

Management van sportaccommodaties en -evenementen

Door Hugo van der Poel, Mulier Instituut

In de Vlaamse reeks Management & Bestuur in Sport verscheen in 2015 een nieuwe bundel van de redacteurs Jeroen Scheerder en Steven Vos, ditmaal gewijd aan *Management en marketing van sportaccommodaties en sportevenementen*. Gewild of ongewild doet deze subtitel denken aan de bundel *Management van sportaccommodaties en -evenementen*, opgesteld door een schrijverscollectief aangevoerd door Hans Westerbeek, die tien jaar eerder verscheen bij Arko Sports Media. Hoe verhouden beide publicaties zich tot elkaar? Ligt het accent op een actualisering, of is er sprake van een ander perspectief op min of meer dezelfde thematiek? En in beide gevallen, waarin zitten dan de verschillen? We signaleren enkele opvallende zaken.

Doesportaccommodatie en kijksportaccommodatie

Scheerder en Vos hebben in de appendix van hun bundel een indeling van sportaccommodaties opgenomen, waarbij als eerste de accommodaties worden verdeeld in 'doesportaccommodaties' en 'kijksportaccommodaties' (p475). De laatste zijn ingericht op het passief consumeren van sport, en de eerste op het actief deelnemen aan sport. Met dit onderscheid in het achterhoofd is het verschil in de kaften van beide boeken treffend. Het boek van Westerbeek e.a. biedt ons op de kaft een kijkje in de (lege) Amsterdam ArenA, een van de meest uitgesproken kijksportaccommodaties die Nederland kent. Op de kaft van het boek van Scheerder en Vos zien we weliswaar op de achtergrond het PSV-stadion, maar valt de blik op de lopers op de voorgrond. Waarschijnlijk zijn dit deelnemers aan de marathon van Eindhoven, in elk geval zijn het actieve deelnemers aan sport, op een tijdelijk parcours uitgezet in de openbare ruimte. In het woord vooraf zijn Westerbeek en Rubingh hier helder over: ze moesten keuzes maken wat wel en wat niet te behandelen, en hebben vervolgens 'bewust gekozen voor 'groot' en 'kijksport', omdat we vermoedden dat bijna alles wat bij het management in die situaties plaatsvindt ook in andere situaties van toepassing is, maar dan op kleinere schaal of minder complex' (p7). Dit vertaalt zich in een opzet van het boek als een handboek voor toekomstige sportmanagers van grootschalige sportaccommodaties en -evenementen. Het boek kan zo een bijdrage leveren 'aan de verdere professionalisering van deze eneroverende bedrijfstak', aldus Henk Markerink, directeur van Amsterdam ArenA (p5). Tegelijkertijd geeft Markerink met het woord 'bedrijfstak' goed het verschil in perspectief tussen beide boeken weer. In het boek van Westerbeek e.a. domineert het perspectief van grote professionele en merendeels commerciële 'kijksport'organisaties. In het boek van Scheerder en Vos daarentegen klinkt meer het perspectief door van 'doesport'-verenigingen en (lokale) overheden, amateurisme en de publieke sfeer.

Geen sportcultuur zonder sportinfrastructuur

Een van de meer intrigerende uitkomsten van de bundel van Scheerder en Vos is dat het bijeenbrengen van de onderwerpen 'accommodatie' en 'evenementen' inhoudelijk goed uitpakt. De aandacht voor evenementen helpt de ontwikkeling te begrijpen van sport in sportspecifieke accommodaties naar sport (bewegen?) in de 'openbare ruimte'. Zozeer zelfs dat de stelling die wordt uitgedragen door de titel van het boek – *Geen sportcultuur zonder sportinfrastructuur* – door de inhoud van het boek zelf betwist lijkt te gaan worden. Immers, de vraag lijkt gerechtvaardigd of de groeiende rol van sportevenementen in de hedendaagse sportcultuur niet laat zien dat er een sportcultuur opbloeit buiten de sportinfrastructuur – op straat, op het strand, in het bos? Al die hardlopers, marathondeelnemers, kitesurfers, *urban sport* beoefenaren en bmx'ers; laten die niet zien dat er een sportcultuur opbloeit buiten de sportinfrastructuur van voetbalvelden, sporthallen en zwembaden? Toch niet, tenminste als we meegaan in de uitleg van de 'bouwstenen van de sportsector', die Scheerder en Vos in hun inleidend hoofdstuk geven. Daar blijkt dat Scheerder en Vos met 'sportcultuur' het beoefenen van sportactiviteiten bedoelen, en met sportinfrastructuur het gehele 'meso-niveau' van sportfaciliteiten en sportorganisaties, van alles wat binnen de kaders van het sportbeleid sportbeoefening mogelijk maakt; accommodaties, evenementen, organisaties en faciliteiten.

De aandacht voor sportcultuur en de bundel van Scheerder en Vos volgt vrij logisch uit hun focus op doesport en de onderliggende vraag hoe accommodaties en evenementen instrumenteel kunnen worden ingezet om de sportdeelname en daarmee gepaard gaande gunstige economische en maatschappelijke effecten te vergroten. In het boek van Westerbeek e.a. klinkt deze onderliggende vraag veel minder duidelijk door. De focus is hier hoe kijksportaccommodaties en evenementen op een commercieel verantwoorde wijze kunnen worden ontwikkeld en geëxploiteerd, met beperking van risico's en het oog op winst. In lijn met deze verschillen in focus vinden we in de Vlaamse bundel de nodige grafieken en tabellen met empirische gegevens over sportdeelname, terwijl die in de bundel van Westerbeek e.a. vrijwel ontbreken. Daarentegen kent die publicatie relatief veel schema's en stroomdiagrammen, die behulpzaam kunnen zijn in het werk van de manager.

Het amfitheater

Terwijl in de bundel van Scheerder en Vos accommodaties en evenementen conceptueel (in het overkoepelende begrip sportinfrastructuur) en empirisch in elkaar overlopen, is in het woord vooraf in het boek van Westerbeek ter zake enig gezucht te horen. Aan dit 'eerste Nederlandstalige boek over het management van sportaccommodaties en -evenementen' is een waar pionierstraject voorafgegaan'. Ze vonden het vreemd dat het nog niet eerder was gebeurd, maar toen ze eenmaal 'aan het schrijven waren geslagen, werd duidelijk hoe ingewikkeld deze combinatie eigenlijk is'. Zowel accommodaties als evenementen kennen intern een grote diversiteit en er bleek sprake van verschillende 'jargons' (p7). Dat klinkt toch enigszins als 'we wisten niet goed waar we aan begonnen'. Hoe dat ook zij, in de epiloog is geen sprake meer van enige twijfel. Daar wordt gesteld dat sportevenementen 'onlosmakelijk verbonden zijn met de plaats en locatie waar de evenementen georganiseerd en uitgevoerd worden' (p363). Afhankelijk van het type evenement gelden andere accommodatievereisten. Een

goede (evenementen)manager heeft tot taak de ideale locatie te vinden of tot stand te brengen voor zijn evenement. Omgekeerd dient de accommodatiemanager te doorgronden welke evenementen wel en niet passen in zijn accommodatie. Om elkaar goed te verstaan en te kunnen vinden is het gewenst dat sportmanagers beide perspectieven krijgen aangereikt. Beiden dienen daarbij vertrouwd te raken met de eisen van een projectorganisatie, die bij grootschalige sportevenementen steeds vaker multicultureel en multidisciplinair zal zijn en omringd door een groot aantal stakeholders.

In het boek van Westerbeek blijven we overwegend in het amfitheater, zoals dat is uitgebeeld op de kaft. In het midden het speelveld, de arena (Latijn voor zand), daaromheen de tribunes voor de kijkers naar de sport(ers). Amfitheaters zijn er nog volop en worden nog steeds nieuw gebouwd. Dat zal niet voor niets zijn, maar Bart Vanreusel vraagt zich in zijn epilogo bij het boek van Scheerder en Vos toch af of de visie op stadionbouw vandaag de dag niet meer aansluit op de amfitheaters uit de oudheid, dan bij 'de noden van een eigentijdse en toekomstgerichte bewegingscultuur'. Wat moeten wij met de 'kudde witte olifantenstadions', is de toekomst niet aan *urban trail*-evenementen, waarbij tijdelijk een parcours is uitgezet doorheen het stadhuis en treinstation, door een metrotunnel en een kroeg (p 468)? Het antwoord van Westerbeek e.a. is op basis van hun boek makkelijk te voorspellen: de amfitheaters zijn nog steeds en bij uitstek geschikt voor grootschalige evenementen. Het aantrekken daarvan is een kunst apart, en ze wijden daar terecht een heel hoofdstuk aan in hun boek. Net zo goed als er hoofdstukken worden gewijd aan de voorbereiding op evenementen en de zorg voor een goed rendement, en daarvoor al is ingegaan op haalbaarheidsanalyses. Oftewel, hoe maak je de inschatting vooraf of er voldoende markt zal zijn voor evenementen in het te bouwen amfitheater. Witte olifantenstadions ontstaan wanneer die haalbaarheidsanalyses niet zijn uitgevoerd en stadions om andere dan economische redenen zijn gebouwd, zoals vaak bij de Olympische Spelen het geval is. Of de haalbaarheidsanalyses deugen niet (idem), of de omstandigheden kennen een drastische verandering in de tijd, waardoor op zich gerechtvaardigde verwachtingen alsnog niet uitkomen. Dit alles los van de vraag of je een feestje altijd alleen maar op zijn economische merites moet beoordelen.

Het management bij voetbalvereniging Tot Ons Genoegen

Er is genoeg te doen voor managers van grootschalige accommodaties en evenementen. Westerbeek e.a. hebben de keuze gemaakt zich hiertoe te beperken en zullen niet ontkennen dat er daarnaast veel te managen valt in andersoortige accommodaties en evenementen. Een vraag is wel of dan alleen sprake is van kleinschaligere en minder complexe situaties (zie hierboven), of dat bij die andersoortige accommodaties en evenementen ook andere vormen van sturing, beheer, exploitatie, enz. opdoemen. Als we denken aan het 'management' van een doorsnee voetbalcomplex, manege of sporthal in Nederland, de organisatie van de competitie in die accommodaties, of de open dagen of het open toernooi in die accommodaties, dan schiet het boek van Westerbeek als een kanon op een mug. Dit terwijl zaken die voor voetbalvereniging Tot Ons Genoegen, op een 'complex' met twee velden en een zelfgebouwde kantine, wel relevant zijn, zoals de relatie met de lokale politiek, subsidies, milieuwetgeving, BTW, werken met vrijwilligers, enz., niet of nauwelijks aan bod komen. Hier is dus nog een gat in de markt voor boeken over sportmanagement. Is dat nu gevuld met het boek van Scheerder en Vos? Enigszins, maar uiteindelijk niet echt. Het meest nog waar het gaat om evenementen, met hoofdstukken over de logistiek, marketing en effectmetingen van breedtesportevenementen en (vooral loop- en fiets-)evenementen in de openbare ruimte. In dit opzicht vullen beide boeken elkaar mooi aan. Het deel over accommodaties is echter op het operationele vlak beperkt. De meeste hoofdstukken zijn relevanter voor het (lokale) sportaccommodatiebeleid, dan voor het 'management', waarbij je hoofdstukken verwacht over financiering/subsidiëring, locatievraagstukken, relevante wet- en regelgeving, onderhoud en beheer, personeel, vrijwilligers, enz. Ook hier geldt dus dat het boek van Scheerder en Vos, met hoofdstukken over bijvoorbeeld de vraag hoe accommodaties kunnen bijdragen aan gezondheidsbeleid en of multifunctionele sportaccommodaties een verbindende rol kunnen spelen tussen mensen en organisaties, aanvullend is op het boek van Westerbeek e.a. De kanttekening is dat geen van beide boeken diepgaand ingaat op de bouw, het beheer en de exploitatie van breedtesportaccommodaties, zoals wij die in Nederland kennen.

Het sportmarktplein

Zoals gezegd, Vanreusel ziet in zijn slotbeschouwing veel witte olifanten langs de weg, en vraagt zich af of we de blik niet meer moeten richten op wat er aan actieve sportbeoefening plaatsvindt op de weg. Tegenover het amfitheater plaatst hij het sportmarktplein. Dit is een interessante en gedachtenstimulerende metafoer. Ten eerste omdat een marktplein een mengvorm is 'van publieke voorzieningen en private belangen, de ruil en de samenwerking tussen publiek en privaat ondernemen' (a.w., 470). Zo kunnen we naar een sportpark of sporthal kijken als een vorm van publieke infrastructuur, waar private partijen als sportverenigingen hun kraam (clubhuis) kunnen opzetten en hun private belangen (het beoefenen van hun sport) kunnen najagen. Maar de beeldspraak gaat verder, omdat, ten tweede, de meeste markten niet van permanente, maar van tijdelijke aard zijn. Denk aan weekmarkten of jaarmarkten. Zo wordt publiek geregeld dat de openbare ruimte wekelijks voor een *Friday Night Skate* wordt gebruikt, of jaarlijks een private evenementenorganisatie een marathon organiseert. Ten derde omdat het woord 'markt' zowel een fysieke betekenis heeft ('plein'), als een organisatorische betekenis ('organisatie gericht op uitwisseling'), en daarmee varieert op het begrip 'sportinfrastructuur' van Scheerder en Vos.

Vanreusel is geen manager, maar een socioloog, die de ontwikkelingen op het vlak van accommodatie van en evenementen in de sport duidt in de context van bredere maatschappelijke ontwikkelingen. De overwegend monofunctionele en wedstrijdgerichte sportaccommodatie is daarin te zien als exponent van de twintigste eeuw, waar de multifunctionele en flexibele vormen van accommodatie van de sport typerend zijn voor de eenentwintigste eeuw, waarin meer nadruk komt te liggen op interactiviteit, evenementen, delen en netwerken. De epilogo is daarmee niet alleen afsluitend, maar ook verbindend. Het slaat de brug naar de komende tijd, waarin het voor lokale overheden de uitdaging is grotere delen van de openbare ruimte permanent of tijdelijk in te richten als speelplaatsen en marktpleinen voor allerlei vormen van sport, spel en beweging. En mogelijk ook de brug naar een boek over het management van sportmarktpleinen.

Literatuur

Scheerder, J. & S. Vos (red.) (2015) *Geen sportcultuur zonder sportinfrastructuur. Management en marketing van sportaccommodaties en sportevenementen*. Gent: Academia Press.

Westerbeek, H., Smith, A., Turner, P., Emery, P., Green, C., van Leeuwen, L. & Rubingh, B. (2005) *Management van sportaccommodaties en – evenementen*. Nieuwegein: Arko Sports Media.