*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid.

Mommaas, H. (2004). *De vergeten dimensie van tijd. In: Groot en klein verzet. Temporale ordening in Nederland*. Amsterdam: De Bali.

NOC*NSF (2009). *Olympisch Plan 2028: Heel Nederland naar Olympisch niveau; plan van aanpak op hoofdlijnen*. Den Haag

Perrin, G.A. (1981). *Design for sport*. London.

Pine, J. & Gilmore, J. (1999). *De beleviseconomie. Werk is theater en iedere onderneming creërt zijn eigen podium*. Schoonhoven: Academic Service.

Prahalad, G., Hamel, C.K. (2002). *De strijd om de toekomst, baanbrekende strategieën en het creëren van nieuwe markten*. Schiedam.
Prahalad, G., Hamel, C.K. (1994). *Competing in the future*. Harvard business SchoolPress.
Prahalad, G., Ramaswamy (2001) *De toekomst van concurrentie. Waarde creëren samen met de klant*. Amsterdam: Business Contact.

Rijkenberg, J. (2006). *Concepting, het managen van conceptmerken in het communicatie georiënteerde tijdperk*. Den Haag: BZZTôH BV.

Rubin, H.J. Rubin, I.S. (2005). *Qualitative interviewing. The art of Hearing Data - second edition. Thousand Oaks*: Sage Publications.

The future laboratory (1 mei 2010). Brandocrazy.
Via: www.thefuturelaboraty.com

Tummers, T. (1993). *Architectuur langs de zijlijn-Stadions en tribunes in Nederland*. Amsterdam.

Tummers, T. (1995). *De Arena wordt Eiffeltoren van Amsterdam*. Amsterdam: Sportaccom

Vanreusel, B., en Scheerder, J. (2000). *Sport: cultuur ion beweging. Een verkenning van cultuurtrends in de sport*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.

Veblen, T. (1899) *The theory of the leisure class, An economic study of institutions*. New York: Macmillan Company.

Walter, T., Bekkering, J. (2011). *Management van processen, het realiseren van complexe initiatieven*. Houten: Spectrum.

Wissema, J.G. (1996). *Unit management II: ondernemerschap en samenhang in de gedecentraliseerde onderneming*. Assen: Van Gorcum.

Yin, Robert K. (2008). *Case Study Research. Design and Methods*. Londen: SAGE Publications.

Zuyderhoudt, R.W.L. (2007). *Op zoek naar synergie: omgaan met onoplosbare problemen*. Meppel: Kribs

Documenten:

Aaker, J.L. (1997). *Dimensions of brand personality*. In: Journal of marketing research 34 (3), p. 347-357.

Antonissen, A., Boessenkool, J. (1995). *NOC*NSF: Waarden en normen in de sport, de sportvereniging tussen traditie en commercie*, Utrecht.

Balters, A. (2012). *Ontwerpaanbeveling*. Arcadis

Ever, D.V.H. (2004). *Building for consumption. An institutional Analysis of Perhipheral Shopping Center Development in North West Europe*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

Balters, A. (2012). *Ontwerpaanbeveling*. Arcadis

Henk J. Markerink, Andrea Santini. (2012) *The Development of Stadiums as Center of Large Entertainment Areas. The Amsterdam ArenA Case*. Universita degli Studi di Milano, Bicocca: ISTEI Istituto di Economia d´Impresa.

Hutten, T. (2011). *Model Duurzame Waardecocreatie*. Breda

Mulder, F. (2007). *Afstudeerscriptie 'Erfgoedstudies'*. Nijmegen.

Need, Y en Pol, M. (2003). *Vrije tijd verkeer. Auto zonder file*. In: vrijetijds studies (20) 4, p. 7-16

Thijssen, T. (2009). *Klantbeleving begrijpen, meten en bevorderen*. In: *FMI* 12, p. 82-86.

Tilman. H., (1997). *Introductie in: De Architect, dossier 3-sportgebouwen*, Den Haag.

Volberda, G., Jong, H. de. (2006). *Allianties en vertrouwen. MAB*, p. 4

Wetters, J. (2010). Scriptie ter afronding van MRTE 2007-2009. Amsterdam

Zwieten, E. van (2011). Samen sterker. Beetgumermolen.

Internet:

www.amsterdamarena.nl (geraadpleegd 6 april 2012)

www.arena-boulevard.nl (geraadpleed 5 april 2012)

www.bloso.be (geraadpleegd 25 maart 2012)

www.rightmarktonderzoek.nl (geraadpleegd 10 januari 2012)

www.vvv.nl (geraadpleegd 22 januari 2012)

www.architectsofdreams.be (geraadpleegd op 26 januari 2012)

www.sportstadheerenveen.nl (geraadpleegd op 19 februari 2012)

www.brandasset.com (geraadpleegd op 2 januari 2012)