

An aerial photograph of a city, likely Rotterdam, showing a large stadium with a distinctive white, lattice-like roof structure in the foreground. The stadium is surrounded by urban buildings, roads, and a canal. The background shows a dense cityscape extending to the horizon under a clear sky.

DE STAAT ALS TWAALFDE MAN

Hoe overheidsinvesteringen de publieke waarde van stadions in gebiedsontwikkeling kunnen versterken

DEFINITIEF ONDERZOEKSRAPPORT

23-01-2015

| | |
|----------------|----------------------------------|
| Naam: | D.L.P. van Duijn |
| Studentnummer: | 1519530 |
| Eerste mentor: | Dr. W.J. Verheul |
| Tweede mentor: | Prof. Mr. Dr. M.A.B. Chao-Duivis |

“

Ik ben er nog steeds van overtuigd dat zoals ik het doe je het moet doen want anders zou ik het niet doen.

”

Johan Crujff

Titel: De staat als twaalfde man. Hoe overheidsinvesteringen de publieke waarde van stadions in gebiedsontwikkeling kunnen versterken

MSc lab: Urban Area Development

Datum rapport: 23-01-2015

Datum presentatie: 30-01-2015

STUDENT

Naam: Dirk Leendert Pieter van Duijn

Studentnummer: 1519530

Adres: Rijnmond 196
2225 VZ Katwijk

Telefoonnummer: +31 6 4667 1059

E-mail adres: dlp.vanduijn@gmail.com

**UNIVERSITEIT**

Instituut: Technische Universiteit Delft, Delft

Afstudeerrichting: Master Real Estate & Housing

Adres: Julianalaan 134
2628 BL Delft

Telefoonnummer: +31 15 278 5 159

E-mail adres: reh-bk@tudelft.nl

Website: www.re-h.bk.tudelft.nl

AFSTUDEERCOMITÉ

Eerste mentor: Dr. W.J. Verheul, onderzoeker en docent Urban Development Management TU Delft

Tweede mentor: Prof. Mr. Dr. M.A.B. Chao-Duivis, hoogleraar Bouwrecht TU Delft

Externe examiner: Dr. M.E.A. Haffner, senior onderzoeker OTB TU Delft

VOORWOORD

Op 8 augustus 2008 zag ik mijn favoriete voetbalclub Arsenal in actie op het Amsterdam Tournament. Onder grote belangstelling van het toegestroomde publiek werkten de Londenaren wedstrijden af tegen gastheer Ajax, Sevilla en Internazionale. De Amsterdam ArenA was uitverkocht en de sfeer fantastisch. Voetbal was altijd al belangrijk voor me, maar na deze ervaring ging ik er op een andere manier naar kijken. Voetbal genereert namelijk geld. Stadions kunnen mensen van over de hele wereld aantrekken en ervoor zorgen dat een stad zich kan profileren.

Ik ben een groot voetballiefhebber. Amateurvoetbal, de Eredivisie, buitenlandse competities en grote evenementen als de EK en WK hebben mijn volledige aandacht. Zelf voetbal ik al bijna twintig jaar bij de grootste amateurclub van Nederland: Quick Boys. Daarnaast probeer ik zo nu en dan een wedstrijd in binnen- en buitenland te volgen. Zo heb ik de grootsheid van het Maracanã in Rio de Janeiro aanschouwd, maar ook de knusheid van het gammele stadion van arbeidersclub Hearts in Edinburgh. Elk stadion heeft zijn eigen sfeer en is op een bepaalde manier in het stedelijk plan verweven.

Eind 1999 werd Manchester door de Engelse overheid aangewezen als één van 42 bakenautoriteiten. Er werden plannen en projecten opgezet om de stad te revitaliseren. Vooral oost Manchester was er slecht aan toe: het behoorde tot de 1% slechtste gebieden van heel Groot-Britannië. De grootschalige plannen om oost Manchester uit het slob te trekken werden gepositioneerd rond de wens van Manchester om de Commonwealth Games te organiseren. Hiervoor was een groot, multifunctioneel atletiekstadion nodig. De gemeente gebruikte stadion en evenement als aanjager en katalysator voor het hele gebied. Manchester wilde zo haar imago veranderen van vervallen industriestad naar sportstad.

Het stadion moest vanuit meerdere structuurvisies en herontwikkelingsplannen een aandeel hebben in de herontwikkeling van de Eastlands door middel van sociale, economische en ruimtelijke impact. Traditiegetrouw hebben voetbalclubs in Engeland een groot maatschappelijk bewustzijn. Tezamen met de beleidsdoelstellingen van de gemeente heeft dit ervoor gezorgd dat door de komst van het stadion de Eastlands er sociaal en economisch enorm op vooruit zijn gegaan. Sociaal gezien verzorgen club en stadion sociaal-maatschappelijke projecten, verbindt het verschillende delen van de stad en is het een plek van samenkomst. Economisch gezien is de activa van woningen, voorzieningen en grond in het gebied verhoogd en genereert het stadion werkgelegenheid en hogere inkomsten voor winkeliers. Een grondige analyse van deze casus is terug te vinden in bijlage B.

Door de financiële crisis kwamen er de laatste jaren steeds meer berichten in de media over voetbalclubs die het financieel zwaar hadden. Sommige lokale overheden probeerden dit tegen te gaan door te investeren in de club of (de grond onder) het stadion. Anderen hielden de hand op de knip waardoor de club uiteindelijk failliet ging. Recente voorbeelden zijn HFC Haarlem, SC Veendam en AGOVV. Dat terwijl clubs als NAC Breda, PSV en RKC Waalwijk juist werden gered van de ondergang door een financiële transactie van de gemeente. Mijn interesse werd door deze selectiviteit gewekt. Samen met mijn liefde voor voetbal resulteerde dit in het onderzoek dat nu voor u ligt.

Vanaf deze plek wil ik graag een aantal mensen bedanken voor hun begeleiding en steun tijdens mijn afstuderen. Allereerst mijn mentoren Wouter Jan Verheul en Monika Chao-Duivis. Zij hebben een hele stimulerende rol gespeeld tijdens het proces. Hun hulp was onmisbaar. Daarnaast mijn dank aan alle experts die bereid waren geïnterviewd te worden voor mijn onderzoek.

Verder natuurlijk al mijn vrienden, familie, studiegenoten, mijn BOSS bestuur en vriendin Isabella hartelijk dank voor de steun dit afgelopen jaar.

Dirk van Duijn
Januari 2015

AANLEIDING EN METHODE

De aanleiding van dit onderzoek werd gevonden in de vele berichten in verschillende media over financiële steun van gemeenten aan voetbalclubs. Veel van deze steun had te maken met het stadion waar de club in speelt. ‘Europese Commissie vernietigend over gronddeal PSV en gemeente Eindhoven’ (Misset, 2013), ‘Rotterdam trekt voorstel nieuwe Kuip in’ (Trouw, 2013), ‘Gemeenten voorzichtiger bij steun clubs’ (Volkskrant, 2013) zijn slechts enkele voorbeelden van de vele koppen die kranten hebben gesierd de afgelopen jaren. Na het analyseren van enkele recente voorbeelden en relevante literatuur werd de relevantie van een onderzoek naar het onderwerp ‘Hoe overheidsinvesteringen de publieke waarde van stadions in gebiedsontwikkeling kunnen versterken’ gevonden. Dit resulteerde in de volgende onderzoeksvraag:

“Wat is de publieke waarde van een stadion in gebiedsontwikkelingsprojecten voor een stad en in hoeverre kunnen publieke investeringen in en rond stadions dit versterken?”

Om deze vraag te beantwoorden is er gebruik gemaakt van literatuuronderzoek en empirisch onderzoek. Informatie is verzameld door theoriestudies, beleidsstudies, interviews met experts en discoursanalyses. Door steeds terug te koppelen naar de theorie en verschillende bronnen met elkaar te vergelijken, kan er een representatieve studie gedaan worden naar de publieke waarde van een stadion in gebiedsontwikkelingsprojecten. Ook kan zo de manier waarop de gemeente publieke financiering toe kan passen in zulke projecten worden onderzocht. Het literatuuronderzoek zorgt voor een theoretisch kader. Het empirisch onderzoek bestaat uit case studies, waarbij interviews, beleidsstudies en discoursanalyses belangrijke instrumenten zijn.

Door middel van case studies is onderzocht wat de publieke waarde van een stadion in gebiedsontwikkeling is. Er is hierbij gekeken naar drie verschillende soorten waarden waar het stadion invloed op kan hebben, namelijk: sociale publieke doelen, economische publieke doelen en milieu & omgeving. Belangrijk aspect in dit onderzoek is het financieel-juridische vraagstuk met betrekking tot de financiële participatie van een gemeente in een stadionproject: in hoeverre is het gerechtvaardigd voor een gemeente om publieke financiering toe te passen?

De onderzoeksvraag wordt beantwoord met behulp van verschillende deelvragen. De deelvragen hebben betrekking op de literatuur en op empirische onderzoeksresultaten. In hoofdstuk 1 worden de deelvragen beschreven. De onderzoeksvraag valt uiteen in twee delen: namelijk het bestuurskundige vraagstuk wat de publieke waarde van een stadion is in een gebiedsontwikkelingsproject voor een stad en de financieel-juridische vraag hoe toegestane publieke investeringen in en rond stadions hier aan bij kunnen dragen. Beide met het oog op gebiedsontwikkeling, wat uiteindelijk het hoofdthema is.

Er worden twee cases onderzocht, namelijk de casus van het Philips stadion in Eindhoven en de casus van de Amsterdam ArenA in Amsterdam. De cases worden op dezelfde manier onderzocht, via een vooropgezet kader van onderdelen. Die onderdelen bestaan uit: een algemeen beeld, het stedelijk beleid van de gemeente, de rol van het stadion, publieke belangenbehartiging, samenwerkingsvormen, financiering, beoordeling en staatssteun. Elk onderdeel geeft antwoord op één of meerdere deelvragen. Door de cases terug te koppelen naar het theoretisch kader kan geanalyseerd worden in hoeverre de praktijk strookt met de theorie. Door dezelfde opzet van de cases kunnen ze met elkaar en de theorie worden vergeleken.

THEORETISCHE EN EMPIRISCHE RESULTATEN

De literatuurstudie brengt naar voren dat er een culturele en economische verschuiving is in de wereld en Nederland. Globalisering speelt hierin een belangrijke rol (Tallon, 2010): steden moeten een sterke concurrentiepositie hebben om bezoekers, bewoners en bedrijven aan te trekken. Citymarketing is hierbij een belangrijk instrument (Verheul *et al.*, 2011). Stadions kunnen een rol in de citymarketingstrategie spelen. Consumenten geven steeds meer geld uit aan producten die een ervaring of beleving opleveren (Pine & Gilmore, 2011). Stadions spelen ook in deze ervaringseconomie een rol, omdat het faciliteiten zijn waarin

consumenten die belevingen kunnen ervaren. Recreatie en cultuur worden economisch gezien steeds belangrijker (Tallon, 2010).

Steden die zich actief aanpassen aan de nieuwe economische, sociale en culturele verschuivingen, zijn succesvoller dan steden die een passieve houding aannemen ten opzichte van deze vernieuwingen (Landry, 2008). Onderdeel van dit aanpassen is de wens van steden om een professionele sportclub aan te trekken (Short & Kim, 1999). Stadions en sport hebben, naast de rol in citymarketing, verschillende positieve effecten. Ze hebben zowel economische als non-economische impacts (Auld & Case, 1997; Charles *et al.*, 2007; Coates & Humphries, 2003b; Grieve & Sherry, 2012; Sapotichne, 2012; Schulenkorf, 2012; Skinner *et al.*, 2008; Sparvero & Chalip, 2007). In de laatste jaren wordt steeds duidelijker dat de non-economische impacts aanwezig zijn en belangrijk kunnen zijn voor steden (Chapin, 2002).

Voor dit onderzoek is een aantal begrippen belangrijk. Deze begrippen zijn: publiek belang, publiek-private samenwerking en publieke financiering. Het publiek belang wordt gedefinieerd met het oog op stadions in gebiedsontwikkeling. Een definitie van Heurkens wordt hiervoor gebruikt: *“Public interests are values that are viewed by a substantial group of different people and organizations as being fundamentally important to be safeguarded at a determined scale and a given point in time”* (Heurkens, 2012, p. 371). Publieke belangen kunnen op verschillende manieren en door verschillende partijen geborgd worden. Op welke manier en door wie het geborgd wordt, hangt af van de manier van samenwerking. In stadionprojecten wordt gebruik gemaakt van publiek-private samenwerking. Deze samenwerking is afhankelijk van de mate van betrokkenheid van publieke en private partijen. Deze mate van betrokkenheid bepaalt het samenwerkingsmodel. In dit samenwerkingsmodel is bepaald hoe de risico's en financiering worden verdeeld. De manier van financieren door de publieke partij heet publieke financiering. Onderdelen van de publieke financiering kunnen cofinanciering genoemd worden. Deze cofinanciering is gebonden aan bepaalde regels en voorwaarden, zodat cofinanciering geen onrechtmatige staatssteun wordt.

Deze drie onderwerpen zijn belangrijke onderdelen van de case studies. De uitkomsten van de cases zijn teruggekoppeld naar het theoretisch kader. Als uitkomst komt onder andere naar voren dat gemeenteraden zich bewust zijn van de veranderende context waarin hun stad zich bevindt. Zo ziet men stadions als katalysator voor stedenbouwkundige ontwikkelingen en wordt het belang van sport en recreatie als economische motor onderstreept. Dit zijn aspecten die in het beleid zijn aangegeven. In de praktijk schort het echter vaak aan bewustzijn over hoe een dergelijk beleid uitgevoerd dient te worden.

Als eindconclusie en onderzoeksresultaat wordt een beoordelingskader aangereikt voor gemeenten om te gebruiken in stadionprojecten. Via dit kader kan beoordeeld worden of een stadion een bepaalde publieke waarde kan dienen. Ook geeft het handvatten hoe dit soort projecten publiek te financieren en er optimaal rendement uit te halen. Daarnaast is een overzicht met maten van betrokkenheid van een gemeente ontwikkeld. De mate van betrokkenheid is afhankelijk van de wijze waarop en de mate waarin de gemeente de publieke waarde van een stadion wil borgen. Ten laatste is er een strategie ontwikkeld voor gemeenten ter bespoediging van de publieke waarde. Er worden een aantal concrete voorbeelden aangedragen om de economische en non-economische impact van een stadion te vergroten.

Football is the number one sport in the Netherlands. Every week almost half a million people go to stadiums to watch their favorite football club play a game. To regulate these groups of people to the stadium, a good infrastructure and safety are necessary. It is therefore important for stadium and municipality to have a good cooperation. Retail and leisure around stadiums benefit from the large amounts of people on match days and when the stadiums host other events. But what exactly is the benefit for the municipality? And are there benefits for society? In other words: what is the public value of a stadium in the day to day life?

This research stretches around the question whether football stadiums have public values for a city or region. It thereby focusses on the possibilities for municipalities to finance these stadiums in order to optimize the possible public revenues of the stadium for the city.

INTRODUCTION

Just like millions of other people, I'm a big football fan. Since I was a little kid, I always found stadiums had something magical. Eurocard MasterCard made a catching TV commercial some time ago. It was about a little boy who went to the stadium with his father to watch his favorite club for the first time. The commercial showed the kid in his favorite jersey (accompanying text: favorite shirt: €80,-), watching him walking to the stadium (accompanying text: tickets: €60,-), seeing all his idols in real life: priceless. This sums about up what an event (a football game) in a stadium gives you: a priceless experience.

The commercial also describes, however, that these revenues are only for the football club. In the past years, a lot of clubs and stadiums were mentioned in the media. Subject of these media articles was the poor financial position of the clubs. Municipalities then helped the clubs by investing in the stadium. It made me wonder what it is that makes stadiums so important for the municipalities to keep those clubs alive that they spent a lot of money on stadiums and land. It is said that stadiums can help achieve municipalities to some policy objectives. But what are these objectives? And are the stadium and football club the only parties that achieve these?

At the same time, a lot of the financial aid was marked as unlawfully state aid. This causes a lot of problems for municipality and club. Based on these findings, I made a research proposal. The proposal led to the following problem statement:

- To define what the public value is of a stadium in urban area development;
- To question whether stadiums are of added value for cities or regions;
- To find out what the best way is for municipalities to lawfully financially participate in stadium projects.

The goal of this research is to find out if stadiums are of added (public) value for a city and if so, what the best way is for municipalities to financially participate in (new) stadium projects. At the end, some deliverables will be produced. These are an assessment framework and a table that shows what kinds of public involvement are possible for municipalities to use. The assessment framework assesses the stadium on the subject of public value: it determines if a stadium has a value for a city, and in what way. It thereby gives an overview of ways for municipalities to finance these projects.

The scientific relevance lies in the fact that there is little known about the social value of football stadiums in urban area development. Most literature focusses on the economic value of a stadium for a city or region, and those studies are about stadiums which are concentrated in the United States. Thereby, it is a more and more common problem in facilities that are subsidized by municipality that those subsidies are unlawfully given due to some issues. The goal of this research is to find the optimal context in which stadium and municipality can cooperate and make state aid possible.

The societal relevance lies in the fact that municipalities use public money (tax money) to finance stadium projects. This means, if a municipality decides to finance such a project, there is less money available for other facilities and functions.

The main question for this thesis is as follows:

“What is the public value of a stadium in urban area development projects for a city and in what way can public investments in and around stadiums optimize this value?”

The main research question is supported by several sub questions. These sub questions will either be found in a literature study, or in empirical studies.

RESEARCH DESIGN

The research can be divided in three parts: theories, empiricism and synthesis. Figure 0.1 shows these parts.

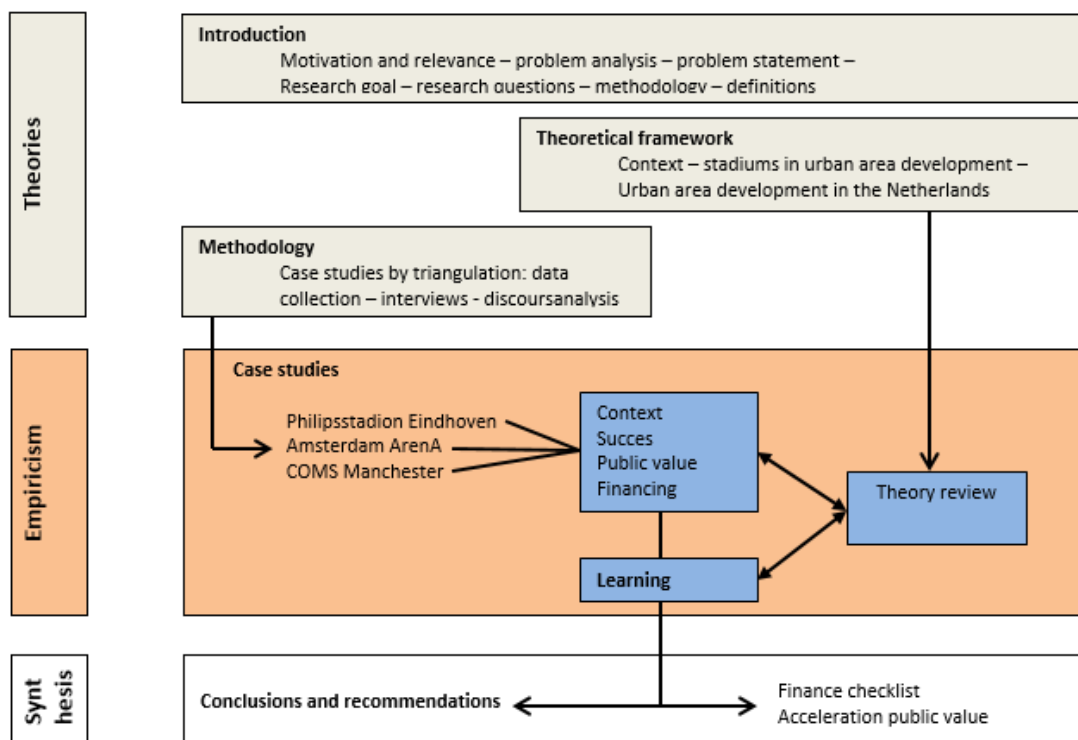


FIGURE 0.1: RESEARCH DESIGN

The first part – theories – consists of three parts on which I will elaborate on in the next paragraph. Part one contains the introduction to the topic, the motivation and relevance and the deliverables. The second part, the theoretical framework, describes the context, what part stadiums play in urban area development and what the urban development practice is about in the Netherlands. Thirdly, the methodology of the thesis is outlined. Later on this division will be made more specific.

In the second part – empiricism – two cases are delivered. Firstly the Philips stadion will be analysed and second the Amsterdam Arena will be studied. The two cases will be analysed and will be related to theory.

The third part – synthesis – contains the deliverables and conclusions to all research questions.

THEORIES

The outcomes of the theories will be discussed in this part.

GLOBALISATION AND THE EXPERIENCE ECONOMY

To portray the background of the main research problem, it is important to look at the current trends and conception on economic and social behaviour. With those in mind, it is easier to picture a context in which we are living right now.

Globalisation creates competition between cities. A city wants to achieve a good position in order to attract business, visitors and citizens. A good position is vital for a city to ensure future (economic) growth and regeneration of the urban economy (Tallon, 2010, p. 112). City marketing is part of the strategies of cities to attract business, visitors and citizens (Verheul et al., 2011). Stadiums can be used as flagships for cities and are therefore an important part of city marketing strategy. Tourism and recreation become ever greater to attract the free aforementioned target groups. Tallon (2010) discusses that stadiums can attract tourism. There should be a good communication and cooperation between city and stadium/football club in order to make the stadium function optimally. Cities can distinguish themselves from other cities by having a stadium (Griffiths, 1998). The presence of a stadium can change the image of the city and contribute to sustainable urban regeneration.

These trends and movements result in the experience and leisure economy. Leisure, retail and recreation are getting more and more important for the economic growth of a city. People spend more and more money on facilities and functions that give them an experience (Pine & Gilmore, 2011). An experience is a service a consumer buys that gives him a series of intangible actions which are being executed on its command. Table 0.1 shows how each economic offering differs from another.

| Economic offering | Commodities | Goods | Services | Experiences |
|--------------------|-----------------|--------------|------------|-------------|
| Economy | Agrarian | Industrial | Service | Experience |
| Economic function | Extract | Make | Deliver | Stage |
| Nature of offering | Fungible | Tangible | Intangible | Memorable |
| Key attribute | Natural | Standardized | Customized | Personal |
| Seller | Trader | Manufacturer | Provider | Stager |
| Buyer | Market | User | Client | Guest |
| Factors of demand | Characteristics | Features | Benefits | Sensations |

TABLE 0.1: ECONOMIC OFFERING (PINE & GILMORE, 2011)

In the Netherlands, more and more is spent on facilities and functions that the user or buyer experiences. Expenditures on sports and stadium visits increase therefore each year. The way people spend time in their spare time is changing. This means there are more facilities needed to fulfil people's wishes. Stadiums are a part of this fulfilling.

Positive effects of regeneration projects by leisure and culture are the diversification of economies, conservation and promotion of heritage and culture, the acknowledgment of different cultures within a city and the social and economic advantages of community based cultural regeneration projects. It is important to conserve the identity of the city and to exploit this.

A Municipality has visions on their city. These visions are stressed out in urban policies. Sport facilities are a part of contemporary urban policies. More and more space is being used for leisure and recreation in the Netherlands (Mommaas, 2000). Sport policies are commonly used as a part of the urban policies and land use plans. Stadiums can play an important role in the sport policy of a municipality.

STADIUMS IN URBAN AREA DEVELOPMENT

Many scholars have researched the economic and non-economic value of stadiums for a city or region. The development of a stadium in urban planning has a big impact on its surroundings. New infrastructure is needed and the public space around the stadium has to be designed in an attractive way. It also has to facilitate large flows of visitors. New shops and leisure functions in or next to the stadium have to be developed, etc. Most of these costs are the responsibility of the municipality. The question that rises is: what are the benefits for the city?

The economic impact of stadiums is smaller than the amount of money put in the investment for the development of the stadium, many scholars argue. The employment rate isn't getting higher and the income of surrounding facilities isn't getting bigger. However, a lot of findings have change, since these findings are from the mid 90's. Nowadays stadiums can have a significant economic impact on the city or region, as case studies will show.

Research shows the non-economic impact of stadiums is getting larger and more important nowadays (Auld & Case, 1997; Schulenkorf, 2012; Skinner *et al.*, 2008; Sparvero & Chalip, 2007). The presence of a professional sport club, or football club in this case, can be of great importance by executing social projects. People can and want to relate to big institutions like football clubs, where their idols are active. Stadiums can be the perfect context for communities to interact with each other, look after each other and work together in decision-making. But at the same time can be a place of asocial behaviour and conflicts between different social groups. Stadiums can therefore result in a strong social identity between people, but also to collective contradictions or violence between members of the group (Schulenkorf, 2012).

Sport can be a useful tool in building social capital and promoting the development of the community (Skinner, et al., 2008). The most important question that has to be asked when developing a stadium is: is this stadium being built as a generator for financial revenue or as an improvement of the social cohesion of the community (Sapotichne, 2012)?

ECONOMIC AND NON-ECONOMIC IMPACT

The economic impact of stadiums is usually described in an economic impact analysis. Tim Chapin (2002) discusses the economic and non-economic impact of stadiums and the way the impact analysis works. A lot of costs are taken out of consideration in these analyses, which means municipalities on forehand think they make a good deal by developing a stadium, but afterwards get a lot of unforeseen costs which make the investment in the development an expensive cost item. Marginal impact is here an important aspect which has to be taken into account. The marginal impact describes the money which flows into the local economy what otherwise wouldn't be in the economy if the facility didn't exist. The economic spin-off of the development in terms of employment (short and long term) and job creation is also an important aspect of the development. But then again, also a lot of jobs can vanish by attracting visitors from other places in the city. Thereby, the amount of fixed new jobs is negligible.

Concluding, Chapin decides stadiums do not yield more than they cost. The malfunctioning of stadiums as economic engine is due to some aspects like the replacement effect, a leakage in economy and indirect and opportunity costs. Non-economic impacts can be seen as both costs and yields. Examples of these impacts are the social and psychic value, the impact on the image of a city, political impact and value and the development value.

URBAN AREA DEVELOPMENT IN THE NETHERLANDS

Three important aspects of urban area development in the Netherlands for this thesis are public value, public funding and public-private partnerships. These three aspects will be discussed individually.

For the definition of public value, a definition developed by Heurkens will be used in this research:

"Public interests are values that are viewed by a substantial group of different people and organizations as being fundamentally important to be safeguarded at a determined scale and a given point in time" (Heurkens, 2012, p. 371).

The definition of Heurkens will be used in this thesis, since this defines best what a public value in urban area development means. The government has different ways to safeguard public values. This safeguarding can be seen as non-negotiable planning standards which on the one hand can secure basic needs and on the other hand the negotiable development conditions that asks for involvement of actors.

The assessment of a public value is hard. Based on three main targets from Hooijmeijer (2001) in Heurkens (2012, pp. 376-377) a public value can be assessed. Those three targets are:

- Economic public values;
- Social public values;
- Environmental values.

A public value can be called a public value when it has a certain economic, social and environmental value.

Safeguarding public values in urban area development requires spatial interventions which:

- Increase the economic value of properties and assets;
- Increase the social cohesion of people and communities;
- Increase the public health of people and communities (Heurkens, 2012, p. 377).

For safeguarding these values, different methods can be used, namely:

- Hierarchical mechanisms: municipality safeguards public values by law;
- Network mechanisms: negotiations between public and private party about safeguarding. The private party is conscious about its societal task;
- Market mechanisms: private parties are in competition with each other. The one who adds most value for the public wins the tender (De Bruijn & Dicke, 2006).

The government is responsible for safeguarding public interests, but the civil society can also do a good job in safeguarding these interests. Some activities remain undone by the civil society and therefore have to be done by the government (Kanne *et al.*, 2013). A better social cohesion and better community life can also affect the liveability and reputation of neighbourhoods and so have an effect on the property prices.

To assess if government actions are in line with the safeguarding of public values, a framework is used. This framework consists of the four key questions by Hemerijck (2003) and the in- and output parameters of Halachmi & Bouckaert (1995). The four key questions assess whether municipal policy through the public interest is justified. Those four questions are:

- Is it legitimate: is there any constitutional legitimacy?
- Is it accepted: social (un)acceptability?
- Does it fit: Political-administrative effectiveness?
- Does it work? Instrumental (in)efficiency?

Together with the in- and output parameters this can monitor if financial participation of the municipality is legitimate.

The development of a stadium is a complex project. Lots of actors are involved. To analyse what all these actors do and want, an actor analysis can be made. Actors can be divided in shareholders and stakeholders in which shareholders are actors who financially participate and stakeholder are actors who do not participate financially. Both have a share in the development but the difference lies in the financial part. The way actors participate decides the way they work together in a partnership. Participation is an active involvement. In this thesis, public parties participate in stadium projects to gain control in a development so they can realise their municipal policies.

As stated before, the way a party participates in a development decides the partnership. There are five types of public-private partnerships: traditional model, self-realization, building claim model, joint-venture and concession model. Based on the kind of partnership the financing of the project, the division of risks and other aspects can be figured out between the actors.

The third aspect of urban area development for this thesis is public funding. Public funding will be defined in this research as follows:

‘Public funding in urban area development is the temporary provision of capital in exchange for a fee to benefit a certain framework of spatial and material interventions within a particular geographic (urban) area where different functions, disciplines, parties, interests and financial flows should be connected to each other’.

Public funding can have different forms in PPP constructions. In the economic recession in which we are living, attracting money is getting more and more a task for a public party in developments. Municipalities can finance through public funding, but also by subsidies. These subsidies are called co funding. Co funding is the joint financing of projects. National subsidies by municipalities are called co financing and are prescribed in the European subsidy regulations (Van den Brink & Den Ouden, 2012). Co funding occurs in partnerships and calls for continued coordination of policy goals and priorities for deployment of manpower and resources. Examples are initiatives that strengthen the spatial and functional cohesion of an area, with a view to existing qualities, the funding of projects which will create a lot of new jobs, better education, and so on. There are different kinds of co funding possible. Co funding can be in cash and in kind.

A definition that is closely linked to co funding is state aid. State aid is financial aid the state gives to a company or industry. “Under state aid are not only funds and benefits allocated, but all measures which, in various forms, mitigate the charges which are normally included in the budget of an enterprise and which – without being subsidies in the strict sense of the word – are similar in character and lead to the same effect” (Van den Brink & Den Ouden, 2012, p. 101). Municipalities are likely to contribute financially to infrastructure which they think is necessary in their territory. But there are some limitations to this contribution (Steyger, 2010). State aid is being defined by Saanen as follows:

“Except when otherwise provided in the Treaties, aid measures granted by a member state or in any form with state resources paid, which distorts competition by favouring certain enterprises or certain productions distort or threaten to distort, incompatible with the internal market insofar this aid affects trade between member states unfavourable” (Saanen, 2013, pp. 30-31).

Exceptions, like the service of general economic interests, by the Altmark-arrest can be compensated by the government. If state aid is legitimate can be checked by answering some questions. This can be done by checking the step by step plan of Van de Hel & Schreuder (2011), see figure 6.1.

METHODOLOGY

To analyse the value of a stadium, the case study method is used. Two cases are analysed in depth. A third case is used as illustrative example for the other two cases. The case studies consist of a literature study, policy studies, interviews, discourse analyses and desk research. There is no “correct” or absolute methodology for measuring the social impact of stadiums and the professional football clubs which use the stadiums in the city.

The literature study consists of a study on social, economic and spatial aspects. The outcomes have been described above. A policy study is used to analyse the municipal policies in relation to the stadium. Master plans, zoning plans, sports policy documents, social policies and documents of council meetings are analyzed.

The case studies were designed to analyse the public values set out by the municipality, to see if and how the stadium contributes to those values, the way the stadium project was set up (with all its actors and their goals), the financing of the project and the question whether there was unlawful state aid.

Two cases are analysed: the case of the Philips stadion in Eindhoven and the case of the Amsterdam ArenA. The Eindhoven case is an example of government intervention in an existing function. The municipality wants to keep the stadium in place and therefore has to participate in a financial way. The Amsterdam case is an example of how a stadium can play a role as a catalyst in an urban development. The cases are built up as follows:

| # | Subject | Research questions | Method |
|---|--|--------------------|---------------------------------|
| A | General Users Neighborhoods Motivation | | Desk research Location visit |

| | | | |
|----------|---|---|---|
| B | Urban policy Urban policy | To what extent is the stadium part of the urban policy of the municipality? | Policy study Interviews |
| C | Role of the stadium Spatial interests Social impact Economic impact SWOT Analysis | In what way can a stadium contribute to the goals of an urban policy? In what way(s) has a stadium impact on its surroundings/on the city? | Policy study Desk research Interviews |
| D | Safeguarding public interests Economic public interests Social public interests Surroundings and environment Share stadium | To what extent and in what way can a stadium safeguard public interests? | Policy study Desk research Interviews |
| E | Partnerships Actor analysis Participating parties Common goals Collaboration vision | What forms of cooperation are possible between stadium/club and municipality? What is the best form of cooperation to enable public financing? | Desk research Reference work Interviews |
| F | Financing Forms of financing Legal structure | In what way was the public financing shaped? | Desk research Reference work Discourse analysis |
| G | State aid State aid | What conditions have to be met by a stadium to receive legal and legitimate state aid of a municipality? | Literature study Discourse analysis Interviews |
| | | How can a government give aid without being classified as unlawful state aid? | Desk research |
| H | Assessment Justification of financing Assessment of government action | To what extent can the public interest be a basis for the legitimation of government actions? | Discourse analysis Interviews |
| | | What needs to be done by the municipality which is not been taken care of by the market/population? | Literature study Discourse analysis Interviews |

TABLE 0.2: PARTS OF THE CASE STUDIES WITH RESEARCH QUESTIONS

Important instruments in answering the questions are:

- The assessment of government actions;
- An actor analysis (this states the goals of each stakeholder);
- Interviews with experts in the cases;
- A discourse analysis. This analysis is based on articles in media, documents of council meetings and the interviews;
- Observations.

EMPIRICISM

The empirical results consist of the analysis of two Dutch cases. In the Eindhoven case, the municipality helped PSV financially by buying the land of the Philips stadion. The main reasons for this deal were 1: to obtain a strategic location and 2: to safeguard the social impact of PSV for the city of Eindhoven

The Philips stadion has no apparent or specific role in the policies. It can be assigned to some values the municipality finds important. In the social vision of the municipality the projects PSV conducts are important. The strategic position of the stadium between the two biggest exploitation projects of Eindhoven for the coming years (Strijp S and the city centre) is the most important feature of the stadium in the urban policies. The stadium and PSV have a certain value for the city in attracting residents, visitors and industries. The Stadionkwartier, right next to the stadium, was recently developed and a lot of offices and residential buildings were built.

The stadium has spatial interests, as well as social and economic impact. The economic and social public values of the stadium can be translated as an economic spin-off for the whole region of Eindhoven and the social projects PSV conducts. The form of cooperation between public and private party can be explained as that the public party buys the land of PSV and therefor closes a governance deal with PSV. In this deal

PSV commits to conducting the social projects and the municipality keeps an eye on the financial feasibility of the club so they are certain the rent will be paid.

The four key questions of Hemerijck are answered by a discourse analysis. The outcomes are that the residents of Eindhoven weren't into the plan in the beginning, but they acknowledge the importance of PSV, financially and socially. The process was clear and sound and all questions could therefore be answered positively. The municipality has some tricks up her sleeve regarding the jurisdiction and risks. The final conclusion is: the municipality didn't use illegitimate state aid and PSV safeguards some public values.

The Amsterdam case tells the story of the development of the Amsterdam ArenA in the south east of Amsterdam. The ArenA has an important role in the urban policies as well as the sport policies and social visions of the municipality of Amsterdam. It really is part of the policy of Amsterdam and the stadium is a catalyst for the regeneration of the Arena Boulevard and the Bijlmermeer. It serves economic public values by attracting all kinds of organisations to the area (offices) and it serves social public values by conducting social projects, getting young people to work in the area (hospitality) and by involving the habitants of the Bijlmermeer in the area.

The way of cooperation and the form of PPP was new for these kind of projects. The municipality has control in the stadium and the risks they take in the development are minimalized. Eight private parties were combined in a consortium and were responsible for a part of the financing. New kinds of financing were also used in the project. The municipality furthermore participated in the project, under some conditions to make sure their participation was well considered.

CONCLUSIONS

The analysis of the cases made clear that stadiums can safeguard some public values for the municipality and its inhabitants. By linking the outcomes back to the literature, some conclusions could be drawn.

1. Regarding the literature, municipalities are aware of the changing context in economics, politics and social behaviour. They try to manoeuvre their city towards those directions so they can compete with other cities in attracting residents, industries and visitors. The people who have to carry out the policy are, however, not always aware of how to do this;
2. The results of the interviews state that municipalities find stadiums important for the city because of the social impact they have or can have on the city. A stadium can also be an interesting place for visitors: it's part of the city marketing strategy of a city;
3. Clubs and stadiums are getting more aware of their social tasks. However, they need to play a more important role in the policy of the municipality. That way, their actions (both economic as social) can be monitored, analysed and evaluated;
4. The occasion in which the stadium is built (new building/new area or the intervention in an existing function) decides the way and to what extent a public value can be safeguarded by a stadium.

The Amsterdam case really is an example of how a stadium can work as a catalyst in an urban area development. The ArenA is an important icon for the city and the municipality had a great role as facilitator in the whole development. Here, the municipality assigns some public values (spatial, economic and/or social) to the stadium. This can justify the financial participation of the municipality in the project.

The Eindhoven case shows how a private party like a football club can carry out all kinds of social projects and how a municipality sometimes struggle to quantify and qualify the outcomes of these projects. It also shows how important a club and stadium can be for a municipality. The financial participation was based on the perception that PSV is of vital importance for the city both in economic as social way. The deal gave the municipality the assurance that PSV will carry out social projects on behalf of the municipality.

Deliverable of this research was a table with kinds of public involvement. This is shown in table 0.3.

| Scale | Way of involvement |
|-------|---|
| 1 | Little involvement. Municipality checks stadium plans and authorizes initiation and realisation. The project is done by private parties. Part of the self-realization model. Stadium and land are property of private parties |
| 2 | The municipality shall approve the plans and adjusts the zoning if necessary. She is also involved in the design of public space. Stadium and land are property of private party. A form of the concession model. |
| 3 | Approval of plans, any adjustments zoning plan, construction of infrastructure at and around the stadium, involved in the design of public space. |
| 4 | Municipality issues land and is responsible for the design of public space and the construction of the infrastructure. No further financial obligations, risks are minimized. |
| 5 | Land is residential and serviced issued by municipality. Financial guarantee by the municipality. Example: means would be employed in the development of the new Kuip ¹ . Stadium is owned by a private party. |
| 6 | Municipality collaborates with private party. Together with other parties funding is distributed, municipality does ground construction and site preparation and minimizes risks. Stadium is owned by private party, land by municipality. |
| 7 | Municipality co finances, there is a close collaboration with partners, risks are divided, land and stadium are owned by municipality, but stadium after completion leased to private party. Control remains with the municipality. Example: Amsterdam ArenA. |
| 8 | Municipality initiates and finances the stadium, in collaboration with partners. Risks are divided equally between private and public parties. Responsible for public space and infrastructure. Land remains of municipality, stadium is rented/sold. Example: City of Manchester Stadium (Manchester). |
| 9 | Financing by municipality, risks for municipality, is responsible for the design of public space and the construction of the infrastructure to and around the stadium. Land and stadium of municipality. Can be issued for land. Similar to the construction claim model. |
| 10 | The municipality initiates, finances and manages the stadium, the risks are for the municipality. Also takes care of the legacy. Owns land and stadium, also provides for public space and infrastructure. Compares with the traditional model. Example: World Cup in Qatar in 2022. |

TABEL 0.3 MUNICIPAL DIMENSIONS IN PUBLIC INVOLVEMENT

Other deliverable was the assessment framework for public (financial) involvement. In this framework, twelve key questions are designed. These questions should show some harmony in their answering. With too many negatively answered question, a municipality should wonder if it is meaningful to participate in the stadium project and should even question if the stadium project should commence. By following the framework, the municipality can make sure the stadium has a certain public value for the city and can therefore financially participate in the project without worrying if they provide unlawful state aid. It also gives a strategy to optimize the public revenues.

Regarding the main research question, this thesis provided proof that stadiums can be of added value for a city or region and gives a hand-out for municipalities to use public funding in these kinds of projects. With a note that this not only includes 'making the stadium multifunctional', but focuses more on the social and economic impact of stadiums for the city.

¹ <http://nos.nl/artikel/528177-geen-nieuw-feyenoordstadion.html>

| | |
|--|----|
| COLOFON | 1 |
| VOORWOORD | 2 |
| SAMENVATTING..... | 3 |
| MANAGEMENT SUMMARY | 5 |
| I: KADER | 16 |
| 1. INLEIDING | 17 |
| 1.1 PROBLEEMANALYSE | 17 |
| 1.2 PROBLEEMSTELLING..... | 18 |
| 1.3 ONDERZOEKSDOEL..... | 18 |
| 1.4 ONDERZOEKSVRAGEN..... | 18 |
| 1.5 METHODOLOGIE | 19 |
| 1.6 AFBAKENING | 20 |
| II: THEORIE | 21 |
| 2. STEDELIJKE CONCURRENTIE EN BELEVENISECONOMIE..... | 22 |
| INLEIDING..... | 22 |
| 2.1 STEDELIJKE CONCURRENTIE..... | 22 |
| 2.2 BELEVENISECONOMIE..... | 24 |
| 2.3 VRIJETIJDECONOMIE..... | 27 |
| 2.4 HERONTWIKKELING..... | 27 |
| 2.5 STEDELIJK BELEID EN SPORTBELEID | 28 |
| 2.6 SAMENVATTING EN CONCLUSIES..... | 29 |
| 3. STADIONS IN GEBIEDSONTWIKKELING..... | 30 |
| INLEIDING..... | 30 |
| 3.1 DE WAARDE VAN STADIONS..... | 30 |
| 3.2 ECONOMISCHE EN NON-ECONOMISCHE IMPACT | 32 |
| 3.3 SAMENVATTING EN CONCLUSIES..... | 35 |
| III: GEBIEDSONTWIKKELING IN NEDERLAND | 36 |
| 4. HET PUBLIEK BELANG | 37 |
| INLEIDING..... | 37 |
| 4.1 PUBLIEK BELANG | 37 |
| 4.2 BEOORDELING VAN HET OVERHEIDSBELEID..... | 40 |
| 4.3 BORGING | 41 |
| 4.4 PARTICIPATIEMAATSCHAPPIJ..... | 42 |
| 4.5 LEEFBAARHEID EN REPUTATIE..... | 44 |
| 4.6 SAMENVATTING EN CONCLUSIES..... | 45 |
| 5. BETROKKENHEID IN GEBIEDSONTWIKKELING | 46 |
| INLEIDING..... | 46 |
| 5.1 ACTORANALYSE..... | 46 |
| 5.2 FINANCIËLE PARTICIPATIE | 48 |
| 5.3 SAMENWERKINGSVORMEN..... | 49 |
| 5.4 SAMENVATTING EN CONCLUSIES..... | 52 |
| 6. PUBLIEKE FINANCIERING | 53 |
| INLEIDING..... | 53 |
| 6.1 HET BEGRIP..... | 53 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 6.2 | PUBLIEKE FINANCIERING IN PPS | 55 |
| 6.3 | ALTERNATIEVE VORMEN VAN FINANCIERING | 56 |
| 6.4 | COFINANCIERING..... | 56 |
| 6.5 | STAATSSTEUN | 59 |
| 6.6 | LEGITIMITEIT STAATSSTEUN | 61 |
| 6.7 | SAMENVATTING EN CONCLUSIES..... | 63 |
| IV: | METHODOLOGIE | 64 |
| 7. | ONDERZOEKSMETHODOLOGIE..... | 65 |
| | INLEIDING..... | 65 |
| 7.1 | ONDERZOEKSOPZET | 65 |
| 7.2 | THEORETISCH ONDERZOEK | 65 |
| 7.3 | EMPIRISCH ONDERZOEK | 66 |
| V: | EMPIRIE | 73 |
| 8. | CASE STUDIES | 74 |
| | INLEIDING..... | 74 |
| 8.1 | DE EINDHOVEN CASUS..... | 74 |
| | <i>A: Algemeen beeld</i> | 74 |
| | <i>B: Stedelijk beleid van de gemeente Eindhoven</i> | 77 |
| | <i>C: Rol van het stadion</i> | 78 |
| | <i>D: Publieke belangenbehartiging</i> | 81 |
| | <i>E: Samenwerkingsvormen</i> | 83 |
| | <i>F: Financiering</i> | 85 |
| | <i>G: Staatssteun</i> | 86 |
| | <i>H: Beoordeling</i> | 89 |
| | <i>I: Samenvatting en conclusies</i> | 91 |
| 8.2 | DE AMSTERDAM CASUS | 93 |
| | <i>A: Algemeen beeld</i> | 93 |
| | <i>B: Stedelijk beleid van de gemeente Amsterdam</i> | 95 |
| | <i>C: Rol van het stadion</i> | 97 |
| | <i>D: Publieke belangenbehartiging</i> | 100 |
| | <i>E: Samenwerkingsvormen</i> | 102 |
| | <i>F: Financiering</i> | 104 |
| | <i>G: Staatssteun</i> | 107 |
| | <i>H: Beoordeling</i> | 108 |
| | <i>I: Samenvatting en conclusies</i> | 110 |
| 9. | CONCLUSIES | 112 |
| | INLEIDING..... | 112 |
| 9.1 | VERGELIJKING CASES | 112 |
| 9.2 | MATE VAN BETROKKENHEID | 114 |
| 9.3 | BEOORDELINGSKADER PUBLIEKE FINANCIERING..... | 116 |
| 9.4 | OPTIMALISATIE VAN DE PUBLIEKE OPBRENGSTEN | 117 |
| 9.5 | BEANTWOORDING HOOFDVRAAG | 121 |
| | REFLECTIE | 123 |
| | REFERENTIES..... | 125 |
| | BIJLAGEN | 133 |

I: KADER

Deel I beschrijft het onderzoekskader waarbinnen het onderzoek zal plaatsvinden.



Figuur 1: Het Soccer City Stadium in Johannesburg

Voetbal is volkssport nummer 1 in Nederland. Ondanks afnemende bezoekersaantallen bij wedstrijden, trekken per week gemiddeld zo'n 335.000 mensen naar voetbalstadions om hun favoriete Eredivisieclub te zien spelen. In de Jupiler League zijn dat zo'n 60.000 bezoekers, bij elkaar dus bijna 400.000². Om deze bezoekersstromen goed te kunnen reguleren, is een goede infrastructuur rond het stadion en veiligheid rond wedstrijden noodzakelijk. Het is dan ook belangrijk een goede samenwerking te hebben tussen gemeente en club en stadion (Bos, 2012). Een stadion kan bijdragen aan gemeentelijke doelstellingen. Maar op welke manier en onder welke omstandigheden? Door de economische crisis kunnen clubs en stadions niet meer zelfstandig nieuw- of verbouw plegen. Ze kloppen daarom steeds vaker aan bij gemeenten voor (financiële) hulp. Aangezien de crisis ook gevolgen heeft voor gemeenten, dienen die heel zorgvuldig om te gaan met uitgaven aan clubs en stadions. De maatschappij en de Europese Commissie kijken met extra aandacht naar deze uitgaven. Om de uitgaven te verantwoorden is het belangrijk aan te tonen of een stadion een toegevoegde waarde heeft voor de stad. In deze thesis zal onderzocht worden of die waarde aantoonbaar is en wat de toegestane financiële hulpmiddelen zijn die de gemeente kan gebruiken. Dit hoofdstuk beschrijft het raamwerk van het onderzoek. De aanleiding en relevantie van het onderzoek, de probleemanalyse en het onderzoeksdoel worden beschreven. Vervolgens worden hieruit de onderzoeksvragen geformuleerd, waarna wordt gekeken naar de methodologie en de afbakening van het onderzoek.

1.1 PROBLEEMANALYSE



FIGUUR 1.1: KRANTENKOPPEN BETREFFENDE HET ONDERWERP (EIGEN ILL.)

De achtergrond voor het probleem werd gevonden in de vele nieuwsartikelen over onrechtmatige staatssteun van gemeenten aan voetbalclubs. 'Europese Commissie vernietigend over gronddeal PSV en gemeente Eindhoven' (Misset, 2013), 'Rotterdam trekt voorstel nieuwe Kuip in' (Trouw, 2013), 'Demontabel stadion wereldprimeur voor FC Dordrecht' (Redactie AD, 2013), 'Gemeenten voorzichtiger bij steun clubs' (Volkskrant, 2013) zijn slechts enkele van de vele koppen die de kranten hebben gesierd. Deze koppen zorgden ervoor dat ik nieuwsgierig werd. Blijkbaar zijn er veel problemen betreffende de financiering van stadions en doen die de nodige stof opwaaien.

Voor de probleemanalyse moeten de verschillende actoren in stadionprojecten worden onderscheiden. De belangen van de actoren moeten geanalyseerd worden. Vooraf kunnen de actoren gesplitst worden in private (club en stadion, ondernemers) en publieke (overheid, bevolking) actoren. Van hieruit kan gekeken worden welke belangen gediend worden en wie daarbij profiteren. Daarnaast is het interessant om te kijken hoe de financiering in deze projecten in elkaar zit: dit bepaalt immers deels de vorm en mate van betrokkenheid van de partijen in het project.

² Zie VI.nl: <http://www.vi.nl/nieuws/publieke-belangstelling-in-jupiler-league-loopt-fors-terug.htm> (28-10-2013)

1.2 PROBLEEMSTELLING

De probleemanalyse heeft tot de volgende probleemstellingen geleid:

Het probleem bestaat uit verschillende onderdelen:

- Het definiëren van de publieke waarde van een stadion in het licht van gebiedsontwikkeling;
- De vraag in hoeverre stadions van toegevoegde waarde zijn voor gebieden of steden;
- Wat de meest geschikte vorm van publieke betrokkenheid is voor dit soort projecten.

1.3 ONDERZOEKSDOEL

Het onderzoeksdoel is gebaseerd op de probleemanalyse en de probleemstelling. Het doel van dit onderzoek is het vinden van de publieke waarde van een stadion voor gebiedsontwikkelingsprojecten. Daarnaast is een doel het vinden van de beste manier voor gemeenten om betrokken te zijn bij stadionprojecten. Op welke manier kunnen zij het beste rendement uit hun investering krijgen? Er wordt gekeken op drie verschillende niveaus:

- Micro-economisch: het stadion als organisatie;
- Juridisch: toegestane vormen van publieke (co)financiering;
- Gebiedsontwikkeling: wat is de publieke waarde van een stadion voor een gebied.

Het eindresultaat zal inzicht geven in wat de waarde van een stadion is of kan zijn voor een stad. Daarnaast is er het streven een beoordelingskader te ontwikkelen dat kan bepalen of een gemeente betrokken moet zijn in een stadionproject. Het publiek waar deze thesis voor is geschreven zijn gemeenten en stadions. Het moet antwoord geven op vele kwesties in gemeenteraden die gaan over het verlenen van financiële middelen aan stadions.

1.4 ONDERZOEKSVRAGEN

De hoofdvraag die wordt beantwoord door middel van dit onderzoek is de volgende:

“Wat is de publieke waarde van een stadion in gebiedsontwikkelingsprojecten voor een stad en in hoeverre kunnen publieke investeringen in en rond stadions dit versterken?”

De hoofdvraag kan in twee delen gesplitst worden:

- Wat is de publieke waarde van een stadion in gebiedsontwikkelingsprojecten voor een stad?
- In hoeverre kunnen publieke investeringen in en rond stadions dit versterken?

De publieke voordelen hebben betrekking op de mate waarin stadions publieke belangen (kunnen) behartigen. De vraag over publieke investeringen (financiering) behandelt de manier waarop gemeenten op legitieme wijze kunnen investeren en participeren in stadionprojecten.

De hoofdvraag valt uiteen in verschillende thema's, die allen aan bod zullen komen in het onderzoek. Ze worden per thema beschreven en elk thema heeft een aantal deelvragen die door literatuuronderzoek of empirisch onderzoek beantwoord zullen worden, zie onderstaande tabel.

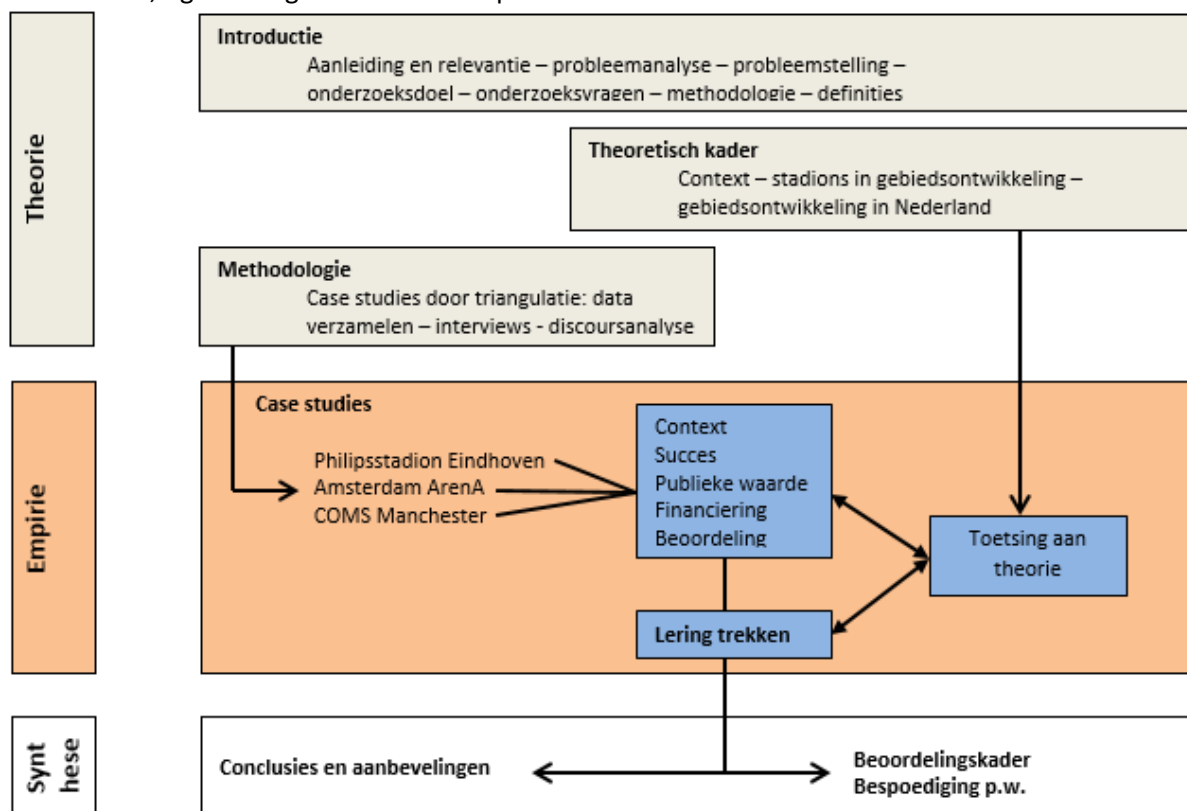
| Theorie | |
|--------------------------------------|---|
| Achtergrond en aanleiding | Welke economische en sociale stromingen zijn er op dit moment? Wat is een stedelijke structuurvisie en sportbeleidvisie en wordt er door stadionprojecten ingespeeld op deze soorten beleid van gemeenten? |
| Stadions | Wat is de impact van een stadion op zijn directe omgeving (sociaal en economisch)? |
| Publieke waarde | Wat betekent publieke waarde in gebiedsontwikkeling en hoe kan het geborgd worden? |
| Financiering & management | Wat is publieke financiering, hoe werkt het en hoe wordt het gebruikt? Welke vormen van publieke betrokkenheid met betrekking tot cofinanciering zijn er? Welke samenwerkingsvormen tussen gemeente en stadion zijn mogelijk? Wat is staatssteun (en met name in gebiedsontwikkelingsprojecten)? |
| Empirie | |
| Gemeentelijk beleid | In welke mate speelt een stadion een rol in het stedelijk beleid van een gemeente? Op welke manier kan een stadion bijdragen aan de doelen van een stedelijk beleid? |
| Stadion | Op welke manier en in welke mate kan een stadion publieke belangen behartigen? Op welke manier(en) heeft een stadion impact op haar omgeving/op de stad? |

| | |
|-----------------------------|--|
| Samenwerkingsvormen | Welke vormen van samenwerking zijn mogelijk tussen stadion/club en gemeente? Wat is de beste samenwerkingsvorm om publieke financiering mogelijk te maken? |
| Financieel-juridisch | Op welke manier werd de publieke financiering vorm gegeven? Aan welke voorwaarden moet een stadion voldoen om geoorloofde staatssteun van de gemeente te ontvangen? Hoe kan de overheid het best steun verlenen zonder dat het aangekaart wordt als ongeoorloofde staatssteun? |
| Beoordeling | In hoeverre kan het publiek belang een grondslag zijn voor de legitimatie van het overheidshandelen? Wat moet door de gemeente worden opgepakt wat niet door de markt/bevolking wordt gedaan? |

TABEL 1.1: DEELVRAGEN

1.5 METHODOLOGIE

Om antwoorden te vinden op de deelvragen en uiteindelijk de hoofdvraag wordt er gebruik gemaakt van literatuurstudies, beleidsstudies en case studies. Een vergelijking van de case studies met de beleidsstudie en de literatuurstudie wordt dan gemaakt (Stake, 2006). De uitkomst hiervan wordt gebruikt bij het beantwoorden van de hoofdvraag. In hoofdstuk 7 wordt hier dieper op in gegaan. De methodologie bestaat uit zes delen, figuur 1.2 geeft deze versimpeld weer.



FIGUUR 1.2: ONDERZOEKSOPZET

De eerste drie delen vallen samen onder de theorie. Hierin wordt een onderzoekskader geschetst, en is er een literatuurstudie naar de aanleiding en achtergrond van het probleem en literatuur over stadions in gebiedsontwikkeling. Hierna wordt gekeken naar belangrijke aspecten van gebiedsontwikkeling voor dit onderzoek: het publiek belang, samenwerkingsvormen en publieke financiering.

Hierna wordt de methodologie uiteengezet: dit beschrijft hoe dit onderzoek is opgezet en hoe de theoretische en empirische data wordt verzameld. Als de methode en de theorie helder zijn wordt overgegaan op het empirisch gedeelte. In het empirisch gedeelte zullen de cases Eindhoven en Amsterdam worden onderzocht. Manchester zal dienen als een vergelijkende studie. Voor de case studies worden verschillende technieken gebruikt, zoals beleidsstudies, interviews en discoursanalyses.

Het laatste deel bevat de synthese. Hierin zijn de conclusies van de vergelijkingen van de case studies getrokken en worden de hoofd- en deelvragen beantwoord. Daarnaast is er een beoordelingskader ontwikkeld en een tabel met maten van betrokkenheid. Hierna is er een reflectie en zijn er aanbevelingen voor verder onderzoek.

1.6 AFBAKENING

Er is onderzoek gedaan naar de manier waarop een stadion impact heeft op haar omgeving. De stadions waarnaar gekeken wordt zijn voetbalstadions. De impact van het stadion wordt onderscheiden in sociale publieke doelen, economische publieke doelen en omgeving/milieu (later in hoofdstuk 4.1 meer hierover). Verder wordt slechts gekeken naar het stadion en de club die het huurt/beheert. Er wordt niet verder ingegaan op de structuur van de club of het stadion als organisatie. De club is even belangrijk voor dit onderzoek als het stadion, aangezien er zonder club geen stadion is (uitzonderingen als het Olympisch Stadion daar gelaten) en zonder stadion geen club. Ze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

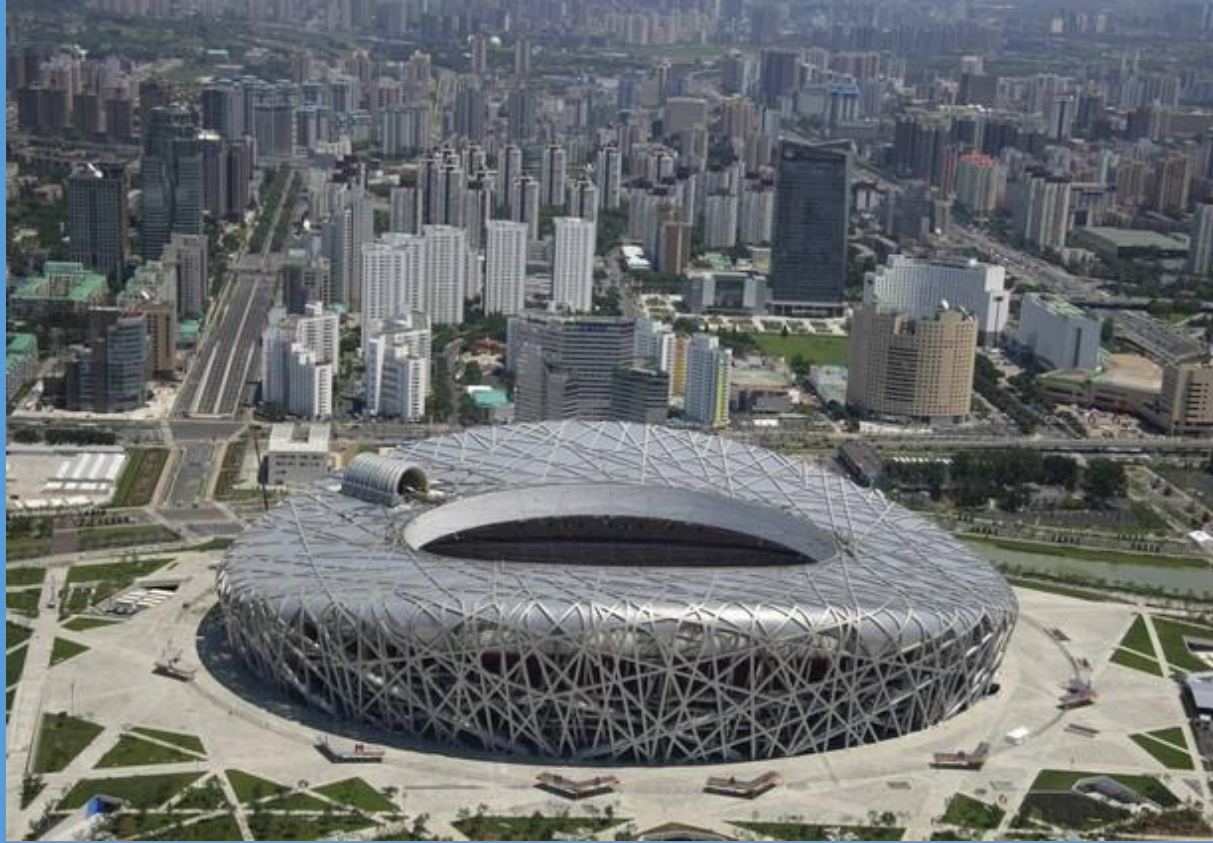
Het onderzoek is gebaseerd op beleidsdoelstellingen van gemeenten en via de case studies wordt gekeken in hoeverre op dit beleid wordt ingespeeld door stadions. Dit laat zien of een stadion een bepaald publiek belang kan behartigen of dat al doet, of het de enige partij is die dit zou kunnen doen en hoe de gemeente hier financieel aan bij kan dragen. Er wordt gekeken naar de bredere betekenis van een stadion, in plaats van slechts het faciliteren van sportevenementen.

De sociale impact van een stadion of club is lastig te kwantificeren en zal gekwalificeerd worden op basis van de beleidsdocumenten, discoursanalyses en interviews met experts. Harde bewijzen van de impact zijn er niet, zoals later in de case studies zal blijken, en hier wordt ook niet vanuit gegaan bij het starten van het onderzoek. Er wordt puur gekeken naar het beleid van een gemeente uit bestaat en op welke onderdelen een stadion in kan spelen of betrekking op heeft. Dit overheidshandelen wordt getoetst aan een aantal criteria of maatstaven. Wat betreft de publieke financiële investeringen die de gemeente kan doen wordt er naar alle mogelijke manieren gekeken. Van natura tot contanten.

Het juridische onderdeel wordt genoemd en er zal een uitspraak over gedaan worden, maar door mijn gebrek aan kennis over dit aspect zal dit heel algemeen blijven en zal er geen harde conclusie op volgen.

II: THEORIE

In deel II wordt de theorie achter het onderzoek besproken. Dit geeft een achtergrond van het probleem. Samen met deel III vormt dit het theoretisch kader van het onderzoek.



Figuur II: Het Bird's Nest Stadium in Beijing

INLEIDING

Dit hoofdstuk zal de achtergrond van de onderzoeksvraag beschrijven. Op die manier wordt de context rond het probleem zichtbaar en kan een beeld geschetst worden van de heersende trends, nu en in de toekomst.

Steden concurreren steeds meer met elkaar. De oorzaak van dit concurrentiegedrag tussen steden is volgens Parkinson en Boddy (2004, p. 1) het feit dat steden sinds de jaren '90 gezien worden als dynamo's van de nationale economie. Ze zijn van vitaal belang voor het concurrentievermogen van een stad. Steden worden tegenwoordig gezien als economische activa in plaats van stedelijke passiva (Tallon, 2010, p. 112). Ze worden door stadsbesturen actief ingezet voor het aantrekken van kapitaal. Dit is ook de reden waarom steden steeds meer met elkaar concurreren. Globalisering is één van de belangrijkste redenen achter de noodzaak van steden om te concurreren. De impact van globalisering op het concurrentiegedrag is belangrijk om stedelijke verandering te begrijpen (Tallon, 2010, p. 112).

Steden willen een sterkere concurrentiepositie ten opzichte van elkaar verkrijgen, en doen dat door bijvoorbeeld te investeren in een prestige object zoals een stadion. Een interessant voorbeeld is de schaatsshal van Almere. Het betreft hier een discussie die werd gevoerd tussen Thialf in Heerenveen, TranSportium in Zoetermeer en de KNSB en NOC*NSF³. Heerenveen, Zoetermeer en Almere vchten voor de toewijzing van de bouw van een nieuw schaatsstadion als thuishaven voor de nationale topschaatsers. Aangezien dit nieuwe stadion een belangrijke rol zal spelen in de schaatsport, was de toewijzing van groot belang voor steden die zichzelf als echte schaatsstad zagen.

In dit hoofdstuk zal de reden van het concurrentiegedrag nader uitgelegd worden. Dit gedrag heeft namelijk alles te maken met het feit dat de globalisering zorgt voor concurrentie tussen steden. Steden willen een sterke concurrentiepositie hebben voor het aantrekken van de drie B's (bewoners, bezoekers, bedrijven). Dit leidt tot nieuwe strategieën voor stadsbestuurders. Citymarketing speelt hier een belangrijke rol in. De globalisering zorgt ook voor een verandering in het economisch klimaat.

Gekeken wordt naar wat wordt verstaan onder beleveniseconomie en welke aspecten dat met zich mee brengt. Het doel van dit hoofdstuk is het schetsen van de wereld waarin het probleem zich bevindt, en welke aspecten en factoren er bij betrokken zijn. Daarnaast kunnen theoretische deelvragen beantwoord worden in dit hoofdstuk. In paragrafen 2.1, 2.2 en 2.3 zal beschreven worden waar de maatschappij zich op dit moment bevindt in sociaal en economisch opzicht. Paragraaf 2.5 geeft antwoord op de vraag wat een stedelijk sportbeleid is.

2.1 STEDELIJKE CONCURRENTIE

Globalisering is één van de belangrijkste redenen achter het concurrentiegedrag van steden.

"[Globalisering is] De veranderingen in sociale gedragspatronen en technologie die bedrijven in staat stellen om hetzelfde product over de hele wereld te verkopen" (Levitt, 1983).

Dit betekent dat er een integratie is van economische, politieke en culturele aspecten: steeds meer activiteiten, industrieën, etc. kunnen zich overal op de wereld afspelen, zonder gebonden te zijn aan een bepaalde omgeving of plaats.

Een sterke concurrentiepositie is van levensbelang voor een stad om toekomstige groei en herstel van stedelijke economie te waarborgen (Tallon, 2010, p. 112). Een sterke positie en concurrerend voordeel ten opzichte van de regionale, nationale, Europese en globale tegenhanger is daarom heel belangrijk voor een stad. Steden concurreren met elkaar om internationaal 'footloose' kapitaal aan te trekken (Hall, 2006, pp. 82-84). 'Footloose' kapitaal is kapitaal dat bedrijven of organisaties die overal ter wereld kunnen opereren, en die dus niet afhankelijk zijn van een bepaalde plaats met betrekking tot bronnen of transport, genereren.

³ Zie artikel op NU.nl: <http://www.nu.nl/sport/3535449/nieuwe-schaatstempel-komt-in-almere-.html>

Er is veel onderzoek gedaan naar de redenen waarom sommige steden, zelfs nu in de economische crisis, floreren, terwijl andere worstelen om boven te blijven. Dit is vooral te danken of te wijten aan welke industrieën de steden huisvesten of op welke economie ze zich focussen. Ook flexibiliteit van het stedenbouwkundige beleid kan een grote impact hebben op de economie van een stad (Gordon *et al.*, 2004).

In het stedelijk weefsel is altijd een aantal 'core cities' aanwezig. Dit zijn steden die van groot belang zijn voor een bepaald gebied en een specifieke (economische) functie vervullen voor dat gebied. Er zijn een aantal ondervindingen belangrijk voor stedelijk concurrentiegedrag, zoals:

1. economische diversiteit, geschoolde arbeidskrachten, connectiviteit, de strategische capaciteit om lange-termijn ontwikkelingsstrategieën toe te passen, innovaties in bedrijven en organisaties, en kwaliteit van leven;
2. verantwoordelijkheden voor een breder scala aan functies die de economische concurrentiepositie beïnvloeden;
3. een duidelijk investeringsbeleid in transport, hoger onderwijs en locaties voor onderzoeks- en ontwikkelingsfaciliteiten (ODPM, 2004).

Steden die een grote variatie aan functies hebben, presteren beter dan steden die dit niet hebben. Door de overheid erkende relaties tussen steden bevorderen de positie van de stad. Aangezien er zo tussen verschillende steden naar oplossingen gezocht kan worden voor problemen die in meerdere steden op kunnen duiken. Beleid is hierbij belangrijk, aangezien die documenten de handvatten geven voor bestuurders het beste voor de stad te krijgen. De ondervindingen van ODPM komen later terug in hoofdstuk 8.

Er zijn een aantal drivers achter stedelijke concurrentie. Tallon (2010) beschrijft deze in zijn boek. Drivers die interessant zijn voor onderhavig onderzoek worden hier beschreven.

Omdat bedrijven niet meer gebonden zijn aan bepaalde locaties en er een mondiale markt is, kunnen steden op veel grotere schaal concurreren met elkaar dan vroeger (Short & Kim, 1999). Daarnaast komen steden steeds meer met elkaar in een concurrentiestrijd doordat er steeds minder specialisaties per stad komen. Dit houdt in dat steeds meer steden dezelfde soort specialisatie kiezen en dus nog meer hun best moeten doen om op te vallen tegenover andere steden met dezelfde specialisatie. Daarnaast zijn stedelijke strategieën ook steeds meer op elkaar afgestemd en worden dezelfde strategieën door meerdere steden in een land gebruikt, wat ervoor zorgt dat op een andere manier de aandacht verkregen dient te worden. Het hebben van een profclub en een (multifunctioneel) voetbalstadion is daarom een manier om er uit te springen.

Ook het feit dat de overheid zich steeds minder bezighoudt met het reguleren van de economie zorgt ervoor dat steden die een samenwerkingsverband met een onderneming (dit kan bijvoorbeeld een voetbalclub zijn) hebben een groter belang hebben en een grotere rol spelen in het aantrekken en reguleren van economische ontwikkelingen (Griffiths, 1998). Ten derde speelt het opkomen van nieuwe markten zoals stedelijk toerisme en cultuur een belangrijke rol in de competitie tussen steden. Steden door heel Europa hebben een aantal functies die als essentiële componenten worden beschouwd van succesvolle en competitieve steden toegepast bij zichzelf. Dit zijn bijvoorbeeld: herontwikkelingen van waterfronten, congressentra, sportstadia en stadsvernieuwingsprojecten. Dit zorgt voor extra concurrentie tussen steden, omdat ze met vrijwel dezelfde concepten elkaar proberen af te troeven met betrekking tot het aantrekken van toeristen. Het aantrekken van bezoekers is belangrijk voor een stad, omdat dit tegenwoordig een groot deel van de economie uitmaakt (Tallon, 2010, pp. 117-118).

Het is voor steden belangrijk te concurreren met andere steden om zo de beste mensen, bedrijven en industrieën aan te trekken. Dit om zo een beter economisch klimaat te creëren. Een interessante driver voor dit onderzoek is de steeds grotere rol die toerisme en recreatie gaan spelen. Zoals Tallon (2010) beschrijft kan een stad toerisme aantrekken door bijvoorbeeld het ontwikkelen van sportstadia. Een andere driver die Tallon beschrijft, is een samenwerkingsverband met een onderneming. Voetbalclubs zijn ondernemingen, en door samen te werken met een club kan de gemeente bepaalde gemeentelijke doelstellingen behalen. Hierbij is het ook interessant om te kijken naar de citymarketing van steden, omdat dat laat zien hoe een stad zich in de markt zet. Citymarketing wordt in dit onderzoek gedefinieerd op basis van Verheul *et al.* (2011):

“Citymarketing is het langetermijnproces en/of beleidsinstrument bestaande uit aan elkaar gekoppelde activiteiten om bezoekers, bewoners en bedrijven aan te trekken en vast te houden” (Verheul et al., 2011).

Dit houdt in dat gemeenten beleidsplannen en structuurvisies aangepast hebben op het aantrekken van de drie B's. Dit kan door middel van het aanbieden van activiteiten, voorzieningen, etc.

Hierbij is het voor steden met name belangrijk om een levendige binnenstad te hebben, die aantrekt. Veel binnensteden krijgen daarom tegenwoordig een grote opknopbeurt en ze krijgen nieuwe, spraakmakende gebouwen erbij die als trekpleister of eyecatcher moeten fungeren. De oude, historische gebouwen worden opgeknapt in het kader van cultureel erfgoed. Deze herontwikkeling van binnensteden heeft als gevolg dat de oude binnenstad haar glans terug krijgt en tevens een mix van functies als wonen, werken en recreëren krijgt. Vooral de groei van sectoren waar deze klasse in werkt lijkt te kunnen bijdragen aan het herstel van grote steden en binnensteden in het bijzonder (Lombarts, 2011). Citymarketing heeft verder als uitgangspunt dat het gaat om de behoeften van de doelgroepen, bedrijven en bezoekers en wat zij van de stad verwachten.

Aangezien het aanbod van de steden, door de globalisatie zoals hierboven beschreven, steeds meer op elkaar begint te lijken, is het nodig om de eerste indruk van een stad, berichten in de media en beeldvorming bij de locatiekeuze van dusdanig belang te maken. Steden moeten zich dus steeds blijven analyseren of de stad aantrekkelijk genoeg is voor de eigen bevolking en voor bezoekers (Hospers, 2009). Wel moet hierbij de identiteit van de stad in ogenschouw genomen worden en hoe hierop ingespeeld kan worden. Hieruit kan namelijk de doelgroep gedestilleerd worden waar de gemeente zich op moet richten. Zoals Verheul stelt in een krantenartikel in de Trouw is 'een visie op stadsidentiteit het fundament voor een uitvoeringsstrategie' (Verheul, 2013b). Een bepaalde functie moet namelijk wel bij de stad passen en diens identiteit versterken of aanvullen. Aangezien tegenwoordig veel geld wordt uitgegeven aan ervaringen en belevingen is het *branden* en marketen van een stad van groot belang voor diens economie. Als de stad de bezoeker kan overtuigen dat het over een unieke mix van functies en recreatie beschikt die de bezoeker interesseert, kan het op die manier mensen aantrekken. Stadions kunnen onderdeel zijn van die mix van recreatie.

2.2 BELEVENISECONOMIE

'The best things in life are not things' (Art Buchwald)

De laatste jaren is de 'experience and leisure' economy (vrij vertaald: belevenis- en vrijetijdseconomie) in opkomst. Wat dit precies inhoudt zal hieronder kort worden beschreven.

Gilmore beschrijft in het boek 'The Experience Economy' (Pine & Gilmore, 2011) dat beleveniseconomie pas sinds kort wordt erkend als vorm van economische output. Kijkend naar de werkgelegenheid en economie is er altijd een bepaalde tendens te zien. Waar eerst veel werk was in de agrarische sector, werd dat minder naarmate er betere en snellere productiemiddelen kwamen. Hetzelfde geldt voor de industrie en gaat nu gebeuren bij de dienstensector. Dat betekent niet dat er minder werk is, in andere sectoren komt door innovatie juist meer werkgelegenheid en dit zorgt er ook weer voor dat er nieuwe sectoren komen. De belevenis- en vrijetijdseconomie zijn daar een voorbeeld van. Gilmore en Pine definiëren belevenis als volgt: "Wanneer een persoon een dienst koopt, koopt hij een serie van ontastbare handelingen die uitgevoerd worden in zijn opdracht. Als hij een belevenis koopt, betaalt hij om tijd te spenderen en te genieten van een serie van memorabele momenten die een bedrijf hem biedt – als in een theaterstuk – om deel te nemen in een inherent persoonlijke manier" (Pine & Gilmore, 2011).

Belevenis als vorm van vermaak is niet nieuw. Het is altijd al aanwezig geweest; mensen zijn altijd op zoek naar vermaak. Belevenis als vorm van geldgeneratie, en dus als aspect van de economie, is echter wel nieuw. De laatste jaren zijn er veel nieuwe manieren van entertainment en het oproepen van belevenissen bijgekomen. Een belangrijk aspect van belevenis is het binden van mensen aan een bepaald product of

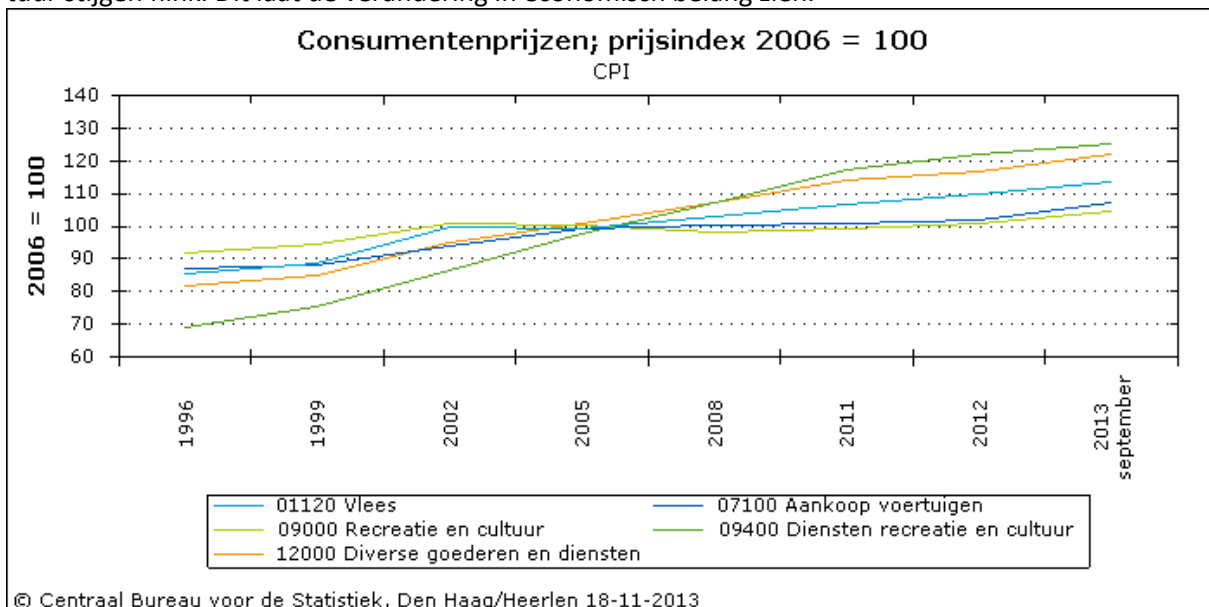
een bepaalde plaats. De beste manier hiervoor is een persoonlijke binding te creëren die in het geheugen blijft zitten. Er wordt geld uitgegeven voor een beleving, en niet voor fysieke spullen.

Tabel 2.1 laat zien op welke manieren een economisch aanbod verschilt van andere. Het laat ook de verschuiving in de economie zien. Van een agrarische economie naar een belevingseconomie. De manier van aanbieden en ervaren is dan ook anders en past zich steeds aan de tijdsgeest waarin het ontstaat aan. Die switch is ook terug te zien in het betaalpatroon van de bevolking. Waar men steeds meer uit ging geven aan services (diensten), is de laatste jaren een trend te zien dat er meer geld wordt uitgegeven voor goedewaardige, hooggewaardeerde belevingen. Bedrijven bieden nog steeds goederen (goods) en diensten aan, maar het hoofddoel wordt de beleving, de sensatie, die de klant opdoet en ervaart. In het licht van stadions kan geconcludeerd worden dat stadions een plaats zijn waar de klant die belevingen op kan doen (door bijv. naar een wedstrijd/concert te gaan).

| Economic offering | Commodities | Goods | Services | Experiences |
|--------------------|-----------------|--------------|------------|-------------|
| Economy | Agrarian | Industrial | Service | Experience |
| Economic function | Extract | Make | Deliver | Stage |
| Nature of offering | Fungible | Tangible | Intangible | Memorable |
| Key attribute | Natural | Standardized | Customized | Personal |
| Seller | Trader | Manufacturer | Provider | Stager |
| Buyer | Market | User | Client | Guest |
| Factors of demand | Characteristics | Features | Benefits | Sensations |

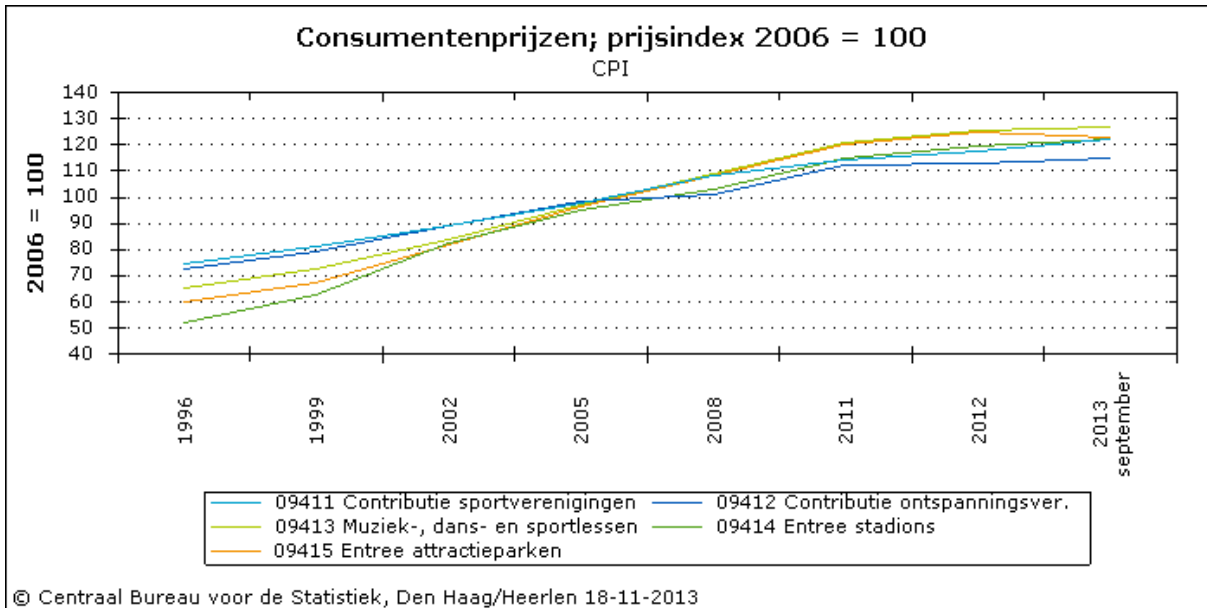
TABEL 2.1: SAMENVATTING VAN VERSCHILLENDE ECONOMISCHE AANBIEDINGEN (PINE & GILMORE, 2011)

In tabel 2.2 zijn gegevens van het CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek) verwerkt met betrekking tot uitgaven (CPI) per economische sector. Aangezien een bepaalde sector lastig te bepalen is, zijn de sectoren vertegenwoordigd door een enkele groep die representatief is. Gebaseerd op de tabel die Pine en Gilmore (2011, p. 20) gebruiken zijn dat: vlees (ruwe grondstoffen), de aankoop van voertuigen (goederen), het verlenen van diensten (diensten) en (diensten voor) recreatie en cultuur (beleving). In de tabel is duidelijk te zien dat de eerste twee economische groepen, grondstoffen en goederen, de laatste jaren stagneren, terwijl de andere twee, goederen en ervaring, enorm stijgen. Vooral de (diensten voor) recreatie en cultuur stijgen flink. Dit laat de verandering in economisch belang zien.

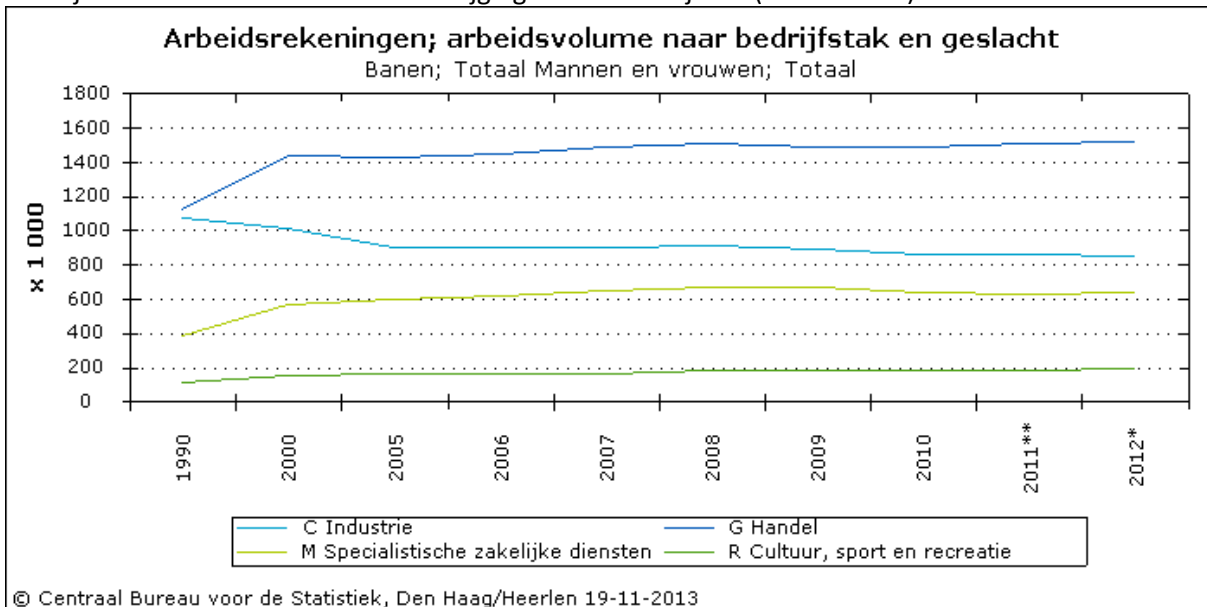


TABEL 2.2: CONSUMENTENPRIJZEN NAAR ECONOMISCHE SECTOR (CBS.NL, 2013C)

Interessant is het ook om naar de afzonderlijke groepen per sector te kijken, en vooral naar de groepen die bij de belevingseconomie horen, omdat dit laat zien welke groep het meest stijgt en dus de meeste aandacht verdient. Gekeken wordt naar contributie voor sportverenigingen en ontspanningsverenigingen, muziek-, dans- en sportlessen en entrees voor stadions en attractieparken (zie tabel 2.3).

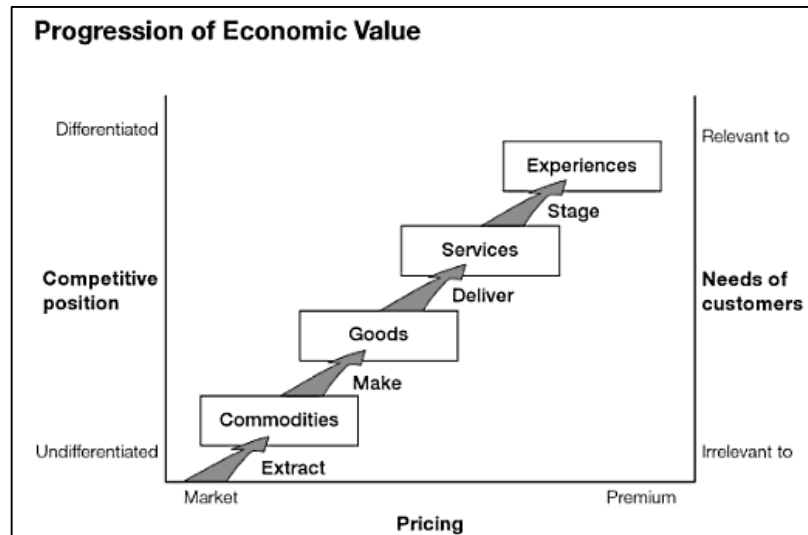


Een stijging in 10 jaar tijd van 8% gemiddeld laat zien dat ook in Nederland de beleveniseconomie zijn intrede heeft gedaan. Zelfs in de economische crisis wordt er meer geld uitgegeven aan functies die de klant een prettige beleving geven dan vroeger. Wanneer gekeken wordt naar het aantal banen dat beschikbaar is in elke bedrijfstak valt op dat er de laatste jaren een stijging is van de services (diensten) en de belevenissen. De industrie daalt flink, wat inhoudt dat dat tijdperk ten einde is. De goederensector blijft redelijk constant en heeft een lichte stijging in de laatste jaren (zie tabel 2.4).



De gestage groei van de dienstensector hangt samen met het feit dat veel bedrijven de belevingswaarde van hun diensten (de ervaringen die mensen ermee op doen) verhogen en dus een kleine switch maken naar de belevingstak (Pine & Gilmore, 2011, p. 21). Figuur 2.1 vat in het kort samen hoe de verandering van een grondstofeconomie naar beleveniseconomie tot stand is gekomen. Deze figuur laat ook zien wat de consument voor prijs over heeft voor een product uit een dergelijke klasse. Aangezien men het tegenwoordig relevanter vindt om geld uit te geven aan een bepaalde ervaring of beleving die men met een product op kan doen, is er meer geld gereserveerd voor dit soort doeleinden dan voor de materialen, goederen of services die uiteindelijk leiden tot deze beleving.

Dit zorgt er ook voor dat de werknemers van een bedrijf steeds meer moeten ‘acteren’. Ze voeren een toneelstukje op wat de consument een goed gevoel geeft. Dit zal uiteindelijk tot in het extreme worden gebruikt, menen Pine & Gilmore (2011), aangezien beleving nog meer op het individu kan worden aangepast. Uiteindelijk zo ver dat het de gebruiker verandert. Deze uiteindelijke vorm van de beleviseconomie zal transformatie-economie heten. Hier wordt verder niet dieper op ingegaan in dit onderzoek.



FIGUUR 2.1: DE VERANDERING VAN ECONOMISCHE WAARDE (PINE & GILMORE, 2011)

2.3 VRIJETIJDECONOMIE

Onderdeel van de beleviseconomie is de vrijetijdseconomie. De manier waarop mensen hun vrije tijd spenderen verandert continu. Dit heeft bepaalde gevolgen voor de economie van hedendaagse steden (Tallon, 2010). Recreatie kan worden gedefinieerd als *‘wat mensen uit hun huis en werkplaats trekt om tijd en geld te spenderen aan uitgaan’* (Tallon, 2010). Bevolkingsgroei in steden, en stadscentra in het bijzonder, economische groei wat leidt tot een hoger uitgavepatroon, de potentie van werkverschaffing in de recreatie- en cultuureconomie van een stad, de prominente plaats die citymarketing heeft in de globalisering van de wereld en de waargenomen sociale voordelen van aangemoedigde interactie zijn de grote krachten achter de opkomst van de vrijetijdseconomie (Tallon, 2010). Deze voordelen gaan echter gepaard met een aantal negatieve aspecten met betrekking tot het publieke beleid. Geluidsoverlast en rommel, het verliezen van het lokale karakter, publieke diensten die een extra druk geven op de gezondheidszorg en seizoensgebonden en/of laagbetaald werk zijn enkele voorbeelden. De politiek moet een goede strategie bedenken om de verschillende functies die bij de vrijetijdseconomie horen te faciliteren.

Vrijetijdseconomie is gefocust op bepaalde clusters binnen een stad. Vaak zijn dit locaties in voormalige industriële gebieden van het stadscentrum en het zijn vaak combinaties van culturele productieactiviteiten met een variatie aan recreatie- en entertainmentelementen zoals bars en restaurants (Tallon, 2010). Ook het bezoeken van stadions is een vorm van een recreatieve activiteit in een stad.

Sport is een element dat bijdraagt aan de representatie van steden in de globale wereld (Short & Kim, 1999). Vele steden hebben inzet getoond in het ontwikkelen van sportstadia om zodoende een professioneel sportteam aan te trekken wat hen de status van ‘grote stad’ zou opleveren. Daarnaast zou het een jeugdige uitstraling geven en een krachtige drijver voor economische ontwikkeling. Het ontwikkelen van stadions is de laatste jaren ook veel gebruikt bij de herontwikkeling van binnensteden en stadscentra. De rol van sport wordt ook vaak gebruikt om het imago van een stad te veranderen, toeristen aan te trekken en bij te dragen aan duurzame stedelijke vernieuwing (Tallon, 2010).

2.4 HERONTWIKKELING

Naast nieuw te ontwikkelen gebieden is er ook veel aandacht voor herontwikkeling van gebieden die niet meer in trek zijn, of slecht functioneren. Recreatie en cultuur kunnen daarbij helpen (Tallon, 2010). Stadions behoren tot deze twee middelen en kunnen hun bijdrage aan de herontwikkeling van een gebied leveren. Positieve effecten van de (her)ontwikkeling van gebieden of steden door recreatie en cultuur zijn:

1. de diversificatie van economieën;
2. de conservatie en promotie van erfgoed en cultuur;
3. de erkenning van verschillende culturen binnen een stad;

4. de sociale en gemeenschappelijke, alsmede de economische voordelen van op de gemeenschap geba-
seerde culturele herontwikkelingsprojecten.

Groot nadeel kan zijn dat de trekpleisters van de herontwikkeling (culturele projecten die mensen moeten aantrekken) dezelfde fouten maken als eerder bij andere projecten, aangezien ze voor dezelfde doelgroepen bestemd zijn en vaak ook nog concurrerend met elkaar. Daarnaast is er het gevaar dat er een cultuur wordt aangemeten die niet bij de oorspronkelijke stadscultuur past (Tallon, 2010; Verheul, 2013b).

Stadions kunnen een bijdrage leveren aan de herontwikkeling van een gebied. Goed voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van het City of Manchester Stadium in Manchester. Dit stadion werd de katalysator voor de herontwikkeling van het gebied de Eastlands, in oost Manchester. Hier zal later in de case studies (hoofdstuk 8) verder naar gekeken worden.

2.5 STEDELIJK BELEID EN SPORTBELEID

De hierboven beschreven veranderingen hebben hun weerslag op de manier waarop door gemeenten met het stedelijk beleid en het sportbeleid wordt omgegaan. Stedelijk beleid laat zich definiëren als: *‘Beleid van de overheid dat gericht is op de organisatie van stedelijke gebieden. Voorbeelden zijn groeikernen, stadsvernieuwing, compacte stad’*⁴. Deze definitie wordt in dit onderzoek gebruikt. Het sportbeleid van de gemeente is het beleid (de richtlijnen) die zij opstelt voor de aanwezigheid van sportvoorzieningen, alsmede het aanzetten tot sportparticipatie van de bevolking. Deze beleidsdocumenten zullen in de case studies geanalyseerd worden (meer hierover in hoofdstuk 7.2). Sportfaciliteiten als stadions vormden na de oorlog altijd stevast een onderdeel van stedelijke uitbreidingsplannen (Mommaas, 2000). Onderdelen van de publieke ruimte worden meer en meer betrokken in de economie en cultuur van toeristische attractievorming. Dit heeft ook betrekking op stadions, aangezien die tegenwoordig (zie hoofdstuk 2.2) ingezet worden voor dit soort doeleinden. De gehele tendens in Nederland is dat er steeds meer ruimte wordt ingezet voor recreatiedoeleinden (Mommaas, 2000).

Nederlandse gemeenten hebben een sportbeleid ontwikkeld waarin staat beschreven wat ze belangrijk achten voor hun bevolking op het gebied van beweging en gezondheid. Het sportbeleid is vaak onderdeel van de stedelijke structuurvisie en het stedelijk beleid van gemeenten. “Aandacht voor de vrije tijd is in Nederland van oudsher versnipperd over diverse beleidsterreinen met uiteenlopende en niet zelden tegenstrijdige beleidsdoeleinden. Ondanks pogingen daartoe is het in ons land nooit gekomen tot een integraal beleid ten aanzien van de vrije tijd. [...] Per sector verschilde het belang dat men hechtte aan de vrije tijd [en dus sport, en dus stadions (persoonlijke noot)]” (Mommaas, 2000). Aangezien steeds meer verschillende instellingen zich bezig houden met het sportbeleid, valt te zeggen dat er geen integrale aanpak is. Elke gemeente beslist over haar eigen beleid. Zo kan het sportbeleid van een gemeente zwaar beïnvloed worden door het feit of er een professionele sportclub aanwezig is in de gemeente.

Tegenwoordig is het ontwerpen van het sportbeleid een steeds breder thema aan het worden. Gezamenlijke betrokkenheid van sportorganisaties, gemeenten en provincies moeten zorgen voor een beter beleid. Het stadion speelt hier zeker een rol in, bijvoorbeeld door zijn multifunctionaliteit en het gegeven dat verschillende gebruikersgroepen er gebruik van kunnen maken. Dit gebeurt in de praktijk echter mondjesmaat. Voorbeelden waar het wel gebeurt, zijn de Gelredome en ArenA. Hier worden naast voetbalwedstrijden ook concerten en dergelijke in georganiseerd. In de empirische studie zal gekeken worden naar de rol van het stadion in gebiedsontwikkelingsdoelstellingen van de gemeente.

Stadions dragen bij aan de populariteit van een bepaald gebied. Veel bedrijven en industrieën hebben hun vizier op locaties nabij stadions gelegd, zoals Arena-Amsterdam, Arke-Enschede, Feyenoord-Rotterdam, etc. aangezien hier de infrastructuur al voorhanden is, inclusief een aansluiting op het openbaar vervoer. De plekken staan al op het netvlies en trekken publiek (Mommaas, 2000). Zo komen de gebiedsontwikkelingsdoelstellingen van een gemeente en de stadionprojecten dicht bij elkaar.

⁴ Gevonden op: <http://www.encyclo.nl/begrip/stedelijk%20beleid>

2.6 SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Er is een culturele en economische verschuiving in Nederland waar te nemen. Globalisering zorgt er voor dat er veel aandacht is vanuit steden om de concurrentiepositie ten opzichte van andere steden te verstevigen. Deze concurrentiepositie is belangrijk, omdat steden zo de beste mensen, bedrijven en industrieën aan kunnen trekken. Dit zorgt uiteindelijk voor een beter economisch klimaat. Citymarketing is hier een belangrijk instrument bij. Het is daarbij belangrijk de cultuur en het imago van de stad in ogenschouw te nemen, omdat dit de sfeer en context van een gebied bepaalt. Stadions kunnen een onderdeel zijn van de citymarketing.

Er is een economische stroming ontstaan die beleveniseconomie heet. Mensen geven tegenwoordig eerder en meer geld uit aan producten waarbij ze zelf een groot belevingsgevoel hebben, dan fysieke producten. Mensen die jaren sparen om een wereldreis te maken, veel geld dat wordt uitgegeven aan festivals, bruiloften, vrijgezellenfeesten, sportevenementen: alles om een mooie ervaring rijker te zijn. Sport is daar een onderdeel van. Stadions faciliteren sportevenementen en zijn derhalve belangrijk in deze economische ontwikkelingen.

Daarnaast is er de vrijetijdseconomie. Recreatieve en culturele functies worden steeds belangrijker voor steden om zich te profileren ten opzichte van andere steden. Sport kan daarbij een belangrijke rol vervullen; het hebben van een professionele voetbalclub kan de stad een imago als sportstad opleveren (Short & Kim, 1999). Gemeentebesturen willen elkaar aftroeven als het gaat om het organiseren van (grote, belangrijke) sportevenementen. Er worden miljoenen uitgegeven in de campagne voor de Olympische Spelen of het WK/EK.

Een stedelijke structuurvisie beschrijft de visie op het ruimtelijk beleid voor een gemeente voor een bepaalde periode. Een sportbeleid bevat onder andere de visie van de gemeente op het stimuleren van sport voor de bevolking en het aantrekken van sport gerelateerde evenementen voor de stad. Stadions kunnen een rol spelen in structuurvisies en sportvisies, maar dat is casusafhankelijk. Stadions worden steeds vaker genoemd in beleidsdocumenten, omdat het sportbeleid van de gemeente ook steeds omvangrijker en belangrijker wordt met het oog op sportparticipatie van de bevolking van een stad.

Het hoofddoel van dit hoofdstuk was het schetsen van de context waarin het probleem zich bevindt. Waarom zouden gemeenten geld uit geven aan stadia in hun stad? Zoals beschreven is er een verschuiving in de economie en cultuur. Mensen willen meer geld uitgeven en meer tijd spenderen aan die ene speciale ervaring. Recreatie en cultuur staan daardoor hoog in het aanzien. Sport is hier een onderdeel van. Stadions faciliteren sportevenementen en zijn daardoor van groot belang voor een gemeente.

INLEIDING

Wat is nu eigenlijk de rol van stadions in gebiedsontwikkeling? In de literatuur zijn veel uiteenlopende ideeën en theorieën hierover te vinden. Maar wat zijn nu de meest steekhoudende argumenten? In dit hoofdstuk wordt gekeken naar wat de literatuur zegt over het gebruik van stadions en de inpassing van stadions in gebiedsontwikkeling. Daarnaast wordt besproken hoe de economie van een stadion in elkaar zit en op welke manieren een stadion geïntegreerd is in de wijk waar het in ligt. De meeste literatuur die tot nu toe geschreven is over de voordelen van sportfaciliteiten gaan over de economische impact van professionele stadions voor major league sport in Noord-Amerika. Er dient dus gekeken te worden naar overeenkomende factoren die hier in Nederland ook gelden.

In Nederland heeft de overheid de afgelopen vijftien jaar meer dan een miljard euro aan overheidssteun in de betaald voetbalclubs gestoken (Van der Burg, 2013). De gemeente Rotterdam wilde deze zomer een bedrag van 195 miljoen euro in Het Nieuwe Stadion voor Feyenoord steken. Enorm protest vanuit de maatschappij en de supporters van Feyenoord belette dit uiteindelijk. Terecht, of een gemiste kans? In navolging op het vorige hoofdstuk laat dit hoofdstuk zien welke economische en non-economische impacts een stadion kan hebben voor de stad.

3.1 DE WAARDE VAN STADIONS

Deze paragraaf beschrijft wat tot nu toe in de literatuur bekend is over de rol van stadions en sport in gebiedsontwikkeling. Verschillende onderzoeken zijn gedaan naar de economische en non-economische waarde van stadions voor een bepaald gebied of een bepaalde stad. Het ontwikkelen van een stadion in een stedelijk plan heeft een grote impact op het omringende gebied. Er is nieuwe infrastructuur nodig, de openbare ruimte rondom stadions moet goed ingericht worden (aantrekkelijk, maar ook bestand tegen grote bezoekersstromen), er zijn winkels en horecavoorzieningen nodig, etc. Dit zijn over het algemeen zaken waarbij de gemeente opdraait voor de kosten. Maar wat levert zo'n stadion nu in feite op voor de stad? Wat is haar publieke waarde?

Er is veel controversie over de waarde of het effect van een club of stadion voor een gebied. Velen beargumenteren de voordelen van een stadion voor een gebied, terwijl volgens anderen er juist geen enkel significant voordeel te benoemen is, maar er juist (financiële) nadelen aan hangen. Volgens veel onderzoekers is het namelijk zo dat de financiële lasten van een stadion, en een professionele sportclub die het gebruikt, zwaarder wegen dan de kleine financiële baten die het genereert. Volgens Grieve & Sherry (2012) moeten de non-economische voordelen van een stadion van significant belang zijn, wil het de, vaak aanzienlijke, publieke investeringen en uitgaven rechtvaardigen. Zij beschrijven een lange reeks voordelen die sport op kan leveren voor het individu, alsmede de collectieve gemeenschap. Internationaal gezien wordt beweerd dat sport en recreatie bijdragen aan maatschappelijk welzijn, het opbouwen van zelfvertrouwen, sociale integratie en sociale cohesie, de nationale en culturele identiteit en het kan misdaad en vandalisme reduceren (Grieve & Sherry, 2012). Het investeren in sportvoorzieningen met publieke gelden is volgens hen gerechtvaardigd door de universele perceptie dat sport goed is voor individuen, de maatschappij en uiteindelijk ook de economie. Het geld dat wordt gebruikt voor de ontwikkeling van een nieuw stadion wordt echter wel weggehaald bij andere functies of onderdelen van de gemeente. Uit hetzelfde potje moeten namelijk nog meer dingen betaald worden. Zo kan er minder over zijn voor politie of brandweer, minder onderhoud voor publieke gebouwen, minder financiën voor het onderwijs, etc. (Coates & Humphries, 2003b). Als er geen economische waarde wordt gegenereerd door het stadion, moet de non-economische waarde dus significant aanwezig zijn.

In de jaren '90 is, alleen al in de Verenigde Staten, ruim 9 miljard dollar uitgegeven aan de constructie van stadions voor Major League honkbal. Hiervan werd ongeveer 55% betaald met publiek geld (Grieve & Sherry, 2012). Verschillende onderzoekers bevestigen dat de economische impact van een stadion als

rechtvaardiging voor de uitgaven van het stadion niet voldoet. Velen concluderen zelfs dat er geen economische impact op het inkomen en de werkgelegenheid van een stedelijke economie is. Veel literatuur over de economische impact komt uit de jaren '90. Gezien de huidige economische ontwikkelingen kan dit nu anders beoordeeld worden. De nieuwe economie en het veranderende uitgavepatroon van de bevolking doen deze bevindingen namelijk anders interpreteren. Coates en Humphries (2003a) beweren in een artikel uit 2003 dat uitgaven aan sport door huishoudens niet substantieel zijn. Uitgaven aan sport heffen uitgaven aan andere recreatieve dingen op. Dit is qua tijd zeker het geval; op het moment dat men naar een voetbalwedstrijd gaat in een stadion, kan er op datzelfde moment niet ook een dierentuin bezocht worden. Aangezien de recreatieve economie echter uitwijst dat er door huishoudens steeds meer uitgegeven wordt aan recreatieve doeleinden is het de vraag of de uitgaven aan sport andere uitgaven opheffen. Voor onderhavig onderzoek wordt ervan uitgegaan dat er naast uitgaven aan sport ook uitgaven aan andere recreatieve doeleinden bij komen, of vice versa.

Ander onderzoek wijst uit dat de organisatie van grote evenementen in Amerika (zoals de Super Bowl en de Olympische Spelen) er niet voor zorgt dat de organiserende steden een hogere hotelbezettingsgraad, retail verkoopopbrengst of meer vliegverkeer als uitkomst heeft. De getallen blijven ongeveer hetzelfde. Een empirische studie in Rio de Janeiro wijst dit ook uit; het organiseren van de Olympische Spelen en het WK Voetbal zorgt niet voor extra bezoekers voor hotels en dergelijke, omdat de komst van supporters de komst van gewone, reguliere toeristen tegenhoudt (Noorda *et al.*, 2013). Dat professionele sportclubs en hun stadions toch een belangrijke rol kunnen spelen voor gemeenten, bevestigen Sparvero en Chalip (2007). Zij onderzoeken hoe, met professionele clubs als belangrijkste waarde van invloed, er strategische creatie van maatschappelijke waarde gecreëerd kan worden. De conclusie die zij trekken sluit aan op de literatuur over citymarketing: "professional sport teams can play a useful role in place marketing, particularly if it supports development of the city's brand, and is used to promote the city to business, tourists and residents" (Sparvero & Chalip, 2007). Dit heeft uiteindelijk ook zijn weerslag op de lokale economie, is de veronderstelling voor onderhavig onderzoek.

Verschillende onderzoekers beweren dat sportevenementen bijdragen aan gevoelens van nationale identiteit, trots en sociale cohesie. Steeds meer mensen gaan naar stadions om naar deze evenementen te kijken, of volgen ze via de media (Schulenkorf, 2012). De plaats waar die sportevenementen plaatsvinden, de stadions, zijn dus van belang voor deze ontwikkelingen. Sport kan zodoende ook gebruikt worden als beleidsmiddel vanuit de overheid om bepaalde (sociale) problemen helpen op te lossen. Auld & Case (1997) beschrijven dat de ontwikkeling van een gemeenschap ervoor zorgt dat het participatieniveau en de mate van initiatief nemen van de bevolking verbeteren, mits mensen binnen een gemeenschap in een bepaalde context worden geplaatst waar ze interactie met elkaar kunnen hebben, voor elkaar kunnen zorgen en samen kunnen werken in de besluitvorming. De ontwikkeling van een gemeenschap kan worden vormgegeven door sociaal-maatschappelijke projecten die worden uitgevoerd door sportclubs, maar ook door het samenbrengen van de gemeenschap door middel van evenementen in een stadion. De samenkoms van mensen bij een belangrijk vrijetijdsevenement, zoals een evenement of wedstrijd in een stadion, kan voor een dergelijke context zorgen.

Hier valt echter over te twisten. Locaties van sportevenementen kunnen namelijk ook gezien worden als plekken van asociaal gedrag en conflicten tussen groepen. Het hooliganisme is hier een goed voorbeeld van. De verbroedering tussen supporters van een bepaalde groep onderling wordt sterker, maar de rivaliteit, en in sommige gevallen zelfs haat, tussen beide supportergroepen, en dus ook steden, ook. Onderzoek wijst uit dat er bijna nergens een sterkere sociale identiteit bestaat tussen mensen dan bij competitieve evenementen wat kan resulteren in het gevoel van het behoren tot eenzelfde groep, maar in het slechtste geval ook tot collectieve tegenstellingen of geweld binnen de groep (Schulenkorf, 2012).

Schulenkorf (2012) beschrijft een raamwerk om de sociale impacts van sport en sportevenementen te begeleiden. Door een strategisch beleid te ontwikkelen wat verder reikt dan één enkel project, maar uiteindelijk betere sociale voordelen voor de stad creëert. Dit raamwerk zwakt haar invloed af naar verloop

van tijd en verwacht dat de lokale gemeenschap vanaf dat moment meer initiatief en verantwoordelijkheid neemt.

Om te kijken in hoeverre de maatschappij baat heeft bij de ontwikkeling van sportfaciliteiten, moet van tevoren gedefinieerd worden hoe de verschillende stakeholders maatschappelijke kwaliteit ervaren en beoordelen. Die kwaliteit wordt vanuit meerdere standpunten bekeken. Dit is terug te vinden in een onderzoek van Grieve & Sherry (2012). Hieruit kwam naar voren dat dit een reeks non-economische voordelen zoals toegenomen toegankelijkheid, uitstraling, participatie en succes met zich mee brengt. Zowel de stakeholders in het project als de gebruikers ervan zeggen dat de voordelen de kosten verwaarlozen; met andere woorden: de non-economische aspecten rechtvaardigen de uitgaven van het publieke geld (Grieve & Sherry, 2012).

Het onderzoek van Grieve en Sherry (2012) bevestigt dat sportfaciliteiten, waaronder stadions, een reeks non-economische voordelen opleveren, zoals toegenomen zichtbaarheid van de gemeenschap, een verbeterd imago van de gemeenschap en een aantal sociaal/fysieke inkomensvoordelen. Dit zijn in eerste instantie non-economische voordelen, maar kunnen in tweede instantie weldegelijk economisch zijn. Dit is ook terug te vinden in andere onderzoeken, waarin staat dat professionele sportclubs gebruikt kunnen worden om sociale cohesie te creëren bij de gemeenschap en die gemeenschap kunnen ondersteunen en sociale problemen kunnen helpen oplossen (Schulenkorf, 2012; Skinner, et al., 2008; Sparvero & Chalip, 2007). Skinner, et al. (2008) concluderen ook dat sport, in verschillende vormen, een handig hulpmiddel kan zijn voor het verkrijgen van en bouwen aan sociaal kapitaal, het bevorderen van de ontwikkeling van de gemeenschap (het versterken van sociale bronnen en processen in een gemeenschap door contacten, relaties, netwerken, overeenkomsten en activiteiten die de bewoners aanwijzen als aspecten die hun omgeving een betere plaats maken om te wonen en te leven, te verbeteren) en het opzetten van duurzame ontwikkelingen. Deze duurzame ontwikkelingen hebben betrekking tot het opzetten van partnerschappen en het binden van veel verschillende partners om de sociale cohesie te blijven verbeteren.

Wel moet er bij een stadionproject altijd afgevraagd worden: wordt een stadion neergezet als inkomsten-generator of als verbetering van de maatschappij in termen van sociale cohesie? Deze vraag is belangrijk, aangezien de uitkomst bepaalt hoe het project opgezet kan worden. Dit wordt bevestigd door Sapotichne (2012). Het is, hierop volgend, belangrijk te onderzoeken wat de toegevoegde waarde kan zijn van een stadion voor een stedelijk gebied, en op welke manier het een toegevoegde waarde is of kan zijn.

De meeste onderzoekers concluderen dat economische baten van sportfaciliteiten (stadions) niet opwegen tegen de kosten ervan. De sociale baten van een stadion worden echter wel steeds belangrijker. In de volgende paragraaf wordt hier verder op in gegaan.

3.2 ECONOMISCHE EN NON-ECONOMISCHE IMPACT

Leidend voor dit onderzoek is het rapport van Tim Chapin (2002). Hij heeft onderzoek gedaan naar de economische en non-economische voordelen van sportfaciliteiten in gebiedsontwikkeling. Hij stelt dat sportfaciliteiten (in zijn onderzoek gebruikt hij deze term voor stadions, het type sportfaciliteit waar het in onderhavig onderzoek over gaat. Er zal daarom soms de term sportfaciliteiten en soms de term stadions worden gebruikt: beide hebben dezelfde strekking) het bewijs leveren dat de publieke sector actief strategieën navolgt voor de herontwikkeling en revitalisatie van stadscentra. Hij beschrijft in zijn onderzoek een aantal economische en non-economische voordelen die voortvloeien uit deze faciliteiten, zoals onder andere werkgelegenheid, imagoverbetering en belastingvoordelen.

Gebaseerd op deze economische en non-economische voordelen, worden stadions gezien als de meest populaire economische ontwikkelingsgereedschappen. Ondanks dat worden de publieke uitgaven aan deze faciliteiten door velen bekritiseerd. Diverse studies hebben aangetoond dat, hoewel in de aanloop naar de nieuwbouw het een groot goed lijkt te zijn voor de stad, stadions uiteindelijk financieel weinig tot niets opleveren (zie hoofdstuk 3.1). Organen die beslissingen moeten nemen, zoals de gemeenteraad, hebben vaak te weinig kennis van de echte kosten en baten van sportfaciliteiten. De onvoorziene kosten zijn

vaak onbekend. Dit zijn onder andere de her situering van bestaande bedrijven en daling van de landprijzen en belastingopbrengsten van de faciliteiten zelf. Die onwetendheid kost de publieke partijen vaak veel meer dan vooraf voorzien is. Daar tegenover staat dat sommige onderzoekers beweren dat stadions imago- en ontwikkeling gerelateerde voordelen, die buiten de grenzen van de normale kosten en baten analyse vallen, opleveren (Chapin, 2002, p. 2).

Er zijn twee types studies die de economische impact van een sportfaciliteit op het gebied of op de stad beschrijven:

1. economische impactanalyse, bedoeld voor een specifieke toekomstige of bestaande sportfaciliteit of team;
2. longitudinale of crosssectie studies, die de impact van sport op steden beschrijven.

Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de economische impactanalyse.

3.2.1 ECONOMISCHE IMPACT VAN STADIONS

Wanneer er een debat is over mogelijke publieke uitgaven voor een nieuw stadion, komt er eigenlijk altijd een economische impactstudie om te bepalen wat de inkomsten zijn en bijvoorbeeld hoe de werkgelegenheid positief wordt beïnvloed door een dergelijk project. Deze studies hebben bijna altijd als uitkomst dat een nieuw stadion tientallen miljoenen op zal leveren voor de lokale economie (Chapin, 2002). Dit zorgt er vrijwel altijd voor dat lokale overheden met veel overtuiging publiek geld in een dergelijk project willen stoppen, aangezien ze gouden bergen beloofd krijgen.

Experts hebben echter problemen met deze studies, aangezien zij vinden dat er vaak een grote overschatting plaatsvindt. Hier liggen twee problemen aan ten grondslag:

Het 'lokale productie-bedrog': hierbij wordt aangenomen dat de lokale economie profiteert van alle economische activiteit die door de nieuwe faciliteit wordt gecreëerd;

Het 'Taj Mahal-syndroom': waarbij de lokale economie steeds beter af is naarmate de projectkosten hoger worden, omdat de projectkosten worden gezien als input voor de lokale economie.

Hunter (1988) concludeert dat deze studies de opportuniteitskosten buiten ogenschouw laten, wat inhoudt dat de extra kosten op sportfaciliteiten ervoor zorgen dat er geen geld is voor andere publieke werken zoals bibliotheken of wegen. Dit zorgt er uiteindelijk voor dat er een negatieve impact op de lokale economie ontstaat. Het wordt ook door andere onderzoekers onderschreven dat er vaak een fout wordt gemaakt met economische impactstudies wat betreft totale en marginale impact op de economie. *Totale impact* betekent de totale impact van alle uitgaven gerelateerd aan de sportfaciliteit. De *marginale impact* refereert naar het geld dat anders niet in de lokale economie werd opgenomen als de nieuwe faciliteit niet bestond. Dit is een belangrijke distinctie, aangezien het een verschil aanduidt tussen wat het project in zijn totaliteit oplevert en naar het geld wat anders nooit in de lokale economie zou zijn opgenomen als de faciliteit niet bestond. De marginale impact is dus van groot belang voor de besluitvorming rondom de initiatie van het project. Als er een goede indicatie is dat de marginale impact (het nieuwe geld) van een dergelijk niveau is dat het de uitgaven in eerste instantie rechtvaardigt, zal men gemakkelijker de beslissing kunnen nemen de faciliteit te ontwikkelen. In de empirische studie zal ook aandacht worden geschonken aan de economische impact van stadions op een kleiner studiegebied, namelijk de wijk waar het stadion in ligt en dat vergeleken met de stad zelf.

Daarnaast wordt voor het berekenen van economische impact van stadions altijd gekeken naar de hoeveelheid banen of inkomens die wordt gecreëerd. Dit is echter iets te kort door de bocht en wordt vaak te kleinschalig bekeken, er wordt enkel rekening gehouden met de banen die het creëert via dat project, in plaats van ook rekening te houden met mogelijke banen die verdwijnen door het wegtrekken van bezoekers van andere plaatsen, en het verdwijnen van banen als het stadion is gerealiseerd. Daar komt bij dat het aantal (vaste) werkplaatsen wat uiteindelijk gecreëerd wordt bij de realisatie van een stadion te verwaarlozen is. Economische impactanalyses kunnen dus belangrijke documenten zijn bij de besluitvorming. Maar ze moeten dan wel zo nauwkeurig en gedetailleerd mogelijk uitgevoerd zijn en gedaan worden door bekwame en onafhankelijke consultants (Chapin, 2002).

Vele onderzoekers hebben de economische impact van stadions voor de lokale en regionale economie onderzocht. Zij concluderen dat stadions niet de economische ontwikkelings-motoren zijn die ze claimen te zijn (Chapin, 2002). Ze leveren niet meer op dan dat er in wordt geïnvesteerd. Chapin somt in zijn onderzoek een aantal aspecten op van het disfunctioneren van stadions als economische motor. Dit zijn onder andere het vervangingseffect, de lekkage in de economie, de grootte van de economie en indirecte en opportuiniteitskosten. Een duidelijkere uitleg is te vinden in bijlage A.

Al met al kan geconcludeerd worden dat de economische impact van stadions te verwaarlozen is door allerlei indirecte oorzaken en gevolgen.

3.2.2 NON-ECONOMISCHE IMPACT VAN STADIONS

Chapin schreef in 2002 al dat er een steeds grotere belangstelling is voor de non-economische impact van stadions op de lokale of regionale maatschappij. Gebaseerd op de economische impactanalyses zou er vooraf steevast gezegd kunnen worden dat stadions geen goede investering zijn en dus niet het ontwikkelen waard zijn, maar de non-economische impact zorgt voor een flinke verschuiving in deze gedachte. Johnson en Sack (1996) onderschrijven in hun onderzoek de grote waarde die de non-economische impacts kunnen hebben. Zo zien zij dat er niet alleen sociale en op het imago gebaseerde voordelen aan het ontwikkelen van stadions zijn (denk aan een betere gezondheid van de burgers (door de nieuwe of extra interesse in sport) saamhorigheid in de wijk, etc.), maar ook ontwikkelingsmogelijkheden (de wijk rondom de faciliteit kan opeens extra in trek komen) en politieke voor- en nadelen. De politiek moet namelijk de keuze maken of het stadion er komt en heeft daarbij de publieke opinie nodig. Als er een grote groep voor het ontwikkelen is, wordt die groep dus voorzien in hun behoefte.

Non-economische impacts zijn bewezen en ze moeten daarom zorgvuldig in overweging worden genomen bij de besluitvorming. Ze kunnen verschillende vormen aannemen, waaronder: sociale en psychische waarde, impact op het imago, politieke impact en waarde en ontwikkelingswaarde. Deze impacts nemen de vorm van zowel kosten als baten aan:

1. Sociale en psychische waarde: het vermaak dat sport en sportfaciliteiten zoals een stadion verzorgen voor burgers in een gemeente. Zeker de laatste jaren is deze impact groter en belangrijker geworden door de verandering in gedrag en tijdverdrijf van de consument. Het is mogelijk dat deze voordelen de publieke kosten compenseren (Chapin, 2002, p. 14). Dit is ook terug te vinden in de theorie van Pine en Gilmore (Pine & Gilmore, 2011).

2. Impact op het imago: het imago van een stad kan een flinke boost krijgen door het aantrekken van grote (professionele) sportclubs door het bouwen van een stadion. Dit is echter lastig te identificeren en kwantificeren.

3. Politieke impact en waarde: stadions kunnen grote prestige projecten zijn voor politici. Johnson en Sack (1996) scharen politieke impact onder de meest belangrijke non-economische impacts. Het is hierbij echter wel van groot belang dat dit politieke machtspeletje rekening houdt met de wensen en behoeften van de bevolking die deze politici vertegenwoordigen. In de case studies zal hier verder op in gegaan worden.

4. Ontwikkelingswaarde: de ontwikkeling van een stadion heeft ook gevolgen voor zijn omgeving. Het stadion kan als katalysator werken om een gebied weer nieuw aanzien te geven, door de nieuwe aandacht voor het gebied en het geld dat wordt gepompt in de ontwikkeling (Chapin, 2002).

3.2.3 DE ECHTE KOSTEN EN BATEN VAN SPORTFACILITEITEN

In bijlage A is een tabel te zien met daarin de kosten en baten, zowel economisch als non-economisch, die een stadion met zich mee (kunnen) brengen. Dit is verder onderverdeeld in kosten en baten die als standaard (voorzien) beschouwd worden door de publieke sector, en kosten en baten die niet als standaard worden gezien. Met standaard wordt bedoeld dat dit de kosten en baten zijn die de gemeente zal overhandigen aan het publiek in documenten en vergaderingen. Ze maken deel uit van de besluitvorming. Hoewel deze kosten ook nog overschreden kunnen worden behoren ze wel toe aan de uiteindelijke documenten die de besluiten rechtvaardigen.

Daarnaast zijn er kosten en baten die niet als standaard worden beschouwd. Dit is een grote zwakte van de gemeente bij de besluitvorming. Dit zijn voornamelijk onvoorziene of 'verborgen' kosten waar te weinig aandacht aan wordt besteed door de publieke organen. Zo zijn er ook voor de non-economische kosten en baten genoeg aspecten waar niet rekening mee gehouden wordt. Zo kan het imago van een stad ook omlaag gaan door een bepaalde club aan te trekken door middel van een stadion of doordat het stadion zelf niet bepaald een uithangbord is voor de stad. Grote schulden kunnen hier de boosdoener van zijn, wat uiteindelijk resulteert in slechte reclame voor de stad. Daarnaast kan ook het publieke debat voor de nodige kosten zorgen. Er is minder aandacht voor andere, belangrijke zaken en dit kan tot commentaar van de bevolking leiden. En zo zijn er nog een aantal zaken.

Voor dit onderzoek zijn de non-economische kosten en baten van groot belang. Vanuit de literatuur kan gesteld worden dat de economische baten en lasten elkaar in evenwicht houden. De non-economische impact zal daarom een grote rol moeten spelen in de politieke besluitvorming. In onderhavig onderzoek zal de economische impact onderzocht worden, vanwege de veranderende culturele en economische context, zoals besproken in hoofdstuk 2. De nadruk ligt echter op de non-economische impact. Maar, zoals Chapin (2002) ook opmerkt, dit vraagstuk zal altijd een botsing vormen tussen de prestige van een stad of stadsbestuur en de theoretische kant van de onderzoekers die anders beweren. De verschillende analysemethoden hebben elk hun goede kanten, maar ook hun beperkingen. Er moet zodoende een goede mix van analyses en zienswijzen komen om zo een goede onderbouwing te faciliteren voor gemeentebesturen die voor een (nieuw) stadionproject staan. In deze scriptie zal een gedegen case studie analyse van verschillende cases in Nederland een empirische onderlegger vormen voor toekomstige stadionvraagstukken. De economische en non-economische impacts vervullen hierbij een sleutelrol.

3.3 SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Stadions kunnen economische en non-economische voordelen hebben voor de stad waar ze in liggen. De economische voordelen bestaan uit nieuwe werkgelegenheid, een katalysator voor het aantrekken van bedrijven, opbrengsten uit de nieuwe faciliteiten, etc. Deze economische voordelen houden de economische kosten echter hooguit in evenwicht: er is geen significante winst te behalen. Daar staat tegenover dat de non-economische impact van dermate grote waarde kan zijn dat dit de economische kosten kan compenseren. Non-economische impact bestaat onder andere uit een verbetering van de sociale cohesie, zichtbaarheid van de gemeenschap, het ontwikkelen van individuen, etc. Deze impact is echter nog niet voldoende onderzocht om het als empirisch bewijs aan te kunnen leveren. Dit onderzoek zal derhalve ingaan op zowel de economische als non-economische impact. Zo kan deze impact gekwantificeerd en gekwalificeerd worden en als bewijs en voorbeeld dienen voor toekomstige stadionprojecten.

III: GEBIEDS- ONTWIKKE- LING IN NE- DERLAND

Deel III beschrijft de belangrijkste kenmerken van gebiedsontwikkeling in Nederland voor dit onderzoek. Dit is een onderdeel van de theorie en vormt samen met deel II het theoretisch kader.



Figuur III: Allianz Arena in München

INLEIDING

De belangrijkste conclusies van hoofdstuk 3 waren dat stadions economisch gezien meer kosten dan dat ze opleveren en dat de non-economische baten vaak zwaarder wegen dan de economische kosten die stadions met zich meebrengen. Deze non-economische baten kunnen bepaalde belangen van de gemeente behartigen, vooral als ze in het publiek belang van de bevolking voldoen. Het is daarom belangrijk voor dit onderzoek om te definiëren wat ‘publiek belang’ of ‘publieke waarde’ inhoudt, voornamelijk in het licht van gebiedsontwikkeling. Aangezien ‘publiek belang’ een ambigu begrip is, zullen meerdere onderzoeken van verschillende onderzoekers worden geraadpleegd. Publiek belang zal worden gedefinieerd in relatie tot stadions in gebiedsontwikkeling.

Het publiek belang wordt door verschillende partijen anders geïnterpreteerd. Zo zal de burger over bepaalde zaken andere ideeën hebben dan de overheid. Waarde kan voor elke stakeholder in een project anders zijn. Elk project is uniek en kan op een andere manier een bepaald belang dienen. Dit dient per project bekeken te worden.

In dit hoofdstuk wordt ‘publiek belang’ gedefinieerd, daarna volgen er methoden om publieke belangen te borgen. Ook worden er methodes aangereikt ter beoordeling van het overheidshandelen.

4.1 PUBLIEK BELANG

Wat is een publiek belang en wat houdt het in? En hoe ontstaat een publiek belang eigenlijk? Deze paragraaf zal ingaan op deze vragen. Wanneer publiek belang gedefinieerd kan worden voor dit onderzoek, kan een kader voor de beoordeling ervan worden geschetst.

Voor het definiëren van publiek belang wordt gebruik gemaakt van het overheidsorgaan dat zich met dit soort definities bezighoudt, namelijk de WRR (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid). De privatisering in Nederland heeft ervoor gezorgd dat bepaalde zaken op een nieuwe manier worden beoordeeld. Er heeft een herschikking plaatsgevonden van publieke en private verantwoordelijkheden (WRR, 2000, p. 17). Dat betekende dat er anders gekeken wordt naar de manier waarop de overheid zich op dient te stellen en er uiteindelijk twee vragen overblijven waaraan gedacht moet worden:

- *De wat-vraag:* voor welke belangen moet de overheid een eindverantwoordelijkheid dragen?
- *De hoe-vraag:* wie draagt de operationele verantwoordelijkheid voor de belangen waarvoor de overheid een eindverantwoordelijkheid op zich heeft genomen? (WRR, 2000, p. 19)

De WRR geeft antwoord op deze vragen in haar rapport: ‘Het borgen van publiek belang’ (WRR, 2000). De WRR is een orgaan dat als taak heeft, ten behoeve van het regeringsbeleid, wetenschappelijke informatie te verschaffen over ontwikkelingen die op langere termijn de samenleving kunnen beïnvloeden. Zij stelt dat er bij de *wat-vraag* duidelijk onderscheid gemaakt moet worden tussen individuele, maatschappelijke en *publieke* belangen. Individuele belangen vallen vaak samen met maatschappelijke belangen. Voor de behartiging van maatschappelijke belangen is geen overheid nodig; de bevolking regelt dat zelf (WRR, 2000, p. 20). Er wordt daarom een duidelijk onderscheid gemaakt tussen maatschappelijke en publieke belangen. De WRR doet dat als volgt:

“Er is eerst sprake van een publiek belang indien de overheid zich de behartiging van een maatschappelijk belang aantrekt op de grond van de overtuiging dat dit belang anders niet goed tot zijn recht komt” (WRR, 2000, p. 20).

Bij de *wat-vraag* gaat er om in hoeverre de overheid zich een bepaald maatschappelijk belang moet aantrekken. Dit is bij uitstek een politieke vraag. Daarom is de *hoe-vraag* belangrijker. “Dit gaat over de wijze waarop de betrokkenheid vorm moet krijgen: hoe moeten bij het realiseren van deze publieke belangen de verantwoordelijkheden over publieke en private organisaties worden verdeeld?” (WRR, 2000, p. 22). Na de definitie van ‘publiek belang’ is dat een belangrijke vraag die aan de orde komt in dit hoofdstuk.

Publieke belangen ontstaan uit gecompliceerde externe effecten. Die externe effecten ontstaan “wanneer een actie van één partij of een transactie tussen twee (of meer) partijen positieve of negatieve gevolgen heeft voor een andere belanghebbende die niet rechtstreeks betrokken is bij die actie of transactie. Het gevolg is dat het private belang bij die actie of transactie niet samenvalt met het maatschappelijk belang, omdat de externe effecten niet worden meegewogen” (Teulings, et al., 2003, p. 168). Publieke belangen kunnen opgesteld worden door de overheid, aangezien zij de enige partij is die gelegitimeerd is om namens de samenleving als geheel dwingend te bepalen welke publieke belangen worden behartigd (WRR, 2000, p. 57). De WRR stelt dat het borgen van een publiek belang de taak van de overheid is omdat zij namens de samenleving kan interveniëren mocht een bepaald publiek belang niet voldoende tot zijn recht komen. De overheid is daarom een bijzondere actor binnen het maatschappelijk verkeer. Het kan zo zijn dat de publieke doelen vanuit de overheid niet duidelijk gedefinieerd zijn; dit om de politiek de ruimte te geven om compromissen te sluiten. Wel moet het zo zijn dat er een bepaald doel voor ogen is (WRR, 2000, pp. 57-58).

Om de definitie van ‘publiek belang’ van de WRR te zien in specifieke velden, wordt de definitie van Saanen aangehaald (Saanen, 2013b). Zij onderzoekt publieke belangen in de vervoersector en gebruikt de volgende definitie, op basis van de WRR (2000, p. 20):

“Publieke belangen zijn belangen waar de overheden op Europees en nationaal niveau blijken hun beleid betekenis aan hechten en die ze volgens één van de hieronder genoemde methoden van borging willen beschermen” (Saanen, 2013b, p. 16). Die manieren van borging zijn: concurrentie, wettelijke voorschriften en contracten en hiërarchie (WRR, 2000, p. 59). In paragraaf 4.3 meer hierover. In dit onderzoek zijn vooral de borging door middel van wettelijke voorschriften en contracten interessant om te bekijken, omdat dit voor een deel onderhandelbare voorwaarden zijn. Hier wordt in hoofdstuk 5 verder op in gegaan. De definitie van Saanen geeft echter geen duidelijk beeld van wat de belangen nu precies inhouden en waarom bepaalde functies of aspecten dermate belangrijk zijn dat, wanneer ze niet door de private partijen worden opgepakt, de overheid zich genoodzaakt ziet te interveniëren en investeren.

Veel publieke belangen hebben iets te maken met infrastructuur, zij het in verschillende vormen. Er zijn veel verschillende vormen infrastructuur denkbaar, van fysiek vervoer tot informatieoverdracht. Voor de hand ligt de infrastructuur in netwerksectoren: spoorwegen, elektriciteitsleidingen, kabelnetwerken. Maar er is ook andere infrastructuur zoals voetbalstadions, gebouwen waar sociaal-culturele activiteiten plaatsvinden, bedrijventerreinen, sociale woningen, etc. (Steyger, 2010, p. 3) Dit wordt later ook uiteengezet in hoofdstuk 6 over publieke financiering. Saanen definieert publiek belang vanuit de overheid gezien. Ondanks dat de overheid (in een goede democratie) de waarde van de bevolking zou moeten vertegenwoordigen, zijn er altijd punten en aspecten die niet stroken met wat de bevolking als publiek belang beschouwt. Dit wordt onderschreven door Teulings et al. (2003, pp. 8-9); er zijn verschillende belangengroepen bij publieke belangen. Er moet daarom een duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen deze vormen, aangezien er nog wel eens een spanningsveld tussen de belangen van de gemeente/overheid en die van de bevolking kan zijn. Er zal daarom in de case studies een actoranalyse gemaakt worden (zie hoofdstuk 5.1 en 7.3.3).

Het blijft uiteindelijk de vraag wie beslist was het publiek belang is. De overheid bepaalt volgens het WRR (2000, p. 57) wat een publiek belang is en wanneer zij volgens eigen zeggen in moeten grijpen omdat de marktpartijen een bepaald aspect niet goed oppakken. Maar komt dit omdat de marktpartijen er echt niets aan doen, of omdat de overheid een ander eindresultaat voor ogen heeft dan de marktpartijen willen leveren? Hier wordt later dieper op in gegaan met behulp van de literatuur van Heurkens (2012). Dit wordt namelijk van tevoren vastgesteld in contracten en documenten.

Overheden delen tegenwoordig in gebiedsontwikkelingsprojecten hun macht met private en maatschappelijke organisaties (Van Damme & Schinkel, 2009). De WRR stelt dat er niet één publieke organisatie meer is, maar er meerdere zijn. Er kan zodoende niet langer gesproken worden over een publiek belang, maar

over meerdere publieke belangen. Het eenduidig vaststellen van wat een publiek belang is, is dus onmogelijk, zo stelt ook Heurkens (Heurkens, 2012, p. 371; WRR, 2000, p. 139). Heurkens raakt, mijns inziens, het meest de kern van het begrip 'publiek belang':

"Public interests are values that are viewed by a substantial group of different people and organizations as being fundamentally important to be safeguarded at a determined scale and a given point in time" (Heurkens, 2012, p. 371).

Dit geeft goed weer hoe er naar publieke belangen gekeken dient te worden. Publieke belangen worden door verschillende groepen mensen en organisaties belangrijk gevonden, en iedere groep of organisatie ziet ze anders. Ook dient het op verschillende schaalniveaus en op verschillende momenten bekeken te worden. Wat nu belangrijk gevonden wordt, kan in de loop der tijd als minder belangrijk gezien worden, of kan opgepakt worden door andere partijen. De eerdere definities van Saanen en het WRR komen hierin samen.

Er is voor een bepaald aantal type ruimtelijke project de mogelijkheid het 'publiek belang' te vertalen naar criteria waaraan het eindresultaat dient te voldoen en die in contracten kan worden opgenomen (Smit, 2010, p.16). Het publiek belang verwijst in dit geval naar het beoogde resultaat en de randvoorwaarden van de publieke opdrachtgever(s). Het is in het proces van belang te kijken naar de wijze waarop beslissingen worden genomen over criteria waaraan het eindresultaat dient te voldoen. Deze beslissingen kunnen getoetst worden aan randvoorwaarden die vooraf opgesteld dienen te worden door de verschillende betrokken partijen. Interventies die gedaan worden zijn afhankelijk in hun slagen van de beoordeling ervan door de gebruiker.

Verbart (2004, p. 49) maakt een connectie tussen publieke belangen en ruimtelijke kwaliteit. Er kan gesproken worden van een hoge ruimtelijke kwaliteit als interventies positief gewaardeerd worden door degenen die er gebruik van maken. Hier wordt een combinatie gemaakt tussen ruimtelijke kwaliteit en wat (verschillende) mensen of groepen waarderen. Voor dit onderzoek hanteer ik de ruimtelijke kwaliteit zoals die gezien wordt door hen die er langdurig gebruik van maken. In het geval van stadions zijn dat de directe omwonenden en, in mindere mate, andere inwoners van de stad. Aangezien het 'waarderen' verandert met de tijd, wordt er een verschil gemaakt tussen gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde als ruimtelijke kwaliteitscategorieën (Hooijmeijer *et al.*, 2001, p. 17). Er wordt gekeken naar wat duurzaam is voor gebruikers voor een bepaalde tijd. Uiteindelijk zijn er drie hoofddoelen waarnaar gekeken wordt en die leidend zijn (Heurkens, 2012, pp. 376-377):

1. **Economische publieke doelen** staan in relatie met de (toenemende) waarde van het object voor de eigenaar ervan. Het is in het algemeen belang dat de waarde van objecten toeneemt, aangezien dit een hogere belastingopbrengst van de objecten (gebouwen) als gevolg heeft. Deze opbrengsten kunnen weer geïnvesteerd worden in publieke doeleinden.

2. **Sociale publieke doelen** worden vaak gerelateerd aan lokale collectieve welvaart. Het is voor (bijna) elke partij van groot belang dat mensen tevreden zijn met hun gebouwde omgeving. Die tevredenheid is echter lastig te kwalificeren. De bewoners kunnen die tevredenheid namelijk anders definiëren dan de publieke organen die toezien op de tevredenheid van bewoners. Het kan echter gezegd worden dat sociale publieke doelen het best gediend worden als de sociale uitsluiting tot een minimum wordt beperkt door bepaalde beslissingen te nemen over ruimtelijke interventies die sociale cohesie en de individuele vrijheid om ruimten toegankelijk te houden bevorderen.

3. In termen van **omgeving en milieu** is ruimtelijke kwaliteit gerelateerd aan publieke gezondheid. Geluidsreductie, schone lucht en toegang tot drinkwater en elektriciteit zijn namelijk voorwaarden om het niveau van publieke gezondheid te verhogen.

Samenvattend kan dus gezegd worden dat, vanuit welvaartseconomieperspectief, het beschermen van publieke belangen in gebiedsontwikkeling ruimtelijke interventies vereist die:

- de economische waarde van eigendommen en activa verhoogt;
- de sociale cohesie van mensen en gemeenschappen verhoogt;
- de publieke gezondheid van mensen en gemeenschappen verhoogt (Heurkens, 2012, pp. 376-377).

Het publiek belang heeft dan een bepaalde publieke waarde.

4.2 BEOORDELING VAN HET OVERHEIDSBELEID

Interventies van de overheid met als doel het behartigen van een publiek belang, kunnen elkaar in de weg zitten. Korsten (2005, p. 2) beschrijft dat vormen van overheidsbeleid haaks op elkaar kunnen staan. Om te onderzoeken of het overheidshandelen een goede bijdrage levert aan interventies die het publiek belang moeten borgen, worden in deze paragraaf algemene maatstaven (criteria) ter beoordeling van het overheidshandelen gegeven.

In hoeverre kunnen publieke belangen gediend worden en tegen welke prijs? Een kostenbatenanalyse is hier behulpzaam bij (Teulings *et al.*, 2003). Een kostenbatenanalyse brengt externe effecten in kaart en brengt de belangen in beeld. “Wie wordt door externe effecten benadeeld of wie profiteert daarvan?” (Teulings *et al.*, 2003). Daarnaast is het belangrijk te kijken naar wie uiteindelijk de prijs betaalt voor het borgen van deze publieke belangen. Wie lift er mee op de uitgaven van anderen en profiteert uiteindelijk? In de case studies zal blijken dat dit onderhandelbare voorwaarden zijn tussen publieke en private partij.

De kerntaak van de overheid is de toepassing van publiekrechtelijk dwang ter behartiging van publieke belangen. Die toepassing van dwang, het geweldsmonopolie dat de overheid daartoe ten dienst staat, resulteert in aanzienlijke transactiekosten. Macht ten behoeve van het bestrijden van free-rider (meeliften op bepaalde externe effecten) gedrag kan namelijk ongewenste neveneffecten oproepen. Zo kan de meerderheid de politieke macht gebruiken om de minderheid het leven zuur te maken en zijn beloften van de politieke meerderheid om zich daarvan te onthouden weinig geloofwaardig. Bovendien zijn gedwongen transacties waarbij de betrokkenen geen direct individueel belang hebben moeilijker tot stand te brengen dan vrijwillige transacties op de markt. De transacties die de overheid moet afdwingen omdat niemand anders dat vrijwillig doet gaan daarom bijna per definitie met hoge transactiekosten gepaard. Uiteindelijk moet de waarde van het publieke belang worden afgewogen tegen de transactiekosten van politiek ingrijpen. Daarnaast is er altijd de tegenstelling tussen de wil van de samenleving die verwacht van de politiek dat ze dwang kunnen uitoefenen om het publiek belang te borgen en de verwachting van de samenleving dat de politiek de interventiemacht zo min mogelijk toepast om benadeling van de minderheid ten opzichte van de meerderheid te beperken (Teulings *et al.*, 2003, p. 7).

Het publiek belang kan als legitimiteit van het overheidshandelen worden gebruikt. In Korsten (2005, p. 3) wordt Charles Goodsell geciteerd. Goodsell (een verdediger van de overheidsorganisatie) formuleerde zes beginselen om het publiek belang als grondslag voor de legitimatie van het optreden van de overheid te beschrijven. Die zes beginselen zijn legaliteit en moraliteit, politieke ontvankelijkheid, politieke consensus, consistentie, effectiviteit en proactieve agendavorming. Op basis van deze beginselen (die de professionaliteit, ethiek, saamhorigheid en afspiegeling van de maatschappij, consistente lijn in beleid, expertise en pro activiteit van het ambtelijk apparaat moeten borgen) is een geheel van algemene maatstaven (criteria) op te stellen die bij de beoordeling van het functioneren van het openbaar bestuur uitgangspunt kunnen zijn (Korsten, 2005, pp. 3-4).

Deze opsomming kent zijn beperkingen, zo beweert Korsten (2005, p. 4), aangezien er geen criteria voor de beoordeling van specifiek beleid op een bepaald terrein wordt geleverd. Beleidsvorming heeft geen wetenschappelijke aanpak en de vraag blijft altijd of het algemeen belang wel te optimaliseren valt. In dit onderzoek wordt er niet vanuit gegaan dat ‘hét publiek belang’ bestaat en dat het te optimaliseren valt. Wel kan door bepaalde interventies getracht worden belangen die door verschillende gebruikersgroepen belangrijk worden geacht te borgen. De maatstaven die aan publiek belang zijn ontleend hebben te maken met het handhaven van de balans van de zes beginselen, volgens Goodsell in Korsten (2005, p. 4). Om het beleid, wat vooraf gaat aan het definiëren van het publiek belang door een overheid, te beoordelen, zijn er vier kernvragen geschetst door Hemerijck (2003). Door deze vragen kan het beleid van de overheid door middel van het publiek belang gerechtvaardigd worden. De vier vragen waar het om gaat zijn:

- *Mag het:* Is er sprake van constitutionele rechtmatigheid?
- *Hoort het:* Maatschappelijke (on)aanvaardbaarheid?
- *Past het:* Politiek-bestuurlijke slagvaardigheid?
- *Werkt het:* Instrumentele (on)doelmatigheid?

Elke vraag vertoont samenhangende kenmerken langs twee dimensies; het legitimatieperspectief en het handelingsperspectief. Deze vier vragen geven algemene criteria voor het beoordelen van het overheidsbeleid: rechtmatigheid, effectiviteit, legitimiteit en doelmatige toepassing. Naast deze *algemene criteria* zijn er ook *specifieke criteria*. Zo heeft Korsten (2005, p. 7) het bij subsidieverlening over de doelgroep, argumentatie, bereiken van de aanvrager, cadeau-effect en doelbereiking. Er zijn ook juridische instrumenten als wetten en daarin opgenomen planfiguren. Halachmi & Bouckaert (1995, pp. 5-10) meten de kwaliteit van een beleid door de uitkomst te relateren aan een bepaald belang. Zij gebruiken verschillende in- en uitvoerparameters.

De vier vragen van Hemerijck en de in- en uitvoerparameters van Halachmi & Bouckaert zullen toegepast worden op de cases om zo de legitimiteit en kwaliteit van het overheidshandelen te toetsen. De methode hiervoor wordt uitgelegd in hoofdstuk 7.3.2 en uitgevoerd in bijlage F.

4.3 BORGING

De overheid heeft verschillende instrumenten om het publiek belang te behartigen. Publiek belang behartigingsinstrumenten kunnen gezien worden als niet-onderhandelbare planologische standaarden die basisbehoeften veiligstellen aan de ene kant, en onderhandelbare ontwikkelcondities die betrokkenheid van actoren vraagt aan de andere kant. Niet-onderhandelbare instrumenten zijn publieke aanbestedingseisen, bestemmingsplannen en bouwvergunningen. Onderhandelbare instrumenten zijn contractuele condities, competitieve dialogen, beeldkwaliteitsplannen, ontwikkelaar bijdragen, ontwikkelprikkels, prestatie-indicatoren en eigenaarschap (Heurkens, 2012, p. 423). Dit wordt in hoofdstuk 5 besproken.

In het geval van stadionprojecten in gebiedsontwikkeling kan (vaak) gesproken worden over initiatief vanuit marktpartijen, waarbij de publieke partij om (financiële) steun wordt gevraagd. Wat zou de publieke partij moeten toevoegen om de publieke belangen te waarborgen? Dit zal bij elk project verschillen. Adams & Tiesdell (2010) in Heurkens (2012, p. 379) vinden dat publieke instituties publieke belangen kunnen borgen door gebruik te maken van legitieme planningtools en verantwoordelijke planningsactiviteiten. Dit kan bijvoorbeeld door gebruik te maken van het bestemmingsplan en omgevingswetten.

Heurkens beschrijft op basis van WRR (2000), De Bruijn & Dicke (2006) en Charles et al. (2007) welke manieren van borging er mogelijk zijn (zie tabel 4.1).

| WRR (2000) | De Bruijn & Dicke (2006) | Charles et al. (2007) |
|------------------------------------|---------------------------|----------------------------------|
| Regels binnen wet & contract | Hiërarchische mechanismen | Universalistische benadering |
| Versterking institutionele waarden | Netwerkmecanismen | Stakeholder benadering |
| Marktpartij concurrentie | Marktmechanismen | Institutionalistische benadering |

TABEL 4.1: MANIEREN VAN BORGING (HEURKENS, 2012, P. 381)

De mechanismen door De Bruijn & Dicke (2006, p. 722) worden hieronder besproken.

4.3.1 HIËRARCHISCHE METHODEN: OPLEGGING PUBLIEKE WAARDE

De simpelste strategie om publieke belangen te borgen is door middel van het gebruik van hiërarchische regels. In de Nederlandse wetgeving bestaan er al van die regels om publieke belangen te borgen. Voorbeelden zijn bestemmingsplannen, de wet voorkeursrecht gemeenten en onteigening. Hiermee kan de overheid de eigenaar van een stuk land bepaalde beperkingen opleggen. De overheid moet het eens zijn met de plannen van de eigenaar voordat hij iets mag bouwen/ontwikkelen. De wet voorkeursrecht gemeenten bepaalt dat, wanneer een eigenaar een stuk land wil verkopen, de gemeente als eerste de kans moet krijgen om het te kopen. Beeldkwaliteitsplannen en ontwikkelopdrachten zijn ook voorbeelden van mechanismen die gebruikt kunnen worden, maar dan om de ontwikkelaar positief te beïnvloeden. Door middel van deze instrumenten moet duidelijk gemaakt worden wat de publieke belangen zijn van een bepaald project. Het is de verantwoordelijkheid van planningsinstanties om de minimum voorwaarden voor gebiedsontwikkelingsprojecten vast te stellen. Dit moet gedaan worden op basis van de drie basis aspecten: sociaal, economisch en milieutechnisch. Dit zijn dan niet-bespreekbare normen.

Contractuele overeenkomsten tussen private en publieke partijen zijn belangrijk voor de onderhandelbare voorwaarden. Beide partijen kunnen dan hun eigen speerpunten in het contract op laten nemen. Dit wordt steeds belangrijker, zeker om het publieke belang te blijven dienen. Door met elkaar in dialoog te gaan

kunnen partijen de publieke belangen die het project moeten dienen onderscheiden en bekijken hoe ze het best gediend kunnen worden.

4.3.2 NETWERKSTRATEGIEËN: ONDERHANDELING OVER PUBLIEKE WAARDE

De zienswijze van de WRR om institutionele normen en waarden van een organisatie die publieke belangen behartigt te versterken wordt van harte aanbevolen. Belangrijk hierbij is dat lokale overheden private ontwikkelaars de ruimte geven om deze institutionele waarden te ontwikkelen. Private organisaties worden zich steeds meer bewust van hun maatschappelijke taak. Er wordt steeds meer nadruk gelegd (ook vanuit de maatschappij) op milieubewust en duurzaam ontwikkelen. Doen de private organisaties dat niet, dan plaatsen ze zichzelf dus buiten de markt.

Het versterken van deze institutionele waarden kan gedaan worden door het verstrekken van financiële of ontwikkelingsincentives. Als private ontwikkelaars meer doen voor het publieke belang, kan de publieke partij daar iets voor terug doen. Actieve interactie tussen beide partijen is hierbij dus van groot belang. Deze incentives kunnen voorzien worden van prestatie indicatoren, die meten in hoeverre wordt voldaan aan de publieke belangen. Een Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA) kan hierbij gebruikt worden.

4.3.3 MARKTSTRATEGIEËN: CONCURREREN MET PUBLIEKE WAARDE

De concurrentiegerichte dialoog is een offerteprocedure wat een contract tussen publieke en private actoren als resultaat kan hebben. In een concurrentiegerichte dialoog nodigt de publieke partij verschillende private partijen uit om via een offerteprocedure in een publiek-private dialoog de gemeenschappelijke intenties voor het ontwikkelen van een gebied te ontdekken. Op die manier kan men uitvinden welk plan het best de publieke belangen dient. Hierbij wordt de ontwikkelaar zich ook meer bewust van zijn maatschappelijke taken, aangezien het plan dat het best de publieke doelen dient gekozen zal worden.

Een andere effectieve manier van borgen is het introduceren van private en maatschappelijk eigendom van een land of gebouw. Dit creëert een verbintenis van de actoren met hun eigen gebouwde omgeving. De ultieme vorm van institutionalisering van publieke waarden. Dus door het verantwoordelijk maken van private partijen voor het onderhouden en de uitvoering van de publieke ruimte kunnen lokale overheden publieke waarden institutionaliseren.

In de case studies zal gekeken worden welke manier of manieren van borging gebruikt is of zijn in het project. Verder wordt gekeken naar de externe effecten en wie hier uiteindelijk van profiteren. Was het noodzakelijk dat de overheid ingreep of konden de marktpartijen de belangen ook behartigen? Had dit vooraf beter in de contracten of overeenkomst opgenomen moeten worden?

4.4 PARTICIPATIEMAATSCHAPPIJ

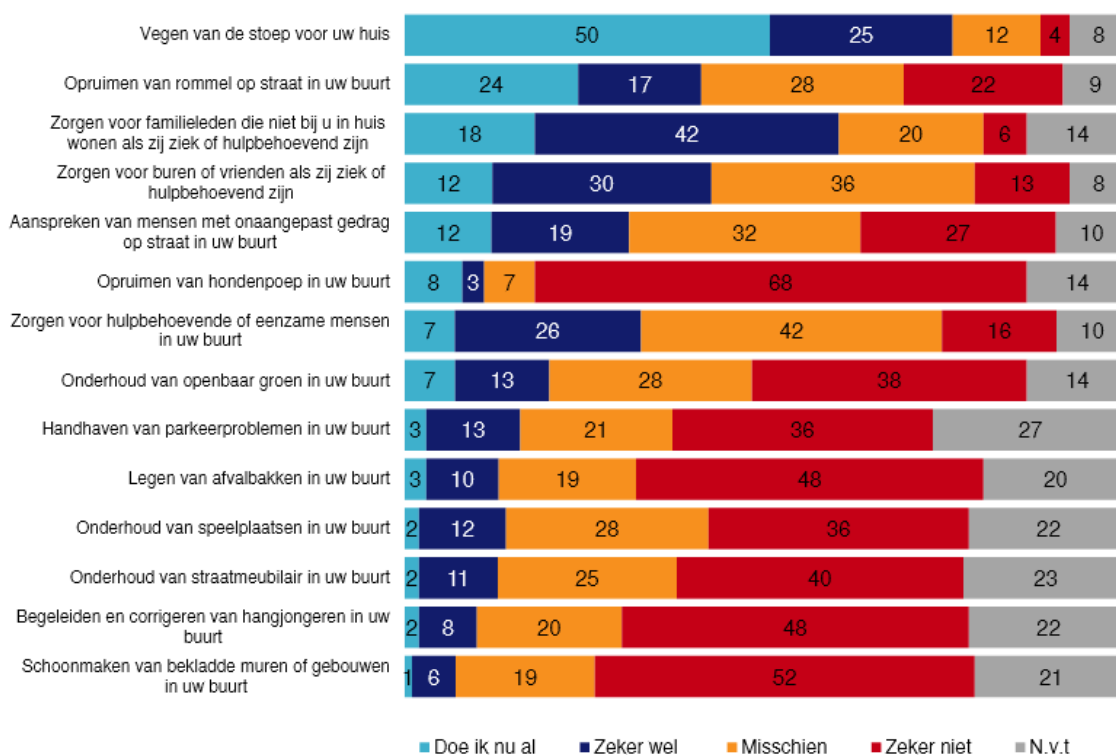
In welke mate dient de overheid in te grijpen? En moet, in de toekomst, de overheid bepaalde belangen nog wel behartigen of kunnen die overgenomen worden door andere partijen? De privatisering heeft ervoor gezorgd dat er op een andere manier naar de behartiging van publieke belangen gekeken wordt (WRR, 2000, p. 17). Tegenwoordig is de civil society steeds belangrijker. Zij komt voor zichzelf op en zorgt er zelf voor dat bepaalde belangen geborgd of behartigd worden. De civil, of Big Society zoals Cameron dat noemt, doet het volgende:

“The big Society is about a huge culture change, where people, in their everyday lives, in their homes, in their neighbourhoods, in their workplace, don’t always turn to officials, local authorities or central government for answers to the problems they face but instead feel both free and powerful enough to help themselves and their own communities” (Kinsby, 2010, p. 484). Oftewel, de maatschappij en burgers zijn actief in het nemen van stappen om hun leefomgeving te verbeteren. De participatiemaatschappij waar we ons in bevinden is erop gericht burgers meer voor hun eigen rechten op te laten komen en zelf actie te ondernemen, in plaats van hulp te zoeken bij overheidsinstanties. Dit wordt ook verduidelijkt in de inaugurele rede van prof. dr. De Gier (2007, p. 5), die beschrijft dat de participatiemaatschappij onafwendbaar is en voor een deel al de taken van de verzorgingsstaat overneemt. De participatiemaatschappij kan pasklare oplossingen bedenken voor problemen, aangezien zij precies weet wat het probleem is en hoe dat het best opgelost kan worden.

Het decentraliseren van Nederland en de opkomst van de participatiemaatschappij betekent dat burgers zich steeds meer bewust worden van hun maatschappelijke taak en eerder zelf initiatief nemen om belangen, die zij belangrijk achten, te borgen. Veel burgers voelen zich betrokken bij hun wijk of omgeving. Ze vinden oplossingen voor de problemen, die goed aansluiten bij de cultuur van de wijk. Dit in tegenstelling tot wanneer de overheid alles afdoet met een standaardoplossing. De Rijksoverheid heeft dit ook in kaart (Rijksoverheid, 2014). Voorbeelden van burgerparticipatie zijn te vinden op websites als VNG (VNG, 2014) en KrachtinNL (KrachtinNL, 2014). Een mooi voorbeeld wat betreft gebiedsontwikkeling is de Buitenplaats en Buitenkans in Soest⁵. De bewoners spelen in dit soort projecten een steeds grotere rol en de openbare ruimte wordt echt van de bewoners. Op die manier kunnen ze zich er beter mee identificeren en zullen ze er eerder zorg voor dragen.

Er zijn verschillende vormen van de participatiemaatschappij. Sportclubs en verenigingen behoren ook toe aan de burgermaatschappij (Blond, 2010). De participatiemaatschappij bepaalt tegenwoordig voor een groot deel zelf wat ze als publiek belang acht, en ze komt er zelf voor op. Daarnaast stelt Putnam (2000) dat niet-politieke organisaties in de maatschappij van vitaal belang zijn voor de bijdrage aan sociaal kapitaal, vertrouwen en de gedeelde waarden om de samenleving bijeen te houden. Zij hebben een belangrijke rol in het borgen van een publiek belang.

1 | In welke mate bent u bereid deze activiteit te doen?



FIGUUR 4.1: BEREIDHEID BURGERPARTICIPATIE (KANNE, ET AL., 2013)

In een onderzoek van TNS NIPO door Kanne, Van den Berg en Albeda (2013, pp. 2-3) is te zien dat de participatiemaatschappij niet overal werkt. TNS NIPO heeft onderzoek gedaan naar de bereidheid van de bevolking om actief te participeren in de wijk of buurt (zie figuur 4.1). Uit dit onderzoek blijkt dat participatie sterk afhankelijk is van leeftijd, sociale klasse en bevolkingsgroep. Daarnaast is er een groot verschil in bereidheid van mensen om bepaalde taken over te nemen van de overheid. Het type bevolking is dus heel belangrijk wil de burgerparticipatie werken in een bepaalde wijk of buurt. Dit wordt onderschreven door De Gier (2007, p. 6): “De activerende participatiemaatschappij is vooral leuker en aantrekkelijker voor relatief jonge, hoogopgeleide en individualistisch ingestelde kenniswerkers en daarmee vergelijkbare groepen werknemers, omdat ook zij veel belang hechten aan respectievelijk flexibiliteit, een voor hen attractieve afstemming tussen workstyle en lifestyle en een zekere mate aan vluchtigheid in de sfeer van

⁵ Zie: <http://aa5.nl/snECux>

arbeidsverhoudingen. Minder leuk valt de participatiemaatschappij uit voor de lager opgeleiden en meer traditionele groepen werknemers. Hun zekerheden kalven verder af en zij zullen zich meer dan voorheen moeten inspannen om bij te blijven op de arbeidsmarkt" (De Gier, 2007, p. 6). De demografie van de plek is dus belangrijk bij het beoordelen van de burgerparticipatie.

Bij de case studies zal gekeken worden of de mogelijke publieke waarde die het stadion vertegenwoordigt alleen aan het stadion toegeschreven kan worden of dat andere partijen (publiek, privaat, bevolking) deze waarde ook kan behartigen.

4.5 LEEFBAARHEID EN REPUTATIE

Publiek belang en de perceptie ervan zouden ten goede moeten komen aan de burger. Aangezien in dit onderzoek ook wordt gekeken naar de sociale waarde van stadions in gebiedsontwikkeling, is het interessant te kijken naar wat die sociale waarden betekenen.

In theorie leidt een betere leefbaarheid in de woonomgeving tot meer tevreden bewoners, een verlenging van de woonduur en een lagere mutatiegraad op woningen door minder verhuizingen. Als de goede leefomstandigheden in de buurt in bredere kring bekend worden, kan dit zorgen voor een grotere populariteit van het gebied, wat uiteindelijk in een betere verhuurbaarheid van woningen en hogere woningwaarden resulteert. Voor de investeerder vloeien hieruit lagere kosten van onderhoud, beheer en leegstand, minder verlies van huurinkomsten, een soepel verlopende verhuurprocedure en hogere prijzen bij verkoop van bezit voort. Het hogere woongenot, het verbeterde sociale klimaat in de buurt en de waardestijging van het omliggende private bezit kunnen opbrengsten voor derden genereren. De sociale investeringen aan de woning en sociale en fysieke investeringen in de woonomgeving moeten een echte verbetering in de fysieke en sociaaleconomische omstandigheden en de veiligheid tot stand brengen, willen bewoners überhaupt iets van een verandering in hun woonomgeving merken. Een hogere bewonerswaardering van de omgevingskwaliteit, ofwel een hogere leefbaarheid in de woonomgeving, kan van invloed zijn op het verhuisgedrag van zittende bewoners. Een slechte leefbaarheid vormt een zogenaamde push-factor in de verhuisbeslissing, waar sociaaleconomische beperkingen of een zwakke positie in de woonruimteverdeling een ontevreden bewoner alsnog op zijn plaats kunnen houden (Koopman, 2007, p. 28).

Buitenstaanders kijken eerder naar de reputatie of het imago van de buurt, dat zo een pull-factor in het besluit tot vestiging in de buurt kan zijn. Anders dan de leefbaarheid, die individueel ervaren wordt op een vrij laag ruimtelijk schaalniveau, zijn reputaties gedeelde overtuigingen over de leefomstandigheden in hele buurten of wijken. Reputaties worden beïnvloed door de volksmond of berichtgeving in de media, zodat ze niet alleen een onvolledig, maar ook een vertekend beeld van de lokale omstandigheden kunnen schetsen. Uitzonderingen daargelaten, zal een goede leefbaarheid in de meeste buurtdelen op de lange duur wel tot een goede buurtreputatie leiden, al was het maar door de gestage overdracht van informatie door zittende bewoners.

Een buurt met een verbeterd imago zal alleen met een hogere woningvraag te maken krijgen als de reputaties van omliggende, concurrerende buurten hierop achterlopen en deze extra vraag vertaalt zich alleen in een hogere populariteit als het lokale woningaanbod hierbij achterblijft (Koopman, 2007, p. 29). Van leefbaarheid en reputatie kan verwacht worden dat ze aan elkaar gecorreleerd zijn: de reputatie komt immers mede tot stand op basis van ('via-via') informatie uit de buurt zelf. Als een slechte leefbaarheid samenvalt met een slechte reputatie wordt het sociaaleconomische vervalproces in de buurt versneld: sociaaleconomisch sterkere bewoners trekken weg en sociaaleconomisch zwakkeren stromen binnen. Overigens wijst onderzoek uit dat dit niet altijd het geval hoeft te zijn (Doorten & Rouw, 2006).

Leefbaarheid en reputatie kunnen de sociale en economische kwaliteit van een buurt bepalen. Het is zaak om rond stadions hiermee rekening te houden. Door middel van het stadion kan een betere leefbaarheid en reputatie bereikt worden. Sociaal-maatschappelijke projecten vanuit club of stadion kunnen hieraan bijdragen. Zo verbetert het sociale klimaat en dat kan voor een betere leefbaarheid zorgen, wat uiteindelijk de reputatie kan verbeteren. Bij een stadion en een club horen ook een bepaalde reputatie, die af kan stralen op de omgeving, maar hier wordt verder niet op in gegaan.

4.6 SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Dit hoofdstuk beschreef op welke manieren er naar het publiek belang gekeken kan worden en welke stakeholders en shareholders er bij betrokken zijn. Publiek belang wordt in dit onderzoek gezien vanuit de bevolking en vanuit de overheid. Publieke waarde in gebiedsontwikkeling wordt in dit onderzoek als volgt gedefinieerd: “Public interests are values that are viewed by a substantial group of different people and organizations as being fundamentally important to be safeguarded at a determined scale and a given point in time” (Heurkens, 2012, p. 371). Er zijn verschillende methoden om publieke belangen te borgen, te weten hiërarchische mechanismen, netwerkmechanismen en marktmechanismen. Het publiek belang kan beoordeeld worden op van tevoren bepaalde criteria. Verbart (2004) stelt een aantal aspecten op die belangrijk zijn bij het beoordelen van een publiek belang, te weten: economische publieke doelen, sociale publieke doelen en milieutechnische doelen.

Verder kan door middel van burgerparticipatie een deel van de publieke belangen al behartigd en geborgd worden door de maatschappij zelf. Zij kan een pasklare oplossing bedenken voor problemen waar ze mee te maken heeft. Een actieve burgermaatschappij en stadions dragen ook bij aan de leefbaarheid en reputatie van wijken, wat de economische en sociale kwaliteit ten goede komt.

Stadions kunnen een bepaalde publieke waarde vertegenwoordigen voor een stad of maatschappij. In hoofdstuk 2 en 3 is uiteengezet welke economische en sociale stromingen er op dit moment zijn en wat de economische en sociale impact kan zijn van een stadion. Deze impact kan beschouwd worden als een publieke waarde: het kan gunstig zijn voor de maatschappij of stad. Gemeenten kunnen deze waarde borgen. Het publiek belang kan het overheidshandelen legitimeren, er zijn bepaalde criteria die dit overheidshandelen kunnen beoordelen. Op basis van Hemerijck en Halachmi & Bouckaert kan, door het analyseren van een aantal kernvragen en het analyseren van de in- en uitvoerparameters, het overheidshandelen beoordeeld worden. Op die manier kan het borgen van het publiek belang vanuit de overheid gelegitimeerd worden.

INLEIDING

De baten die voortvloeien uit de economische en non-economische impact kunnen positief zijn voor de gemeente waar het stadion zich in bevindt, maar ook de regio waar de gemeente zich in bevindt kan er de vruchten van plukken. De maatschappelijke kosten en baten van een stadion zijn belangrijk voor de gemeente, aangezien dit aangeeft in hoeverre het stadion bij kan dragen aan publieke doelen in de gemeente.

Overheden trachten hun beleidsdoelen, bijvoorbeeld de zorg voor voldoende kwaliteit bij de ruimtelijke inrichting van een gebied, te realiseren. Zij proberen dit te doen door een efficiënte besteding van gemeenschapsgeld. Er kan een zekere spanning ontstaan tussen het realiseren van de beleidsdoelen en het efficiënt besteden van gemeenschapsgeld. Dit kan leiden tot het bijstellen van prioriteiten. Het samenwerken met private partijen kan voor overheden ook zorgen voor het bijstellen van hun prioriteiten, omdat de inzet van private gelden het realiseren van beleidsdoelen (sneller) nabij kan brengen en/of kan zorgen voor extra kwaliteit.

De overheid is het hoogste gezag op een bepaald grondgebied en wordt gevormd door ruim zestienhonderd organisaties en instanties, waaronder provincies en gemeenten. Die laatste twee vormen samen met onder andere waterschappen de laagste lagen van de overheid. De gemeente is de kleinste zelfstandige bestuursseenheid in het Nederlandse staatsbestel⁶. Zaken die alleen voor de gemeente belangrijk of interessant zijn worden door het gemeentebestuur beoordeeld en het gemeentebestuur neemt er een beslissing over. In het geval van de private ontwikkeling van een stadion is dat alleen interessant voor de gemeente waar het stadion zich in bevindt.

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke manier gemeenten betrokken kunnen zijn bij private ontwikkelingen en welke samenwerkingsvormen hierbij mogelijk zijn. Leidend hierbij is de literatuur van Bregman en De Win's 'Publiek-private samenwerking bij de ruimtelijke inrichting en haar exploitatie' (Bregman & De Win, 2005). Dit wordt vervolgens verder toegespitst op stadions.

5.1 ACTORANALYSE

In dit onderzoek is onderscheid gemaakt tussen de ontwikkeling en herontwikkeling van een stadion. Bij de *ontwikkeling* wordt er vanuit gegaan dat het stadion onderdeel is van een grotere gebiedsontwikkeling. Dit is bijvoorbeeld het geval bij het City of Manchester Stadium in oost Manchester. Hier is het stadion de katalysator voor de herontwikkeling van de Eastlands (Bate, 2011, p. 7). In bijlage B wordt dieper op de casus van Manchester ingegaan. Ook de Amsterdam ArenA is onderdeel van een grotere ontwikkeling⁷. De ontwikkeling van een stadion is vaak onderdeel van een grotere (gebieds)ontwikkeling (Smith, 2008, p. 386).

Bij *herontwikkeling* wordt slechts gekeken naar het opnieuw ontwikkelen van het object (het stadion), waarbij er geen ingrijpende veranderingen hoeven te zijn in de omgeving. Wel zijn er vaak aanvullende en/of complementaire voorzieningen en functies nodig rond een stadion die de primaire functie van het stadion ondersteunen.

Er zijn verschillende aanleidingen voor de ontwikkeling van een stadion. In sommige gevallen behoort het stadion tot de aanbestedingsprocedure van een land voor een bepaald evenement. Zo zijn er veel voorbeelden van stadions die gebouwd worden omdat een land de organisatie voor een WK of EK voetbal op zich

⁶ <http://www.overheid.nl/zowerktdeoverheid/wievormendeoverheid>

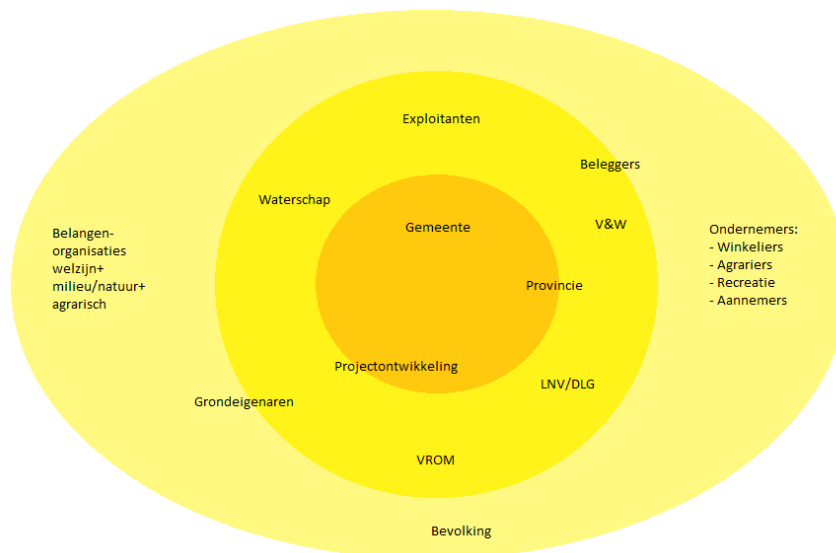
⁷ Zie: http://www.centrumgebied.amsterdam.nl/main.asp?wpl_id=55754. De ontwikkeling maakte een vliegende start door de ontwikkeling van het stadion voor het succesvolle Ajax en als concertlocatie voor 60.000 mensen. Zie hoofdstuk 8.

neemt. Recente voorbeelden zijn de bouw van stadions in Brazilië en Qatar⁸. De publieke partij neemt in dat geval het initiatief en financiert het (al dan niet door middel van samenwerkingen met private partijen of leningen van banken) zelf. Na het evenement kan het stadion dan eventueel verhuurt of verkocht worden aan een private partij.

Het kan ook zijn dat een stadion verouderd is en niet meer voldoet aan de hedendaagse standaard of eisen, dat de capaciteit te klein is voor de huidige club (zoals het geval is bij de Kuip⁹), dat nieuwbouw gepleegd dient te worden of er een verbouwing/uitbreiding plaatsvindt. Het initiatief ligt dan (vrijwel altijd) bij de private partij, aangezien zij met het probleem te maken heeft en er iets aan wil doen.

De actoren die betrokken zijn bij de (her)ontwikkeling of uitbreiding van een stadion zijn divers. Juist omdat de ontwikkeling van een stadion vaak onderdeel is van een grotere gebiedsontwikkeling en er een nauwe samenwerking nodig is tussen de verschillende actoren. De belangrijkste actoren zijn altijd de gemeente, de private partij (de club die het stadion gebruikt) en de omwonenden/de bevolking. Maar ook eigenaren van winkels, kantoren en andere voorzieningen dienen in acht genomen te worden. Om inzicht te krijgen in welke actoren zoal betrokken zijn bij een dergelijk project, kan een actoranalyse gemaakt worden. Een actoranalyse brengt de verschillende actoren in kaart en analyseert hun aandeel in het project. Volgens Wolting (2006, p. 17) zijn actoren te splitsen in shareholders en stakeholders. Shareholders zijn aandeelhouders, partijen die financieel of middels inzet van instrumentarium/bevoegdheden participeren in een project. Stakeholders zijn belanghebbenden die niet (financieel) participeren. Beiden zijn belanghebbenden, maar het verschil is dat de shareholders er middels financiering en/of instrumentarium bij betrokken zijn, en stakeholders wel betrokken zijn bij het project, maar niet financieel of door middel van instrumentarium participeren.

De stakeholders en shareholders kunnen per project verschillen, en daarom is het belangrijk per project een actoranalyse uit te voeren, zodat duidelijk is wie participeert in termen van doelstellingen, belangen en motivaties en op welke manier. Op basis hiervan wordt een samenwerkingsvisie gekozen die past bij de inbreng van elke stake- en shareholder (Wolting, 2006, p. 20). Figuur 5.1 geeft aan op welke manier de participatie van actoren eruit kan zien. De binnenste ringen zijn hierbij de shareholders en de buitenste ring zijn de stakeholders.



FIGUUR 5.1: PRAKTIJKVOORBEELD VAN DE POSITIE VAN PARTIJEN IN EEN PROJECT (WOLTING, 2006, P. 20)

Wanneer een stadion ontwikkeld of verbouwd moet worden, zal de private partij die het stadion beheert allereerst in de eigen begroting of financiën kijken wat mogelijk is. Aangezien de club de extra inkomsten

⁸ Zie: <http://iturl.nl/snCpo> waar een overzicht wordt gegeven van het aantal stadions dat gebouwd of verbouwd wordt in Brazilië. <http://iturl.nl/snri1u> geeft een overzicht van de bid voor het WK2022 in Qatar.

⁹ Zie: http://www.top010.nl/html/de_nieuwe_kuip_.htm, gebaseerd op een artikel uit NRC Handelsblad van 21-11-2007.

die met een groter stadion (meer toeschouwers, meer business seats, etc.) vaak nodig heeft voor de financiële huishouding (de kosten die een club maakt zijn meestal groter dan de uitgaven¹⁰), wordt er vaak gezocht naar mogelijkheden om het stadion uit te breiden. Immers, “de belangrijkste inkomsten van een betaald voetbalorganisatie zijn sponsoring, wedstrijdbaten en media gerelateerde inkomsten. Deze drie opgeteld zijn samen goed voor gemiddeld 85% van de totale omzet” (KNVB Expertise, 2012, p. 11). De uitbreiding van een stadion is voor een private partij echter pas rendabel als er ook andere functies bij ontwikkeld kunnen worden, in samenwerking met andere private partijen als ontwikkelaars. Een voorbeeld hiervan is AZ¹¹, waar de club een onderneming wilde oprichten samen met een ontwikkelaar om ook huizen en winkels te ontwikkelen rond het stadion om zo de exploitatie rond te krijgen.

De constructie die werd gebruikt in de casus van AZ is tegenwoordig veel minder gebruikelijk. Door de crisis is de financiële slagkracht van ontwikkelaars minder, en daarnaast kan het zijn dat nieuwe kantoorruimtes of een nieuw winkelgebied ervoor zorgen dat elders in de stad leegstand komt, wat de gemeente niet wil hebben. Banken zijn ook steeds voorzichtiger met het afsluiten van leningen met voetbalclubs¹². Clubs komen zodoende al snel bij de gemeente terecht voor financiering. De gemeente is in de meeste gevallen namelijk de actor die het meest te maken heeft met deze (her)ontwikkeling. Dit omdat het (ruimtelijke) project zich bevindt op het grondgebied van één enkele gemeente en daarom als gemeentelijke project wordt aangemerkt (Wolting, 2006, p. 46). Daarnaast kan door de samenwerking met een publieke partij een PPS-model gebruikt worden. Er zijn nog wel banken die PPS-constructies willen financieren, zo blijkt uit een artikel van Daalhof in MediaPlanet. De directrice van BNG Bank geeft daarin aan dat zij nog steeds veel interesse hebben in PPS-projecten, zowel op gebied van infrastructuur als op het gebied van accommodaties (Daalhof, 2012). In sommige gevallen, zoals bij de bouw van stadions voor grote evenementen als WK's en de Olympische Spelen, hebben ook de provincie en het rijk inbreng in de plannen, aangezien dit vaak als nationale projecten worden aangekaart omdat het hele land ermee te maken heeft. Maar dit zijn andere gevallen dan de stadionplannen van een enkele club (ofwel private partij), waar het in onderhavig onderzoek om gaat.

5.2 FINANCIËLE PARTICIPATIE

Wanneer een publieke partij (financieel) deelneemt in een private ontwikkeling, kan dat op verschillende manieren. Het kan onder andere door de inbreng van subsidies, beperkt gemeentelijk eigendom van grond of vastgoed, inbreng van (publiekrechtelijk) instrumentarium, inbreng van gemeentelijke expertise en bestuurlijk en ambtelijke commitment tijdens een langdurig ontwikkelingsproces (Verburg, 2007, p. 21). Alvorens hier verder op in te gaan, is het belangrijk eerst te kijken wat die deelname precies inhoudt, en hoe de deelname van een publieke partij in een private ontwikkeling gedefinieerd wordt voor dit onderzoek. Deelname in gebiedsontwikkeling kan ook gezien worden als participatie in een project. Een bruikbare definitie van het begrip ‘participatie’ is de volgende:

“Participatie betekent actieve deelname. Wanneer over participatie wordt gesproken, is er altijd sprake van een subject en een object, ook als dat niet expliciet wordt gemaakt: een persoon of een groep die deelneemt (het subject) en datgene waaraan zij deelnemen (het object)”.¹³

In het geval van participatie in gebiedsontwikkeling kan gesteld worden dat het subject in dit onderzoek de publieke of private partij is en het object de gebiedsontwikkeling, of meer expliciet, de ontwikkeling van het stadion, is. Er wordt hier een andere participatie bedoeld dan de burgerparticipatie, die eerder is behandeld in hoofdstuk 4.

Verburg (2007) stelt dat het doel van participatie van een publieke partij in gebiedsontwikkeling is om “de gemeentelijke beleidsdoelstellingen te kunnen realiseren door het verkrijgen van zeggenschap in een ontwikkeling” (Verburg, 2007, p. 19). Die doelstellingen kunnen bijvoorbeeld het behartigen en/of borgen van

¹⁰ Zie: <http://iturl.nl/sn0eM>, de KNVB houdt scherp toezicht op de financiële huishouding van clubs. Een manier om dat te verbeteren is door meer inkomsten te genereren uit het stadion.

¹¹ Zie: <http://iturl.nl/sn-iE>, AZ richtte een consortium op met een ontwikkelaar.

¹² Zie: <http://biz.thepostonline.nl/2013/03/06/staat-eigenaar-2-banken-en-38-voetbalclubs/> en

http://www.metze.nl/tekst/Groene_Voetbal_Alg.pdf Deze teksten beschrijven het gevaar dat banken zien in het verlenen van leningen aan voetbalclubs.

¹³ <http://nl.wikipedia.org/wiki/Participatie>

publieke belangen die ze in beleidsdocumenten hebben beschreven, het stimuleren van economische ontwikkelingen of het toevoegen van fysieke kwaliteit in gebiedsontwikkelingen zijn. Het specifiekere doel van een financiële participatie is het verkrijgen van het middel van zeggenschap in een voor de gemeente strategische (van groot belang voor het realiseren van haar beleidsdoelstellingen) private ontwikkeling. Dat de gemeente wil deelnemen in een bepaald project, en dat die deelname gerechtvaardigd is, ligt aan het feit dat zij bepaalde doelstellingen en ambities heeft die onder andere door ruimtelijke ontwikkelingen gerealiseerd kunnen of moeten worden. Dit staat zo ook in de Nota Grondbeleid van het ministerie van VROM (2001), zoals gebruikt door Verburg (2007, p. 19). Daarnaast kan het samenwerken met private partijen voor de gemeente opleveren dat ze, door middel van de inzet van private gelden, haar beleidsdoelen sneller naderbij kan brengen en/of kan zorgen voor extra kwaliteit (Bregman & De Win, 2005, p. 25).

Het onderzoek van Verburg (2007) gaat er vanuit dat “het initiatief van de ontwikkeling bij de marktpartijen vandaan komt en dat de gemeente geen strategische (grond)positie heeft binnen een gebiedsontwikkeling” (Verburg, 2007, p. 20). Daar wordt bij onderhavig onderzoek niet vanuit gegaan, aangezien het bij stadions vaak zo is dat de grond van de gemeente is en er langdurige huur- of erfpachtcontracten zijn afgesloten met een private partij. Dit zal later bij de beschrijving en uitwerking van de cases Eindhoven en Manchester blijken.

Op basis van bovenstaande uitleg en punten zal participatie in dit onderzoek als volgt gedefinieerd worden (op basis van de definitie van Verburg (2007, p. 21)) en kijkend puur vanuit de gemeente:

“Participatie is een (financiële) actieve deelname en betrokkenheid van de gemeente in een private vastgoedontwikkeling met als doel het verkrijgen van zeggenschap (op delen) en het uitvoeren van beleidsdoelstellingen, door middel van inbreng van kapitaal en/of kennis, die uiteindelijk voor gedeelde verantwoordelijkheid voor het gebied zorgt.”

5.3 SAMENWERKINGSVORMEN

De samenwerking van publieke en private partijen kan op verschillende manieren tot stand komen in een overeenkomst. Deze samenwerkingsvormen worden publiek-private samenwerkingen (PPS) genoemd. De meeste vormen van PPS betreffen gebiedsontwikkelingen, en de variatie binnen dit type projecten is groot (Bregman & De Win, 2005, p. 15). Die variatie ligt vooral aan de manier waarop de partijen zich willen binden aan het project en op welke manier ze de risico's en financiering verdelen. In deze paragraaf wordt kort beschreven welke samenwerkingsvormen er zijn, wat er aan die samenwerking vooraf gaat en wat die samenwerkingen voor gevolgen hebben voor het project. Later, bij de case studies, zal gekeken worden hoe de samenwerkingen daar tot stand zijn gekomen en wat dat voor gevolgen heeft gehad voor het project in termen van financiering en zeggenschap.

Bregman en De Win definiëren PPS als volgt: “[PPS is een] Juridisch gestructureerde samenwerking tussen overheid en private partijen bij de ruimtelijke inrichting en haar exploitatie, anders dan vanuit de traditionele rollen van overheid en private partijen” (Bregman & De Win, 2005, p. 6). Aangezien deze definitie nogal breed is en het niet zegt wat er precies voor onderdelen bij die samenwerking komen kijken, baseer ik het begrip PPS op de definitie van Nijkamp et al. (Nijkamp, et al., 2002, p. 1869), aangezien deze voor dit onderzoek het best raakt hoe PPS eruit ziet bij stadionprojecten:

“Een PPS is een geïnstitutionaliseerde vorm van samenwerking tussen publieke en private actoren die op basis van hun eigen doelstelling samen werken aan een gezamenlijk doel, waarin beide partijen investeringsrisico's accepteren op basis van een vooraf gedefinieerde en overeengekomen verdeling van opbrengsten en kosten” (Nijkamp, et al., 2002, p. 1869).

Deze definitie geeft goed weer dat de publieke en private partijen beide hun eigen doelstellingen hebben, maar die wel verenigen in een gezamenlijk doel. Zij stellen hiervoor een overeenkomst op met daarin een risicoverdeling. Er is een aantal begrippen in deze definitie die extra uitleg nodig heeft en die van groot belang is voor deze scriptie. Dat zijn: samenwerking, actoren, doelstelling, en (vooraf gedefinieerde) verdeling. Deze vier begrippen worden beschreven op basis van Heurkens (2012, p. 95), omdat deze in zijn ogen cruciaal zijn in projecten bij gebiedsontwikkeling.

“First, *cooperation* implies that both actors operate jointly within a project; cooperation between actors is needed because actors are (inter)dependent on each other to realize urban development projects.

Second, *actors* take a central position in this research, as people have to carry out the work; it is not an organization itself that does this. Furthermore, organizations do not take part within institutionalized organizational arrangements; these are representatives from different organizations which act on behalf of an institutionalized entity. Nevertheless, formal arrangements can also be contracts.

Third, thinking in *objectives* implicates that public and private actors work together as they have an interest in the project; they try to achieve actor-specific and common objectives with a project. In this sense, a project is viewed as a means rather than a goal.

Finally, *distribution* implies that public and private actors need to think about what actually is done by whom. This involves identifying several project-specific inter-organizational arrangements such as responsibilities, risks and revenues, which can be either *shared among* or *divided between* the actors involved” (Heurkens, 2012, p. 95).

Om kort op deze vier punten in te gaan met betrekking tot onderhavig onderzoek: wat betreft de samenwerking zal later in deze paragraaf per PPS-vorm besproken worden hoe die samenwerking (meestal) in zijn werk gaat. Het denken in doelstellingen doet iedereen, maar bij de projecten waarbij het in onderhavig onderzoek om gaat zijn ze van extra belang, aangezien de publieke doelstellingen een deelname van een gemeente in een dergelijk project kunnen rechtvaardigen of legitimeren. Ten laatste gaat het bij de distributie om de eigenlijke verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen de verschillende partijen. Ook de maatschappij speelt hier een belangrijke rol in (met name als het gaat om het behartigen van publieke belangen).

Voor onderhavig onderzoek is het belangrijk deze begrippen op deze manier te zien, aangezien de samenwerkingsvormen zo beter begrepen kunnen worden. De actoren en hun motieven en doelstellingen spelen namelijk een belangrijke rol, aangezien met name de belangen vanuit de publieke partij en de manier waarop de ontwikkeling of de private partij hierop in kan spelen, belangrijk kunnen zijn in verband met het financieren van de ontwikkelingen.

Er zijn verschillende fasen tijdens een project: “Publiek-private samenwerking kan zich uitstrekken over één of meerdere fasen van een project” (Bregman & De Win, 2005, p. 174). De fasering bij gebiedsontwikkeling is als volgt: initiatieffase (1), de voorbereidings-/haalbaarheidsfase (2), de realisatiefase (3) en de exploitatie en beheerfase (4). Er kan een tweedeling gemaakt worden met betrekking tot de overeenkomsten die bij deze fasen horen. Het zwaartepunt van PPS ligt met name tijdens de voorbereidings-/haalbaarheidsfase en realisatiefase (Bregman & De Win, 2005, pp. 276-277). De vorm van samenwerking bij de voorbereidings-/haalbaarheidsfase zijn contracten met betrekking tot de voorbereidingsfase, de vorm die bij de realisatiefase hoort, heet de realiseringsovereenkomst. De eerste vorm (contracten met betrekking tot de voorbereidingsfase) bevat beperkte risico’s voor de partijen, aangezien deze samenwerking erop is gericht de daadwerkelijke realisering van een project voor te bereiden zonder dat partijen reeds hebben besloten tot samenwerking: er is nog geen juridische overeenkomst. De tweede vorm van samenwerking (de realiseringsovereenkomst) houdt een samenwerking in die wel de realisering omvat (Bregman & De Win, 2005, p. 174). Er zijn verschillende risico’s die per overeenkomst voor kunnen komen. Bregman en De Win noemen onder andere het plankostenrisico, het verwervingsrisico en het politieke risico. De verdeling van risico’s is belangrijk voor beide partijen. Met name de verschuiving van risico’s van publieke naar private partijen (bijvoorbeeld in de grondexploitatie) kan er voor zorgen dat een project eerder acceptabel is voor overheden. Aangezien het uitleggen van deze risico’s te ver voert voor dit onderzoek, wordt hier niet verder op in gegaan.

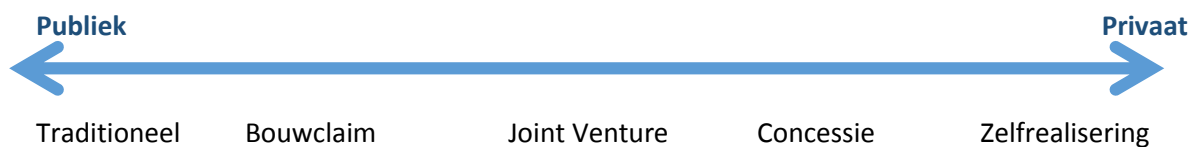
Een aantal onderwerpen die in de overeenkomst of in het contract opgenomen kan worden, wordt hieronder besproken (Wolting, 2006, p. 124). Daardoor wordt het voor zowel private als publieke partij duidelijk hoe de verhoudingen liggen. Met name de kostenverdeling is hierbij belangrijk voor dit onderzoek in verband met de publieke financiering.

De financiering vanuit de publieke partij wordt publieke financiering genoemd. Hier wordt in het volgende hoofdstuk dieper op in gegaan. In de samenwerkingsvorm wordt afgesproken wie voor welk deel financieel

verantwoordelijk is. Er kan bijvoorbeeld afgesproken worden dat de publieke partij meer financiën inbrengt, maar dat de private partij verantwoordelijk is voor de risico's of op een andere manier de publieke partij tegemoet komt. Verder zijn er veel risico's verbonden aan gebiedsontwikkelingsprojecten. Deze moeten in de PPS-contracten worden opgenomen. Dit zijn onder andere het plankostenrisico, het verweringsrisico, het publiekrechtelijke risico, het politieke risico, etc.

Gemeenten kunnen een actief grondbeleid voorstaan en deze opnemen in een PPS-overeenkomst¹⁴. Dit biedt gemeenten namelijk een waarborg voor inhoudelijke regie. Dit is echter pas noodzakelijk "indien en voor zover derden zich niet aan de regie-eisen van de betrokken overheden houden" (Bregman & De Win, 2005, p. 229). Mocht een gemeente grondeigendom als politiek instrument nastreven, worden de gronden, nadat ze die verworven hebben van andere (meestal private) partijen¹⁵, betrokken in de samenwerking, overeenkomstig hetgeen daaromtrent in de overeenkomst is afgesproken (Wolting, 2006, p. 59). Dit kan van pas komen bij het aanwijzen van geschikte locaties voor clubs om het stadion te realiseren. De gemeente kan zo een sturende rol hebben in het proces van locatie zoeken. Dit is bijvoorbeeld zo gedaan bij de nieuwbouw van het stadion voor ADO Den Haag (Van Rietbergen *et al.*, 2009, p. 508). De gemeente koos hier de locatie voor het stadion uit en de club had zich er naar te schikken.

Deze punten spelen een rol in het afsluiten van de overeenkomst tussen de publieke en private partijen. Dit vormt ook de basis van het modeltype dat gehanteerd wordt in het project. Er zijn (in grote lijnen) vijf modellen bij PPS in gebiedsontwikkeling, zie figuur 5.2 (Wolting, 2006, p. 127). Hier moet bij gesteld worden dat deze modellen sinds 2008 steeds meer aan verandering onderhevig zijn. Er zijn tegenwoordig geen vaste modellen meer, maar mixen van originele modellen. De overheid gebruikt vaak DBFM(O) modellen. Voor onderhavig onderzoek volstaat het de basistypen te beschrijven.



FIGUUR 5.2: 5 MODELLEN PPS IN GEBIEDSONTWIKKELING (EIGEN ILL.)

Op basis van Bregman en De Win (2005, pp. 16-18) worden deze hieronder beschreven:

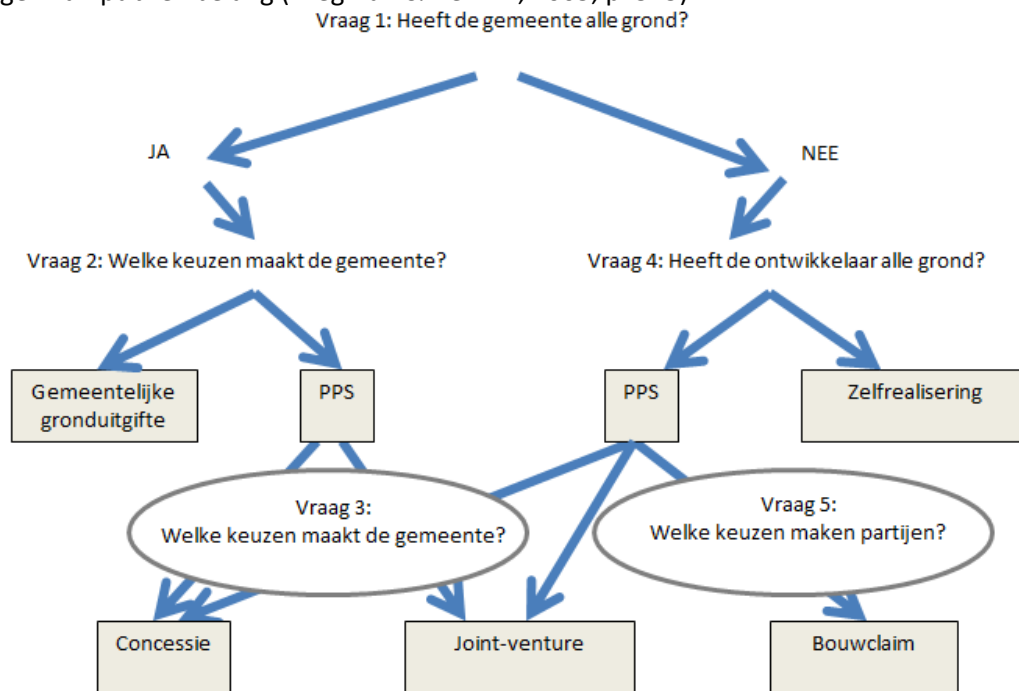
- *Het traditionele model.* De gemeente verwerft de benodigde gronden, maakt de gronden bouw- en woonrijp en geeft de bouwrijpe kavels vervolgens uit. De gemeente heeft zo grote vrijheid bij het inrichten van de grondexploitatie, maar is tegelijkertijd ook verantwoordelijk voor alle risico's.
- *De zelfrealisering.* De private partij heeft de grond in bezit en voert voor eigen rekening en risico een bestemmingsplan uit. De grondeigenaar kan eventueel met de gemeente een exploitatieovereenkomst sluiten (m.b.t. het bijdragen in de kosten van aanleg van openbare voorzieningen waarbij de exploitant is gebaat). Als dat niet wordt gedaan kan de gemeente baatbelasting aan de ontwikkelaar opleggen.
- *Bouwclaimmodel.* De private partijen die grond hebben verworven, verplichten zich deze tegen een vaste prijs per m² over te dragen aan de gemeente, in ruil waarvoor ze te zijner tijd een bepaald aantal bouwrijpe kavels krijgt toebedeeld. Het grondexploitatie-risico ligt volledig bij de gemeente. De grondverwerving en het bouw- en woonrijp maken is een gemeentelijke zaak.
- *Het joint-venturemodel.* De gemeente en marktpartij(en) richten gezamenlijk een grond-exploitatie-maatschappij (GEM) op, waaraan de gronden worden overgedragen. Deze onderneming is ook verantwoordelijk voor het bouw- en woonrijp maken en voor de gronduitgifte. Het grondexploitatie-risico wordt zo verdeeld tussen gemeente en marktpartij(en). De precieze verdeling van kosten, risico's en opbrengsten is onderdeel van de PPS-overeenkomst.

¹⁴ Een actief grondbeleid houdt in dat gemeenten gronden (op strategische locaties) in bezit wil hebben. Dat, omdat deze gronden van belang zijn voor bepaalde bestemmingen zoals in het bestemmingsplan staan (Bregman & De Win, 2005, p. 236). Grondeigendom is ook pas noodzakelijk indien en voor zover derden zich niet aan de regie-eisen van de betrokken overheden houden (Bregman & De Win, 2005, p. 229).

¹⁵ De verwerving gebeurt met name in het geval er een PPS-overeenkomst is gesloten en de gronden nodig zijn voor het uitvoeren van de plannen. Wolting (2006, p. 59) beschrijft dit ook.

- *Het concessiemodel.* De private partijen krijgen de beschikking over alle gronden op een locatie. Het bouw- en woonrijp maken gebeurt op rekening en risico van de marktpartij. De gemeente beperkt zich tot het vaststellen van een programma van eisen voor de locatie, waaraan de marktpartij gebonden is. Dit model is verschillend van het zelfrealiseringsmodel doordat de private partijen hier verantwoordelijk zijn voor de invulling van het openbaar gebied (Bregman & De Win, 2005, pp. 16-18).

Op basis van een beslisboom (figuur 5.3) kan in een project voor een bepaalde vorm van samenwerking gekozen worden (Bregman & De Win, 2005, p. 326). De voornaamste criteria voor modelkeuze zijn de grondpositie en de gewenste risicoverdeling. Een afweging die hiermee verband houdt is bijvoorbeeld het waarborgen van publiek belang (Bregman & De Win, 2005, p. 325).



FIGUUR 5.3: BESLISBOOM (BREGMAN & DE WIN, 2005, P. 326)

5.4 SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Een actoranalyse kan bruikbaar zijn bij het in kaart brengen van de verschillende actoren in het project, om zo hun speerpunten en doelstellingen in beeld te krijgen. De belangrijkste publieke actor in een stadionproject is de gemeente, de belangrijkste private actor is het stadion of de club.

De actoren participeren in het stadionproject en doen dat elk op hun eigen manier. Participatie is hierbij in dit onderzoek *“een (financiële) actieve deelname en betrokkenheid van de gemeente in een private vastgoedontwikkeling met als doel het verkrijgen van zeggenschap (op delen) en het uitvoeren van beleidsdoelstellingen, door middel van inbreng van kapitaal en/of kennis, die uiteindelijk voor gedeelde verantwoordelijkheid voor het gebied zorgt.”*

De aanleiding naar het ontwikkelen van een stadion is per project anders, er zijn zodoende ook steeds verschillende partijen en doelstellingen per project. Door te analyseren welke partijen participeren in een project, kan een beeld geschetst worden van de verschillende doelstellingen en de samenwerkingsvorm. De manier waarop en de mate waarin private en publieke partijen samen willen werken bepaalt het samenwerkingsmodel. Door vooraf goed in kaart te brengen wat de doelen en eisen van elke partij zijn, kan er beter gestuurd worden op de gezamenlijke doelen en zal het proces soepeler verlopen.

De meest gebruikte modellen in gebiedsontwikkeling en stadionprojecten zijn het bouwclaimmodel, het joint-venturemodel en het concessiemodel. Tegenwoordig wordt steeds vaker een mix van meerdere modellen gebruikt. De overheid maakt veel gebruik van DBFM(O) modellen.

INLEIDING

In dit hoofdstuk zal beschreven worden wat publieke financiering is, wat het inhoudt en hoe het gebruikt wordt in gebiedsontwikkelingsprojecten. Verder zal gekeken worden naar de financieringsvormen per PPS-model en zal blijken dat de manier van financieren sterkt afhangt van de specifieke casus.

De ontwikkeling van stadions komt meestal tot stand door een vraag vanuit private partijen die de stadions exploiteren, oftewel de clubs die in de stadions hun onderkomen hebben. Recent voorbeeld is het plan van Heracles Almelo¹⁶. De private partij klopt aan bij de publieke partij om financiële steun te krijgen. Maar dat is slechts één vorm van bijdrage door de gemeente in een ontwikkeling. Als de gemeente wil participeren in een dergelijk project kan ze dat bijvoorbeeld doen door publieke financiering. Wat dit precies inhoudt, zal in dit hoofdstuk uitgelegd worden.

6.1 HET BEGRIP

Om een beter beeld te krijgen van het begrip publieke financiering, zal in deze paragraaf een definitie van het begrip gegeven worden op basis van verschillende literatuur.

“Wanneer als onderdeel van een PPS gemeenschapsgeld – in welke vorm dan ook, direct of indirect – naar de private samenwerkingspartner vloeit als tegenprestatie voor de door deze partij te leveren prestatie, vraagt een optimale besteding van gemeenschapsgeld wel om het zorgvuldig selecteren van die private partner die deze prestatie met zo goed mogelijke prijs/kwaliteitsverhouding kan en wil leveren” (Bregman & De Win, 2005, p. 25). Naast dat er goed gekeken moet worden naar de manier waarop gefinancierd wordt door de publieke partij, is het ook belangrijk te kijken naar de mogelijkheden en competenties van de private partij. De private partij moet capabel genoeg zijn om de beleidsdoelen te kunnen helpen realiseren. Daarnaast is de solvabiliteit van de private partij van belang, aangezien het verstreckende gevolgen kan hebben als de marktpartij failliet gaat tijdens het project. Aangezien dit te ver voert voor dit onderzoek, wordt dit buiten beschouwing gelaten.

“De inventarisatie en vervolgens verdeling van risico’s is één van de belangrijkste aspecten van publiek-private samenwerking” (Bregman & De Win, 2005, p. 173). “Financiering speelt een belangrijke rol om daadwerkelijk de gebiedsontwikkeling te kunnen uitvoeren” (Stelpstra, 2010, p. 24). De risico’s zijn al even kort besproken, en maken een minder belangrijk onderdeel uit van dit onderzoek dan de financiering. De financiering van projecten hangt nauw samen met de afspraken die zijn gemaakt in de overeenkomst en het type overeenkomst dat is gesloten. Voor dit onderzoek is het met name interessant te kijken naar de vorm van financiering die de publieke partij gebruikt.

Voor een letterlijke bepaling van ‘publieke financiering in gebiedsontwikkeling’ wordt dit begrip in drie delen verdeeld. Allereerst wordt gekeken naar het woord ‘publieke’. De Van Dale¹⁷ beschrijft ‘publiek’ als volgt: 1. Niet-geheim, voor iedereen bestemd; toegankelijk, openbaar. En 2: van de overheid uitgaand. Beide beschrijvingen zijn van toepassing. Publiek betekent dus dat het voor iedereen is: er wordt niemand uitgesloten en iedereen kan er gebruik van maken of er van profiteren. Ten tweede wordt gesteld dat het van de overheid uit gaat. Dit houdt in dat de overheid (in dit onderzoek de gemeente) zorg moet dragen voor dit ‘publieke’ en als taak heeft erop toe te zien dat een dergelijke functie of voorziening die ‘publiek’ is, ook daadwerkelijk voor iedereen bestemd en toegankelijk is.

Het ‘publieke’ kan ook als volgt beschreven worden: “Het *publieke* houdt in dat de kosten ervan [van de voorziening of functie die publiek, dus openbaar en voor iedereen bestemd, is] als kenmerk gemeen hebben dat ze voor een bepaald ontwikkelgebied als geheel worden gemaakt en niet voor een enkele kavel daarbinnen. Daarbij kan het nut van (fysieke) voorzieningen ook verder reiken dan het exploitatiegebied

¹⁶ <http://www.nu.nl/sport/3724764/heracles-mag-stadion-uitbreiden-van-gemeente-almelo.html>

¹⁷ <http://vandale.nl/opzoeken?pattern=publiek&lang=nn>

alleen; het gaat dan om bovenwijkse of bovenplanse kosten. Een voorbeeld is een doorgaande weg door een plangebied. Ook anderen, buiten het plangebied, profiteren van die nieuwe weg. Dit heeft gevolgen voor de het deel van de kosten dat op de ontwikkelaars binnen het plangebied kan worden verhaald” (Sorel *et al.*, 2014, p. 10). Sorel bekijkt het vanuit de gebiedsontwikkeling. Ook op basis van de eerdere definitie van Heurkens (2012)¹⁸ over publiek belang, kan gezegd worden dat het *publieke* iets is wat prioriteit heeft voor de overheid en wat ze probeert door middel van manieren van borging te behartigen en borgen.

Het tweede deel van het begrip ‘publieke financiering in gebiedsontwikkeling’ bestaat uit ‘financiering’. “Financiering is het leveren van kapitaal (financiën) om zo een bepaalde activiteit te bekostigen”¹⁹. Die activiteit is in onderhavig onderzoek de ontwikkeling van een bepaald (afgebakend, stedelijk) gebied. Specifieker: een stadion in een dergelijk gebied. Schep (2012, p. 23) definieert ‘financiering’ als volgt: “Financiering is het tijdelijk ter beschikking stellen van vermogen in ruil voor een vergoeding. Met de term financiering wordt de herkomst aangeduid van de financiële middelen die nodig zijn voor het betalen van de investering.” (Schep, 2012, p. 23). De financiën van de publieke partij komen uit publieke gelden en worden daarom publieke financiering genoemd. De manier waarop deze gelden verkregen worden kan verschillen van leningen tot belastinggelden.

Op basis van deze definities kan het eerste deel van het begrip beter geanalyseerd worden, toegespitst op dit onderzoek. ‘*Publieke financiering*’ betekent het ‘*tijdelijk ter beschikking stellen van vermogen ten bate van een bepaalde ontwikkeling, in ruil voor een vergoeding*’. Die vergoeding kan zowel economisch als non-economisch zijn.

Het derde begrip, ‘gebiedsontwikkeling’ is een vrij groot begrip. Verschillende onderzoekers hebben er andere ideeën bij. Voor het definiëren ervan wordt de ‘Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2011’ (2011, p. 12) gebruikt. Hierin wordt beschreven dat gebiedsontwikkeling ertoe leidt dat de verschillende belangen in een gebied beter op elkaar worden afgestemd, de publieke en private functies beter afgestemd worden en er een integrale “business case”²⁰ ontstaat waarin de kosten en opbrengsten in het kader van de grondexploitatie met elkaar kunnen worden verevend (Ministerie van BZK, 2011, p. 12). Gebiedsontwikkeling is een combinatie van grond- en opstalexploitatie en planontwikkeling. “In een gebiedsontwikkeling wordt een gebied opnieuw ingevuld. Daarbij worden verschillende functies, zoals ondergrondse en bovengrondse infrastructuur, wonen, werken, groen en recreatie gecombineerd. Het bouw- en woonrijp maken van een gebied, de verwerving en verkoop van grond, wordt gevat in de grondexploitatie. De ontwikkeling van het vastgoed, al dan niet maatschappelijk of door de overheid gefinancierd, wordt gevat in de opstalexploitatie. Daarnaast vindt planontwikkeling plaats ten behoeve van het bouw- en woonrijp maken en de ontwikkeling van het vastgoed” (Ministerie van VROM, 2009, p. 12). Deze definitie vat goed samen wat gebiedsontwikkeling inhoudt en geeft een goed beeld van de bezigheden en werkzaamheden in gebiedsontwikkeling, vanuit het oogpunt van de overheid.

Toch is deze beschrijving nog te groot. Een korte, krachtige definitie van het woord is gewenst. Daamens onderzoek uit 2010, zoals geciteerd door Heurkens (2012, p. 46), definieert gebiedsontwikkeling als volgt: “*Een gebiedsontwikkelingsproject refereert aan een kader van concrete materiele interventies binnen een geografisch onderscheidend (stedelijk) gebied*” (Heurkens, 2012, p. 46). Hij beschrijft dat projecten in gebiedsontwikkeling binnen een bepaald kader qua gebied, maar ook qua werkzaamheden worden uitgevoerd.

¹⁸ “Public interests are values that are viewed by a substantial group of different people and organizations as being fundamentally important to be safeguarded at a determined scale and a given point in time” (Heurkens, 2012, p. 371)

¹⁹ <http://nl.wikipedia.org/wiki/Financiering>

²⁰ Een integrale “business case” houdt in dat er verschillende functies (infrastructuur, wonen, werken, recreatie) gecombineerd worden. De opbrengsten en kosten uit de grond- en opstalexploitatie hangen hier mee samen en kunnen met elkaar worden verevend (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2011, p. 12)

Volgens Bruil et al.'s onderzoek uit 2004, Peeks onderzoek uit 2006 en Franzen et al.'s onderzoek uit 2011, geciteerd door Heurkens (2012, p. 47), heeft integrale gebiedsontwikkeling (ontwikkeling waarbij verschillende functies met elkaar worden geïntegreerd tot een samenhangend programma (Wolting, 2006, p. 15)) als implicatie dat zowel technische als juridische, politieke, economische, demografische, ecologische en socio-culturele aspecten in acht genomen dienen te worden bij de realisatie van stedelijke gebieden (Heurkens, 2012, p. 47). Stadionprojecten zijn vaak integrale gebiedsontwikkelingsprojecten, aangezien ze vaak samenhangen met andere ontwikkelingen in een gebied. Zo zijn er altijd aanvullende voorzieningen nodig bij een stadion die de primaire functie van het stadion ondersteunen. Gedacht kan worden aan horeca, retail, infrastructuur, etc. Dit betekent dat een gebiedsontwikkeling het bijeen brengen van veel verschillende disciplines en functies is en dat het van toepassing is op een van tevoren aangewezen gebied.

De Zeeuw definieert gebiedsontwikkeling als “de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de (her-)ontwikkeling van het gebied” (De Zeeuw, 2007, p. 7). Ook hier wordt weer gesproken over de integratie van verschillende partijen, voorzieningen en functies in een bepaald plangebied. Rommelse (2009, p. 5) beschrijft twee definities van Van 't Verlaat die gebiedsontwikkeling omschrijft aan de hand van een vijftal variabelen: de context, de actoren, de inhoud, de middelen en het proces. De context omschrijft de bredere omgevingskenmerken en randvoorwaarden (zoals maatschappelijke-, economische- en sociale ontwikkelingen en juridische en publieke randvoorwaarden). De inhoud beslaat de gewenste toekomstige functies zoals wonen, werken, recreatie en natuur. Actoren zijn partijen die invloed uitoefenen op het proces, op welke wijze dan ook. Middelen zijn beschikbaarheid van geld, grond, kennis en kunde. Het proces is de mate van interactie tussen de diverse actoren onderling en de interactie van de actoren met de inhoudelijke elementen van gebiedsontwikkeling (Rommelse, 2009, p. 5). Deze beschrijving past goed bij de definities van De Zeeuw en de citaten die Heurkens gebruikte. Concluderend kan gezegd worden dat gebiedsontwikkeling op basis van De Zeeuw (2007, p. 7) en Van 't Verlaat in Rommelse (2009, pp. 5-6) altijd een koppeling heeft tussen procesmatige- en planinhoudelijke elementen.

Voor dit onderzoek wordt op basis van bovenstaande de volgende omschrijving gehanteerd:

‘Publieke financiering in gebiedsontwikkeling is het tijdelijk ter beschikking stellen van vermogen, in ruil voor een vergoeding, ten bate van een bepaald kader aan ruimtelijke en materiele interventies binnen een bepaald geografisch (stedelijk) gebied, waarin verschillende functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen met elkaar verbonden dienen te worden’.

6.2 PUBLIEKE FINANCIERING IN PPS

In deze paragraaf wordt uiteen gezet hoe publieke financiering gebruikt wordt bij verschillende vormen van PPS. De verschillende vormen van PPS, zoals die in het vorige hoofdstuk beschreven zijn²¹, kennen namelijk ook verschillende manieren van financieren. Dit is al even kort besproken. Voor dit onderzoek zijn het concessiemodel, de joint-venture en het bouwclaimmodel het interessantst om te bekijken, aangezien het bij deze drie modellen namelijk gaat om een samenhangende ontwikkeling van het plangebied waarbij samenwerking tussen partijen materieel onontkoombaar is (Bregman & De Win, 2005, p. 17). Sinds de economische crisis worden vooral samenstellingen van basisvormen gebruikt. Onderzoek van Stelpstra (2010, p. 24) onder betrokkenen bij en actoren van PPS-overeenkomsten in gebiedsontwikkeling wijst uit dat ook binnen de modellen de financiering sterk kan verschillen. Een concrete uiteenzetting van de wijze van financiering per model is ook in de literatuur niet aanwezig, omdat dit sterk afhankelijk is van de uitkomsten van het onderhandelen tussen de private en publieke partij(en).

Uit de praktijk blijkt volgens Stelpstra (2010, p. 25) dat, als gevolg van de financiële crisis, het aantrekken van geld noodgedwongen steeds meer bij de publieke partij komt te liggen. Zoals eerder in hoofdstuk 6.1 is aangegeven, kunnen veel clubs zelf de financiering voor de (her)ontwikkeling van een stadion niet rondkrijgen en kloppen ze daarom aan bij de gemeente. De gemeente kan financieren door middel van publieke gelden, maar ook door middel van subsidies. Over subsidies wordt meer verteld in hoofdstuk 6.4, wat dieper in gaat op cofinanciering.

²¹ De 5 basisvormen zijn: het traditionele model, de zelfrealisering, het bouwclaimmodel, het joint-venturemodel en het concessiemodel. Zie hoofdstuk 5.3.

Externe financiering bij gebiedsontwikkeling komt veel voor en de manier van financiering verschilt per PPS-overeenkomst. Kort zullen drie basismodellen van PPS nogmaals besproken worden, met de focus op financiering (Stelpstra,2010, pp. 25-27).

- *Bouwclaimmodel.* Financiering is niet alleen door middel van geld, maar ook door bouwrecht. Als tegenprestatie voor het verwerven van de gronden wordt het bouwrecht toegezegd aan de private partij. De omvang van het bouwrecht is afhankelijk van de waarde van de grond en van een eventueel resterende som geld dat naast het bouwrecht door de overheid wordt betaald.
- *Het Joint-venturemodel.* Zoals gezegd is de GEM, wanneer die wordt opgericht, zelf verantwoordelijk voor de financiering. Het aantrekken van financiering kan op twee manieren: door de GEM zelf op de kapitaalmarkt, of door de gemeente. Die laatste optie wordt het meest toegepast, aangezien gemeenten tegen aantrekkelijker voorwaarden kredieten kunnen krijgen.
- *Het concessiemodel.* Hier speelt de financiering doorgaans geen grote rol: de kosten worden doorgaans opgevangen binnen de normale exploitatie van de partijen. De financiering zal gaan op de manier zoals bij het bouwclaimmodel of het joint-venturemodel.

De vorm van financiering hangt af van het model en is sterk afhankelijk van de onderhandelingen. Het verschilt per project. De hogere kredietwaardigheid van een publieke partij als een gemeente is vaak doorslaggevend voor de manier van financiering.

6.3 ALTERNATIEVE VORMEN VAN FINANCIERING

Er zijn, naast de traditionele financieringsvormen, ook tal van verschillende alternatieve financieringsvormen mogelijk bij privaat gestuurde gebiedsontwikkeling. Alternatieve financieringsvormen die interessant kunnen zijn, zijn in tabel 6.1 te vinden. Deze vormen worden steeds belangrijker, aangezien zowel publieke als private partijen steeds minder financiële middelen hebben om projecten te bekostigen en te waarborgen (Heurkens, 2012, p. 386).

Aangezien later in de case studies zal blijken dat stadionprojecten niet altijd privaat gestuurde ontwikkelingen zijn, is het met name belangrijk voor dit onderzoek te kijken naar de meest gebruikte traditionele vorm van financiering: ‘publieke financiering’. Een manier van publieke financiering is de cofinanciering van een gemeente in een project. Dit zal in de volgende paragraaf aan bod komen. De alternatieve financieringsmethoden zoals hieronder weergegeven zijn puur ter illustratie en kennisgeving en zullen verder niet besproken worden.

| Financing Instrument | Investment source | Development incentive | Private actor requirements | Area requirements |
|-------------------------------|-------------------|------------------------------------|--|---------------------|
| Tax increment financing (TIF) | Public | Financial/fiscal incentives | Liability insurance for value decrease | Redevelopment areas |
| Temporary investment grants | Public | Planning policy Financial award | Incorporating public objectives | “Problem” areas |
| Lottery funds | Civic/Public | Civic functions Real estate values | None | “Public” areas |
| DBFM/Concession Lights | Public/Private | Financial commitment | Effective management | Small scale areas |

TABEL 6.1: ALTERNATIEVE FINANCIERINGSINSTRUMENTEN VOOR PRIVAAT GESTUURDE GEBIEDSONTWIKKELING (HEURKENS, 2012, P. 398)

6.4 COFINANCIERING

Deze paragraaf gaat verder in op het begrip cofinanciering. Cofinanciering is het *mede* financieren van projecten. Cofinanciering door gemeenten kan aan de orde zijn indien een bepaalde financiering maatschappelijk rendabel is²². Dit kan op verschillende manieren (geld of natura). Voor dit onderzoek is het interessant te kijken naar de manier van cofinanciering door publieke actoren, meer specifiek door de

²² Zie: http://mirt2014.mirtprojectenboek.nl/mirt_2014/financile_uitwerking/dekkingsbronnen/. Dit gaat om MIRT projecten, maar de manier van cofinanciering geldt ook voor gebiedsontwikkelingsprojecten.

gemeente, aan private partijen (in dit geval de clubs die de stadions gebruiken), aangezien onderhavig onderzoek hier op gebaseerd is. Nationale subsidies die door gemeenten worden verstrekt worden cofinanciering genoemd en zijn voorgeschreven in de Europese subsidie-regelgeving (Van den Brink & Den Ouden, 2012, p. 101). De EU heeft in een verordening de gemeenschappelijke regels (doelstellingen en randvoorwaarden) voor financiering van bepaalde activiteiten vastgelegd (SER, 2006b, p. 17). Aanvullende nationale financiering (cofinanciering) behoeft goedkeuring als onderdeel van de nationale (of regionale) programma's voor gebiedsontwikkeling. Er staat in de verordening verder beschreven dat bij projecten met Europese subsidieregelgeving niet meer dan 50% van het project gesubsidieerd mag worden met Europese gelden; daarboven moet er cofinanciering plaatsvinden. De gemeente gaat zo directer meebetalen aan de kosten van gemeenschappelijk beleid, wat het kostenbewustzijn versterkt en er voor kan zorgen dat de mogelijkheden voor grotere doelmatigheid beter worden verkend. Dit zorgt, normaal gesproken, voor een betere afweging van lusten en lasten van beleid (SER, 2006b, p. 18).

De financiering van projecten kan via twee wegen lopen:

- De Europese Commissie delegeert de financiering aan de lidstaten. Het geld kan in beheer komen bij nationale of regionale autoriteiten Dit geldt vooral voor het regionaal beleid;
- De Europese Commissie verleent subsidies rechtstreeks aan begunstigden, zoals universiteiten, bedrijven, belangengroepen en niet gouvernementele organisaties (NGO's)²³.

Het gaat in dit onderzoek om de eerste optie, aangezien de gemeente (regionale autoriteit) het geld beheert en het toe kan kennen aan bepaalde projecten.

Naast de Europese subsidies kan de gemeente cofinanciering gebruiken in een project, aangezien hooguit 50% van het project met Europese subsidies gefinancierd mag worden. Cofinanciering komt in beeld voor initiatieven die bijdragen aan bijvoorbeeld het beleid van de gemeente of initiatieven die de publieke waarde van voorzieningen of ontwikkelingen kunnen stimuleren. Cofinanciering ontstaat vaak op basis van partnerschap²⁴ en vraagt voortdurende afstemming van beleidsambities en prioritering van inzet van menskracht en middelen (Van der Krabben, et al., 2013, p. 71). Voorbeelden daarvan zijn bijvoorbeeld initiatieven die de ruimtelijke en functionele samenhang van het gebied versterken met oog voor bestaande kwaliteiten²⁵. Gemeenten kunnen ook projecten co financieren die werkgelegenheid op zullen leveren, voor een betere arbeidsmarkt zorgen, voor betere scholing zorgen, kortom: die gunstig zijn voor de burger en dus een bepaald publiek belang dienen. Op die manier kan aangetoond worden dat de aanvullende nationale financiering (cofinanciering) gerechtvaardigd wordt aangezien het hiermee doelen dient die onderdeel zijn van de nationale of regionale programma's voor gebiedsontwikkeling. Er kan dan Europese subsidie aangevraagd worden (tot 50%) of de gemeente kan er voor kiezen alles met nationale financiering (cofinanciering) te financieren.

In het geval van stadionontwikkeling kan cofinanciering gebruikt worden door de gemeente om directer mee te betalen aan de kosten van private activiteiten, die bepaalde belangen voor de gemeente kunnen behartigen. Ze heeft op die manier een directer gevoel van kostenbewustzijn dan wanneer ze geen partner is in de samenwerking en kan de private partij ertoe zetten om mogelijkheden voor grotere doelmatigheid te verkennen. Cofinanciering kan leiden tot een betere afweging van lusten en lasten van beleid. Op die manier kan cofinanciering (in)direct het publiek belang dienen. De gemeente zit dicht bij de ontwikkeling van een project dat belangrijk kan zijn voor haar stad om de verschillende economische en non-economische voordelen die genoemd worden in hoofdstuk 3.2 en 3.3. Ze heeft ook de handvatten nu om de private partij bepaalde voorwaarden op te leggen waar ze aan moet voldoen of die ze moet uitvoeren. Dit is ook goed te zien in de casus van Eindhoven, die later besproken wordt.

²³ http://www.europa-nu.nl/id/vjasedzq2zym/subsidies_van_de_europese_unie_2014_2020

²⁴ Partnerschap houdt hier in dat bij projecten verschillende partijen allen bepaalde ambities hebben in het gebied. Er wordt een bepaalde ontwikkelingsstrategie gevolgd, waarbij gekeken wordt welke partijen belang hebben bij de realisatie van een bepaalde ambitie. Kosten en opbrengsten worden bij elkaar gebracht, de meerwaarde wordt verdeeld over die partijen. De publieke en particuliere partijen brengen het benodigde kapitaal bijeen om de benodigde investeringen te doen om de na te streven ambities te realiseren (Van der Krabben *et al.*, 2013, p. 71)

²⁵ Zie: <http://www.dronterland.nl/ondernemen/oostk%28r%29ant-dronten-1-2014/bijdrage-cofinanciering-projecten>

De gemeente heeft een bepaald budget beschikbaar voor de cofinanciering van projecten. Naast cofinanciering in gebiedsontwikkelingsprojecten kan dat ook voorkomen bij ondernemingen die extra kosten moeten maken om mensen aan het werk te houden. Vooral in deze tijden is dat een steeds vaker voorkomend fenomeen²⁶. Deze financiering komt meestal voort uit afspraken die gemaakt zijn met partijen of die in beleidsplannen zijn opgenomen. Verder dienen de aanvragen voor cofinanciering te voldoen aan bepaalde criteria en voorwaarden die vooraf opgesteld zijn door de gemeente. Een voorbeeld hiervan is de lijst met eisen die het Agentschap SZW (een onderdeel van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid) op heeft gesteld op de website van het Agentschap²⁷. In tegenstelling tot cofinanciering in dit geval van organisaties en bedrijven om werknemers aan het werk te houden, wat vanuit de centrale overheid geregeld wordt, gaat het bij gebiedsontwikkeling om regels en eisen die de gemeente zelf opstelt. Als een project, in de ogen van de gemeente, binnen de kaders van de voorwaarden en eisen valt, kan overgegaan worden op cofinanciering.

6.4.1 VORMEN VAN COFINANCIERING

Er zijn verschillende vormen van cofinanciering mogelijk. De gemeente kan op verschillende manieren, op verschillende momenten cofinanciering in een project inbrengen. Dit kan van grote betrokkenheid tot minder grote betrokkenheid. “Naast financiering in contanten²⁸ is het ook toegestaan een deel van de cofinanciering in natura in te brengen, bijvoorbeeld door personeel, onroerende goederen, materiaal en/of professionele activiteiten ter beschikking stellen” (SER, 2006a, p. 17). De vormen van cofinanciering zullen in dit onderzoek toegespitst worden op stadionprojecten.

Met financiering in contanten wordt bedoeld dat de gemeente, in het geval van stadionprojecten, kan cofinancieren door te investeren in de infrastructuur rondom het stadion, te investeren in het indelen van de openbare ruimte, bij kan dragen aan de uitbreiding van het stadion, kan financieren in de plintfuncties, of welke andere investering gerechtvaardigd lijkt. In het geval van de gemeente zal men altijd naar een investering kijken die op een bepaalde manier haar eigen doelen en speerpunten kan behartigen. Steyger (2010, p. 4) beschrijft dat de bijdragen ook in de vorm van leningen, garantiestellingen, subsidies en symbolische vergoedingen kunnen voorkomen.

Cofinanciering kan een vorm van begunstiging²⁹ zijn. Die begunstiging kan ook maatregelen omvatten die de lasten verlichten die normaliter op het budget van een onderneming drukken en daardoor van gelijke aard zijn als subsidies. Die voordelen kunnen bestaan uit:

- rechtstreekse geldoverdrachten;
- preferentiële tarieven;
- verlagingen of vrijstellingen van tarieven;
- verkoop onder de marktwaarde;
- inkoop boven de marktwaarde;
- krediet- of afzetgaranties;
- privatiseringssteun;
- preferenties bij het plaatsen van overheidsopdrachten (Saanen, 2013b, p. 34).

Het ligt er met name aan welke speerpunten de gemeente heeft en waar ze belang aan hechten. Dat bepaalt in grote mate de manier waarop ze investeren in een project. Als de gemeente het stadion als belangrijke publiekstrekker ziet, wat gunstig kan zijn bij het marketen van de stad en het aantrekken van bezoekers, zal het willen dat het een goede bereikbaarheid heeft en een prettige openbare ruimte, en zal het dus investeren in de infrastructuur en openbare ruimte rond het stadion.

²⁶ <http://www.agentschapszw.nl/subsidies/cofinanciering-sectorplannen/subsidiesamenvating>

²⁷ <http://www.agentschapszw.nl/subsidies/cofinanciering-sectorplannen/aanvraagcriteria>

²⁸ Het gaat hierbij niet om een fysieke zak met geld, maar om financiering of financiële bijdragen.

²⁹ “Begunstiging vindt plaats door ieder voordeel dat eenzijdig en zonder passende tegenprestatie wordt verleend. Deze begunstiging is ‘kunstmatig’ in de zin dat zij niet door marktomstandigheden wordt gegeven” (Saanen, 2013b, p. 34).

6.4.2 CONTROLE COFINANCIERING

De investering door middel van cofinanciering kan zoals gezegd in natura of in contanten. In het geval de financiering in natura gedaan wordt, moet de waarde van de ingebrachte zaken onafhankelijk aangetoond, beoordeeld en gecontroleerd kunnen worden (SER, 2006b, p. 17). Dit om zo er zeker van te zijn dat de waarde niet hoger ligt dan wat wettelijk is toegestaan. Volgens Van den Brink en Den Ouden (2012, p. 103) kunnen Europese subsidies en bijbehorende cofinanciering vallen onder het begrip 'staatssteun', wat eventueel verboden kan zijn (later volgt een uitgebreide definitie van het begrip staatssteun). Er moet daarom zorgvuldig mee omgegaan worden, zodat er geen regels overtreden worden, aangezien deze controle niet hetzelfde is als gewone controle op financieringsbijdragen. Het gaat hier immers om een speciale vorm van financiering. Er wordt in onderhavig onderzoek niet dieper op de controle van cofinanciering in gegaan, maar de controle van de cofinanciering is wel een punt om rekening mee te houden.

6.5 STAATSSTEUN

In deze paragraaf zal het begrip 'staatssteun' uitgelegd worden. Leidend hiervoor is het proefschrift van Saanen (2013b) en literatuur van Van den Brink & Den Ouden (2012), Steyger (2010) en Schavemaker (2006). Deze paragraaf dient slechts als achtergrondinformatie van het begrip en hoe het onderzocht gaat worden in de cases. Door een gebrek aan juridische en financiële kennis zal hier niet dieper op ingegaan worden.

Aan het begrip 'publieke financiering' is al gauw het begrip 'staatssteun' verbonden, zoals Van den Brink en Den Ouden beschrijven (Van den Brink & Den Ouden, 2012, p. 101). Staatssteun, of steunmaatregel, is een ruim begrip (Van den Brink & Den Ouden, 2012, p. 101). Wanneer we letterlijk naar het woord staatssteun kijken, kan het ontleed worden in de woorden 'staat' en 'steun'. Het begrip 'staat' omvat de centrale overheid en decentrale overheden (provincies, gemeenten, waterschappen, etc.). De 'steun' gaat om financiële steun die de 'staat' levert aan een bedrijf of branche. Dat het niet altijd om financiële steun hoeft te gaan, onderschrijven Van den Brink en Den Ouden: "Onder staatssteun vallen niet alleen toegekende geldmiddelen en voordelen, maar ook alle maatregelen die, in verschillende vormen, de lasten verlichten die normaliter op het budget van een onderneming drukken en daardoor – zonder nog subsidies in de strikte zin van het woord te zijn – van gelijke aard zijn en tot identieke gevolgen leiden" (Van den Brink & Den Ouden, 2012, p. 101). Dit verklaart ook waarom de scheidslijn tussen cofinanciering en staatssteun dun kan zijn, omdat bij cofinanciering ook sprake is van financiering in contanten of in natura vanuit de overheid.

"Overheden zijn geneigd financiële bijdragen te leveren aan de infrastructuur die zij in hun territorium nodig achten. Daarbij kan het gaan om allerlei soorten infrastructuur. Voor de hand ligt natuurlijk infrastructuur in netwerksectoren: een land zonder spoorwegen, elektriciteitsleidingen of een kabelnetwerk ligt in letterlijke zin plat. Maar ook andere infrastructuur wordt gefinancierd, men kan denken aan investeringen van gemeenten in voetbalstadions, in gebouwen waar sociaal-culturele activiteiten plaatsvinden, bedrijventerreinen die ervoor zorgen dat een gemeente een economische impuls krijgt, en aan woningen in de sociale sector die worden gebouwd" (Steyger, 2010, p. 3). Op basis van dit citaat kan gesteld worden dat infrastructuur een breed begrip is. "Het [infrastructuur] is het geheel van fysieke en niet-fysieke structuren die benodigd zijn om het economische en non-economische leven te laten functioneren. Het is eigenlijk de onderbouw van de economie, waarzonder de economie niet kan of niet-economische activiteiten niet kunnen functioneren. Tevens gaat de infrastructuur vooraf aan de activiteit; ze is leidend en niet volgend" (Steyger, 2010, p. 4). Zonder stadions dus geen voetbal. Zolang de overheid die infrastructuur in eigendom of eigen beheer heeft en de activiteiten zelf uitvoert is er niets aan de hand en zullen er geen vragen komen over onrechtmatige financiële steun (Steyger, 2010, p. 3). Maar dit wordt een ander verhaal wanneer de infrastructuur geprivatiseerd wordt of is. In dat geval zijn er bepaalde regels waar de gemeente zich aan moet houden. In het geval van stadions zien we dat er een tweedeling hierin is. Er zijn stadions die gefinancierd worden door, en in eerste instantie in eigendom zijn van, de gemeente. Goed voorbeeld hiervan is het City Of Manchester Stadium, dat later uitgebreid in de case studie besproken zal worden. Dit stadion werd ontwikkeld en gefinancierd door de gemeente Manchester en er is later een langdurend huurcontract afgesloten met de club Manchester City FC. Deze constructie komt vaker terug en wordt vooral gebruikt na grote evenementen zoals de EK en WK. Er zijn echter ook stadions die privé

ontwikkeld worden; het Philips Stadion in Eindhoven is hier een goed voorbeeld van. Dit stadion is ontwikkeld en gefinancierd door PSV, zoals later beschreven wordt in de case studie van Eindhoven.

Staatssteun (subsidie vanuit de staat of financiering met staatsmiddelen bekostigd) wordt gegeven door steunmaatregelen. Steunmaatregelen worden beschreven in art. 107 VWEU, zoals Van den Brink en Den Ouden (2012, p. 101) beschrijven: "Onder het begrip 'steunmaatregel' vallen alle besluiten van de lidstaten waardoor deze met het oog op de verwezenlijking van eigen economische en sociale doeleinden eenzijdig en autonoom geldmiddelen of voordelen ter beschikking van ondernemingen of andere rechtssubjecten stellen of hun voordelen verschaffen om de verwezenlijking van de nagestreefde economische en sociale doelstellingen te bevorderen" (Van den Brink & Den Ouden, 2012, p. 101). Het gaat hierbij dus om financiering in natura en contanten.

Daarnaast concluderen Van den Brink en Den Ouden dat cofinanciering, hoewel dit een bijdrage vanuit Europese subsidies is, ook aangemerkt kan worden als staatssteun, mits het verkeerd gebruikt is: dat ligt aan een aantal factoren die hieronder besproken wordt (Van den Brink & Den Ouden, 2012, p. 102). Voor het toekennen van financiële steun aan een private partij of branche gelden bepaalde voorwaarden. Dit om oneerlijke concurrentie en dergelijke tegen te gaan. Wil een overheid, in dit onderzoek de gemeente, financiële steun verlenen, dient de voorgenomen steunmaatregel bij de Europese Commissie te worden genotificeerd, tenzij dit niet nodig is door bepaalde voorwaarden (Saanen, 2013b, p. 26).

Saanen beschrijft in haar proefschrift 'Wegen door Brussel' (Saanen, 2013b, p. 30) vijf verschillende categorieën die als staatssteunregels gezien kunnen worden, te weten:

1. Steunmaatregel (of niet);
2. Steunmaatregelen die vrijgesteld zijn van de notificatieplicht;
3. Steunmaatregelen die verenigbaar zijn met de interne markt;
4. Steunmaatregelen die verenigbaar kunnen zijn met de interne markt;
5. Steunmaatregelen die onverenigbaar zijn met de interne markt (Saanen, 2013b, p. 30).

Een duidelijker overzicht is te vinden in bijlage E. De belangrijkste categorie staatssteunregels voor dit onderzoek is de eerste categorie: de vraag: 'steunmaatregel (of niet)'. Dit omdat dit het meest voorkomt bij de steun aan stadions en het meest in het oog springend is. Of een bepaalde maatregel ook daadwerkelijk staatssteun is, wordt bepaald aan de hand van zes elementen. Dit wordt gedaan op basis van art. 107 lid 1 VWEU (Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie), zoals geciteerd door Saanen (2013b, pp. 30-31). Dit artikel luidt, en definieert staatssteun als volgt:

"Behoudens de afwijkingen waarin de Verdragen voorzien, zijn steunmaatregelen van de staten of in welke vorm ook met staatsmiddelen bekostigd, die de mededinging door begunstiging van bepaalde ondernemingen of bepaalde producties vervalsen of dreigen te vervalsen, onverenigbaar met de interne markt, voor zover deze steun het handelsverkeer tussen de lidstaten ongunstig beïnvloedt" (Saanen, 2013b, pp. 30-31).

In deze bepaling zijn die zes elementen van een steunmaatregel te onderscheiden:

1. Het moet gaan om een maatregel van de lidstaat of om een maatregel met staatsmiddelen bekostigd;
2. Er moet sprake zijn van begunstiging, van een voordeel;
3. De begunstigde dient een onderneming te zijn dan wel producties dienen te worden begunstigd;
4. Er moet sprake zijn van selectiviteit;
5. De maatregel vervalst de mededinging of dreigt deze te vervalsen;
6. De maatregel beïnvloedt het handelsverkeer tussen de lidstaten ongunstig (Saanen, 2013b, p. 31).

Als al deze elementen aanwezig zijn, is er sprake van een steunmaatregel in de zin van artikel 107 lid 1 VWEU. Later, bij de case studies, zal het van belang zijn om deze elementen te ontdekken en identificeren. Dit om te bepalen of er in het project sprake is geweest van staatssteun en of deze gerechtvaardigd dan wel legitiem is.

Er zijn uitzonderingen. Zo mag een onderneming, als die belast is met een dienst van algemeen economisch belang, gecompenseerd worden volgens de criteria van het Altmark-arrest³⁰. Diensten van Algemeen Economisch Belang (DAEB) zijn vrijgesteld van de staatssteunregels. Zoals Schild, geciteerd door Schavemaker (Schavemaker, 2006, p. 4), stelt, is nog niet voldoende duidelijk wat onder een DAEB valt. Er dient in ieder geval aan de volgende criteria voldaan te worden:

1. er mag geen communautaire³¹ regelgeving zijn over de betreffende dienst. Een dergelijke regeling heeft immers voorrang.
2. de diensten moeten voldoen aan algemene behoeften van burgers. Dit is met name het geval indien de diensten niet zijn gericht tot een bepaalde categorie van gebruikers. Het betreft dus de behoefte van de bevolking in het algemeen en niet speciaal dat van bedrijven.
3. door bepaalde eigenschappen moet de dienst van algemeen economisch belang zich onderscheiden van normale commerciële diensten. Bijvoorbeeld omdat de markt er niet in voorziet. Let op: deze omstandigheden kunnen per plaats verschillen (b.v. breedband).
4. de toepassing van de verdragsregels (met name mededinging en vrij verkeer) moet de vervulling van de bijzondere taak verhinderen³².
5. het belang van de gemeenschap mag niet worden geschaad (Saanen, 2013b, p. 65; Schavemaker, 2006, p. 4).

Het Altmark-arrest houdt in dat er aan vier criteria moet worden voldaan, wil een onderneming diensten van algemeen economisch belang behartigen. Het gaat om de vaststelling van de publieke taak, de berekening van de bijdrage en de transparantie en marktconformiteit (Steyger, 2010, p. 6). Als dit onderbouwd kan worden wat betreft stadions en hun activiteiten, zou dat een manier zijn om legaal en legitiem als gemeente financiële steun te geven. Literatuur over stadions in hoofdstuk 3 wijst echter uit dat stadions een dergelijk economisch belang niet kunnen behartigen (Chapin, 2002; Hunter, 1988). Het Altmark-arrest zal dus niet zo maar toegepast kunnen worden. In de case studies zal een kleine studie naar de economische impact van het desbetreffende stadion komen.

Verder is er nog een aantal regels die gevolgd moeten worden om legitieme financiële steun (staatssteun) te kunnen verlenen. Dat zal in de volgende paragraaf besproken worden.

6.6 LEGITIMITEIT STAATSSTEUN

Er zijn nogal wat voorwaarden waar aan voldaan moet worden, wil een gemeente op legitieme wijze financiële steun leveren aan een private partij. In deze paragraaf wordt daar verder op in gegaan. Ook is er een aantal zaken die in acht genomen dienen te worden en die bepalen of de staatssteun bij de Europese Commissie gemeld moet worden of niet.

“Het is de overheid in beginsel verboden staatssteun te verlenen aan één of meerdere ondernemingen indien dit de concurrentie kan beperken en de handel tussen lidstaten kan beïnvloeden, tenzij de Europese Commissie hier vooraf toestemming voor heeft verleend” (Van de Hel & Schreuder, 2011). Ook in het geval van cofinanciering, waarbij dat als onderdeel van de Europese subsidie gerekend kan worden, gelden deze regels. De Europese Commissie ziet hier op toe. De Europese Commissie kan plannen goedkeuren met het

³⁰ Zaak C-280/00 (Altmark Trans en Regierungspräsidium Magdeburg), Jur. 2003, p. I-7747. Het Altmark Arrest houdt in: "Het Hof heeft weliswaar verklaard dat de vergoeding die de overheid betaalt aan een onderneming die een door de overheid opgedragen dienst van openbaar belang verricht, geen staatssteun is, maar stelt wel een aantal voorwaarden aan die vergoeding:

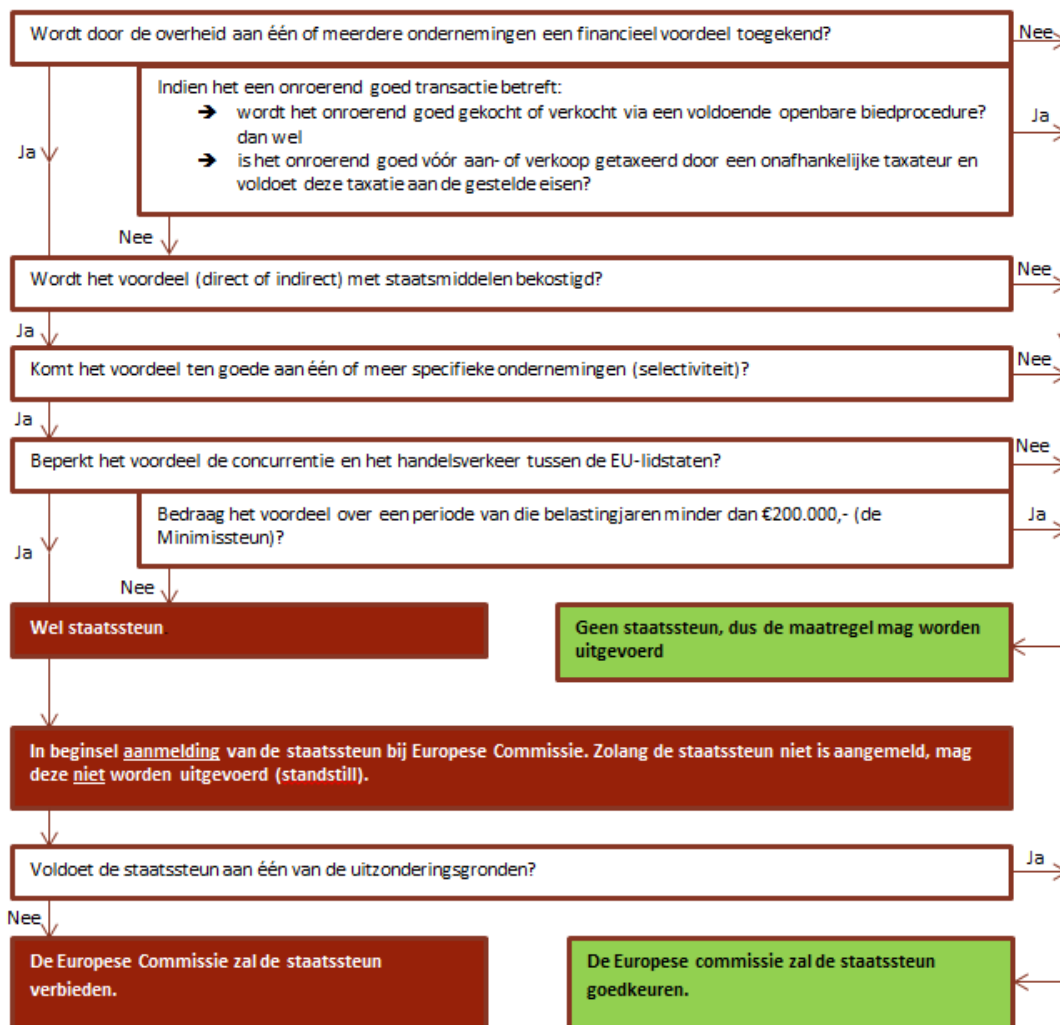
1. de onderneming moet daadwerkelijk belast zijn met een openbare dienstverplichting, die duidelijk is gedefinieerd;
2. de parameters op basis waarvan de vergoeding is berekend moeten vooraf zijn vastgesteld, op objectieve en transparante wijze;
3. de vergoeding mag niet uitgaan boven hetgeen noodzakelijk is om de kosten van het verrichten van de openbare dienstverplichting te dragen, daarbij inbegrepen een redelijke winst;
4. indien de onderneming niet via een openbare aanbesteding wordt verkozen, wordt de vergoeding berekend op basis van de kosten die een gemiddelde, goed beheerde onderneming in de desbetreffende sector zou hebben gemaakt.

Aan al deze voorwaarden moet worden voldaan om te kunnen concluderen dat de vergoeding aan de onderneming geen staatssteun is. Geciteerd uit Schilder (2003).

³¹ Communautair omvat alle zaken die op het niveau van de Europese Unie worden besloten; waarvoor EU-lidstaten bevoegdheden hebben overgedragen aan de Europese Unie (<http://www.europa-nu.nl/id/vh7dosnigwxe/communautair>)

³² Arrest Hof 10 juli 1991, zaak C-179/90 (Porto di Genova)

gebruik van Europese subsidies en cofinanciering, maar ziet er dan nog wel op toe dat dit vervolgens via de goede normen gebeurt (Van den Brink & Den Ouden, 2012, p. 102). Notarissen van Boekel de Nerée hebben een stappenplan opgesteld met een aantal vragen die verduidelijken of er sprake is van staatssteun en of deze staatssteun door de Europese Commissie goedgekeurd zal worden (zie figuur 6.1). Dit stappenplan zal tijdens de case studies doorlopen worden om te zien of er in die specifieke projecten sprake is geweest van onrechtmatige staatssteun. Dit geeft meteen aan bij welke punten extra aandacht nodig is.



FIGUUR 6.1: STAPPENPLAN STAATSSTEUN GEBIEDSONTWIKKELING (VAN DE HEL & SCHREUDER, 2011)

Terugkomend op de zes elementen van een steunmaatregel die Saanen (Saanen, 2013, p. 31) beschrijft, kunnen er problemen zijn bij financiering van een gemeente aan een private onderneming. “Indien één van deze elementen niet aanwezig is, is geen sprake van een steunmaatregel in de zin van artikel 107 lid 1 VWEU en geldt de notificatieplicht van artikel 108 lid 3 VWEU niet (Saanen, 2013b, p. 59)”. Dat houdt in dat de gemeente de staatssteun mag verlenen zonder dat er melding van gedaan dient te worden bij de Europese Commissie en zij beslissen of de staatssteun gerechtvaardigd is of niet.

Steyger (2010, p. 7) stelt verder dat de publieke belangen die gemoeid zijn met infrastructuur met name hun oorsprong vinden in de totstandkoming en instandhouding ervan. In de case studies zullen beide manieren naar voren komen. Bijdragen aan de totstandkoming en instandhouding van infrastructuur moeten echter wel een bepaald publiek belang dienen. Deze publieke belangen dienen van tevoren gedefinieerd te zijn en zijn meestal ook opgenomen in de structuurvisies en het stedelijk beleid van de gemeente. De gemeente kan op verschillende manieren inspelen op deze publieke belangen door middel van infrastructuur. Als de borging van het publieke belang door middel van de infrastructuur aantoonbaar is, hoeft de financiële steun (staatssteun) niet gemeld te worden bij de Europese Commissie. Bij elke casus zal gekeken

worden of een bepaald publiek belang behartigd wordt door de infrastructuur (het stadion) en of dit volgens de regels van het VWEU en de Europese Commissie reden genoeg is om legitieme staatssteun te verlenen.

De voorwaarden die gesteld worden aan de financiële steun van gemeenten in infrastructuur zoals een stadion, gelden voor alle soorten infrastructuur. Neem bijvoorbeeld het toegang verschaffen tot televisie-uitzendingen; het betreft hier de toegankelijkheid en voorzieningszekerheid voor een groep burgers die hier geen toegang toe zouden hebben als deze voorzieningen aan de markt over gelaten zouden worden. Dit is een publiek belang.

Wanneer een bepaald soort infrastructuur, stadions in dit geval, niet in eigendom of eigen beheer van de overheid is en niet selectief gebruikt wordt is er ook geen sprake van ongerechtvaardigde staatssteun. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn als de private partij dat het stadion gebruikt ook open staat voor het gebruik door derden (andere sportverenigingen en clubs, of bijvoorbeeld het houden van concerten en andere evenementen die toegankelijk zijn voor een breder publiek dan alleen voetbalfans). Voorbeelden hiervan zijn stadions die door meerdere gebruikers gebruikt kunnen worden, zoals het Gelredome in Arnhem of de ArenA in Amsterdam. Het Gelredome is een voetbalstadion, maar tegelijkertijd een evenementencomplex dat wordt gebruikt voor popconcerten, congressen en beurzen. De gemeente heeft hier financieel in geparticipeerd omdat het stadion geen selectieve functie had, maar ook open stond voor andere gebruikers³³.

Bij de cases zal het stappenplan van Van de Hel & Schreuder (notarissen bij Boekel De Nerée, zie figuur 6.1) gebruikt worden, alsmede de publieke belangen per gemeente bekeken en gekwalificeerd worden.

6.7 SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Wanneer de publieke partij financiert in een project, gaat het om publieke financiering. ‘Publieke financiering in gebiedsontwikkeling is het tijdelijk ter beschikking stellen van vermogen, in ruil voor een vergoeding, ten bate van een bepaald kader aan ruimtelijke en materiele interventies binnen een bepaald geografisch (stedelijk) gebied, waarin verschillende functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen met elkaar verbonden dienen te worden’. Die publieke financiering kan bestaan uit Europese, nationale en lokale subsidies. Nationale en lokale subsidies worden ook wel cofinanciering genoemd. Cofinanciering kan in veel verschillende vormen (natura of contanten) voorkomen, in verschillende stadia in het proces. Er is geen vast patroon wat gevolgd wordt bij het toekennen van de financiering, elk project is namelijk anders. De samenwerkingsvormen tussen publieke en private partijen bepalen voor een groot deel de vorm van cofinanciering. Publieke financiering wordt gebruikt door publieke partijen om directer mee te betalen aan de kosten van private activiteiten die bepaalde belangen voor de gemeente kunnen behartigen. Zo kan publieke financiering (in)direct het publiek belang dienen.

“Onder staatssteun vallen niet alleen toegekende geldmiddelen en voordelen, maar ook alle maatregelen die, in verschillende vormen, de lasten verlichten die normaliter op het budget van een onderneming drukken” (Van den Brink & Den Ouden, 2012, p. 101). De scheidslijn tussen cofinanciering en staatssteun is dun. Een stadion is een vorm van infrastructuur en gemeenten zijn derhalve geneigd te investeren in stadionprojecten. Iets is pas een steunmaatregel wanneer aan alle zes de elementen wordt voldaan ter beoordeling van een steunmaatregel. Er zijn echter uitzonderingen als een dienst kan aangemerkt worden als een DAEB. Er mag dan gecompenseerd worden volgens het Altmark-arrest. Ook wanneer een infrastructuur inspeelt op publieke belangen zijn er uitzonderingen. Multifunctionaliteit van het stadion is hier ook een voorbeeld van. Verder kan het stappenplan van Boekel De Nerée gebruikt worden.

Met de achtergronden die in dit hoofdstuk kort en bondig zijn geschetst wordt de onderlegger voor de case studies gepresenteerd. In de cases zal nader aan het licht komen op welke manier er sprake is geweest van eventuele staatssteun en wat dit inhoudt voor het project.

³³ Zie: <http://www.omroepgelderland.nl/web/dossiers-2/1853991/gelredome-van-begin-tot-nu-1.htm#.U5dVyXY0-bl>

IV: METHODOLOGIE

In deel IV wordt het methodologisch kader van het onderzoek besproken.



Figuur IV: Het Maracanã stadion in Rio de Janeiro

INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke methodologie gebruikt is voor dit onderzoek. Het eerste deel van de methodologie bestaat uit een literatuuronderzoek wat voor een theoretisch kader zorgt. Op basis hiervan wordt empirisch onderzoek gedaan door middel van case studies, beleidsstudies, discoursanalyses en interviews.

Het idee van deze opzet is dat de theorie de achtergrond en aanleiding van het probleem schetst. Daarnaast geeft dit de toekomstige trends weer. Vervolgens wordt in de praktijk gekeken of en hoe de theorie wordt uitgevoerd. Meerdere cases zijn bestudeerd en vergeleken met elkaar en met de literatuur- en beleidsstudies.

7.1 ONDERZOEKSOPZET

Het onderzoek bestaat uit 6 onderdelen (zie figuur 7.1 op de volgende pagina):

1. Deel I beschrijft de aanleiding voor het onderzoek, alsmede de positionering van het onderzoek ten opzichte van gebiedsontwikkeling.
2. In deel II wordt ingegaan op de literatuur met betrekking tot de achtergrond en aanleiding van het probleem, alsmede de huidige trends en opvattingen. Hierop volgend een beschrijving van wat er tot nu toe bekend is over de rol van stadions in gebiedsontwikkeling.
3. Deel III is een verdieping op deel II. In deel III wordt de manier van gebiedsontwikkeling in Nederland verder uitgelicht. Daarbij wordt gekeken naar drie centrale onderdelen van gebiedsontwikkeling voor dit onderzoek, te weten: het publiek belang, samenwerkingsvormen in gebiedsontwikkeling en publieke financiering. Deel II en III vormen samen het theoretisch kader.
4. In deel IV (het huidige hoofdstuk) wordt dieper ingegaan op het methodologische kader.
5. Deel V is vervolgens de uitwerking van de empirie met de twee Nederlandse cases.
6. Een cross-case analyse in deel VI zal een duidelijk beeld schetsen van hoe stadions bij kunnen dragen in gebiedsontwikkeling en wat er wellicht van het Engelse voorbeeld (bijlage B) geleerd kan worden. Hierin staan ook de vormen van betrokkenheid, een stappenplan voor de financiering van stadions, de borging van publieke waarde en de conclusie en aanbevelingen.

7.2 THEORETISCH ONDERZOEK

Het theoretisch onderzoek bestaat uit een literatuur- en beleidsstudie. De literatuurstudies komen in deel II en III aan bod (zie figuur 7.1).

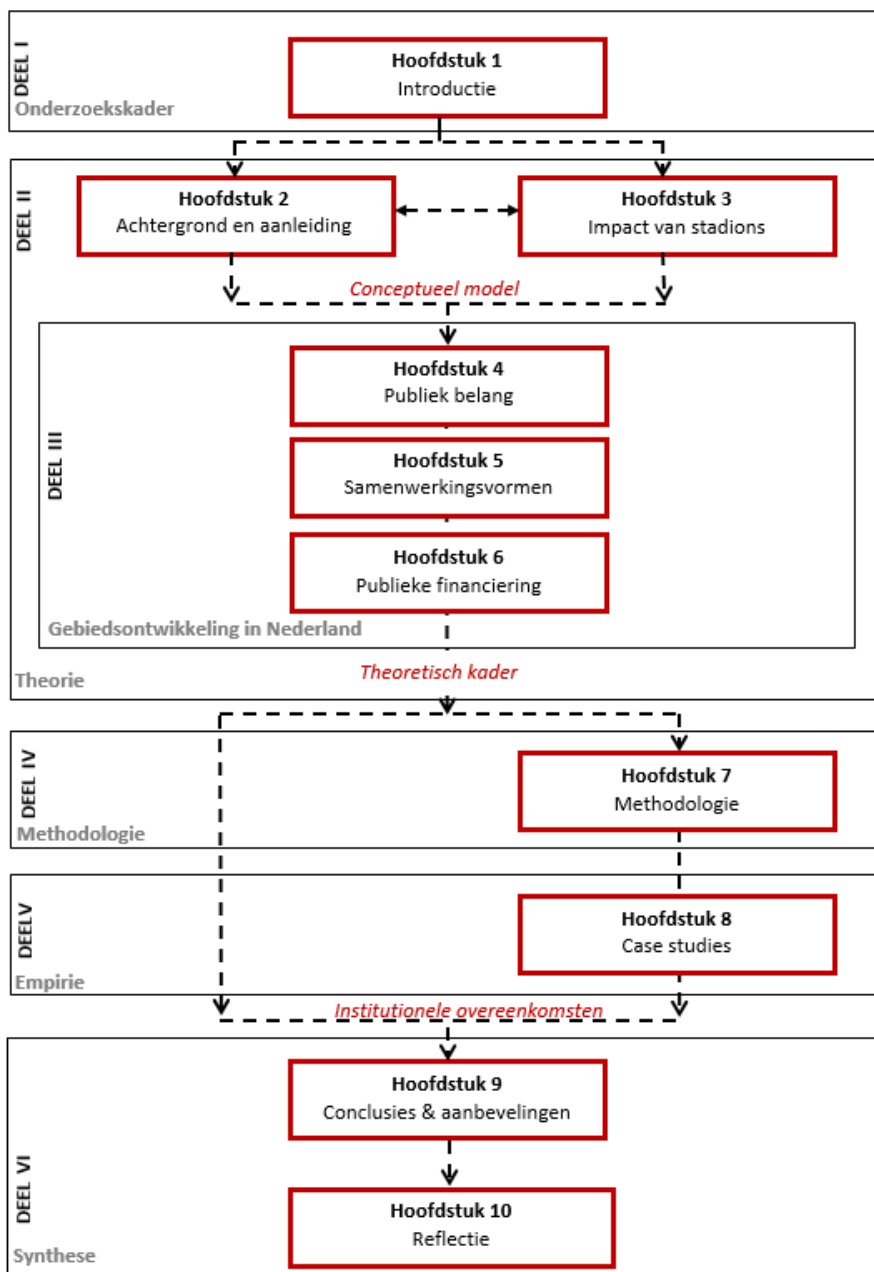
7.2.1 LITERATUURONDERZOEK

Dit literatuuronderzoek behelst ten eerste een analyse en uiteenzetting van de tijdgeest van dit moment op economische, sociale en politieke aspecten. Er wordt een beeld geschetst van de economie van deze tijd en welke functies en voorzieningen daar belangrijk in zijn. Dit geeft een goed beeld van waarom gemeenten een stadion zouden willen hebben of behouden. Daarnaast wordt de impact van stadions (zowel economisch als non-economisch) onderzocht. Hierna wordt ingegaan op gebiedsontwikkeling en met name op de drie onderdelen centraal staan in dit onderzoek: het publiek belang, de verschillende samenwerkingsvormen en publieke financiering. Dit alles toegespitst op stadions in gebiedsontwikkeling.

7.2.2 BELEIDSSTUDIE

Het doen van beleidsstudies betekent dat het beleid van een bepaalde gemeente wordt onderzocht. De gebruikte beleidsdocumenten zijn structuurvisies, bestemmingsplannen, sportbeleidsdocumenten, sociale structuurvisies en documenten van raadsvergaderingen (het raadsinformatiesysteem). Per casus zal in hoofdstuk 8 beschreven worden welke documenten precies gebruikt zijn en waarom ze relevant zijn voor de casus. De beleidsdocumenten zijn geanalyseerd op het onderwerp sport en het stadion wat zich in die gemeente bevindt. De beleidsstudies worden in twee fases behandeld. In de eerste fase wordt het beleid onderzocht van de desbetreffende gemeente. In fase 2 worden op basis hiervan interviews gehouden en

de discoursanalyse gemaakt. Hierna wordt er teruggekoppeld naar het beleid van de gemeente om conclusies te kunnen trekken over de mate waarin in de praktijk wordt voldaan aan het beleid. Beide fases spelen zich af in deel 5 (zie figuur 7.1).



FIGUUR 7.1: ONDERZOEKSOPZET

7.3 EMPIRISCH ONDERZOEK

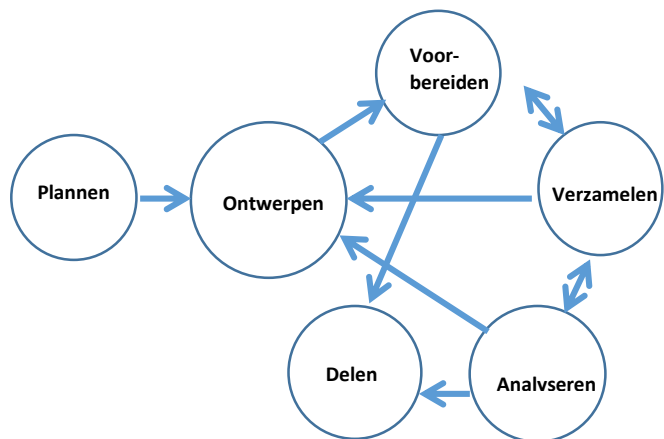
In het empirisch onderzoek worden voorbeelden (cases) uit de praktijk geselecteerd. Deze voorbeelden worden getoetst aan een aantal criteria en de deelvragen die bij het onderdeel horen. Het empirisch onderzoek behelst de case studies, de interviews en de discoursanalyse.

7.3.1 CASE STUDIES

Als onderzoeksmethode wordt case studies gebruikt. Case studie methodologie is een vorm van kwalitatief onderzoek: het geeft een manier om complexe processen te begrijpen. Vooral op het wetenschapsgebied van gebiedsontwikkeling zijn case studies een veelgebruikte methode om kwalitatieve data te verzamelen (Heurkens, 2012). Deze methode is voor dit onderzoek geselecteerd, omdat het vergelijken van cases kan aantonen of een bepaalde factor van belang is in een bepaald proces of project. Dit wordt in de volgende paragrafen uitgelegd.

Het doen van case studies is een iteratief proces (figuur 7.2) en de studies moeten gebaseerd zijn op de onderzoeksvragen (Yin, 2009). Er moet steeds teruggekoppeld worden naar eerdere stappen (bijvoorbeeld naar de literatuur- en beleidsstudies). De belangrijkste aspecten bij het uitvoeren van case studies zijn: betrouwbaarheid, stabiliteit en consistentie (Bryman, 2012, p. 169; Yin, 2009).

Het onderzoek wordt gebaseerd op betrouwbare bronnen als wetenschappelijke boeken, publicaties, artikelen en experts. Deze bronnen worden met elkaar vergeleken: *“Triangulation means that multiple sources of data (and research levels) were used when establishing events and their interconnections. Wherever possible, data from one source was checked against data from another source”* (Yin, 2009).



FIGUUR 7.2: CASE STUDIE ONDERZOEK DOEN (YIN, 2009)

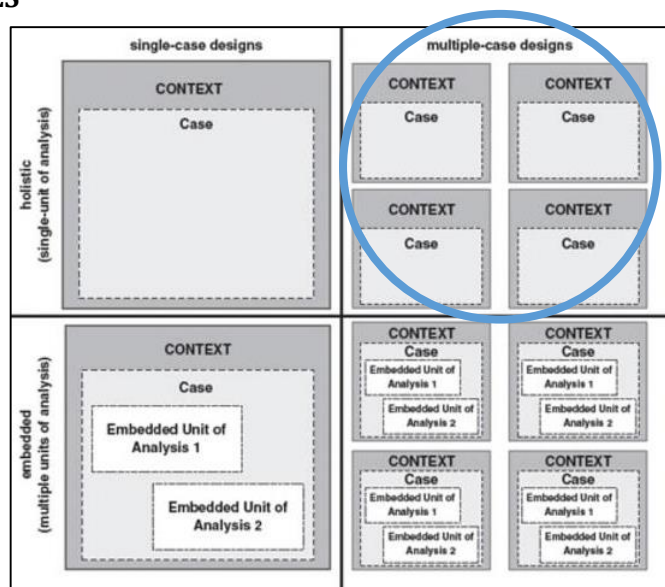
7.3.1.1 CASE STUDIES IN DIT ONDERZOEK: DE TOEPASSING

Case studies worden in dit onderzoek gebruikt om te onderzoeken of en hoe de theoretische achtergrond van het probleem voorkomt in de praktijk. Er wordt gekeken op welke manier de stadions worden gebruikt, of er in de structuurvisies en bestemmingsplannen van de gemeente iets staat over de rol van het stadion en hoe er mee om gegaan wordt/dient te worden. De essentie van case studies, zoals Yin (2009) beschrijft, is namelijk dat het een besluit of verschillende besluiten probeert te destilleren uit bepaalde zaken: waarom werden ze genomen, hoe werden ze geïmplementeerd en met welk resultaat?

De validiteit van de beslissingen in de cases is gecheckt door middel van een discoursanalyse (zie hoofdstuk 7.3.5, bijlage F) van berichten in de media en door interviews met experts in de cases. Een duidelijkere uiteenzetting van de opbouw volgt hierna. De cases worden op dezelfde manier benaderd en beoordeeld. De validiteit van de bronnen en geïnterviewde personen wordt steeds gecheckt door ze tegen elkaar te zetten (triangulatie).

7.3.1.2 KEUZE EN CRITERIA CASES

Er is voor dit onderzoek gekozen voor een meervoudige case studie, zie figuur 7.3. Er zijn vooraf bepaalde criteria opgesteld waar de cases aan moesten voldoen. Swanborn (1996) beschrijft een aantal methoden om cases te selecteren. Een lijst met selectiecriteria is ontwikkeld, met pragmatische criteria (zoals tijd, geld, netwerk) en inhoud gerelateerde criteria (intensiteit van aanwezige informatie, fase van ontwikkeling, variatie in actoren). Bij beide cases is voldoende informatie (zowel beleid als discours) te vinden, is het (nu nog) relevant, zijn betrokken actoren bereid gevonden geïnterviewd te worden en kan er zodoende triangulatie plaatsvinden wat de data versterkt.



FIGUUR 7.3: VERSCHILLENDE SOORTEN CASE STUDIES. IN DIT GEVAL WORDT HET MULTIPLE-CASE DESIGN GEBRUIKT (YIN, 2011)

De Amsterdam en Eindhoven cases zijn gekozen op basis van verschillende criteria. Ze hebben beide een verschillende aanleiding en zijn verschillend van aard:

- De Amsterdam casus betreft de nieuwe ontwikkeling van een stadion als aanjager en katalysator voor een grotere ontwikkeling.

- De Eindhoven casus betreft een bestaande functie waarbij de gemeente investeert om deze functie op deze locatie te behouden.

Deze twee cases zijn fundamenteel verschillend. In de Amsterdam casus gaat het om een nieuwe ontwikkeling, waarbij het stadion wordt ingezet als katalysator en aanjager van een grotere ontwikkeling. Het doel was het aantrekken van bedrijven en bedrijvigheid naar Amsterdam zuidoost. Daarnaast wilde Amsterdam met dit stadion grote (sport)evenementen aantrekken naar de stad. Een nieuwe vorm van publiek-private samenwerking voor dit soort projecten werd ontwikkeld en de manier van financiering zou nieuw zijn voor stadionprojecten. Bij een nieuwe ontwikkeling kunnen van tevoren voorwaarden en doelstellingen worden opgesteld wat betreft de impact van het stadion.

In de Eindhoven casus gaat het om een bestaande functie waarbij de gemeente (financieel) ingrijpt om de private partij te behouden in het stadion, zodat dat haar functie behoudt. Het stadion staat hier al ruim honderd jaar op dezelfde plek en is een cultuurhistorisch onderdeel van de stad. Het stadion is hier belangrijk voor de stad door haar ligging en spin-off. De financieel-juridische constructie hier is interessant om te onderzoeken.

Deze verschillende contexten van stadionprojecten (nieuwe ontwikkeling of bestaande situatie) komen het meest voor. Door cases te analyseren met een verschillende context kan er een goed beeld geschetst worden van de afhankelijkheid van de publieke waarde of bespoediging ervan van de context. Het financieringsvraagstuk is hierbij ook van belang. Bij een nieuwe ontwikkeling kan er wellicht meer gestuurd worden op impact van het stadion, terwijl bij een bestaande situatie (verbouwing, uitbreiding, etc.) er meer gestuurd kan worden op bespoediging van de publieke waarde.

Wanneer een casus gekozen wordt waarbij het stadion nieuw ontwikkeld wordt (Amsterdam), kan onderzocht worden hoe het stadion ingezet moet worden om een bepaalde publieke waarde te vertegenwoordigen. Wanneer een casus gekozen wordt waarbij ingegrepen is in een bestaande situatie (Eindhoven), kan onderzocht worden wat de waarde van het stadion nu is. Er kan dan gestuurd worden op de bespoediging van deze publieke waarde. Deze twee verschillende cases onderzoeken hoe een stadion publieke waarde kan hebben en hoe het bespoedigd kan worden door middel van publieke financiering van de gemeente.

Meerdere aspecten van het stadionproject worden onderzocht. De manier waarop het publiek belang is gedefinieerd (in beleidsdocumenten), de mate waarin het stadion hieraan bijdraagt, de waarde die het stadion zo heeft voor de gemeente en de manier van financiering (bij de bouw en in de toekomst). Op deze manier kan onderzocht worden wat de publieke waarde van een stadion is en hoe publieke financiering hier aan bij kan dragen. De uitkomsten kunnen handvatten geven voor toekomstige stadionprojecten.

7.3.1.3 OPZET CASE STUDIES

In tabel 7.1 wordt de opzet voor de case studies gegeven. De studies zijn opgedeeld in verschillende delen. Elk deel geeft door middel van een onderzoeksmethode antwoord op één of meerdere deelvragen.

| # | Onderwerp | Deelvragen | Methode |
|---|--|--|---|
| A | Algemeen Gebruikers Wijken rond het stadion Aanleiding naar het project | | Deskresearch Locatiebezoek |
| B | Stedelijk beleid van de gemeente Het beleid van de gemeente | In welke mate speelt een stadion een rol in het stedelijk beleid van een gemeente? | Beleidsstudie Interviews |
| C | Rol van het stadion Ruimtelijke belangen Sociale impact Economische impact SWOT Analyse | Op welke manier kan een stadion bijdragen aan de doelen van een stedelijk beleid? Op welke manier(en) heeft een stadion impact op haar omgeving/op de stad? | Beleidsstudie Deskresearch Interviews |
| D | Publieke belangenbehartiging Economische publieke belangen Sociale publieke belangen Omgeving en milieu Aandeel stadion | Op welke manier en in welke mate kan een stadion publieke belangen behartigen? | Beleidsstudie Deskresearch Interviews |

| | | | |
|---|--|---|---|
| E | Samenwerkingsvormen Actoranalyse Participerende partijen Gezamenlijke doelen Samenwerkingsvisie en vorm | Welke vormen van samenwerking zijn mogelijk tussen stadion/club en gemeente? Wat is de beste samenwerkingsvorm om publieke financiering mogelijk te maken? | Deskresearch Naslagwerk Interviews |
| | F | Financiering Financieringsvormen Juridische handvatten | Op welke manier werd de publieke financiering vorm gegeven? |
| G | Staatssteun Staatssteun | Aan welke voorwaarden moet een stadion voldoen om legitieme staatssteun van de gemeente te ontvangen? | Deskresearch Discoursanalyse Interviews |
| | | Hoe kan de overheid steun verlenen zonder dat het aangemerkt wordt als ongeoorloofde staatssteun? | Deskresearch |
| H | Beoordeling Rechtvaardiging van financiering Beoordeling overheidshandelen | In hoeverre kan het publiek belang een grondslag zijn voor de legitimatie van het overheidshandelen? | Discoursanalyse Interviews |
| | | Wat moet door de gemeente worden opgepakt wat niet door de markt/bevolking wordt gedaan? | Literatuuronderzoek Discoursanalyse Interviews |

TABEL 7.1: DE DELEN VAN DE CASE STUDIE MET BIJBEHORENDE DEELVRAGEN EN

De samenhang tussen de onderdelen is als volgt:

- Deel A beschrijft de aanleiding, de gebruikers en de demografie van de omgeving;
- Deel B beschrijft het stedelijk beleid van de gemeente met betrekking tot het stadion. Hieruit kunnen de belangen vanuit de gemeente gedestilleerd worden;
- Deel C beschrijft de rol van het stadion in het stedelijk beleid. De impact van het stadion (zowel ruimtelijk, sociaal als economisch) op de stad en het gebied rondom het stadion;
- Deel D geeft antwoord op de vraag hoe een stadion aan de belangen vanuit de maatschappij kan voldoen. Het is de samenkomst van B en C en beschrijft de waarde van het stadion voor de stad;
- Deel E beschrijft welke samenwerkingsvorm gebruikt is in het project;
- Deel F onderzoekt de financiering van het project;
- Deel G beschrijft of er sprake is geweest van staatssteun of niet;
- Deel H gaat in op de beoordeling van het overheidshandelen met betrekking tot de financiering.

De beoordeling van in hoeverre de praktijk voldoet aan de theorie en het beleid, wordt getoetst op drie elementen van Verbart (2004), namelijk economische publieke doelen, sociale publieke doelen en omgeving & milieu. Door middel van deze driedeling kan beoordeeld worden of een bepaald publiek belang geborgd wordt door middel van interventies in gebiedsontwikkelingsprojecten. Deze drie elementen zullen steeds terugkeren in de case studies.

7.3.2 BEOORDELING OVERHEIDSHANDELEN

In de case studies zal het proces voorafgaand aan het project geanalyseerd worden. Centrale vraag hierbij is of het publiek belang een grondslag kan zijn voor de legitimatie van het optreden van een overheid. Als een stadion een bepaalde publieke waarde vertegenwoordigt voor een gemeente of voor een bevolking, kan een publieke financiering vanuit het overheidshandelen gerechtvaardigd worden. Bij de beoordeling van het overheidshandelen wordt teruggerepen op onderzoek van Korsten (2005), waarin algemene (nationale) maatstaven ter beoordeling van overheidshandelen uiteen worden gezet. Op deze manier kan ook de juridische kant van de casus bekeken worden. Overheidshandelen moet kwaliteit hebben en die kwaliteit is op verschillende manieren te meten en beoordelen, zoals besproken is in hoofdstuk 4 over de vormen van een publiek belang. In dit onderdeel staat de vraag centraal welke criteria van toepassing zijn op het overheidshandelen om die kwaliteit in beeld te krijgen. Korsten beschrijft daarbij het proces dat gevolgd dient te worden om te beoordelen of het overheidshandelen een goede bijdrage levert aan interventies waartoe de politiek besluit (Korsten, 2005, p. 3). Deze beoordeling kan aan de hand van vier kernvragen van Hemerijck (2003) en de in- en uitvoerparameters van Halachmi & Bouckaert (1995) plaatsvinden.

Algemene maatstaven (criteria) voor de beoordeling van het overheidshandelen bestaan uit rechtmatigheid, effectiviteit, legitimiteit en doelmatige toepassing. De methode van Hemerijck (2003) beschrijft deze aan de hand van vier kernvragen die elk een deel van deze vier criteria beschrijven:

- *Mag het*: Is er sprake van constitutionele rechtmatigheid?
- *Hoort het*: Maatschappelijke (on)aanvaardbaarheid?
- *Past het*: Politiek-bestuurlijke slagvaardigheid?
- *Werkt het*: Instrumentele (on)doelmatigheid?.

De 'Mag het?'-vraag beoordeelt de rechtmatigheid van het handelen van de overheid. Er moet volgens de gangbare procedures tot beleid besloten zijn. Deze maatstaf beantwoordt de vraag of iets via de juiste manier is besloten: is het rechtmatig gegaan? Dit is een juridisch vraagstuk, ook met betrekking op mogelijke staatssteun. Deze vraag wordt beantwoord door middel van discoursanalyses.

De 'Hoort het?'-vraag gaat verder in op de manier waarop het overheidshandelen wordt aanvaard door de maatschappij. "Maatschappelijke (on)aanvaardbaarheid heeft te maken met de mate waarin beleid aansluit op bepaalde normatieve en culturele tradities. De 'hoort het'-vraag sluit dus aan bij de (inter)subjectieve waardering van beleid door burgers" (Korsten, 2005, p. 5). Aanvaardbaarheid is verbonden met vertrouwen en geloofwaardigheid van het handelen ten opzichte van de burgers.

De 'Past het?'-vraag "vestigt de aandacht op het politiek en maatschappelijk draagvlak voor beleidskeuzen en de uitvoerbaarheid van beleid" (Korsten, 2005, p. 5). Deze vraag kijkt naar de manier waarop de overheid iets kan doen: kan ze het alleen of is ze afhankelijk van andere (van elkaar afhankelijke) actoren? Deze vraag is te beantwoorden door middel van de beleidsstudies en de analyse van de raadsvergaderingen.

De 'Werkt het?'-vraag houdt zich bezig met de doelmatigheid en doeltreffendheid van beleid. "Beleid is doeltreffend als de gekozen beleidsmaatregelen leiden tot het verwezenlijken van de door een bestuur beoogde doelstellingen. Beleid is doelmatig als de beleidsrealisatie geschiedt tegen relatief lage kosten" (Korsten, 2005, pp. 5-6). Deze vraag wordt beantwoord door middel van de kennis die is op gedaan over de casus en is een aanloop naar de parameters van Halachmi & Bouckaert (1995).

De vier vragen zullen besproken worden bij en toegepast worden op de cases, om zo de legitimiteit van het overheidshandelen te toetsen en de rechtvaardiging ervan te verantwoorden. Uiteindelijk kan zo de legitimiteit van de publieke financiering worden getoetst. Naast deze algemene criteria zijn er ook specifieke maatstaven te onderscheiden. De methode van Halachmi & Bouckaert (1995) wordt hiervoor gebruikt. Deze methode beschrijft de kwaliteit van een beleid door de uitkomsten te relateren aan een bepaald belang. Zij beschrijven de volgende in- en uitvoerparameters:

1. *Het voldoen aan outputspecificaties*: doeleinden of doelstellingen;
2. *Maatschappelijke uitkomsten*: beleid is gericht op maatschappelijke effecten;
3. *Bewaken van de input*: bewaken van de input;
4. *Het voldoen aan processpecificaties*: gelijke behandeling van gelijke gevallen;
5. *Maximalisatie van nutsfuncties*: waarderingen door doelgroepen en anderen;
6. *Bijdrage aan de overleving als instituut*: uitvoering meerdere beleidsprogramma's;
7. *Voldoen aan ad hoc-standaarden*: maatstaven op grond van professionaliteit;
8. *Inzet en toewijding*: inzet en toewijding van betrokken personeel.

Deze parameters zullen in de cases beschreven worden en geven zodoende een antwoord op de vraag of het beleid werkt: of het gelegitimeerd is dat de overheid dit beleid voert en of het resultaat afdoende is.

7.3.3 ACTORANALYSE

Een andere analyse die wordt gebruikt in de case studies is de actoranalyse. Deze analyse is eerder besproken in hoofdstuk 5.1 en zal daarom niet uitgebreid besproken worden hier. De actoranalyse zal gebruikt worden om de verschillende stakeholders en shareholders³⁴ bij een stadionproject te ordenen en beschrijven. De actoren zijn geselecteerd op basis van hun betrokkenheid in het project. In eerste instantie

³⁴ Begrippen zijn besproken en uitgelegd in hoofdstuk 5.1

zullen alle actoren die betrokken zijn bij het project geanalyseerd worden. Alleen de actoren die (financieel) bijdragen aan de drie elementen van Heurkens (zie hoofdstuk 7.3.1.2) worden nader geanalyseerd. Dit is gedaan op basis van de analysemethode van Wolting (2006, p. 20) en samengevat in een figuur (zoals figuur 5.1). De publieke- en private actoranalyses geven een beeld van wat de doelen en speerpunten van de verschillende partijen waren en wat de gemeenschappelijke doelen waren in het project.

7.3.4 INTERVIEWS

Interviews zijn een belangrijke bron van informatie voor dit onderzoek. Er zijn kwalitatieve interviews gebruikt (Bryman, 2012, p. 470). De interviews zijn deel van de triangulatie: het checken van de ene bron met de andere. Voor de keuze van de geïnterviewde personen zijn de drie basispunten van Gordon (in Rombouts (2013)) gebruikt: hoe is de persoon betrokken bij het project, hoe zijn beslissingen tot stand en hoe denkt de persoon over het project in de toekomst? De geïnterviewde personen vertegenwoordigen een partij die betrokken was bij het (bouw)project of nu nog steeds betrokken is bij het uitvoeren van projecten ten bate van de waarde van het stadion voor het gebied. De geïnterviewde personen representeren de bedrijven, omdat ze nu of toen zelf actief zijn/waren in het project en nauw betrokken zijn bij het beleid/project.

Door de interviews wordt vanuit publiek en privaat opzicht een mening verkregen over het belang van het stadion. Er is onder meer gevraagd naar de impact van het stadion op economisch en sociaal gebied. Aangezien hier nauwelijks harde cijfers over bekend zijn, wordt de kennis van de geïnterviewde over deze onderwerpen belangrijk geacht, omdat dit de bevestiging of ontkenning van de waarde van het stadion kan geven. De context waarin commentaar is gegeven wordt door middel van de discoursanalyse geïnterpreteerd en beoordeeld. Door vooraf een interviewplan (Bryman, 2012, pp. 472-474) te maken en de uitkomsten te toetsen aan de beleidsdocumenten en discoursanalyse (zie volgende paragraaf) wordt de representativiteit en betrouwbaarheid gewaarborgd. De uitgewerkte interviews zijn terug te vinden in bijlage D.

| Persoon | Partij | Functie | Reden | Actief |
|----------------------------------|--------------------|---|--|------------|
| Dr. Mr. N. Saanen | TU Delft | Assistent professor | Proefschrift over het borgen van publieke belangen door middel van staatssteunrecht | |
| E. Kaya, RA | Gemeente Eindhoven | Senior adviseur controle | Zit in het beheerteam van de gemeente, veel in gesprek met PSV en wethouder Depla (gemeente Eindhoven). Controleert de financiën van PSV en de gemaakte afspraken in het governance contract | Nu |
| J. Elast, MSc. | Gemeente Eindhoven | Wijkcoördinator Philipsdorp | Betrokken bij ontwikkelingen in Strijp en Philipsdorp. Veel in contact met bevolking van deze stadsdelen en weet veel over contact tussen bevolking en PSV | Nu |
| Mr. P. Fossen | PSV | Manager Operations, Chief Operating Officer | Verantwoordelijk voor alles wat met het stadion te maken heeft, verantwoordelijk voor maatschappelijke projecten en juridische zaken | Toen en nu |
| J. van den Berk | PSV | Hoofd media PSV | Aanspreekpunt en verantwoordelijke voor contacten PSV-selectie en overige elftallen, andere afdelingen PSV | Toen en nu |
| G. Beemsterboer, MSc. LLm | Amsterdam ArenA BV | Project manager | Houdt zich bezig met adviseren en managen van stadions: nalatenschap t.o.v. omgeving | Nu |
| A. Gorissen | Zuidoost-Partners | Directeur citymarketing | ZuidoostPartners probeert A'dam zuidoost een beter imago te geven d.m.v. projecten met onder andere ArenA en Ajax | Nu |
| A. Aleva, MSc. | Gemeente Amsterdam | Programmamanager stadsdeel Zuidoost | Verantwoordelijk voor het ontwikkelen en onderhouden van het programma in zuidoost. | Nu |
| | Ajax Foundation | Directeur en manager PR | Verantwoordelijk voor het uitvoeren van sociaal-maatschappelijke projecten i.s.m. Ajax en ArenA NV | Nu |

TABEL 7.2: GEÏNTERVIEWDE PERSONEN

7.3.5 DISCOURSANALYSE

Een discoursanalyse is gebruikt voor het beantwoorden van de vragen omtrent het beleid. "Discourse is the way we talk about what we choose to talk about. It is based on the social norms of the environments in which we live and communicate. Meaning is therefore bound to social contexts" (Witter-Merithew, 2002). De context waarin de discours wordt genoemd is van belang voor het interpreteren ervan. Aan de

hand van tien stappen van Witter-Merithew (een leidend onderzoeker naar dit onderwerp) kan een discoursanalyse worden gemaakt. Deze tien stappen zijn gevolgd voor de analyses in onderhavig onderzoek en zijn terug te vinden in bijlage F.

Een discoursanalyse wordt volgens Fairclough et al., (2002) in Van den Berg (2004) beschouwd als een methodologie die van belang is om inzicht te krijgen in specifieke sociale verschijnselen of aspecten van sociale verschijnselen. De combinatie met andere vormen van kwalitatief onderzoek (zoals interviews en case studies in onderhavig onderzoek) is wenselijk in dat geval. In dit onderzoek wordt de discoursanalyse gebruikt om de sociale beoordeling van de maatschappij over een bepaald fenomeen (de waarde en publieke financiering van stadions) te analyseren. De analyse wordt gebruikt om het overheidshandelen te beoordelen:

- De 'Mag het?'-vraag van Hemerijck (2003) wordt beantwoord door de analyse van notulen van raadsvergaderingen. De notulen laten zien hoe het proces is verlopen in de gemeenteraad met betrekking tot de rechtmatigheid van het overheidshandelen. Het kan zodoende antwoord geven op de 'Mag het?'-vraag.
- De 'Hooft het?'-vraag gaat over de maatschappelijke aanvaardbaarheid en wordt beantwoord door middel van een discoursanalyse van krantenberichten. Hierbij wordt naar de *maatschappelijke uitkomsten* gekeken, evenals de *maximalisatie van nutsfunctie* en *het voldoen aan processpecificaties*, allen zoals opgesteld door Halachmi & Bouckaert (1995).

De onderwerpen waarnaar gescand wordt bij het beantwoorden van deze vragen en maatstaven zijn onder te verdelen in een aantal thema's. Dit zijn:

- Economie: in hoeverre is een beslissing economisch verantwoord en wat is de impact?
- Sociaal: wat is de sociale impact van een beslissing?
- Maatschappij: hoe denkt de bevolking over een beslissing?
- Politiek: hoe denkt de politiek over een beslissing?

Deze thema's kunnen het overheidshandelen beoordelen: wanneer iets sociaal en economisch gezien verantwoord is en de maatschappij en politiek het goedkeuren is er sprake van goed beleid. Meer in bijlage F.

7.3.6 DIRECTE OBSERVATIES

Het doen van locatiebezoek heeft vooral bijgedragen aan mijn eigen besef van hoe het stadion in de stad ligt (qua infrastructuur, openbare ruimte, etc.) en liet mij bewust kijken naar de manier waarop het stadion is verbonden met andere delen van de stad, de wijken erom heen, et cetera.

V: EMPIRIE

In deel V worden de empirische onderzoeksresultaten besproken van de uitgevoerde case studies.



Figuur V: Stadion Galgenwaard in Utrecht

INLEIDING

Dit hoofdstuk beschrijft de studies naar de cases van Eindhoven en Amsterdam. Elke casus representeert een soort aanleiding. De Eindhovense casus staat voor de ingreep in een bestaande functie, de Amsterdam casus beschrijft een stadionproject als nieuwe ontwikkeling. Het zijn beide actuele voorbeelden van stadioprojecten in ons land en laten verband zien tussen aanleiding en uitwerking van het project. De cases worden bestudeerd op basis van de verdeling zoals in tabel 7.1 beschreven.

8.1 DE EINDHOVEN CASUS

Allereerst zal de Eindhoven casus besproken worden. Deze casus gaat over de gronddeal tussen de gemeente Eindhoven en de club PSV. Onderzocht zal worden waarom de gemeente deze deal wilde maken en wat de toegevoegde waarde van het Philips Stadion en de club PSV zijn voor de stad.



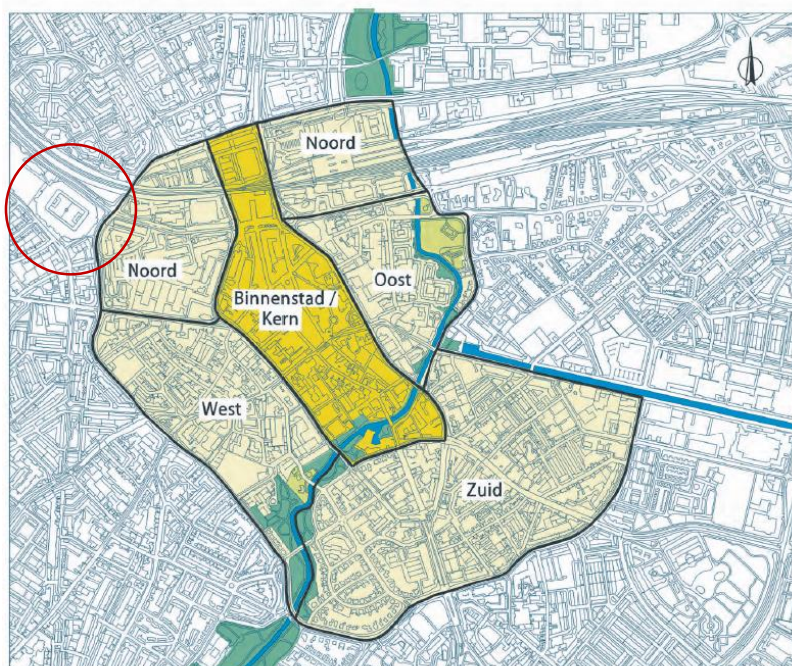
Figuur 8.1: Philips Stadion in Eindhoven

A: ALGEMEEN BEELD

Het Philips Stadion is de thuisbasis van PSV en bevindt zich sinds de oprichting van Philips Sport Vereniging in 1913 op dezelfde plaats. Het stadion biedt plaats aan 35.000 toeschouwers. Behalve op wedstrijddagen, wordt het stadion ook gebruikt op andere dagen. Op alle dagen van het jaar zijn er bijeenkomsten. Congressen, seminars, vergaderingen, presentaties; het stadion heeft vele ruimtes die dit kunnen faciliteren.

AANLEIDING VAN DE CASUS

“Eind 2011 zat PSV in financieel zwaar weer. De gemeente Eindhoven en PSV waren toen al langere tijd in gesprek over diverse vormen van samenwerking. Deze samenwerking is intensiever geworden door de ongunstige financiële situatie van PSV en het feit dat PSV als een strategische partner binnen Brainport wordt gezien door de gemeente, die van belang is voor de stad en de regio. Zonder ingrijpen van de gemeente had PSV failliet kunnen gaan, wat had betekend dat de club zou verdwijnen uit de stad. Door onafhankelijke partijen



FIGUUR 8.2: LIGGING VAN HET STADION IN DE STAD (GEMEENTE EINDHOVEN, 2004)

zijn adviezen gegeven. Een koop/erfpacht constructie is geadviseerd uit te werken. De belangrijkste doelstellingen (m.b.t. dit onderzoek) zijn:

- De sociaal maatschappelijke waarde en inzet van PSV voor Eindhoven en omstreken blijft geborgd;
- De verwerving leidt tot het verkrijgen van strategische grondposities;
- De gemeente, Philips en PSV spreken een vooruitstrevende vorm van Governance af ter voorkoming van onverantwoord gebruik van door de gemeente (en Philips) betaalde gelden;
- PSV zegt schriftelijk toe dat er meerdere partijen meedoen” (Gemeente Eindhoven, 2011, p. 2).

VERANTWOORDING OPLOSSINGEN

De belangrijkste reden voor de gemeente voor het aangaan van de deal was het verkrijgen en ontwikkelen van de strategische grondpositie op lange termijn (Hulshof, 2011; Gemeente Eindhoven, 2009, p. 50). De strategische ligging tussen de twee belangrijkste exploitatieprojecten (het centrum en Strijp S) is voor de gemeente belangrijk om in eigendom te hebben. Op korte termijn is er programmering en ontwikkeling genoeg, maar op lange termijn na gereedkomen van Strijp S kan het een interessante locatie zijn (Kaya, 2014).

Andere belangrijke argumenten vanuit de gemeente voor het aangaan van de deal zijn de uitstraling en verwevenheid van PSV in de Eindhovense samenleving, de economische spin-off van PSV voor Eindhoven en regio en de bijdrage van PSV aan citybranding en citymarketing van de stad Eindhoven (Gemeente Eindhoven, 2011, pp. 4-7). PSV en de gemeente hebben de wens hebben uitgesproken dat PSV nog nadrukkelijker verbonden raakt met de gemeenschap. De inzet van PSV voor de breedtesport en clubs en de instelling van een onafhankelijke adviesgroep die PSV adviseert op welke project in te zetten zijn de belangrijkste gemaakte afspraken (Hulshof, 2011). Met name het feit dat vanuit de gemeente de sociaal-maatschappelijke projecten geborgd zijn door middel van PSV is belangrijk: dit zorgt voor een consistente lijn in het uitvoeren van de projecten en betekent een kostenpost minder voor de gemeente.

PSV legt volgens governance afspraken³⁵ verantwoording af aan externe partijen (zoals de gemeente) en communiceert met maatschappelijk relevante partners (zoals supporters, politiek en werknemers) door middel van bijvoorbeeld het jaarverslag (Swinkels & Sanders, 2011). Op die manier wordt de financiële transparantie en bestuurlijke integriteit van PSV gewaarborgd. Verschillende economische en sociale afspraken zijn in deze overeenkomst opgenomen (Hulshof, 2011). Dit verkleint financiële risico's voor de gemeente. De gemeente heeft de mogelijkheid haar bevindingen met stakeholders als Philips, de groot aandeelhouder (Stichting Voetbal) en de Raad van Commissarissen te delen en bespreken.

GEBRUIKERS

De hoofdgebruiker en eigenaar van het stadion is PSV. Daarnaast heeft het stadion verschillende commerciële ruimtes die verhuurd worden aan externe gebruikers, zoals Health City en Atlantgroep. Deze partijen zitten voornamelijk in de plint van het gebouw. In het stadion zitten ook verschillende horecagelegenheden: Caffee 1913, de Blauwe Lotus, De Verlenging, Avant-Garde en Coen & Willy. Het stadion genereert door al deze gebruikers jaarlijks 14,4 miljoen euro (Verheijden, 2011), zie tabel 8.1.

| Gebruiker | PSV NV | Loges, businessrooms, etc. | Kantoren en winkels | Hospitality events | en Overige (service, rondleidingen, etc.) | Totaal |
|---------------------------|--------|----------------------------|---------------------|--------------------|---|--------|
| Jaarbedrag in miljoenen € | 4,2 | 7,8 | 0,8 | 1,3 | 0,3 | 14,4 |

TABEL 8.1: INKOMSTEN PER FUNCTIE

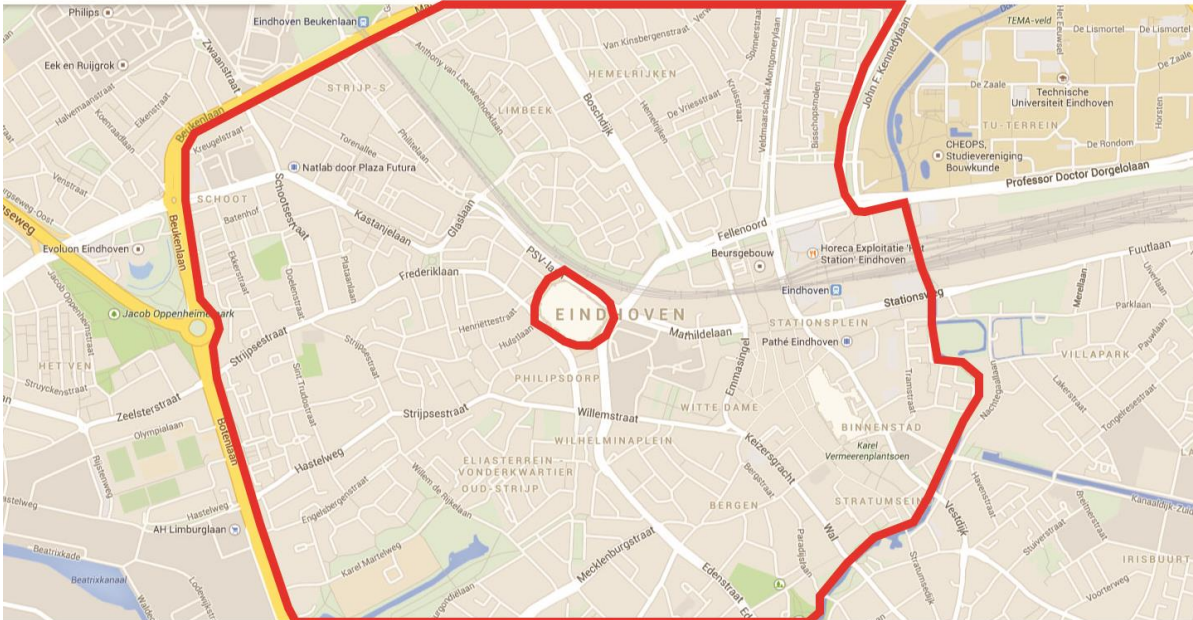
De inkomsten van het nieuwe PSV Museum zijn nog niet meegenomen in bovenstaande tabel. Verder wordt het stadion ook gebruikt voor concerten en andere voetbalevenementen buiten PSV.

³⁵ “Governance duidt op de handeling of de wijze van besturen, de gedragscode, het toezicht op organisaties. Het wordt in verband gebracht met beslissingen die *verwachtingen* bepalen, macht verlenen of prestaties verifiëren. Het bestaat ofwel uit een afzonderlijk proces ofwel uit een specifiek deel van management- of leiderschapsprocessen. In het geval van een onderneming wordt governance gerelateerd aan consistent management, samenhangend beleid, processen en beslissingsrechten voor een bepaalde bevoegdheid” (<http://nl.wikipedia.org/wiki/Governance>). Aangezien het hier om een algemene term gaat wordt deze bron als betrouwbaar beschouwd.

WIJKEN ROND HET STADION

Er zijn een aantal wijken rondom het stadion die extra aandacht verdienen. Deze, omdat ze in het voorzieningsgebied rond het stadion liggen. Het gaat hierbij om de volgende wijken en buurten:

- Limbeek en Limbeek-zuid
- Schouwbroek
- Hemelrijken
- Strijp S
- Mensfoort
- De binnenstad
- Bergen
- Witte Dame
- Philipsdorp
- Eliasterrein, Vonderkwartier



FIGUUR 8.3: PHILIPS STADION MET DE WIJKEN DIE GEANALYSEERD WORDEN. DE RODE LIJN IS DE GREN (EIGEN ILL.)

Het gebied rond het stadion bestaat uit zo'n 22.000 inwoners. Philipsdorp, Witte Dame en Limbeek (de drie wijken het dichtst bij het stadion) bestaan uit een groot aantal eenpersoonshuishoudens (gemiddeld 60%). De gemiddelde leeftijd van de wijken is hoog, bijna de helft van de inwoners is 45 jaar en ouder. De inkomens in de binnenstad liggen een stuk hoger dan in de wijken ten noorden en zuidwesten van het stadion. Met name in Limbeek ligt het gemiddeld inkomen laag (15.900 euro per inkomensontvanger) en is er een hoog percentage werklozen (32%). Verder wonen er veel niet-westerse allochtonen rondom het stadion, zo'n 23% gemiddeld³⁶.

Geconcludeerd kan worden dat de bevolking ten zuidwesten en noord(westen) van het stadion gemiddeld minder per huishouden te besteden heeft dan modaal en dat er een relatief hoog aantal eenpersoonshuishoudens is. Verder ligt de leeftijd hoog, wat kan duiden op een vergrijsd bevolkingsgebied.

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

“De sociaal maatschappelijke projecten en de strategische ligging van het stadion op de lange termijn zorgen ervoor dat het een interessante deal is. De grond is nu van de gemeente, dat wilden we niet laten lopen. Bovendien wordt er winst gemaakt met deze constructie. Daarnaast heeft het een strategische positie in de stad” (Kaya, 2014).

De belangrijkste argumenten voor de deal zijn de actieve grondpolitiek, de sociaal-maatschappelijke betrokkenheid van PSV en de historie van PSV met Eindhoven, die voor de nodige citybranding en citymarketing kan zorgen. De economische spin-off wordt ook als argument genoemd.

³⁶ Op basis van <http://eindhoven.straatinfo.nl/buurtgegevens/> is een overzicht te maken van de bevolkingsgroepen, type bewoners, leeftijden, inkomens, etc. van de wijken rond het stadion

B: STEDELIJK BELEID VAN DE GEMEENTE EINDHOVEN

De gemeente Eindhoven heeft verschillende beleidsdocumenten voor haar speerpunten en ambities. Beleid met betrekking tot het stadion of waar het stadion een rol in speelt/kan spelen zal worden uitgelicht. Interessant voor dit onderzoek zijn derhalve de 'Interim structuurvisie' uit 2009, 'Centrumbeleid' uit 2004 en het 'Bestemmingsplan Philipsdorp' uit 2013. De deelvraag voor dit onderdeel luidt: 'In welke mate speelt een stadion een rol in het stedelijk beleid van een gemeente?'

INTERIM STRUCTUURVISIE

De interim structuurvisie is de visie van de gemeente op de hele stad Eindhoven. Er wordt voornamelijk gestuurd op vier hoofdpijlers die belangrijk zijn voor de stad:

1. De economie
2. De verstedelijking
3. Groen en water
4. Bereikbaarheid (Gemeente Eindhoven, 2009, p. 9)

Het stadion speelt een rol in de economie, verstedelijking en bereikbaarheid van de stad. De economische kracht van de stad is van groot belang voor de maatschappelijke ontwikkeling en andersom, zoals in combinaties tussen creatieve industrie, kennisontwikkeling in hoger onderwijs, zorg, sport en technologie. De gemeente streeft een actief grondbeleid na. Zo kan ze het gewenste ruimtegebruik en de ruimtelijke kwaliteit bevorderen (Gemeente Eindhove, 2009, p. 50).

De ontwikkeling van Eindhoven als krachtige stad met nadruk op de ontwikkeling van het centrumgebied en Strijp S is belangrijk voor de economie van Eindhoven. Het Philips Stadion (Stadionkwartier) is belangrijk in de verbinding van het centrum met Strijp S (Fossen, 2014a; Gemeente Eindhoven, 2004; Kaya, 2014). Een bijzonder inrichtingsniveau is van toepassing op openbare ruimte die ondersteunend is aan een belangrijke functie of plek in de stad, zoals het voetbalstadion (Gemeente Eindhoven, 2009, p. 68). De openbare ruimte rond het stadion moet extra kwaliteit hebben.

VISIE OP HET CENTRUMBELEID

Het stadion grenst aan het centrum en behoort beleidstechnisch bij het centrumgebied (Kaya, 2014). "De ambitie is om Eindhoven steeds nadrukkelijker internationaal te positioneren. De kwaliteit van het centrumgebied van een stad is in sterke mate van invloed op haar imago en een steeds bepalender succesfactor voor de economische ontwikkeling op lange termijn. De gemeente wil de waardering van het centrum verhogen, verblijfsduur verlengen en het aantal bezoekers vergroten (Gemeente Eindhoven, 2004, p.4). Het stadion kan hier een rol in spelen als citymarketing instrument en als aantrekker van de 3B's. De belangrijkste punten uit een SWOT analyse op het centrumgebied met betrekking tot de rol van het stadion zijn te vinden in tabel 8.2.

| Strengths | Weaknesses |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Ruim horeca-aanbod voor jongeren• Nabijheid Philips Stadion en TU/e• Aanwezigheid cultureel-recreatieve voorzieningen• Goede bereikbaarheid per openbaar vervoer en voldoende parkeerplaatsen• Breed evenementenaanbod | <ul style="list-style-type: none">• Binnenstadsrandzones onvoldoende aangehaakt aan de stadskern (waaronder Philips Stadion)• Geen echte pleinen of passende functies rond pleinen, kwaliteit openbare ruimte op aantal plaatsen onvoldoende• Te weinig gebruik van PPS constructies |
| Opportunities | Threats |
| <ul style="list-style-type: none">• Groot veranderingspotentieel en betrekkelijk veel beschikbare (vrije) ruimte, mogelijkheden voor intensief en meervoudig ruimtegebrek• Na gereedkomen stadskern meer ontwikkelingsmogelijkheden voor binnenstadsrandzones• Ruimte voor ontwikkeling leisure-functie | <ul style="list-style-type: none">• In de stadskern te veel nadruk op jongeren en middengroepen waardoor ouderen, hogere inkomensgroepen en bezoekers met kleine kinderen onvoldoende mogelijkheden geboden worden |

TABEL 8.2: SWOT ANALYSE CENTRUMGEBIED (GEMEENTE EINDHOVEN, 2004, PP. 8-9)

De zwakke plekken liggen voornamelijk bij het gebrek aan echte pleinen en de kwaliteit van de openbare ruimte. Dit moet en gaat verbeteren, aldus Fossen (2014a) en Kaya (2014). Het Philips Stadion heeft verder ook functies voor ouderen en allochtone mensen, zodat die meer betrokken worden bij het sociale leven. Het uiterlijk van het stadion is belangrijk om marketingtechnische redenen: het moet aantrekkelijk lijken voor bezoekers van het stadscentrum (Joosten, 2003, p. 4). Daarnaast is er het toenemende belang van het centrum als decor voor grootschalige en kleinschalige evenementen. Hierbij wordt ook het Philips Sta-

dion gebruikt voor bijvoorbeeld concerten en evenementen als GLOW (Kaya, 2014). Ook de concurrentiepositie van de (binnen)stad ten opzichte van andere steden in binnen- en buitenland wordt steeds belangrijker. Het stadion heeft hierin een rol als strategische ontwikkelingsas. Een hoogwaardige openbaar vervoerlijn verbindt een internationaal concurrerend vestigingsmilieu voor bedrijvigheid met het centrum (Gemeente Eindhoven, 2004, pp. 25-27). Extra aandacht dient uit te gaan naar de organisatie rond evenementen in het stadion, met betrekking tot schoonmaak en bereikbaarheid/parkeergelegenheid.

SPORTBELEID

De gemeente werkt op het gebied van sport samen met verschillende sectoren en diensten, zoals (professionele) sportverenigingen (Gemeente Eindhoven, 2008). De gemeente Eindhoven vindt sport belangrijk voor de sociale betrokkenheid van de burger en streeft ernaar burgers te laten sporten. Daarnaast wil Eindhoven zich profileren als stad voor jong talent. Sporttalenten zouden zich bij voorkeur in Eindhoven moeten vestigen en moeten participeren in Eindhovense teams (PSV). Jonge mensen die in Eindhoven wonen moeten een promotor zijn voor de stad: “een netwerk- en talentenstad die garant staat voor een kansrijke startpositie”. Door de goede faciliteiten op het gebied van kunst, cultuur, design, sport en onderwijs hebben verschillende sportbonden Eindhoven aangemerkt als één van de locaties voor de opleiding van hun talenten. Daarnaast wil Eindhoven zichzelf een internationale trekpleister maken door het organiseren van topevenementen, zoals het EK of WK. Dit zal plaats moeten vinden in het Philips Stadion.

De creatieve industrie in Eindhoven kan worden ingezet om gouden driehoeken in de sport te realiseren: combinaties tussen de sportwereld, het bedrijfsleven en de kennisinstellingen. Fieldlabs zijn hier een mooi voorbeeld van. Die bevinden zich ook bij PSV (Gemeente Eindhoven, 2008, p. 31; 2009; Kaya, 2014). Daarnaast kiest Eindhoven er bewust voor sport in te zetten als een hulpmiddel om maatschappelijke doelen te verwezenlijken en nodigt het clubs en verenigingen uit om hun gezicht meer te laten zien in de wijken, vaker samen te werken met de gemeenschap en met een aanbod te komen dat de samenleving verder helpt.

WOON- EN LEEFKLIMAAT

Een aangenaam woon- en leefklimaat zijn bepalend voor de keuze van de huidige en toekomstige inwoners van Eindhoven. Er is vanuit de gemeente gekozen voor een integrale gebiedsgerichte aanpak, samen met partners. De gemeente moet hierbij als hoeder van het algemeen belang een duidelijk programma hebben, gericht op de doelstellingen die de gemeenteraad belangrijk vindt. Gebaseerd op trends als globalisering en de sociaal-culturele ontwikkeling van individualisering (Gemeente Eindhoven, 2013a). Er is een hoog streven naar kwaliteit. Hierbij zijn sociaal-maatschappelijke projecten van PSV van belang.

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Eindhoven gaat mee in de huidige trends. City marketing door middel van het stadion, mensen aantrekken door middel van ervaringen in het stadion: “Het stadion is echt een publiekstrekker voor de stad. Voetbal is een stukje theater voor de gewone man. Als het stadion vol zit, betekent dat dat er ongeveer 30.000 man op af komt” (Kaya, 2014). Het stadion wordt in de ‘Visie op het centrumbeleid’ genoemd als sterkte voor en verbinding tussen Strijp S en het centrumgebied. Verder staat het in de beleidsdocumenten nergens expliciet genoemd, maar kan veel beleid op het stadion worden geprojecteerd. Er zijn punten die ook bewerkstelligt zouden kunnen worden door andere functies of voorzieningen, maar sommige punten zijn expliciet voor het stadion. Ondanks dat het een belangrijke rol speelt/kan spelen in de stad, staat het nergens duidelijk en expliciet aangegeven in het beleid. De huurder (PSV) staat wel een aantal keren genoemd.

C: ROL VAN HET STADION

Deze paragraaf beschrijft de manier waarop het stadion een rol kan spelen in de gebiedsvisie van de gemeente Eindhoven, en op welke manier zij impact heeft op het gebied, de stad en de regio. “*Het stadion is een middel. Het is het belangrijkste dat het stadion bestaat. De locatie is daarbij minder belangrijk*” (Kaya, 2014). Maar is dat wel zo? Heeft het stadion geen speciale kenmerken of kwaliteiten op deze locatie? Het stadion staat al ruim 100 jaar op dezelfde plaats en is een landmark geworden in de stad. In dit onderdeel wordt gekeken wat de impact van het stadion (zowel ruimtelijk, sociaal als economisch) is op de stad Eindhoven en het gebied rondom het stadion.

RUIMTELIJKE BELANGEN

Het stadion speelt een rol in de verbinding van het centrum met Strijp S, wat het tweede centrum van Eindhoven moet worden (Elast, 2014). “Strijp S moet een plek voor sport, werk, recreatie en wonen worden, en is de poort naar uitgestrekte natuurgebieden. Het PSV stadion is een icoon met cultuurhistorische waarde en past goed in de hoogstedelijke ontwikkeling. Daarnaast heeft het stadion een hoge ontwikkelingspotentie, mocht de invulling in de toekomst veranderen” (Gemeente Eindhoven, 2011, pp. 16-17). De ruimte ten noordwesten van het stadion (oude parkeerterrein) is tegenwoordig ingevuld met kantoorgebouwen en woningen. De kantoren vestigen zich hier omdat het gebied goed ontsloten is en het een bekende plaats is. De locatie midden in de stad is met name voor PSV belangrijk, aangezien ze zo midden in de samenleving staat. Het merk PSV is namelijk een belangrijke asset in haar maatschappelijke betrokkenheid en werk (Van den Berk, 2014).

SOCIALE IMPACT

De sociale impact van het stadion wordt op verschillende manieren vormgegeven. “PSV vervult als BVO een belangrijke maatschappelijke functie voor een gebied veel groter dan de gemeente Eindhoven. Door de omvang van het verzorgingsgebied bereikt PSV een bovengemiddeld aantal toeschouwers en supporters die betrokken zijn bij PSV. Hiermee voorziet PSV in een belangrijke sportieve- en maatschappelijke behoefte” (Gemeente Eindhoven, 2011).

Van Bussel (2007) beveelt in een onderzoek naar de betekenis van PSV voetbal aan dat een innigere relatie tussen gemeente en PSV, ook op het beleidsterrein, de stad ten goede zal komen. De sociaal-maatschappelijke agenda’s zouden beter op elkaar afgestemd moeten worden. Op die manier zullen de voor ogenstaande (doel)groepen beter bereikt kunnen worden. Momenteel wordt door de adviesgroep (ontstaan naar aanleiding van de gronddeal) projecten aangewezen, in samenwerking met de gemeente en PSV. Wat dat betreft is de relatie beter en steviger geworden, maar valt hier nog winst te behalen.

Met de projecten van ‘PSV in de Community’ probeert PSV per jaar een aantal sociaal-maatschappelijke projecten aan te snijden die aandacht nodig hebben vanuit de gemeente. Dit is een ambitie en kostenpost vanuit de club, die geïntensiveerd is door de deal (Fossen, 2014a). PSV is hierin onderscheidend van andere private partijen door het imago en de kracht die het uitstraalt (Van den Berk, 2014). Het voert te ver voor dit onderzoek om deze aspecten te onderzoeken. Voor het jaar 2013-2014 lopen 19 projecten waarin PSV participeert. Elk project speelt in op een (sociaal) probleem in een wijk in de stad. Twee voorbeelden:

MENSFORT UNITED

Jongeren in de wijk Mensfort zorgden voor overlast. De adviesgroep en PSV enthousiasmeren de hangjongeren om in een voetbalteam samen te gaan spelen. Twee keer per week krijgen ze training van een PSV trainer. Daarnaast worden de spelers ingezet om de wijk schoner te maken. Er ontstaat zo een bepaalde samenhang tussen de deelnemers en ze worden zichtbaar gemaakt in de wijk. De overlast in de wijk gaat aantoonbaar omlaag. Dit heeft als resultaat dat de leefbaarheid wordt vergroot. Het imago van de wijk verbetert en dat zorgt voor een grotere populariteit van het gebied (Fossen, 2014a, 2014b). Dit heeft een waardestijging en betere verhuurbaarheid van woningen als mogelijk gevolg (Koopman, 2007).

PLAYING FOR SUCCES

Dit project probeert kinderen te stimuleren in het onderwijs. Deze kinderen hebben vaak een gebrek aan zelfvertrouwen en hun leerprestaties lijden daaronder. Zij krijgen in het Philips Stadion les en krijgen daardoor het gevoel dat ze ergens bij horen. Hun zelfvertrouwen stijgt en de leerprestaties gaan vooruit (Fossen, 2014a).



FIGUUR 8.4: DE 5 THEMA'S VAN PSV IN THE COMMUNITY (FOSSEN, 2014B)

In het stadion bevindt zich een wijksteunpunt. Dit steunpunt probeert ouderen en allochtonen uit hun sociale isolement te halen. Het gehalte ouderen en allochtonen rond het stadion is groot (zie deel A). Deze mensen worden zo meer betrokken bij hun burens en wijkgenoten. Dit heeft een positief effect op de wijk. De locatie van het wijksteunpunt is echter niet heel logisch gekozen volgens Elast (2014). Het stadion zorgt voor een bepaalde verbondenheid van de bewoners rondom het stadion met het stadion. Tegelijkertijd is er vaak ook overlast bij wedstrijden (parkeerproblemen, geluidsoverlast, vuil, etc.) voor bewoners (Elast, 2014). Er zijn dus sociale baten en lasten.

ECONOMISCHE IMPACT

De economische impact van het stadion en huurder PSV is onderzocht op basis van onderzoek van WVB Marketing (Van Bussel, 2007) en ECORYS (Briene *et al.*, 2005) en op gemeenteraadsdocumenten.

“(In)direct genereert PSV in Eindhoven en omgeving 1.255 arbeidsplaatsen, los van 450 vrijwilligers. Daarnaast is de zakelijke potentie van voetbal enorm. Zo kan het voetbalstadion een interessante locatie zijn voor zakenpartners om elkaar te ontmoeten. [...] Het aantal en de intensiteit van de betrokkenheid van zowel bezoekers als sponsors van PSV is bovengemiddeld groot. Daarmee ligt er een solide basis onder het financiële bestaansrecht van PSV. PSV kan een jaarlijkse omzet van ca. 50 mln. euro realiseren” (Gemeente Eindhoven, 2011). Tegenwoordig is de omzet ruim 60 miljoen³⁷.

Tabel 8.3 toont de financiële stromen die samenhangen met PSV. Meer informatie in bijlage C.

| | Totaal (binnen en buiten regio) (in miljoenen euro's) | | | |
|--|---|---------------|--------------|--------------|
| | '97/'98 | '03/'04 | '07/'08 | '12/'13 |
| Passieve vrijetijdsbesteding | | | | |
| . Publieke omroepen en commerciële zenders | 8,28 | 19,42 | 30,1 | 22,5 |
| . Kabelexploitanten | 4,68 | 7,30 | 13,5 | 8,7 |
| . Aanschaf audiovisuele apparatuur | 5,04 | 5,10 | 8 | 4,7 |
| . Gedrukte media | 20,76 | 34,78 | 49,5 | 34,47 |
| . Kansspelen | 1,68 | 2,80 | 4,8 | 2,84 |
| Betaald voetbal | | | | |
| . PSV | 45,38 | 55,50 | 97,5 | 62,4 |
| . KNVB Betaald Voetbal | 2,64 | 6,48 | 12,7 | 7,9 |
| . Merchandising | 6,36 | 6,70 | 7,00 | 7,0 |
| . Vervoer | 1,08 | 2,20 | 2,80 | 3,40 |
| Totaal | 95,90 | 140,28 | 225,9 | 150,6 |

TABEL 8.3: OP BASIS VAN VAN BUSSEL (2007) AANGEVULD MET EIGEN BEREKENINGEN

In de kampioensjaren en het jaar van de deal zijn er veel hogere inkomsten dan in reguliere seizoenen. Europees voetbal houdt ook nauw verband met een hogere omzet. Onderzoek door Verheijden van ZKA Consultants en Planners laat zien dat gebruiker en huurder PSV op dit moment de belangrijkste bron van inkomsten is voor het stadion. Zonder PSV zou in

| Gebruiker/'huurder' | Jaarbedrag in mln € |
|----------------------------------|---------------------|
| Basisomzet anno 2011 zonder PSV | 3,3 |
| Extra kantoren en winkels c.a. | 0,4 |
| Extra hospitality | 0,2 |
| Extra events en cateringprovisie | 0,25-1,0 |
| Extra voetbal ('neutraal') | 0,50-1,0 |
| Behoud bestaande loges/seats | 2,0-5,0 |

TABEL 8.4: OPBRENGSTEN FUNCTIES STADION (VERHEIJDEN, 2011)

de huidige situatie circa 2 miljoen euro aan huuromzet overblijven door de overige huurders en verhuur van zalen. Mocht PSV na de 40 jaar erfpacht weg gaan, blijven er weinig inkomsten over (Verheijden, 2011). Herpositionering op potentiële nieuwe markten kan voor extra inkomsten zorgen, na wat aanpassingen in het stadion zelf. Dit is uitgewerkt in tabel 8.4. ZKA Consultants en Planners concluderen dat het stadion in de huidige exploitatie heel sterk afhankelijk is van successen van PSV en derhalve marginaal exploiteerbaar zonder PSV. Wel is er de mogelijkheid tot extra inkomsten door goed de werkelijke marktpotenties van evenementen en voetbal door derden nader te onderzoeken. Dit houdt in dat PSV, zeker op de korte termijn, te belangrijk is voor het Philips Stadion en de exploitatie voor de gemeentelijke inkomsten. PSV is daarnaast ook belangrijk voor de gebiedsontwikkelingsplannen van de gemeente. Zonder PSV zou het

³⁷ Zie: <http://www.nu.nl/sport/3914441/kleine-financiele-winst-psv-afgelopen-seizoen.html>

stadion veel minder economische spin-off genereren en is het gebied een trekpleister kwijt. Bij een eventuele andere bestemming van het stadion moeten de exploitatiemogelijkheden goed onderzocht worden. Daarnaast levert de ontwikkeling van kantoor- en woongebouwen ten noordwesten van het stadion geld op voor de gemeente en is dat deels te danken aan het stadion: “Het Philips stadion is wat betreft impact en dominantie het belangrijkste gebouw in Stadion-kwartier”, aldus Joosten van de Dienst Stedelijke Ontwikkeling en Beheer (Joosten, 2003, p. 5).

SWOT ANALYSE STADION

| Strengths | Weaknesses |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Landmark in de stad, aantrekker publiek en bezoekers • Topsport aantrekken voor de stad • Ontmoetingsplaats voor mensen uit alle sociale lagen • Economische en sociale impuls voor de stad • Ligging t.o.v. openbaar vervoersnetwerken • Grote partijen als partner (PPS) • Extra evenementen organiseren in stadion | <ul style="list-style-type: none"> • Geluids-, vuiloverlast, horizonvervuiling • Lastig te bereiken via weg • Drukke en parkeeroverlast bij evenementen • Kostenpost voor gemeente door inzet politie/brandweer/etc. • Diffuse openbare ruimte • Geen aansluiting met omringende wijken |
| Opportunities | Threats |
| <ul style="list-style-type: none"> • Topsport aantrekken voor de stad • Verblijfsgebied en overgang tussen Strijp S en centrum • Strategische ligging t.o.v. OV en toekomstige ontwikkelingen • Visitekaartje en citymarketing • Interessante openbare ruimte creëren • Omliggende wijken meer betrekken bij centrum en Strijp S • Interessante functies onderbrengen in plint • Evenementen vanuit centrum organiseren in stadion | <ul style="list-style-type: none"> • Onbereikbaar door verouderde infrastructuur • Leefklimaat van centrum in gevaar door autoverkeer • Rellen in de binnenstad • Onderbreking van route centrum-Strijp S • Verdere afscheiding van andere wijken • Kostenpost • Wegtrekken PSV en slechte ontwikkeling Strijp S |

TABEL 8.5: SWOT ANALYSE PHILLIPS STADION

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

PSV is op dit moment erg belangrijk voor de positie van het stadion. Zonder PSV zou het stadion een stuk minder opleveren. Daarnaast blijkt uit analyses van Van Bussel en Briene et al., (Briene, et al., 2005; Van Bussel, 2007) dat er een zekere economische spin-off gecreëerd wordt door PSV. Vanuit de demografische analyse is te zien dat er door middel van de sociaal-maatschappelijke projecten wordt ingespeeld op problemen die zich onder de bevolking bevinden en waar geen andere partij voor aangewezen kan worden om ze op te lossen. Het is een kostenpost voor PSV, waarbij ze alleen winst behalen in het verbeteren van hun imago en het bekend en herkenbaar zijn.

Het stadion kan op verschillende manieren bijdragen aan de doelen van een stedelijk beleid. Deze doelen dienen echter wel helder geformuleerd te zijn. Een groot onderdeel van de behartiging van doelen komt door de club in het stadion en de gemeente zelf. Door actieve communicatie kan eerder ingespeeld worden op de doelen die gesteld zijn vanuit het beleid. Het Philips Stadion kan op ruimtelijk vlak, maar ook op sociaal en economisch gebied van waarde zijn voor de gemeente Eindhoven. De vraag is echter in hoeverre dit in de praktijk ook zo ervaren wordt.

D: PUBLIEKE BELANGENBEHARTIGING

Uit de verschillende beleidsdocumenten kunnen de publieke belangen gedestilleerd worden. Daarna wordt gekeken op welke manier het stadion/PSV hieraan bij kan dragen en hoe ze die publieke belangen kan borgen. Deze paragraaf gaat hier verder op in. De deelvragen die hierbij horen zijn:

- In welke mate kan een stadion aan de belangen van een maatschappij/de bevolking voldoen?
- Op welke manier kan een stadion publieke belangen behartigen?

AANDEEL STADION

Het belangrijkste aandeel van het stadion en de club liggen in de verschillende sociaal-maatschappelijke projecten die de sociale cohesie binnen bepaalde wijken in Eindhoven (en uiteindelijk Eindhoven als geheel) moeten verbeteren. Deze projecten zijn uitbesteed door de gemeente aan PSV door middel van de governance overeenkomst. Hierin is met name de club belangrijk, het stadion is voornamelijk van belang voor de club om te bestaan. De gemeente besteedt zo een kostenpost uit aan PSV. Daarnaast heeft het stadion een economische functie voor Eindhoven. Dit zijn bepaalde belangen vanuit de gemeente waar

het stadion op in speelt. Bij het beoordelen van de publieke belangen en de bescherming ervan wordt gekeken naar de drie doelen die Verbart (2004) opstelt en eerder zijn besproken in hoofdstuk 4.

SOCIALE PUBLIEKE DOELEN

Sociale publieke doelen zijn vaak gerelateerd aan lokale collectieve welvaart. PSV behartigt sociaal-maatschappelijke doelen die positief zijn voor de gemeente, zoals eerder beschreven. Deze projecten werden eerst door de gemeente gedaan, maar zijn nu uitbesteed aan PSV door de governance afspraak. Met deze projecten wordt ingespeeld op actuele, sociale problemen in de stad. Dit zijn problemen die de burger zelf niet kan oplossen (Elast, 2014). De leefomstandigheden en sociale cohesie in wijken van Eindhoven kan hierdoor verbeteren. Deze projecten hebben vooral betrekking op het tegengaan van onaangepast gedrag en de begeleiding van hangjongeren, het schoonmaken en onderhouden van de wijk, etc. Deze projecten zullen voornamelijk de leefbaarheid en reputatie van de wijken moeten verbeteren. Omdat dit een kostenpost is, zal er geen andere private partij gevonden worden die dit soort projecten zal uitvoeren (Fossen, 2014; Van den Berg, 2014). Voor PSV zijn er slechts non-economische voordelen mee te behalen, zoals de verbetering van het imago. De projecten worden sinds kort nauwlettend geanalyseerd en gemonitord (Fossen, 2014a).

Het transformeren van het gebied naar een verblijfsgebied zal de sociale cohesie in dit gebied tussen de twee centra van de stad verbeteren (Elast, 2014). De gemeente Eindhoven ziet het Stadionkwartier dan ook als sterktepunt voor het centrum. Het feit dat er voorzieningen in het stadion aanwezig zijn voor de bevolkingsgroepen die buiten de sociale gemeenschap vallen, is bevorderend voor de sociale cohesie van de stad. Dat er veel alleenstaanden in de wijken rond het stadion wonen, bleek uit de analyse van de wijken. Zij kunnen door het wijksteunpunt uit hun sociale isolement getrokken worden.

Zaken die de sociale publieke doelen stimuleren, en dus de sociale cohesie van mensen en gemeenschappen verhogen, moeten ondersteund worden door de overheid.

ECONOMISCHE PUBLIEKE DOELEN

Economische publieke doelen staan in relatie met de (toenemende) waarde van een object. De economische kracht en de verstedelijking van Eindhoven zijn belangrijk. Het stadion speelt hier een rol in aangezien zij de economie een boost kan geven en op een (toekomstige) strategische locatie ligt, waardoor dit een bepaalde financiële waarde in de toekomst kan genereren. De grond onder het stadion is in bezit van de gemeente waardoor zij (op de lange termijn) zeggenschap heeft over wat er met de grond kan gaan gebeuren. Daar moet bij gezegd worden dat Eindhoven niet voornemens is de functie van de grond te veranderen (Kaya, 2014; Haket, 2011), zoals eerder besproken in deel C.

Het stadion is een landmark en trekt bezoekers aan voor wedstrijden, het museum, vergaderingen, etc. Plaatsen die mensen aantrekken en interessant zijn zullen ook in waarde stijgen. Bedrijven willen zich er vestigen en mensen willen er wonen (Stadionkwartier, oude parkeerterrein). Drukbezochte plaatsen zijn verder belangrijk voor de sociale controle in een wijk. Levendigheid brengt een beter imago met zich mee (Taminiau & Jongen, 2010), wat uiteindelijk kan resulteren in hogere waarde van woningen en andere functies rondom het stadion.

Het is een ambitie van Eindhoven om zich internationaal (beter) op de kaart te zetten. PSV kan hier een rol in spelen door goed te presteren in (inter)nationale competities, zodat de naam van Eindhoven bekend wordt (Fossen, 2014a). Dit verhoogt de allure van Eindhoven en zorgt voor een zekere economische spin-off. Dit is ook een belangrijk instrument voor de citymarketing van de gemeente (Fossen, 2014a).

Het stadion verhoogt de economische waarde van eigendommen en activa. Het stadion trekt de 3B's aan naar het gebied. Het transformeren van het stadiongebied naar een verblijfsgebied zal dit ten goede komen. Wel moet er kritisch gekeken worden naar eventuele waardevermindering van activa rond het stadion.

OMGEVING EN MILIEU

Ruimtelijke kwaliteit is gerelateerd aan publieke gezondheid. De sociale projecten die uitgevoerd worden via PSV en het stadion dragen bij aan het schoonhouden van de wijk, het terugdringen van overlast en het verbeteren van de sociale cohesie, zodat het een prettigere plek wordt om te wonen.

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Het stadion behartigt bepaalde belangen op economisch en sociaal gebied. Het Philips Stadion speelt in en kan inspelen op publieke belangen die vanuit de gemeente zijn gesteld. Door zelf, door middel van PSV in the Community, direct met de bevolking in Eindhoven in contact te staan, kan er ook ingespeeld worden op wensen vanuit de bevolking. De club speelt hierin een grotere rol dan het stadion. Het stadion dient als landmark voor het gebied en als gevoel van trots voor de bewoners van Philipsdorp en andere omliggende buurten. De gemeente pakt bepaalde projecten op, wat niet door de bevolking zelf of door andere partijen wordt gedaan. Samen met de adviesgroep en PSV stellen ze sociaal-maatschappelijke projecten op die direct inspelen op wat er nodig is in een bepaalde wijk of buurt. Het stadion is hierbij een middel, maar niet een directe oplossing voor problemen. Veel hangt af van de mensen die ermee te maken hebben. Maar, zonder stadion geen PSV en dus kunnen de twee niet los van elkaar gezien worden. PSV in the Community erkent dat de projecten ook door andere partijen uitgevoerd zouden kunnen worden, maar dat de naam 'PSV' extra kracht met zich meebrengt waardoor er meer binding is met de deelnemers (Fossen, 2014a; Van den Berk, 2014).

E: SAMENWERKINGSVORMEN

Dit onderdeel gaat in op de wijze van samenwerken. In het bijzonder hoe de samenwerking is opgezet en hoe de verschillende publieke en private partijen hun doelstellingen op hebben gesteld en later op elkaar hebben afgestemd. 'Welke vormen van samenwerking zijn mogelijk tussen stadion/club en gemeente?' en 'Wat is de beste samenwerkingsvorm om publieke financiering mogelijk te maken?' zijn de deelvragen die bij dit onderdeel horen.

ACTORANALYSE

De belangrijkste actoren bij dit project zijn de gemeente Eindhoven als publieke partij en PSV en de stadionorganisatie als private partij. Dit zijn de shareholders (aandeelhouders) in het project. De bevolking van Eindhoven is hierbij een belanghebbende die verder niet financieel verbonden is aan het project (stakeholder). De private partij nam initiatief in dit project en de publieke partij ging de overeenkomst aan. De publieke en private actoren worden hieronder geanalyseerd.

PUBLIEKE ACTORANALYSE

Bij een publieke actoranalyse is het belangrijk de politieke, maatschappelijke en bestuurlijke context van een project te schetsen, evenals de individuele doelen en belangen. In dit project is de gemeente shareholder en is de bevolking een stakeholder (verdere uitleg, zie hoofdstuk 5.1).

De individuele belangen en doelen van de gemeente zijn te verenigen met de publieke belangen die zijn gesteld vanuit de verschillende beleidsdocumenten. Deze zijn beschreven in deel D. Door middel van een publieke risico-actoranalyse wordt geanalyseerd welke inzet en welke risico's de publieke partij wil lopen. In dit geval zijn de risico's voor de gemeente geminimaliseerd doordat PSV alle risico's worden toegeschreven.

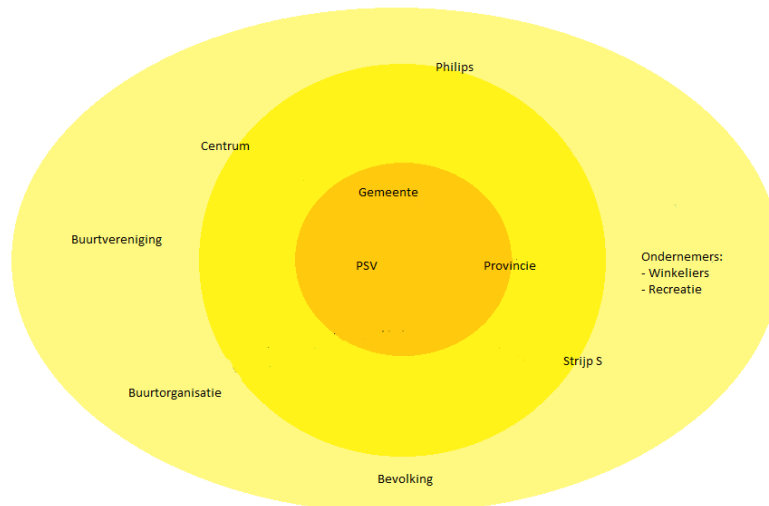
Doelstelling van de gemeente is de bestaande functie (PSV in het stadion) behouden. Zonder PSV is het stadion minder waard en de locatie minder interessant. PSV en het stadion hebben een economische en sociale impact op Eindhoven en zijn onderdeel van de cultuurhistorie van de stad. De gemeente wil dit behouden (Elast, 2014; Fossen, 2014a; Kaya, 2014). De belangrijkste doelen van de gemeente zijn zeggenschap verkrijgen over een strategische grondpositie (Gemeente Eindhoven, 2011; Verburg, 2007, p. 20) en het opzetten van een goede samenwerking tussen PSV, de gemeente en de adviesgroep met betrekking tot de uitvoering van sociaal-maatschappelijke projecten.

PRIVATE ACTORANALYSE

PSV is de belangrijkste private actor. Deze marktpartij had hier de grondpositie voor de deal. De reden van PSV om de deal te initiëren was omdat ze op dat moment failliet dreigde te gaan. De verkoop van grond was de enige manier om dit af te wenden en haar core business (voetbal) te kunnen blijven uitvoeren. Dit was het motief voor de deal. De sociaal-maatschappelijke projecten, waar PSV zich al bezig mee hield, zijn fors uitgebreid na de deal. Verder heeft ook Philips als hoofdsponsor een rol in de deal, omdat haar betrokkenheid bij PSV een vereiste was voor de gemeente om de overeenkomst aan te gaan.

PARTICIPERENDE PARTIJEN

Participatie wordt in dit onderzoek gedefinieerd als een (financiële) actieve deelname in een vastgoedontwikkeling (zie hoofdstuk 5.2). Het gaat in deze casus niet om een private vastgoedontwikkeling, zij het wel om de verkoop van grond ten bate van het aanhouden van een partij die belangrijk is/kan zijn voor (toekomstige) gebiedsontwikkeling. De gemeente krijgt door financiële deelname zeggenschap in het project en op het gebied. Ze kan daardoor de grond in de toekomst herontwikkelen, mocht ze dat nodig achten. Door de deal probeert de gemeente haar beleidsdoelstellingen te realiseren door de private partij hierin te betrekken. De private partij verkrijgt door de deal bepaalde voordelen, zoals het bevestigen van gezamenlijke doelen met en vertrouwen van de gemeente, en het verkrijgen van subsidies ten behoeve van de ontwikkeling (Verburg, 2007, p. 8). Figuur 8.5 geeft de partijen weer in hun vorm van participatie.



FIGUUR 8.5: POSITIE PARTIJEN EINDHOVEN CASUS (EIGEN ILL.)

Het centrum en Strijp S zijn stakeholder, omdat ze het Stadionkwartier begrenzen en dus met ontwikkelen van en rond het stadion te maken hebben.

Sportclubs en verenigingen zijn een onderdeel van de participatiemaatschappij (Blond, 2010). PSV bestaat uit een NV met een professionele tak en een vereniging met amateurs. Er werken vele vrijwilligers bij de club (743) en de meeste daarvan zijn actief in de amateurvereniging, maar ze functioneren ook ten behoeve van de professionele organisatie (Van den Hoogenband, 2013). De actieve vrijwilligers zijn onderdeel van de participatiemaatschappij. Zij zijn actief bij jeugdteams, onderhoud van het stadion, de uitvoering van maatschappelijke projecten, etc. Met name het actief en betrokken zijn bij de projecten van PSV is belangrijk, aangezien deze 'burgers' actief bijdragen (participeren) in de maatschappij.

GEZAMENLIJKE DOELEN

Het gemeenschappelijke doel in dit project is het opzetten van grootschalige sociaal-maatschappelijke projecten ten behoeve van de inwoners van Eindhoven. Dit gemeenschappelijke doel is opgesteld na het samenwerkingsverband en is een uitvloeisel van de eigen doelstellingen van private en publieke partij.

SAMENWERKINGSVISIE EN VORM

Ondanks dat het hier gaat om een investering van de gemeente in de grond onder een bestaande functie (namelijk het voetbalstadion), kan gezegd worden dat de deal die afgesloten is een vorm van PPS is. Teruggrijpend op de definitie van Nijkamp et al., (2002, p. 1869) (zie hoofdstuk 5.3) is er een samenwerking tussen publieke (gemeente Eindhoven) en private (PSV) actoren die op basis van hun eigen doelstelling (de gemeente een actieve grondpolitiek, PSV het financieel gezond blijven om hun core business uit te blijven voeren) samenwerken aan een gezamenlijk doel (wat door middel van de governance afspraken is vastgelegd). De investeringsrisico's en verdeling van opbrengsten en kosten is van tevoren gedefinieerd. De gemeente investeert en heeft de risico's afgewenteld op PSV. Het grootste risico dat de gemeente loopt is die van het politieke risico, aangezien de bevolking en een deel van de gemeenteraad in eerste

intantie tegen de deal waren. De opbrengsten van de gemeente worden verkregen door de grond in erfpacht uit te geven aan PSV voor een periode van 40 jaar. Daarbij wordt de kostenpost van sociaal-maatschappelijke projecten overgeheveld naar PSV. Dit is vastgelegd in governance afspraken.

De samenwerkingsvorm kan worden beschouwd als een combinatie tussen joint-venture en het bouwclaimmodel (zie hoofdstuk 5.3). De gemeente verwerft de grond geeft dit vervolgens uit aan de private partij in een erfpachtconstructie. De risico's zijn voor de private partij.

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Er zijn veel verschillende vormen van samenwerking tussen gemeente en stadion/club. Het hangt af van de situatie. In dit project gaat het om een (publieke) investering in een al bestaande functie, wat er voor moet zorgen dat deze functie op de plek blijft. Deze functie heeft een zeker belang voor de gemeente. In dit geval is de gemeente betrokken als financier en kan de samenwerking het best worden vergeleken als een combinatie van joint-venture met het bouwclaimmodel. Dat is in dit geval ook de beste manier om de financiering mogelijk te maken.

F: FINANCIERING

Hoe ziet de financiering eruit in de Eindhoven casus? Hoe wordt de publieke financiering toegepast? Dit deel gaat hier verder op in.

FINANCIERINGSVORMEN

Allereerst wordt gekeken naar de vorm van financiering. In het geval van de aanschaf van de gronden is gebruik gemaakt van de Wet voorkeursrecht gemeenten. Tegelijkertijd is er een anterieure overeenkomst afgesloten in de vorm van een contract om ervoor te zorgen dat PSV zich aan de afspraken houdt. Een nieuwe vorm van governance is afgesloten tussen de gemeente en PSV. De financiële transparantie en bestuurlijke integriteit wordt hiermee gewaarborgd (Hulshof, 2011).

De financieringsvorm die bij de casus van het Philips Stadion is gebruikt, is het kopen van de grond door middel van een lening die de gemeente afsloot met een bank. Vervolgens geeft de gemeente de grond in erfpacht uit voor 40 jaar aan PSV, tezamen met een governanceovereenkomst dat bepaalde verplichtingen oplegt aan PSV. De gemeente staat garant voor de lening en is zeker van jaarlijkse inkomsten van PSV door het afgesloten contract (Gemeente Eindhoven, 2011). De erfpacht die PSV betaalt voorziet ruim in de rente en aflossing die de gemeente op de lening moet betalen.

Er is niet geïnvesteerd in de openbare ruimte of infrastructuur rond het stadion. De gemeente heeft verder geen mogelijkheden meer om financieel gezien iets bij te dragen aan het stadion, de enige optie is nog om het stadion te kopen. Wel kan er in de toekomst nagedacht worden over de infrastructuur rond het stadion, zeker met het oog op de ontwikkeling van Strijp S en de punten uit de structuurvisie.

JURIDISCHE STRUCTUUR

De gemeente kan niet contractueel ingrijpen mocht PSV zich niet aan de eisen met betrekking tot de financiële transparantie en afspraken houden. In de governance overeenkomst is afgesproken dat PSV openheid geeft over de financiële huishouding, zodat de gemeente en andere actoren, zoals Philips, er zeker van zijn dat aan de erfpacht kan worden voldaan. Wel kan de gemeente ingrijpen met publieke en/of politieke macht. Ze kan bijvoorbeeld de gemeenteraad informeren, de pers opzoeken, de RVC en sponsors van PSV benaderen. Imagoschade weegt daarbij zwaar voor PSV. *“Goed ondernemerschap is belangrijker dan juridische regels”* (Kaya, 2014).

Door de aangevane overeenkomst zijn beide partijen zich ervan bewust dat de gemeente de beslissende stem heeft bij een eventuele verplaatsing van PSV en het stadion. De huidige locatie (waar het stadion zich nu bevindt) kan en mag pas herontwikkeld worden indien de concurrerende programma's in op dit moment lopende projecten (zoals Strijp-S, Stationsgebied, Meerhoven) gerealiseerd zijn (Kaya, 2014; Van Gijzel, 2011, p. 4). De gemeente heeft het recht om een dergelijke verplaatsing van het stadion te initiëren.

Aan het einde van de 40 jarige erfpachtperiode zijn er de volgende opties:

1. PSV heeft de mogelijkheid de erfpacht te verlengen waarbij de gemeente en PSV voortgaan op dezelfde voet, of;
2. De gemeente gaat zelf het stadion exploiteren zonder PSV, of;
3. De gemeente verkoopt de grond aan een projectontwikkelaar o.i.d. ter herontwikkeling van de grond onder het stadion en de gemeente lost haar lening af met de opbrengst van de grondverkoop.

Optie twee lijkt zeer onwaarschijnlijk, aangezien eerder onderzoek van Verheijden (2011) al uitwees dat het Philips stadion zonder PSV aanzienlijk minder inkomsten genereert dan mét PSV. Men gaat in eerste instantie uit van optie 1, zoals blijkt uit interviews en beleidsdocumenten (Fossen, 2014a; Gemeente Eindhoven, 2011; Kaya, 2014; Van Gijzel, 2011, p. 5).

RISICO'S

Vanwege de crisis is er een aantal risicomijdende instrumenten noodzakelijk:

- De gemeente heeft het pandrecht op de seizoenskaart inkomsten;
- De gemeente, Philips en PSV hebben een vooruitstrevend model van governance afgesproken;
- De gemeente heeft de uiteindelijke stem indien PSV wil vertrekken;
- De gemeente heeft de mogelijkheid het stadion zelfstandig door te exploiteren indien PSV verdwijnt;
- Een eventuele waardevermeerdering van de grond vervalt aan de gemeente;
- De gemeente voedt met het verschil tussen rente op de financiering en de erfpachtcanon een risico voorziening welke tot maximaal 29 miljoen kan oplopen en welke gebruikt kan worden om de boekwaarde van de gronden bij te stellen op de ten tijde van de herontwikkeling haalbare waarde (Van Gijzel, 2011, pp. 5-6).

Via deze instrumenten is de gemeente er zeker van dat ze de jaarlijkse inkomsten zal ontvangen. Verder voldoet de koopovereenkomst aan de richtlijnen van de Europese Commissie betreffende staatssteunelementen (Gemeente Eindhoven, 2011, p. 15) en verplicht de overeenkomst over sociaal-maatschappelijke doelen dat PSV een bepaalde investering per jaar doet aan deze projecten en programmaonderdelen.

Als investeerder heeft de gemeente ervoor gezorgd dat haar risico geminimaliseerd is. De rente en aflossing kunnen jaarlijks betaald worden door PSV aan de gemeente. Dit komt door de erfpachtconstructie en de wijze van betalen door PSV. Er zijn twee risico's in de grondtransactie voor de gemeente:

1. PSV kan niet meer aan haar canonverplichting voldoen;
2. De gemeente kan de gronden niet tegen getaxeerde waarde ter herontwikkeling verkopen (Gemeente Eindhoven, 2011, p. 9).

Het eerste risico wordt echter zo veel mogelijk beperkt door de governance afspraak en de verplichting van PSV financieel transparant te zijn. De meeste andere risico's zijn op een bepaalde manier afgedekt door de gemeente en naar PSV geschoven (Gemeente Eindhoven, 2011, pp. 17-18). Voorbeelden zijn de waardestijging die de grond ondergaat in 40 jaar tijd en de hogere aanvangscanon in jaar 1. Kijkend naar de risico's die voor kunnen komen bij gebiedsontwikkeling (hoofdstuk 5.3) kan er alleen sprake zijn van het verwervingsrisico (aangezien de taxatie wel eens anders kan uitpakken dan verwacht), het politieke risico (een nieuwe gemeenteraad zou kunnen beslissen dat PSV moet vertrekken uit de binnenstad) en het exploitatierisico. Voor dit laatste risico zijn de eerder genoemde instrumenten ingebouwd.

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

De financiering is vormgegeven door een lening die de gemeente afsloot bij een bank. Met die lening werd de transactie betaald. In de afspraken en contracten is opgenomen dat PSV in ruil daarvoor een aantal sociaal-maatschappelijke projecten doet voor de gemeente en dat ze jaarlijks erfpacht betalen, voor minstens 40 jaar. De risico's zijn zo gespreid dat de gemeente Eindhoven geen grote risico's loopt en dat ze zeker zijn van een jaarlijkse betaling van PSV.

G: STAATSSTEUN

In deze paragraaf wordt bekeken in hoeverre er bij de Eindhoven casus sprake is of kan zijn van (onrechtmatige) staatssteun. Aangezien het mij ontbreekt aan een juridische achtergrond zal de uitkomst van dit

onderdeel geen zekerheid verschaffen over de mogelijkheid van onrechtmatige staatssteun. Dit onderdeel wordt benaderd vanuit de literatuur van Saanen (2013b), omdat dit mijns inziens een goed vertrekpunt is voor de analyse of er onrechtmatige staatssteun is gebruikt. Achtereenvolgens zal door middel van verschillende kaders beschreven worden of er sprake is van onrechtmatige staatssteun. Deze kaders zijn de zes elementen van een steunmaatregel, de Dienst van Algemeen Economisch Belang, het multifunctionele aspect en het stappenplan van Boekel de Nerée.

De deelvragen die hierbij horen zijn: *'Aan welke voorwaarden moet een stadion voldoen om legale staatssteun van de gemeente te ontvangen?'* En *'Hoe kan de overheid steun verlenen zonder dat het aangemerkt wordt als ongeoorloofde staatssteun?'*

STAATSSTEUN

In deze deal gaat het om financiële steun aan een private partij: de gemeente koopt grond en geeft het uit in erfpacht aan PSV. De gemeente ziet PSV hierbij niet als 'normale' private partij: *"Philips zorgt alleen voor werkgelegenheid, zoals wel meerdere bedrijven hier in de regio. PSV heeft ook de amusementswaarde erbij en het feit dat het toegankelijk is voor meerdere sociale klassen. Daarnaast verzorgen ze sociaal-maatschappelijke projecten voor de gemeente"* (Kaya, 2014). Daarmee onderscheidt PSV zich van andere private partijen.

ZES ELEMENTEN

Staatssteun wordt gegeven door steunmaatregelen (zie hoofdstuk 6.5). Dit houdt in dat er voordelen door middel van natura of contanten worden verstrekt aan ondernemingen om de eigen economische en sociale doeleinden te verwezenlijken en bevorderen (Van den Brink & Den Ouden, 2012, p. 101). Of iets als staatssteun gezien wordt hangt af van zes elementen die een steunmaatregel onderscheiden (Saanen, 2013b, pp. 30-31). Aan al deze elementen moet voldaan worden wil iets als steunmaatregel worden gekwalificeerd. Hieronder worden deze zes elementen besproken in relatie tot de Eindhoven casus:

1. Er is in Eindhoven sprake van een maatregel die met staatsmiddelen is bekostigd;
2. Er is een voordeel voor de private partij (zonder de deal zou PSV failliet zijn gegaan. Daarnaast is de huur lager dan wanneer een private partij de grond had gekocht en in erfpacht uitgegeven), maar als tegenprestatie levert PSV de sociaal-maatschappelijke projecten (dit heeft betrekking op een DAEB en komt later aan bod);
3. De begunstigde is een onderneming (namelijk PSV);
4. Er is geen sprake van selectiviteit (dit is een heikel punt. In strikte zin wordt PSV begunstigd. De investering van de gemeente heeft met name als doel PSV te behouden voor de stad. Uit voorgaande onderdelen is gebleken dat het stadion zonder PSV veel minder impact heeft. Er van uitgaande dat dit ook consequenties heeft voor de verhuur van het stadion ten bate van andere evenementen, kan gezegd worden dat indirect meerdere ondernemingen profijt hebben van de maatregel. Hoewel de gemeente deze maatregel niet zou toepassen bij andere private ondernemingen (Kaya, 2014), dient de investering hier een breder doel. Het stadion staat open voor verschillende gebruikers, de investering was, op de lange termijn, niet meer dan noodzakelijk om het project doorgang te laten vinden en is toegekend door middel van een open, transparante en niet-discriminatoire procedure (Steyger, 2010, p. 5));
5. De mededinging wordt vervalst (PSV ontvangt liquide middelen door de transactie waarmee ze spelers kon kopen (extra kwaliteit). Anders had ze spelers moeten verkopen (verlies kwaliteit));
6. Het handelsverkeer wordt ongunstig beïnvloed: er is competitievervalsing door de deal.

Op basis hiervan kan gezegd worden dat er geen sprake is geweest van een steunmaatregel, omdat niet aan alle zes de elementen wordt voldaan. Het selectiviteitelement is hierbij echter verschillend te interpreteren. Vanuit mijn kennis concludeer ik zoals bovenstaand is beschreven.

Staatssteunregels zijn niet van toepassing wanneer een publieke taak wordt volbracht of er een marktconforme investering is gedaan. Wat het eerste betreft is in voorgaande paragrafen naar voren gekomen dat PSV een publieke taak volbrengt. Allereerst met het voetbal zelf en ten tweede met de sociaal-maatschappelijke projecten die ze uitvoert. Ze is qua kosten en imago de meest geschikte partij voor deze projecten (Van den Berk, 2014). Wat betreft de marktconforme investering is er een vraagteken bij de taxatie van de

grond te plaatsen. Er wordt namelijk door de taxateurs uitgegaan van functieverandering aan het eind van de 40 jaar erfpacht (Haket & Kleemans, 2011, p. 5). In meerdere beleidsdocumenten is terug te vinden dat dit niet de bedoeling is van de gemeente (Joosten, 2003, p. 4). Dit wordt bevestigd door Kaya (2014) en Fossen (2014a). Deze functieverandering speculeert op meerdere punten (het succes van Strijp S, het aantrekken van de 3 B's, etc.). Er wordt uitgegaan van een best case scenario met betrekking tot de huidige exploitatieprojecten (succesvolle ontwikkeling en functiemix nodig) en een worst case scenario voor PSV (het wegtrekken uit het stadion). De vraag is of de taxatieprijs een realistische is.

Daarnaast zou de gemeente in deze deal een hogere huurcanon moeten vragen aan PSV³⁸. Dit wordt onderstreept door de Europese Commissie, die vindt dat de gemeente Eindhoven kostendekkend handelde, en daarom staatssteun leverde, terwijl het had moeten optreden als private partij. Wel is het zo dat de gemeente Eindhoven door de deal jaarlijks inkomsten ontvangt die hoger zijn dan de kosten van de lening, en zo dus geld verdient. Daarnaast heeft ze de beschikking over een strategische grondpositie en ze kan haar eigen economische en sociale doelstellingen behalen.

DIENSTEN VAN ALGEMEEN ECONOMISCH BELANG

De compensatie van kosten van een Dienst van Algemeen Economisch Belang vormt een aparte categorie met betrekking tot het verlenen van rechtmatige staatssteun³⁹. Het gaat daarbij om de vaststelling van de publieke taak, de berekening van de bijdrage en de transparantie en marktconformiteit (Steyger, 2010, p. 6).

Er moeten dan echter wel een aantal zaken helder worden gemaakt. Een duidelijke definitie van de openbare dienstverplichting is er namelijk nog niet, behalve de toeschrijving van de sociaal-maatschappelijke projecten door middel van de governance overeenkomst. De overheid dient PSV via beleid te belasten met een DAEB (Saanen, 2013b, p. 40). Er is niet direct sprake van een vergoeding, aangezien het gaat om de transactie van grond. De parameters op basis waarvan deze transactie is berekend zijn niet objectief vastgesteld (de taxatie van de grond). Daarnaast is de investering door de gemeente terug te verdienen door de uitbesteding van sociaal-maatschappelijke projecten en het incasseren van huur. Kijkend naar de vijf criteria die Saanen en Schavemaker (Saanen, 2013b, p. 65; Schavemaker, 2006, p. 4) opstellen voor een DAEB (zie hoofdstuk 6.5) in relatie tot de Eindhoven casus, kan gezegd worden dat:

1. Er geen communautaire regelgeving betreffende de dienst is;
2. Er wordt voldaan aan de algemene behoefte van de bevolking door middel van de diensten/projecten;
3. De dienst zich onderscheidt van normale commerciële diensten (door projecten, imago, kosten);
4. De vervulling van de bijzondere taak niet wordt verhinderd;
5. Het belang van de gemeenschap wordt niet geschaad.

Aangezien er negatief gereageerd wordt op punt 4, valt niet te concluderen dat PSV een DAEB is. Daarnaast is het onderscheidend vermogen van PSV (punt 3) niet zodanig evident dat er met volle overtuiging op geantwoord kan worden. Verder wordt ook niet voldaan aan de steunmaatregelen die verenigbaar zijn op kunnen zijn met de interne markt (zie bijlage E). Maar wanneer gekeken wordt naar de stelling van Steyger (2010, p. 7) (zie hoofdstuk 6.6), kan gezegd worden dat door de instandhouding van de infrastructuur (het stadion en PSV) wordt voorzien in bepaalde publieke belangen. De steun hoeft dan niet gemeld te worden bij de Europese Commissie. Het sociaal-maatschappelijke doel van PSV en het stadion zijn hierin leidend. Evenals de economische spin-off die het stadion genereert.

³⁸ Zie: <http://aa5.nl/snDGp>

³⁹ Het Altmark-arrest houdt in (zie hoofdstuk 6.:

1. de onderneming moet daadwerkelijk belast zijn met een openbare dienstverplichting, die duidelijk is gedefinieerd;
2. de parameters op basis waarvan de vergoeding is berekend moeten vooraf zijn vastgesteld, op objectieve en transparante wijze;
3. de vergoeding mag niet uitgaan boven hetgeen noodzakelijk is om de kosten van het verrichten van de openbare dienstverplichting te dragen, daarbij inbegrepen een redelijke winst;
4. indien de onderneming niet via een openbare aanbesteding wordt verkozen, wordt de vergoeding berekend op basis van de kosten die een gemiddelde, goed beheerde onderneming in de desbetreffende sector zou hebben gemaakt (Schilder, 2003).

MULTIFUNCTIONEEL GEBRUIK EN STAPPENPLAN

Het stadion wordt multifunctioneel gebruikt. Er vinden onder andere voetbalwedstrijden, concerten, bijeenkomsten en congressen plaats. Dit is een belangrijk onderdeel in het beoordelen van een staatssteun-geval (Steyger, 2010, p. 5). Wel is het de vraag of dit argument in deze transactie geldend is, aangezien het stadion ook te gebruiken is zonder huurder PSV. Ter verduidelijking van de zes elementen wordt het stappenplan van Boekel de Nerée (Van de Hel & Schreuder, 2011) gevolgd (zie figuur 6.1). Uit stap 1 blijkt dat een financieel voordeel wordt toegekend aan een onderneming, maar dat het onroerend goed vóór aankoop is getaxeerd door een onafhankelijke taxateur. Hieruit blijkt dat er geen staatssteun wordt gebruikt. Aangezien er vraagtekens zijn omtrent de taxatie en de gestelde eisen, kan er verder gekeken worden naar volgende stappen. Stap 2 stelt dat het voordeel met staatsmiddelen wordt bekostigd. Bij stap 3 wordt gevonden dat het voordeel niet ten goede komt aan één specifieke onderneming (selectiviteit). Er kan ook via deze manier geconcludeerd worden dat er geen staatssteun is gebruikt. Zij het wel dat er de nodige fouten zijn gemaakt in het proces en dat het nodig is dat er duidelijkere voorwaarden, definities en regels worden gesteld met betrekking tot de taak van PSV. Het blijft in eerste instantie een voetbalclub, die als bijzaak de sociaal maatschappelijke projecten heeft omdat dit haar eigen imago versterkt en het een tegenprestatie is die ze moet leveren voor de grondtransactie.

MANIEREN VAN BORGING

Er is hier sprake geweest van het gebruik van de Wet Voorkeursrecht Gemeenten, wat inhoudt dat de gemeente Eindhoven als eerste de kans had om de grond te kopen. De overeenkomsten zijn opgesteld vanuit de gemeente, aangezien zij door de overeenkomst wat restricties en taken op kon leggen aan PSV. Tegelijkertijd had PSV wel een stem hierin, omdat ze nog steeds de projecten opstarten. Dit zijn duidelijk gevallen van hiërarchische methoden. Daarnaast is er ook een zekere netwerkstrategie gebruikt, aangezien er gemeenschapsgeld in het project zit en de bevolking dus nauwlettend de acties van PSV, maar ook van de gemeente, in het oog houdt. De private partij (PSV) is zich bewust van haar maatschappelijke taak.

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Er zijn een aantal voorwaarden waar een stadion aan moet voldoen wil het rechtmatige staatssteun van de gemeente ontvangen. In dit geval is het stadion multifunctioneel te gebruiken en zijn er meerdere huurders. De transactie is als staatssteun aan te merken, maar door de governance afspraken en het feit dat het Philips stadion en PSV bepaalde publieke belangen kunnen behartigen, kan gezegd worden dat de investering legitiem is. Wel was het verstandig geweest om de deal aan te merken bij de Europese Commissie, inclusief alle afspraken betreffende de deal.

H: BEOORDELING

Het publiek belang kan ingezet worden als rechtvaardiging van het overheidshandelen. Publieke financiering kan beoordeeld worden aan de hand van een aantal vooropgezette criteria of maatstaven. Deze beoordeling wordt gedaan door middel van de vier kernvragen van Hemerijck (2003) en de in- en uitvoerparameters van Halachmi & Bouckaert (1995). Deze methode is eerder uitgelegd in hoofdstuk 7.3.2. In dit onderdeel worden de volgende vragen beantwoord:

- In hoeverre kan het publiek belang een grondslag zijn voor de legitimatie van het overheidshandelen?
- Wat moet door de gemeente worden opgepakt wat niet door de markt/bevolking wordt gedaan?

VIER KERNVRAGEN

Aan de hand van de methode van Hemerijck (2003) kan de rechtmatigheid, effectiviteit, legitimiteit en doelmatige toepassing van het overheidshandelen worden beoordeeld. Deze vier vragen zullen hieronder toegepast (zie hoofdstuk 7.3.2 en bijlage F) worden. Bijlage F geeft ze uitgebreid weer.

‘MAG HET?’: CONSTITUTIONELE RECHTMATIGHEID

Deze vraag wordt beantwoord met behulp van een discoursanalyse van de notulen van de raadsvergaderingen. Op die manier kan gesteld worden of het beleid rechtmatig is. Uit de analyse blijkt dat er in eerste instantie veel controversie vanuit de gemeenteraad was rond het aangaan van de

overeenkomst met PSV. Politieke partijen waren verdeeld over het wel of niet aangaan van de overeenkomst en aanvullend onderzoek was nodig alvorens ingestemd werd met het plan. Wethouder Depla (de initiator voor de deal aan de kant van de gemeente) heeft het proces zo transparant en eerlijk mogelijk proberen te houden (Redactie ED, 2013), maar was soms gebrekking in zijn informatieoverdracht: de raadsleden waren soms niet overal van op de hoogte (Redactie ED, 2013). Het hele proces is uitvoerig besproken en doorlopen en er is goedkeuring gegeven door de raad (De Vries, 2011). Later bleek dat Depla de steun niet heeft aangemeld bij de Europese Commissie, terwijl de raad daar wel vanuit ging (Reyes, 2013). Dit heeft er tot geleid dat de Europese Commissie een onderzoek heeft ingestart naar vermeende onrechtmatige staatssteun.

De 'Mag het?'-vraag kan bevestigend beantwoord worden. Er is volgens de gangbare procedures tot beleid besloten. Het niet melden van de steun is niet direct een gangbare procedure, omdat het slechts in enkele gevallen noodzakelijk is (zie hoofdstuk 6.5). *"Alles is heel transparant gegaan en alle beslissingen kunnen terug gevonden worden"* (Kaya, 2014).

'HOORT HET?': MAATSCHAPPELIJKE AANVAARDBAARHEID

De wil van het bestuur moet verbonden zijn met eisen, verwachtingen, waarden, normen en emoties van de bevolking. Er is in allerlei media geschreven over de gronddeal tussen PSV en de gemeente. Ook over de verwachtingen en emoties van de bevolking. De 'Hooft het?'-vraag laat de maatschappelijke (on)aanvaardbaarheid van het handelen zien en wordt beantwoord door middel van een discoursanalyse op nieuwsartikelen uit de geschreven media. Specifieker: berichten uit het Eindhovens Dagblad en Omroep Brabant. De manier waarop dit is toegepast is beschreven in hoofdstuk 7.3.5. De analyse is in bijlage F beschreven.

Uit de analyse is gebleken dat met name de supporters een sterke stem hadden in de besluitvorming en door middel van verschillende acties de gemeenteraad probeerden te overtuigen van het 'redden' van PSV door het aangaan van de overeenkomst. Er was een grote correlatie tussen de zoektermen 'steun bevolking' 'steun supporters' en 'positieve opinie'. De gemiddelde inwoner van Eindhoven vond echter dat de deal niet gerechtvaardigd was vanwege de grote som geld, maar erkent wel het belang van PSV als visitekaartje voor de stad en de significante economische impact (Redactie ED, 2011). Het actief actievoeren voor de deal was een positieve impuls voor de publieke opinie, maar ook voor de politieke steun. Onderzoek van Sapotichne (2012) bevestigt dat dit actievoeren een positieve invloed kan hebben op de besluitvorming. Het gebrek aan politieke steun is vooral te wijten aan gebrekkige voorlichting van wethouder Depla. De uitvoerige aanloop naar de overeenkomst zorgde er voor dat er een positieve stemming kwam onder de bevolking, omdat de politiek met zorg alles analyseerde en uitbalanceerde. Ondanks dat het grote geldbedrag voor de deal in een economische recessie niet de goedkeuring van het merendeel van de bevolking weg kon dragen, erkende het grootste deel van de bevolking dat het stadion en PSV van groot belang waren voor de stad. Zodoende kan de 'Hooft het?'-vraag bevestigend worden beantwoord.

'PAST HET?': POLITIEK-BESTUURLIJKE SLAGVAARDIGHEID

De 'Past het?'-vraag vestigt aandacht op het politiek en maatschappelijk draagvlak voor beleidskeuzen en de uitvoerbaarheid van het beleid. Het laat zien op welke manier de overheid iets kan klaarspelen: doet de gemeente het alleen of zijn ze afhankelijk van andere (van elkaar afhankelijke) actoren?

De 'Past het?'-vraag is bevestigend te beantwoorden, maar wel met enkele mitsen en maren. In de Eindhoven casus is de gemeente afhankelijk van andere partijen. Philips zorgt er samen met een groep van Eindhovense ondernemers, diverse banken en een investeerdersgroep voor dat de financiële transparantie van PSV gewaarborgd blijft. Met andere woorden: er wordt voor gezorgd dat PSV tot een gezonde financiële basis komt, zodat de jaarlijkse huurcanon kan worden betaald. Ze zijn zo belangrijk voor de garantstelling van de deal. Dat is belangrijk voor de gemeente, omdat ze op die manier verzekerd is van een jaarlijks inkomen (Van Gijzel, 2011, p. 4).

De sociaal-maatschappelijke projecten worden nu door PSV uitgevoerd. De uitkomsten hiervan moeten beoordeeld worden om te zien of PSV de enige partij is die deze projecten kan uitvoeren.

'WERKT HET?': INSTRUMENTELE DOELMATIGHEID

De 'Werkt het?'-vraag geeft een eerste aanzet naar het beoordelen van de in- en output van de legitimiteit van het overheidshandelen. Deze vraag valt uiteen in de vraag naar doeltreffendheid en doelmatigheid van beleid: beleid is doeltreffend wanneer de maatregelen de vooraf beoogde doelstellingen van het bestuur verwezenlijken. Beleid is doelmatig als dat gebeurt tegen relatief lage kosten. Aangezien de monitoring van de projecten en zodoende het beleid nog maar net gestart is, kan niet met zekerheid gezegd worden dat in Eindhoven het beleid doeltreffend was. Daar komt bij dat het voor een (te) hoge prijs is gebeurd. De doeltreffendheid is derhalve niet te bepalen en het beleid is op het eerste gezicht niet doelmatig. De 'Werkt het?'-vraag wordt daarom ontkennend beantwoord.

IN- EN UITVOERPARAMETERS

De in- en uitvoerparameters van Halachmi en Bouckaert (1995) beschrijven in hoeverre de legitimiteit van het overheidshandelen gerechtvaardigd is. Het laat zien hoe veel en wat er al aan een bepaald beleid wordt gedaan en wat er nog nodig is. Dit meet de effectiviteit van beleid: het verwijst naar gewenste effecten.

1. *Het voldoen aan outputspecificaties*: De doelen van de gemeente zijn het verkrijgen van zeggenschap over strategische grondposities en het uit laten voeren van sociaal-maatschappelijke projecten. Hier is aan voldaan;
2. *Maatschappelijke uitkomsten*: De projecten worden uitgevoerd vanuit een geregisseerd punt, wat de consistentie en kracht ervan doet verbeteren. Daarnaast kan de zeggenschap van de gemeente op de grond positief zijn voor toekomstige ontwikkelingen;
3. *Bewaken van de input*: De uitkomsten van het beleid zullen geëvalueerd moeten worden. Het gemeentebestuur kan zelfevaluatie gebruiken om het proces en de uitkomst te beoordelen;
4. *Het voldoen aan processpecificaties*: De waardering van de grond is een goed voorbeeld: zou de grond op een andere locatie ook zo worden getaxeerd? Dit proces dient onderzocht te worden;
5. *Maximalisatie van de nutsfunctie*: De subjectieve beoordeling door de bevolking zal gemonitord moeten worden. Hier is men pas sinds kort mee begonnen en is dus nog niet te beoordelen;
6. *Bijdrage aan de overleving als instituut*: Het blijven bestaan van PSV is belangrijk voor de gemeente in economisch en sociaal opzicht. PSV's beleid moet hier op toegespitst worden;
7. *Voldoen aan ad hoc-standaarden*: De aard en verstrekking van voorzieningen zal moeten worden toegespitst op de benadering van de doelgroepen: sociaal zwakkeren, kinderen en jeugd;
8. *Inzet en toewijding*: De inzet van PSV m.b.t. de projecten zal geëvalueerd moeten worden. Verder is alle informatie transparant en te vinden en is de output te beoordelen.

Deze parameters volgend kan geconcludeerd worden dat het beleid effectief was: de output en uitkomsten zijn positief voor gemeente en bevolking. Het proces is echter niet volgens gangbare procedures verlopen en er is nog geen duidelijk oordeel over de impact van de projecten (en indirect het beleid). Evaluatie van proces en uitkomsten zullen noodzakelijk zijn voor toekomstige projecten en processen.

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Dit onderdeel ging in op de beoordeling van het overheidshandelen. Op basis van de beschikbare gegevens en discoursanalyses is gebleken dat het overheidshandelen gerechtvaardigd is, maar er wel enkele kanttekeningen te maken zijn. Onder andere bij de doelmatigheid van het handelen. De doeltreffendheid moet geanalyseerd en geëvalueerd worden, zoals blijkt uit de parameters. Het publiek belang kan in dit geval een reden zijn voor de legitimatie van het overheidshandelen. Het is belangrijk dat de gemeente de sociaal-maatschappelijke projecten via PSV borgt, omdat dit zaken zijn die andere private partijen niet op zouden pakken. De gemeente zelf heeft te weinig financiën voor het uitvoeren van de projecten.

I: SAMENVATTING EN CONCLUSIES

De aanleiding voor de analyse van deze casus was de gronddeal van de gemeente Eindhoven met PSV. Waarom werd deze deal gemaakt en wat was de achterliggende gedachte? Het feit dat het stadion al meer dan 100 jaar op dezelfde plaats staat, maakt dat het onderdeel is van de stad en verweven is met de historie en de wijken erom heen.

De grootste doelstellingen met betrekking tot de transactie zijn het verkrijgen van een strategische grondpositie en het borgen van de sociaal-maatschappelijke inzet van PSV in de stad. Uit de analyse blijkt dat PSV een zekere sociaal-maatschappelijke waarde heeft voor de stad. Door middel van de governance afspraken en de adviesgroep wordt er goed ingespeeld op problemen in de stad. Dit is iets wat de gemeente zou kunnen doen, maar door hoge kosten wordt dit een steeds groter probleem. Het is verstandig dat de gemeente het heeft uitbesteed aan PSV. Daar komt bij dat de naam PSV ook een positieve uitwerking heeft op de buitenwereld.

Het stadion speelt geen hele concrete rol in de beleidsplannen van de gemeente, hoewel bepaalde zaken wel op het stadion afgewenteld kunnen worden. Het stadion speelt een rol voor het centrum en de verbinding met Strijp S. Daarnaast heeft het Philips stadion een bepaalde ruimtelijke, sociale en economische impact op Eindhoven. Hierdoor kan het ook bepaalde publieke belangen die vanuit de gemeente gesteld zijn borgen. Er wordt ingespeeld op publieke belangen vanuit de bevolking, aangezien de sociaal-maatschappelijke projecten inspelen op probleemgebieden. Dit zijn sociale en economische publieke doelen, maar ook doelen met betrekking tot de omgeving en het milieu/duurzaamheid.

Door middel van de actoranalyse is duidelijk gemaakt wat elke partij voor speerpunten heeft en hoe deze zijn samengekomen in een gemeenschappelijk doel. De financiering in dit project was een heikel punt, gezien het onderzoek van de Europese Commissie nu. Op basis van de analyse kan geconcludeerd worden dat de gemeente Eindhoven geen onrechtmatige staatssteun heeft verleend, en door de jaarlijkse huurcanon en daarbij het uitbesteden van de sociaal-maatschappelijke projecten (kostenpost) winst maakt op de deal. Daarnaast behartigt het stadion publieke belangen behartigd en heeft de gemeente een strategische grondpositie verkregen. Over de concrete rol van het stadion moet in de toekomst goed worden nagedacht.

8.2 DE AMSTERDAM CASUS

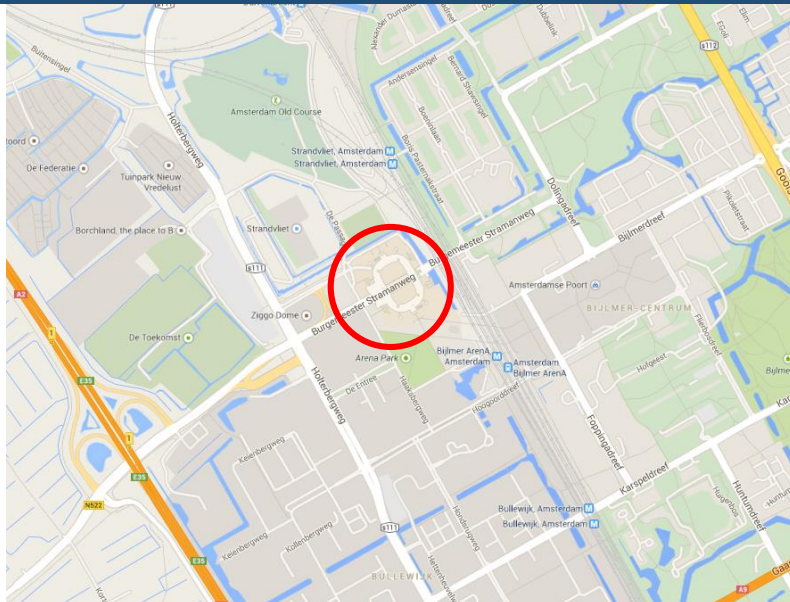
De Amsterdam ArenA is de tweede Nederlandse casus die geanalyseerd wordt. Dit stadion was onderdeel van een groter gebiedsontwikkelingsproject om Amsterdam zuidoost leefbaarder te maken en een beter imago te geven.



Figuur 8.6: ArenaA in Amsterdam

A: ALGEMEEN BEELD

De Amsterdam ArenA werd tussen 1993 en 1996 gebouwd. Op 14 augustus 1996 werd het geopend door toenmalig koningin Beatrix. Het stadion wordt voor voetbalwedstrijden van AFC Ajax gebruikt, maar ook voor wedstrijden van American footballclub Amsterdam Admirals. Finales van de Champions League, Europa League en Euro2000 werden in de ArenA gespeeld. Daarnaast wordt het stadion gebruikt voor allerlei evenementen en concerten⁴⁰. Verder zijn er veel commerciële ruimtes in het stadion die gebruikt kunnen worden voor onder andere congressen, vergaderingen en feesten.



FIGUUR 8.7: DE ARENA IN HET STEDELIJK WEEFSEL (EIGEN ILL.)

AANLEIDING VAN DE CASUS

De aanleiding voor een nieuw te bouwen stadion bevond zich in de kandidatuur van Nederland om de Olympische Spelen van 1983 te organiseren. Toen in oktober 1986 bleek dat Nederland niet langer kans maakte op de organisatie, verdween daarmee ook de noodzaak voor een nieuw stadion. In mei 1990 werd een nieuw ontwerp gepresenteerd, gebaseerd op het ontwerp voor het Olympisch Stadion van 1986 en het ontwerp dat in 1987 door Stichting Amsterdam Sportstad was gemaakt. Tegelijkertijd had Ajax een nieuw onderkomen nodig, omdat toenmalig stadion De Meer niet meer voldeed aan de eisen. Uitbreiding was op z'n minst noodzakelijk. De gemeente moest snel beslissen en er werd besloten het stadion voor Ajax te bouwen.

Het stadion werd gebouwd op Amsterdams grondgebied en het Transferium-concept (parkeren onder het stadion) werd bedacht. De ambities voor het stadion waren duidelijk: de ArenA moest een plaats voor sport op wereldklasse niveau en non-sport gerelateerde evenementen worden, 7 dagen per week open en het tweede centrum van Amsterdam. Het stadion moest een katalysator en incubator worden voor het

⁴⁰ Zie: http://nl.wikipedia.org/wiki/Amsterdam_ArenA

omliggende gebied: de Arena boulevard. Dit gebied is organisch ontstaan doordat allerlei bedrijven ernaar toe trokken door het stadion (Aleva, 2014). De ontwikkelingsprincipes waren de volgende:

- AFC Ajax, de belangrijkste gebruiker en huurder, zou alleen investeren in voetbal;
- De stad Amsterdam zou de Arena als gebiedsontwikkelingsproject zien, aangezien het stadion de katalysator was voor het gebied. De ontwikkeling van de commerciële voorzieningen erom heen zouden de constructiekosten gedeeltelijk terugverdienen;
- Een PPS zou de financiering en operationalisering van het project managen (Markerink & Santini, 2004, pp. 48-50).

VERANTWOORDING OPLOSSINGEN

De gemeente moest in beginsel een flink bedrag investeren in de constructiekosten van het stadion. Het kreeg daar wel een aandeel in het stadion voor terug. Ze heeft zeggenschap op en in het stadion. De gemeente hoopte geld te verdienen door huurinkomsten en certificaten met rechten die in waarde kunnen stijgen door de prestaties op het veld van Ajax. Ook de verkoop van grond voor commerciële doeleinden rond het stadion zou geld opleveren voor de gemeente.

De gemeente Amsterdam kaartte het project aan als gebiedsontwikkelingsproject. Het was onderdeel van een groter plan om zuidoost te revitaliseren. Er zou een beter vervoersnetwerk aangelegd moeten worden en het transferium zou een goede wisselplaats zijn van autoverkeer naar openbaar vervoer. Er ontstond een heel nieuw integraal verkeers- en vervoerssysteem. Het stadion zou de sociale veiligheid (vormgeving, verlichting, overzichtelijkheid, bewaking, etc.) verbeteren (Gemeenteraad Amsterdam, 1992, p. 2). Met name het parkeerprobleem wat hiermee opgelost kan worden, is belangrijk voor de gemeente Amsterdam.

Het plan bleek economisch haalbaar en was vanwege deelname van meerdere partijen breed gedragen (Gemeenteraad Amsterdam, 1992, p. 8). De risico's zijn aanvaardbaar voor de gemeente Amsterdam (Gemeenteraad Amsterdam, 1992, pp. 15-16).

GEBRUIKERS

De hoofdgebruiker van het stadion is AFC Ajax. De Vereniging Van Eigenaars Amsterdam ArenA bestaat uit de Gemeente Amsterdam en Stadion Amsterdam NV. De Gemeente Amsterdam (Parkeergebouwen Amsterdam) exploiteert het Transferium en de overige parkeerterreinen. De Naamloze Vennootschap is eigenaar van het stadion en het Entreegebouw: die worden verhuurd aan Stadion Amsterdam CV. die de exploitatie verzorgt. Stadion Amsterdam Exploitatie B.V. (een volle dochtermaatschappij van Stadion Amsterdam NV) is de beheerend vennoot in de commanditaire vennootschap⁴¹. In het stadion zijn verschillende cafés en restaurants die geëxploiteerd worden door Stadion Amsterdam CV. Verder zit er een Ajax museum in de plint. De vaste huurders van de ArenA zijn:

1. AFC Ajax;
2. Mojo Concerts;
3. KNVB;
4. D&T;
5. Amsterdam Admirals;
6. EP (Markerink & Santini, 2004, p. 56).

WIJKEN ROND HET STADION

De wijken die een verbinding met het stadiongebied hebben zijn: de Bullewijk, de Bijlmer, Amstel, Hollandrecht, Duivendrecht en Diemen zuid. Op basis van demografische gegevens⁴² kan een analyse gemaakt worden van deze gebieden. Het ArenAgebied kan in twee delen worden gezien, het spoor is hier de grens tussen. Ten zuidwesten van het spoor ligt de Arena Boulevard: het werkgedeelte. Ten noordoosten van het spoor ligt de Bijlmermeer: het woongedeelte (Gorissen & Beemsterboer, 2014).

Het gebied bestaat uit ruim 83.000 inwoners. Ongeveer 50.000 inwoners wonen in de Bijlmermeer. De Bijlmermeer huisvest veel verschillende nationaliteiten. Het aantal allochtonen (eerste en tweede generatie) is 60.000. De bevolkingsdichtheid is groot, namelijk 7.000 – 8.000 inwoners per km² land. Gemiddeld

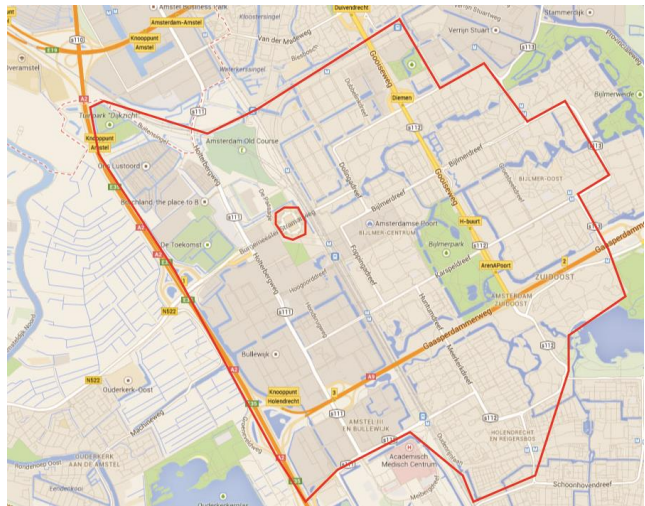
⁴¹ Zie: <http://www.amsterdamarena.nl/Organisatie/Organisatie.htm>

⁴² Zie: <http://amsterdam.straatinfo.nl/ buurtgegevens/> en de site van Bureau OS Amsterdam: <http://www.os.amsterdam.nl/feiten-en-cijfers/#>. Hierin staan de gegevens per buurt. De buurten rondom het stadion (T92-T97) worden gebruikt.

is dit in Amsterdam 4.800 per km². Er wonen relatief veel jongeren (0-24 jaar 28.000) en veel mensen van 25-49 jaar (30.000). De gemiddelde leeftijd in het gebied is laag te noemen. Verwacht wordt dat het bevolkingsaantal de komende jaren ongeveer hetzelfde blijft. Er is een constant migratie aantal. Het gemiddeld inkomen per huishouden ligt met 25.6000 euro per jaar onder het gemiddelde in Amsterdam van 31.900 euro. Er zijn relatief weinig werklozen.

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Amsterdam wilde een groot evenement aantrekken door middel van een nieuw stadion. Toen dit niet doorging, werd besloten toch een stadion te bouwen, waarbij Ajax de huurder zou worden. Door middel van een partnerschap tussen verschillende partijen kon het project worden gefinancierd waarbij iedere partij haar eigen belang kon behartigen en daarin financierde. De achterliggende gedachte van de gemeente Amsterdam was het vervallen zuidoosten van de stad nieuw leven inblazen. Het stadion was daar het startschot voor en zou veel bedrijvigheid aantrekken.



FIGUUR 8.8: ARENA MET DE WIJKEN DIE GEANALYSEERD WORDEN. DE RODE LIJN IS DE GREN (EIGEN ILL.)

B: STEDELIJK BELEID VAN DE GEMEENTE AMSTERDAM

De ArenaPoort (een samentrekking van ArenA-boulevard en Amsterdamse Poort), is één van de grote publiekstrekkingen van de stad. Met veel horeca en leisure voorzieningen trekt het veel mensen aan. Het beleid van de gemeente Amsterdam voor dit gebied is terug te vinden in de Structuurvisie Amsterdam 2040, het sociaal structuurplan en het sportbeleid van de gemeente.

STRUCTUURVISIE AMSTERDAM 2040

In de Structuurvisie Amsterdam 2040 (Gemeente Amsterdam, 2011) spitst de gemeente Amsterdam haar beleid toe op verschillende stadsdelen. De Arena ligt in stadsdeel Zuidoost. De gemeente Amsterdam schaarst het gebied waar de Arena in staat onder de Metropolitane kerngebieden (Gemeente Amsterdam, 2011, p. 219). Er zijn zodoende bepaalde eisen en randvoorwaarden aan het gebied opgelegd. Daarnaast is het aangemerkt als A-locatie (Gemeente Amsterdam, 2011, p. 225).

De ambitie is om het centrumgebied van Zuidoost (ArenaPoort, met ArenAPoort West aan de westzijde van het spoor en de Amsterdamse Poort, met o.a. het winkelgebied, aan de oostzijde van het spoor) verder te ontwikkelen als grootstedelijk 'kerngebied': een plek om te winkelen, uit te gaan, te werken en te wonen. Hoewel veel van de gewenste ontwikkelingen in het plangebied al tot stand zijn gekomen, ligt de ambitie op verder doorontwikkelen en diversifiëring. Het gaat voor ArenAPoort West om vestiging van grootschalige- en perifere detailhandel en ontwikkeling van grootschalige leisure, gecombineerd met wat kleinschaliger voorzieningen als horeca en retail, om een betere verbinding tussen de functies onderling en met de Amsterdamse Poort tot stand te brengen en het verblijfsklimaat in het plangebied verder te optimaliseren⁴³.

De uitvoering van de Structuurvisie staat voor stadsdeel Zuidoost in het teken van drie belangrijke opgaven, te weten:

- De verdere ontwikkeling van de gebieden die deel uitmaken van de zogenoemde Zuidoostlob, als onderdeel van de 'internationalisering van de zuidflank';
- De vernieuwing van de Bijlmermeer;
- Het beter aansluiten van Zuidoost op de stad (Gemeente Amsterdam, 2011, p. 183).

⁴³ Zoals te zien op <http://aa5.nl/snMkm>

De verdere ontwikkeling van de Zuidoostlob behelst onder andere het verder uitbouwen van het Arena-gebied tot een regionaal uitgaans- en vrijetijdscentrum. Hierin kan de Arena een rol gaan spelen in verband met de evenementen die in het stadion plaats kunnen vinden. Hiervoor zijn verschillende ingrepen nodig, waaronder uitbreidingen van de OV- en weginfrastructuur.

Voor de vernieuwing van de Bijlmermeer zijn voornamelijk nieuwe woningen nodig en zal het Bijlmerpark getransformeerd worden tot stadspark van Zuidoost. De rol van het stadion is hier kleiner in, maar sociaal gezien zal het stadion ook hier in bijdragen. Het beter aansluiten van Zuidoost op de stad heeft onder andere te maken met het verbeteren van de openbaar vervoerverbinding.

Amsterdam Zuid is een belangrijke ontwikkelingslocatie voor de gemeente Amsterdam. Stadion de Arena is een belangrijke trekker voor het gebied. De ArenAPoort speelt een vooraanstaande rol bij de verdere internationalisering van de zuidflank van de stad. Het geniet reeds (inter)nationale faam als plek voor grootschaliger (overdekte) sport- en entertainment-evenementen. Het helpt Amsterdam zich te onderstrepen als ontwikkelende Europese metropool. De Arena zal verder ook de grens vormen voor een 'new urban district'. De andere grens is het AMC (Gemeente Amsterdam, 2011, pp. 83-84).

De ontwikkeling vraagt samenwerking tussen publieke en private partijen. Met name in het ArenAPoort gebied moeten de verschillende partijen goed op elkaar afgestemd worden. Op die manier wordt een perfecte mix van functies gecreëerd en kan het vervoer, zowel via weg als spoor, goed op het gebied aangepast worden. Verder zijn het aantrekken van grote mondiale en Europese toernooien (zoals EK Atletiek, WK Voetbal en Olympische Spelen) belangrijke speerpunten voor de gemeente Amsterdam (Gemeente Amsterdam, 2011, p. 153).

SOCIAAL STRUCTUURPLAN

Het Sociaal Structuurplan 2004-2015 "Wat Amsterdam beweegt" (Gemeente Amsterdam, 2005) is het inhoudelijk kader voor de sociale pijler, met als hoofdlijn 'dynamiek' als drijvende kracht en katalysator voor de stad Amsterdam, met drie hoofddoelstellingen:

1. investeren in grootstedelijke dynamiek, zodat Amsterdam een creatieve kennis- en dienstestad wordt, die in de concurrentiestrijd tussen (inter)nationale vestigingsmilieus een sterke en onderscheidende positie inneemt. De Arena speelt hier een rol als (inter)nationale aantrekker en voorloper op gebied van duurzaamheid en technologie;
2. investeren in menselijk kapitaal, zodat zoveel mogelijk Amsterdammers zich persoonlijk kunnen ontwikkelen en zelfstandig, volwaardig en actief, en zo nodig met gerichte ondersteuning participeren in de samenleving via werk en scholing, via sport en bewegen, vrijetijdsactiviteiten en cultuur, en via zorg, welzijn en dienstverlening. De projecten van de Arena zijn een voorbeeld van die 'gerichte ondersteuning';
3. investeren in een leefbare omgeving, zodat juist in een moderne en multiculturele omgeving als de Amsterdamse, algemene noties over het samenleven gedeeld, onderhouden en, waar nodig, worden beschermd, en dat deze drie hoofddoelstellingen op programmatische wijze worden uitgewerkt in zes themahoofdstukken, te weten:
 - kennisstad (onderwijs en kenniseconomie);
 - werkende stad (werk en inkomen);
 - culturele stad (kunst, cultuur en creatieve industrieën);
 - sportieve stad (vrije tijd en sport);
 - zorgzame stad (zorg, welzijn en dienstverlening);
 - veilige stad (sociale veiligheid).

Het stadion kan in al deze zes themahoofdstukken een rol spelen.

Verder is in het Sociaal Structuurplan (Stadsdeel Amsterdam Zuidoost, 2010) opgenomen dat er voor zuidoost vier kernambities zijn:

- Ontwikkelingskansen voor iedereen;
- Vergroten van de rol van de middenklasse;

- Versterken van de civil society;
- Verbeteren van de duurzaamheid.

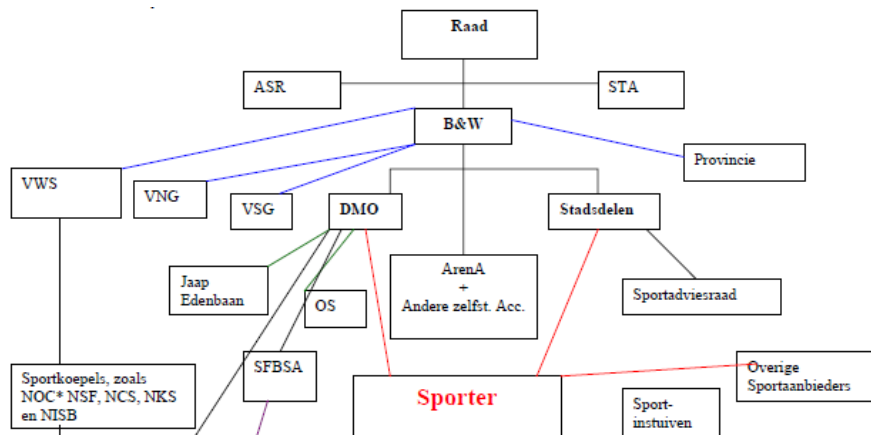
Ook in deze vier kernambities is een rol weggelegd voor de ArenA. Dit komt naar voren in deel D.

SPORTBELEID

De gemeente Amsterdam heeft een beleidsnota betreffende sport in de stad. Dit is beschreven in de nota 'Focus op Sport' (Gehrels, 2007) en Sportplan 2013-2016 (Gemeente Amsterdam, 2013).

Het is essentieel voor de gemeente om een rol te hebben in sportstimulering, aangezien sport bij kan dragen aan het gemeenschaps- en verantwoordelijkheidsgevoel van mensen. Hierdoor kunnen sociale relaties en vriendschappelijke contacten ontstaan (Gemeente Amsterdam, 2003, p. 5). Sport is onderdeel van de citymarketing van Amsterdam (Gehrels, 2007, p. 11). Voetbal is één van de zeven focussporten van de gemeente Amsterdam (Gemeente Amsterdam, 2013, p. 4). Amsterdam wil zich inzetten voor het binnenhalen van topsportevenementen, omdat dat in dienst staat van de breedtesport, economie en citymarketing en het aansluit bij de missie om Amsterdammers te laten bewegen tot een betere, gezondere levensstijl (Gemeente Amsterdam, 2013, p. 5). De gemeente wil meer Amsterdammers laten sporten: vooral de kinderen, jongeren en volwassenen uit achterstandswijken. Topsport moet de inspiratiebron zijn voor deze mensen om meer te gaan sporten (Gemeente Amsterdam, 2013, pp. 6-7). De gemeente Amsterdam probeert een topsportklimaat te ontwikkelen door voorzieningen aan te bieden die nodig zijn voor sporters om optimaal te presteren. Daarnaast probeert ze zo veel mogelijk evenementen naar Amsterdam te halen die de stad bekendheid geven, zoals de UEFA Europa League 2013 finale in de ArenA (Gemeente Amsterdam, 2013, pp. 15-16).

Sport moet een centralere rol in het beleid krijgen. Door het zeggenschap van de gemeente in de ArenA valt dit stadion onder het directe krachtenveld van het college van B&W. De externe, maatschappelijke effecten van sport vraagt om een hardere legitimering en evaluatie van het sportbeleid (Gehrels, 2007, p. 24).



FIGUUR 8.9: SCHEMA KRACHTENVELD SPORT (GEHRELS, 2007, P. 28)

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

De ArenA ligt in een gebied waarin de nodige ontwikkelingen gebeuren de komende jaren. De gemeente kaart het gebied aan als belangrijk Metropolaans kerngebied en ziet het als een A-locatie. De ArenA speelt een rol hierin als toeristische trekpleister die het hele jaar open is en ook buiten evenementen om bezoekers trekt. Door deze trekpleisterfunctie trekt het veel bedrijven naar het gebied. Veel van de ontwikkeling van de ArenAPoort kan toegeschreven aan het stadion. Op die manier speelt het stadion een rol in de beleidsdocumenten. Verder wordt de ArenA in het sportbeleid genoemd als middel om grote topsportevenementen naar de stad te halen.

C: ROL VAN HET STADION

Deze paragraaf zal verder ingaan op de rol van het stadion in het stedelijk weefsel en de stad zelf. Het zal de ruimtelijke belangen van het stadion beschrijven voor het omliggende gebied. Hierna zal gekeken worden naar de sociale en economische impact van het stadion op de stad Amsterdam en op de omliggende

gebieden. De bijbehorende deelvragen zijn: ‘Op welke manier kan een stadion bijdragen aan de doelen van een stedelijk beleid?’ en ‘Op welke manier(en) heeft een stadion impact op haar omgeving/op de stad?’.

RUIMTELIJKE BELANGEN

Voor het analyseren van het ruimtelijk belang van de Amsterdam Arena in de Arenapoort is gebruik gemaakt van het rapport ArenAPoort West⁴⁴. Hierin staat dat de Arena een belangrijk onderdeel is van de structuur van de openbare ruimte. De voetgangersroute die door het hele gebied gaat, verbindt de verschillende functies met elkaar. De Arena vervult samen met de Ziggo Dome, de HMH en het Pathé Theater een belangrijke rol in het gebied, aangezien deze evenementenlocaties grote bezoekersstromen genereren. Volgens Gorissen (2014) is de Arena echter de enige toeristische trekpleister in het gebied dat het hele jaar door te bezoeken is. Het stadion trekt jaarlijks 80.000 tot 100.000 bezoekers, buiten wedstrijden om. Het kan daardoor de druk op de binnenstad verlichten. Daarnaast is het een icoon en landmark in het gebied en willen veel bedrijven zich vestigen in de buurt van de Aren. Het is goed te bereiken, overzichtelijk, er is veel horeca en er is een goed voorzieningenniveau (Aleva, 2014; Gorissen & Beemsterboer, 2014). De Arena is een voorloper op het gebied van duurzaamheid⁴⁵. Dit is een belangrijk aspect voor de gemeente, zoals Aleva, Beemsterboer en Gorissen erkennen (Aleva, 2014; Gorissen & Beemsterboer, 2014).

SOCIALE IMPACT

Met de sociale impact wordt de impact van het stadion bedoeld op de (ruimtelijke) omgeving. Het stadion kan inspelen op de themahoofdstukken van het Sociaal Structuurplan. De Arena neemt actief deel aan het verbeteren van de duurzaamheid in het stadsdeel, evenals het versterken van de civil society door projecten die vanuit de Arena gestart worden. De Ajax Foundation behartigt de maatschappelijke verantwoordelijkheid die een club als Ajax heeft, gezien haar voorbeeldfunctie en leidersrol (Ajax Foundation, 2014; Aleva, 2014). De Ajax Foundation ondersteunt maatschappelijke projecten op het gebied van Sport en Gezondheid, Sociale Integratie en Educatie⁴⁶. Daarnaast levert ook het stadion de nodige sociale impact op. Voor onderhavig onderzoek zal met name gekeken worden naar de projecten die directe invloed hebben op de gebieden rondom het stadion en die gebiedsontwikkeling gerelateerd zijn. De Ajax Foundation voert deze projecten uit en enkele hiervan zullen kort besproken worden.

MISSIE AMSTERDAM ZUIDOOST

Onder de noemer Missie Amsterdam Zuidoost vallen vier projecten voor kinderen in Amsterdam Zuidoost. Hierbij zijn spelers van Ajax betrokken en worden kinderen zich bewust gemaakt van een betere leefstijl, krijgen ze naschoolse sportactiviteiten aangeboden en worden kinderen gestimuleerd om te sporten en bewegen. Ajax heeft door de samenwerking met de buurt, de overheid, corporaties, scholen, sport- en voetbalverenigingen een belangrijke sociale functie in de wijk (Aleva, 2014; Ajax Foundation, 2014).

STREETWISE

De Ajax Foundation verzorgt Ajax StreetWise projecten, wat als doel heeft basisschoolkinderen op een maatschappelijk verantwoorde wijze in aanraking te brengen met Ajax en voetbal. Deze projecten hebben als motto ‘samen leren, samen voetballen’, waarbij ‘samen’ staat voor sociale integratie en respect voor een ander, ‘leren’ staat voor educatie en ambitie en er alles voor over hebben om iets te bereiken en ‘voetballen’ staat voor sport & gezondheid en Ajax⁴⁷.

AJAX CHALLENGE

De Ajax Challenge is een gezamenlijk initiatief van AFC Ajax en de gemeente Amsterdam⁴⁸. Het doel is om jongeren van 16-26 jaar te ondersteunen bij het verbeteren van hun toekomstperspectief. Dit heeft als

⁴⁴ Er is hier gebruik gemaakt van de website Ruimtelijkeplannen.nl, zie: <http://aa5.nl/sn8-LY>

⁴⁵ Zie: <http://www.vanzelfsprekendduurzaam.nl/>

⁴⁶ Zie: <http://www.ajax.nl/Sitewide-Tabs/Foundation/Projecten.htm>

⁴⁷ Zie: <http://www.ajax.nl/Sitewide-Tabs/Foundation/Projecten/StreetWise-1.htm>

⁴⁸ Zie: <http://www.ajax.nl/Sitewide-Tabs/Foundation/Projecten/Onderwijs.htm>

gevolg dat de kwaliteit van leven voor deze jongeren zal verbeteren, door persoonlijke ontwikkeling en het vergroten van hun arbeidskansen.

Verder wordt er door middel van het stadion ingespeeld op hospitality opleidingen die worden aangeboden aan jongeren in zuidoost. Stewards, schoonmakers, mensen bij, bijvoorbeeld, de garderobe zijn meestal bewoners van zuidoost. De (directe) sociale impact op het Bijlmergebied is niet groot, al zijn er wel indirecte impacts zichtbaar, zoals de verbondenheid en trots van bewoners bij het stadion (Aleva, 2014; Gorissen & Beemsterboer, 2014).

ECONOMISCHE IMPACT

Het stadion is een katalysator geweest voor de ArenA Boulevard, het gebied rondom het stadion. De ArenA Boulevard is één van de meest ontwikkelde gebieden in Nederland en een voorbeeld van integratie tussen verschillende gebruikersdoelen, zoals winkelen, sport en entertainment, wonen en werken (Aleva, 2014; Markerink & Santini, 2004, p. 62). De toegankelijkheid van het gebied is mede een resultaat van de infrastructuur die is aangelegd voor het stadion. Door de goede samenwerking tussen publieke partijen als de gemeente en de rijksoverheid en private partijen zoals AFC Ajax werd het succes gegarandeerd. Ajax en de ArenA zijn hierbij van groot belang geweest voor de ontwikkeling van het gebied. “The construction of the stadium and the creation of the ArenA Boulevard have certainly contributed to the economic and social growth of the area. The stadium has become an urban magnet and stimulated growth for the neighbourhood. Peripheral development, infrastructure improvement and the concentration of people in a central business district have taken place during the last decade” (Markerink & Santini, 2004, p. 65). Allerlei onderwijsinstanties kwamen naar het gebied, zoals de ArenA Academie, de HES en het ROC. In 2003 is er al een flinke verbetering zichtbaar: 95% van de inwoners van de Bijlmer heeft een middelbare school diploma. Het gemiddelde in Amsterdam is dan 90%. Onderwijs, toezicht en werkervaringsprojecten hebben de vooruitzichten op de arbeidsmarkt voor bewoners verbeterd (Markerink & Santini, 2004, p. 66). De ArenA, en later de andere entertainment- en winkelveorzieningen, hebben nieuwe perspectieven gegeven aan de Bijlmer inwoners, nieuwe investeerders en bedrijven aangetrokken en nieuwe banen gecreëerd (Markerink & Santini, 2004, p. 67). Het stadion heeft zo een directe en indirecte economische impact op het gebied en de stad Amsterdam. Dit wordt erkend door Aleva, Gorissen en Beemsterboer (2014).

Plannen voor de herontwikkeling van de Bijlmer waren al ingezet vóór de komst van de ArenA. De ArenA is slechts een (klein) onderdeel van de totale ontwikkeling van de Bijlmer. Uiteindelijk zal dit er wel voor zorgen dat de woningprijzen van de woningen zullen stijgen, doordat het gebied een beter imago en een prettigere uitstraling krijgt (Aleva, 2014; Gorissen & Beemsterboer, 2014).

De financiële stromen die samenhangen met Ajax zijn te vinden in tabel 8.7. Deze tabel laat zien wat de economische impact is binnen en buiten de regio Amsterdam. De complete berekening is terug te vinden in bijlage C.

| | Totaal (binnen en buiten regio) in miljoenen euro's | |
|--|---|--------------|
| | '07/'08 | '12/'13 |
| Passieve vrijetijdsbesteding | | |
| . Publieke omroepen en commerciële zenders | 30,0 | 32,2 |
| . Kabelexploitanten | 8,5 | 14,7 |
| . Aanschaf audiovisuele apparatuur | 5,0 | 8,0 |
| . Gedrukte media | 31,0 | 49,3 |
| . Kansspelen | 3,0 | 4,8 |
| Betaald voetbal | | |
| . Ajax | 61,9 | 105,6 |
| . KNVB Betaald Voetbal | 7,9 | 13,3 |
| . Merchandising | 7,00 | 7,00 |
| . Vervoer | 2,80 | 3,40 |
| Totaal | 157,1 | 238,3 |

TABEL 8.7: BEREKENING ECONOMISCHE IMPACT AJAX. TABEL OP BASIS VAN VAN BUSSEL (2007)

Deze berekening laat zien dat de economische impact van Ajax niet gering is, zoals bevestigd door Aleva (2014). Het is daarbij wel sterk afhankelijk van de resultaten; bij een kampioenschap (2012/2013) is de impact vele malen groter dan bij een regulier seizoen zonder kampioenschap. Aangezien dit ook de waarde van de certificaten bepaalt, zijn resultaten zonder meer erg belangrijk voor de club en voor het stadion.

Maar ook voor de gemeente, aangezien zij een groot deel van de certificaten bezit. Het stadion heeft zo- doende ook tastbare economische impact op de omgeving, de stad Amsterdam en Nederland als geheel. Hierbij zijn niet de kosten meegenomen.

SWOT ANALYSE STADION

Door middel van het kijken naar verschillende structuurvisies, locatiebezoek en andere bronnen is er een SWOT analyse van het stadion gemaakt. De openbare ruimte rondom het stadion heeft veel potentie en daar moet nog aan gewerkt worden. Zoals Gorissen (2014) ook vertelt, is het de bedoeling dat de openbare ruimte hetzelfde karakter krijgt in ArenA boulevard als in Amsterdamse Poort. Zo ontstaat er één geheel en wordt het woongedeelte bij het werkgedeelte getrokken. Verder is het zaak de openbare ruimte rondom het stadion levendig en schoon te houden. Dit wordt onder andere gedaan door eetetablissemen- ten in de plint onder te brengen, zoals pas is gebeurd met de opening van een FEBO Deluxe. Hierdoor is de openbare ruimte ook na 17:00 uur levendig en wordt het geen desolaat gebied wanneer er geen eve- nementen zijn. Een grote sterkte van het stadion nu is ook het feit dat het de enige publiekstrekker is die altijd open is voor bezoekers van Amsterdam. Zo kan het de binnenstad ontlasten wat drukte betreft.

| Strengths | Weaknesses |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Landmark, publiekstrekker en katalysator in de stad • Topsport aantrekken voor de stad, evenementen organisatie • Economische impuls (werkgelegenheid, etc.) • Sociale invloed • Ligging t.o.v. openbaar vervoersnetwerken • Veel verschillende partners (PPS) • Hoog voorzieningenniveau | <ul style="list-style-type: none"> • Geluidsoverlast • Overlast van rommel • Drukke op wedstrijddagen • Kostenpost voor gemeente door inzet politie/brand- weer/etc. • Horizonvervuiling |
| Opportunities | Threats |
| <ul style="list-style-type: none"> • Topsport aantrekken voor de stad • Sterke en interessante openbare ruimte creëren • Strategische ligging voor toekomstige ontwikkelingen • Meer bezoekers uit het stadscentrum trekken • Evenementen vanuit het centrum organiseren in het stadion • Duurzaam rolmodel voor andere stadions en de stad Am- sterdam | <ul style="list-style-type: none"> • Waarde certificaten afhankelijk van presteren AFC Ajax • Wegvallen van visionairs en inspirators als Henk Markerink • Eenkennigheid van AFC Ajax • Beurspositie Ajax |

TABEL 8.8: SWOT ANALYSE STADION

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Dit onderdeel liet zien wat de ruimtelijke, sociale en economische impact van het stadion op haar omge- ving is. Het stadion is een landmark voor het zuidoostelijke deel van de stad Amsterdam. Daarnaast wor- den er verschillende sociaal-maatschappelijke projecten uitgevoerd door de Arena en de Ajax Foundation in samenwerking met andere partners. Op die manier heeft het stadion waarde voor de bevolking, naast dat het een gevoel van trots oplevert voor de bewoners van de Bijlmer. Het positieve imago van de Arena wordt ingezet om het imago van de Bijlmer te verbeteren. De economische impact van het stadion is ook aanzienlijk, daarnaast trekt het stadion nog steeds veel bezoekers en bedrijvigheid aan. Wel moet er op- gepast worden dat de evenementen in goede harmonie met andere evenementen van andere publieks- trekkers als de HHM en Ziggo Dome leven.

Belangrijk voor de actieve houding van de ArenA in het gebied zijn de werknemers en vooral de directeur van de ArenA BV. Hij inspireert werknemers en andere organisaties en ondernemingen in het gebied. “Je komt niet vaak iemand tegen als Henk Markerink. Iemand die zich zo inzet voor het gebied en nadenkt over de rol van het stadion in het gebied. Dat is heel bepalend voor de rol van een stadion in een gebied” (Gorissen & Beemsterboer, 2014).

D: PUBLIEKE BELANGENBEHARTIGING

Wat zijn nu precies de publieke belangen die behartigd worden door middel van het stadion? En zijn die er wel? In dit onderdeel wordt gekeken naar hoe het stadion hierop in kan spelen.

- In welke mate kan een stadion aan de belangen van een maatschappij/de bevolking voldoen?
- Op welke manier kan een stadion publieke belangen behartigen?

PUBLIEKE BELANGEN VANUIT DE GEMEENTE

Bij het beoordelen van een publiek belang wordt er gekeken naar de connectie tussen publieke belangen en ruimtelijke kwaliteit, volgens Verbart (2004), zoals eerder besproken in hoofdstuk 4.1.

SOCIALE PUBLIEKE BELANGEN

Sociale publieke doelen zijn gerelateerd aan lokale collectieve welvaart. Door middel van verschillende projecten die samen met ZuidOost Partners en andere organisaties worden geïnitieerd en uitgevoerd is de ArenA sociaal-maatschappelijk betrokken. De hoofdhurder, Ajax, heeft de Ajax Foundation die veel sociaal-maatschappelijke projecten uitvoert (Aleva, 2014; Ajax Foundation, 2014). Door allerlei projecten en werkverschaffing kunnen zuidoost bewoners hun toekomstperspectieven verbeteren.

De ArenA is een icoon voor het gebied en zorgt voor een zekere trots bij de bewoners van de Bijlmer (Gorissen & Beemsterboer, 2014). Markerink en Santini (2004, p. 68) stellen dat door de komst van de ArenA het gehele gebied veiliger en toegankelijker is geworden. Het stadion is hier een groot onderdeel van geweest, aangezien er hierdoor werd geïnvesteerd in veiligheid, infrastructuur, de openbare ruimte, etc. wat het gebied leefbaarder maakt. Zoals eerder gezegd is het stadion hier een onderdeel van het hele proces (Aleva, 2014) en roept het door haar imago en iconisch vermogen een gevoel van trots op bij de bewoners van de Bijlmer.

In het sociaal structuurplan (Gemeente Amsterdam, 2005) staan de drie hoofddoelstellingen van de gemeente Amsterdam (zie onderdeel B). Zoals daar beschreven heeft de ArenA op alle drie betrekking. Zij het door het stadion, dan wel door Ajax/de Ajax Foundation. De ArenA heeft samenwerkingsverbanden met bijvoorbeeld Randstad, om zo jongeren uit zuidoost door middel van een hospitality opleiding aan het werk te helpen bij, bijvoorbeeld, de ArenA.

Verder wil de gemeente Amsterdam sport stimuleren onder haar bewoners. Dit wil men doen door topsport aan te trekken. Het stadion speelt hier een rol in.

ECONOMISCHE PUBLIEKE BELANGEN

De ArenA bevindt zich in ArenaPoort in Amsterdam zuidoost, een gebied dat is aangemerkt door de gemeente als metropolitaans gebied. Dit houdt in dat het een gebied is met een hoog voorzieningenniveau en grote functiemix. Verder was de ontwikkeling van de ArenA onderdeel van een groter herontwikkelingsplan van de gemeente. De Amsterdam ArenA demonstreert zich als katalysator voor een stedenbouwkundig gebied. Het is een uithangbord voor het gebied en trekt veel bedrijven aan. De komst van het stadion was een startschot voor vele ontwikkelingen, wat economisch gunstig is voor de gemeente Amsterdam (Aleva, 2014). De waarde en grondprijs van de omgeving is gestegen sinds de opening van het stadion (Markerink & Santini, 2004, p. 68). Verder heeft het stadion bijgedragen aan de ontwikkeling van ArenA Boulevard (Aleva, 2014; Gorissen & Beemsterboer, 2014; Markerink & Santini, 2004, p. 62).

De gemeente Amsterdam wil het Arenagebied uitbreiden tot een regionaal uitgaans- en vrijetijdscentrum. De ArenA is de enige publiekstrekker met het hele jaar door evenementen, waardoor het als enige in dit gebied bezoekers weg kan trekken uit het drukke centrum. Dat is op dit moment erg belangrijk, erkent ook Beemsterboer: "Dat is een belangrijk eigenschap van dit gebied, het ontzien van de druk op de binnenstad, omdat het daar zo vol is" (Gorissen & Beemsterboer, 2014). Ook het realiseren van het Transferium onder het stadion was een wens vanuit de gemeente, om zo de bezoekersstromen richting het centrum te reguleren. "Hierdoor is het mogelijk de bezoekersstromen over de dag gespreid te laten plaatsvinden" (Gemeenteraad Amsterdam, 1992).

Ook zal de ArenA, in de toekomst, een positieve invloed hebben op de woningprijzen van de bestaande woonvoorraad in de Bijlmer. Over die stijging zegt Gorissen: "[...] ik ben er van overtuigd dat dit op termijn wel zo gaat zijn. Dat hoor ik ook van de belangrijkste partner daarvoor: Rochdale. Dat komt niet alleen door de krapte op de woningmarkt, maar ook doordat je hier relatief goedkope en grote woningen hebt. Zodra het imago verbetert en het voorzieningenniveau groter wordt, zal de waarde gaan stijgen" (Gorissen & Beemsterboer, 2014). Indirect kunnen het stadion en de sociaal-maatschappelijke projecten hier een aandeel in hebben.

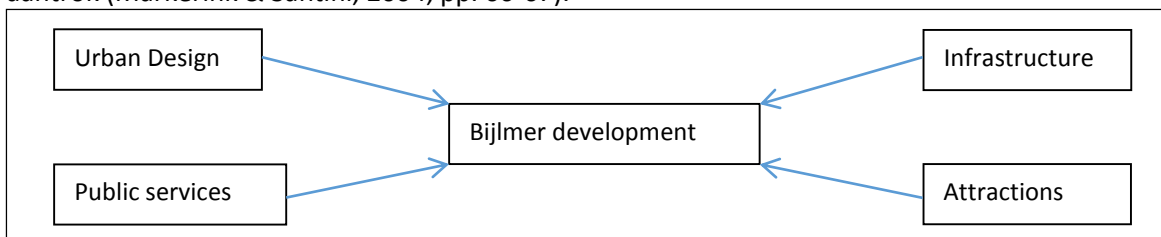
OMGEVING EN MILIEU

De ArenA heeft het in zich een (inter)nationaal icoon te worden op het gebied van kennis, innovatie en duurzaamheid. Op dit moment is de ArenA samen met het AMC betrokken bij een energy grid. De plaatsing van zonnepanelen op het dak van het stadion is daar een voorbeeld van. De ArenA loopt voorop met dit soort initiatieven, waarna private partijen het overnemen (Aleva, 2014). Verder is mede door de incubatorfunctie van het stadion het gebied zichtbaar aan het opknappen en is het imago aan het verbeteren.

AANDEEL STADION

Het stadion was een belangrijke katalysator voor het succes van het gebied ten zuidwesten van het spoor. Het aandeel van het stadion is kleiner in het noordoosten, bij het woongedeelte. Er zal wat dat betreft vooral gekeken moeten worden naar de sociaal-maatschappelijke projecten die de ArenA en Ajax uitvoeren, evenals naar het gevoel van trots dat het stadion oproept bij de bewoners. Toch is de rol van het stadion van dusdanig belang geweest voor de bewoners en de stedelijke vernieuwing. Aangezien het stadion multifunctioneel is kan het allerlei soorten evenementen faciliteren.

Figuur 8.10 laat zien dat het stadion een aandeel heeft in de Bijlmerontwikkeling. Vier componenten waren nodig om de leefbaarheid, investeerbaarheid en bezoekerbaarheid te verbeteren. De bevolking wordt gestimuleerd deel te nemen in sport, cultuur en het sociale leven. Daarnaast is de kwaliteit van leven verbeterd (DSP (2003) in Markerink & Santini (2004, p. 66)). De aanwezigheid van attracties (waaronder de ArenA) heeft bijgedragen aan de vernieuwing van de wijk doordat het nieuwe bewoners, investeerders en banen aantrok (Markerink & Santini, 2004, pp. 66-67).



FIGUUR 8.10: BIJLMER GEBIED. STEDELIJKE VERNIEUWING. (AMSTERDAM ARENA IN MARKERINK & SANTINI (2004, P. 67))

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Het stadion behartigt bepaalde publieke belangen die vanuit de gemeente in de structuurvisies en beleidsplannen gesteld zijn. De ArenA probeert voorloper te zijn op het gebied van duurzaamheid en door haar uitstraling is het een landmark en baken van trots voor de bewoners van zuidoost. Het stadion is één van de belangrijkste redenen voor bedrijven om zich in dat gebied te vestigen (doordat het stadion voor een betere leefbaarheid, bereikbaarheid en omgeving heeft gezorgd). Deze economische belangen zijn belangrijk voor de stad en de gemeente Amsterdam, omdat dit ervoor zorgt dat de grondprijzen omhoog gaan, waardoor de gemeente meer geld verdient. Het stadion is een onderdeel in de (sociale) verbetering van de Bijlmermeer.

E: SAMENWERKINGSVORMEN

Welke vorm van samenwerking is gekozen bij het realiseren van het stadion? In deze paragraaf wordt dat verder bekeken en uiteengezet. Een actoranalyse geeft een beeld van alle betrokken actoren en hoe deze met elkaar hebben samen gewerkt. De vragen die beantwoord worden in dit deel zijn:

- Welke vormen van samenwerking zijn mogelijk tussen stadion/club en gemeente?
- Wat is de beste samenwerkingsvorm voor stadion en gemeente om financiering met publieke gelden mogelijk te maken?

ACTORANALYSE

Er waren verschillende actoren betrokken bij de bouw van het stadion. De belangrijkste zijn de gemeente Amsterdam, AFC Ajax, Stadion Amsterdam NV, Grolsche Bierbrouwerij Nederland BV, Philips Nederland BV, KPN en Bouwcombinatie Stadion Amsterdam v.o.f. (een consortium van Ballast Nedam en BAM). Om

deze actoren te splitsen en te bespreken wordt gebruik gemaakt van een publieke en een private actor-analyse.

PUBLIEKE ACTORANALYSE

De publieke actoren in het project zijn de gemeente Amsterdam en de rijksoverheid. Beide zijn betrokken bij de financiering van het project en zijn shareholder. De gemeente had de grondpositie en vervulde voornamelijk een faciliterende rol. Ze heeft de grond voor een lage prijs verkocht aan de ArenA. De gemeente Amsterdam zag de ArenA als katalysator van een gebiedsontwikkelingsproject.

Door het stadion volledig op Amsterdams gemeentelijk grondgebied te bouwen, kon de gemeente een Transferium onder het gebouw realiseren. Zo werd tegelijkertijd geld verdiend en een begin gemaakt met het aanleggen van een belangrijk vervoersnetwerk. Het stadion moest een icoon voor het gebied worden. Op die manier zou het vervallen zuidoost allure krijgen en zouden er meer bedrijven en voorzieningen naar de locatie komen. Uiteindelijk zou ook de Bijlmermeer profiteren van het stadion.

De gemeente wilde een grote functiemix aanbrengen in het gebied. Door bij de ArenA nieuwe functies aan te brengen zou het gebied levendiger worden. De grote investering kon verantwoord worden omdat de gemeente certificaten met rechten zou verkrijgen door financiële deelname in het project en commerciële ontwikkelingen in de nabije omgeving de constructiekosten deels terug zouden verdienen (Markerink & Santini, 2004, p. 49). Daarnaast was de grote investering van de publieke partijen een signaal naar private partijen om in deze ontwikkeling te stappen en het gebied nieuw aanzien te geven en te verbeteren (Markerink & Santini, 2004, p. 50).

PRIVATE ACTORANALYSE

De volgende private partijen zijn shareholder in het project. Zonder de financiële bijdrage van deze acht grote bedrijven zou de financiering niet mogelijk zijn geweest:

- Grolsch Bierbrouwerij Nederland BV
- Philips Nederland B.V.
- Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij (SNES)
- Bouwcombinatie Stadion Amsterdam V.O.F. (Ballast Nedam N.V. & Koninklijke BAM Groep N.V.)
- ABN AMRO
- Amsterdam RAI B.V.
- Coca Cola Nederland B.V.
- KPN Telecom

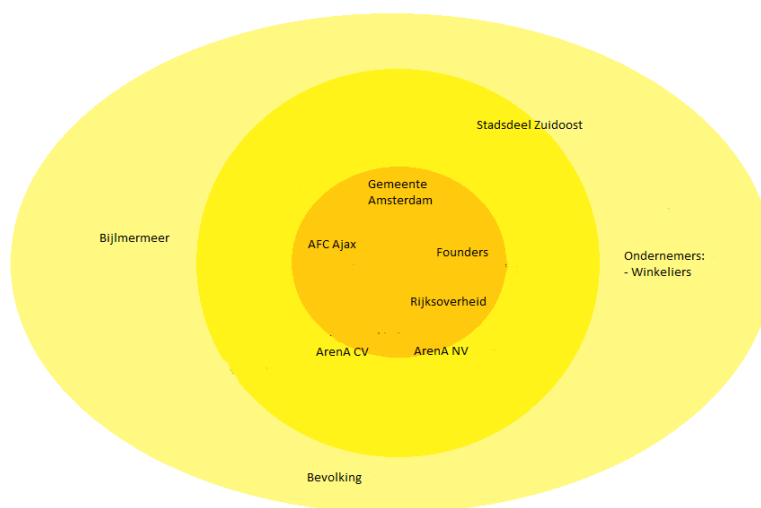
Deze acht bedrijven zijn de 'Founders' van Amsterdam ArenA. Ook AFC Ajax is een private actor in het project. Zij kregen allen certificaten met rechten voor hun deelname in de financiering.

Al voor het project was duidelijk dat AFC Ajax de hoofdhuurder zou worden van het stadion, zoals eerder besproken in deel A. Samen met de andere genoemde actoren werd het plan voor de ArenA ingezet. In de directe omgeving zijn veel voorzieningen gerealiseerd, waarmee de kosten konden worden terugverdiend.

PARTICIPERENDE PARTIJEN

Het project van de ArenA is een voorbeeld van een publiek-private samenwerking met veel verschillende partijen (zie figuur 8.11). Doordat de publieke partij de operationele taken aan private partijen wilde uitbesteden en de investeringskosten erg hoog waren, moesten er andere investeerder participeren in het project, omdat het project anders geen doorgang kon vinden. De publieke partij probeert op deze manier alsnog haar beleidsdoelstellingen te realiseren en neemt door het gebruik van een PPS-constructie minder risico's en hoeft maar een kleiner deel te financieren. Naast de publieke en private partijen spelen ook de bezoekers en bevolking een rol in het project. De gemeente en rijksoverheid, alsmede de acht Founders, zijn de shareholders (zie hoofdstuk 5.1) in dit project.

Er zijn initiatieven vanuit de bevolking en met name vanuit het bedrijfsleven om het imago van de wijk te verbeteren. Deze bottom-up approach, zoals ook herkend door Gorissen, zorgt er voor dat precies de problemen worden aangepakt die spelen onder de bevolking. Verder doet de gemeente onderzoek naar de wensen en gedachten van de bevolking en doet ZuidOost Partners samen met Bureau Onderzoek & Statistiek van de gemeente tweejaarlijks onderzoek naar onder andere het imago en de leefbaarheid van zuidoost.



FIGUUR 8.11: POSITIE PARTIJEN AMSTERDAM CASUS (EIGEN ILL.)

GEZAMENLIJKE DOELEN

Er was één duidelijk gezamenlijk doel: het aantrekkelijk maken van Amsterdam zuidoost. Aangezien de certificaten met rechten niet als doel hebben het terugverdienen van de investering, maar het verkrijgen van een plaats in het stadion, kan gesteld worden dat de partijen die investeerden ook geloofden in het plan achter de ArenA; het verbeteren van het gebied en het aantrekken van de 3B's door evenementen te organiseren. Op die manier zou hun investering zich vanzelf terug verdienen.

SAMENWERKINGSVISIE EN VORM

Er is hier sprake van een publiek-private samenwerking. Aangezien de gemeente Amsterdam de hoge constructiekosten niet alleen kon financieren en ze wilde dat het stadion na gereedkomen door een andere partij zou worden geëxploiteerd en onderhouden, werd er gezocht naar partners om de financiering van het project rond te krijgen. De risico's voor de gemeente Amsterdam werden zo geminimaliseerd. Verder stond de gemeente een actief grondbeleid voor (zie hoofdstuk 5.3 voor uitleg). De gebruikte PPS-vorm is nog het meest gerelateerd aan een mix van het joint-venture- en het concessiemodel. Aangezien er geen aparte grondexploitatie maatschappij is opgericht (de gemeente maakte de grond bouwrijp en verkocht het) en het ook niet zo is dat de private partij verantwoordelijk is voor de invulling van de openbare ruimte, is er een combinatie van de twee gebruikt.

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

De manier van samenwerking is een perfect voorbeeld van een publiek-private samenwerking. Door een gecombineerd model te gebruiken zijn de verantwoordelijkheden gedeeld tussen private en publieke partijen. De private partij Ajax kon zich voornamelijk richten op haar core business: voetbal. De andere private partijen (die zich hadden verenigd in een consortium) investeerden in het stadion en kregen daar certificaten voor terug, wat betekent dat ze een aandeel in het stadion hebben en bepaalde rechten en privileges. De gemeente was de initiator, maar heeft de risico's van de investering af kunnen wentelen op de andere partijen. Deze vorm van samenwerking was nieuw voor dit soort projecten. Het heeft bewezen goed te werken, mede doordat alle partijen investeerden in hun eigen belang en ze samen een gemeenschappelijk doel hadden. Dit maakte dat er een nauw samenwerkingsverband was en veel vertrouwen in elkaar. De gemeente kaartte het project aan als gebiedsontwikkelingsproject, wat het mogelijk maakte bepaalde investeringen te doen zoals nu gebeurd is.

F: FINANCIERING

De manier van financieren in de ArenA casus was nieuw voor dit soort projecten. Waar normaalgesproken de gemeente alles financierde, werd hier gezocht naar private partners en werden certificaten met rechten uitgegeven om zo de hoge constructiekosten te financieren. De precieze vorm van financiering zal hieronder uitgelegd worden.

FINANCIERINGSVORMEN

Voor de vorm van financiering is gebruik gemaakt van het rapport van Markerink en Santini (Markerink & Santini, 2004, pp. 50-51). De constructie van de Amsterdam ArenA, die zo'n 127 miljoen euro bedroeg, is gefinancierd door de gemeente Amsterdam (26%, 33 miljoen euro), AFC Ajax (7%, 9 miljoen euro), overheids subsidies (4%, 5 miljoen euro) de uitgave van certificaten met rechten erop (21%, 27 miljoen euro), bedrijven (16%, 20 miljoen euro) en de overige 26% met een lening.

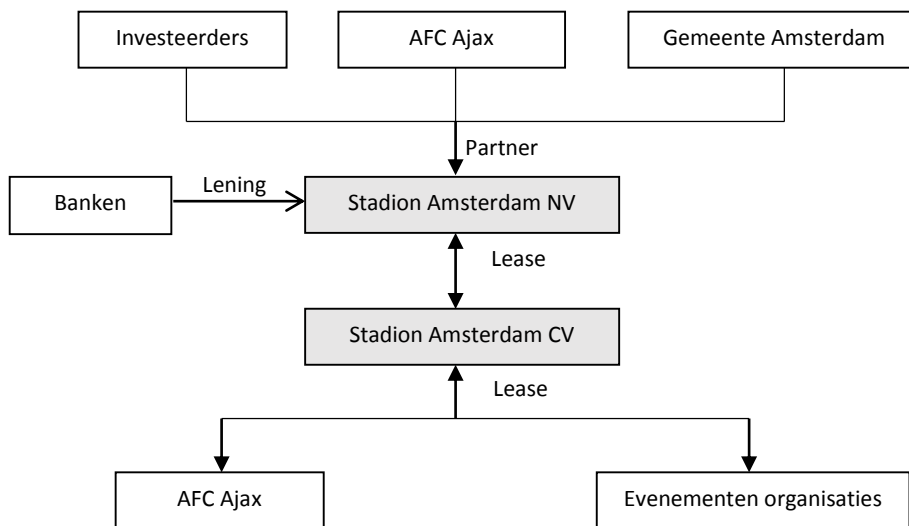
Een groot deel van de financiering werd gegeneerd door fondsen in de vorm van gelimiteerd partnerschap contributies van acht grote bedrijven (de Founders). Deze bedrijven zijn financiers van de ArenA en hebben een aantal rechten voor een periode van 10 jaar, zoals het recht op een tien persoons skybox, publiciteitsrechten etc. Ook was er de uitgifte van certificaten met rechten. De certificaathouders hebben recht op een plaats in de ArenA. Er zijn vijf typen certificaten (zie tabel 8.9).

| Type | Nominale waarde | Rechten |
|------|-----------------|--------------------------------|
| A | € 113.445,05 | Skybox |
| B | € 6.806,70 | Business seat |
| C | € 3.630,24 | Plaats op de oost hoofdtribune |
| D | € 2.722,68 | Plaats op de oost zijtribune |
| E | € 1.134,45 | Plaats op de korte zijde |

TABEL 8.9: TYPEN CERTIFICATEN (MARKERINK & SANTINI, 2004, P. 50)

De noodzaak om de investering in de constructiekosten van het stadion met een evenwichtige financiële structuur te doen, bepaalde de verkoop van de certificaten zonder tijdslijm op hun exclusieve rechten. Een te grote debet situatie zou het stadion namelijk financieel onhaalbaar maken.

De gebruikte vorm van financiering is een nieuw model voor het financieren van stadions. Van oudsher was het de gemeente die het plannen, bouwen, financieren en opereren van het stadion op zich nam. Door de grote investeringskosten en het feit dat de overheidsinstanties de operationele onderdelen aan de private partijen wilden uitbesteden, waren andere investeerders nodig om het stadion te financieren. In deze casus heeft deze publiek-private samenwerking geleid tot een win-win oplossing, volgens Markerink en Santini (Markerink & Santini, 2004, p. 51). De constructiekosten zijn gefinancierd door eigen vermogen (AFC Ajax, Founders, certificaten), giften (gemeente Amsterdam, nationale overheids subsidies) en schuld (lening van de bank). Dit model is te zien in figuur 8.12.



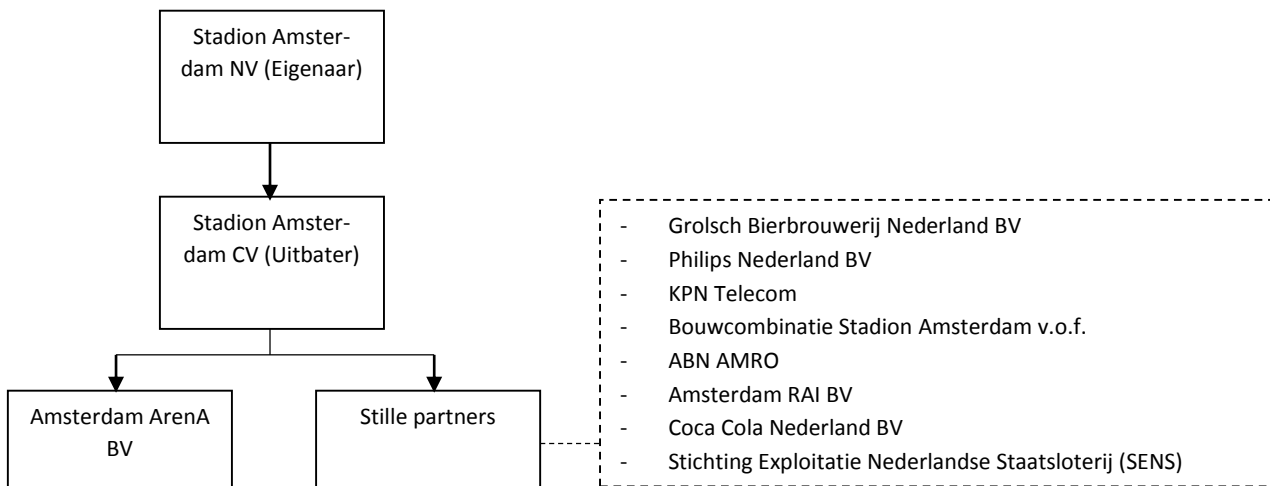
FIGUUR 8.12: FINANCIERINGSMODEL AMSTERDAM ARENA (MARKERINK & SANTINI, 2004, P. 51)

De gemeente Amsterdam kocht de grond van het oude stadion van Ajax, waardoor de club de investering in het nieuwe stadion kon doen. De grond waar de ArenA op gebouwd zou worden, werd voor een prijs lager dan de marktwaarde verkocht. Ook maakte de gemeente de grond bouwrijp en legde het de infrastructuur aan (Markerink & Santini, 2004, p. 50). Ze zijn daarnaast verantwoordelijk geweest voor het uitzoeken van de locatie.

JURIDISCHE STRUCTUUR

De eigenaar van de Amsterdam ArenA is de Stadion Amsterdam NV, dat het stadion verhuurt aan Stadion Amsterdam CV, een partnerschap dat de leiding heeft over de exploitatie van de faciliteit. De deling tussen eigenaarschap en exploitatie is gebaseerd op twee aspecten: de scheiding van risico's en het onderscheid tussen controle en exploitatie. Als de exploitatie verlies maakt, wat leidt tot failliet verklaring van de Stadion Amsterdam CV, zal de controle over het stadion door Stadion Amsterdam NV niet worden beïnvloed (Gorissen & Beemsterboer, 2014; Markerink & Santini, 2004, p. 51). Verder geeft deze structuur de uitbater de bevoegdheid veranderingen of aanpassingen door te voeren in de dagelijkse uitvoering, terwijl de controle periodiek door het eigenaarschap is. De uitbater Stadion Amsterdam CV bestaat uit twee soorten partners, namelijk beherende partner Stadion Amsterdam BV en stille partners, de Founders. De structuur is te zien in figuur 8.13.

De certificaathouders hebben bepaalde rechten. In tegenstelling tot normale aandelen, waarbij het terugverdienen van de investering de belangrijkste prioriteit is, is het bij de certificaten in de ArenA met name belangrijk dat de aandeel- of certificaathouder een plaats in het stadion heeft bij elk evenement. De waarde van het certificaat is sterk afhankelijk van de prestatie van de belangrijkste gebruiker van het stadion: AFC Ajax. Er is nog een verschil tussen een aandeelhouder en een certificaathouder. De aandeelhouder heeft het recht op controle en stemming, de certificaathouder heeft financiële rechten (zoals uitbetaling van dividend) (Markerink & Santini, 2004, pp. 51-52).



FIGUUR 8.13: JURIDISCHE STRUCTUUR (MARKERINK & SANTINI, 2004, P.

Verder heeft de gemeente een meer faciliterende rol (Aleva, 2014; Gorissen & Beemsterboer, 2014). Zo past de gemeente het bestemmingsplan aan omwille van het realiseren van het stadion (Gemeenteraad Amsterdam, 1995b).

RISICO'S

De gemeente acht het stadion/transeriumproject als een buitengewoon belangrijk infrastructureel project op het gebied van sport, verkeer en economie en heeft aan deze participatie de voorwaarden verbonden dat (Gemeenteraad Amsterdam, 1992, p. 17):

- De Raad van Commissarissen van Stadion Amsterdam NV een bereidverklaring en procedurevoorstel overlegt om eventuele bouwkostenstijgingen, die bij de verdere uitwerking zouden blijken, te compenseren binnen de thans geldende begroting;
- De aandelenemissie voor 25 miljoen gulden wordt volgestort;
- De Founderscontracten worden geëffectueerd;
- Zekerheid wordt verkregen ten aanzien van de reëel te verwachten bijdrage van de Rijksoverheid;
- Ajax gelijktijdig een huurovereenkomst met Stadion Amsterdam NV aangaat;
- De Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB) een schriftelijke garantie af geeft, dat jaarlijks minimaal twee interlands aan het Stadion Amsterdam worden toegewezen;

- Ons College de opdracht te geven, het transferiumplan nader uit te werken en de dekking van een eventueel resterend onrendabel deel te verantwoorden hetzij via de begroting van Dienst Parkeerbeheer, hetzij via de kapitaaldienst van de begroting Verkeer en Vervoer;
- In te stemmen met de uitwerking van een bestemmingsplan voor de beoogde locatie.

Na het volstorten van de aandelenemissie, het effectueren van de Founderscontracten en de zekerheid ten aanzien van de bijdrage van de Rijksoverheid wordt geacht dat de aanbesteding van het plan kan plaatsvinden. Qua exploitatie is de gemeente overtuigd van het businessplan van Stadion Amsterdam NV en loopt de gemeente slechts risico met haar aandelenparticipatie. Ze kan het aandelenkapitaal afboeken als ware het een subsidie in het meest slechte geval. Met betrekking tot de realisering van het Transferium moet de gemeente een onrendabel deel van de investering voor haar rekening nemen. Eventuele alternatieven (naast nieuwbouw van de Arena) zijn besproken en behandeld in de gemeenteraad en niet rendabel bevonden (Gemeenteraad Amsterdam, 1992, pp. 13-17).

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Het project is gefinancierd met investeringen van verschillende investeerders. Dit zorgde voor een breed draagvlak en een veel lager investeringsrisico voor de gemeente Amsterdam en de andere partijen. Door de uitgifte van certificaten werd er ook geld opgehaald en konden ook natuurlijke personen hun aandeel hebben in de financiering. De gemeente heeft een risico genomen met het gewaagde businessplan van Stadion Amsterdam NV, maar heeft veel risico's afgewenteld op verschillende voorwaarden ten aanzien van andere actoren.

G: STAATSSTEUN

De casus van de Amsterdam ArenA zal bekeken worden op het gebruik van staatssteun. Hierbij moet nogmaals genoemd worden dat deze analyse gedaan wordt met slechts beperkte kennis van juridische en financiële achtergronden. De twee deelvragen die hierbij horen zijn:

- Aan welke voorwaarden moet een stadion voldoen om legale staatssteun van de gemeente te ontvangen?
- Hoe kan de overheid steun verlenen zonder dat het aangemerkt wordt als ongeoorloofde staatssteun?

PUBLIEKE FINANCIERING

In deze casus stelt de gemeente vermogen beschikbaar in ruil voor een aantal doelstellingen: opbrengsten uit commerciële grondexploitatie, een recreatiecluster, een verbeterd vervoersnetwerk (zowel transferium als treinstation), een extra publiekstrekker in de stad en een verbetering van het imago van zuidoost. De financiering valt uiteen in verschillende financieringsvormen. Ten eerste financiert de gemeente 33% van de constructiekosten en ontvangt daarvoor certificaten met rechten. Deze certificaten vertegenwoordigen een bepaalde waarde en de gemeente is zodoende ook aandeelhouder in het stadion. Ze krijgt op deze manier inspraak, zij het met de andere certificaathouders. Alles gaat namelijk in overleg, zoals ook Beemsterboer vertelt: "Ze kunnen niet zeggen: we willen dit of dat, we doen alles in overleg" (Gorissen & Beemsterboer, 2014).

Ten tweede is gebruik gemaakt van subsidies. Subsidie is een vorm van cofinanciering, zoals eerder beschreven in hoofdstuk 6.4. Zo'n 4% van de totale som is gefinancierd met subsidies. De subsidie is door middel van de gemeente en de rijksoverheid verkregen. Cofinanciering ontstaat op basis van partnerschap (in dit project zijn er meerdere partijen die zich willen vestigen in het gebied en er kansen zien) en er zijn in dit project grote ambities voor initiatieven die het gebied ruimtelijk en functioneel zouden versterken. De cofinanciering is daardoor gerechtvaardigd, aangezien het doelen dient die onderdeel zijn van de Amsterdamse programma's voor gebiedsontwikkeling.

Ten derde heeft de gemeente de grond voor een lage prijs verkocht aan Amsterdam ArenA (ook dat is een vorm van cofinanciering, zie hoofdstuk 6.4), heeft ze stadion De Meer gekocht van AFC Ajax en past ze bestemmingsplannen aan.

ZES ELEMENTEN

Hieronder worden de zes elementen voor steunmaatregelen besproken in relatie tot de casus:

1. Er is hier sprake van een maatregel die met staatsmiddelen is bekostigd;
2. Er is geen begunstiging. Dit omdat de investering een deel van de financiering is van een multifunctioneel sport- en evenementenstadion. Hier in ruil voor ontvangen ze economisch gewin en zeggenschap in het stadion.
3. De begunstigden zijn meerdere ondernemingen;
4. Er is geen sprake van selectiviteit;
5. De mededinging wordt niet vervalst;
6. Het handelsverkeer wordt niet ongunstig beïnvloed.

Op basis hiervan kan gezegd worden dat er geen sprake is geweest van een steunmaatregel, omdat niet aan alle zes de elementen wordt voldaan.

MULTIFUNCTIONEEL GEBRUIK

Stadions die multifunctioneel gebruikt kunnen worden vallen niet onder de staatssteunregels, aangezien er niet voordeel wordt toegekend aan één partij (Saanen, 2013a; Steyger, 2010, p. 5). Doordat het stadion een verschuifbaar dak heeft, kan het voor zeer veel verschillende evenementen gebruikt kan worden en de exploitatiemogelijkheden dus optimaal zijn. “Ook al worden bepaalde soorten infrastructuur niet door de overheid beheerd en onderhouden, dan nog is er in het geval er niet selectief gebruik van kan worden gemaakt geen sprake van staatssteun. Dit is het geval wanneer het gaat om een multifunctionele (sport)voorziening waarin deze openstaat voor verschillende gebruikers, en niet meer bedraagt dan het noodzakelijke om het project doorgang te laten vinden en is toegekend door middel van een open, transparante en niet-discriminatoire procedure. In dat geval is er geen sprake van selectiviteit” (Steyger, 2010, p. 5). De ArenA is een multifunctionele sportvoorziening dat openstaat voor verschillende gebruikers, ofwel huurders. Daarnaast is er een open, transparante en niet-discriminatoire procedure gevolgd, zoals eerder in deze analyse naar voren is gekomen. Verder heeft het de gemeente niet meer gekost dan noodzakelijk om het project doorgang te laten vinden.

Verder is gebleken uit de analyse van de casus dat het stadion bepaalde publieke belangen kan behartigen/behartigt op basis van speerpunten uit de verschillende structuurvisies. De investering van de gemeente in het stadion is derhalve te rechtvaardigen, daar ze, door middel van dit type infrastructuur, bepaalde belangen kan borgen.

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Er zijn verschillende vormen van publieke financiering gebruikt tijdens het project, te weten:

- Een investering in contanten van de gemeente;
- Cofinanciering;
- Subsidies (onderdeel van cofinanciering): verkopen van grond tegen lager tarief, verandering bestemmingsplan, bouw- en woonrijp maken grond, etc.

Uit de analyse is verder gebleken dat er geen sprake is van staatssteun, aangezien het hier om investering in een object gaat wat bijdraagt aan het borgen van het publiek belang en de ArenA een multifunctionele sportvoorziening is, wat open staat voor andere huurders.

H: BEOORDELING

Om te onderzoeken of de publieke financiering in deze casus rechtmatig is toegepast en of het overheids-handelen legitiem is, wordt hier gebruik gemaakt van de vier kernvragen van Hemerijck (2003) en de parameters van Halachmi & Bouckaert (1995).

VIER KERNVRAGEN

Om de publieke financiering te rechtvaardigen, wordt gebruik gemaakt van de vier kernvragen van Hemerijck (2003). Deze vragen zullen beantwoord worden met behulp van discoursanalyses.

‘MAG HET?’: CONSTITUTIONELE RECHTMATIGHEID

De ‘Mag het?’-vraag, die als zwaartepunt heeft of er volgens de gangbare procedures tot beleid besloten is, wordt beantwoord met behulp van een discoursanalyse van notulen van raadsvergaderingen. Uit deze analyse kan afgeleid worden of het beleid rechtmatig is of niet.

Het gehele proces rond het aangaan van het project is uitvoerig doorlopen en besproken in de gemeenteraad. Alle informatie omtrent het project is gedeeld en bekeken, alternatieven zijn doorgesproken en beoordeeld. In eerste instantie was ook de gemeente Ouder-Amstel betrokken bij de procesvorming, maar later, toen bekend werd dat het stadion geheel op Amsterdams grondgebied zou komen, viel deze partij weg. Het raadsverslag van de vergadering van 15 april 1992 (Gemeenteraad Amsterdam, 1992) beschrijft uitvoerig de financierings-, exploitatie, grondexploitatie en planologische aspecten. Het financieringsaspect wordt in deel H verder besproken. De politieke partijen hadden allen een stem in het proces en zijn akkoord gegaan met de manier van uitvoeren zoals gebeurd is. Alle risico's en aspecten van het project zijn besproken, beoordeeld en naar tevredenheid behandeld. De 'Mag het?'-vraag is dan ook positief te beantwoorden: het beleid is volgens de gangbare procedures besloten.

'HOORT HET?': MAATSCHAPPELIJKE AANVAARDBAARHEID

De 'Hoort het?'-vraag beschrijft de maatschappelijke aanvaardbaarheid van de deal door de bevolking. Voor de beantwoording van deze vraag is een discoursanalyse gedaan op de raadsvergaderingen van de gemeenteraad van Amsterdam en op nieuwsartikelen uit de Trouw en Volkskrant omtrent dit onderwerp. De analyse is in bijlage F beschreven.

Uit de analyse komt naar voren dat de bevolking en buitenstaanders in de beginfase van het project weinig vertrouwen hadden in het slagen van het project en daardoor sceptisch waren. "Lang heeft de buitenwereld sceptisch tegen de plannen voor de Amsterdam Arena aangekeken. Het stadion leek een even kort leven beschoren als de plannen om de Olympische Spelen van 1992 naar de hoofdstad te halen" (De Haan & Haagsma, 1996). "De aanvankelijke scepsis was niet vreemd. Veel grote projecten in Amsterdam liepen uit op een fiasco, en ook het nieuwe stadion leek dat lot beschoren" (Van den Broek, 1996). De gemeenteraad en politieke partijen echter hadden vertrouwen in het (enigszins riskante) businessplan van Stadion Amsterdam NV. Daarnaast was het voor de gemeente vooral belangrijk dat zo veel mogelijk private partijen zich achter het plan schaarden, wat voor hen gunstig werkte met het oog op de financiering en verdeling van de risico's. Tijdens de bouw kwam er een keerpunt en zag de bevolking in dat het stadion een succes zou kunnen worden. Er kwam steeds meer ontzag voor het reusachtige bouwwerk. Ook de positieve ontvangst door het bedrijfsleven hielp hier aan mee: "Sinds het nieuwe stadion Amsterdam Arena in aanbouw is, wil iedereen zich hier vestigen" (Van den Berg, 1995).

De bevolking was voornamelijk bezig met het sociale aspect van zuidoost. Toen men in zag dat het stadion een positieve impuls kon geven aan het slechte imago van de Bijlmer, sloegen velen om in hun mening en werd men positief ten aanzien van het project. Bij de beantwoording van de 'Hoort het?'-vraag moet in eerste instantie gezegd worden dat de bevolking kritisch tegenover het plan stond, maar later zag dat het een positieve ontwikkeling was voor de stad.

'PAST HET?': POLITIEK-BESTUURLIJKE SLAGVAARDIGHEID

Deze vraag gaat over het politiek en maatschappelijk draagvlak voor beleidskeuzen en de uitvoerbaarheid van het beleid. Het kijkt naar de gemeente: kan die iets alleen klaarspelen of heeft ze andere actoren nodig voor de uitvoering? In het geval van dit project is duidelijk te zeggen dat de gemeente afhankelijk was van allerlei andere actoren. Juist door deze afhankelijkheid en deze samenwerking is het project een succes geworden. Door de splitsing van financiering, risico's en verantwoordelijkheden was elke partij vanaf het begin geëngageerd met het project. De sociaal-maatschappelijke projecten hebben een goede invloed op het hele gebied rond het stadion, de stad Amsterdam en daarbuiten.

'WERKT HET?': INSTRUMENTELE DOELMATIGHEID

Beleid is doeltreffend wanneer de maatregelen de vooraf beoogde doelstellingen verwezenlijken. Beleid is doelmatig als dat gebeurt tegen relatief lage kosten. Deze vraag is de eerste aanzet naar het beoordelen van de in- en output van de legitimiteit van het overheidshandelen. De ArenA werkt als katalysator voor het gebied rond de Arenaboulevard en trekt veel bedrijvigheid en bezoekers aan. Daarnaast ontlast het de binnenstad van drukte en het heeft een positieve invloed op de Bijlmermeer. Wat dat betreft is het beleid doeltreffend, hoewel de impact van de projecten goed geanalyseerd moet worden. De gemeente heeft een flinke investering (uiteindelijk) gedaan in het ArenA project. Niet alleen de directe financiële investering in de constructiekosten, maar ook de hele infrastructuur rond het stadion, de openbare ruimte, het

ter beschikking stellen van grond, de hoge prijs die is betaald voor het oude stadion en verschillende subsidies. Volgens sommige criticasters is de investering van de gemeente uiteindelijk ruim 95 miljoen, in plaats van de 33 miljoen die in de officiële contracten staat⁴⁹. Het is de vraag of dit is terugverdiend en of het zodoende gerechtvaardigd is als investering. De doelmatigheid is derhalve te betwisten.

IN- EN UITVOERPARAMETERS

De in- en uitvoerparameters van Halachmi en Bouckaert (1995) beschrijven in hoeverre de legitimiteit van het overheidshandelen gerechtvaardigd is. Het meet de effectiviteit van beleid en verwijst naar gewenste effecten.

Het voldoen aan outputspecificaties: Doel van de gemeente was het her ontwikkelen van Amsterdam zuidoost. Aan dit doel is voldaan;

Maatschappelijke uitkomsten: De leefbaarheid van zuidoost is verbeterd en het gebied is een echte trekpleister geworden. Verder zijn er meer kansen en mogelijkheden tot ontplooiing ontstaan voor de bewoners van zuidoost en is het imago verbeterd. De maatschappelijke betrokkenheid van de ArenA en Ajax zijn twee positieve effecten;

Bewaken van de input: Er is geen duidelijke evaluatie van het beleid, maar door de uitkomsten van het beleid is dit ook niet direct noodzakelijk;

Het voldoen aan processpecificaties: De aankoop van stadion De Meer en de verkoop van de grond van de ArenA zijn te onderzoeken, de vraag is of dit in andere gevallen ook voor deze prijzen gebeurd zou zijn;

Maximalisatie van de nutsfunctie: Bureau O&S en ZuidOost Partners en de gemeente zijn bezig met het onderzoeken van de beoordeling van de bevolking van de sociaal-maatschappelijke projecten de aanwezigheid van het stadion;

Bijdrage aan de overleving als instituut: Er is in deze casus niet direct een bijdrage aan de overleving van een instituut. Hoofdhuurder Ajax werd gevonden als partner om het stadion te exploiteren, het stadion was met name economisch en ruimtelijk gezien interessant;

Voldoen aan ad-hoc standaarden: Er is voldaan aan bepaalde standaarden m.b.t. sociale voorzieningen, economische haalbaarheid, benadering van de doelgroepen, etc.;

Inzet en toewijding: Van beide publieke en private partijen is inzet en toewijding van hoog niveau. Door deze inzet is het project als succesvol te beschouwen. Met name de toewijding van Amsterdam ArenA BV is hierin belangrijk.

De parameters laten zien dat het beleid effectief was, maar dat de effecten nader geanalyseerd en beoordeeld dienen te worden. Verder zijn er positieve *side*-effecten, namelijk de maatschappelijke betrokkenheid van zowel ArenA BV en AFC Ajax.

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Het overheidshandelen is te rechtvaardigen door middel van een analyse van de raadsverslagen en nieuwsberichten in kranten. De discoursanalyse laat zien dat alles volgens de gebruikelijke procedures is besloten en dat de investering wel overwogen en doordacht is. Verder zijn er ook de nodige zekerheden ingebouwd in de onderhandelingen. Hierdoor heeft de gemeente een grotere zekerheid over het slagen van het project.

I: SAMENVATTING EN CONCLUSIES

De aanleiding naar de bouw van de ArenA was het feit dat de gemeente Amsterdam een faciliteit wilde hebben waarmee ze zich kandidaat kon stellen voor de Olympische Spelen of andere grote sportevenementen. Nadat de kandidaatschappen niet door gingen, maar Ajax tegelijkertijd een nieuw onderkomen nodig had, werden deze twee wensen gebundeld.

De ArenA heeft een belangrijke rol in het gebied de ArenA Boulevard. Het was daar echt de aanjager voor dit multifunctionele gebied, waar naast veel kantoren ook veel ruimte is voor horeca, leisure en entertainment. Amsterdam Zuidoost moet een publiektrekker zijn, naast het centrum.

⁴⁹ Zie: <http://aa5.nl/snlgc> waarin de verkapte investeringen van de gemeente zijn berekend.

Verder heeft het stadion een aandeel in de verschillende visies van de gemeente. Zo speelt het economisch gezien een rol door bovenstaande redenen, sociaal gezien heeft het een rol als symbool van trots voor een deel van de bewoners van zuidoost en het uitvoeren van sociaal-maatschappelijke projecten door de Ajax Foundation. Het is echter niet zo dat deze projecten niet door andere partijen gedaan zouden kunnen worden. De gemeente Amsterdam heeft verder sportstimulatie hoog in het vaandel, ook iets waar een icoon als de ArenA aan bij kan dragen. Het aantrekken van grote sportevenementen is ook een speerpunt van de gemeente.

De manier van samenwerking was uniek voor een project als dit. Het toont aan dat de gemeente slim en innovatief heeft gehandeld en zo de kosten en risico's heeft beperkt. Dit met in het achterhoofd de sociale vooruitgang die geboekt kon worden in zuidoost en de financiële winst die met de grondexploitatie rondom het stadion gehaald kon worden. Doordat het stadion onderdeel was van een gebiedsontwikkelingsproject en het multifunctioneel is, is er geen sprake van staatssteun in dit project.

INLEIDING

Dit hoofdstuk beschrijft de conclusies op de hoofd- en deelvragen. Hiervoor worden de cases met elkaar vergeleken en worden op basis daarvan de belangrijkste conclusies getrokken. Vervolgens zal een beoordelingskader voor het toepassen van publieke financiering worden opgesteld en zullen de verschillende vormen van publieke betrokkenheid opgesomd worden. Daarna wordt een strategie geformuleerd om de eventuele publieke waarde van stadions te optimaliseren of te bespoedigen.

9.1 VERGELIJKING CASES

Beide cases zijn op dezelfde manier en met dezelfde methoden onderzocht en kunnen daarom met elkaar vergeleken worden. Die vergelijking gebeurt op de vooraf opgestelde onderdelen.

Beide gemeenten Eindhoven en Amsterdam spelen met hun beleid in op de huidige sociale en economische trends (zie hoofdstuk 2). De uitvoering van dit beleid strookt echter vaak niet met beleidsomschrijving. Stadions kunnen belangrijk zijn in het behartigen van publieke doelstellingen (onderdelen C&D, hoofdstuk 8). Dit betekent dat stadions publieke belangen kunnen behartigen en een publieke waarde kunnen hebben. De beoogde economische en sociale spin-offs worden behaald door het stadion. In tegenstelling tot theoretisch verondersteld, blijkt uit de Amsterdam casus dat er weldegelijk een economische impact door het stadion voor het gebied waar te nemen is. In tegenstelling tot wat de literatuur beschrijft in hoofdstuk 3.2 over de economische impact, is er in de Amsterdam casus weldegelijk te merken dat er economische impact was. De grond in het gebied steeg in waarde. Dit kwam doordat het stadion een publiekstrekker is, wat de grond om het stadion heen interessanter heeft gemaakt.

Voetbalclubs zijn zich steeds meer bewust van hun maatschappelijke taak⁵⁰. Stadions zijn vaak belangrijk voor het stedenbouwkundige gebied waar ze zich in bevinden. Het is derhalve belangrijk club en stadion, ook al zijn het (vaak) andere organisaties, te zien als één geheel in de uitvoering van de maatschappelijke taak. Vooral de naam, de rolmodellen, het stadion, het netwerk en de communicatiekracht zijn hier belangrijke waarden en speerpunten in. Stadion en club dienen concreter te worden opgenomen in beleidsvisies van gemeenten, zoals het sportbeleid en de sociale structuurvisies. Zeker bij de investering in een stadion waarbij de aanleiding (ontwikkeling/herontwikkeling) van ondergeschikt belang is dienen de beoogde impacts van tevoren gedefinieerd te worden. Zo kan er concreet ingespeeld worden op (gemeentelijke) doelstellingen en kan de uitvoering ervan worden gemonitord, geanalyseerd en beoordeeld. Op die manier kan de publieke waarde van het stadion worden geborgd. Die publieke waarde kan een rechtvaardiging voor het overheidshandelen zijn met betrekking tot de publieke financiering.

Het verschil in aanleiding (nieuwbouw/herontwikkeling) van de casus is belangrijk bij de beoordeling van het overheidshandelen en de rechtmatigheid van de publieke investeringen. Stadions kunnen in beide gevallen een rol spelen in het behartigen van publieke doelstellingen. Echter kan er per aanleiding verschil zitten in het enerzijds identificeren en benoemen van publieke waarde en het anderzijds bespoedigen of optimaliseren van een aangetoonde publieke waarde van een stadion. De cases tonen aan dat stadions (in)direct een rol spelen in gemeentelijk beleid.

In de Eindhoven casus werd meer nadruk gelegd op het maatschappelijk bewustzijn ná de deal. Hoewel PSV voor de deal ook al maatschappelijk aanwezig was in Eindhoven, werden de sociaal-maatschappelijke projecten geïntensiveerd na de deal. De betrokkenheid van club en stadion zijn groter geworden, wat gunstig is voor gemeente en bevolking. Voor de deal was het stadion vooral belangrijk als prestige object en uithangbord voor de stad. De sociaal-maatschappelijke projecten hebben meer invloed door de naam en (beoogde) rolmodellen die PSV met zich meebrengt. De centrale ligging van het stadion is belangrijk bij de

⁵⁰ Zie het artikel in Metro: Van der Hoeven, S. (29-10-2014). Feyenoord maakt maatschappelijk een flink verschil, *Metro*.

uitvoering van de projecten. Het meten van de kwaliteit en impact van de projecten is nodig voor de beoordeling van de publieke waarde voor de stad en de beoordeling van het overheidshandelen. Eindhoven is sinds kort begonnen met het meten van de kwaliteit. De economische en sociale impact kunnen door die meting gekwantificeerd worden, wat eventuele toekomstige vraagstukken met betrekking tot stadion/club en gemeente kan bespoedigen.

In Amsterdam was vanaf het begin van het project het maatschappelijk bewustzijn aanwezig. Stadion en club proberen in te spelen op maatschappelijke problemen. De monitoring van de sociale impact van de ArenA en Ajax is sinds kort begonnen en moet op een later moment uitwijzen in hoeverre de projecten invloed hebben op de sociale problemen in de stad. De ligging en functie van het stadion in zuidoost Amsterdam zijn belangrijk voor de uitvoering van de projecten. Economisch gezien heeft het stadion als katalysator voor de Arena-boulevard een grote impact (gehad). De aanleg van nieuwe soorten infrastructuur, de verbetering van het imago, de bouw van het transferium en de aantrekkingskracht van het stadion hadden als gevolg dat veel bedrijven zich in het gebied wilden vestigen. De economische activa van het omliggende gebied werd zodoende positief beïnvloed. De samenwerking tussen verschillende partijen in het gebied is belangrijk voor de sociale en economische waarde van het gebied. De ArenA treedt hier op als katalysator.

Onderstaande tabel somt de belangrijkste vergelijkingen per casuonderdeel op.

| Eindhoven | Amsterdam |
|---|--|
| A: Algemeen beeld | |
| <ul style="list-style-type: none"> Tussen centrum en Strijp S, belangrijke verbinding; Lage inkomens, veel eenpersoonshuishoudens, allochtonen en werklozen; Ruim 100 jaar op dezelfde plaats, verweven in de stad; Aanleiding: financiële problemen, actieve grondpolitiek, borgen sociale waarde PSV voor stad; Koop-erfpacht constructie | <ul style="list-style-type: none"> Zuidoost, ver van centrum. Belangrijk transferiumpunt; Lage inkomens, veel jongeren, allochtonen, werkenden; Stadion onderdeel/katalysator herontwikkeling zuidoost; Aanleiding: faciliteit voor het organiseren van grote evenementen, katalysator, nieuwe huisvesting Ajax; Veel partijen in financiering |
| B: Stedelijk beleid van de gemeente | |
| In welke mate speelt een stadion een rol in het stedelijk beleid van een gemeente? | |
| <ul style="list-style-type: none"> Onderdeel citymarketing, ervaringseconomie; Onderdeel economie, verbinding centrum-Strijp S; Evenementen organiseren en aantrekken, jong sporttalent aantrekken; Publiekstrekker, belangrijk voor binnenstad; Identiteit Philipsdorp, cultuurhistorische waarde; Combinaties sport, bedrijfsleven, kennis; Beter woon- en leefklimaat door sociale projecten PSV; | <ul style="list-style-type: none"> Onderdeel citymarketing, ervaringseconomie metropoli-taans kerngebied, duurzaamheid stad; ArenAPoort tweede centrum van de stad; Evenementen organiseren en aantrekken, publiekstrek-ker en onderdeel entertainmentcluster; Transferiumpunt (auto naar OV) naar centrum toe; Beter woon- en leefklimaat Bijlmer door sociale effecten sport en stadion; Organische groei van Arena boulevard; |
| C: Rol van het stadion | |
| Op welke manier kan een stadion bijdragen aan de doelen van een stedelijk beleid? | |
| Op welke manier(en) heeft een stadion impact op haar omgeving/op de stad? | |
| <ul style="list-style-type: none"> Icoon en landmark met cultuurhistorische waarde; Past in hoogstedelijke ontwikkeling; Aantrekker 3 B's, onderdeel internationalisering; Sociaal-maatschappelijke projecten PSV, projecten in sta-dion, verbondenheid met bewoners; Actief grondbeleid; Economische impuls, spin-off, werkgelegenheid; | <ul style="list-style-type: none"> Landmark voor zuidoost (citymarketing); Toeristische trekpleister, aantrekker 3B's, onderdeel in-ternationalisering (kennis, innovatie, duurzaamheid: sa-menwerking met andere partijen), tweede centrum; Sociaal-maatschappelijke projecten Ajax&ArenA, pro-jecten in stadion, verbondenheid bewoners, imago, trots, uitstraling; Economische impuls, spin-off, werkgelegenheid; |
| D: Publieke belangenbehartiging | |
| In welke mate kan een stadion aan de belangen van een maatschappij/de bevolking voldoen? | |
| Op welke manier kan een stadion publieke belangen behartigen? | |
| <ul style="list-style-type: none"> Economisch belang als verblijfsgebied tussen Strijp S en cen-trum, verhoging economische activa; Verbondenheid (trots) bevolking met stadion, plaats van sa-menkomst, sociale problemen herkennen en aanpakken, sociaal-maatschappelijke projecten (sociale cohesie); | <ul style="list-style-type: none"> Economisch belang als aantrekker 3B's zuidoost en ArenAPoort, verhoging economische activa; Verbondenheid (trots) bevolking met stadion, sociaal-maatschappelijke projecten (sociale cohesie); |

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Katalysator herontwikkeling zuidoost, aanjager van vele ontwikkelingen, belangrijke rol stedelijke vernieuwing; |
| E: Samenwerkingsvormen | |
| Welke vormen van samenwerking zijn mogelijk tussen stadion/club en gemeente? | |
| Wat is de beste samenwerkingsvorm voor stadion en gemeente om financiering met publieke gelden mogelijk te maken? | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking publiek-privaat • Private actor zoekt samenwerking publieke actor; • Investing in bestaande functie; • Eigen doelstellingen in gemeenschappelijke doelen; • Governance afspraken; • Mix joint-venture/bouwclaimmodel | <ul style="list-style-type: none"> • Publieke en private actor werken samen; • Private en publieke actoren hebben even groot belang; • Investing in nieuwe faciliteit en functie; • Gemeenschappelijke doelstelling als drijfveer; • Project onderdeel van grotere publieke doelstellingen; • Mix joint-venture/concessiemodel |
| F: Financiering | |
| Op welke manier werd de publieke financiering vorm gegeven? | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Publieke financiering (lening); • Koop-erfpacht constructie (sale-leaseback); • Risico's voor private partij, governance afspraken, publieke/politieke macht; • Gemeente zeggenschap over de grond | <ul style="list-style-type: none"> • Nieuw financieringsmodel: Publieke financiering, private investeringen, subsidies, uitgave van certificaten met rechten, lening. Breed draagvlak; • Risico's voor publieke partij geminimaliseerd • Zeggenschap gemeente in stadion; • Aparte juridische structuur |
| G: Beoordeling | |
| Kan het publiek belang een grondslag zijn voor de legitimatie van het overheidshandelen? | |
| Wat moet door de gemeente worden opgepakt wat niet door de markt/bevolking wordt gedaan? | |
| Is het beleid doeltreffend en doelmatig? | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Rechtmatig: niet geheel volgens gangbare procedures; • Geen aanmelding van financiële steun bij EC; • Maatschappelijk aanvaardbaarheid werd positiever naar mate het project vorderde; • Afhankelijk van andere actoren (financiële zekerheid); • Doeltreffendheid onbekend, niet doelmatig; • Beleid was effectief, proces niet volgens gangbare procedures, evaluatie van proces en effecten noodzakelijk; • Publiek belang onderdeel legitimatie overheidshandelen | <ul style="list-style-type: none"> • Rechtmatig: volgens gangbare procedures; • Maatschappelijke aanvaardbaarheid werd later in het project groter; • Afhankelijk van andere actoren (financiering en risico-verdeling met private partijen); • Doeltreffend, doelmatigheid is betwistbaar; • Beleid was effectief, maar de effecten moeten geanalyseerd en beoordeeld worden; • Publiek belang grondslag legitimatie overheidshandelen |
| H: Staatssteun | |
| Aan welke voorwaarden moet een stadion voldoen om legale staatssteun van de gemeente te ontvangen? | |
| Hoe kan de context voor het verlenen van staatssteun geoptimaliseerd worden? | |
| <ul style="list-style-type: none"> • PSV onderscheidend andere private partijen; • Publieke waarde (sociaal en economisch); • Geen sprake van een steunmaatregel; • Taxatie niet marktconform en volgens beleid; • Geen Dienst van Algemeen Economisch Belang; • Geen aanmelding steunmaatregel; • Multifunctioneel gebruik; • Borging door contract en governance afspraken | <ul style="list-style-type: none"> • Verschillende financieringsvormen; • Publieke waarde (sociaal en economisch); • Geen sprake van een steunmaatregel; • Multifunctioneel gebruik; • Stadion onderdeel grotere ontwikkeling (katalysator); • Borging door nauwe samenwerking partijen |

TABEL 9.1: VERGELIJKING CASES

9.2 MATE VAN BETROKKENHEID

Een gemeente is altijd betrokken bij projecten die op haar grondgebied plaatsvinden. Dat kan gaan van het goedkeuren van de bouwplannen tot het aanleggen van de infrastructuur rond het nieuw gebouwde object (zie hoofdstuk 5). In deze paragraaf wordt, op basis van de theorie en empirie, een beeld geschetst van de mate waarin een gemeente betrokken kan zijn bij een stadionproject. De gemeente kan op verschillende wijzen betrokken zijn met en participeren in stadionprojecten. Dit verschilt van lage betrokkenheid (in natura) tot hoge betrokkenheid (totale investering). Zie tabel 9.2.

| # | Betrokkenheid | Financieringsvariabele |
|---|----------------|---|
| 1 | Laag | Aanpassen bestemmingsplan, leveren mankracht tijdens project/proces |
| 2 | Laag/gemiddeld | Aankoop/verkoop grond, bouwrijp maken |
| 3 | Gemiddeld | Financieren in openbare ruimte en/of infrastructuur |
| 4 | Gemiddeld/hoog | Garantstelling |
| 5 | Hoog | Financieren in constructiekosten |
| 6 | Heel hoog | Totale investering stadion |

TABEL 9.2: MOGELIJKE VORMEN VAN PUBLIEKE FINANCIERING

Er is ook een combinatie van de schalen 1 tot en met 6 mogelijk. De mate van betrokkenheid hangt af van het belang dat de gemeente hecht aan het project, in hoeverre ze betrokken wordt/wil zijn door de private partij en de mate waarin ze (financieel en juridisch) bij kan dragen. Op basis van dit onderzoek is de betrokkenheid in te delen in verschillende categorieën, waarbij elke categorie een vorm van betrokkenheid toont. De mate van betrokkenheid is sterk verantwoordelijk voor en tegelijkertijd afhankelijk van de vorm van samenwerking. De vormen van samenwerking zijn gebaseerd op hoofdstuk 5.3.

De mate van betrokkenheid is gebaseerd op een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 staat voor weinig tot bijna geen betrokkenheid van de gemeente en 10 staat voor grote betrokkenheid van de gemeente bij het project op het gebied van financiering en risico's. Er kan daarbij gevarieerd worden in de vorm van financiering, de verdeling van risico's, het eigendom van de grond en het stadion, het bestemmingsplan, investeringen in de openbare ruimte en infrastructuur, etc. Tabel 9.3 toont de verschillende vormen van betrokkenheid van een gemeente in een stadionproject. Schaal 1 toont hierbij een betrokkenheid in natura door de goedkeuring van de bouwplannen op basis van bijvoorbeeld een impactanalyse (hoofdstuk 3.2). Schaal 10 toont de ultieme vorm van betrokkenheid: de gemeente initieert het project, financiert alles, neemt alle risico's en is de eigenaar van zowel grond als stadion. Dit is een vorm van betrokkenheid die niet veel voorkomt, maar is bijvoorbeeld terug te vinden bij stadionprojecten in Qatar⁵¹.

| Schaal | Vorm van betrokkenheid |
|--------|---|
| 1 | Weinig betrokkenheid. Gemeente controleert stadionplannen en geeft toestemming voor realisatie. Verder een private aangelegenheid. Vorm van het zelfrealiseringsmodel. Stadion en grond zijn van de private partij(en). |
| 2 | De gemeente keurt de plannen goed en past het bestemmingsplan aan indien nodig. Ze is verder betrokken bij de inrichting van de openbare ruimte. Stadion en grond van private partij(en). Een vorm van het concessiemodel. |
| 3 | Goedkeuring van plannen, eventuele aanpassingen bestemmingsplan, aanleg infrastructuur naar en rond het stadion, betrokken bij de inrichting van de openbare ruimte. |
| 4 | Gemeente geeft grond uit en is verantwoordelijk voor de inrichting van de openbare ruimte en het aanleggen van de infrastructuur. Geen verdere financiële verplichtingen, risico's zijn geminimaliseerd. |
| 5 | Grond wordt woon- en bouwrijp uitgegeven door gemeente. Financiële garantstelling ⁵² door de gemeente. Voorbeeld: vorm zou toegepast worden bij het ontwikkelen van de nieuwe Kuip ⁵³ . Stadion is eigendom private partij. |
| 6 | Gemeente werkt mee met private partij. Samen met andere partijen wordt financiering verdeeld, waarbij gemeente de grond bouw- en woonrijp maakt, risico's minimaliseert. Stadion is eigendom van private partij, grond is van gemeente. |
| 7 | Gemeente co financiert, er is een nauwe samenwerking met partners, risico's worden verdeeld, grond en stadion zijn eigendom van gemeente, maar stadion wordt na gereedkomen verhuurd aan private partij. Zeggenschap blijft bij gemeente. Voorbeeld: Amsterdam ArenA. |
| 8 | Gemeente initieert en financiert het stadion, in samenwerking met partners. Risico's worden evenredig verdeeld tussen private en publieke partijen. Verantwoordelijk voor openbare ruimte en infrastructuur. Grond blijft van gemeente, stadion wordt verhuurd/verkocht. Voorbeeld: City of Manchester Stadium (Manchester). |
| 9 | Financiering door gemeente, risico's grotendeels voor gemeente, is verantwoordelijk voor de inrichting van de openbare ruimte en het aanleggen van de infrastructuur naar en rond het stadion. Grond en stadion zijn van gemeente. Kan in erfpacht worden uitgegeven. Lijkt op het bouwclaimmodel. |
| 10 | De gemeente initieert, financiert en managet het stadion, neemt de risico's en zorgt ook voor het nalatenschap (dan wel zelf, dan wel verhuur aan private partij). Heeft grond en stadion in bezit, zorgt ook voor de openbare ruimte en infrastructuur. Grootste vergelijking met het traditionele model. Voorbeeld: WK in Qatar 2022. |

TABEL 9.3 MATEN VAN BETROKKENHEID GEMEENTE IN STADIONPROJECTEN

De mate van betrokkenheid is afhankelijk van de wijze waarop en de mate waarin de gemeente de publieke waarde van het stadion wil borgen. Er zijn combinaties van schalen mogelijk. Door middel van een beoordelingskader kan de mate van betrokkenheid worden gekozen.

⁵¹ Zie: <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2664/Nieuws/archief/article/detail/1026061/2010/09/17/Qatar-36-miljard-voor-WK-voetbal-2022.dhtml>

⁵² Wanneer de stadionorganisatie failliet gaat, staat de gemeente garant voor een bepaald bedrag.

⁵³ Zie: <http://nos.nl/artikel/528177-geen-nieuw-feyenoordstadion.html>

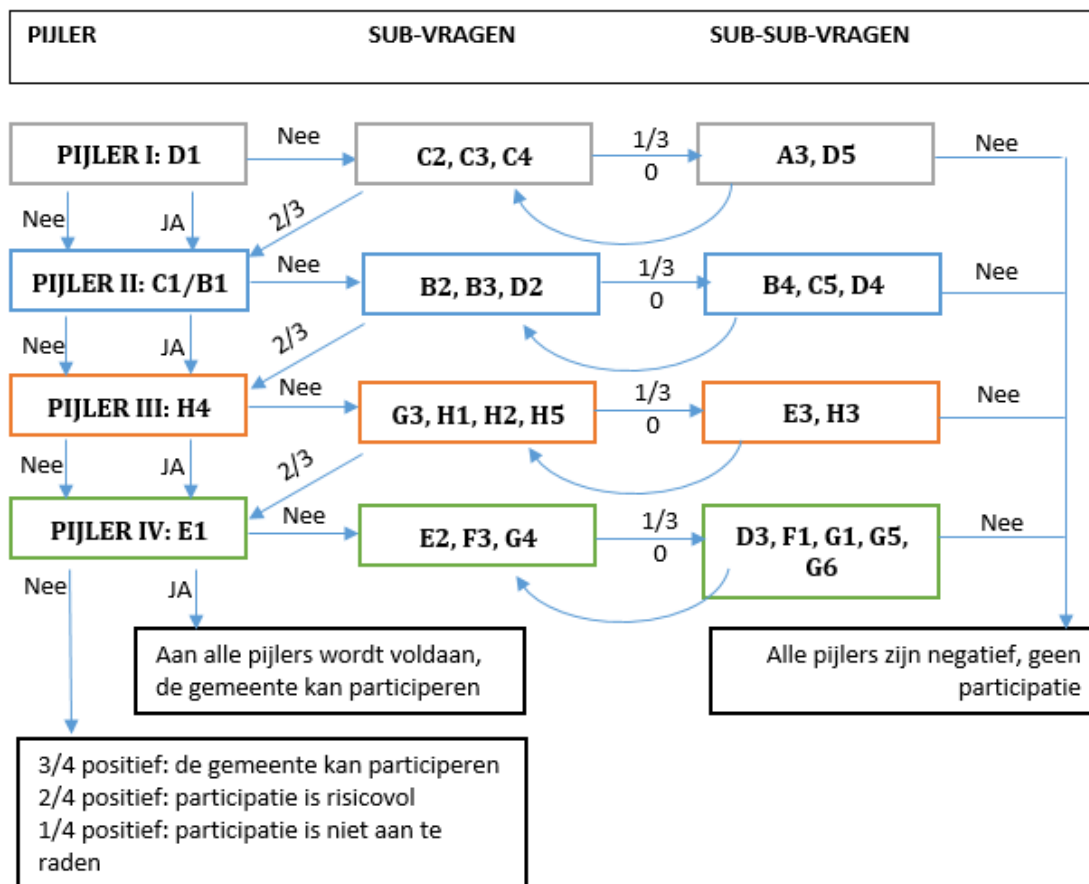
9.3 BEOORDELINGSKADER PUBLIEKE FINANCIERING

Onderdeel van de uitkomsten van dit onderzoek is een beoordelingskader te ontwikkelen waarlangs gemeente en club kunnen beoordelen op welke manier een stadion gerechtvaardigde publieke financiering kan ontvangen van een gemeente. Dit beoordelingskader meet of een stadion een publieke waarde heeft en of de maatschappelijke opbrengsten kunnen worden vergroot. Op basis daarvan kan een financieringsplan worden opgesteld. Meer hierover in hoofdstuk 9.4. Het onderstaande beoordelingskader is gebaseerd op de case studies.

| # | Onderdeel | Aspecten ter beoordeling |
|---|---|--|
| A | Algemeen | <ol style="list-style-type: none"> 1. Wat is de aanleiding en hoe noodzakelijk is het project? 2. Hoe reëel zijn eventuele andere oplossingen (verbouwing, uitbreiding)? 3. Wat zijn de doelgroepen in de stad en wat is de identiteit van de plek? |
| B | Gemeentelijk beleid Het stedelijk- en sportbeleid van de gemeente | <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Wat is de rol van het stadion in het sportbeleid? Is ze integraal onderdeel van specifiek beleid en kan de bevolking er gebruik van maken?</u> 2. Welke onderdelen van het beleid zijn specifiek op het stadion geënt? 3. In hoeverre is het stadion noodzakelijk voor de invulling van het beleid? 4. Welke locatie wordt gekozen en waarom? |
| C | Rol van het stadion Ruimtelijke belangen Sociale impact Economische impact SWOT Analyse | <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Op welke manier draagt het stadion bij aan gemeentelijke beleidsdoelstellingen?</u> 2. Wat is het ruimtelijk belang van het stadion? 3. Wat is de sociale impact van het stadion en de club? 4. Wat is de economische impact van het stadion (in termen van werkgelegenheid tijdens en na de bouw, spin-off, etc.) 5. Kan er een SWOT analyse van het stadion op de locatie gemaakt worden? |
| D | Publieke belangenbehartiging Economische publieke belangen Sociale publieke belangen Omgeving en milieu | <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Welke belangen kan het stadion behartigen (economisch, sociaal, omgeving, milieu), op welke manier, in welke mate en wat is de toegevoegde waarde?</u> 2. In hoeverre kunnen andere partijen dezelfde belangen behartigen? 3. Kan er een (langdurige) samenwerking ontstaan tussen gemeente en stadion/club, ook op sociaal-maatschappelijk gebied? En op welke manier? 4. Kan aangetoond worden dat de rol die het stadion speelt in het behartigen van het publiek belang zodanig is dat het stadion de beste/enige oplossing is voor het borgen van het belang? 5. Op welke manier wordt gemonitord of de club/het stadion van toegevoegde waarde is bij het borgen van het publiek belang? |
| E | Samenwerkingsvormen Gezamenlijke doelen Samenwerkingsvorm | <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Welke vorm van financiering en samenwerking wordt gekozen?</u> 2. Wat zijn de doelen van de private en publieke partijen? 3. Wat is het gezamenlijke doel van stadion, club en gemeente? |
| F | Financiering Financieringsvormen Juridische structuur | <ol style="list-style-type: none"> 1. Wat en op welke manier financiert de publieke partij? 2. Welke partijen zijn (financieel) betrokken? 3. Hoe zit het project juridisch (risicoverdeling, financiering, opbrengst) in elkaar? |
| G | Staatssteun Staatssteun | <ol style="list-style-type: none"> 1. Is het stadion multifunctioneel te gebruiken? 2. Moet de financiering aangemeld worden bij de Europese Commissie? 3. Is het stadion belangrijk voor het borgen van het publiek belang (zie C en D)? 4. Wordt er geen steunmaatregel gebruikt (zes elementen)? 5. Kan de werkgelegenheid die de bouw (en daarna) verschaft de financiering rechtvaardigen? 6. Kan het stadion aangemerkt worden als een dienst van algemeen economisch belang? |
| H | Beoordeling Beoordeling van het overheidshandelen | <ol style="list-style-type: none"> 1. Vervult het stadion een publiek belang (zie onderdeel C & D)? 2. Is het beleid doeltreffend en doelmatig volgens de vier kernvragen? 3. Wat is de heersende gedachte van maatschappij en politiek? 4. <u>In hoeverre kan, op basis van het legitimiteitsperspectief, het publiek belang een grondslag zijn voor de legitimatie van het overheidshandelen?</u> 5. Is de in- en output van het beleid legitiem (Halachmi & Bouckaert)? |

TABEL 9.4: BEOORDELINGSKADER PUBLIEKE FINANCIERING IN STADIONPROJECTEN

In het kader zijn vier kernvragen onderstreept. Op basis van de theorie, uitgelegd in bijlage G, kan hieruit een beslisboom worden ontwikkeld. Deze beslisboom is te zien in figuur 9.1. De achterliggende gedachtes met betrekking tot de pijlers en het lezen van de boom is terug te vinden in bijlage G. De beslisboom geeft de gemeente de mogelijkheid te onderzoeken of ze moet deelnemen aan het stadionproject en op welke manier. Doordat het uitgaat van vier kernvragen die elk een bepaald onderdeel van dit onderzoek behelzen, kan uiteindelijk beoordeeld worden of een stadion een publieke opbrengst kan hebben voor de stad. Op die manier kan de gemeente bepalen of ze financieel wil participeren in het project.



FIGUUR 9.1: BESLISBOOM OP BASIS VAN HET BEOORDELINGSKADER

9.4 OPTIMALISATIE VAN DE PUBLIEKE OPBRENGSTEN

In deze paragraaf zal een aanbeveling gedaan worden aan gemeenten om met (nieuwe) stadionprojecten om te gaan om er zeker van te zijn dat het stadion een publieke waarde zal hebben en dat de geïnvesteerde publieke financiering te rechtvaardigen is. Daarnaast wordt een strategie ontwikkeld om de publieke opbrengsten van een stadion te vergroten.

Wanneer een gemeente op basis van het beoordelingskader van hoofdstuk 9.3 besluit te participeren in een stadionproject, moet ze zekerheid weten te verkrijgen over de publieke waarde van het stadion voor de stad. Op die manier kan ze de mate van betrokkenheid bepalen. Het moet duidelijk zijn wat de rol van het stadion is in de gebiedsontwikkeling. Door dit voor de bouw te bepalen kunnen na het gereedkomen van de bouw de publieke opbrengsten geborgd blijven door strategisch in te grijpen. Zo kan de publieke waarde geoptimaliseerd worden. Er zijn twee hoofdaspecten:

In eerste instantie zal het stadion een duidelijke rol moeten spelen in het *beleid* van de gemeente. Dit beleid bestaat uit structuurvisies, sportbeleid en sociale structuurplannen. Door de rol van zowel stadion als stadionorganisatie en club (hierna 'stadion' genoemd) voor de maatschappij te beschrijven en vast te leggen, kunnen er harde afspraken gemaakt worden tussen gemeente en stadion. Op die manier kan de publieke waarde van het stadion voor de stad gecontroleerd en geborgd worden. Een voorbeeld hiervan is Manchester. De gemeente heeft in beleidsdocumenten vastgelegd wat de sociale, economische en ruimtelijke doelstellingen met het stadion zijn. Zij heeft daardoor richtlijnen gegeven om deze doelstellingen te controleren en evalueren (bijlage F).

Ten tweede is een *intensieve samenwerking* tussen publieke en private partijen van groot belang. Dit komt duidelijk naar voren in de Amsterdam casus: de samenwerking tussen publiek en privaat is daar van doorslaggevend belang geweest in de ontwikkeling van het stadion en in de uitvoering van de werkzaamheden

van het stadion. Aangezien de publieke partij steeds meer faciliterend optreedt, moet deze partij er (neutraal) op toezien dat er een nauwe samenwerking is tussen beide partijen. Belangrijker nog is de samenwerking tussen gemeente en stadion op sociaal-maatschappelijk vlak. De bewustwording van stadions betreffende hun maatschappelijke taak moet erkend en aangemoedigd worden door de gemeente. De gemeente moet het stadion meer betrekken in projecten omtrent jeugd en jongeren. Ook hierin kan de gemeente faciliterend optreden. Meer hierover in paragraaf 9.4.1.

9.4.1 VOORBEELDEN VAN BESPOEDIGING VAN DE PUBLIEKE WAARDE VAN STADIONS

Veel verschillende organisaties (zowel gemeentelijk als non-gemeentelijk) houden zich bezig met het verbeteren van de sociale cohesie en leefomstandigheden van gemeenschappen. Hierdoor is het vaak niet duidelijk wie zich waar mee bezig houdt en wat voor invloed dat heeft op de gemeenschap. Schulenkorf (2011) beschrijft een raamwerk om de sociale impacts van sport en evenementen te begeleiden. Op basis van dit raamwerk zal in deze paragraaf een raamwerk gepresenteerd worden om de publieke waarde (sociaal en economisch) van een stadion te definiëren en bespoedigen. Dit raamwerk is gestoeld op de twee eerder besproken aspecten, namelijk beleid en samenwerking.

Hoofdstuk 3 liet zien wat de economische en non-economische impact kan zijn van stadions. De strategie is erop geënt de kosten te verminderen en de baten te vergroten. Op basis van Chapin (2002), zie bijlage A, zijn de volgende aspecten hierbij van belang:

- *Directe economische kosten* (aanschafkosten van het land, constructiekosten, financieringskosten);
- *Indirecte economische kosten* (verbetering infrastructuur, kosten herpositionering bedrijven/branches, publieke diensten kosten voor evenementen, sloop oude faciliteit, impact van oude faciliteit op omgeving);
- *Sociale kosten* (gemeenschapsidentiteit, gemeenschapszichtbaarheid, politieke conflicten, opportuniteitskosten);

Tegelijkertijd kan het stadion de volgende baten als gevolg hebben, of er katalysator voor zijn:

- *Directe economische baten* (belastinginkomsten, inkomen vanuit het stadion, economische activiteiten, spin-offs, impact evenementen);
- *Indirecte economische baten* (hergebruik oude faciliteit, impact oude faciliteit op omgeving);
- *Sociale baten* (gemeenschapsidentiteit, burger trots, gemeenschapszichtbaarheid, politiek kapitaal, sociale cohesie, verbetering leefomgeving en omstandigheden).

De economische impact houdt verband met het disfunctioneren van stadions als economische motor volgens Chapin (2002), om de volgende redenen: het vervangingseffect, lekkage in de economie, de grootte van de motor, de impact op de economische groei, kwaliteit van nieuwe werkgelegenheid, indirecte kosten, opportuniteitskosten en de opbrengsten van de faciliteit. Bij het ontwerpen van een strategie zullen deze disfuncties per casus geanalyseerd en de impacts beoordeeld moeten worden.

Concrete onderdelen van de strategie zijn de volgende:

- *De inzet van het stadion om een gebied aantrekkelijker te maken.* Bij een nieuw stadionproject kan de gemeente sturend optreden om bijvoorbeeld een vervallen gebied van nieuwe impulsen te voorzien. Dit is onder andere te zien bij de Manchester casus en het stadion van ADO Den Haag, waarbij de gemeente een locatie uitzocht (Van Rietbergen *et al.*, 2009, p. 508). Een stadion brengt leven in een gebied waardoor een gebied eerder de 3B's aantrekt.
- *Afstemming van commerciële voorzieningen.* De afstemming van een eventuele commerciële invulling in en rondom het stadion met bestaande ondernemers en organisaties in de stad. Een voorbeeld waarbij hier niet aan werd gedacht is de aanvraag tot nieuwbouw van Heracles (Almelo). Deze aanvraag faalde, omdat de club commerciële voorzieningen in het stadion wilde ontwikkelen die leegstand el-

ders in de stad zouden veroorzaken. De gemeente gaf daarom geen bouwvergunning af. Zonder commerciële voorzieningen bleek het plan financieel niet haalbaar⁵⁴. Een goede afstemming tussen stadion, MKB's en ondernemers in de stad en de gemeente is derhalve gewenst. Dit kan de economische impact van het stadion vergroten. Bestaande ondernemingen zouden de kans moeten krijgen zich als eerst in/rond het stadion te vestigen.

- *Branchering*. Met branchering wordt het afstemmen van eventuele nieuwe (commerciële) functies rond het stadion op de functie van het stadion zelf bedoeld. Voorbeeld hiervan is de nieuwbouw van het stadion van AZ (Alkmaar). Bij deze nieuwbouw is door de gemeente in het bestemmingsplan vastgelegd dat de commerciële voorzieningen met vrije tijd, sport en recreatie te maken moeten hebben⁵⁵. Zo wordt er een branche die past bij het stadion geclusterd in en rond het stadion. Dit kan de economische impact van het stadion vergroten. Bij de afstemming van commerciële doeleinden en branchering rond het stadion kan een eerste mogelijkheid gegeven worden aan bestaande ondernemers en winkeliers om zich te verplaatsen naar de nieuwe ontwikkeling. Op die manier is duidelijk welke voorzieningen reeds aanwezig zijn.
- *Afstemming en samenwerking sociaal-maatschappelijke projecten*. Een langdurige samenwerking tussen gemeente en stadion met betrekking tot de sociale betrokkenheid van het stadion. De Eindhoven casus is hier een goed voorbeeld van. PSV zoekt samen met de adviesgroep en de gemeente naar actuele problemen waar ze (gezamenlijk) op in kunnen spelen. Het raamwerk van Scholenkorf (2011) onderzoekt gebieden in een stad op burgerparticipatie, sociale cohesie en het aanbod van sport en evenementen. Het is derhalve een instrument dat gebruikt kan worden bij (nieuwe) projecten. Een onafhankelijk orgaan, zoals de adviesgroep in Eindhoven, kan deze taak op zich nemen. Zij kan zo in eerste instantie met behulp van de gemeente (en vooral wijkcoördinatoren en gebiedsverantwoordelijken) en het stadion projecten opzetten die direct inspelen op problemen in een bepaald gebied. Implementatie van de sociaal-maatschappelijke projecten is hierbij belangrijk. Wanneer deze projecten eenmaal uitgevoerd worden is monitoring en terugkoppeling met het oog op de kwaliteit en impact van de projecten belangrijk. De sociale impact van het stadion kan zo vergroot worden.
- *Erkenning belang stadion en club*. Met de erkenning van het belang van het stadion en de club wordt bedoeld dat deze partijen een betere uitwerking hebben op (bijvoorbeeld) de jonge participant van het sociaal-maatschappelijke project dan een reguliere jongerenwerker (Fossen, 2014b; Van der Hoeven, 2014). Door dit te erkennen en de club een belangrijker positie in de uitvoering van sociaal-maatschappelijke projecten te geven, kan er beter ingespeeld worden op projecten die betrekking hebben op jongeren en jeugd. De gemeente, als facilitator, kan samenwerkingen opzetten tussen stadion en bijvoorbeeld scholen. Het stadion zou zo ook kunnen participeren in de Wet Passend Onderwijs, door leerlingen met een rugzakje passend onderwijs aan te bieden in een locatie die bij hen tot de verbeelding spreekt⁵⁶. Het is hierbij belangrijk het stadion een rol te laten spelen in beleid, zodat ze erop aangesproken kan worden en het beleid gemonitord en geëvalueerd kan worden.
- *Openstelling van het stadion*. Door het stadion niet alleen multifunctioneel, maar ook open voor allerlei bezoekers en gebruikers te maken, wordt het een integraal onderdeel van een gebied. Dit is goed te zien bij de ArenA, waarbij het stadion openstaat voor allerlei evenementen en gebruikt wordt voor de sociaal-maatschappelijke projecten die de ArenA en de Ajax Foundation uitvoeren. Dit heeft voordelen voor zowel de economische als de sociale en ruimtelijke impact.
- *Transparante besluitvorming*. Politieke conflicten en imagoschade kunnen het gevolg zijn van het besluitvormingsproces. Stadionprojecten liggen doorgaans gevoelig in de maatschappij. Door als gemeenteraad transparant te zijn in termen van financiering, beoogde doelstellingen en samenwerkingsvormen kunnen deze sociale kosten geminimaliseerd worden. In zowel de Eindhoven als de Amsterdam casus valt op dat, naarmate de gemeente transparanter is in haar doen en laten, de bevolking beslissingen eerder begrijpt en accepteert. Hieruit zou kunnen blijken dat acceptatie een kwestie van tijd is en dat transparante besluitvorming hier positief aan kan bijdragen.

⁵⁴ Zie: <http://nos.nl/artikel/596960-heracles-gaat-stadion-verbouwen.html> en http://iturl.nl/sn_N5

⁵⁵ Zie: <http://www.nu.nl/sport/311456/az-mag-stadion-met-winkels-bouwen.html> en <http://www.nu.nl/sport/104652/overeenstemming-over-bouw-stadion-az.html>

⁵⁶ Meer informatie op <http://www.vng.nl/onderwerpenindex/decentralisaties-sociaal-domein/passend-onderwijs>

- *Werkgelegenheid en evenementorganisatie.* Dit punt is met name belangrijk in vervallen gebieden, waarbij een hoge werkloosheid is en de leefomstandigheden niet goed zijn. Oost Manchester en Amsterdam zuidoost zijn hier voorbeelden van. Het stadion kan in die gebieden bijdragen aan de werkgelegenheid. Dit kan tijdens bouw, maar ook bij evenementen zijn. Het social return principe is daarbij van toepassing⁵⁷. Dit houdt in dat kwetsbare groepen met grote(re) afstand op de arbeidsmarkt eerder kansen krijgen op werk. Dit is een onderdeel van de Participatiewet⁵⁸. Social return kan als contractseis worden aangewend door de opdrachtgever (Boots & Luijten, 2015). Er is ook subsidie voor.
- *Aantrekkelijkheid openbare ruimte.* De aantrekkelijkheid van de openbare ruimte bepaalt of de bevolking ook wanneer er geen evenementen zijn in het stadion, het gebied zullen bezoeken. De Manchester casus is hier een goed voorbeeld van.
- *Identiteit behouden.* De identiteit van de plek waar het stadion komt te staan is heel belangrijk. Het stadion moet inspelen op deze identiteit en moet passen bij het karakter van de stad. Er kan dan een binding ontstaan tussen gebouw en bevolking (Verheul, 2015). Interessant voorbeeld hiervan zijn de plannen rond vernieuwbouw van de Kuip. De Kuip is een landmark met cultuurhistorische waarde en de vernieuwbouw moet inspelen op die identiteit. Dat dit belangrijk is blijkt wel uit het maatschappelijk debat dat ontstond na de nieuwbouwplannen van de directie van Feyenoord (Verheul, 2015). Vanuit gemeente en stadion moet gestuurd worden op verankering van de identiteit. Dat kan opgenomen worden in het bestemmingsplan of in de Omgevingswet.

9.4.2 STRATEGIE STADIONPROJECTEN

Bovenstaande onderdelen van de strategie kunnen in verschillende fases voorkomen. Er zijn drie fases te onderscheiden: de initiatie van het project, de uitvoering (bouw) en de functionele levensduur. Onderstaande tabel laat zien wanneer welk onderdeel van toepassing is op een fase en welke manier van borging (hoofdstuk 4.3) gebruikt is. Kortgezegd betekent de hiërarchische methode borging vanuit de overheid. Netwerkmecanisme is de samenwerking tussen gemeente en private partij en het marktmechanisme gaat uit van concurrentie tussen private partijen wat de meest begane partij de opdracht gunt.

| Fase | Onderdeel | Reden | Borging |
|-----------------------|---|---|---|
| Initiatie bouwfase | Inzet om gebied aantrekkelijker maken | Het stadion kan onderdeel zijn van een herontwikkelingsprogramma. Het kan zo een katalysatorfunctie hebben | Hiërarchische-, netwerk- & marktmechanismen |
| | Afstemming commerciële voorzieningen | Een plan met het oog op de invulling van eventuele commerciële voorzieningen in en rond het stadion. Bestaande ondernemingen moeten voorkeursrecht krijgen hier gebruik van te maken | Netwerk- en marktstrategieën |
| | Branchering | Koppeling van commerciële functies aan de functie van het stadion: recreatie, sport en vrije tijd. Tegengaan van leegtrekken van stad/oneerlijke concurrentie | Hiërarchische methode |
| | Erkenning belang stadion | Opname van het stadion in beleidsplannen en structuurvisies: het stadion verantwoordelijkheid geven voor onderdelen. Wet Passend Onderwijs | Hiërarchische methode |
| | Transparante besluitvorming | Belangrijk voor de meningsvorming van de bevolking: openheid van zaken zorgt voor positieve mening | Hiërarchische methode |
| | Afstemming en samenwerking soc-mat. projecten | Bij initiatie moet in beleidsdocumenten al duidelijk zijn wat de verantwoordelijkheden zijn voor stadion en gemeente in het uitvoeren van sociaal-maatschappelijke projecten. Participatiewet | Hiërarchische methode |
| | Identiteit | Karakter en identiteit van de locatie vastleggen | Hiërarchische met. |
| Uitvoering bouw | Werkgelegenheid /evenementorganisatie | Al tijdens de bouw kunnen projecten opgezet worden die de bevolking rond het stadion betrekken en werkgelegenheid opleveren voor zwakke groepen | Netwerk- en marktstrategieën |
| | Transparante besluitvorming | Tijdens de uitvoering van de bouw is steeds belangrijk de bevolking te informeren. Amsterdam laat zien dat dit positief is voor de meningsvorming van de bevolking | Hiërarchische methode |
| | Identiteit | Waarborgen identiteit van de locatie | Hiërarchische met. |

⁵⁷ Zie: <http://www.pianoo.nl/themas/duurzaam-inkopen/sociale-aspecten-van-duurzaam-inkopen/social-return>

⁵⁸ Zie: <http://www.pianoo.nl/themas/inkopen-in-sociaal-domein>

| | | | |
|-------------------------------|---|--|---|
| Functionele levensduur | Afstemming commerciële voorzieningen | Bij het eventueel wegtrekken van commerciële voorzieningen mogen alleen soortgelijke ervoor in de plaats komen. Nauw verband met branchering | Netwerk- en marktstrategieën |
| | Werkgelegenheid /evenementorganisatie | Werkgelegenheid bij faciliteit en evenementen en een sterkere nadruk op de schoonheid en veiligheid van de omgeving. Participatiewet | Netwerk- en marktstrategieën |
| | Branchering | Gemeente als facilitator en controleur. Nieuwe ondernemingen moeten qua branche passen in stadion | Hiërarchische en marktstrategieën |
| | Afstemming en samenwerking soc-mat. projecten | Bij de uitvoering van de projecten moet steeds teruggekoppeld worden naar de beleidsdocumenten en de gestelde doelen. Analyseren, evalueren, evolueren | Hiërarchische-, netwerk- & marktmechanismen |
| | Erkenning belang stadion | Belang van het stadion gehandhaafd, geanalyseerd en geëvalueerd worden. M.b.t. Wet Passend Onderwijs | Netwerkstrategie |
| | Openstelling stadion | Openstelling voor de bevolking kan positief zijn voor de mening en sociale waarden van de bevolking | Netwerkstrategie |
| | Aantrekkelijkheid openbare ruimte | De openbare ruimte moet aantrekkelijk gehouden worden. Bijvoorbeeld door functies toe te voegen | Marktstrategieën |

TABEL 9.5: STRATEGIE PER FASE MET BORGINGSMETHODE

Stadions kunnen een katalysator zijn, maar het is vooral belangrijk hier energie in te steken. Slechts door de ontwikkeling van het stadion is het geen katalysator, juist de inzet van zowel stadion, als club, als gemeente is belangrijk voor het functioneren als katalysator. Het katalysatoreffect is afhankelijk van de strategie die gebruikt wordt om de publieke waarde en de impact van het stadion te bespoedigen. Hier dient vooraf, maar ook tijdens en na de bouw aan gewerkt te worden, om zo een optimale spin-off te realiseren. Via de strategie die hierboven is neergezet kan het stadion een aanjager zijn voor het behartigen van de publieke waarde. Door middel van deze strategie kan ook gemonitord worden of de vooraf opgezette doelen behaald zijn of worden. Opvallend is dat de manier van borgen tijdens bouw en na gereedkomen voornamelijk is toegespitst op de markt- en op netwerkstrategieën. De overheid heeft hier minder zeggenschap, maar moet als facilitator optreden.

9.5 BEANTWOORDING HOOFDVRAAG

De hoofdvraag van dit onderzoek was:

“Wat is de publieke waarde van een stadion in gebiedsontwikkelingsprojecten voor een stad en in hoeverre kunnen publieke investeringen in en rond stadions hier aan bijdragen?”

Het is niet eenduidig te stellen wat de publieke waarde van een stadion in gebiedsontwikkelingsprojecten voor een stad is. Dit is per casus en per stadion verschillend. Wel valt te concluderen dat een stadion een publieke waarde heeft in sociale en economische doelen. Verder kan het ruimtelijke belangen hebben in de zin van het verbinden van verschillende wijken en onderdelen van de stad. Sociaal gezien draagt het bij aan de sociale cohesie van de stad en het tegengaan van sociaal onwenselijk gedrag. Het smeedt samenhang tussen bevolkingsgroepen en sociale klassen. Economisch gezien kan het omliggende activa en grond verhogen en ruimtelijk gezien kan het een aanjager en aantrekker zijn voor een gebied.

Uit de analyse van de cases blijkt dat stadionprojecten afhankelijk zijn van personen en politiek. In Eindhoven was wethouder Depla voortrekker van het project. In Amsterdam was de gemeenteraad op zoek naar een manier om grote (inter)nationale sportevenementen aan te trekken. Deze voortrekkers en visionairs zijn nodig om het project op poten te zetten. Om mensen te overtuigen zijn ook harde cijfers nodig. Economisch gezien stellen onderzoekers dat de impact verwaarloosbaar is. De Amsterdam casus spreekt dit echter tegen door een economische impact te tonen met betrekking tot de verhoging van omliggende activa en grond. Stadions trekken namelijk bezoekers, bedrijven en bewoners aan.

De laatste jaren is het besef van de maatschappelijke taak van stadions en clubs groter aan het worden. Dit draagt bij aan de sociale impact van het stadion. Betaald voetbal kan als katalysator worden gebruikt in de bestrijding van sociaal-maatschappelijke en sociaaleconomische problemen, zoals dat in Engeland al

langer gebeurd⁵⁹. Er wordt echter pas sinds kort gemonitord en geanalyseerd wat de impact is. Middels onderhavig onderzoek kan echter gesteld worden dat de sociale impact significant is. Stadions hebben het in zich om deze publieke waarden te behartigen.

Publieke investeringen zijn vaak nodig om een project doorgang te laten vinden. De publieke partij kan financiering inbrengen in een stadionproject, omdat ze een bepaalde economische spin-off verwacht (ArenA, COMS) of omdat het stadion een bepaalde publieke opbrengst voor de stad heeft. De publieke investeringen zijn gerechtvaardigd als aan deze voorwaarden wordt voldaan. De verschillende aanleidingen in de cases lijken effect te hebben op de publieke opbrengst van het stadion. Om dit te optimaliseren is het beoordelingskader (paragraaf 9.4) opgesteld. Samen met paragrafen 9.3 en 9.5 geeft dit de handvatten om de publieke opbrengst te optimaliseren, zodat publieke financiering gerechtvaardigd is en een stimulans kan zijn voor de publieke waarde van het stadion. Zo kan de invloed van de aanleiding geminimaliseerd worden en is er een uniforme aanpak met betrekking tot de optimalisering en bespoediging van de publieke waarde van stadions mogelijk.

Wat betreft de staatssteun: slechts de multifunctionaliteit van een stadion is een te mager argument hiervoor. Er moet sterker de nadruk gelegd worden op de rol van het stadion in beleidsdocumenten als structuurvisies en sportbeleid. Gemeenten moeten het stadion actief als katalysator inzetten voor sociale doeleinden. Hierbij moet de katalysator steeds 'gevoed' worden, wat inhoudt dat de rol van het stadion steeds geanalyseerd en geëvalueerd dient te worden om zo de mogelijke publieke opbrengsten te optimaliseren. Zeker op sociaal gebied kan hier nog veel winst geboekt worden door allerlei projecten die het stadion en de club kunnen uitvoeren. De strategie die in dit hoofdstuk is aangereikt zal hier handvatten voor kunnen geven.

⁵⁹ Zie: <http://aa5.nl/snlaJ>. Engelse clubs zijn een voorbeeld voor Nederlandse op het gebied van sociale verbetering steden.

Dit hoofdstuk geeft kort inzicht in de relevantie van het onderzoek, zowel wetenschappelijk als maatschappelijk, en in hoeverre de gekozen casussen representatief en relevant zijn met betrekking tot de onderzoeksdoelen.

WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is op verschillende manieren te verklaren. Allereerst is er een hiaat in de kennis wat betreft de sociale impact van stadions in gebiedsontwikkeling. Ten tweede is er in eerder onderzoek vrijwel alleen gekeken naar de economische impact van stadions. Hierbij is niet gekeken naar hoe publieke financiering zich sociaal of economisch kan terugverdienen. Tegenwoordig is vooral de sociale impact van het stadion belangrijk, aangezien de gemeente minder financiën heeft voor sociale problemen en voetbalclubs zich steeds meer bewust worden van hun maatschappelijke taak. Daarnaast probeert dit onderzoek twee aspecten met elkaar te koppelen: de mogelijke publieke waarde die een stadion kan hebben voor een gebied én hoe gemeenten hieraan bij kunnen dragen door publieke financiering. Stadions zijn voorzieningen waar veel (publiek) geld in wordt gestoken. Gemeenten hebben vaak een aandeel in het stadion en zijn die bij het failliet gaan van de club of het stadion kwijt. Investering kan zo ervoor zorgen dat er minder geld wordt verloren. De vraag is echter in hoeverre dit geen uitstel van executie is⁶⁰. Voorbeeld hiervan is het stadion van Emmen. De gemeente heeft hierin geïnvesteerd, omdat Emmen failliet dreigde te gaan. Doordat de gemeente al meerdere keren had geïnvesteerd in de club, zouden deze investeringen verloren gaan als de club failliet zou gaan. Een uiterste reddingspoging geeft mogelijk een manier om toch niet iets van de investering terug te verdienen.

Ten laatste, er wordt in Nederland veel gewerkt aan de herontwikkeling van (binnen)steden. Zoals de voorbeelden van Amsterdam en Manchester laten zien kan een stadion hier een belangrijk onderdeel in zijn. Maar in hoeverre een stadion echt bijdraagt aan publieke waarden en belangen is nog niet bekend. Door middel van dit onderzoek hoop ik hier een begin mee gemaakt te hebben.

MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

De maatschappelijke relevantie ligt in het feit dat het noodzakelijk is kritisch te kijken naar de uitgaven van gemeenten aan functies als stadions. Aangezien het om publieke financieringen gaat, moet er scherp gekeken worden naar wat die investeringen dan uiteindelijk opleveren. Uit dit onderzoek is gebleken dat de impact van stadions op verschillende manieren uit te drukken is.

REFLECTIE OP HET ONDERZOEK

Door middel van dit onderzoek heb ik getracht een antwoord te geven op de vraag of stadions een waarde hebben voor de publieke belangenbehartiging in een gebied. Dit zou dan een legitimatie kunnen zijn voor de financiële participatie van de gemeente in een stadionproject. In tegenstelling tot wat de literatuur concludeert kan op basis van de Amsterdam en Manchester cases gezegd worden dat stadions een economische impact hebben die significant is. Hierbij is hard op wit te bewijzen wat het verschil in opbrengst is van omliggende activa en grond bij af- en aanwezigheid van een stadion.

De sociale impact is echter moeilijker vast te stellen. Aangezien veel clubs en stadions pas in de beginfase zitten van de monitoring en analyse hiervan, zijn er geen gegevens beschikbaar over bijvoorbeeld het succes van het terugdringen van hangeugd. In de Eindhoven casus kwam naar voren dat PSV jaarlijks mankracht en middelen inzet waarmee ze een bereik heeft van 3.500 mensen. Deze kosten zijn voor de rekening van PSV en vervallen dus bij de gemeente. Op die manier kan een deel van de kosten/opbrengsten worden berekend. De opbrengsten in economische zin van het sociale beleid zijn onbekend. Hier zal meer informatie over moeten komen. Zo kan aangetoond worden wat een financiële participatie uiteindelijk in sociale en economische zin oplevert.

⁶⁰ Voorbeeld is het FC Emmen stadion, zie: <http://gemeente.emmen.nl/vrije-tijd/sport/fc-emmen.html>

Daarnaast moet een gemeente zich goed afvragen of het een stadion als katalysator wil gebruiken om de doelen te bereiken. Wellicht zijn er ook andere functies die gebruikt kunnen worden om bepaalde doelstellingen te behalen. In het geval het stadion de beste keuze is, moet ook goed gekeken worden naar de solvabiliteit van de club die er gebruik van gaat maken. In dit onderzoek is gekeken naar twee grote clubs als Ajax en PSV, die vanwege historie en sportieve prestaties niet snel zullen omvallen. Wanneer gekeken wordt naar kleinere clubs moet goed gekeken worden naar de lange termijn. Zo overweegt Excelsior, op basis van de goede prestaties, haar stadion uit te breiden⁶¹. Excelsior bungelt al jaren tussen Jupiler League en Eredivisie in. Vorig jaar dreigde de club nog failliet te gaan. De economische daadkracht is met name afhankelijk van de competitie waarin een club speelt, dit bepaalt namelijk de sponsoring en TV-gelden. Een nieuw stadion en extra kosten kan een club de nek omdraaien als ze degradeert. Het enorme opportunisme wat in de voetbalwereld heerst, moet dus goed getemperd en genuanceerd worden door gemeenten.

De risico's die aan investeringen in stadions hangen worden vaak onderschat. Teruggrijpend op het voorbeeld van FC Emmen is het belangrijk voor gemeenten duidelijk in kaart te hebben wat de langetermijnvisie is van een club en in hoeverre dit reëel is. Deze risico's zijn met name aanwezig bij kleinere clubs.

AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK

Ondanks dat een jaar onderzoek lang lijkt, was dat het niet. Graag had ik nog meer cases geanalyseerd om zo een breder gedragen onderzoek te krijgen. Aangezien de cases meer in de diepte dan in de breedte zijn geanalyseerd, geven deze twee cases een goed beeld van hoe een stadionproject opgezet is, maar er zouden meer gemeenten en stadions onderzocht moeten worden. Zo kan een scherper beoordelingskader ontwikkeld worden waarlangs gemeente en club kunnen kijken hoe het stadion of de club bij kan dragen aan de publieke waarden van een gemeente. Daarnaast zouden er harde bewijzen moeten komen over de economische impact van een stadion en zou de sociale impact gemonitord en gekwalificeerd moeten worden. Dit aan de hand van enquêtes onder de bevolking en monitoring van het proces: vanaf het begin van de sociaal-maatschappelijke projecten en de aanwezigheid van het stadion. Dit wordt bijvoorbeeld wel gedaan bij de herontwikkeling van oost Manchester, zoals in bijlage C te zien is. De ArenA was een referentieproject voor de bouw van het City of Manchester Stadium, maar het hele project rond de Eastlands kan als referentie dienen voor nieuwe stadionprojecten in Nederland.

Het beoordelingskader is omgezet in een beslisboom. De beslisboom die in dit onderzoek is gepresenteerd zou verder uitgekristaliseerd kunnen worden. Wanneer er een soepel lopend diagram ontstaat, kan de gemeente direct bepalen wat ze, op basis van de uitkomst, dient te doen met betrekking tot het stadionproject.

Verder moet in de toekomst ook gekeken worden naar de functies die in het stadion aanwezig zijn en of deze niet concurreren met de binnenstad of bestaande voorzieningen in de nabijheid van het stadion. Functies en voorzieningen in een stadion moeten in dat geval complementair zijn.

De rol van de bevolking wordt steeds belangrijker en moet steeds serieuzer genomen worden. Onderzoek wat op onderhavig onderzoek doorgaat zal hier met een scherpe blik naar moeten kijken⁶². Verder zouden de regels rond steunmaatregelen bij stadions anders moeten: slechts de multifunctionaliteit van het stadion is mij te mager om steun te geven. Het moet evident zijn dat een stadion een bepaalde publieke opbrengst heeft, dat deze onmisbaar is voor de stad en dat de financiële participatie van de gemeente de publieke opbrengst verder optimaliseert. Dan pas is er sprake van een legitieme reden tot overheidshandelen.

⁶¹ Zie: http://iturl.nl/sn0_WA

⁶² Zie de discussie rond de Nieuwe Kuip: <http://www.nrc.nl/nieuws/2013/07/11/gemeentebestuur-trekt-plan-nieuwe-kuip-in/> en <http://nos.nl/artikel/528177-geen-nieuw-feyenoordstadion.html>. Door tegenstand van de bevolking jegens de clubdirectie werd gekeken naar mogelijkheden om het stadion te verbouwen in plaats van een nieuw stadion te laten bouwen.

LITERATUUR

- Auld, C. J., & Case, A. J. (1997). Social exchange processes in leisure and non-leisure settings: A review and exploratory investigation. *Journal of Leisure Research*, 29(2), 183-200.
- Blond, P. (2010). *Red Tory: How left and right have broken Britain and how we can fix it*. London: Faber and Faber Limited.
- Boot, D., & Luijten, J. (2015). Sociaal aanbesteden (social return) Retrieved 13-01-2015, from <http://aanbestedingen.hetartikel.nl/dossiers/sociaal-aanbesteden/>
- Bos, L. (2012). *Confrontatie of coöperatie? Een kwalitatief onderzoek naar de betekenissen die sportverenigingen geven aan de relatie met de gemeente*. Universiteit Utrecht, Utrecht.
- Bregman, A. G., & De Win, R. W. J. J. (2005). *Publiek-private samenwerking bij de ruimtelijke inrichting en haar exploitatie*. Deventer: Kluwer.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press Inc.
- CBS.nl. (2013). Arbeidsrekeningen; arbeidsvolume naar bedrijfstak en geslacht Retrieved 18-11-2013, from <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=81108NED&D1=1&D2=0&D3=0&D4=7,42,65,88&D5=21,31,36-43&HDR=G1,G2,T&STB=G3,G4&CHARTTYPE=3&VW=G>
- CBS.nl. (2013). Consumentenprijzen per ervaringsfactor; prijsindex 2006=100 Retrieved 18-11-2013, from <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71311NED&D1=0&D2=200-204&D3=12,51,90,129,168,219,232,241&HDR=T&STB=G1,G2&CHARTTYPE=3&VW=G>
- CBS.nl. (2013). Consumentenprijzen; prijsindex 2006=100 Retrieved 18-11-2013, from <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71311NED&D1=0&D2=10,146,176,198,230&D3=12,51,90,129,168,219,232,241&HDR=T&STB=G1,G2&CHARTTYPE=3&VW=G>
- Chapin, T. (2002). Identifying the real costs and benefits of sports facilities. Tallahassee: Florida State University.
- Charles, M. B., Dicke, W., Koppenjan, J., & Ryan, N. (2007). *Public values and safeguarding mechanisms in infrastructure policies: A conceptual and theoretical exploration*. Paper presented at the Introductory Paper of the IRSPM Panel on Public Values in Infrastructure, Potsdam.
- Coates, D., & Humphries, B. (2003). The effects of professional sports on earnings and employment in the retail and services sector of US cities. *Regional Science and Urban Economic*, 33(2), 175-198.
- Coates, D., & Humphries, B. (2003). *Professional sports facilities, franchises and urban economic development*.
- Daalhof, C. (2012). Financiering PPS projecten. *MediaPlanet*, November 2012(13).
- De Bruijn, H., & Dicke, W. (2006). Strategies for safeguarding public values in liberalized utility sectors. *Public Administration*, 84(3), 717-735.
- De Gier, E. (2007). Overpeinzigen bij een activerende participatiemaatschappij. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- De Zeeuw, F. (2007). *De engel uit het marmer*. Delft: Technische Universiteit Delft.
- Doorten, I., & Rouw, R. (2006). *Opbrengsten sociale investeringen*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Gordon, I., Brown, B., Buck, N., Hall, P., Harloe, M., Kleinman, M., . . . Sparkes, J. (2004). London: Competitiveness, cohesion and the policy environment. In M. Boddy & M. Parkinson (Eds.), *City Matters: Competitiveness, Cohesion and Urban Governance*. Bristol: Policy Press.
- Grieve, J., & Sherry, E. (2012). Community benefits of major sport facilities: The Darebin International Sports Centre. *Sport Management Review*, 15, 218-229.
- Griffiths, R. (1998). Making sameness: place marketing and the new urban entrepreneurialism. In N. Oatley (Ed.), *Cities, Economic Competition and Urban Policy* (pp. 41-57). London: Paul Chapman.
- Halachmi, A., & Bouckaert, G. (1995). *Public productivity through quality and strategic management*. Amsterdam: IOS Press.
- Hall, T. (2006). *Urban Geography*. London: Routledge.
- Heurkens, E. W. T. M. (2012). *Private Sector-led Urban Development Projects; Management, Partnerships and Effects in the Netherlands and the UK*. Delft.
- Hooijmeijer, P., Kroon, H., & Luttik, J. (2001). *Kwaliteit in meervoud: Conceptualisering en operationalisering van ruimtelijke kwaliteit voor meervoudig ruimtegebruik*. Goud: Habiforum.
- Hospers, G. J. (2009). *Citymarketing in perspectief*.
- Hunter, W. (1988). Economic impact studies: Inaccurate, misleading, and unnecessary *Policy Study #21: The Heartland Institute*.
- Johnson, A., & Sack, A. (1996). Assessing the value of sports facilities: The importance of noneconomic factors. *Economic Development Quarterly*, 10(4), 369-381.
- Joosten, E. (2003). *Raadsvorstel tot het vaststellen van de Ontwikkelingsvisie Stadionkwartier*. Eindhoven.

- Kanne, P., Van den Berg, J., & Albeda, H. (2013). Niet iedereen is toe aan de 'participatiesamenleving'. Retrieved from <http://www.tns-nipo.com/getattachment/tns-nipo/Nieuws/Van/Participatiesamenleving/Artikel-segmentatie-participatiesamenleving-VOOR-DE-WEBSITE-%281%29.pdf/>
- Kinsby, B. (2010). The big society: Power to the people? *The Political Quarterly*, 81(4), 484-491.
- Koopman, M. (2007). De leefbaarheid en het imago van buurten. *Tijdschrift voor de volkshuisvesting*, 1, 27-32.
- Korsten, A. F. A. (2005). Maatstaven voor de beoordeling van overheidszaken. Retrieved from <http://www.ar-nokorsten.nl/PDF/Bestuurskunde/Maatstaven%20voor%20de%20beoordeling.pdf>
- KrachtinNL. (2014). Wat is de Kracht in NL?
- Landry, C. (2008). *The creative city: A toolkit for urban innovators*. London: Earthscan.
- Levitt, T. (1983). Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, mei/juni 1983.
- Lombarts, A. A. L. M. (2011). *Citymarketing in Amsterdam: Een organisatieantropologische studie van het publiek-private samenwerkingsverband op citymarketinggebied in Amsterdam*. Apeldoorn: Garant.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2011). *De Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2011*. Den Haag.
- Ministerie van VROM. (2009). *Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2009*. Den Haag.
- Misset, R. (2013). Europese Commissie vernietigend over gronddeal PSV en gemeente Eindhoven Retrieved 02-09-2013, from <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/10788/Eredivisie/article/detail/3423966/2013/04/11/Europese-Commissie-vernietigend-over-gronddeal-PSV-en-gemeente-Eindhoven.dhtml>
- Mommaas, H. (2000). *De vrijetijdsindustrie in stad en land: een studie naar de markt en belevenissen*. Den Haag.
- Nijkamp, P., Van der Burg, M., & Vindingni, G. (2002). A comparative institutional evaluation of Public-Private Partnerships in Dutch urban land use and revitalisation projects. *Urban Studies*, 39(10), 1865-1880.
- Noorda, J. J., Ketting, J. R., Mentink, M., Van Duijn, D. L. P., & Verhoeff, T. (2013). Post occupancy mega-events blues in the hotel market, avoiding mistakes. Delft: TU Delft.
- ODPM. (2004). Competitive European Cities: Where do the core cities stand? *Urban Research Summary* (Vol. 13). London: HMSO.
- Parkinson, M., & Boddy, M. (2004). *City Matters: Competitiveness, Cohesion and Urban Governance*. Bristol: Policy Press.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The Experience Economy*. Harvard: Harvard Business Press.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Simon and Schuster.
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Redactie AD. (2013). Demontabel stadion wereldprimeur voor FC Dordrecht, *Algemeen Dagblad*. Retrieved from <http://www.ad.nl/ad/nl/5609/Eerste-divisie/article/detail/3442157/2013/05/16/Demontabel-stadion-wereldprimeur-voor-FC-Dordrecht.dhtml>
- Rijksoverheid. (2014). Van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie Retrieved 03-04-2014, from <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/democratie-en-burgerschap/van-burgerparticipatie-naar-overheidsparticipatie>
- Rombouts, R. A. J. (2013). *Olympic-led Regeneration Projects*. TU Delft, Delft.
- Rommelse, M. J. L. (2009). *De kunst van verleiden*. Rotterdam.
- Saenen, N. (2013, 09-10-2013). [Interview Nienke Saenen].
- Saenen, N. (2013). *Wegen door Brussel: Staatssteun en publieke belangen in de vervoersector*. TU Delft, Delft.
- Sapotichne, J. (2012). Rhetorical strategy in stadium development policies. *City, Culture and Society*, 3, 169-180.
- Schavemaker, M. (2006). *Betreft staatssteun en diensten van algemeen economisch belang*. Eindhoven.
- Schep, A. W. (2012). *Naar evenwichtig bijzonder kostenverhaal door gemeenten. Bekostiging van voorzieningen met baatbelasting, grondexploitatiebijdrage, ondernemersfondsen en BIZ-bijdrage*. Delft: Eburon.
- Schilder, K. (2003). Diensten van algemeen belang: de Altmark-uitspraak Retrieved 25-06-2014, from http://www.nl-prov.eu/nl-prov/news.nsf/_/A8AC9D9F4A4E9AD0C1256D970031BD7C
- Schulenkorf, N. (2012). Sustainable community development through sport and events: A conceptual framework for Sport-for-Development projects. *Sport Management Review*, 15, 1-12.
- SER. (2006). Cofinanciering van het EU-landbouwbeleid. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- SER. (2006). *Cofinanciering: wat is het precies?* Den Haag: Retrieved from http://www.ser.nl/~media/db_deeladviezen/2000_2009/2006/b24674_2%20pdf.ashx
- Short, J. R., & Kim, Y.-H. (1999). *Globalization and the City*. Harlow: Longman.
- Skinner, J., Zakus, D. H., & Cowell, J. (2008). Development through Sport: Building Social Capital in Disadvantaged Communities. *Sport Management Review*, 11, 253-275.
- Smit, M. (2010). *Publiek belang: Hoe houd je het op de rails?*, Universiteit Twente, Twente.
- Smith, A. (2008). The Development of "Sports-City" Zones and Their Potential Value as Tourism Resources for Urban Areas.

- Sorel, N., Tennekes, J., & Galle, M. (2014). *Bekostiging van publieke voorzieningen bij organische gebiedsontwikkeling*. Den Haag: Uitgeverij PBL.
- Sparvero, E., & Chalip, L. (2007). Professional Teams as Leverageable Assets: Strategic Creation of Community Value. *Sport Management Review*, 10, 1-30.
- Stake, R. E. (2006). *Multiple Case Study Analysis*. New York: The Guilford Press.
- Stelpstra, J. (2010). *Gebiedsontwikkeling in publiek-private samenwerking*. Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Steyger, E. (2010). Overheidsbijdragen aan infrastructuur: gerechtvaardigde ondersteuning of onrechtmatige staatssteun? *Nederlands Tijdschrift voor Bestuursrecht*.
- Swanborn, P. G. (1996). *Case study's: wat wanneer; hoe?* Amsterdam: Boom onderwijs.
- Swinkels, P. J. J. M., & Sanders, J. J. G. M. (2011). Notitie PSV Visie op continuïteit. Eindhoven.
- Tallon, A. (2010). *Urban Regeneration in the UK*. London: Routledge.
- Taminiau, F., & Jongen, H. (2010). Van leegstand naar leeggoed: Een visie op het potentieel van de gebouwde omgeving Retrieved from <http://ebookbrowse-see.net/gdoc.php?id=283538364&url=6ee3d43f1b36d73247df7ed8d548a00e>
- Teulings, C. N., Bovenberg, A. L., & Van Dalen, H. P. (2003). De calculus van het publieke belang. Rotterdam: Kenniscentrum voor Ordeningsvraagstukken.
- Thornley, A. (2002). Urban regeneration and sports stadia. *European Planning Studies*, 10(7), 813-818.
- Trouw, R. (2013). Rotterdam trekt voorstel nieuwe Kuip in, *Trouw*. Retrieved from <http://www.trouw.nl/tr/nl/4508/Sport/article/detail/3474005/2013/07/11/Rotterdam-trekt-voorstel-nieuwe-Kuip-in.dhtml>
- Van Damme, E., & Schinkel, P. (2009). Marktwerving en borging van publieke belangen. In E. Van Damme & P. Schinkel (Eds.), *Marktwerving en Publieke Belangen* (pp. 1-22). Amsterdam: Koninklijke Vereniging voor de Staathuishoudkunde, Marktwerving en Publieke belangen.
- Van de Hel, M., & Schreuder, J. (2011). Stappenplan staatssteun gebiedsontwikkeling: Boekel de Nerée.
- Van den Berg, H. (2004). Discoursanalyse. *KWALON*, 26(2), 29-39.
- Van den Brink, J. E., & Den Ouden, W. (2012). Europese subsidies en staatssteun. *Tijdschrift voor Staatssteun*.
- Van den Broek, M. (1996, 07-08-1996). Arena blijft nog jarenlang bouwterrein, *Volkskrant*. Retrieved from <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2844/Archief/archief/article/detail/420158/1996/08/07/Arena-blijft-nog-jarenlang-bouwterrein.dhtml>
- Van der Burg, T. (2013). Alleen de financiers winnen bij de nieuwe Kuip; in Rotterdam kan met voetballen heus niet meer geld verdiend worden dan met Amsterdam ArenA, *NRC Handelsblad*.
- Van der Krabben, E., Lenferink, S., Martens, K., Portier, J., & Van der Stoep, H. (2013). Onderzoek innovaties bij integrale gebiedsontwikkeling en knooppuntontwikkeling. Arnhem: De Stadsregio.
- Van Rietbergen, T., Hakkesteegt, J., & Van Santen, S. (2009). Zal het Forepark stadion de slapende reus ADO Den Haag doen ontwaken? *Rooilijn*, 42(7), 504-511.
- Verbart, J. (2004). *Management van ruimtelijke kwaliteit: De ontwikkeling en verankering van inrichtingsconcepten in het Utrechtse stationsgebied*. Doctoral dissertation, Delft.
- Verburg, J. (2007). *Publieke invloed in private gebiedsontwikkeling: Zeggenschap door financiële participatie*. Breda.
- Verheul, W. J., Hospers, G. J., & Boekema, F. (2011). *Citymarketing voorbij de hype*. Den Haag: Boom Lemma.
- Verheul, W. J. (2013). Op zoek naar de heilige graal van katalysatorprojecten in stadsontwikkeling. *Real Estate Quarterly*, 51-58.
- Verheul, W. J. (2013). Oud of nieuw: Kuip moet bij identiteit stad passen, *Trouw*.
- Verheul, W. J. (2015). Plaatsgebonden identiteit: het anker voor stedelijke ontwikkeling. Essay ten behoeve van Kennis voor Krachtige Steden. Den Haag: Platform31
- VI.nl. (2013). Publieke belangstelling Jupiler League loopt fors terug Retrieved 29-10-2013, from <http://www.vi.nl/nieuws/publieke-belangstelling-in-jupiler-league-loopt-fors-terug.htm>
- VNG. (2014). Burgerparticipatie Retrieved 03-04-2014, from <http://www.vng.nl/onderwerpenindex/bestuur/burgerparticipatie>
- Volkskrant, R. (2013). Gemeenten voorzichtiger bij steun clubs, *Volkskrant*. Retrieved from <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2698/Sport/article/detail/3443650/2013/05/18/Gemeenten-voorzichtiger-bij-steun-clubs.dhtml>
- Wikipedia. (2014). Participatie Retrieved 23-06-2014, from <http://nl.wikipedia.org/wiki/Participatie>
- Witter-Merithew, A. (2002). *Understanding the Meaning of Texts and Reinforcing Foundation Skills Through Discourse Analysis*. http://www.unco.edu/doit/resources/Publication_PDFs/The%20Meaning%20of%20Texts.pdf
- Wolting, B. (2006). *PPS en gebiedsontwikkeling*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- WRR. (2000). *Het borgen van publiek belang*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. London: SAGE Ltd.

Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. London: Sage.

EMPIRIE

EINDHOVEN CASUS

- Blond, P. (2010). *Red Tory: How left and right have broken Britain and how we can fix it*. London: Faber and Faber Limited.
- Briene, M., Koopman, A., & Goessen, F. (2005). *De waarde van voetbal*. Rotterdam: ECORYS.
- De Vries, J. (2011). Reddingsplan PSV kan doorgaan, *Brabants Dagblad*. Retrieved from <http://www.omroepbrabant.nl/?news/1572671123/Reddingsplan+PSV+kan+doorgaan.aspx>
- Elast, J. "Interview John Elast." 11-09-2014
- Fossen, P. "Interview P. Fossen, PSV." 25 februari 2014
- Fossen, P. (2014b). PSV in the community. In P. Eindhoven (Ed.). Eindhoven.
- Gemeente Antwerpen. (2013). *Sportbeleidsplan Antwerpen 2008-2013*. Antwerpen.
- Gemeente Eindhoven. (2004). *Visie Centrumgebied Eindhoven*. Eindhoven.
- Gemeente Eindhoven. (2008). *Hé, ga je mee? Sportnota 2008-2015*. Eindhoven.
- Gemeente Eindhoven. (2009). *Interimstructuurvisie 2009*. Eindhoven.
- Gemeente Eindhoven. (2011). *Gedetailleerde uitwerking raadsvoorstel*. Eindhoven.
- Gemeente Eindhoven. (2013a). *Bestemmingsplan Philipsdorp 2013*. Eindhoven.
- Gemeente Eindhoven. (2013b). *Raadsvoorstel Eindhoven op weg*. Eindhoven.
- Haket, J. G., & Kleemans, J. (2011). *Taxatierapport V11-189874.001*. Eindhoven: Troostwijk Real Estate.
- Hulshof, A. L. J. (2011). *Brief aan PSV inzake governance, escrow en sociaal maatschappelijke projecten*. Eindhoven.
- Jian-feng, Z. (2007). A SWOT Analysis of our Country University City Stadium Hall Paid Opening. *Fujian Sports Science and Technology*, 6.
- Joosten, E. (2003). *Raadsvoorstel tot het vaststellen van de Ontwikkelingsvisie Stadionkwartier*. Eindhoven.
- Kaya, E. "Interview E. Kaya, Gemeente Eindhoven." 21 Februari 2014
- KNVB Expertise. (2008). *Perspresentatie Benchmark BV 2007-2008*. Zeist: KNVB.
- KNVB Expertise. (2013). *Seizoen in cijfers 2012-2013*. Zeist: KNVB
- PSV. (2008). *Jaarverslag PSV NV Seizoen 2007-2008*. Eindhoven: PSV.
- PSV. (2013). *PSV N.V. Jaarverslag 2012-2013*. Eindhoven: PSV.
- Redactie ED. (2013). Depla: 'raad juist geïnformeerd over PSV-deal', *Eindhovens Dagblad*. Retrieved from <http://www.ed.nl/regio/eindhoven/depla-raad-juist-ge%C3%AFnformeerd-over-psv-deal-1.3729676>
- Reyes, L. (2013). CDA wil opheldering over miljoenendeal Eindhoven en PSV, LPF staat achter Depla, *Brabants Dagblad*. Retrieved from <http://www.omroepbrabant.nl/?news/190622652/CDA+wil+opheldering+over+miljoenendeal+Eindhoven+en+PSV,+LPF+staat+achter+Depla.aspx>
- Swinkels, P. J. J. M., & Sanders, J. J. G. M. (2011). *Notitie PSV Visie op continuïteit*. Eindhoven.
- Van Bussel, W. (2007). *Betekenis PSV Voetbal*. Eindhoven: WVB Marketing.
- Van den Berk, J. (2014). Interview Jeroen van den Berk, PSV in the Community.
- Van den Hoogenband, P. (2013). *PSV-Clubcultuur: De thermostaat moet een paar graden hoger!* Eindhoven: PSV Forum Clubcultuur.
- Van Gijzel, R. (2011). *Raadsvoorstel aankoop gronden PSV en uitgifte in erfpacht aan PSV*. Eindhoven.
- Verheijden, H. (2011). *Philips Stadion zonder PSV: Wat zijn de perspectieven?* Breda: ZKA Consultants & Planners.

AMSTERDAM CASUS

- AFC Ajax NV. (2008). *Jaarcijfers AFC Ajax NV per 30 juni 2008*. Retrieved 08-08-2014, from <http://www.ajax.nl/web/file?uuid=3af483c7-b7cd-4702-9f31-c53fa92b584b&owner=7f0e4750-bf75-4c4d-b517-11cd2bce7c2e>
- AFC Ajax NV. (2013). *Jaarcijfers AFC Ajax NV per 30 juni 2013*. Retrieved 08-08-2014, from <http://www.ajax.nl/web/file?uuid=d5d75ac9-3ef2-4e96-9412-44d479dfc8cd&owner=7f0e4750-bf75-4c4d-b517-11cd2bce7c2e>
- Aleva, A. (2014). Interview Aleva, stadsdeel zuidoost, gemeente Amsterdam. 25-09-2014
- De Haan, H., & Haagsma, I. (1996, 10-08-1996). De intimiteit van de Arena, *Volkskrant*. Retrieved from <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2844/Archief/archief/article/detail/422961/1996/08/10/De-intimiteit-van-de-Arena.dhtml>
- Gehrels, C. (2007). *Focus op Sport*. Amsterdam.
- Gemeente Amsterdam. (2003). *Resultaat door samenspel. Gemeentelijke nota Sportstimulering 2003-2010*. Amsterdam: Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Gemeente Amsterdam. (2005). *Wat Amsterdam beweegt*. Amsterdam.
- Gemeente Amsterdam. (2011). *Structuurvisie Amsterdam 2040*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.

- Gemeente Amsterdam. (2013). *Sportplan 2013-2016*. Amsterdam.
- Gemeenteraad Amsterdam. (1992). *Sport- en evenementenstadion Amsterdam*. Amsterdam: Retrieved from http://zoeken.amsterdam.raadsinformatie.nl/cgi-bin/showdoc.cgi/action=view/id=192627/type=pdf/Sport-_en_evenementenstadion_Amsterdam..pdf#search=%22arena%22.
- Gemeenteraad Amsterdam. (1995a). *Aankoop en gedeeltelijke verkoop van het sportpark De Toekomst*. Amsterdam: Retrieved from http://zoeken.amsterdam.raadsinformatie.nl/cgi-bin/showdoc.cgi/action=view/id=189803/type=pdf/Aankoop_en_gedeeltelijke_verkoop_van_het_sportpark_De_Toekomst..pdf#search=%22arena%22.
- Gemeenteraad Amsterdam. (1995b). *Vorbereiding partiele herziening van het bestemmingsplan Stadion/Transferium*. Amsterdam: Retrieved from http://zoeken.amsterdam.raadsinformatie.nl/cgi-bin/showdoc.cgi/action=view/id=189566/type=pdf/Vorbereiding_partiele_herziening_van_het_bestemmingsplan_Stadion_Transferium..pdf#search=%22arena%22.
- Gemeenteraad Amsterdam. (1995c). *Vorbereiding realiseren van opstel- en keersporen voor het stadion Amsterdam Arena (Zuidoost)*. Amsterdam: Retrieved from http://zoeken.amsterdam.raadsinformatie.nl/cgi-bin/showdoc.cgi/action=view/id=189370/type=pdf/Vorbereiding_realiseren_van_opstel-_en_keersporen_voor_het_stadion_Amsterdam_Arena__Zuidoost_.pdf#search=%22arena%22.
- Gorissen, A., & Beemsterboer, G. "Interview Gorissen en Beemsterboer." 05-08-2014
- KNVB Expertise. (2008). Perspresentatie Benchmark BV 2007-2008. Zeist: KNVB.
- KNVB Expertise. (2013). Seizoen in cijfers 2012-2013. Zeist: KNVB
- Markerink, H. J., & Santini, A. (2004). The development of stadiums as centers of large entertainment areas. The Amsterdam Arena case. *Emerging Issues in Management*, 2, 47-72.
- Stadsdeel Amsterdam Zuidoost. (2010). *Sociaal structuurplan Amsterdam Zuidoost*. Amsterdam.
- Van den Berg, P. (1995, 11-11-1995). In vernieuwing wijk wordt komende twaalf jaar zeshonderd miljoen gestoken, *Volkskrant*. Retrieved from <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2844/Archief/archief/article/detail/397745/1995/11/11/In-vernieuwing-wijk-wordt-komende-twaalf-jaar-zeshonderd-miljoen-gestoken-Bijmer-zal-in-2007-helemaal-clean-zijn.dhtml>
- Van den Broek, M. (1996, 07-08-1996). Arena blijft nog jarenlang bouwterrein, *Volkskrant*. Retrieved from <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2844/Archief/archief/article/detail/420158/1996/08/07/Arena-blijft-nog-jarenlang-bouwterrein.dhtml>

DISCOURSANALYSE

- Aleva, A. (2014). Interview Aleva, stadsdeel zuidoost, gemeente Amsterdam. 25-09-2014
- ANP. (2006). Europese Commissie stopt onderzoek staatssteun aan AZ Retrieved 10-10-2013, from <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2698/Sport/article/detail/766578/2006/02/10/Europese-Commissie-stopt-onderzoek-staatssteun-aan-AZ.dhtml>
- BBC News. (2000). Stadium guide: Wembley revamped. from BBC http://news.bbc.co.uk/2/hi/in_depth/sport/2000/2006_world_cup_decision/811313.stm
- De Haan, H., & Haagsma, I. (1996, 10-08-1996). De intimiteit van de Arena, *Volkskrant*. Retrieved from <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2844/Archief/archief/article/detail/422961/1996/08/10/De-intimiteit-van-de-Arena.dhtml>
- De Vries, J. (2011). Reddingsplan PSV kan doorgaan, *Brabants Dagblad*. Retrieved from <http://www.omroepbrabant.nl/?news/1572671123/Reddingsplan+PSV+kan+doorgaan.aspx>
- Elast, J. (2014). Interview John Elast. 11-09-2014
- Fossen, P. (2014). Interview P. Fossen, PSV. 25-02-2014
- Fossen, P. (2014). PSV in the community. In P. Eindhoven (Ed.). Eindhoven.
- Gemeente Eindhoven. (2010). *Coalitieakkoord Eindhoven*. Eindhoven.
- Gemeente Eindhoven. (2011). *Gedetailleerde uitwerking raadsvoorstel*. Eindhoven.
- Gemeente Eindhoven. (2013). *Raadsvoorstel Eindhoven op weg*. Eindhoven.
- Gemeenteraad Amsterdam. (1992). *Sport- en evenementenstadion Amsterdam*. Amsterdam: Retrieved from http://zoeken.amsterdam.raadsinformatie.nl/cgi-bin/showdoc.cgi/action=view/id=192627/type=pdf/Sport-_en_evenementenstadion_Amsterdam..pdf#search=%22arena%22.
- Gemeenteraad Amsterdam. (1995). *Aankoop en gedeeltelijke verkoop van het sportpark De Toekomst*. Amsterdam: Retrieved from <http://zoeken.amsterdam.raadsinformatie.nl/cgi-bin/showdoc.cgi/ac->

- tion=view/id=189803/type=pdf/Aankoop_en_gedeeltelijke_verkoop_van_het_sportpark_De_Toekomst..pdf#search=%22arena%22.
- Gemeenteraad Amsterdam. (1995). *Voorbereiding partiële herziening van het bestemmingsplan Stadion/Transferium*. Amsterdam: Retrieved from http://zoeken.amsterdam.raadsinformatie.nl/cgi-bin/showdoc.cgi/action=view/id=189566/type=pdf/Voorbereiding_parti_Le_herziening_van_het_bestemmingsplan_Stadion_Transferium..pdf#search=%22arena%22.
- Gemeenteraad Amsterdam. (1995). *Voorbereiding realiseren van opstel- en keersporen voor het stadion Amsterdam Arena (Zuidoost)*. Amsterdam: Retrieved from http://zoeken.amsterdam.raadsinformatie.nl/cgi-bin/showdoc.cgi/action=view/id=189370/type=pdf/Voorbereiding_realiseren_van_opstel_en_keersporen_voor_het_stadion_Amsterdam_Arena_Zuidoost..pdf#search=%22arena%22.
- Gemeenteraad Amsterdam. (1996). *Nota van raadslid Balai, getiteld: Het Arena-gebied: kansen voor een participatie-impuls! Samenwerken aan 4000 banen voor etnische minderheden in Zuidoost*. Amsterdam: Retrieved from http://zoeken.amsterdam.raadsinformatie.nl/cgi-bin/showdoc.cgi/action=view/id=188563/type=pdf/Nota_van_het_raadslid_Balai_getiteld_Het_Arena-gebied_kansen_voor_een_participatie-impuls_Samenwerken_aan_4000_banen_voor_etnische_minderheden_in_Zuidoost..pdf#search=%22arena%22.
- Gorissen, A., & Beemsterboer, G. (2014). Interview Gorissen en Beemsterboer.
- Green, D. (2003, 28-07-2003). The regeneration Games?, *BBC News Online*. Retrieved from http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/england/manchester/3100989.stm
- Haket, J. G., & Kleemans, J. (2011). Taxatierapport V11-189874.001. Eindhoven: Troostwijk Real Estate.
- Hulshof, A. L. J. (2011). *Brief aan PSV inzake governance, escrow en sociaal maatschappelijke projecten*. Eindhoven.
- Janssen, H. (2011). CDA vraagt om onderzoek PSV-deal, *Brabants Dagblad*. Retrieved from <http://www.omroepbrabant.nl/?news/1559691463/CDA+vraagt+om+onderzoek+PSV-deal.aspx>
- Joosten, E. (2003). *Raadsvoorstel tot het vaststellen van de Ontwikkelingsvisie Stadionkwartier*. Eindhoven.
- Kaya, E. "Interview E. Kaya, Gemeente Eindhoven." 21 Februari 2014
- Kersten, L. (2011). Steun voor redding PSV lijkt kleiner te worden, *Omroep Brabant*. Retrieved from <http://www.omroepbrabant.nl/?news/156065892/Steun+voor+redding+PSV+lijkt+kleiner+te+worden.aspx>
- Kronenberg, M. (2011). Oproep aan PSV fans: kom op 28 juni naar Stadhuisplein, *Brabants Dagblad*. Retrieved from <http://www.omroepbrabant.nl/?news/157200402/Oproep+aan+PSV+fans+kom++op+28+juni+naar+Stadhuisplein.aspx>
- Kronenberg, M. (2011). PSV-fans bieden commissie petitie aan met ruim 16.000 handtekeningen, *Brabants Dagblad*. Retrieved from <http://www.omroepbrabant.nl/?news/1566941223/PSV-fans+bieden+commissie+petitie+aan+met+ruim+16.000+handtekeningen.aspx>
- Nijs, y. (2011). Supporters PSV halen vijftienduizend handtekeningen op, *Brabants Dagblad*. Retrieved from <http://www.omroepbrabant.nl/?news/156207792/Supporters+PSV+halen+vijftienduizend+handtekeningen+op.aspx>
- Redactie AD. (2011, 25-05-2011). Gemengde gevoelens over miljoenenhulp aan PSV, *Algemeen Dagblad*. Retrieved from <http://www.ad.nl/ad/nl/1001/Sportwereld/article/detail/2437198/2011/05/25/Gemengde-gevoelens-over-miljoenenhulp-aan-PSV.dhtml>
- Redactie BBC. (2002, 03-11-2002). Stadium on track for football future, *BBC Online News*. Retrieved from http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/england/2393723.stm
- Redactie BBC. (2003, 16-01-2003). Fans to name City streets, *BBC News Online*. Retrieved from http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/england/2664477.stm
- Redactie BBC. (2004, 19-04-2004). City regeneration work is praised, *BBC News Online*. Retrieved from http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/england/3639953.stm
- Redactie BBC. (2005, 02-09-2005). City has 'best' football stadium, *BBC News Online*. Retrieved from http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/england/humber/4206582.stm
- Redactie ED. (2011, 09-06-2011). Digipanel Eindhoven: 'Steun gemeente aan PSV geen goed plan', *Eindhovens Dagblad*. Retrieved from <http://www.ed.nl/regio/eindhoven/digipanel-eindhoven-steun-gemeente-aan-psv-geen-goed-plan-1.2081511>
- Redactie ED. (2011, 14-06-2011). Dinsdagavond veel duidelijk over deal PSV en Eindhoven, *Eindhovens Dagblad*. Retrieved from <http://www.ed.nl/sport/voetbal/psv/dinsdagavond-veel-duidelijk-over-deal-psv-en-eindhoven-1.2058963>
- Redactie ED. (2011, 28-05-2011). Donner: vragen bij steun PSV, *Eindhovens Dagblad*. Retrieved from <http://www.ed.nl/sport/voetbal/psv/donner-vragen-bij-steun-psv-1.2056665>
- Redactie ED. (2011, 28-06-2011). PSV-deal is aangenomen door gemeente Eindhoven, *Eindhovens Dagblad*. Retrieved from <http://www.ed.nl/sport/voetbal/psv/psv-deal-is-aangenomen-door-gemeente-eindhoven->

1.2054065

- Redactie ED. (2011, 28-06-2011). Supporters PSV op het Stadhuisplein, *Eindhovens Dagblad*. Retrieved from <http://www.ed.nl/sport/voetbal/psv/supporters-psv-op-het-stadhuisplein-1.2072003>
- Redactie ED. (2011, 01-06-2011). Supporters PSV willen raad met petitie overtuigen, *Eindhovens Dagblad*. Retrieved from <http://www.ed.nl/regio/eindhoven/supporters-psv-willen-raad-met-petitie-overtuigen-1.2040881>
- Redactie ED. (2013, 02-04-2013). CDA wil extra vergadering over gronddeal met PSV, *Eindhovens Dagblad*. Retrieved from <http://www.ed.nl/regio/eindhoven/cda-wil-extra-vergadering-over-gronddeal-met-psv-1.3745713>
- Redactie ED. (2013, 22-03-2013). CDA wil opheldering over deal met PSV, *Eindhovens Dagblad*. Retrieved from <http://www.ed.nl/algemeen/sport/cda-wil-opheldering-over-deal-met-psv-1.3728426>
- Redactie ED. (2013, 22-03-2013). CDA: Waarom informeerde Depla de raad niet over gronddeal PSV?, *Eindhovens Dagblad*. Retrieved from <http://www.ed.nl/regio/eindhoven/cda-waarom-informeerde-depla-de-raad-niet-over-gronddeal-psv-1.3728561>
- Redactie ED. (2013). Depla: 'raad juist geïnformeerd over PSV-deal', *Eindhovens Dagblad*. Retrieved from <http://www.ed.nl/regio/eindhoven/depla-raad-juist-ge%C3%AFnformeerd-over-psv-deal-1.3729676>
- Redactie ED. (2013, 22-03-2013). Depla: 'raad juist geïnformeerd over PSV-deal', *Eindhovens Dagblad*. Retrieved from <http://www.ed.nl/regio/eindhoven/depla-raad-juist-ge%C3%AFnformeerd-over-psv-deal-1.3729676>
- Redactie ED. (2013, 28-03-2013). Europa: stap naar rechter om PSV gronddeal is voorbarig, *Eindhovens Dagblad*. Retrieved from <http://www.ed.nl/regio/eindhoven/europa-stap-naar-rechter-om-psv-gronddeal-is-voorbarig-1.3738329>
- Redactie ED. (2013, 29-03-2013). Raadsvragen SP over PSV-deal, *Eindhovens Dagblad*. Retrieved from <http://www.ed.nl/regio/eindhoven/raadsvragen-sp-over-psv-deal-1.3741483>
- Redactie ED. (2013, 15-03-2013). Staatssteun PSV-deal afgedekt door gemeente Eindhoven, *Eindhovens Dagblad*. Retrieved from <http://www.ed.nl/regio/eindhoven/staatssteun-psv-deal-afgedekt-door-gemeente-eindhoven-1.3715885>
- Redactie ED. (2013, 16-03-2013). Twijfel over prachtdeal met PSV, *Eindhovens Dagblad*. Retrieved from <http://www.ed.nl/mening/twijfel-over-prachtdeal-met-psv-1.3716582>
- Redactie ED. (2013, 03-05-2013). Verzet tegen staatssteun in voetbal, *Eindhovens Dagblad*. Retrieved from <http://www.ed.nl/sport/voetbal/psv/verzet-tegen-staatssteun-in-voetbal-1.3800919>
- Redactie Trouw. (1995, 01-07-1995). Arena verliest de strijd, *Trouw*. Retrieved from <http://www.trouw.nl/tr/nl/5009/Archief/archief/article/detail/2735815/1995/07/01/Arena-verlies-de-strijd.dhtml>
- Reyes, L. (2013, 22-03-2013). CDA wil opheldering over miljoenendeal Eindhoven en PSV, LPF staat achter Depla, *Brabants Dagblad*. Retrieved from <http://www.omroepbrabant.nl/?news/190622652/CDA+wil+opheldering+over+miljoenendeal+Eindhoven+en+PSV,+LPF+staat+achter+Depla.aspx>
- Reyes, L. (2013, 16-04-2013). Gemeenteraad Eindhoven verdedigt wethouder Depla rond staatssteun aan PSV, *Omroep Brabant*. Retrieved from <http://www.omroepbrabant.nl/?news/192058982/Gemeenteraad+Eindhoven+verdedigt+wethouder+Depla+rond+staatssteun+aan+PSV.aspx>
- Schaffer, D. (2002, 24-07-2002). Games venues 'good for business', *BBC News Online*. Retrieved from http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/england/2146010.stm
- Schaffer, D. (2002, 23-07-2002). Golden future for Games city, *BBC News Online*. Retrieved from http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/england/2144426.stm
- Schenk, W. (1996, 22-06-1996). Districtschef ziet problemen in Bijlmer langzaam verminderen *Volkscrant*. Retrieved from <http://www.volkscrant.nl/vk/nl/2844/Archief/archief/article/detail/438557/1996/06/22/Districtschef-ziet-problemen-in-Bijlmer-langzaam-verminderen-Zelfs-politiemensen-schrijven-zich-in-voor-een-woning.dhtml>
- Swinkels, P. J. J. M., & Sanders, J. J. G. M. (2011). Notitie PSV Visie op continuïteit. Eindhoven.
- Van den Berg, P. (1995, 11-11-1995). In vernieuwing wijk wordt komende twaalf jaar zeshonderd miljoen gestoken, *Volkscrant*. Retrieved from <http://www.volkscrant.nl/vk/nl/2844/Archief/archief/article/detail/397745/1995/11/11/In-vernieuwing-wijk-wordt-komende-twaalf-jaar-zeshonderd-miljoen-gestoken-Bijlmer-zal-in-2007-helemaal-clean-zijn.dhtml>
- Van den Broek, M. (1996, 07-08-1996). Arena blijft nog jarenlang bouwterrein, *Volkscrant*. Retrieved from <http://www.volkscrant.nl/vk/nl/2844/Archief/archief/article/detail/420158/1996/08/07/Arena-blijft-nog-jarenlang-bouwterrein.dhtml>
- Van Gijzel, R. (2011). *Raadsvoorstel aankoop gronden PSV en uitgifte in erfpacht aan PSV*. Eindhoven.

FIGUREN

Afbeelding voorpagina: <http://www.architectenweb.nl/bin/images/169703.jpg>

Figuur I: http://www.theodora.com/wfb/photos/south_africa/south_africa_photos_82.html
Figuur II: http://beijingbirdsnest.files.wordpress.com/2010/09/aerial_view.jpg
Figuur III: <http://sponsoring.allianz.com/en/allianz-arena/images/>
Figuur IV: <http://www.aa5.nl/snsZ7>
Figuur V: <http://www.heleenklop.nl/wp-content/uploads/2012/11/Vliegtuigfotografie-17.jpg>
Figuur Eindhoven: <http://www.aa5.nl/snr5RW>
Figuur Amsterdam: http://www.bosma-bronkhorst.nl/content/17657/news/clnt/76372_1_org.jpg
Figuur VI: <http://wereldstadions.nl/afbeeldingen/parc-des-princes2.jpg>

BIJLAGEN

Vanaf hier zijn alle bijlagen die bij de thesis horen terug te vinden.

| | |
|-----------|-----|
| BIJLAGE A | 133 |
| BIJLAGE B | 135 |
| BIJLAGE C | 160 |
| BIJLAGE D | 164 |
| BIJLAGE E | 184 |
| BIJLAGE F | 185 |
| BIJLAGE G | 196 |

BIJLAGE A

Deze bijlage behoort bij hoofdstuk 3 en beschrijft de aspecten van het disfunctioneren van stadions als economische motor op basis van Chapin (2002).

1. **Vervangingseffect:** Stadions vervangen de uitgaven van de ene activiteit voor het andere, wat zorgt voor geen verdere economische groei of activiteit. Dit is qua tijd het geval, maar tegenwoordig hoeft dat qua financiën niet meer zo te zijn, zoals eerder besproken in hoofdstuk 3.1.
2. **Lekkage in de economie:** Elke industrie heeft 'lekkages'. Het geeft aan dat er een percentage van het geld dat uitgegeven wordt aan een bepaalde industrie 'wegstroomt', naar bedrijven of organisaties die buiten de lokale economie staan. Vooral bij stadions is dit het geval, aangezien een groot deel van de inkomens uiteindelijk naar de spelers en staf/directie van de club die het stadion gebruikt, verdwijnt. Dit geld zal niet altijd in de lokale economie blijven.
3. **De grootte van de economische motor:** Het blijkt dat sportteams en faciliteiten, waaronder dus stadions, maar een klein deel uitmaken van de totale lokale of regionale economie.
4. **Impact op metropolitane economische groei:** Sportfaciliteiten hebben geen aanzienlijke positieve impact op metropolitane economieën. Er zijn geen studies die bevestigen dat investeringen in sportfaciliteiten de regionale economie helpen groeien. Ik wil hier later op terug komen.
5. **Kwaliteit van nieuwe werkgelegenheid:** Sportfaciliteiten zullen op korte- en lange termijn werk opleveren. Van werk voor de bouwvakkers bij de bouw van het stadion, tot de werknemers van het stadion. Maar hoewel er duizenden banen worden gecreëerd, zijn dit vaak laagbetaalde, seizoensgebonden dienstensector banen.
6. **Indirecte project kosten:** Stadions hebben bepaalde infrastructuur nodig (openbaar vervoer, water/riolering, etc.) die al gauw een substantieel bedrag aan de vaste kosten kunnen bijdragen.
7. **Opportunitetskosten:** Er wordt veel publiek geld gebruikt voor de realisatie van de stadions. Dit geld wordt dan niet gebruikt voor andere publieke doeleinden die de gemeente moet verzorgen. Dus door een bepaald stuk land aan te wijzen voor sportfaciliteiten, kan het niet meer worden toegewezen aan andere gebruiken of doeleinden. Dit kan de gemeente geld kosten, aangezien bepaalde functies lucratiever zijn voor de gemeente dan een stadion.
8. **Faciliteit opbrengstenstromen:** De opbrengsten die de faciliteit oplevert verdwijnen voor het grootste deel in de zak van de sportteams en niet in die van de publieke sector. In plaats van de schulden van het project te verkleinen, verdwijnt al het geld naar de teams.

Onderstaande tabel is gemaakt als overzicht van kosten en baten (voorzien en onvoorzien) op economisch en non-economisch gebied van stadions in gebiedsontwikkeling.

| | | KOSTEN | BATEN |
|----------------|---|---|---|
| Economisch | Voorzien door publieke sector beslissingnemers | <ul style="list-style-type: none"> • Aanschafkosten land • Constructiekosten • Financieringskosten (uitvoering en onderhoud, schulden) | <ul style="list-style-type: none"> • Belastinginkomsten (verkoop, eigendom, persoonlijk, anders) • Stadioninkomsten (die naar publieke sector vloeien) • Totale economische activiteit (geld en werk) • Spin-off bedrijven • Gebieds(her)ontwikkeling • Impact van andere evenementen |
| | Onvoorzien door de publieke sector beslissingnemers | <ul style="list-style-type: none"> • Verbeteringen van de infrastructuur • Kosten herpositionering bedrijven • Vermogensbelasting verlies • Publieke diensten kosten voor evenementen (politie, etc.) • Opportunitetskosten voor fondsen en land • Bezwaren van bonding capaciteit • Sloop en werk van oude faciliteit • Impact op omgeving oude faciliteit | <ul style="list-style-type: none"> • Marginale economische activiteit (nieuw geld, nieuw werk) • Hergebruik mogelijkheden voor oude faciliteit • Impact op omgeving oude faciliteit |
| Non-economisch | Voorzien door publieke sector beslissingnemers | | <ul style="list-style-type: none"> • Gemeenschapsidentiteit • Burger trots • Gemeenschapszichtbaarheid • Consumptie voordelen • Politiek kapitaal • Ondersteuning van ontwikkelingslogica |
| | Onvoorzien door de publieke sector beslissingnemers | <ul style="list-style-type: none"> • Gemeenschapsidentiteit • Gemeenschapszichtbaarheid • Potentie van politieke conflicten • Politiek kapitaal • Politieke opportunitetskosten • Ontbinden met ontwikkelingslogica | <ul style="list-style-type: none"> • Project planning/management capaciteit opbouwen |

TABEL 1: DE ECHTE KOSTEN EN BATEN VAN SPORTFACILITEITEN (CHAPIN, 2002)

BIJLAGE B

GEBIEDSONTWIKKELING IN HET VERENIGD KONINKRIJK

INLEIDING

In de case studies zal ook een voorbeeld uit het Verenigd Koninkrijk aangehaald worden, namelijk het City of Manchester Stadium in Manchester. Om hier degelijke vergelijkingen mee te kunnen maken met de Nederlandse casussen, dient er een achtergrond geschetst te worden van de manier waarop gebiedsontwikkeling plaatsvindt in het VK. Dit zal gebeuren op basis van de literatuur van Heurkens (2012). Aangezien het onderwerp ‘gebiedsontwikkeling in het Verenigd Koninkrijk’ slechts complementair is en geen hoofdzaak van onderhavig onderzoek, zal er kort en niet al te diep op in gegaan worden. Het dient slechts als achtergrond van de gebiedsontwikkeling politiek in Groot-Brittannië. Deze paragraaf heeft zodoende niet als doel de gebiedsontwikkeling problematiek van het VK uiteen te zetten, maar er wordt slecht gekeken naar relevante informatie in relatie tot onderhavig onderzoek. Het gaat hierbij voornamelijk om publieke investeringen in gebiedsontwikkelingsprojecten.

Nadat eerst een beeld is geschetst van gebiedsontwikkeling in Nederland (met name de wijze van het behartigen van het publieke belang, alsmede de vormen van samenwerking en de manier van publieke financiering) zal nu kort gekeken worden naar hoe dat gebeurt in het Verenigd Koninkrijk.

Het hoofddoel van het schetsen van gebiedsontwikkeling in het VK is het leringen trekken eruit ten opzichte van de Nederlandse casussen. Wat valt er in Nederland (wellicht) te leren van de manier waarop in Groot-Brittannië wordt gewerkt? Nadin et al. (2008) in Heurkens (2012, p. 229) beschrijft dat “het systeem van planning en ontwikkeling in Engeland sterk wordt bepaald door het feit dat de meeste ontwikkelingen gedaan worden door private partijen of door publieke organen die handelen als private partijen. Het planningssysteem maakt ruimte vrij voor ontwikkelingsvoorstellen van private partijen” (Heurkens, 2012, p. 229). Vallen stadions daar ook onder en zou dat een voorbeeld kunnen zijn voor de Nederlandse planning en ontwikkeltactiek?

9.1 GEBIEDSONTWIKKELING IN HET VERENIGD KONINKRIJK

Deze paragraaf geeft een inzicht in de manier waarop gebiedsontwikkeling gebeurt in het Verenigd Koninkrijk. Er wordt kort gekeken naar het planningssysteem en het geheel van stedelijke gebiedsontwikkeling en herontwikkeling.

In essentie gaat het bij het planningssysteem in Groot-Brittannië om het *land use management model*¹. Dit model houdt in dat men voornamelijk betrokken is met en invloed heeft op het gebruik en de verandering in gebruik van land en eigendom. Het gaat vooral om fysieke ontwikkelingen op lokaal niveau en soms regelgeving op een hoger niveau. Janssen-Jansen & Woltjer (2010) in Heurkens (2012, p. 230) stellen dat er drie basis karakteristieken van het planningssysteem van het VK veel aandacht krijgen van Nederlandse planners: “the establishment of comprehensive principles for project coordination, including private sector involvement and negotiation; options for the settlement of planning gain, packaging interests and regional redistribution; institution of development-oriented planning; and discretion for planning decisions.” Samenvattend geeft Heurkens de planningssysteem karakteristieken van het Verenigd Koninkrijk als volgt weer:

- Discretion in planning decisions [discretie in planologische besluiten];
- Development-led planning tradition [ontwikkeling-geleide planningstraditie];
- Project-oriented planning approach [project-georiënteerde planningsaanpak];
- Negotiation-oriented flexible planning processes [onderhandelings-georiënteerde flexibele planningsprocessen] (Heurkens, 2012, p. 231).

In het kort worden deze vier karakteristieken besproken, aangezien zij belangrijk zijn om de planningspolitiek in Groot-Brittannië te begrijpen:

Discretie in planologische besluiten betekent dat er een bepaalde vrijheid is in het beslissen over zaken in een bepaalde situatie. Volgens Cullingworth & Nadin (2006) in Heurkens (2012, p. 231) zorgt dit voor flexibiliteit in het interpreteren van publieke belangen. Dit is in scherp contrast met bijvoorbeeld het Nederlandse systeem waarin geprobeerd wordt deze onzekerheid en flexibiliteit zo veel mogelijk te reduceren. Daarnaast is het in Nederland gebruikelijk dat lokale overheden land of gebouwen van lokale eigenaren kopen als het in het algemeen belang van de bevolking is. In Groot-Brittannië is dat anders: daar wordt niet het land of het gebouw gekocht, maar de rechten van die bronnen. Dit heeft geresulteerd in een actief landgebruik systeem.

¹ Engelse term gebruikt uit Heurkens (Heurkens, 2012, p. 230)

Verder is er in het Verenigd Koninkrijk een ontwikkeling-geleide planningstraditie. Dit houdt in dat er een indicatief plan gemaakt wordt voor een bepaald gebied of stuk land. Dit plan geldt als basis voor onderhandelingen die resulteren in bindende regels en bouwvergunningen. In Nederland kennen we het systeem *plan-led system*, waarbij tevoren een juridisch bindend bestemmingsplan wordt gemaakt alvorens er contact is en er onderhandelingen zijn met de publieke organen, ontwikkelaars en landeigenaren. Shaw en Lord (2009) in Heurkens (2012, p. 231) beweren dat dit systeem verder reikt dan het nauwe (Nederlandse) bestemmingsplan om zo een beter gecoördineerde en breder gedragen benadering van de planningspraktijk te ontwikkelen. Aangezien het in onderhavig onderzoek vaak zo is dat stadionprojecten geïnitieerd worden door de lokale overheden, wordt er ook in Nederland vaak al meer richting de ontwikkeling-geleide planningsstrategie gewerkt. Dit omdat de lokale overheid een private partij zoekt om samen te werken in een PPS-constructie en deze private partij ook bepaalde belangen en interesses heeft. Het voordeel van de Britse manier is dat er veel flexibiliteit is voor ontwikkelaars.

Ten derde is er de project-georiënteerde planningsaanpak. Het gaat hierbij vooral om de verbinding tussen publieke en private actoren in de onderhandeling van projecten. Dit is iets wat Nederlandse planners ook graag zouden toevoegen, zoals Hobma, et al. (2008) in Heurkens (2012, p. 232) beschrijven. In Nederland speelt echter het bestemmingsplan een te beperkende rol door haar inflexibiliteit. Maar ook de project-georiënteerde aanpak heeft zijn nadelen. In het VK hebben lokale overheden problemen om verschillende ontwikkelingen samen effectief te laten slagen, zodat het geheel groter is dan de som van de delen. De flexibele aanpak echter zou wel grote voordelen kunnen hebben voor ontwikkelingen in Nederland.

Ten vierde staat het systeem van het Verenigd Koninkrijk onderhandeling en flexibiliteit in ontwikkeling toe. Het toestaan van flexibiliteit en vrijheid in het Engelse planningsstelsel komt door de afwezigheid van juridisch bindende planningsdocumenten volgens Hobma et al. (2008) in Heurkens (2012, p. 232). In Groot-Brittannië is de besluitvorming rond plannen een proces van onderhandelingen en bemiddeling (Janssen-Jansen & Woltjer (2010) in Heurkens (2012, p. 232)). De discretie in planologische besluiten zorgt zo voor flexibiliteit in het maken van plannen die in lijn zijn met de lokale behoeften, maar het creëert ook marktonzekerheid over ondersteuning van lokale autoriteiten voor ontwikkelingsgebieden. Dit resulteert vaak in een proactieve houding van beide private als civiele instituten in het kopen en behouden/beschermen van ontwikkelingsgebieden om zodoende hun belangen te behartigen. Onderhandelingen zijn echter ook een groot onderdeel van de Nederlandse planningsstrategie. Door onderhandeling kan geregeld worden dat private partijen extra ontwikkelingsverplichtingen opnemen in hun plan of project, om zodoende taken van de publieke partij over te nemen.

Samenvattend stellen De Zeeuw & Hobma (2008) dat het vooral de combinatie van de behoefte aan discretie, actieve ontwikkeling, projectcoördinatie en onderhandeling is, die de ervaringen van het Verenigd Koninkrijk een bruikbare bron van inspiratie maakt voor Nederlandse planners. Zij maken deze conclusie op basis van een rapport van de faculteit Bouwkunde en OTB van de TU Delft (Hobma et al., 2008).

9.2 DE ROLLEN VAN PUBLIEKE ACTOREN

In Nederland zijn er bepaalde verwachtingen van publieke en private actoren. Maar hoe zit dat in het Angelsaksische model? In deze paragraaf zal hier verder op in worden gegaan. Aangezien het in onderhavig onderzoek het belangrijkste is te kijken naar de publieke actor, omdat het financieringsvraagstuk hier ook op is geënt, zal er meer aandacht voor de publieke sector zijn en zal de private sector kort en bondig worden belicht. Er wordt hierbij gekeken vanaf het hoogste niveau (de centrale overheid) tot het niveau van de lokale overheid.

De centrale overheid bepaalt welke bevoegdheden aan lagere overheden worden toegekend. Er is in het VK echter geen nationaal plan vergelijkbaar met de Nederlandse Nota Ruimte. De centrale overheid geeft aan de hand van *Planning Policy Statements* richtlijnen ten aanzien van ruimtelijke ordening (Hobma, et al., 2008, p. 10). Hierna komen de regionale actoren. Er bestaan in Engeland geen gekozen regionale overheden, maar er zijn *Regional Planning Bodies* of *Regional Assemblies* die zijn samengesteld uit lokale politici (70%) en regionale stakeholders (30%) uit zeer verschillende geledingen (Hobma, et al., 2008, p. 10). Zij stellen strategieën op en zien toe op de werkzaamheden van *Regional Development Agencies* (RDA's). Deze RDA's hebben een uitvoerende rol. Tegenwoordig komt het steeds vaker voor dat betrokken lokale overheden een gezamenlijke kernstrategie ontwikkelen.

Hobma, et al. (2008, p. 11) beschrijven dat lokale overheden in Engeland geen bevoegdheden hebben als op de Grondwet gebaseerd, wat sterk hun rol beïnvloedt in gebiedsontwikkeling. "*Local Planning Authorities* (LPA) zijn sinds 2004 verplicht een *Local Development Framework* (LDF) op te stellen. Dit is een samenvoeging van een aantal *local development* documenten en andere relevante beleidsdocumenten. Dit is het belangrijkste document dat bij de toet-

sing van een *planning permission* wordt gehanteerd” (Hobma, et al., 2008, p. 11). Op basis van dit LDF worden aanvragen van private partijen getoetst. Als een private actor een project wil ontwikkelen, dient hij een *planning application* in bij een LPA. Alvorens hij dat doet is er vooroverleg. Tussen de LPA en de aanvrager vinden verschillende uitgebreide onderhandelingen plaats (ook dit is weer terug te voeren op de vier karakteristieken van het Engelse model (Heurkens, 2012, p. 231)) over de condities waarin de *permission* wordt verleend.

De publieke partij in Groot-Brittannië heeft zodoende andere rol dan in Nederland. “Nadat de ontwikkelaar een *planning permission* is verstrekt, zijn er namelijk nog tal van momenten en fases waarop ontwikkelaars plandocumenten, *frameworks*, *guides*, *codes* en zo meer aan de lokale overheden ter toetsing moeten voorleggen. [...] Nadat dergelijke documenten door de ontwikkelaar zijn overlegd, is het vaak onduidelijk waaraan ze door de lokale overheid moeten worden getoetst. Een helder toetsingskader ontbreekt, waardoor aanpassing van de ter goedkeuring overlegde documenten vaak een kwestie is van onderhandeling (De Zeeuw & Hobma, 2008, p. 17). Aangezien veel in het proces, en in de uitkomst van het project, afhankelijk is van onderhandelingen kan er veel gemakkelijker dan in Nederland afgeweken worden van het Engelse bestemmingsplan (de LDF). De private partijen kunnen op die manier gemakkelijker inspelen op de huidige ontwikkelingen en de directe vraag vanuit de bevolking. Daarnaast kunnen de private partijen veel meer hun eigen stempel drukken op een project en meer voor elkaar krijgen. Het onderhandelproces is derhalve een zeer belangrijk proces en neemt ook de nodige tijd in beslag.

Verder heeft de overheid verschillende planningsinstrumenten tot haar beschikking. In tabel 1 zijn deze per overheidsniveau opgesomd. Er zal in onderhavig onderzoek slechts naar de instrumenten van de lokale overheid gekeken worden bij de casus.

| Government Body | Planning Instruments |
|--|---|
| National level | |
| Department for Communities and Local Government (CLG) | Planning Policy Statements, Statutory Instruments, Call-in power (used at local level) |
| English Partnerships (EP) | Compulsory purchase order, Master planning, (Gap) Funding |
| Regional level | |
| Regionale Development Agencies (RDA) | Regional Spatial Strategies, Regional Housing Strategies |
| Local level | |
| Local Planning Authorities (LPA) | Local Development Framework/Plan: Core Strategy, Allocations, Proposals Map, Action Area Plans, other documents |
| Urban Development Corporations (UDC) | Land acquisition, Funding, LPA planning powers for the area |
| Urban Regeneration Companies (URC) | Development & investment coordination |

TABEL 1: PUBLIEKE PLANNINGSINSTRUMENTEN IN STEDELIJKE HERONTWIKKELING IN GROOT-BRITTANNIË TOT 2010 (HEURKENS, 2012, P. 247)

Met name de Urban Regeneration Companies zijn tegenwoordig van groot belang. Dit zijn privaat gestuurde organisaties die ontwikkeling en investering coördineren in een specifiek gebied. Ze worden gefinancierd door English Partnerships (Heurkens, 2012, p. 247). Tallon (2010, p. 94) zegt er over: “URCs have finite life spans of around 10 to 15 years. Other similarities include their emphasis on vision, leadership, dynamic style, and the engagement of the private sector to carry out regeneration. However, they do not have planning or land acquisition powers. (...) The government sees the primary role of URCs as addressing significant latent development opportunities and bringing about regeneration through developing and implementing a clear and agreed vision for their area” (Tallon, 2010, p. 94). De URC’s hebben dus een belangrijke rol, met name voor lokale overheden, aangezien ze gebruikt worden om een duidelijke visie en plan te maken voor een bepaald gebied. Deze vorm van samenwerking komt later terug in de Manchester casus.

9.3 RELATIE TUSSEN PUBLIEKE EN PRIVATE ACTOREN

In deze paragraaf wordt besproken op welke wijze publieke en private actoren in Engeland samenwerken en wat de rol van projectontwikkelaars is en welke invloed de (lokale) overheid heeft. Volgens Cullingworth & Nadin (2006) in Heurkens (2012, p. 252) is er een grote bereidwilligheid bij zowel publieke als private partijen om hun inspanningen en middelen te bundelen. Het wordt steeds belangrijker voor publieke en private partijen om samen te werken in partnerschappen.

Uit onderzoek van Hobma, et al. (2008) komt naar voren dat in het Angelsaksische model de private ontwikkelaar een grotere rol heeft dan in Nederland, en dat er een striktere splitsing bestaat tussen het publieke en private domein. Zoals hierboven besproken, nemen ontwikkelaars in Groot-Brittannië veelal het initiatief voor een gebiedsontwikkeling. Dat gebeurt vaak op basis van grondposities. Er is echter geen duidelijkheid vooraf onder welke condities en voorwaarden overheden mee willen werken. Dit ligt aan de vier karakteristieken van het planningsstelsel van

het Verenigd Koninkrijk, zoals eerder besproken. De publieke voorwaarden worden in de onderhandeling gedurende het planvormingsproces geformuleerd (De Zeeuw & Hobma, 2008).

Aangezien onderhandelingen een heel belangrijk onderdeel zijn van de manier van ontwikkelen in Groot-Brittannië, zijn de onderlinge relaties tussen publieke en private actoren van groot belang. Groot onderhandelpunt bij projecten is vaak de bijdrage van de private partij in de kosten voor bijvoorbeeld infrastructuur en publieke voorzieningen.

Er zijn verschillende soorten partnerschappen in Engeland. De drie meest voorkomende soorten zullen hieronder beschreven worden. Zoals eerder vermeld zijn lokale overheden in een *local strategic partnership* betrokken (Hobma, et al., 2008, p. 14). De samenwerkingsvorm die het meest op de Nederlandse publiek-private samenwerking lijkt, is de *public private joint venture of private limited company* (Hobma, et al., 2008, p. 14). Heurkens noemt dit de *delivery partnership* (Heurkens, 2012, p. 253). Verder beschrijven De Zeeuw en Hobma (2008, p. 17) de *enabling partnerships*. “Dit zijn informele samenwerkingsverbanden tussen publieke, private en maatschappelijke partijen die zijn gericht op de ontwikkeling van een gebied. Men werkt aan een gedeelde visie, beraadt zich over de realisatie van die visie, op investeringen en lobbyt bij andere overheden voor (financiële) ondersteuning” (De Zeeuw & Hobma, 2008, p. 17). Een URK is ook een *enabling partnership*. Partnerschappen hebben verschillende voordelen, zoals ook in hoofdstuk 6 wordt beschreven. Deze gelden zowel in Nederland als in Engeland. “Partnerschappen kunnen bijdragen aan de totstandkoming van overheidsbeleid dat met private investeringen wordt ondersteund. Immers, in partnerschappen vindt intensieve afstemming met private partijen plaats, niet alleen op het vlak van beleid, maar ook op het vlak van investeringen en initiatieven om een visie gerealiseerd te krijgen” (Hobma, et al., 2008, p. 29).

Verder nemen private partijen in Groot-Brittannië een proactieve, strategische houding aan. “De Engelse ontwikkelaars nemen niet alleen initiatief, zij spelen met hun voorstellen in op maatschappelijke belangen en publieke belangen. Zij gaan bijvoorbeeld ook zelf in gesprek met de bevolking en met maatschappelijke organisaties” (De Zeeuw & Hobma, 2008, p. 18). Dit betekent dat projecten die op deze manier ontstaan, publieke belangen kunnen behartigen die van onderaf worden opgeworpen. Dit zou dus in theorie ook beter de publieke belangen van de bevolking kunnen behartigen. Deze publieke taken die overgenomen worden door private ontwikkelaars “nemen werk uit handen van de overheid, bevorderen het tempo van de besluitvorming en sparen de beperkte publieke middelen” (Hobma, et al., 2008, p. 29). Hierdoor ontstaan dus ook betere en nauwere samenwerkingen tussen private en publieke partij.

Qua financiering worden lokale autoriteiten in het Verenigd Koninkrijk streng gecontroleerd. Dit beperkt hun vermogen om risico's te nemen met publiek geld. Nadin et al. (2008) in Heurkens (2012, p. 256) beweren dat een lokale overheid mag bijdragen aan de bonus van consultants die het partnerschap adviseren. Normaalgesproken draagt een lokale overheid land bij aan een ontwikkelingsproject, maar dat zal of verkocht worden aan de ontwikkelaar, of beschikbaar worden gemaakt per licentie aan het ontwikkelingspartnerschap. Het voordeel van dit laatste is dat, wanneer de onderneming faalt, het land in publiek eigendom blijft. Het zorgt er ook voor dat de lokale autoriteit kan deelnemen in huurinkomsten en kan profiteren van de hogere waarde van het land mocht het in later stadium verkocht worden. De lokale overheid mag niet investeren in een commerciële onderneming, maar ze mogen wel kapitaal inbrengen voor de ontwikkeling van infrastructuur zoals wegen en voor publieke gebouwen zoals bibliotheken en scholen.

De financiële rol van de lokale overheid in Engeland is zodoende transparanter dan in Nederland. Publieke partijen financieren of investeren in publieke gebouwen en structuren en laten de grondontwikkeling over aan de markt. Het publieke risico is hierdoor geminimaliseerd. De private partij heeft daardoor een hoger risico wanneer ze deelnemen in het partnerschap en zij willen daarom een hoger winstpercentage (Nadin et al. (2008) in Heurkens (2012, p. 256)). Toelagen, subsidies en ‘gap’-financiering (de financiering van tekorten in een project) zijn financieringsopties van de centrale overheid en niet-overheidsinstellingen toegewezen aan een specifiek gebied of programma. Lokale planningsautoriteiten moeten hier aanvragen voor indienen en aan bepaalde voorwaarden voldoen.

9.4 URBAN REGENERATION

Urban regeneration (stedelijke herontwikkeling in het Nederlands) is volgens Heurkens de equivalent van Nederlandse gebiedsontwikkeling. Roberts (2000) in Heurkens (2012, p. 233) definieert *urban regeneration* als ‘de ontwikkeling van stedelijke gebieden op basis van een uitgebreide en integrale visie en acties die leiden tot de oplossing van stedelijke problemen en die trachten een blijvende verbetering in de economische, fysieke, sociale en milieutechnische condities van een gebied dat onderworpen aan verandering is, te bewerkstelligen’. *Urban regeneration* is van groot belang voor steden in het Verenigd Koninkrijk. Tallon (2010, p. 6) beschrijft dat er een neerwaartse spiraal is wat betreft de problematiek rond stadscentra, wat uiteindelijk iedereen (de gehele bevolking) raakt. Er zijn verschillende benaderingen voor stedelijke herontwikkeling, zie tabel 2.

| Dimension | Concern |
|-----------|---------|
|-----------|---------|

| | |
|--------------------------------|--|
| Economic | Job creation, income, employment, skills, employability development |
| Social/cultural | Quality of life, health, education, crime, housing, quality of public services |
| Physical, environmental | Infrastructure, built & natural environment, transportation & communication |
| Governance | Nature of local decision-making, engagement of local community, involvement of other groups, style of leadership |

TABEL 2: BANDERINGEN VOOR STEDELIJKE HERONTWIKKELING (TALLON, 2010, P. 6)

Sinds 2000 zijn er een aantal cruciale stedelijke herontwikkelingsconcepten aan de orde. De drie belangrijkste *UK urban regeneration agenda concepts* zijn:

- *Urban Renaissance*. Het gaat hierbij om fysieke en omgeving/milieutechnische condities. Deze agenda promoot hoge kwaliteit stedelijk ontwerp, mixed-use en duurzame steden;
- *Sociale inclusion*. Deze agenda richt zich op sociale condities in achtergestelde wijken. Het moedigt het opbouwen van sociaal kapitaal en bewonersdeelname;
- *Economic competitiveness*: Het verbeteren van de economische prestaties en werkgelegenheid staat hierbij voorop (Heurkens, 2012, p. 234).

Deze agenda's worden veelal uitgevoerd door URC's. Deze vormen zullen ook bekeken worden in relatie met de Engelse casus.

9.5 FINANCIERING

De financiering van partnerschappen kan op verschillende manier gebeuren. Er kan, op basis van de *design brief* gekozen worden om bepaalde publieke voorzieningen te financieren met publiek én privaat geld, zoals eerder al besproken als uitkomst van de onderhandelingen. Volgens Heurkens (2012, p. 268) zijn er verschillende bronnen voor publieke financiering en subsidies die beschikbaar zijn:

- Nationaal loterijfonds;
- Urban Regeneration Agency;
- Europese Unie;
- Waarde van de land in het gebied;
- Publieke subsidies (centrale overheid of lokale overheid);
- Partnerschappen;
- Bepaalde fondsen, afhankelijk van waar de ontwikkeling voor bedoeld is en waar het plaatsvindt.

Door middel van deze bronnen kunnen publieke actoren financieren in gebiedsontwikkelingsprojecten. Per project zal gekeken dienen te worden welke bron of manier van financieren het meest geschikt is.

9.6 CONCLUSIE

Er is in dit hoofdstuk getracht een achtergrond te schetsen van de manier waarop in het Verenigd Koninkrijk gebiedsontwikkelingsprojecten tot stand komen. De context waarin gebiedsontwikkeling plaatsvindt in het VK en de wijze waarop publieke en private partijen participeren is anders dan in Nederland. Met name de *urban regeneration* is een belangrijk onderwerp in Groot-Brittannië heden ten dage. De manier waarop de private partij deelneemt of deel kan nemen in de ontwikkelingen laten zien dat er wellicht een groter maatschappelijk besef is dan in Nederland.

Partnerschappen tussen publieke, private en maatschappelijke partijen zijn diepgeworteld in de manier van plannen en ontwikkelen. Daarnaast is het gebrek aan vaste grenzen vanuit de overheid een belangrijk punt van onderhandeling tussen de partijen. Op die wijze kan wellicht beter voldaan worden aan de publieke belangen die de partijen van tevoren opstellen.

DE MANCHESTER CASUS

Deze paragraaf beschrijft de casus van het City of Manchester Stadium in oost Manchester. Deze Engelse casus wordt gebruikt als mogelijk voorbeeld van hoe een stadion kan functioneren in een gebiedsontwikkelingsproject.



Figur 2: COMS in Manchester

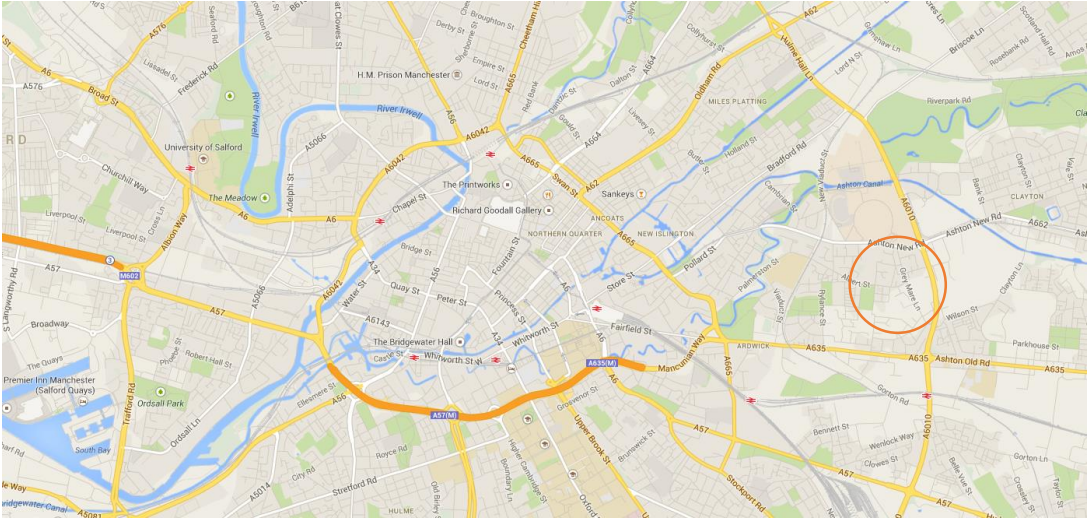
A: ALGEMEEN BEELD

INLEIDING

In dit hoofdstuk zal de casus van Manchester (Engeland) worden besproken. Aangezien dit een interessant project is, zoals zal blijken, zijn er wellicht lessen en leringen te trekken voor de Nederlandse stadionprojecten. Het hoofdstuk is hetzelfde ingedeeld als de andere casussen, zodat er een zekere mate van consistentie is.

Het City of Manchester Stadium (COMS), tegenwoordig Etihad Stadium, ligt zo'n 1,6 kilometer van het centrum van Manchester op een brownfield locatie. Het is onderdeel van een groter sportcomplex (SportCity) in oost Manchester (Davies, 2005). Het stadion biedt plaats aan ruim 47.000 mensen en werd geopend in 2002.

Het stadion is in eigendom van de gemeente Manchester. De gemeente verhuurt het stadion de komende 250 jaar aan Manchester City, in ruil voor hun oude stadion: Maine Road². Tijdens wedstrijddagen kunnen supporters van allerlei voorzieningen gebruik maken, maar ook op gewone dagen zijn er allerlei activiteiten mogelijk in het COMS. Zo zijn er restaurants, vergaderruimtes, theaterruimte, een trouwlocatie, congreszalen, etc. Er zijn legio zalen beschikbaar om verschillende evenementen te huisvesten. Verder worden er ook concerten in het stadion gehouden en worden er ook wel eens andere sporten dan voetbal gespeeld. Ook buiten, rondom het stadion, kunnen evenementen plaatsvinden.



FIGUUR 3: LIGGING VAN HET STADION IN HET STEDELIJK WEEFSEL (EIGEN ILL.)

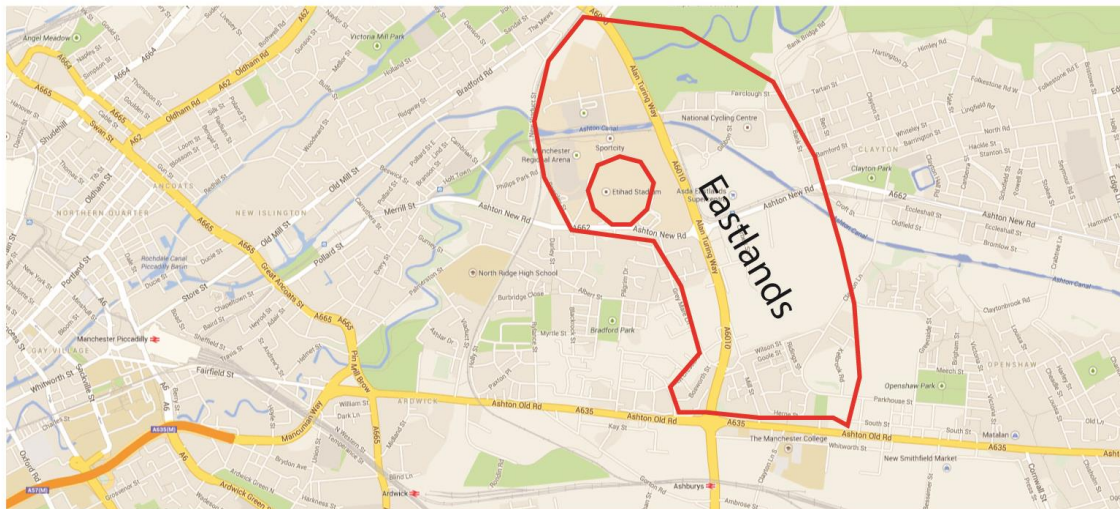
² http://en.wikipedia.org/wiki/City_of_Manchester_Stadium

GEBRUIKERS

De hoofdgebruiker is voetbalclub Manchester City. De club zelf verhuurt ook de skyboxen en ruimtes in het stadion. Er is geen plintfunctie in het stadion. Verder worden er ook non-voetbal evenementen georganiseerd in het stadion, zoals concerten, bokswedstrijden en rugbywedstrijden. Dit alles onder voorrecht van Manchester City. Ook worden andere voetbal evenementen, zoals finales voor bepaalde toernooien, gehouden.

WIJKEN ROND HET STADION

De wijken rond het stadion waren vóór de ontwikkeling van het COMS verpauperd en liepen zwaar achter op de rest van Manchester en heel Engeland. Heel oost-Manchester, de Eastlands, was een vervallen industriegebied met arbeiderswoningen van zeer slechte kwaliteit. Op basis van de enquêtes die uitgevoerd zijn door Kwest Research (Kwest Research, 2002, 2005, 2008) kan er een beeld geschetst worden van de karakteristieken van de bevolking in die wijken. De enquêtes zijn gedaan op basis van face-to-face interviews. Alleen de werkende bevolking tussen 16 en 65 (60 voor vrouwen) jaar, die niet fulltime studeren is geïnterviewd. Ook data van overige bevolking is verzameld, om zo een goede representatie van de bredere populatie te krijgen op basis van sekse, leeftijd en werkstatus (Kwest Research, 2002, p. 1).



FIGUUR 4: COMS MET DE WIJKEN DIE GEANALYSEERD WORDEN. (EIGEN ILL. OP BASIS VAN (BATE, 2011B))

Er is een verschil zichtbaar tussen de eerste enquête van 2002, de aanvang van de regeneratie, en de laatste enquête in 2008. In 2002 (Kwest Research, 2002) heeft 54% van de bevolking competenties. Ruim de helft van de respondenten (53%) geeft aan een onderwijsprogramma te willen volgen. Ze willen dit doen, maar doen het vervolgens niet. De belangrijkste reden hiervoor is niet dat 'iets ze tegenhoudt', maar dat ze blijkbaar niet weten hoe ze zoiets moeten aanpakken. Verder blijkt dat ruim 40% gebruikt maakt van kinderopvang. 34% van de huishoudens ontvangt salaris uit werk. Daarnaast geeft ruim 60% van de ondervraagden aan graag hulp te willen bij het krijgen van werk. De bevolking bestaat verder voor 78% uit mensen tussen de 25 en 59 jaar. Het merendeel van de bevolking (64%) verdient minder (komt rond met minder) dan £200 per week. Het modale inkomen per week is £410 per week³.

Wanneer deze gegevens vergeleken worden met die van 2008, toen de regeneratie inmiddels begonnen was, zijn er wat verschuivingen zichtbaar. Inmiddels ontvangt 40% van de huishoudens salaris uit betaald werk. 59% van de bevolking bestaat uit mensen tussen de 25 en 59 jaar, er is sprake van (lichte) vergrijzing in het gebied. 47% komt rond van minder dan £200 per week. Hier is dus een verbetering zichtbaar ten opzichte van 6 jaar eerder. Men vindt het gemakkelijk om gebruik te maken van de faciliteiten, hoewel toch zo'n 30% moeite heeft om naar faciliteiten als een jongerenvereniging, club, museum of bioscoop te gaan.

B: DE CASUS

Deze paragraaf beschrijft het ontstaan van de casus. De aanloop naar het project toe en de motieven erachter.

DE AANLEIDING NAAR DE CASUS

Manchester is als stad minder belangrijk geworden. Zeker in tegenstelling tot de 19^e en 20^e eeuw heeft de stad veel minder invloed. Het is voorbij gestreefd door Londen, wat zichzelf een global city mag noemen. De belangrijkste functie in de stad (industrie) is veel minder belangrijk heden ten dage dan dat het 100 jaar geleden was (zie hoofdstuk 2). De stad is zodoende tegenwoordig meer volgend dan leidend in de economie, en het heeft minder invloed op zijn eigen koers. Dit is een fenomeen wat vaker voorkomt bij dit soort steden (Peck & Ward, 2002). Wel zien Peck en Ward dat Manchester nog steeds een wereldstad is aangezien het geïntegreerd is in de wereldeconomie. Beschreven

³ <http://www.engeland.nl/informatie/feitentabel/> Dit is op basis van het gemiddeld inkomen van mannen en vrouwen.

staat dat oost Manchester, waar het stadion zich bevindt, in de tweede helft van de 20^e eeuw erg afnam in bewoonaantallen; van 164.000 in 1951 tot 62.000 in 2001. Dit zorgde ervoor dat het gebied achterbleef met veel verwaarloosd land en gebouwen, een lage waarde, weinig vraag op de huizenmarkt, een slecht milieu en lage bevolkingsdichtheid wat de voorzieningen niet kon onderhouden. Samengevat leefde 54,2% van de bewoners van oost Manchester in een omgeving die binnen 1% van de slechtste omgevingen in Engeland werd beschouwd, en 90% van de bevolking leefde binnen 10% van de slechtste buurten in Engeland (Hough, 2007, p. 20).

Eind 1999 werd Manchester door de overheid aangewezen als één van de 42 bakenautoriteiten, wat inhoudt dat er verschillende projecten en plannen werden gemaakt om de stad te 'verbeteren'. De grootschalige plannen voor oost Manchester werden ingevuld door de bouw van een velodroom en een voetbalstadion. Deze stadions waren onderdeel van de wens van Manchester om grote evenementen aan te trekken, om zich zo weer op de kaart te zetten en mee te doen met de globale economie. In Engeland wordt veel het argument gebruikt dat stadions onderdeel van de infrastructuur zijn die nodig is om de economische activiteiten van de stad te vergroten in nieuwe en levendige sectoren en zodoende een nieuw imago naar boven te brengen (Thornley, 2002).

Het deelnemen in mega evenementen is een manier van city marketing. Dit kan namelijk het profiel van een stad verbeteren, daarnaast is er kans op wereldwijde publiciteit wat meer toerisme zal aantrekken. Dit sluit aan bij de literatuur over de ervaringseconomie en het marketen van de stad. Manchester wilde de Gemenebest Spelen organiseren (Commonwealth Games) en had daarvoor het stadion nodig. Het stadion paste dus in het strategisch beleid van de gemeente Manchester om weer mee te gaan doen met de global cities. Na de Commonwealth Games zal het stadion gebruikt worden door Manchester City. Deze shift brengt altijd de nodige problemen met zich mee met betrekking tot maatschappelijke acceptatie (Thornley, 2002).

Thornley (2002) beschrijft ook dat de maatschappij vaak achter beslissingen staat om stadions te ontwikkelen als ze bedoeld zijn voor internationale evenementen, om zo het gevoel van nationale of stedelijke trots ten toon te spreiden. Als de stadions na deze evenementen omgevormd worden naar private partijen, gaat de mening van de bevolking vaak veranderen en keren ze zich tegen hen. Een goed voorbeeld hiervan is de Amsterdam Arena, toen die veranderd werd van onderdeel van de Olympische bid naar de thuishaven van Ajax. In Manchester is veel nagedacht over de link tussen de lokale bevolking en de voetbalclub.

Clubs hebben altijd uitbreiding of nieuwbouw van stadions op de agenda staan. De beslissingen van clubs hebben grote impact op de economische, sociale en fysieke structuur van steden.

In Manchester werd het nieuwe stadion van Manchester City gezien als een katalysator voor een grotere regeneratie die een hele reeks verschillende regeneratie initiatieven moet ondersteunen.

DE STAKEHOLDERS

Grote initiator is de gemeente Manchester die vond dat er iets moest gebeuren om het steeds meer in verval rakende oost Manchester uit het slob te trekken. In 1999 zette zij samen met de Homes and Communities Agency (HCA) en de Northwest Regional Development Agency (NWDA) een samenwerking op en verenigde zich in de New East Manchester Limited. De HCA is, net als de NWDA, een publiek orgaan dat niet onder een speciaal departement is onderverdeeld. Het is opgericht als onderdeel van regeneratieplannen voor bepaalde gebieden⁴. De NWDA was een publiek orgaan dat de link vormde tussen de wensen van het bedrijfsleven en overheidsbeleid⁵. Alle drie de organen hebben dus publieke achtergrond en hebben zich verenigd in de New East Manchester Limited. Dit is een duidelijk voorbeeld van een *Urban Regeneration Company* of URG. Deze organisatie houdt zich nu bezig met de invulling van oost Manchester, op alle mogelijke gebieden. Dit doet zij met oog voor mogelijke bedrijven die zich daar willen en kunnen vestigen, de (toekomstige) bewoners, de structuurvisie van de gemeente, etc. Voor het stadion was de rol van Sport England heel belangrijk, aangezien dit orgaan erop toe ziet en er naar streeft zo veel mogelijk mensen in Engeland aan het sporten te krijgen en te houden. In 2001 tekenden de NEM, de gemeente Manchester en de club Manchester City FC een Memorandum of Understanding, waarin ze zich committeerden aan een samenwerking om het plan rond het Etihad Stadium verder te ontwikkelen. Daarnaast zijn de bewoners en bevolking van oost Manchester ook een belangrijke stakeholder. Dit wordt later verder besproken.

VERANTWOORDING OPLOSSINGEN

Het feit dat de gemeente Manchester geen witte olifant wilde creëren ('white elephant' (Engelse uitdrukking) betekent dat iets in bezit is wat de eigenaar niet kwijt kan en waarvan de kosten de baten verreweg overtreffen⁶) zorgde ervoor dat besloten werd het stadion na de Commonwealth Games door Manchester City te laten gebruiken. De

⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Homes_and_Communities_Agency

⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Northwest_Regional_Development_Agency

⁶ http://en.wikipedia.org/wiki/White_elephant

overheid hoopte dat Manchester City op die manier bij wilde dragen aan de kosten om het stadion na de Commonwealth Games aan te passen naar voetbalstadion, maar City was niet enthousiast over de plannen en na overleg werd afgezien van de mogelijkheid om ook atletiekbanen te hebben in het stadion. De verbouwing van de atletiekbanen naar zitplaatsen kostte 35 miljoen pond en werd volledig betaald door de club.

De gemeente bouwt alle ontwikkelingen om het Etihad stadion heen. De hele ontwikkeling is begonnen met het stadion en het stadion vormt nu dus ook het belangrijkste element. Het moet wijken met elkaar verbinden en bezoekers, bedrijven en bewoners aantrekken. Het is de publiekstrekker van het hele gebied.

Verder wees een onderzoek van Cambridge Policy Consultants (CPC) uit 2002 uit dat het organiseren van de Commonwealth Games de stad zo'n 6.300 FTE werkplaatsen op zou leveren waarvan 2.900 een toevoeging waren voor heel Manchester. Zij schatten het aantal werkplaatsen dat ontstaat na de Spelen in op 4.000 (Cambridge Policy Consultants, 2002). Aangezien er geen data beschikbaar was op dat moment van het aantal bezoekers dat zou komen of iets dergelijks, kunnen er dus de nodige vraagtekens bij deze inschatting gezet worden.

Daarnaast is dit een duidelijk geval van een *Urban Regeneration Company*. Zoals hoofdstuk 8 beschreef, zijn er veel onderhandelingen voorafgaand aan een gebiedsontwikkelingsproject in Engeland. Deze onderhandelingen hebben er in een vroeg stadium voor gezorgd dat de private partij Manchester City FC betrokken was bij de ontwikkelingen en haar stem kon laten horen. Daarnaast is er goed geluisterd naar de bevolking en maatschappelijke partijen. Dit is de reden dat oost Manchester en haar bewoners positief tegenover het plan stonden.

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Het is een uiterste poging van de gemeente Manchester om het gebied te revitaliseren. De Commonwealth Games vormden uiteindelijk een goede gelegenheid om het project op te zetten. Deze Spelen zouden geld genereren wat weer gebruikt kon worden voor de regeneratie. Daarnaast zou het het vervallen oost Manchester weer op de kaart zetten. Zoals in de discoursanalyse naar voren komt is zelfs vijftien 'minutes of fame' op televisie voor dit gebied al mooi meegenomen om ook de mooie kanten te laten zien aan de buitenwereld.

C: STEDELIJK BELEID VAN DE GEMEENTE MANCHESTER

De gemeente Manchester heeft haar beleid in verschillende documenten beschreven. Voor de ontwikkeling van het gebied, en dit project dus, is een nieuwe organisatie opgericht: de New East Manchester Limited. Dit bestaat uit drie publieke organen die samen het project leiden. Hier later meer over. In deze paragraaf wordt beschreven wat het stedelijk beleid en het sportbeleid van de gemeente Manchester inhoudt en welke belangen hieruit voortvloeien. Er zal vooral gekeken worden naar de deelvraag: 'In welke mate speelt een stadion een rol in het stedelijk beleid van een gemeente?'

HET STEDELIJK EN SPORT- BELEID VAN DE GEMEENTE MANCHESTER

Voor het bekijken van het stedelijk beleid van de gemeente Manchester voor het gebied rondom het stadion, worden de beleidsdocumenten van de gemeente Manchester en de New East Manchester Limited gebruikt.

STEDELIJK BELEID VAN MANCHESTER (Manchester City Council, 2012)

Het stedelijk beleid van de gemeente Manchester staat beschreven in het Manchester Core Strategy 2012 to 2027 beleidsdocument (Manchester City Council, 2012). Het beleid is uiteengezet in verschillende delen. Voor dit onderzoek is de beschrijving van oost Manchester belangrijk. Dit is een document van een *Local Planning Authority* (LPA) en kan gezien worden als een *Local Development Framework* (LDF) (zie hoofdstuk 8.2).

Sinds het ontstaan van de New East Manchester Ltd (NEM) Urban Regeneration Company in 2001 is er aantoonbare verbetering te zien in werkgelegenheid, publieke voorzieningen en het bouwen van nieuwe woningen. Het succesvol verkrijgen van de Commonwealth Games werkte als een katalysator op het gebied voor een uitgebreid regeneratie programma. De spiraal van economische en bevolkingsafname is tegengegaan; mensen en banen keren terug naar oost Manchester. Een groot deel van oost Manchester bestaat uit grote ontwikkelingen van Eastlands en Central Park.

Eastlands is een wijkcentrum en de focus voor grote nationale en regionale sportevenementen. Op deze plaats ligt onder andere het City of Manchester stadion. De gemeente Manchester wil met het gebied:

- Oost Manchester verder ontwikkelen als een groot commercieel, vrije tijds- en woon-investeringslocatie;
- De rol van Eastlands versterken en werkgelegenheid creëren;
- Werkgelegenheid, de kwaliteit van het werk en de proportie lokale mensen die lokaal werken doen vergroten;

- Bewoners een grote keuze in woningaanbod geven;
- De populatie van oost Manchester vergroten en een serie verschillende buurten ontwikkelen met een hoge kwaliteit omgeving, gefaciliteerd door wijkcentra.

De kernstrategie van Manchester behelst onder andere de volgende punten:

- Een stad met een verhoogde en duurzame, gezonde bevolking en een gemeenschap die zowel voordeel haalt uit de productiviteit van de stad, als deze opstuwt;
- Een stad met wijken met grote verscheidenheid van woningen, zodat de bewoners er hun leven lang kunnen en willen wonen. Met name in oost Manchester is er een grote toename in kwantiteit en kwaliteit van woningen;
- Een stad die ondersteund wordt door een goed infrastructuurnetwerk;
- Een stad die wordt gedefinieerd door het stedelijk ontwerp en de kwaliteit van de openbare ruimte, die worden gewaardeerd door bewoners en bezoekers;
- Een internationale bestemming voor toerisme en cultuur in de Eastlands. Een nationale trekker voor sport, vrije tijd en recreatie.

Wat betreft economische ontwikkeling in de stad speelt het stadion ook een grote rol. Het City of Manchester stadion is het hart van de Eastlands. De visie van de gemeente is het verbreden en vergroten van de activiteiten in het gebied om er zeker van te zijn dat er ontwikkelingsmogelijkheden zijn die de grotere regeneratie ondersteunen en zo maximale opbrengst genereren voor de maatschappij.

Met name het gebied rond het stadion is een focus voor verdere ontwikkeling. Er is hier de mogelijkheid om vrije tijd, recreatie en entertainment voorzieningen te realiseren die bezoekers uit heel het land moeten aantrekken. Een 'landmark-design' is hierbij nodig. Samen met de bestaande ontwikkelingen in Eastlands, zoals het stadion, zal dit ook de omringende bevolking integreren. Ten noorden en westen van het stadion zullen complementaire commerciële voorzieningen worden ontwikkeld die voornamelijk als doel hebben het accommoderen van de economische activiteiten die Manchester City FC genereert.

Het City of Manchester stadion is een landmark in dit gebied en heeft een goed infrastructuurnetwerk om zich heen. Dit maakt het een geschikte locatie voor economische ontwikkeling. Belangrijk is dat alle ontwikkelingen ten goede komen aan de bevolking. Sociale en economische baten voor lokale mensen zijn integraal meegenomen in de ontwikkelingen.

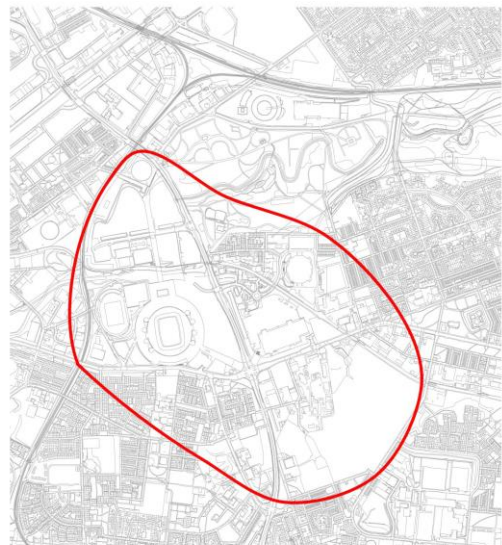
Verder zal dit gebied een bezoekersbestemming worden in combinatie met de groei van Man City FC. De schaal van dit voorstel heeft een PPS constructie nodig om zo snel en efficiënt mogelijk de regeneratie op gang te krijgen en als katalysator voor verdere economische groei te laten dienen.

Het huisvestingsbeleid in oost Manchester is erop gestoeld ruim 18.000 woningen te realiseren. Deze moeten bestaan uit een mix van woningtypes om zo een goede mix van huishoudens te krijgen. Daarnaast is het stadion een reden om de infrastructuur met het centrum te verbeteren.

EASTLANDS REGENERATION FRAMEWORK (Bate, 2011b)

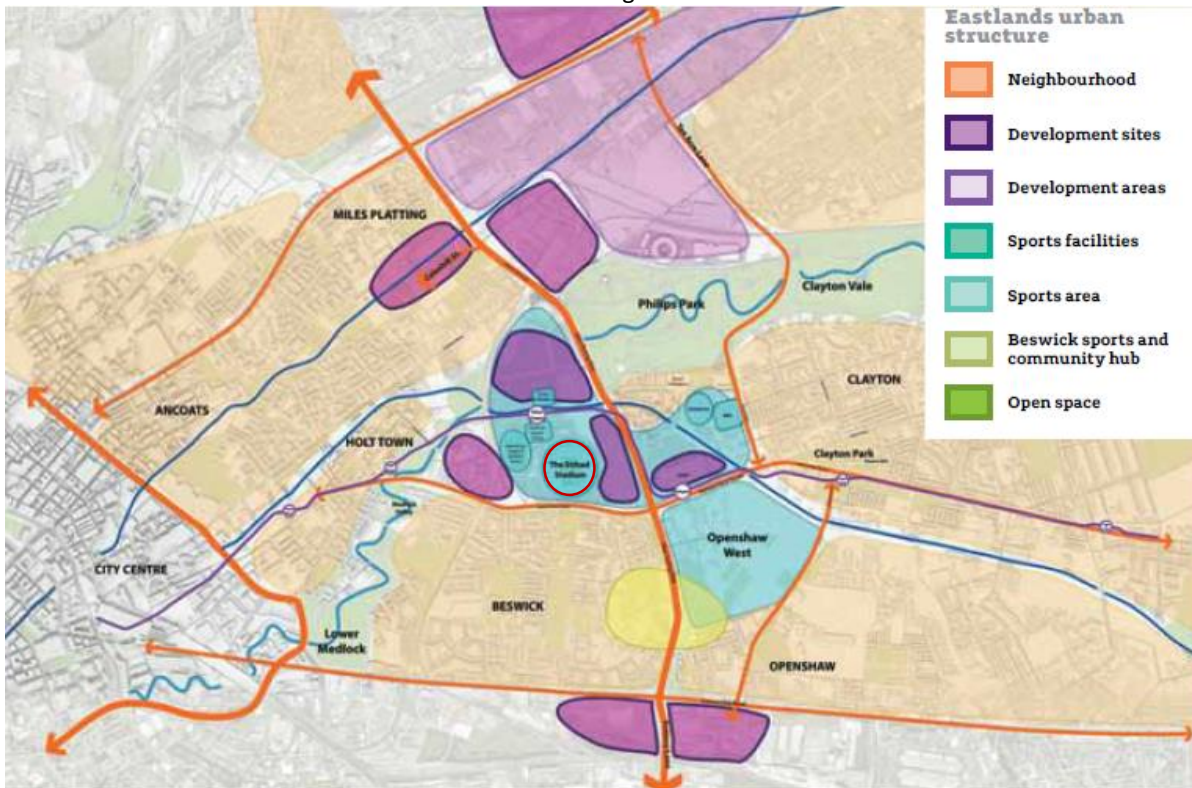
Deze organisatie is speciaal opgericht om een transformatieplan te ontwikkelen rond het Etihad stadion. Er is opnieuw gekeken naar structuurvisies voor het gebied, voornamelijk na het committeren van de club Manchester City aan het gebied. Het beleid van dit orgaan is speciaal geschreven om een transformatieplan te creëren rondom het Etihad stadion. Dit heeft tot gevolg dat publieke en private partijen samen gaan werken aan de ambities voor Eastlands en heel oost Manchester:

- Het bevestigen en uitbreiden van de rol van het gebied als nationale en internationale plaats van bestemming;
- Het versterken van de focus op sport en recreatie in het gebied;
- Het vergroten van toegang voor bevolking voor sportfaciliteiten;



FIGUUR 5: LIGGING VAN HET STADION IN EASTLANDS (MANCHESTER CITY COUNCIL, 2012)

- Het ontwikkelen van vrije tijds- en entertainments faciliteiten van het gebied;
- Voortborduren op de nieuwe metrolijn, Metrolink 2012, om een betere infrastructuur te krijgen;
- Het versterken van de loop- en fietsroutes van het gebied met de rest van de stad;
- De regeneratie moet het Manchester's Green City programma ondersteunen;
- Een onderscheidende plaats creëren;
- Verbeterde sociale en economische uitkomsten genereren.



FIGUUR 6: STRATEGISCHE FRAMEWORK EASTLANDS (BATE, 2011B)

Alle ontwikkelingen hebben min of meer te maken met het stadion. Zo gaat het stadion deel uit maken van de wens om noord en zuid meer met elkaar te verbinden. Samen met andere sportvoorzieningen moet er zo een betere verbinding tussen de verschillende buurten komen. De openbare ruimte rondom het stadion is van groot belang, aangezien dit als het startpunt of visitekaartje van het hele sportgebied wordt gezien. Het moeten echt verblijfsplaatsen zijn in plaats van slechts een transitiegebied. Daarnaast ligt het stadion ook in een as die belangrijk wordt voor het gebied en waar veel aan opgehangen is.

Wanneer we dit vergelijken met de benaderingen voor stedelijke herontwikkeling die Tallon (2010, p. 6) beschrijft en die zijn weergegeven in tabel 8.2 (hoofdstuk 8.4), kan gezegd worden dat deze URC eigenlijk alle vier de dimensies aangrijpt om het gebied te verbeteren.

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

De gemeente heeft dus als belangrijkste taak het vervallen oostelijke deel van de stad te revitaliseren. Door middel van de projecten die gestart zijn omtrent het binnenhalen van de Commonwealth Games en de nasleep hiervan tracht zij mensen te trekken naar dit gebied. Het is een groot project om het vervallen oost Manchester weer positief op de kaart te zetten. Met name voor de bewoners van het gebied. De (toekomstige) bewoners van het gebied zijn het belangrijkste doel voor de gemeente. Daarnaast wordt er goed gekeken naar bedrijvigheid die zich kan vestigen daar en is het sportklimaat een belangrijk speerpunt. Manchester wil de hele stad weer op de kaart zetten, zowel nationaal als internationaal, door het ontwikkelen van dit gebied.

Het stadion staat genoemd in de structuurvisies als zijnde het punt waar de ontwikkelingen om moeten gebeuren en wat de verschillende wijken met elkaar moet verbinden. Ook ruimtelijk is het belangrijk aangezien veel assen uitkomen op het stadion en het de belangrijkste reden vormt voor het aanpassen van de vervoersnetwerken vanuit de binnenstad naar de Eastlands.

D: ROL VAN HET STADION

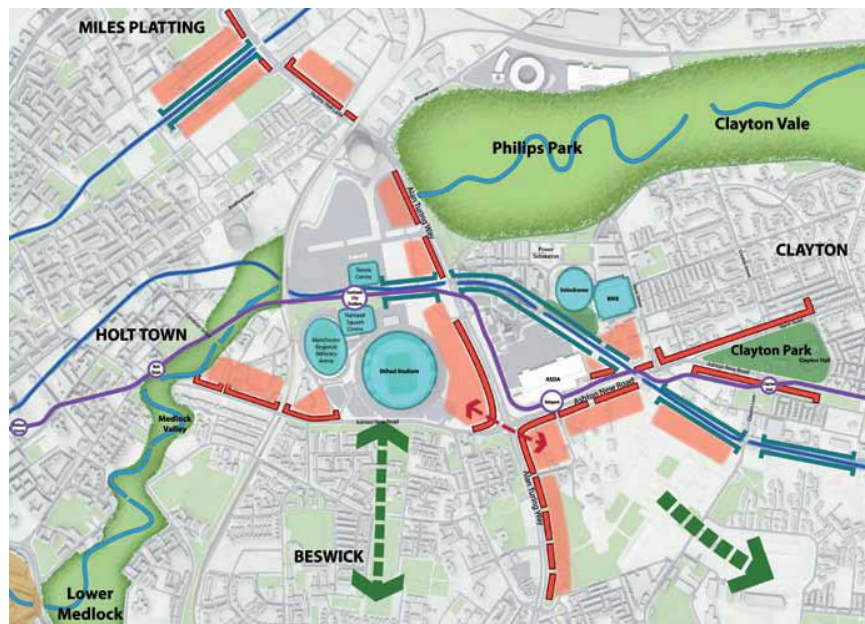
Welke rol speelt het stadion in het project? Waarom wordt het als katalysator gezien en hoe speelt het dan in op de belangen vanuit de gemeente en de speerpunten in het stedelijk beleid? 'Op welke manier kan een stadion bijdragen aan de doelen van een stedelijke beleid?' Deze paragraaf zal hier antwoord op geven.

DE ROL VAN HET STADION IN DE STRUCTUURVISIE

Zoals gezegd is het stadion het belangrijkste element in de regeneratieplannen van de gemeente. Het stadion en de club Manchester City zijn de belangrijkste stakeholders voor de gemeente om de plannen uit te voeren. De aanwezigheid van het stadion trekt bezoekers en bedrijven/bedrijvigheid naar het gebied. Ook het feit dat de club Manchester City zich voor lange tijd heeft gecommitteerd aan de plek (er is een huurovereenkomst van 250 jaar met de gemeente gesloten) zorgt ervoor dat er zekerheid is van bedrijvigheid de komende jaren. Niet voor niets is dus een groot deel van de structuurvisie op het stadion gebaseerd. Het stadion is een katalysator; sport moet het oude vervallen industriegebied weer van nieuwe impulsen voorzien. Het is de perfecte functie voor dit gebied, het sportieve karakter maakt het mogelijk woningen, kantoren en voorzieningen te ontwikkelen (Bate, 2011b, p. 20).

RUIMTELIJKE BELANGEN

Het stadion heeft een belangrijke rol in het verbinden van de verschillende wijken met elkaar. Alles moet om het stadion heen ontwikkeld worden. Dat zorgt er voor dat de publieke ruimte rond het stadion van een dergelijke kwaliteit moet zijn dat mensen graag in het gebied verblijven. Het moet echt een verblijfsgebied worden, in plaats van een transitiegebied. Verder ligt het stadion ook in de lijn van het Manchester's Green City programma (Bate, 2011b, p. 31). Er is een groot potentieel om het natuurlandschap van Medlock Valley, alsmede Philips Park en het gebouwde industriële erfgoed te betrekken in de Eastlands (Bate, 2011b, p. 20).



FIGUUR 7: RUIMTELIJK ONTWERP STRUCTUUR (BATE, 2011B, P. 32)

Allerlei verbindingen met omliggende wijken en buurten moeten er voor zorgen dat functies en voorzieningen kunnen bijdragen aan en profiteren van het stadion (Bate, 2011b, p. 24).

SOCIALE IMPACT

Engeland en Engelse clubs staan erom bekend veel maatschappelijke projecten te initiëren en uit te voeren. Manchester City is daar geen uitzondering op. Met name omdat het COMS in eerste instantie gebouwd is om oost Manchester nieuw leven in te blazen, was het ook de bedoeling van de gemeente om de club Manchester City nadrukkelijk te betrekken bij sociale projecten. 'Community cohesion' oftewel sociaal-maatschappelijke cohesie, is dan ook een belangrijk punt voor zowel club als gemeente. City gebruikt daarvoor verschillende programma's, zoals:

- **KICKZ**
KICKZ is een Premier League initiatief dat avondactiviteiten verzorgt voor kinderen tussen de 12 en 18 jaar oud. De kinderen kunnen deelnemen in voetbal, basketbal, dans, muziek, gym, etc. Dit wordt in bepaalde wijken/plaatsen in Manchester georganiseerd.
- **Princes Trust**
Dit is een cursus die ervoor zorgt dat de deelnemers bepaalde kwaliteiten kunnen opdoen of verbeteren. Wordt verzorgd in het COMS.
- **City Street**
In navolging op KICKZ is dit een programma puur van Man City. Het avondprogramma bidet mogelijkheden voor jongeren tussen 12 en 18 jaar om te voetballen, boksen, dansen etc.
- **In school education placements**
Hierbij gaat een medewerker van City In The Community jongeren mentoren om hun schoolprestaties te verbeteren.

- **Pre NEETS programme**

Het doel hiervan is jonge mensen hun persoonlijke doelen te laten bereiken door middel van sport. Verder ondersteunen ze ook studenten bij hun transitie naar school of werk.

- **City Street**

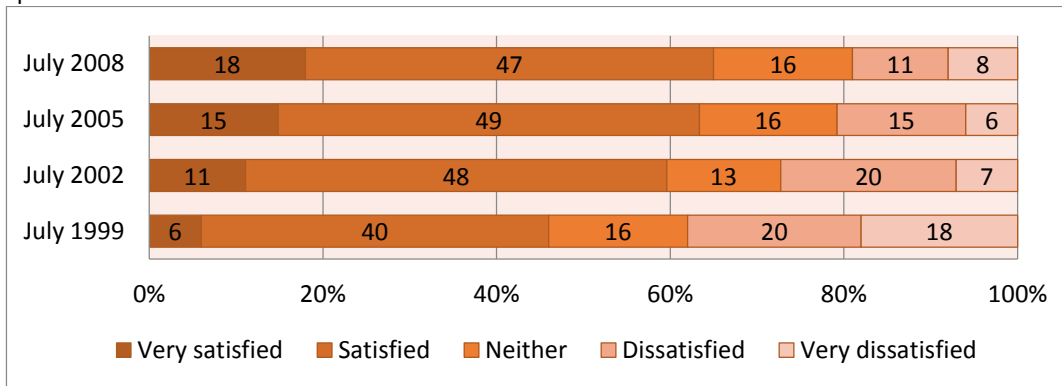
Dit is een voorlichtingsprogramma waar jongeren zich ervan bewust worden wat het leven in een 'gang' inhoudt; een algeheel programma om jongeren hier tegen te beschermen (Manchester City FC, 2014)

Daarnaast is er een rapport opgesteld met daarin de samenwerking van Manchester City FC en Oost Manchester (Bernstein *et al.*, 2012). Hierin is onder andere te lezen dat de Manchester City Football Academy in het leven is geroepen. Ook is het Manchester Institute of Sports Science and Sports Medicine gerealiseerd in en rond het Etihad Stadion, waarbij onderzoekers alle medewerking krijgen van de club, wat zorgt voor het aantrekken van jong, wetenschappelijk talent. Andere initiatieven die uitgevoerd worden middels projecten zijn de volgende:

- The East Manchester Sixth Form College;
- The Manchester House of Sport;
- The Beswick Leisure Hub;
- The Manchester Velopark;
- The Belle Vue Sports Village; and
- The Ten Acres Lane Sport Complex.

Vanuit de structuurvisie zijn de bewoners van Eastlands de belangrijkste stakeholders voor de gemeente om rekening mee te houden. Hun tevredenheid wordt dan ook regelmatig getoetst door enquêtes te houden (Kwest Research, 2002, 2005, 2008), zie tabel 4. Deze tabel wijst uit dat de tevredenheid van de bewoners van Eastlands de laatste jaren is toegenomen. Dat betekent dat de regeneratie wat dat betreft al een positieve invloed heeft op het gebied. Meer dan de helft van de bewoners zegt in 2008 dat de regeneratie van oost Manchester het gebied een betere plek om te wonen heeft gemaakt (Kwest Research, 2008).

Deze tevredenheid is deels te danken aan het regeneratieproject van de gemeente en aan de sociaal-maatschappelijke projecten die de club uitvoeren. 'City in the Community' werd al in 1986 opgericht om een betere link tussen de club en de lokale bevolking te krijgen⁷. Met name de laatste jaren is de intensiteit vergroot. Het heeft interessante samenwerkingen met andere humanitaire zorgondernemingen opgeleverd waarbij City verder kijkt dan alleen de stad Manchester. Daarnaast is CITC dus ook actief in de regeneratie van het gebied⁸. Het stadion is daarbij ook soms het toneel van projecten, zoals het Etihad Tournament, waarbij teams zich op kunnen geven om een toernooi te spelen in het Etihad stadion.



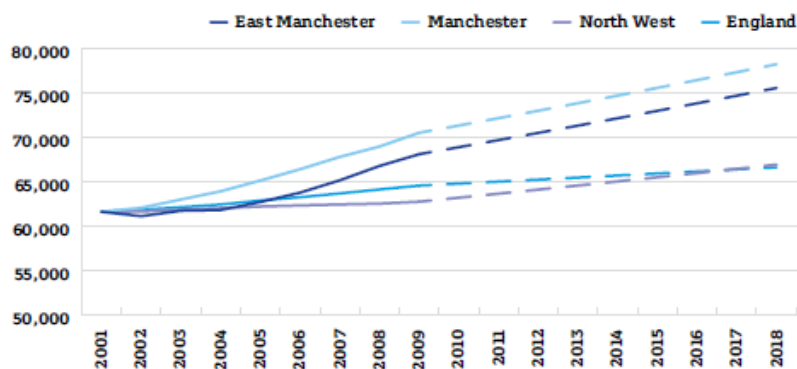
TABEL 4: TEVDRENDHEID BEWONERS EASTLANDS (KWEST RESEARCH, 2002, 2005, 2008)

Daarnaast is het doel van de gemeente om sport te gebruiken als inspirator voor kinderen en volwassenen uit het gebied om zo hun levens te veranderen, in een positieve zin (Linton, 2011). De extra faciliteiten die gecreëerd zijn bij het stadion worden ook gewaardeerd door de bewoners; er is makkelijker gebruik van te maken dan vroeger. Dit heeft ook als resultaat dat steeds meer mensen in het gebied komen wonen, aangezien het voorzieningenpeil hoger is dan elders in de stad.

Wel was er in 2008 nog een probleem met overlast van jongeren op straat en asociaal gedrag (Kwest Research, 2008). Dit is een punt waar City in the Community aan werkt samen met de gemeente zelf.

⁷ <http://www.mcfc.co.uk/Community/The-CITC-Story>

⁸ <http://www.mcfc.co.uk/Community/Community>



TABEL 5: BEVOLKINGSGROEI, TOTALE BEVOLKING (BATE, 2011A)

Zoals in tabel 5 af te lezen is, is oost Manchester qua bevolkingstoeename flink aan het groeien. Tegelijkertijd is het gebied nog steeds voor een deel vervallen en zijn de inkomens van de huishoudens laag. Dit komt omdat een groot deel van de bevolking nog werkloos is. Dit is met name het probleem door slechte gezondheid en het lage opleidingsniveau van de bevolking. Hier wordt door middel van de regeneratieprojecten op ingespeeld. Manchester City speelt hier ook op in met hun 'In school education placements' programma. Hiervoor is het stadion dus een belangrijk punt aangezien ze die programma's voornamelijk toespitsen op de wijken rond het stadion. Verder was en is veiligheid op straat een issue in het gebied, zoals ook de enquête in 2008 laat zien (Kwest Research, 2008). Daarnaast is Manchester City bezig met het ontwikkelen van voetbalfaciliteiten rondom het stadion in de wijken om zo het aanbod te vergroten en het toegankelijker te maken voor de bevolking (Bate, 2011a). Dat was namelijk ook een wens vanuit de bevolking (Kwest Research, 2002, 2005, 2008).

ECONOMISCHE IMPACT

Om een grove inschatting van de economische impact te maken, wordt er als eerst gekeken naar de bezettingsgraad van het COMS, zie tabel 6.

| Seizoen | Capaciteit | Gemiddeld aantal | % Capaciteit |
|-----------|------------|------------------|--------------|
| 2013-2014 | 47.805 | 47.080 | 98,5% |
| 2012-2013 | 47.805 | 46.974 | 98,3% |
| 2011-2012 | 47.805 | 47.044 | 98,4% |
| 2010-2011 | 47.726 | 45.880 | 96,1% |
| 2009-2010 | 47.726 | 45.512 | 95,4% |

TABEL 6: BEZOEKERSAANTALLEN ETIHAD STADION⁹

Dit komt overeen met de literatuur over ervaringseconomie waarin wordt beweerd dat, ondanks de economische recessie, de bevolking steeds meer geld uitgeeft aan faciliteiten en voorzieningen die ze ervaringen oplevert. Aangezien voetbal 'theater voor de gewone man' is, wordt dit bevestigd met deze cijfers.

Het stadion was het belangrijkste onderdeel van de Commonwealth Games. De Spelen hebben zo'n 570 miljoen pond opgeleverd voor de herontwikkeling van oost Manchester (Green, 2003). Omdat het stadion allerlei nieuwe economische activiteiten met zich meebrengt, maar deze voorzieningen en faciliteiten voor een groot deel nog in ontwikkeling zijn, kan er niet gezegd worden welke economische impact het stadion voor het gebied op dit moment heeft. Afgaande op de bewonersonderzoeken is wel te concluderen dat het opleidingsniveau van de bewoners omhoog gaat en dat dit vanzelfsprekend als gevolg heeft dat het gemiddeld inkomen per huishouden omhoog gaat. Zo was in 2005 het inkomen voor 74% van de bewoners onder de 300 pond per week en is dat in 2008 nog maar 66% (Kwest Research, 2005, 2008).

Verder wordt de leefbaarheid van het gebied verbeterd, is er meer oog voor de openbare ruimte en ziet deze er beter uit en wordt prettiger ervaren. Daarnaast is de veiligheid in het gebied verbeterd. Ook kunnen de betere omstandigheden waarin de mensen leven (werk, scholing, etc.) ervoor zorgen dat de wijken een betere reputatie en een beter imago krijgen. Woningen zullen ook opgeknapt worden en dit alles heeft tot gevolg dat de waarde van een woning of de waarde van grond in het gebied zal stijgen. Dit is vooralsnog echter niet te staven met enig bewijs. Daarnaast leveren alle werkzaamheden in het gebied de nodige werkgelegenheid op. Dit hoeft overigens geen verband te hou-

⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/City_of_Manchester_Stadium

den. Zoals in de literatuurstudie besproken is, levert het ontwikkelen van een stadion qua directe werkplaatsen voornamelijk laaggeschoold werk op. Dit werd in 2002 ingeschat op zo'n 6650 werkplaatsen (direct en indirect), zie tabel 7.

De overheid investeert hiermee in principe zo'n 21.800 pond per werkplek. Gezien andere stadionontwikkelingen is dat relatief laag. Dit is volgens eerder onderzoek van Bartik (Bartik, 2010) ook een aanvaardbaar bedrag, hoewel hij zich baseert op de Amerikaanse markt. Daar wordt gemiddeld 112.000 dollar geïnvesteerd per werkplek creatie.

| Stadion | Totale kosten | Publieke financiering | Geschatte regionale FTE werk (direct + indirect) | Publieke subsidie per stadion gerelateerde werkplek (geschat) |
|--------------------------|----------------------|-----------------------|--|---|
| Wembley stadion | £450 m | £120 m | 4900 | £25.000 |
| Millenium stadion | £130 m ¹⁰ | £50 m | 900 | £55.500 |
| COMS | £145 m | £145 m | 6650 | £21.800 |

TABEL 7: BEWEERDE ECONOMISCHE IMPACT (JONES, 2002)

Het aantrekken van toeristen door het stadion levert ook directe en indirecte economische baten op (Spring, 2003). Daarnaast is in 2012 een rapport verschenen over de economische activiteiten die voetbalclubs in Manchester genereren (Cambridge Econometrics, 2013; New Economy, 2012). Hierin staat beschreven dat de voetbalclubs in Manchester een bedrag van 330 miljoen bruto toegevoegde waarde vertegenwoordigen voor de metropool Manchester. Het grootste aandeel in deze 330 miljoen komt van Manchester City en Manchester United. Dit wordt door de gemeenteraad van Manchester ook gezien als een groot voordeel ten opzichte van andere steden. Aangezien het steeds belangrijker wordt voor steden om zich te onderscheiden, zoals in hoofdstuk 3 beschreven, is het hebben van deze clubs dus belangrijk voor de gemeente Manchester.

Manchester City heeft in 2010/2011 een totaalomzet van 169,6 miljoen euro (Balfe, 2012, p. 3). In 2013 is dit al 271 miljoen euro (Manchester City FC, 2013). City is belangrijk voor de naamsbekendheid en het imago van Manchester als stad. Daarnaast heeft ze dus een belangrijk aandeel in de omzet dat in de stad wordt gedraaid.

SWOT ANALYSE STADION

Op basis van een locatiebezoek, berichten uit media en literatuur is een SWOT analyse gemaakt van het stadion van Manchester City in het licht van gebiedsontwikkeling. De (openbare) ruimte rondom het stadion heeft een belangrijke rol in de plannen. Het moet de verschillende wijken met elkaar verbinden (het stadion speelt hier een rol in als zichtpunt en als leider van de verschillende stromen) en daarnaast moeten er de nodige faciliteiten en voorzieningen in de buurt van het stadion komen die de economische activiteiten van Manchester City FC ondersteunen en verder uitbreiden. Daarnaast zijn de bezoekersstromen die het stadion genereert ook de eerste opzet geweest voor het opzetten van een betere verbinding tussen het centrum en oost Manchester.

| Strengths | Weaknesses |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Katalysator van de Eastland regeneration: veel aandacht • Landmark voor het gebied • Belangrijk in de binding van wijken aan elkaar • Aantrekker van toerisme • Maatschappelijke projecten van Man City FC • Goede infrastructuur • Sterke focus op sport en recreatie in het gebied • Visitekaartje van oost Manchester | <ul style="list-style-type: none"> • De omgeving heeft een slechte naam • Geluidsoverlast • Overlast van bezoekers op wedstrijddagen • Veel werkloosheid en armoede in de wijken om het stadion |
| Opportunities | Threats |
| <ul style="list-style-type: none"> • Het stadion kan het omringende gebied een boost geven • Goede verbinding met het centrum qua openbaar vervoer en fietsroutes • Grote evenementen aantrekken (EK, WK, finales van toernooien) • Betere verbinding met omringende wijken creëren • Voorzieningen rondom het stadion realiseren die extra bezoekers trekken • Onderdeel van verbinding tussen noord en zuid | <ul style="list-style-type: none"> • Te grote schaal voor de bewoners om te bevatten • Te veel toerisme en bezoekers zodat de identiteit van de plek verloren gaat • Ontwikkelingen moeten ten goede komen aan bevolking/bewoners • Openbare ruimte moet goed aansluiten bij functies en voorzieningen • Meer transitiegebied dan verblijfplaats • Het wegtrekken van de eigenaar van City FC: gevolg is mindere prestaties: minder bezoekers |

TABEL 8: SWOT ANALYSE ETIHAD STADIUM

¹⁰ Hier zitten ook de transformatiekosten bij inbegrepen. Ook in het aandeel van de gemeente.

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Het feit dat in Engeland veel onderhandeld wordt in de aanloop van een gebiedsontwikkelingsproject levert uiteindelijk op dat er vanuit de private en publieke partij, samen met maatschappelijke partijen, een project tot stand komt wat goed de belangen van alle partijen behartigt, maar ook het publieke belang, wat op dat moment belangrijk is en behartigt dient te worden, kan dienen. Uit de analyse blijkt dat het stadion op economisch, sociaal en ruimtelijk gebied wel degelijk van waarde kan zijn voor het gebied. Voor de sociale impact is met name de rol van de club weer belangrijk. Maar daarnaast heeft de gemeente ook opgenomen dat het stadion te gebruiken is door de bevolking en ontwikkelt Manchester City FC, in ruil voor een nieuw trainingscomplex, voorzieningen voor de bevolking als een school en wijkcentrum. Dit heeft als doel de sociale cohesie in het gebied te verhogen, wat weer onderdeel is van het sociale structuurplan van de gemeente Manchester.

E: PUBLIEKE BELANGEN BEHARTIGING

Deze paragraaf beschrijft de publieke belangen vanuit de gemeente Manchester in combinatie met de bouw van het stadion. Op welke manier kan het stadion hier aan bijdragen en op welke manier zit de club Manchester City FC in de plannen? De bijbehorende deelvragen zijn weer:

- In welke mate kan een stadion aan de belangen van een maatschappij/de bevolking voldoen?
- Op welke manier kan een stadion publieke belangen behartigen?
- Wat moet door de gemeente worden opgepakt wat niet door de markt/bevolking wordt gedaan?

DE PUBLIEKE BELANGEN VANUIT DE GEMEENTE

Vanuit de beleidsdocumenten die hiervoor besproken zijn, kunnen de publieke belangen vanuit de gemeente Manchester beschreven worden. Voor het beoordelen en indelen van de publieke belangen in gebiedsontwikkeling wordt de driedeling van Verbart (2004) weer gebruikt. Dit is bij de andere casussen ook gebeurd, zodat er consistentie is in de manier van benaderen. Er moet echter wel in het achterhoofd gehouden worden dat lokale overheden in Engeland geen op de Grondwet gebaseerde bevoegdheden hebben (Hobma, et al., 2008, p. 11) en pas sinds 2004 verplicht zijn een *Local Development Framework* te maken. Natuurlijk hebben ze wel bepaalde structuurvisies en sociale structuurplannen waaruit de nodige belangen gedestilleerd kunnen worden. Maar, zoals eerder gemeld, hangt veel van het 'publiek belang' definiëren af van de onderhandelingen tussen private en publieke partijen tijdens het ontwikkelproces. Uit deze onderhandelingen zijn de volgende belangen naar voren gekomen, opgesplitst in economische publieke doelen, sociale publieke doelen en omgeving en milieu.

ECONOMISCHE PUBLIEKE DOELEN

Het stadion dient als katalysator voor het gehele gebied en het hele project. Het kan een economische impuls aan de omringende wijken geven, mede doordat er verschillende leisure en retail voorzieningen gerealiseerd worden rondom het stadion en in de wijken. Veel van die voorzieningen zijn bij aanvang van het project al gerealiseerd, ten behoeve van de Commonwealth Games. Deze katalysator heeft in theorie een beter economisch klimaat voor Manchester tot gevolg, en dat is precies wat een doel van de New East Manchester Ltd was:

"To maximize the contribution that East Manchester makes to national, regional and local competitiveness. Cities are the economic drivers of the regional and national economy, and East Manchester has a critical role to play in developing Manchester's contribution to the economy of the North West region and, by extension, to the performance of the region and the nation within global markets" (New East Manchester Limited, 2000, p. 3).

Daarnaast was het ontwikkelen van het stadion het startschot voor een verbeterd infrastructuurnetwerk en een verbetering van de openbare ruimte. Hier profiteren de bewoners, maar ook de bedrijven in het gebied van (Manchester City Council, 2012). Het City of Manchester Stadium is daarnaast een onderdeel van de grote focus van het gebied op het aantrekken van grote regionale, nationale en internationale sportevenementen. Aangezien het stadion de belangrijkste trekpleister van het gebied is, trekt het veel bezoekers aan die geld spenderen in of rond het stadion. In heel de metropool Manchester wordt dit bedrag in 2013 op ruim 278 miljoen pond geschat (Stenning & Gratton, 2013, p. 24). Ook zorgt het voor veel (in)directe werkplaatsen. Aangezien de twee grootste clubs (United en City) hier het grootste aandeel in hebben, is dit een aanzienlijk bedrag. Omdat het stadion het hart van de Eastlands is, worden er allerlei ontwikkelingsmogelijkheden gecreëerd rond het stadion om zo een maximale opbrengst te genereren. Daarnaast is de gemeente de eigenaar van de grond en het stadion, wat inhoudt dat ze zeggenschap hebben over wat er mee gebeurt.

SOCIALE PUBLIEKE DOELEN

Het belangrijkste doel van het hele project is de huisvesting in oost Manchester te verbeteren en aan te vullen. Er moet een groot scala aan woonsoorten zijn, zodat bewoners er hun hele leven kunnen blijven wonen, maar er wel steeds geschikte woningtypologieën aanwezig zijn. Doordat het stadion een economische impuls geeft, wordt de bevolking getriggerd zich beter te scholen en beter werk te zoeken en vinden. Daarnaast worden andere klassen aangetrokken die het niveau van het gehele gebied omhoog brengen. Deze nieuwe sociale mix zorgt ervoor dat er

een beter sociaal klimaat komt. Het stadion is ook een onderdeel van het sportbeleid om meer faciliteiten te creëren voor bewoners om te kunnen sporten. Aangezien de voetbalparticipatie in Manchester boven het gemiddelde van het VK ligt, kunnen mensen zich blijkbaar goed vereenzelvigen met de grote clubs United en City en zet het mensen aan het sporten (Stenning & Gratton, 2013, p. 7). Dit wordt verder versterkt door de sociaal-maatschappelijke projecten die City uitvoert (Manchester City FC, 2014). De sociaal-maatschappelijke projecten die Manchester City uitvoert spelen in op de problemen die nu spelen onder de bevolking van het vervallen gebied (Kwest Research, 2002, 2005, 2008). Zij helpen onder andere mee in het verbeteren van het onderwijs, één van de belangrijkste speerpunten van de gemeente. Een verbeterd sociaal en economisch klimaat is daarnaast het belangrijkste doel van de gemeenteraad met het opstarten van het project (Bate, 2011b). De aanwezigheid van Manchester City FC en het Etihad stadion zijn de sleutel tot de regeneratie van het gebied (Linton, 2011). Daarnaast blijkt dat Manchester City FC als club zich inzet voor de wijken rondom het stadion, en dat zij daarbij specifiek inspelen op tekorten of problemen die nu spelen (Bernstein, et al., 2012, p. 8). Dit blijkt ook uit de enquêtes die gehouden zijn door Kwest Research (2002, 2005, 2008).

OMGEVING EN MILIEU

Het City of Manchester stadion draagt bij aan een verhoogde en duurzame, gezonde bevolking door de maatschappelijke projecten die zij uitvoert en de evenementen die ze aanbiedt. Kanttekening hierbij is wel dat de bevolking op een bepaalde manier geënthousiasmeerd moet worden. Puur het feit dat er een stadion staat en dat er een voetbalclub tweewekelijks speelt zal hierbij niet voldoende zijn.

Ook speelt het stadion een rol in het stedelijk ontwerp doordat het bepaalde assen en wijken met elkaar kan verbinden, zoals eerder beschreven. Het doel van de gemeente hiermee is de verschillende wijken sociaal te verbinden en voor sociale cohesie door heel oost Manchester te zorgen. Verder wordt er voortgeborduurd op het netwerk van infrastructuur wat nu ontwikkeld wordt, met onder andere Metrolink 2012. Ook worden de loop- en fietsroutes van het gebied met de rest van de stad (met name het centrum) verbeterd en versterkt, zodat meer mensen op deze manier zich verplaatsen. Ook moet het regeneratieplan het Manchester's Green City programma ondersteunen (Bate, 2011b).

Een beter sociaal klimaat heeft ook gevolgen voor de omgeving; de civil society zal sterker aanwezig zijn, omdat bewoners hun buurt netjes willen houden. De verbeterde sociale omgeving zorgt er ook voor dat het gebied duurzamer wordt, mensen gezonder gaan leven en een betere financiële huishouding hebben. Drukbezochte wijken zijn ook belangrijk voor de sociale controle in een gebied en kunnen een beter imago van het gebied met zich mee brengen (Taminiau & Jongen, 2010). Verder moeten de oude parken, die altijd al in de stad aanwezig zijn geweest, opgeknapt worden en weer plaatsen worden voor samenkomst en ontspanning.

AANDEEL STADION

Zoals gezegd is het stadion de katalysator van het project. Het stadion vormde het startschot voor de grootschalige regeneratie. Als het stadion er niet had gekomen, had het project alsnog doorgang kunnen vinden, maar miste het wel een grote publiekstrekker en een belangrijke speler als Manchester City FC, die veel dingen voor de bevolking doet in de wijken. Manchester City FC is daarbij één van de drie partners die het transformatieplan hebben opgezet (Bate, 2011b, p. 4).

Engeland heeft een rijke traditie van het actief deelnemen van voetbalclubs (professioneel en amateur) in de wijken en de maatschappij. Zoals gezegd heeft Manchester City ook veel sociaal-maatschappelijke projecten lopen, waarbij ze de bevolking bijstaat in allerlei onderdelen. Van scholing tot sportparticipatie. Zij spelen hiermee in op een gat in de voorzieningen die de gemeente zelf aanbiedt.

De driedeling van Verbart geeft goed aan op welke manier de publieke belangen ingedeeld kunnen worden en wat de rol van het stadion of de club Manchester City hierin is. Het stadion is in dit geval belangrijk, aangezien de voorzieningen erom heen gesitueerd worden en alles geënt is op het stadion. Daarnaast wordt de transformatie van het oude vervallen industriegebied naar een sportgebied als de beste oplossing gezien om de regeneratie een succes te maken (Bate, 2011b, p. 20).

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Wederom laat het feit dat er veel onderhandeld wordt in Engeland voordat een gebiedsontwikkelingsproject van start gaat, zien dat er op die manier beter aan de publieke belangen van de bevolking voldaan kan worden. Er is meer een bottom-up approach in Groot-Brittannië, en daardoor zal de bevolking zich ook eerder achter een bepaald project scharen, omdat ze weten dat het uiteindelijk wat oplevert voor henzelf. Naast het feit dat nationale sportevenementen voor samenhang onder de bevolking zorgen, zorgt ook deze bottom-up approach ervoor dat de bevolking van (oost) Manchester geen grote bezwaren had tegen het stadion.

Ward (2003, p. 125) beschrijft echter dat er in eerste instantie voor de plannen van de gemeente Manchester met oost Manchester wel degelijk offers zijn gemaakt door de bevolking. Volgens hem laat het beleid van oost Manchester duidelijk zien dat er bepaalde vergelijkingen zijn tussen een bepaald model voor economische herontwikkeling en de regelgeving voor individuen en gemeenschappen wiens activiteiten een potentieel gevaar vormen voor de herontwikkeling. “The intensive and individualized regulation of behaviour was justified in the name of the future economic returns that would accrue to the city” (Ward, 2003, p. 125). Na de samenwerking tussen de NEML, Man City en de gemeente Manchester is er echter een duidelijk sociaal structuurplan opgesteld wat voorziet in de behoeften van de bevolking. Dit is belangrijk geweest, omdat het blijkbaar nodig was na de eerste plannen van de gemeente.

F: SAMENWERKINGSVORMEN

De gemeente Manchester had een duidelijk doel voor ogen met de regeneratie van de Eastlands: het oude, vervallen industriegebied nieuw leven in blazen en met name de leefomstandigheden en levensstandaard van de bewoners verhogen. Het stadion zagen ze hierbij als katalysator. Er zal hier verder in gegaan worden op de actoren, met hun doelstellingen en speerpunten voor het project. Daarnaast zal weer antwoord worden gegeven op de bijbehorende deelvragen.

ACTORANALYSE

Aangezien het hier om een grote gebiedsontwikkeling gaat, zijn er verschillende partijen bij betrokken. De belangrijkste actoren hierbij zijn de gemeente Manchester, verenigd met de HCA en NWDA en de bewoners. De opgerichte URN New East Manchester Limited heeft een belangrijke rol in het project.

De actoren die betrokken zijn bij het realiseren van het stadion zijn Sport England, de gemeente Manchester, de NEM en Manchester City FC.

De club Manchester City FC is erg belangrijk geweest door te verhuizen naar het nieuwe stadion en zo hun betrokkenheid te tonen, ook door de sociaal-maatschappelijke projecten die ze gaan uitvoeren. Het in 2010 getekende Memorandum van Overeenstemming (MvO) tussen de gemeenteraad, NEM en Manchester City is ook een voorbeeld van de betrokkenheid van Man City bij het gebied. Een MvO is een document waarin twee of meer partijen een overeenkomst aangaan om gezamenlijk een actie of project te ondernemen. Dit is een formele variant van het Herenakkoord, maar evenmin juridisch afdwingbaar. De partijen verklaren dus op deze manier samen te werken, en doen dit puur op basis van vertrouwen. Imagoschade en gezichtsverlies is het grootste risico hierbij¹¹. Ook Sport England is een actor die te maken heeft met het project, aangezien zij veel te maken heeft met de locatie en de situering van het stadion. Uiteindelijk heeft de Manchester City Council de meeste macht in de herontwikkeling volgens Evans (2007, p. 201). De stad Manchester heeft in eerste instantie alles geïnitieerd. Ward (2003, p. 124) beschrijft de stad Manchester als een stad die acteert als een entrepreneur en “talk or narrate their actions in entrepreneurial terms” (Ward, 2003, p. 124). Hij noemt dit een typisch staaltje van *entrepreneurial urbanism*.

PUBLIEKE ACTORANALYSE

De publieke actoren in deze ontwikkeling zijn Sport England, de gemeente Manchester, de Urban Redevelopment Company NEM en de bevolking.

Sport England is een publiek orgaan wiens rol het is om een gemeenschappelijk sportsysteem te ontwikkelen door samen te werken met nationale overheidsinstanties om mensen aan het sporten te krijgen en te houden¹². Ze investeren in organisaties en projecten die meer mensen aan het sporten krijgen en die mogelijkheden creëren voor mensen om te excelleren in hun sport.

De stad Manchester “had a decade of partnership working and considerable experience of public-private regeneration coalitions. Much of the essence of the URN ‘model’ has derived from Manchester’s prior experience in its approach to co-ordinated regeneration and, in particular, its harnessing the shared agreement about priorities for the city centre after the IRA bombing. The City Council has shown its readiness to work ‘as a business’ in a way that is wholly consistent with the aims of the URN (Department of the Environment, Transport and the Regions (2000) in Ward (2003, p. 121)). De gemeente Manchester was dus ervaren in het doen van grote gebiedsontwikkelingsprojecten. Volgens Ward voerde de gemeente Manchester *entrepreneurial urbanism* uit. Zij die dit uitvoeren “speak not only of the appropriate kinds of growth, but also about who should lead it, what their values should be, what the public’s values should be, and who are the locality’s potential civic and moral saviors (Jonas & Wilson (1999) in Ward (2003, p. 117)). Ofwel, er wordt direct gekeken naar de manier waarop ze groei willen creëren, welke groei ze willen creëren, hoe de taakverdeling eruit ziet en wat de waarden van zowel stakeholders als bevolking zijn. Dit lijkt erg op de Nederlandse manier van gebiedsontwikkeling doen.

¹¹ http://nl.wikipedia.org/wiki/Memorandum_van_Overeenstemming Vrije interpretatie van deze tekst.

¹² Zie: http://simple.wikipedia.org/wiki/Sport_England

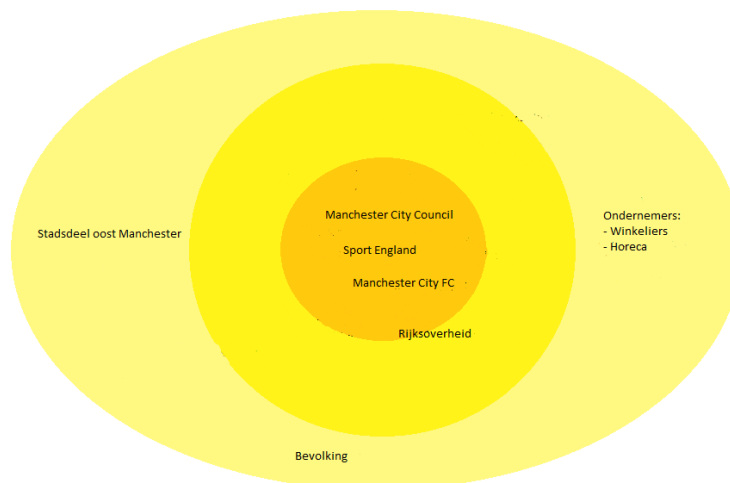
De politieke context van het project ligt in het feit dat Manchester door middel van een bid de Olympische Spelen wilde organiseren. Toen dat niet doorging werden de pijlen gericht op de Commonwealth Games. Het stadion dat voor deze Spelen werd ontwikkeld vormde een goede opmaat voor een totale herontwikkeling van het vervallen oostelijke deel van Manchester. Maatschappelijk gezien zouden de ontwikkelingen positief moeten zijn voor de bewoners en bevolking van Manchester. Door de investeringen zou uiteindelijk het gebied een economische boost moeten geven aan de hele metropool (Ward, 2003, p. 125).

PRIVATE ACTORANALYSE

De belangrijkste private actoren die betrokken zijn bij het stadionproject zijn voetbalclub Manchester City FC en de grondeigenaren. Zoals gezegd is voetbalclub Manchester City de huurder van het Etihad Stadium. Ze zijn daarnaast zeer belangrijk voor het *branden* van de locatie. De commerciële invloed van de club en haar partners zijn van belang voor het gebied, evenals de investeringen in de ontwikkelingen die de club bewerkstelligt (Bate, 2011b, p. 4). Het committeren van de club aan oost Manchester was zo belangrijk dat de NEM Ltd het *Regeneration Framework* herzag zodat men zeker was dat er maximale opbrengsten uitkwamen door het nieuwe partnerschap. Door haar commitment van 250 jaar (huur van het stadion) is zij de belangrijkste private actor in de regeneratie; zonder de club zou er geen toekomst zijn voor het stadion en zou het niet de functie hebben in het gebied die het nu heeft.

PARTICIPERENDE PARTIJEN

Sport England, de gemeente Manchester en de club Manchester City FC zijn de belangrijkste partijen in dit project. Doordat de club zich wilde binden aan het stadion werd het project haalbaar voor de gemeente. Zonder huurder van het stadion zou het geen nalatenschap hebben en zou Sport England geen investering doen. Het stadion was voor de gemeente het startschot voor een grootscheepse regeneratie van het gebied waarin de gemeente Manchester haar beleidsdoelstellingen kon realiseren.



FIGUUR 8: POSITIE PARTIJEN MANCHESTER CASUS (EIGEN ILL.)

Aangezien Sport England geen witte olifant wilde creëren¹³, stond ze erop dat de gemeente ermee instemde en bijdroeg aan de conversie van een atletiekstadion naar een voetbalstadion.

GEZAMENLIJKE DOELEN

De gezamenlijke doelen van Sport England en de gemeente Manchester was een stadion ontwikkelen wat ook na het gebruik tijdens de Commonwealth Games nog gebruikt zou worden. De gemeente Manchester keek echter verder en zag het stadion als katalysator voor het gehele regeneratieproject in de Eastlands. Ze wilden het gebied beter maken qua omgeving, economie en sociale cohesie. Hoofdzaak was de leefomstandigheden van de bewoners verbeteren en nieuwe bevolkingsgroepen en klassen aantrekken. Door het stadion zou de economie verbeteren en zou het nieuwe bedrijven, bezoekers en bewoners aantrekken. Manchester City had als doel een nieuw, groter en beter stadion waarmee ze aan konden sluiten bij de top van het Engelse voetbal. Uiteindelijk heeft ook Manchester City baat bij het verbeteren van het gebied, evenals Sport England, aangezien de bewoners in een prettige leefomgeving eerder zullen gaan sporten. Uiteindelijk is het verbeteren van de Eastlands het hoofddoel.

SAMENWERKINGSVISIE EN VORM

Er is een samenwerking tussen Sport England en de gemeente Manchester. Aangezien het beide publieke organen zijn, is het een publiek-publieke samenwerking.

¹³ Zie: http://en.wikipedia.org/wiki/White_elephant: een dure bezitting wat uiteindelijk niets oplevert.

Voor de regeneratie van het gebied is een speciale organisatie (de New East Manchester Limited) opgezet. Deze New East Manchester Limited is een partnership tussen de gemeente Manchester, English Partnerships (nu de HCA), de NWDA en de wijken van Oost Manchester. Dit is in eerste instantie gedaan om het stadion voor de Commonwealth Games te realiseren en alle voorzieningen die hoorden bij dit evenement. Van daaruit is later een plan gemaakt voor de rest van het gebied. De Manchester City Council heeft hierbij de meeste macht en wordt gezien als de leider van de organisatie (Evans, 2007, p. 205)

Het in maart 2010 getekende MvO tussen de New East Manchester Limited, Manchester City FC en de gemeenteraad van Manchester was het startsein voor een verdere, nauwere samenwerking tussen deze drie partijen in het gebied. Zij tekenden deze overeenkomst om zo samen te kunnen werken aan een transformatieplan voor het gebied rond het Etihad stadion. Samen met de landeigenaren, de gemeenteraad en de NEM en Manchester City FC werd er zo een nieuw 'Joint Development Board' gerealiseerd (Bate, 2011b, p. 4). Dit is dus een duidelijk geval van het model joint-venture.

Op 16 maart 2011 is deze Development Partnership met Manchester City Football Club en de bijbehorende grondeigenaren en ontwikkelingsbedrijven goedgekeurd. Deze partnership moet er voor zorgen dat er bepaalde ontwikkelingen komen rond de Etihad campus die de bewoners moeten dienen. In een speciaal rapport zijn deze voorstellen opgenomen, zoals eerder besproken (Bernstein, et al., 2012). Deze vorm van samenwerking is een intensivering van de eerdere MvO tussen Manchester City FC, de gemeenteraad en de NEM, om zo een sterkere relatie te bouwen tussen de partners en er voor te zorgen dat de bewoners zullen profiteren van een betere kwaliteit van leven.

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

De vorm van samenwerking is een vorm van een publiek-private samenwerking. De gemeente initieerde het project en werkt samen met Sport England en Manchester City FC. Op die manier is de gemeente er zeker van dat er een huurder is, waardoor ze jaarlijks huurinkomsten krijgen, en kan een deel gefinancierd worden met nationale subsidies door middel van het Sport England fonds.

Door het MvO is er een herenakkoord gesloten tussen de URC, de club en de gemeente wat hen committeert aan het project. Doordat het stadion open is voor andere gebruikers, wat het multifunctioneel maakt, en er gebruik is gemaakt van publieke financiering, cofinanciering (subsidies) en private gelden is dit een geschikte vorm van samenwerking voor een dergelijk project.

G: FINANCIERING

Hoe zit de financiering in elkaar bij een groot project als dit? Welke partijen zijn betrokken en op welke manier? Deze paragraaf gaat dieper in op de achterliggende motieven van het project.

FINANCIERINGSVORMEN

De gemeente heeft het stadion bekostigd, samen met geld vanuit Sport England. Dit is een nationaal publiek orgaan wat sportfaciliteiten/initiatieven financieel steunt. De gemeente sloot een langdurig huurcontract af met de club Manchester City en kreeg daarbij het oude stadion van de club, Maine Road. Daarnaast werd in eerste instantie een deel van de inkomsten uit kaartverkoop aan de gemeente afgedragen. Sinds 2010 betaalt City een vast bedrag van 3 miljoen pond per jaar aan de gemeente, in plaats van de helft van de kaartverkoop. Op deze manier krijgt de gemeente een miljoen pond meer jaarlijkse inkomsten. Verder betaalt Manchester City een bedrag van 2 miljoen pond per jaar om het stadion het Etihad stadion te laten noemen (Conn, 2011). Dit is voor de gemeente weer een goede terugvloeiing van geïnvesteerd geld in het gebied, aangezien de gemeente in moest krimpen en er minder geld beschikbaar was voor investeringen. Door deze constructie is het budget weer wat ruimer geworden. Ze krijgen zo op jaarbasis een vast bedrag terug voor investeringen met publieke gelden in sport.

In september 2011 kwam Manchester City met het plan voor de Etihad Campus. In ruil voor dat project sloot de club een deal met de gemeente waarin stond dat door Manchester City FC een nieuw gemeenschapscentrum waarin een school, een college en een wijkcentrum werden gerealiseerd¹⁴. Daarnaast kan het trainingscomplex ook gebruikt worden door de lokale bevolking¹⁵.

De constructie van het City of Manchester Stadium kostte 112 miljoen pond. 77 miljoen pond werd geïnvesteerd door Sport England. De overige 34 miljoen pond werd gefinancierd door de gemeente Manchester. Jones (2002) stelt dat publieke subsidies in het Verenigd Koninkrijk inkomensafhankelijk regressief zijn, met loterijgelden vanuit bepaalde publieke instanties, die onevenredig door lagere sociale klassen geleverd zijn. Loterijfondsen zijn één van de

¹⁴ Zie: http://en.wikipedia.org/wiki/City_of_Manchester_Stadium

¹⁵ Zie: http://en.wikipedia.org/wiki/Ground_developments_to_football_stadiums_in_the_English_football_league_system#Manchester_City

bronnen die de publieke partij kan aanspreken bij gebiedsontwikkeling (zie hoofdstuk 8.5) en in dit geval wordt Sport England gefinancierd door loterijfondsen.

Na de Commonwealth Games werd het stadion getransformeerd naar voetbalstadion. Omdat het voor Sport England en ook de gemeente belangrijk was dat Manchester City verhuisde naar het stadion, was transformatie nodig. De gemeente legde nog eens 22 miljoen pond in en de club Manchester City investeerde 20 miljoen pond.

De totale investeringen die Manchester doet in het hele gebied is bijna 700 miljoen pond (Gratton *et al.*, 2005). Zoals Gratton *et al.* beschrijven worden zulke investeringen vaker gedaan door vervallen industriesteden die meer toerisme aan willen trekken en een nieuwe vorm van werkgelegenheid aan willen boren aangezien de oude niet meer voldoet. Er is door de gemeente Manchester 200 miljoen pond geïnvesteerd in sportfaciliteiten en zo'n 470 miljoen in transport en andere vormen van infrastructuur, zoals wegen, bus-, tram- en treinverbindingen en de openbare ruimte.

RECHTVAARDIGING VAN FINANCIERING

Eenvoudig gezegd is het stadion volledig gefinancierd met publiek geld. Alleen de transformatie van atletiekstadion naar voetbalstadion (ten behoeve van het aantrekken van de club Manchester City) is deels betaald met privaat geld van de club. Kan de financiering met publiek geld gerechtvaardigd worden? Wederom worden de vier vragen van Hemerijck gebruikt (Korsten, 2005, p. 4).

'MAG HET?': CONSTITUTIONELE RECHTMATIGHEID

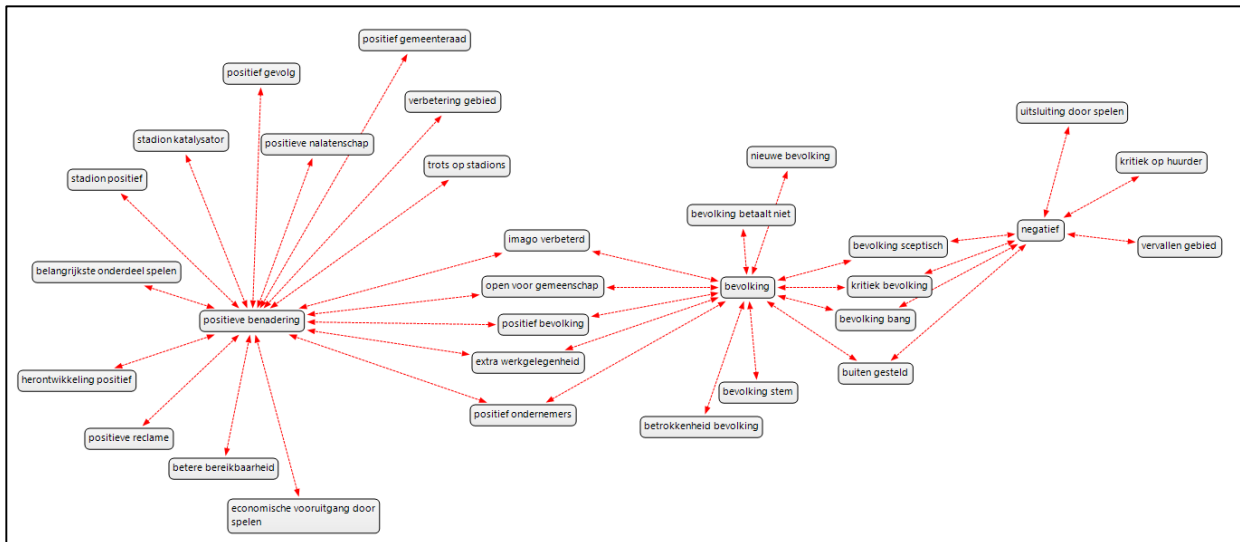
Is er volgens de gangbare procedures tot beleid besloten? Het hele traject voor het ontwikkelen van een stadion in Manchester heeft ruim tien jaar in beslag genomen. Al in 1989 waren er plannen voor het ontwikkelen van een stadion om de Olympische Spelen van 1996 te organiseren. Een stadion werd ontworpen, maar de OS gingen aan de neus van Manchester voorbij. Het uiteindelijke ontwerp werd pas jaren later goedgekeurd. Al die tijd zijn er gesprekken geweest in de gemeenteraad van Manchester over het al dan niet goedkeuren en er is dus behoorlijk wat tijd over heen gegaan voordat het voorstel uiteindelijk goed gekeurd werd en de Commonwealth Games werden toegevoerd aan de stad. Het voorstel is uiteindelijk unaniem goedgekeurd door de gemeenteraad van Manchester, wat erop duidt dat via alle gangbare procedures tot beleid besloten is.

'HOORT HET?': MAATSCHAPPELIJKE AANVAARDBAARHEID

"De maatschappelijke aanvaardbaarheid van de deal wordt bepaald door de bevolking" (Korsten, 2005, p. 5). Voor het beantwoorden van deze vraag is gebruik gemaakt van een discoursanalyse op basis van nieuwsberichten van de BBC¹⁶. Aangezien het Raadsinformatiesysteem van de gemeente Manchester niet verder terug gaat dan 2008 is er slechts een analyse van de nieuwsberichten. Figuur 9 laat zien wat de relaties zijn tussen de families 'bevolking', 'positieve benadering' en 'negatief'. Onder deze families vallen alle codes uit de nieuwsberichten die ofwel de positieve kant van het stadion belichten, ofwel de negatieve kant en hoe de bevolking er over denkt. Er zijn veel codes die bij de 'positieve benadering' behoren. Dit gaat van een positief geluid vanuit de gemeenteraad tot de trots in Engeland op hun stadions en het feit dat het stadion als katalysator geldt voor het gehele regeneratieproject. Daarnaast zijn er positieve onderdelen voor de bevolking, zoals dat zij niet de rekening betalen voor de bouw van het stadion, ze een stem hebben in de ontwikkelingen, ze gebruik mogen maken van het stadion en er extra werkgelegenheid is. Daar staat tegenover dat de bevolking ook sceptisch over de sociale verbetering van de buurt en dat ze bang zijn dat er in hun straat of wijk niks gebeurt. Ook is er kritiek op het feit dat het stadion een voetbalstadion wordt en dat het gebied vervallen is.

Concluderend kan gezegd worden dat het merendeel van de reacties van de bevolking op basis van deze discoursanalyse positief is. Dat is ook te begrijpen aangezien het een nationaal sportevenement was, wat, zoals eerder in hoofdstukken 2 en 3 beschreven, een gevoel van saamhorigheid en trots met zich meebrengt onder de bevolking. Daarnaast was het achterliggende plan na de Commonwealth Games erop geënt de bewoners van het vervallen Eastlands een betere toekomst te geven, wat inhoudt dat veel burgers vertrouwen in het project hadden.

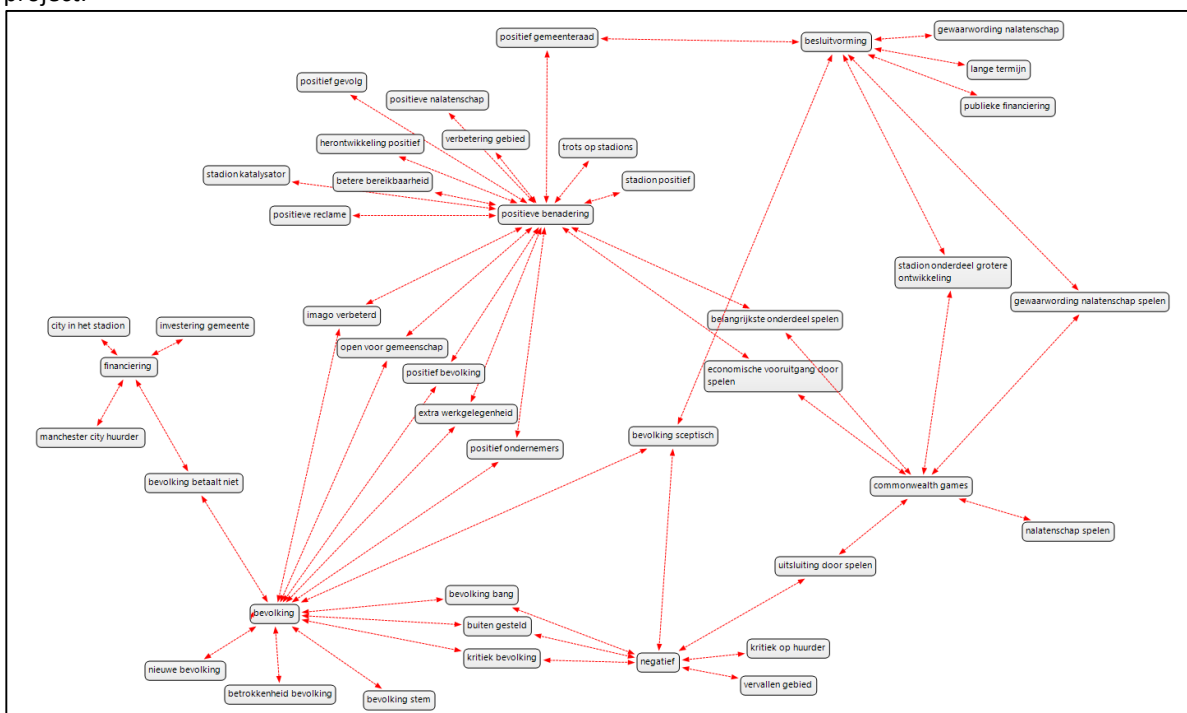
¹⁶ De nieuwsberichten zijn gevonden via: http://www.bbc.co.uk/search/news/?q=city+of+manchester+stadium&video=on&audio=on&text=on&sort=reverse-date&start_day=01&start_month=01&start_year=1996&end_day=01&end_month=01&end_year=2014



FIGUUR 9: NETWORKVIEW VAN FAMILIES 'POSITIEVE BENADERING', 'BEVOLKING' EN 'NEGATIEF' (EIGEN ILL.)

'PAST HET?': POLITIEK-BESTUURLIJKE SLAGVAARDIGHEID

Deze vraag gaat over het politiek en maatschappelijk draagvlak voor beleidskeuzen en de uitvoerbaarheid van het beleid. Het kijkt naar de gemeente: kan die iets alleen klaarmaken of heeft ze allerlei andere actoren nodig voor de uitvoering? Bij dit project is duidelijk dat de gemeente andere actoren nodig heeft gehad bij de uitvoering van het beleid. Voor het realiseren van het stadion was de financiering van Sport England onmisbaar. Het project sloeg precies aan bij de core business van Sport England en daardoor was het mogelijk een grote financiële injectie te geven in het project. Daarnaast was de commitment van Manchester City FC van groot belang, omdat er anders geen nalatenschap was voor het stadion en de gemeente er dan slechts kosten aan had in plaats van de baten die het nu heeft door de jaarlijkse huur en het verbeterde imago. De URC NEM heeft verder ook een belangrijke inbreng in het totale project.



FIGUUR 10: NETWORKVIEW VAN ALLE CODES (EIGEN ILL.)

'WERKT HET?': INSTRUMENTELE DOELMATIGHEID

Beleed is doeltreffend wanneer de maatregelen de vooraf beoogde doelstellingen verwezenlijken. Het is doelmatig wanneer dat gebeurt tegen relatief lage kosten. Het beleid van de gemeente was in eerste instantie het organiseren van de Commonwealth Games. Op basis van de discoursanalyse kan gezegd worden dat dit een succes is geweest. Zowel op economisch als op sociaal vlak heeft het veel opgeleverd voor de bewoners van Manchester. Daarnaast is de lange termijn visie (het verbeteren van de leef kwaliteit van de bewoners van oost Manchester) op het eerste oog

ook gerealiseerd. Op basis van de enquêtes onder de bewoners (Kwest Research, 2002, 2005, 2008) is er een verbetering zichtbaar in de kwaliteit van leven en wonen. Er is echter nog meer onderzoek nodig naar de kwaliteit op langere termijn om echt te kunnen zeggen of het project geslaagd is en het beleid doeltreffend is geweest. Er kan in ieder geval gezegd worden dat het gebied er beter aan toe is dan voor de aanwezigheid van het stadion.

De doelmatigheid is lastig te beoordelen. Het stadion zelf heeft de gemeente ruim 56 miljoen pond gekost. Daar staat tegenover dat het een vast huurbedrag van zo'n 5 miljoen pond ontvangt van Manchester City FC. Het huurcontract loopt 250 jaar, maar op basis van de 5 miljoen pond per jaar is de investering van de gemeente binnen 12 jaar al terug verdiend. Wat dat betreft levert het de gemeente uiteindelijk ook veel op. Of hier ook een deel van naar Sport England terugvloeit is niet bekend.

JURIDISCHE HANDVATTEN

De eigenaar van het stadion is de Manchester City Council. Zij verhuurt het stadion voor 250 jaar aan de club Manchester City FC. Deze club werd in 1997 bereid gevonden, tegen gunstige voorwaarden, het nieuwe stadion te huren. Daar stond tegenover dat de gemeente het oude stadion overnam en het meebetaalde aan de transformatie van atletiek- naar voetbalstadion. City is zelf verantwoordelijk voor de exploitatie van het stadion.

Door de overname van Manchester City FC door de Abu Dhabi United Group in 2008 had de club opeens veel meer te besteden. Nadat ze land in de Eastlands hadden gereserveerd voor herontwikkeling kwam de MvO tussen de Council, de club en NEM. Dit is, zoals gezegd, geen juridisch bindend document, maar een herenakkoord. Door middel van sociale druk en het opzoeken van de media kan een partij gemakkelijk aan zijn woorden gehouden worden.

Verder zijn de financiële zaken in een contract onder gebracht. Zo betaalt City elk jaar 3 miljoen pond huur en betalen ze verder jaarlijks 2 miljoen pond voor de naamsverandering van City of Manchester Stadium naar Etihad Stadium. Momenteel is de club het stadion aan het uitbreiden en komt er een extra ring op de bestaande twee ringen. Dit gaat op eigen kosten. De gemeente heeft hier slechts toestemming voor verleend.

De gemeente is een partner van Manchester City FC. Ze kan faciliterend optreden wanneer City een bepaalde ontwikkeling voor ogen heeft. Aangezien er veel wordt onderhandeld in Engeland over projecten, is er een goede band tussen de twee partijen en kunnen veel zaken tezamen aangepakt worden.

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

De financiering is gebeurd door publieke financiering en cofinanciering. De transformatie is bekostigd door publieke financiering en private gelden van Manchester City FC. Het fonds Sport England heeft het grootste deel van de financiering betaald. Dat kon zij doen, omdat het stadion onderdeel was van haar core business.

VIII: STAATSTEUN

Staatssteun is iets wat overal voor kan komen en ook in Engeland. Aangezien Engeland onderdeel is van de Europese Unie, kan de Europese Commissie ook hier ingrijpen wanneer ze een bepaalde transactie of deal niet goedkeuren. In dit onderdeel zal bekeken worden in hoeverre er in de Manchester casus sprake is geweest van eventuele onrechtmatige staatssteun. Daarnaast zal antwoord worden gegeven op de twee deelvragen:

- Aan welke voorwaarden moet een stadion voldoen om legale staatssteun van de gemeente te ontvangen?
- Hoe kan de context voor het verlenen van staatssteun geoptimaliseerd worden?

PUBLIEKE FINANCIERING

Vanuit de Nederlandse casussen is 'publieke financiering' als volgt gedefinieerd: '*het tijdelijk ter beschikking stellen van vermogen ten bate van een bepaald ontwikkelgebied, in ruil voor een vergoeding*'. Het gaat in deze casus om het ontwikkelen van een stadion door publieke gelden. Sport England (een overheidsorgaan) en de gemeente Manchester hebben in eerste instantie het stadion ontwikkeld voor de Commonwealth Games. De uitgaven van Sport England vallen te rechtvaardigen, aangezien zij als core business hebben het ondersteunen van sportinitiatieven die de bevolking aan het sporten krijgt en houdt. Aangezien het hier om een project gaat voor een nationaal sportevenement waar topsporters uit het hele land tegen elkaar strijden, is dit dus een perfect voorbeeld van een project waar Sport England voor bedoeld is. Een dergelijk evenement kan een inspiratiebron zijn voor menig burger om te gaan sporten. De gemeente Manchester heeft als speerpunt in haar beleid staan dat het grote sportevenementen aan wil trekken. Daarnaast was, zoals gezegd, het stadion een onderdeel van de grotere regeneratie van het gebied oost Manchester. Dit was een belangrijk punt, aangezien de kwaliteit van leven van de bewoners in het gebied ver onder peil was. Het behoorde tot de 1% slechtste buurten van heel Groot-Britannië.

Er is dus gebruik gemaakt van verschillende vormen van financiering: allereerst heeft de gemeente een investering van 34 miljoen gedaan. Hoe dit precies is gebeurd is niet duidelijk. Daarnaast is de gemeente de uiteindelijke eigenaar van het stadion en heeft het dus zeggenschap erop.

Ten tweede is er gebruik gemaakt van subsidies van Sport England. Dit is een vorm van cofinanciering (zie hoofdstuk 6.4). Sport England haalt haar financiën uit loterijfondsen. Dit is een veelgebruikte vorm van financiering in Engeland (zie hierboven en Heurkens (2012, p. 268)). Cofinanciering ontstaat op basis van partnerschap. In dit geval was er een partnerschap tussen de gemeente, Sport England en de club Manchester City FC. Deze laatste heeft verder geen constructiekosten betaald in eerste instantie, alleen later bij het transformeren van het stadion. De club was gezegd wel belangrijk voor het project, aangezien het zich committeerde als langdurig hurende.

Ten derde is de grond onder het stadion ook van de gemeente en heeft ze deze ter beschikking gesteld aan het stadion en de club. Uiteindelijk is alles dus nog in eigendom van de gemeente en ontvangt ze een huursom per jaar waarmee de investeringen binnen 12 jaar terug verdiend kunnen zijn (zie eerder).

STAATSTEUN

De gemeente heeft 30% van de totale constructiekosten betaald met publiek geld. Het is niet duidelijk of dit met belastinggeld of met Europese subsidies is gedaan. In beide gevallen is het legitiem, aangezien niet meer dan 50% van het project met Europese subsidies gefinancierd mag worden (zie hoofdstuk 6.4). Het stadion was de katalysator voor een project dat een verbeterde kwaliteit van leven op moest leveren voor de bewoners, en daarnaast voor economische groei moest zorgen. Het stadion leverde ook veel werkgelegenheid op en is in theorie ook te gebruiken door de bevolking. Of dit in de praktijk ook gebeurt betwijfel ik ten eerste, maar als het in de documenten en contracten staat is het in principe mogelijk. Hierdoor wordt het stadion niet alleen gebruikt door Manchester City FC, maar kan het ook door bewoners gebruikt worden.

Daarnaast wordt het stadion ook gebruikt voor andere evenementen, zoals concerten, rugbywedstrijden en bokswedstrijden. Ook wordt het gebruikt voor finales van voetbaltoernooien. Op deze manier kunnen andere partijen het stadion ook huren. Dit gaat wel via Manchester City, aangezien zij het stadion verder exploiteert. De gemeente ontvangt slechts de jaarlijkse huur van de club. Het is op die manier echter wel multifunctioneel te noemen en in dat geval valt het stadion niet onder de staatssteunregels (Saanen, 2013; Steyger, 2010, p. 5).

Daarnaast kan in retrospectief gezegd worden dat het stadion bepaald publieke belangen behartigd zoals eerder uiteengezet.

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Het stadion is multifunctioneel, behartigt de publieke belangen vanuit de gemeente, alsmede vanuit de bevolking en is betaald door middel van subsidies, publieke financiering en private financiering. Uiteindelijk maakt de gemeente er winst op, door de lange huurovereenkomst en het relatief hoge huurbedrag was per jaar innen van Manchester City FC. Alle processen zijn doorlopen en inzichtelijk gemaakt.

Deze casus laat duidelijk zien hoe een stadion een katalyserende rol kan hebben in een gebiedsontwikkelingsproject. De gemeente had twee doelstellingen: namelijk het organiseren van een groot sportevenement (om zo de stad weer op de kaart te zetten en haar functie te veranderen van industriestad naar sportstad) en het verbeteren van de leefomstandigheden van de bewoners van het vervallen oost Manchester. Dit is samen gekomen in een integraal plan waarbij het stadion het eerste startschot was voor het hele project. Door de werkgelegenheid en publiciteit die het aantrok kwam er steeds meer bedrijvigheid en voorzieningen naar het gebied. Het beleid van de gemeente was hierbij dat ze samen met andere instanties de financiering droeg en de risico's goed gespreid werden. Door zekerheden in te bouwen (de 250 jarige huurovereenkomst met Man City FC) wisten ze zeker dat het gebied langere tijd populair zou blijven. Door te monitoren hoe de bevolking over de ingrepen dacht en of de ingrepen resultaat hadden, wist men ook hoe de publieke opinie was. Er is in dit geval geen sprake van staatssteun, aangezien het stadion open staat voor andere evenementen en gebruikers en het onderdeel was van een groter gebiedsontwikkelingsproject waarbij het uiteindelijke doel was het verbeteren van de leefomstandigheden: een groot publiek belang voor zowel gemeente als bevolking.

REFERENTIES

- Balfe, R. (2012). Deloitte Football Money League 2012 Retrieved 20-06-2014, from <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/uk-sbg-dfml-2012-final.pdf>
- Bartik, T. J. (2010). *Estimating the costs per job created of employer subsidy programs*. Paper presented at the Upjohn Institute Conference, Kalamazoo, MI.
- Bate, S. (2011a). *The Eastlands Community Plan*. Manchester: New East Manchester Limited.
- Bate, S. (2011b). *Eastlands regeneration framework*. Manchester: New East Manchester Limited.

- Bernstein, H., Smith, E., Paver, R., Orrell, S., O'Rourke, E., & Andrews, J. (2012). *Partnership with Manchester City Football Club and East Manchester*. Manchester.
- Cambridge Econometrics. (2013). *Analysing the value of football to Greater Manchester*. Cambridge.
- Cambridge Policy Consultants. (2002). *Revised Executive Summary: The Commonwealth Games 2002: A cost and benefit analysis*. Cambridge: Cambridge Policy Consultants.
- Conn, D. (2011). Manchester City to pay council £2m a year for stadium naming rights, *The Guardian*.
- Davies, L. E. (2005). Not in my back yard! Sports stadia location and the property market. *Area*, 37(3), 268-276.
- Evans, B. (2007). The Politics of Partnership: Urban Regeneration in New East Manchester. *Public Policy and Administration*, 22(2), 201-215.
- Gratton, C., Shibli, S., & Coleman, R. (2005). Sport and economic regeneration in cities. *Urban Studies*, 42(5), 985-999.
- Green, D. (2003, 28-07-2003). The regeneration Games?, *BBC*. Retrieved from http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/england/manchester/3100989.stm
- Hough, R. E. (2007). *East Manchester: Strategic Regeneration Framework 2008-2018*. Manchester: New East Manchester Ltd.
- Jones, C. (2002). Public cost for private gain? Recent and proposed 'national' stadium developments in the UK, and commonalities with North America. *Area*, 34(2), 160-170.
- Kwest Research. (2002). *2002 NEM Perception Survey*. Manchester: Kwest Research.
- Kwest Research. (2005). *NEM Residents Perception Survey*. Manchester: Kwest Research.
- Kwest Research. (2008). *2008 Resident Perceptions Survey*. Manchester: Kwest Research.
- Linton, D. (2011). Revealed: Manchester City key to huge regeneration project around Eastlands, *Manchester EveningNews*. Retrieved from <http://www.manchestereveningnews.co.uk/news/greater-manchester-news/revealed-manchester-city-key-to-huge-855405>
- Manchester City Council. (2012). *Manchester's Local Development Framework: Core Strategy Development Plan Document 2012-2027*. Manchester: Manchester City Council.
- Manchester City FC. (2013). *Manchester City Annual Report 2012-2013*. Manchester: Manchester City FC.
- Manchester City FC. (2014). *City in the community* Retrieved 09-05-2014, from <http://www.mcfc.co.uk/Community/Manchester-programmes/Community-Cohesion>
- New East Manchester Limited. (2000). *New East Manchester: a new town in the city*. Manchester: New East Manchester Ltd.
- New Economy. (2012). *Manchester hosts the economic equivalent of an Olympic Games every four years - says new report* Retrieved 02-06-2014, from http://neweconomymanchester.com/stories/1858-manchester_hosts_the_economic_equivalent_of_an_olympic_games_every_four_years__says_new_report
- Peck, J., & Ward, K. (2002). *City of Revolution: Restructuring Manchester*. Manchester: Manchester University Press.
- Spring, C. (2003). *The effects of sports regeneration on host communities*. Derby: University of Derby.
- Stenning, J., & Gratton, C. (2013). *Analysing the value of football to Greater Manchester*. Cambridge.
- Thornley, A. (2002). Urban regeneration and sports stadia. *European Planning Studies*, 10(7), 813-818.
- Ward, K. (2003). Entrepreneurial urbanism, state restructuring and civilizing 'New' East Manchester. *Area*, 35(2), 116-127.

BIJLAGE C

Deze bijlage bevat de exploitatieberekeningen van Eindhoven en Amsterdam.

EINDHOVEN

| | Binnen de regio | | Buiten de regio | | Totaal | |
|--|-----------------|-------|-----------------|-------|--------|--------|
| | 97/98 | 03/04 | 97/98 | 03/04 | 97/98 | 03/04 |
| <i>Passieve vrijetijdsbesteding</i> | | | | | | |
| - Publieke omroepen en commerciële zenders | | | 8,28 | 19,42 | 8,28 | 19,42 |
| - Kabelexploitanten | 3,12 | 4,87 | 1,56 | 2,43 | 4,68 | 7,30 |
| - Aanschaf audiovisuele apparatuur | 3,36 | 3,40 | 1,68 | 1,70 | 5,04 | 5,10 |
| - Gedrukte media | 8,30 | 12,17 | 12,46 | 22,61 | 20,76 | 34,78 |
| - Kansspelen | | | 1,68 | 2,80 | 1,68 | 2,80 |
| <i>Betaald voetbal</i> | | | | | | |
| - PSV | 45,38 | 55,50 | | | 45,38 | 55,50 |
| - KNVB Betaald Voetbal | | | 2,64 | 6,48 | 2,64 | 6,48 |
| - Merchandising | 3,18 | 3,35 | 3,18 | 3,35 | 6,36 | 6,70 |
| - Vervoer | 1,08 | 2,20 | | | 1,08 | 2,20 |
| <i>Totaal</i> | 64,42 | 81,49 | 31,50 | 58,79 | 95,90 | 140,28 |

TABEL OP BASIS VAN VAN BUSSEL (2007)

Op basis van inflatie en logische opvolging van de eerdere jaren kunnen wellicht 07/08 en 12/13 worden berekend. Of in ieder geval een idee ervan gegeven. De netto omzet van PSV schommelt tussen 2004 en 2013 steeds tussen de 55 en 75 miljoen in, met enkele uitschieters (de kampioensjaren '06-'07, '07-'08 en de verkoop van grond in 2012). Het omzetaandeel van PSV in de totale Eredivisie ligt daardoor steeds rond de 14-17% met enkele uitschieters door kampioenschappen. Door de crisis is de totale omzet in de Eredivisie de laatste jaren ongeveer hetzelfde gebleven (KNVB Expertise, 2013). Aangezien deze raming op minima is gebaseerd, wordt er voorzichtig gekeken naar eventuele groei. Het jaar '03-'04 was ook een kampioensjaar, wat inhoudt dat deze getallen ook nader tegen het licht gehouden moeten worden. Het omzetaandeel van toen past wel in de tendens van de afgelopen jaren, dus we kunnen hier mee verder rekenen. Wel moet rekening gehouden worden met het feit dat 2004 een jaar was waarop het EK werd gespeeld, wat altijd voor extra kijkers naar voetbal op TV zorgt.

| Inflatie (CPI) laatste maanden | | Inflatie (CPI) laatste jaren | |
|--------------------------------|--------|------------------------------|--------|
| maart 2014 | 0,80 % | maart 2014 | 0,80 % |
| februari 2014 | 1,10 % | maart 2013 | 2,90 % |
| januari 2014 | 1,40 % | maart 2012 | 2,50 % |
| december 2013 | 1,70 % | maart 2011 | 1,95 % |
| november 2013 | 1,50 % | maart 2010 | 1,01 % |
| oktober 2013 | 1,60 % | maart 2009 | 1,97 % |
| september 2013 | 2,40 % | maart 2008 | 2,15 % |
| augustus 2013 | 2,80 % | maart 2007 | 1,79 % |
| juli 2013 | 3,10 % | maart 2006 | 1,01 % |
| juni 2013 | 2,90 % | maart 2005 | 1,73 % |

(HOME FINANCE, 2014)

SEIZOEN 2007/2008

Publieke omroepen en commerciële zenders

De komst van FOX Sports heeft voor extra inkomsten gezorgd bij de clubs in de Eredivisie. Voor het aandeel zendtijd dat aan de Eredivisie wordt besteed in alle sportprogramma's op televisie wordt weer 85% gebruikt (Van Bussel, 2007). In 2008 was het totaal aan reclame uitgaven aan de publieke omroep 746 miljoen euro (SPOT, 2008). Dit is een opgaande trend die al in 2004 zichtbaar was, aangezien toen al duidelijk werd dat de televisierechten van voetbal steeds duurder werden (Briene *et al.*, 2005). Aangezien de omzet in 2004 grotendeels ook bepaald werd door de EK, zal dit wel in het achterhoofd gehouden moeten worden bij jaren dat er geen evenementen zijn. Tegelijkertijd is de toenemende waarde van de televisierechten en de inflatie die daarbij hoort een reden om hoger te gaan zitten. Het kampioenschap van PSV zorgde echter voor een groter omzetaandeel hierin.

Omzet van voetbal op televisie en radio samen bedroeg in 2004 141 miljoen. Op basis van inflatie¹⁷ is dat in 2008: $141 * 1,73% * 1,01% * 1,79% * 2,15% = 150,6$ miljoen

Het aandeel in zendtijd aan de Eredivisie is: 85%. Dat betekent dat er een voetbal gerelateerde omzet is van 128,01 miljoen. PSV heeft hier een inbreng in van 23,5%, dus 30,1 miljoen euro.

Kabelexploitanten

¹⁷ <http://www.homefinance.nl/economie/inflatie/inflatie-nederland-cpi.asp>

98% is aangesloten. In 2004 was de omzet van kabelexploitanten zo'n 1,02 miljard. In 2011 is dit bijna 1,2 miljard¹⁸. Uitgaande van een normale stijging over die 7 jaar is dit zo'n 1,1 miljard in 2008. Op basis van het kijkersaandeel in 2004 (4,4%) kan dit ook doorgetrokken worden naar 2008, wat inhoudt dat voor 48,4 miljoen aan omzet aan voetbal toegerekend kan worden. Inclusief BTW is 57,6 miljoen euro. PSV heeft hier 23,5% aandeel in: 13,5 miljoen euro.

Audiovisuele apparatuur

Aangezien er steeds meer mensen voetbal volgen (uit statistieken van CBS volgt dat er meer uitgegeven wordt aan sport en recreatie (zie het hoofdstuk over ervarings economie)) is de 4,4% een minimum. Ondanks dat er in 2004 een daling was ten opzichte van 1998 zie ik dat niet gebeuren in 2008, daarom houden we de 40 miljoen aan. 85% Eredivisie aandeel geeft 34 miljoen euro. PSV's aandeel van 23,5% geeft: 8 miljoen euro.

Gedrukte media

Aangezien in de gedrukte media weinig schokkende verschuivingen zijn te melden (het aandeel sport is immers altijd wel hetzelfde gebleven de laatste jaren), houden we de cijfers van 2004 aan. Wel is het aandeel PSV groter in 2008, wat zorgt voor 49,5 miljoen euro.

Kansspelen

De omzet van Lotto is de laatste jaren gedaald, daar staat de opkomst van Toto tegenover¹⁹. Er is een zekere stijging in populariteit van kansspelen omtrent voetbal. In 2008 kunnen we de trend van '98-'03 doorzetten en stijgt het tot 24 miljoen. 85% is 20,4 miljoen euro, PSV's aandeel is 4,8 miljoen.

Betaald voetbal

PSV heeft een omzet in 2008 van 97,5 miljoen euro (PSV, 2008). De KNVB Business Unit Betaald Voetbal heeft een omzet van 57 miljoen in 2012 (KNVB, 2013) en van 52 miljoen in 2004. Voor 2008 kunnen we hier het gemiddelde van nemen: 54 miljoen. Er is dus een lichte stijging in wat het aandeel PSV hierin is. Wat betreft de omzet van PSV baseren we ons op de jaarverslagen (PSV, 2008, 2013). Merchandising en vervoer is gebaseerd op de stijging tussen '98 en '04 verrekend met inflatie.

SEIZOEN 2012/2013

Publieke omroepen en commerciële zenders

De komst van FOX Sports heeft voor extra inkomsten gezorgd bij de clubs in de Eredivisie. Voor het aandeel zendtijd dat aan de Eredivisie wordt besteed in alle sportprogramma's op televisie wordt weer 85% gebruikt (Van Bussel, 2007). In 2012 was het totaal aan reclame uitgaven aan de publieke omroep 962 miljoen euro (SPOT, 2013). Voor het aandeel voetbal kijken we weer naar de trend die in 2004 is ingezet. Op basis van inflatie en het getal van 2008 (150,6 miljoen) wordt de omzet in voetbal dan als volgt:

Omzet van voetbal op televisie en radio samen bedroeg in 2008 150,6 miljoen. Op basis van inflatie is dat in 2012: $150,6 * 1,97\% * 1,01\% * 1,95\% * 2,50\% = 162,1$ miljoen

Het aandeel in zendtijd aan de Eredivisie is: 85%. Dat betekent dat er een voetbal gerelateerde omzet is van 137,78 miljoen. PSV heeft hier een inbreng in van 13,9%, dus 22,5 miljoen euro.

Kabelexploitanten

98% van de bevolking is aangesloten. In 2004 was de omzet van kabelexploitanten zo'n 1,02 miljard. In 2011 is dit bijna 1,2 miljard²⁰. Dit getal kunnen we ook gebruiken voor 2012, aangezien de omzet redelijk stabiel blijft gedurende de jaren. Het kijkersaandeel van 2004 wordt ook hier gehanteerd bij gebrek aan recentere getallen. 4,4% geeft zo doende 52,8 miljoen euro aan omzet voor voetbal. Inclusief BTW: 62,8 miljoen. PSV's aandeel: 8,7 miljoen.

Audiovisuele apparatuur

Wederom wordt hiervoor de 40 miljoen uit 2004 aangehouden. Aangezien de uitgaven hiervoor ongeveer hetzelfde zijn gebleven²¹. 85% Eredivisie aandeel geeft 34 miljoen euro. PSV's aandeel van 13,9% geeft: 4,7 miljoen euro.

Gedrukte media

Wederom de cijfers van 2004. Aandeel PSV is 13,9%, dus Aangezien in de gedrukte media weinig schokkende verschuivingen zijn te melden (het aandeel sport is immers altijd wel hetzelfde gebleven de laatste jaren), houden we de cijfers van 2004 aan. Wel is het aandeel PSV kleiner dan in 2008, wat zorgt voor 34,5 miljoen euro.

Kansspelen

We gingen uit van een omzet van 24 miljoen in 2008. Mede door de crisis is deze tendens afgenomen en ga ik uit van een stabilisatie tot 2012. 85% is 20,4 miljoen euro, PSV's aandeel is 2,84 miljoen.

Betaald voetbal

¹⁸ <http://www.lira.nl/Schrijvers-Vertalers-en-Journalisten/Uw-rechten/Kabelrechten>

¹⁹ <http://www.tabaksdetailhandel.nl/assortimenten/kansspelen/marktcijfers>

²⁰ <http://www.lira.nl/Schrijvers-Vertalers-en-Journalisten/Uw-rechten/Kabelrechten>

²¹ <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=60046ned&D1=0&D2=0,13&D3=11-17&HD=140415-1252&HDR=T,G1&STB=G2&CHARTTYPE=1>

PSV heeft een omzet in 2013 van 62,4 miljoen euro (PSV, 2013). De KNVB Business Unit Betaald Voetbal heeft een omzet van 57 miljoen in 2012 (KNVB, 2013). Wat betreft de omzet van PSV baseren we ons op de jaarverslagen (PSV, 2013). Merchandising en vervoer is gebaseerd op de stijging tussen '98 en '04 verrekend met inflatie.

Financiële geldstromen samenhangend met PSV

| | Totaal (binnen en buiten regio) | | | |
|--|---------------------------------|---------------|--------------|--------------|
| | 97/98 | 03/04 | 07/08 | 12/13 |
| <i>Passieve vrijetijdsbesteding</i> | | | | |
| . Publieke omroepen en commerciële zenders | 8,28 | 19,42 | 30,1 | 19,2 |
| . Kabelexploitanten | 4,68 | 7,30 | 13,5 | 8,7 |
| . Aanschaf audiovisuele apparatuur | 5,04 | 5,10 | 8 | 4,7 |
| . Gedrukte media | 20,76 | 34,78 | 49,5 | 34,47 |
| . Kansspelen | 1,68 | 2,80 | 4,8 | 2,84 |
| <i>Betaald voetbal</i> | | | | |
| . PSV | 45,38 | 55,50 | 97,5 | 62,4 |
| . KNVB Betaald Voetbal | 2,64 | 6,48 | 12,7 | 7,9 |
| . Merchandising | 6,36 | 6,70 | 7,00 | 7,0 |
| . Vervoer | 1,08 | 2,20 | 2,80 | 3,40 |
| Totaal | 95,90 | 140,28 | 225,9 | 150,6 |

AMSTERDAM

SEIZOEN 2007/2008

Publieke omroepen en commerciële zenders

De komst van FOX Sports heeft voor extra inkomsten gezorgd bij de clubs in de Eredivisie. Voor het aandeel zendtijd dat aan de Eredivisie wordt besteed in alle sportprogramma's op televisie wordt weer 85% gebruikt (Van Bussel, 2007). In 2008 was het totaal aan reclame uitgaven aan de publieke omroep 746 miljoen euro (SPOT, 2008). Dit is een opgaande trend die al in 2004 zichtbaar was, aangezien toen al duidelijk werd dat de televisierechten van voetbal steeds duurder werden (Briene, et al., 2005). Aangezien de omzet in 2004 grotendeels ook bepaald werd door de EK, zal dit wel in het achterhoofd gehouden moeten worden bij jaren dat er geen evenementen zijn. Tegelijkertijd is de toenemende waarde van de televisierechten en de inflatie die daarbij hoort een reden om hoger te gaan zitten. Het kampioenschap van Ajax zorgde echter voor een groter omzetaandeel hierin.

Omzet van voetbal op televisie en radio samen bedroeg in 2004 141 miljoen. Op basis van inflatie²² is dat in 2008: $141 * 1,73\% * 1,01\% * 1,79\% * 2,15\% = 150,6$ miljoen.

Het aandeel in zendtijd aan de Eredivisie is: 85%. Dat betekent dat er een voetbal gerelateerde omzet is van 128,01 miljoen. Ajax heeft hier een inbreng in van 14,7%, dus 30,0 miljoen euro.

Kabelexploitanten

98% is aangesloten. In 2004 was de omzet van kabelexploitanten zo'n 1,02 miljard. In 2011 is dit bijna 1,2 miljard²³. Uitgaande van een normale stijging over die 7 jaar is dit zo'n 1,1 miljard in 2008. Op basis van het kijkersaandeel in 2004 (4,4%) kan dit ook doorgetrokken worden naar 2008, wat inhoudt dat voor 48,4 miljoen aan omzet aan voetbal toegerekend kan worden. Inclusief BTW is 57,6 miljoen euro. Ajax heeft hier 14,7% aandeel in: 8,5 miljoen euro.

Audiovisuele apparatuur

Aangezien er steeds meer mensen voetbal volgen (uit statistieken van CBS volgt dat er meer uitgegeven wordt aan sport en recreatie (zie het hoofdstuk over ervarings economie)) is de 4,4% een minimum. Ondanks dat er in 2004 een daling was ten opzichte van 1998 zie ik dat niet gebeuren in 2008, daarom houden we de 40 miljoen aan. 85% Eredivisie aandeel geeft 34 miljoen euro. Ajax's aandeel van 14,7% geeft: 5 miljoen euro.

Gedrukte media

Aangezien in de gedrukte media weinig schokkende verschuivingen zijn te melden (het aandeel sport is immers altijd wel hetzelfde gebleven de laatste jaren), houden we de cijfers van 2004 aan. Het aandeel Ajax zorgt voor 31 miljoen euro.

Kansspelen

De omzet van Lotto is de laatste jaren gedaald, daar staat de opkomst van Toto tegenover²⁴. Er is een zekere stijging in populariteit van kansspelen omtrent voetbal. In 2008 kunnen we de trend van '98-'03 doorzetten en stijgt het tot 24 miljoen. 85% is 20,4 miljoen euro, Ajax's aandeel is 3,0 miljoen.

Betaald voetbal

²² <http://www.homefinance.nl/economie/inflatie/inflatie-nederland-cpi.asp>

²³ <http://www.lira.nl/Schrijvers-Vertalers-en-Journalisten/Uw-rechten/Kabelrechten>

²⁴ <http://www.tabaksdetailhandel.nl/assortimenten/kansspelen/marktcijfers>

Ajax heeft een omzet in 2008 van 61,9 miljoen euro (AFC Ajax NV, 2008). De KNVB Business Unit Betaald Voetbal heeft een omzet van 57 miljoen in 2012 (KNVB, 2013) en van 52 miljoen in 2004. Voor 2008 kunnen we hier het gemiddelde van nemen: 54 miljoen. Er is dus een lichte stijging in wat het aandeel Ajax hierin is. Merchandising en vervoer is gebaseerd op de stijging tussen '98 en '04 verrekend met inflatie.

SEIZOEN 2012/2013

Publieke omroepen en commerciële zenders

Voor het aandeel zendtijd dat aan de Eredivisie wordt besteed in alle sportprogramma's op televisie wordt weer 85% gebruikt (Van Bussel, 2007). In 2012 was het totaal aan reclame uitgaven aan de publieke omroep 962 miljoen euro (SPOT, 2013). Voor het aandeel voetbal kijken we weer naar de trend die in 2004 is ingezet. Op basis van inflatie en het getal van 2008 (150,6 miljoen) wordt de omzet in voetbal dan als volgt:

Omzet van voetbal op televisie en radio samen bedroeg in 2008 150,6 miljoen. Op basis van inflatie is dat in 2012:

$$150,6 * 1,97\% * 1,01\% * 1,95\% * 2,50\% = 162,1 \text{ miljoen}$$

Het aandeel in zendtijd aan de Eredivisie is: 85%. Dat betekent dat er een voetbal gerelateerde omzet is van 137,78 miljoen. PSV heeft hier een inbreng in van 23,4%, dus 32,2 miljoen euro.

Kabelexploitanten

98% van de bevolking is aangesloten. In 2004 was de omzet van kabelexploitanten zo'n 1,02 miljard. In 2011 is dit bijna 1,2 miljard²⁵. Dit getal kunnen we ook gebruiken voor 2012, aangezien de omzet redelijk stabiel blijft gedurende de jaren. Het kijkersaandeel van 2004 wordt ook hier gehanteerd bij gebrek aan recentere getallen. 4,4% geeft zodoende 52,8 miljoen euro aan omzet voor voetbal. Inclusief BTW: 62,8 miljoen. Ajax's aandeel: 14,7 miljoen.

Audiovisuele apparatuur

Wederom wordt hiervoor de 40 miljoen uit 2004 aangehouden. Aangezien de uitgaven hiervoor ongeveer hetzelfde zijn gebleven²⁶. 85% Eredivisie aandeel geeft 34 miljoen euro. Ajax's aandeel van 23,4% geeft: 8,0 miljoen euro.

Gedrukte media

Wederom de cijfers van 2004. Aandeel Ajax is 23,4%. Aangezien in de gedrukte media weinig schokkende verschuivingen zijn te melden (het aandeel sport is immers altijd wel hetzelfde gebleven de laatste jaren), houden we de cijfers van 2004 aan. Wel is het aandeel Ajax groter dan in 2008, wat zorgt voor 49,3 miljoen euro.

Kansspelen

We gingen uit van een omzet van 24 miljoen in 2008. Mede door de crisis is deze tendens afgenomen en ga ik uit van een stabilisatie tot 2012. 85% is 20,4 miljoen euro, Ajax's aandeel is 4,8 miljoen.

Betaald voetbal

Ajax heeft een omzet in 2012/2013 van 105,6 miljoen euro (AFC Ajax NV, 2013). De KNVB Business Unit Betaald Voetbal heeft een omzet van 57 miljoen in 2012/2013 (KNVB, 2013). Merchandising en vervoer is gebaseerd op de stijging tussen '98 en '04 verrekend met inflatie.

²⁵ <http://www.lira.nl/Schrijvers-Vertalers-en-Journalisten/Uw-rechten/Kabelrechten>

²⁶ <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=60046ned&D1=0&D2=0,13&D3=11-17&HD=140415-1252&HDR=T,G1&STB=G2&CHARTTYPE=1>

BIJLAGE D

Deze bijlage bevat alle interviews gedaan voor dit onderzoek. Alle interviews zijn gecheckt en goedgekeurd door de betreffende geïnterviewde persoon. Geen van de geïnterviewde personen wilde geanonimiseerd worden. Onderaan de belangrijkste conclusies met betrekking tot de casussen.

D1: UITWERKINGEN INTERVIEWS

| # | Naam geïnterviewde | Organisatie | Onderdeel |
|---|--------------------|------------------------|-----------------|
| 1 | E. Kaya | Gemeente Eindhoven | Eindhoven casus |
| 2 | J. Elast | Gemeente Eindhoven | Eindhoven casus |
| 3 | P. Fossen | PSV | Eindhoven casus |
| 4 | J. van den Berk | PSV (in the Community) | Eindhoven casus |
| 5 | A. Aleva | Gemeente Amsterdam | Amsterdam casus |
| 6 | G. Beemsterboer | Amsterdam ArenA BV | Amsterdam casus |
| 7 | A. Gorissen | ZuidOostPartners | Amsterdam casus |
| 8 | | Ajax Foundation | Amsterdam casus |

#1: E. KAYA. SENIOR ADVISEUR CONTROLE, GEMEENTE EINDHOVEN

Wat was uw rol in de gebeurtenissen rond PSV?

Ik was niet betrokken bij de deal, maar ben pas na de deal betrokken geraakt. Dus het traject tot aan de deal heb ik niet van dichtbij mee gemaakt, maar wel vanaf het moment dat de deal gemaakt is.

Wat zijn publieke belangen vanuit de gemeente? Er wordt vanuit de structuurvisie toegespijst op verschillende punten: Meer activiteiten in het centrum; nog meer mensen trekken. Eén van de pijlers van de kracht van de stad is sport. Hoe belangrijk is dat?

Het stadion staat op een zichtlocatie en ligt vlak bij een woonwijk. Het is een hele goede locatie, wij rekenen het mee bij het centrum. Je ziet het overal vanuit de stad liggen en het is echt een publiekstrekker ook voor de stad. Voetbal is een stukje theater voor de gewone man. Als het stadion elke week of elke twee weken vol zit, betekent dat dat er zo'n 30.000 man op af komen. Er worden ook economische activiteiten erom heen georganiseerd. Concerten, maar ook sociaal-maatschappelijke projecten. Zo wordt aan het eind van het jaar bijvoorbeeld Glow georganiseerd in Eindhoven; een groot evenement waar designers en kunstenaars uit binnen- en buitenland hun kunsten komen vertonen. Dat is gratis voor het publiek, PSV stelt ook het stadion gratis open voor publiek. Dat kost hen geld, maar zij zien het als hun rol in de maatschappij.

Er zijn dus de nodige financiële afspraken, maar ook sociaal-maatschappelijke projecten afgesproken. Voetballers die clinics organiseren, langs gaan bij ziekenhuizen en kinderen, etc. Die projecten waren al aanwezig, maar we hebben afgedwongen dat PSV zich er meer mee bemoeit en de omvang vergroot.

Welke rol speelt het Philipsstadion hierin?

Het stadion is een middel. Het is het belangrijkste dat het stadion bestaat. De locatie is daarbij minder belangrijk. Activiteiten in de stad zijn belangrijk, met name in het centrum of het randgebied. Mensen wegtrekken uit de stad zien we niet direct gebeuren. Qua vervoer kan het wel een probleem vormen, er staan veel files richting het stadion. Daarnaast zijn er parkeerproblemen bij de woonwijk. Het beleid is er dan ook op gericht zo veel mogelijk mensen met het openbaar vervoer te laten komen. Dit doen we door te ontmoedigen met de auto te komen door middel van bepaald parkeren. Er zijn overigens wel genoeg parkeerfaciliteiten. De sfeer in de stad is ook anders; er is een goede sfeer maar er is altijd het gevaar van rellen. Daarom is er een samenwerking tussen de politie, ME, PSV en de gemeente op het gebied van beveiliging.

Mensen komen naar de wedstrijd en gaan voor of na de wedstrijd misschien even de stad in om een biertje te doen in de kroeg. Maar dat gebeurt niet massaal, niet met duizenden tegelijk. Slechts een klein percentage.

Met het oog op de sportnota van de gemeente Eindhoven; in hoeverre werken de gemeente en PSV samen?

Het is een samenwerking, maar geboren uit de contracten van de grondtransactie. Nu kan de grond gekocht worden, maar straks willen ze dat niet meer. We moeten tijdig signaleren hoe de financiële stabiliteit is. Er kunnen allerlei middelen gebruikt worden om druk te zetten om op de centen te letten. Het gemeentebestuur heeft connecties met de sponsors, de raad van commissarissen en het bestuur van PSV. Daarom is de samenwerking opgezet.

Zoals gezegd zijn daardoor de sociaal maatschappelijke projecten geïntensiveerd. Het vertegenwoordigt een jaarlijkse waarde van 1,3 miljoen euro. De sportgraad waar de gemeente in zit, sport en bewegen, zorgt samen met PSV en nog een stichting op basis van een plan wat elk jaar wordt opgesteld voor een bepaalde hoeveelheid projecten

die gedaan worden. Dit wordt dus onderhandeld tussen deze partijen. Onderling wordt dan het plan de campagne bepaald. Op die manier staat iedereen er achter. Dit zorgt ook voor morele druk; er is een morele plicht voor de maatschappij op te komen. Een win-win situatie ook voor het imago van PSV en de gemeente Eindhoven. Dus de twee partijen versterken elkaar.

Dit zijn de hoofdredenen geweest voor de deal. Natuurlijk ook de economische activiteiten die PSV genereert. Werkgelegenheid, met name rond het stadion, is een belangrijk punt. Rondom het stadion gebeurt namelijk heel veel. Schoonmaak (binnen en buiten), toeleveranciers. Er is een schil van bedrijven om het stadion heen. Het heeft ook een regionale functie en is daarom een belangrijke klant voor verschillende bedrijven. Het Philipsstadion is dus een belangrijke factor voor werkgelegenheid in de regio en in de stad.

Mocht bijvoorbeeld Philips in financiële nood komen, dan kunnen jullie eigenlijk niet ingrijpen. Maar hier wel. Wat is het verschil?

Philips zorgt alleen voor werkgelegenheid, zoals wel meerdere bedrijven hier in de regio. PSV heeft ook de amusementswaarde erbij en het feit dat het toegankelijk is voor meerdere sociale klassen. Daarnaast verzorgen ze dus sociaal maatschappelijke projecten.

Op welke manier speelt PSV een rol in de sportconcentratiegebieden?

Aanvullend en complementair, maar er is nog geen strook die alles met elkaar verbindt. Er wordt gekeken naar hoe de ligging is in de stad en hoe alle voorzieningen verspreid zijn en of iedereen er makkelijk bij kan. In het Gennepark zitten veel voorzieningen zoals een zwembad, Fontys Hogeschool, een indoorsportcentrum, etc. Studenten maken veel gebruik van die faciliteiten. Dit ligt op 10 minuten van het centrum.

Is het Philipsstadion open voor andere gebruikers?

Voor sommige evenementen stelt PSV het stadion open. Verder wordt er vooral veel om het stadion heen georganiseerd. De zalen in het stadion zijn van PSV zelf. De grond, trainingsvelden en het parkeerterrein erom heen is van de gemeente. Het stadion vormt wel echt de verbinding van het centrum met Strijp S. Strijp S is de locatie waar vroeger Philips was, maar het is nu een woon/werk gebied met veel ruimte voor entertainment. Het stadion is dus een belangrijke schakel tussen centrum en dat gebied en is een verrijking van de locatie.

Vaak wordt gezegd dat stadions goed zijn voor het tegengaan van overgewicht bij kinderen. In hoeverre is dit waar?

Het stadion kan een stimulans zijn voor kinderen. Maar het gaat vooral om de club die in het stadion zit. Veel projecten vanuit PSV en de gemeente zijn gefocust op kinderen. PSV in de community heet dat.

In de sportnota staat ook dat Eindhoven graag jong talent aan zich bindt. Hoe doen ze dat met sporttalent?

Als PSV Champions League speelt is dat natuurlijk weer een impuls voor de internationale bekendheid. Daarmee wil je ook talenten aantrekken. Maar dat doen we ook met andere sporten, bijvoorbeeld zwemmen.

Waarom is het zo belangrijk voor de gemeente geweest de grond van het stadion en trainingscomplex De Herdgang in handen te krijgen?

Er is een erfpacht constructie bedacht voor de grond. Eigenlijk dus een sale and lease back constructie. Uiteindelijk maakt de gemeente Eindhoven er winst op. Bij de waardering van de grond zijn voorzichtigheidsgraden ingebouwd. Er is heel zakelijk en heel scherp naar gekeken. PSV is een paar keer weg gegaan van de overleggen, omdat er echt op het scherpst van de snede is onderhandeld. Financieel is er een lening aangetrokken om de deal rond te krijgen. PSV betaalt een hoger rentepercentage met calculatie van de erfpacht, zodat er altijd meer geld binnenkomt bij de gemeente dan dat er uit gaat aan de lening. Na 20 jaar is er een toetsingsmoment en kunnen de bedragen herzien worden. Na 40 jaar loopt het contract af. Na 20 jaar is het bedrag al terugverdiend en heeft de gemeente nog steeds de grond in bezit.

Er wordt veel gebouwd in de toekomst rond het stadion. Daarom is het een interessante locatie. Is het daarom ook handig dat de grond van de gemeente Eindhoven is?

Op dit moment is er programmering en ontwikkeling genoeg, dus dan is de grond nog niet interessant. Maar als straks Strijp S gereed is dan is de grond heel belangrijk om wellicht aan te sluiten op het gebruik daarvan. Op het moment is het over geprogrammeerd, maar wellicht zou het later goed van pas kunnen komen. De koop is dus gedaan met het oog op de lange termijn visie. De gemeente zal PSV niet sturen om zich ergens anders te gaan vestigen, dat doet PSV zelf. Op dit moment speelt dat verder ook helemaal niet.

Je ziet tegenwoordig dat veel bedrijven zich willen vestigen in de buurt van een publiekstrekker als een stadion, om zo direct naamsbekendheid te verwerven. Goed voorbeeld is de hele invulling van het gebied rond de ArenA. Zou dat voor PSV ook kunnen werken?

De locatie is hier iets minder voor bedrijven omdat het bij het centrum ligt. Dus niet zoals bij Ajax. In noord Eindhoven is een Ikea, daar zou je een stadion naast kunnen zetten. Er is daar heel veel bedrijfsactiviteit. Er is het geval van ADO Den Haag waar de gemeente stuurde waar de club zou gaan zitten; het kan dus gebeuren dat je ze weg wil hebben. Dan is het een voordeel dat de grond van de gemeente is; dat geeft flexibiliteit. Mocht er een nieuw programma komen op die locatie is het een voordeel dat je de grond bezit.

Hoe belangrijk is het Philipsstadion voor vrijetijdsbesteding in de gemeente? Aangezien Eindhoven als speerpunt heeft het aantrekken van creatieve klasse; is er vraag vanuit die groep naar voetbalwedstrijden?

Andere trekpleisters zoals de high tech campus zijn daarin belangrijker. Evenementen die in het stadion plaatsvinden zijn complementair. Alleen het stadion is niet genoeg voor die klasse, een divers scala aan evenementen is nodig. De concentratie van evenementen en functies is belangrijker dan één onderdeel. De concentraties zijn heel duidelijk zichtbaar. Dat is ook voor het imago belangrijk. Er is ook een bepaalde spreiding nodig in de stad om het toegankelijk te houden voor de inwoner. Je gaat naar de faciliteit die het dichtst bij je is. Afstand is een belemmering om een locatie te bezoeken. Spreiding is dus belangrijk in de stad. Concentratie, herkenbaarheid, zichtbaarheid en spreiding dat iedereen erbij kan zijn belangrijke elementen.

Welke maatschappelijke rol vervult PSV in het stadion? Bijvoorbeeld in het tegengaan van armoede en het bevorderen van sociale insluiting.

Er zijn geen speciale groepen die aangesproken worden, het geldt voor alle burgers. Armoedebestrijding gaat vooral via andere doeleinden. Bijdragen om lid te worden van een sportvereniging, gratis met het openbaar vervoer, etc. Daar zijn sociale faciliteiten voor. Er is geen speciale rol weggelegd voor PSV; er zijn bijvoorbeeld geen gratis seizoenkaarten voor minima.

Op welke manier kan de gemeente Eindhoven het stadion nu nog steunen? Welke (toegestane) financiële constructies zijn nog mogelijk?

Er is controle op de bedrijfsvoering. Het kapitaal van PSV is het stadion en de voetballers. Verder hebben ze niks meer. De spelers vertegenwoordigen een waarde, dat is de enige asset die nog waarde vertegenwoordigt. Er kan wel ingegrepen worden als wordt geconstateerd dat er een verkeerd beleid wordt gevoerd. Dat kan niet contractueel, maar wel met publieke en politieke macht. Er kan niet ingegrepen worden op basis van een contract. Aan de andere kant heeft PSV ook publieke verantwoordelijkheid richting de stad en de gemeenteraad. Als de gemeente signaleert of opvangt dat het niet goed gaat, kunnen ze de gemeenteraad informeren, de pers opzoeken, de RVC en sponsors benaderen. Het gevaar van imagoschade weegt zwaarder dan het contract. Als PSV zich niet aan de afspraken houdt en dat komt in de krant, ontstaat er direct een rel. Dat is dus de kracht van het governance beleid. Goed ondernemerschap is belangrijker dan juridische regels.

Gelukkig komt PSV alle afspraken na; er is een goede verstandhouding. Als partners zijn we open en transparant naar elkaar toe. Er wordt goed gelet op de financiën en de portemonnee. Er is geen bepaalde hiërarchie, we zijn gelijkwaardige partners on speaking terms. Tot nu toe gaat dat goed.

Daarnaast zijn de sportieve prestaties van PSV ook belangrijk voor de stad. Met internationaal voetbal wordt ook direct de stad Eindhoven op de kaart gezet, plus dat het zorgt voor een bepaalde buzz door alle evenementen erom heen. Mensen die overnachten moeten toch in hotels slapen, eten in restaurants, etc. Dat geeft ook weer activiteiten voor Eindhoven Airport. Je wilt dan als stad bepaalde ervaringen creëren voor die bezoekers, zodat mensen langer willen blijven of terug willen komen. Afgelopen jaar is daar ook Glow voor gebruikt. Niet dat er heel veel extra dingen georganiseerd worden door PSV in het stadion; het spelletje voetbal is al een ervaring an sich. Theater voor de gewone man.

Samenvattend en concluderend, wat waren de hoofdredenen voor de gemeente om geld te investeren in de grond van het stadion? Met andere woorden, waarom zijn het stadion en PSV belangrijk voor de gemeente?

De sociaal maatschappelijke projecten en de strategische ligging van het stadion op de lange termijn zorgen ervoor dat het een interessante deal is. De grond is nu van de gemeente, dat wilden we niet laten lopen. Bovendien wordt er winst gemaakt met deze constructie. De Herdgang ligt in een groengebied dus dat kan je ook nog herontwikkelen. Door een verandering van het bestemmingsplan kan je het gebruiken voor wat je maar wilt. In de structuurvisie is aangegeven dat Eindhoven noordwest de groene corridor van Eindhoven moet worden. De Herdgang is verbonden met een veel groter gebied erachter. Het behoort tot het grotere gebied noordwest. Daarnaast heeft het een strategische positie in de stad. Voor meer informatie kan gekeken worden in de raadsinformatie brief. Daar staat ook alles

in van de transactie. De beweegredenen om voor te stemmen. Alles is heel transparant en alle beslissingen kunnen terug gevonden worden. Het is een grote politieke kwestie. De wethouders vonden het belangrijk en daardoor is het aangezwengeld.

Op welke manier kan Eindhoven verder nog van dienst zijn voor het stadion (met het oog op infrastructuur en de openbare ruimte)?

Openbare ruimte en infrastructuur zijn onderdeel van de reguliere mobiliteit. Er is weinig beweging de laatste jaren omdat het altijd al zo was. Het is redelijk vast hoe alles is gesitueerd. Daarnaast is het een moeilijke plek voor herontwikkeling. Omleidingen zijn bijna niet te doen. Het is een uitdaging om zoiets te herontwikkelen. Voor de gemeente is het nu wel belangrijk om die club daar te houden. In toekomstige ontwikkeling zitten er nog wel dingen in de pijplijn. De stad blijft nou eenmaal in beweging.

#2 J. ELAST. WIJKCOÖRDINATOR PHILIPSDORP, GEMEENTE EINDHOVEN

Heeft stadsdeel Strijp een eigen structuurvisie?

Wij hebben een eigen stadsdeelbeleid. Het stadion behoort toe tot de bestemmingsplannen die vanuit de gemeente gemaakt en opgesteld zijn. Wij hebben daar verder geen inspraak in als stadsdeel.

Wat zijn de plannen met Strijp voor de toekomst?

Het stadiongebied is een belangrijk gebied voor de gemeente Eindhoven. De spoorzone is het belangrijkste gebied qua exploitatie voor Eindhoven. De spoorzone behelst ook Strijp en het centrumgebied. Het stadion ligt hier middenin dus dat betekent dat het een belangrijke rol vervult in toekomstige plannen voor de stad. Daarnaast is het onderdeel van de Westcorridor, wat ook een belangrijke ontwikkeling is en was.

Is het stadion een trekpleister voor het gebied? Er zijn nu kantoren en woningen ontwikkeld bij het stadion, komt dat door de aanwezigheid van het stadion?

De kantoorontwikkeling zit al een tijdje op slot. De meeste ontwikkelingen qua kantoren zijn gebouwd ten noordwesten van het stadion, op de parkeerplaats van het Philipsstadion en in Strijp S. In Strijp S gaan creativiteit en innovatie hand in hand. Er is wonen en werken en allerlei andere voorzieningen zoals bedrijfsverzamelgebouwen, horeca, leisure, et cetera. Het moet het tweede centrum van Eindhoven worden. Het stadiongebied is daar de verbinding tussen en in de plint van het stadion zijn ook verschillende functies opgenomen die zodoende complementair moeten zijn. Er is echter geen specifiek beleid op het stadion geënt. Wel is het zo dat de infrastructuur rond het stadion goed is, het dichtbij het centrum is en dat het openbaar vervoernetwerk goed is.

Is er een samenwerking met het Philips stadion?

Er is geen speciale samenwerking met het Philipsstadion, dat gaat vanuit de gemeente. Niet vanuit het stadsdeel.

Hoe speelt het stadion in op de plannen van jullie als stadsdeel?

Er is dus geen speciale samenwerking. Het stadion en de sociaal-maatschappelijke projecten die PSV uitvoert spelen niet per se in op ons stadsdeel. Er wordt met de adviesgroep gekeken naar wat er speelt in de gehele gemeente en er wordt dan gericht ingespeeld op probleemwijken. Dit gebeurt meer in de Woenselwijk, daar heb je bijvoorbeeld Mensfort United. Het jongerenwijk is dichtbij, en daar kan PSV dan wel een rol in spelen. Maar over het algemeen hebben wij weinig problemen in ons stadsdeel.

Wat is de rol van het stadion in dit gebied?

Wij als stadsdeel hebben niet heel veel contact met het stadion, dat gaat meer vanuit de gemeente. Er is op wedstrijddagen veel overlast (geluid, rommel, drukte, etc.) en daar hebben wij en onze bewoners mee te maken. Het is zo dat hoe dichterbij het stadion, des te minder er over gezeurd wordt. Deze mensen hebben echt een band met het stadion, omdat het er al zo lang staat en omdat ze vaak fan zijn. Hoe verder weg, hoe meer mensen problemen hebben. Maar dit is vooral zo bij nieuwkomers in de wijk. Die hebben nog niet goed door wat er allemaal komt kijken bij een wedstrijd en dat ze dan hun parkeerplek bijvoorbeeld opeens kwijt zijn. Parkeeroverlast is wel een probleem tijdens wedstrijddagen. De charme van het stadion en de verwevenheid van het stadion in de stad zijn echter grote pluspunten. Maar er zijn dus wisselende ervaringen mee. De trots en verbondenheid van sommige bewoners aan de ene kant en de ergernis van de overlast en het parkeerprobleem van bewoners aan de andere kant.

Hoe belangrijk is het stadion voor het gebied? Welke projecten voeren PSV en het Philips Stadion uit?

Zoals gezegd wordt het stadion dus wisselend ervaren. De bewoners in Philipsdorp, die het meest ermee te maken hebben, wonen er vaak al langere tijd en zijn vaak fan van PSV. Het wijksteunpunt wat zich in de plint van het stadion

bevindt, is opgezet vanuit hun eigen organisatie. Naar mijn mening zou die op een andere plek moeten zitten (wel in het stadion, maar gericht op een andere kant) om beter te functioneren. Mensen lopen nu niet zo snel naar binnen, omdat het verkeerd gesitueerd is. Zo kan het meer voor de wijk betekenen.

Hoe belangrijk is deze locatie voor het stadion?

Er is een goed, hoogwaardig busnetwerk die onderdeel is van de Westcorridor. Dit speelt ook in op het stadsdeelbeleid. Mede door het stadion is het vervoersnetwerk zo goed, omdat het een belangrijke, grote functie is die de verbinding vormt tussen de twee grootste en belangrijkste gebieden van Eindhoven.

Draag het stadsdeel financieel nog iets bij aan het stadion?

(Lachend) Nee, want dat zou staatssteun betekenen en daar hebben we al problemen mee. Nee, wij als stadsdeel financieren niets, we zouden enkel iets bij kunnen dragen aan de sociaal-maatschappelijke projecten die gedaan worden. Bewoners van Philipsdorp kunnen bepaalde dingen organiseren (tegen een vergoeding) in het stadion, maar daar houdt het ook bij op.

#3 P. FOSSEN. MANAGER OPERATIONS PSV

Bent u verantwoordelijk voor de exploitatie van de ruimtes in het stadion?

Nee, dat is meer een commerciële activiteit, dus dat valt onder Commercie en Marketing. Die afdeling zorgt samen met Maison van den Boer (catering) voor de exploitatie buiten wedstrijddagen. Het verhuren van de ruimtes in het stadion is een commercieel traject. Als iemand een business room wil huren of gebruiken kan dat via onze commerciële afdeling.

Is dat dan een aparte organisatie die over het stadion en de exploitatie van de ruimtes gaat?

Nee, het is één organisatie. Organisatorisch zijn er wel de stadionexploitatie bv onder de nv, maar dat valt dus onder dezelfde organisatie. De commerciële afdeling gaat dan over de stadionexploitatie. Dat houdt in: feesten en partijen die gegeven worden, conferenties en vergaderingen die gehouden worden in zalen, etc. Dat gebeurt redelijk veel en dat wordt dus gedaan door de commerciële afdeling in samenwerking met Maison van den Boer.

Er is een contract tussen de gemeente en PSV afgesloten met betrekking tot de gronddeal. Hierin staat dat jullie maatschappelijke projecten voor de gemeente moeten doen, hoe zit dat precies?

Er is een overeenkomst gemaakt in het kader van de grondtransactie. We hebben met elkaar een samenwerkingsovereenkomst gemaakt op het gebied van maatschappelijke projecten. Die samenwerkingsovereenkomst hebben we in 2012 getekend. Als gevolg hiervan is er een adviesgroep in het leven geroepen die regelmatig met ons en de gemeente in gesprek gaat over de projecten waar we mee bezig zijn. Wij maken jaarlijks een plan waarin we onze projecten kenbaar maken.

Welk soort projecten voeren jullie dan zoal uit?

In onze core zeggen wij: voetbal is emotie, fans voor het leven, een plek om samen te komen en te verbinden. PSV heeft nationale en internationale helden voortgebracht en we zitten sinds 1913 op dezelfde plek in de stad. PSV is ontstaan vanuit Philips. PSV is op 31 augustus 1913 opgericht ter gelegenheid van de onafhankelijkheidsfeesten van het 200 jarig bestaan van de Nederlandse staat. Philips richtte toen de Philips Sportvereniging op, met verschillende sporten, waaronder voetbal. Het doel van Philips was om hiermee het arbeidsverzuim terug te dringen door ze een sport aan te bieden. Dus PSV is verankerd met Philips en de omgeving (het stadion ligt ook in de wijk Philipsdorp). Wij zijn in 2008 begonnen met maatschappelijke projecten vanuit de club. Er waren destijds 3 projecten en we hadden daarvoor 2 mensen in dienst. Inmiddels zijn het 18 projecten en hebben we 5 man in dienst. Met die projecten bereiken we zo'n 3.500 mensen. We werken met heel veel partijen samen, waaronder amateur sport (voornamelijk voetbal)verenigingen, scholen, etc. Wij maken per jaar een boekje met onze maatschappelijke projecten daarin. Daarin geven we aan welke projecten lopen, waar en voor wie ze zijn bedoeld en wat we er mee willen bereiken. Zo hebben we bijvoorbeeld het project Playing for Succes. Dat is een project voor jonge kinderen die moeite hebben met hun zelfvertrouwen en hun zelfbeeld. Zij krijgen les in het Philipsstadion op bepaalde vakken. Zoals bijvoorbeeld met wiskunde, dat vak wordt dan gekoppeld aan PSV. Dan maken ze bepaalde sommen en vraagstukken met betrekking tot het stadion en PSV. Ze zijn dan in een PSV omgeving aan het werk en dat geeft ze een bepaald gevoel van trots en zelfvertrouwen; ze horen ergens bij. Die kinderen krijgen zo meer vertrouwen en gaan zienderogen vooruit.

Dit soort projecten deden wij zelf al voordat we de deal met de gemeente maakten. Het is een ambitie vanuit onze club. Wij hebben als club gezegd: dit is PSV, dit doen we en dat blijven we doen. We vinden het zelf belangrijk en zien het als een speerpunt. Met de adviesgroep is afgesproken dat we kijken naar wat in het belang is van Eindhoven en

wat wij daar aan kunnen bijdragen. We houden ons vooral bezig met twee aandachtspunten. Het eerste aandachtspunt is dat we meer zouden moeten doen met het Eindhovense amateurvoetbal. Ten tweede moeten we meer zichtbaar zijn in de wijken.

We hebben een mooi project gedaan wat gestart is vanuit een amateur voetbalclub in Eindhoven, DBS. Die hebben een Respect12 project opgezet en dat project hebben wij helpen opzetten. De kick-off heeft plaatsgevonden hier in het stadion, alle betrokken mensen en partijen hebben we hier een code of conduct laten ondertekenen tijdens een wedstrijd en dat project wordt nu echt gedragen door het hele amateurvoetbal in Eindhoven. Wij hebben daar echt gefungeerd als katalysator.

Een ander voorbeeld van zo'n project is Mensfort United. Mensfort is de naam van een wijk in Eindhoven. Het idee van dit project is de moeilijke jongens die overlast veroorzaken in de wijk te enthousiasmeren deel te nemen in een voetbalteam. Zij vormen zo een team en krijgen twee keer per week een training van een PSV trainer en spelen wedstrijdje tegen amateurclubs. Er ontstaat zo een bepaalde samenhang in zo'n groep; iedereen kan zichtbaar gemaakt worden. Daarmee wil ik zeggen; je wordt bekend, je kunt niet meer weg in de anonimiteit. En die jongens vinden het heel leuk en de overlast in de wijk gaat aantoonbaar naar beneden. Dus dat is een geweldig project, dat gaan we nu ook uitrollen in drie of vier wijken in de stad waardoor je allerlei overlastsituaties gaat verminderen. Zo'n project is dus heel erg aan PSV gelieerd en dat zorgt er voor dat er een stukje trots en saamhorigheid en verbondenheid aan PSV bij komt kijken.

Dat snap ik. En jullie kijken dus echt met die adviesgroep vanuit de gemeente wat er nodig is en dan kijken jullie of je daar op in kunt spelen?

Juist. Wij maken jaarlijks een plan voor onszelf, we hebben ons eigen beleidsplan. We hadden een beleidsplan gemaakt van 2011 tot 2014, daar heeft de gemeente niks mee van doen. Op basis van dat beleidsplan maken we jaarlijks een concreet plan: wat gaan we doen in verschillende opzichten. We hebben toen gezegd van: wat zijn de aandachtsgebieden waar vanuit de adviesgroep advies kan komen. Die twee aandachtsgebieden die we hebben kunnen we inbedden in het plan voor het jaar 12-13 en 13-14. Dat hebben we gedaan. Daarnaast gaan we ook kijken naar de projecten naast de projecten die we al deden. Die willen we ook oppakken. We hebben inmiddels 5 man werken op deze projecten en ook nog twee meiden van het vrouwenteam. Dus we hebben redelijk wat menskracht om al die projecten te runnen.

En die vijf mensen doen alleen dat soort projecten? Is het dan ook rendabel voor jullie?

Nee, dat is niet rendabel. Het is gewoon een kostenpost, maar het belangrijkste is dat we aan de bevolking laten zien dat we hiermee bezig zijn. Community Care zit in onze kernwaarden, we vinden het heel belangrijk dat PSV meer dan voetbal is. En dat willen we dus laten zien. Onze ambitie is dan ook: geef positieve impulsen aan een maatschappelijke omgeving, en dan vooral in de buurt. We hebben bijvoorbeeld jarenlang ook een collecte in het stadion gehad voor het KWF. De inkomsten die we daarmee genereren gaan naar kankeronderzoek. En dat is heel goed, maar daar zien we niks van terug in onze lokale omgeving, dat is landelijk. Wij vinden het nu belangrijk dat we projecten kiezen die heel erg lokaal terug te vinden zijn. We hebben dit jaar gekozen voor een collecte voor inloophuis de Eik. Dat is een gebouw, een omgeving waar mensen die kanker hebben elkaar kunnen ontmoeten. Daar hebben ze wat faciliteiten voor en bepaalde faciliteiten die ze dringend en concreet nodig hebben. Daar hebben wij nu voor gecollecteerd. En de opbrengsten daarvan kan je direct terug zien in de lokale omgeving.

Verder willen we met de projecten voornamelijk een gevoel van solidariteit bij de deelnemers creëren. Dat ze er een waardevolle ervaring aan over houden en dat ze er over praten en er enthousiast over zijn en dat ze dus daarmee een gevoel van collectieve trots creëren. Dat is wat we doen.

We hebben verder nog een aantal thema's zoals sportiviteit en gezondheid, respect naar elkaar. Educatie, participatie en innovatie. Dat zijn eigenlijk de hoofdthema's waar alles aan opgehangen moet worden. En daar maken we dan doelstellingen voor. Voor het jaar 2013-2014 hebben we bijvoorbeeld als doelstelling: Meer zichtbaarheid in de Eindhovense wijken. Dat kan dan onder andere door samenwerkingsprojecten met het amateurvoetbal. Verder willen we ook lokale goede doelen steunen. En dan hebben we gezegd we willen ook de katalysator zijn voor innovatie projecten van anderen. Dat is bijvoorbeeld het Respect 12 project van DBS. We willen daarmee ook alle medewerkers in de club het gevoel geven en uit laten dragen van: Wij zijn PSV en we doen meer dan voetbal. Er is ook veel aandacht voor meisjesvoetbal in de regio. Door voetbalclinics voor meiden te organiseren en ook meidenteams te creëren in de wijken.

Twee keer per jaar hebben we een bijeenkomst met de adviesgroep en de gemeente en dan maken we media 2013, want ons boekjaar loopt van 1 juli 2013 tot 31 juni 2014, en dan maken we dus aan het begin van het kalenderjaar

een plan voor het seizoen 13-14 en straks 14-15. Dat plan dienen we in en tussendoor hebben we tussenrapportages want we willen natuurlijk dat het gemonitord wordt wat we doen. Zo kunnen we zien wat de effecten zijn van wat we doen. Als het niet gemonitord wordt heb je namelijk geen bewijs of referentiekader van wat je doet.

En dat monitoren van jullie prestaties is nu al bezig?

Ja, bijvoorbeeld met het project Mensford United is er aantoonbaar minder overlast in de wijken. Dat zijn gewoon harde cijfers die bekend zijn. Met andere projecten zijn we in samenwerking met de universiteit van Utrecht aan het kijken hoe we die op een wetenschappelijke manier kunnen gaan meten. Dat proces is nu aan de gang en we proberen voor 2014/2015 een betere manier te hebben gevonden. Voor elk project willen we de aanleiding beschrijven; dan kijken we naar de vraag vanuit de wijk, wat is het doel en wat is de aanpak? Bijvoorbeeld als je de sociale cohesie in de wijk wilt bevorderen en tegelijkertijd aan talentontwikkeling van de deelnemers wilt doen. Dan krijgen ze een team, tweemaal per week een training van PSV en het beoogde resultaat is dan aantoonbare vermindering van overlast. Dat zetten we dan ook heel duidelijk in de tussenrapportages. Op die manier kan je per project goed borgen wat je wilt en waarom je het doet en wat de resultaten moeten zijn.

Dat sluit inderdaad goed aan bij de literatuur waarin gezegd wordt dat de non economische voordelen van stadions tegenwoordig zwaarder wegen en meer aanwezig zijn dan de economische voordelen.

De economische effecten die PSV heeft op de maatschappij in deze regio zijn ook berekend, en dat gaat in de miljoenen euro's. De waarde die PSV heeft voor deze regio als katalysator van sportevenementen en het aanjagen van de economie en van directe en indirecte werkplekken is bijzonder belangrijk voor de stad Eindhoven.

PSV is dus ook belangrijk in de citymarketing van Eindhoven?

Europese clubs zeggen vaak: Ja sie kommen aus Eindhoven, sie sind Eindhoven! Oftewel, wij zijn niet PSV, maar Eindhoven. Er is ooit een idee gekomen van Jacques Geurts om Philips nog meer te promoten en in Europa te spelen onder de naam Philips SV. Dat is uiteindelijk nooit door gegaan, wij hebben in principe gewoon de naam PSV als aanduiding naar het buitenland toe. Maar vaak staat de plaats Eindhoven erachter. Dus PSV en Eindhoven zijn erg met elkaar verbonden en dat is iets wat ook geaccepteerd wordt door de gemeente. In 2013 was Eindhoven ook sportstad van Nederland en dat hebben ze mede te danken aan ons en de projecten die wij doen. Daardoor krijgt Eindhoven ook weer een bepaalde status die belangrijk is voor de ontwikkeling van deze regio.

Zijn jullie tevreden over de locatie van het stadion, met het oog op de infrastructuur en ligging?

Als je het vergelijkt met heel veel andere stadions in Nederland is de in- en uitstroom van het publiek bij ons altijd verrassend snel. Binnen een half uur na de wedstrijd kan iedereen wel vertrekken of is vertrokken. Dat is vooral omdat je in de wijk waar het stadion in ligt alle kanten op kan en omdat wij een grote vaste fanbase hebben die allemaal wel weten waar ze moeten gaan staan waardoor de in- en uitstroom dus heel goed is. De grootte van het stadion is wel iets waar je op termijn naar kan gaan kijken. Er is al eens naar gekeken in het kader van het WK bid, of er mogelijkheden waren tot uitbreiding. De investering was toen nog wel te verantwoorden, maar nu niet meer in deze tijd en als je het WK niet krijgt.

We zitten nog op dezelfde plaats, de bereikbaarheid is goed en de relatie met de gemeente is goed. De gemeente is in het kader van gebiedsontwikkeling ook met ons in contact over de plannen. Men wil hier bijvoorbeeld een groene corridor maken van het midden van de stad naar Strijp S en dat doortrekken naar de Herdgang, ons trainingscentrum. Dan praten ze over de ontwikkeling van de Frederikslaan die hier naast ligt en op welke wijze PSV haar behoeftes daarin aan kan geven. Wij willen bijvoorbeeld een Mark van Bommelveldje daar creëren en we gaan dan met ze om de tekentafel zitten om te kijken hoe dat kan.

Jullie worden dus echt serieus genomen in die plannen?

Ja, we krijgen echt een serieuze rol. Er is nu ook een nieuw project, dat heet Enigma, en dat gaat over de verlichting van de openbare ruimte. Dat is een project dat is gestart bij TU Eindhoven en dat heeft ook heel veel participanten. Ze willen verlichting een belangrijke rol geven in de openbare ruimte. Het is zelfs een Europees project en wij spelen daar ook een rol in. Aan de noordzijde van het stadion is verlichting ook een belangrijk issue. Vooral als er 's avonds mensen naar of van het stadion gaan, en dan gaat het over veiligheid en toegankelijkheid, kun je met verlichting veel oplossen. De gemeente gaat dan in gesprek met alle stakeholders aan die weg. Wij voelen ons door dit soort projecten wel serieus genomen door de gemeente.

Is dat de laatste jaren anders geworden?

Sinds de laatste jaren is dat wel veranderd, maar dat komt omdat de gemeente heel actief is en we hebben een goede relatie met ze opgebouwd. We zijn veel met elkaar in contact dus wat dat betreft is er een goede situatie ontstaan.

En jullie zijn uiteraard ook voornemens die samenwerking voort te zetten als straks directeur Sanders weg is?

Ja, we hebben natuurlijk een contract met de gemeente, een samenwerkingsovereenkomst, en wij willen daar graag op voort borduren, dus die relaties moeten goed blijven en blijven dat ook. Je moet elkaars rol erkennen. We komen de gemeente ook vaak tegen. Pas hadden we een calamiteitenoefening en was het Philipsstadion het plaats delict. Dan zit ik in het gemeentehuis met de burgemeester en een heel team en situatie na te spelen. Dus de wijze waarop je met de gemeente op verschillende fronten werkt is zo intensief dat je steeds meer vertrouwen in elkaar krijgt. En dat werkt eigenlijk heel goed. Ik denk dat het ook belangrijk is dat het goed werkt tussen gemeente en voetbalclub, omdat je elke week met grote supportersstromen te maken hebt. De driehoek gemeente, club en politie is dus ook van buitengewoon groot belang.

Aangezien jullie in het centrum zitten en veel bezoekersstromen genereren, is er ook iets van een samenwerking met horeca?

Als je Europees speelt moet je informatie geven over belangrijke hotels. De bezoekende club kan dan zelf kiezen wat ze willen. Wij hebben verder alleen een afspraak met Holiday Inn over bedden die wij afnemen. Maar dat is meer voor spelers en trainers, bijvoorbeeld als er nieuwe spelers of trainers komen die een tijdje in dat hotel moeten verblijven.

Aangezien de grond nu van de gemeente is, zijn jullie dan misschien bang dat je hier ooit weg moet?

Nee, daar zijn we niet bang voor. We hebben in principe die grondtransactie gemaakt waarbij erfpacht heel erg verbonden is aan de verkoop van de grond. Die erfpachtovereenkomst is vastgelegd voor 40 jaar. Door de verkoop van de grond en het afsluiten van dat erfpacht hebben wij geen issue met elkaar. Als de gemeente om strategische redenen, want dat is waarvoor ze de grond hebben gekocht, iets anders willen met de grond dan moeten ze die erfpachtovereenkomst beëindigen en dan moeten wij schadeloos gesteld worden. Ook moet er dan een andere locatie gekozen worden. Ik denk dus niet dat dat gebeurt, maar mocht de gemeente zeggen: we vinden de verbinding tussen centrum en Strijp S heel belangrijk en willen hier een nadere ontwikkeling plegen, dan kunnen ze daar dus met ons over spreken en als het voor beide partijen gunstig is, is dat een mogelijk scenario inderdaad. Maar op korte termijn verwacht ik dat zeker niet. Maar goed, de gemeente heeft daarin een strategische positie verworven, dus mochten ze het willen, kunnen ze het doen. Er zit alleen wel een contract aan vast.

De gemeente Eindhoven wil de creatieve klasse meer aan zich binden. Het is daarnaast steeds belangrijker voor mensen om geld uit te geven aan ervaringen in plaats van materiele dingen. Merken jullie dat er meer toeschouwers naar het stadion komen de laatste jaren?

Bij ons is dat vrij stabiel. Je merkt wel dat op internationaal niveau de supporters warmer worden van een grote club dan een kleine. Dat is duidelijk. Dus de toestroom rond Europees voetbal is bij Champions League groter dan bij Europa League. Maar over het algemeen heeft PSV een hele vaste supportersbase. Er zijn altijd wel ongeveer 19.000 mensen die naar het stadion komen bij een thuiswedstrijd. Door activatie van Twitter en Facebook probeer je meer mensen te bereiken die iets met PSV willen. Je probeert die mensen een band met PSV op te laten bouwen. Dat is onderdeel van de marketingstrategie. En natuurlijk proberen wij ook mensen ervaringen in het stadion op te laten doen. Dat is ook één van de redenen dat we het museum hebben gebouwd. Er was ook een goede gelegenheid voor aangezien we 100 jaar bestonden. Het is belangrijk om de historie en historische groei van de club te borgen. Ook is het belangrijk om in de stad het Philipsmuseum en in het stadion dan het PSV museum te hebben: je kan dingen combineren of een leuke combinatie aanbieden maken bijvoorbeeld. Dat mensen dan leren van de historische grond; wat heeft hier allemaal plaatsgevonden en hoe is het ontstaan? We proberen ook buiten voetbal evenementen te organiseren. Guus Meeuwis treedt hier op en we verhuren het veld ook wel eens aan bedrijven die zo wedstrijdjes kunnen spelen in het stadion. Op die manier krijgen mensen leuke ervaringen bij PSV. Dus via commerciële projecten en trajecten proberen wij zo die ervaringen te bieden. Elke keer als mensen in een stadion komen, vol of leeg, is het een belevenis voor ze.

Daarnaast verbazen mensen zich ook elke keer over de sponsoruimtes en kantoren, als je ziet hoe die ingericht zijn en hoe die zijn gesitueerd. Maar dat is dus ook belangrijk voor ons als club om zo te houden, want zeker als het met het voetbal even wat minder gaat moet je investeren in het gebouw om die fanbase te houden. Zo hebben wij bijvoorbeeld de ingang van de kantoren van PSV helemaal verbouwd en dat is nu weer gloednieuw. Ook de zalen op de eerste verdieping zijn gloednieuw. Er zijn legio zalen in deze regio dus wij moeten zorgen voor een bijzondere toegevoegde waarde en dat is die voetbalbeleving. Overal in het gebouw ademt het voetbal, en dat vinden mensen leuk.

Vanuit het gesprek met de gemeente begreep ik dat er een controle is op jullie financiële huishouding?

Wij hebben twee keer per jaar met een aantal belangrijke stakeholders, waaronder de gemeente en een aantal andere financiers, een bijeenkomst. Dan geven wij inzicht in de jaarcijfers, die worden ook gewoon gepubliceerd op het internet. Onze jaarcijfers worden niet gecontroleerd door de gemeente. Wij hebben een juridische structuur waarbij wij de RvC hebben en een aandeelhoudersvergadering. In de aandeelhoudersvergadering wordt de jaarrekening vastgesteld en wordt het bestuur charge verleend.

We hebben wel met de gemeente een aantal ratio's afgesproken waaraan PSV zou moeten voldoen. Maar dat is contractueel afgesproken, gewoon om te zorgen dat de bedrijfsvoering van PSV op een goed niveau blijft financieel gezien. Daar hebben wij afspraken over met hen.

Kunnen we nog even kort door die sociaal maatschappelijke projecten gaan?

Ja, je hebt hier dus bijvoorbeeld Playing for Succes, dat zijn kinderen met gebrek aan zelfvertrouwen. Het is een project met deelnemers die eigenlijk in een gesloten inrichting zitten en waar je dan een soort van team gaat creëren waarbij ze twee keer per week training krijgen van een PSV trainer. Waar het om gaat is om elke week weer die mensen uit een soort sociaal isolement te halen en ze bij elkaar te krijgen. Ze hebben het gevoel dat ze niks kunnen, maar wij proberen ze juist te stimuleren, bijvoorbeeld met gezonde voeding en een gezonder leven. Al dat soort dingen spelen ook een rol namelijk.

We hebben ook jaarlijks met scholen een Street League. Dat zijn scholen uit vier wijken van Eindhoven die met elkaar een competitie voetbal afwerken. De finale is dat op het parkeerterrein van het stadion. Dat is ook op de locatie waar wij het Mark van Bommelveldje willen creëren, zodat al dat soort activiteiten daarop plaats kunnen vinden. Daarnaast is respect ook steeds belangrijker op de voetbalvelden. Dat komt duidelijk naar voren bij het Respect12 project. De probleemstelling daarvan is dat er nogal veel onrust rondom (amateur)velden is. Hoe kunnen we daar wat aan doen, in plaats van er alleen maar over praten? Het Respect12 project is toen opgestart. Mensen dragen daarbij een hesje rondom het veld. Het protocol is dat als er mensen zich slecht gedragen rond het veld, ze aangesproken worden door hun eigen mensen, met zo'n hesje aan. Je creëert een soort team van mensen met die hesjes aan en die zorgen zo voor sociale controle op elkaar. Er zijn 28 amateurclubs in Eindhoven die een code of conduct hebben getekend waarin ze zich committeren aan de afspraken.

Een ander project is het Old Stars project. Dat is een groot, innovatief project voor 60plussers om juist ook die uit hun sociale isolement te trekken en ze wat gezonder te laten leven. Zij spelen onderling walking football, daarmee mag je niet rennen. Zij krijgen 20 weken lang trainingssessies en ze spelen ook wedstrijdes. Dat doen ze op de Herdang en op die manier zijn ze ook meteen weer verbonden met PSV. Dit organiseren we samen met de stichting Meer dan voetbal. Dat is een nationale stichting.

Wat we ook hebben gedaan is een wijksteunpunt gemaakt in het stadion. Daar komen vooral oudere mensen en allochtonen samen om een kopje koffie te drinken, te kaarten of met elkaar te praten en spelletjes te doen. Ook hier is het weer de bedoeling deze mensen uit hun isolement te halen. Dat is ook iets wat ons geld kost, maar wat wij belangrijk vinden voor de gemeente.

Ja, want jullie kunnen geen geld hierop verdienen, dus het is puur een kostenpost voor jullie? En de gemeente zou dat zelf niet op kunnen pakken?

Ja, dat doen ze wel. Het is ook wel zo dat een groot aantal projecten wat de gemeente deed en wat PSV doet overeen kwamen. Samen met de adviesgroep hebben we toen dingen bij elkaar gedaan. Je krijgt zo meer focus en meer toegevoegde waarde ook door het PSV logo. Dat is belangrijk in de regio. We hebben bijvoorbeeld meegedaan met een campagne voor borstkanker. Daarbij heeft ons vrouwenteam zich ingezet. Daarmee geven we als club ook aan dat PSV meer is dan voetbal, dat we onze betrokkenheid laten zien bij maatschappelijke issues.

Wat verder ook belangrijk is; een stadion heeft soms een iconische waarde voor een stad. Het is dan echt een landmark in de omgeving. Bij ons is dat ook zo; we zitten vlak tegen het Philipsdorp aan en we zijn echt onderdeel van de historie van de stad. Als je dat eruit haalt en met elkaar vast stelt wordt het een steeds belangrijker onderdeel van de stad. Zo krijgen we hier een naamsverandering van de Mathildelaan naar PSVlaan. Maar het is wel belangrijk creatief te blijven. Zo kijken we nu naar de exploitatiemogelijkheden aan de noordzijde van het stadion. Samen met de gemeente en partijen als de BAM kijken we naar mogelijkheden. Dat zijn uitdagingen voor de komende jaren als het gaat om gebiedsontwikkeling. Wij liggen nu in het midden van het tracé tussen het centrum en Strijp S en de groene corridor. Misschien moet je dit stadion dan als belangrijk tussenstation gaan zien, een plek waar mensen ook kunnen verblijven. Dus in plaats van plaats waar je langs komt, het een verblijfplaats te maken. Daar gaan we naar kijken de komende periode.

#4 J. VAN DEN BERK. HOOFD MEDIA PSV

Hoe zit de samenwerking tussen PSV in the Community, de spelers en het stadion in elkaar?

PSV in the community is een afdeling van PSV. Samenwerking verloopt via collega's van andere vakgebieden zoals marketing en communicatie en via de teammanager.

Hoe is de samenwerking met de gemeente en de adviesgroep?

Deze verloopt prima. Er is structureel overleg (ongeveer vier keer per jaar) en er wordt schriftelijk gerapporteerd. De adviesgroep geeft advies aan PSV over de te varen koers.

Worden er ook initiatieven vanuit de bevolking aangedragen? (zijn het vooral top-down of ook bottom-up initiatieven?)

Ja, alle ideeën vanuit burgers worden gefilterd via de PSV FANdesk.

Voor welke wijken zijn jullie vooral belangrijk? (is dat alleen stadsdeel Strijp en dan het Philipsdorp, of ook andere wijken?)

Eigenlijk alle wijken in Eindhoven. In de wijk Mensfort draait een specifiek project. Dit gaat de komende jaren uitgebreid worden naar meerdere wijken in Eindhoven.

Hoe zien jullie je rol voor het gebied?

PSV is de katalyserende factor om maatschappelijke doelstellingen van partners sneller en beter te behalen.

Wat is de maatschappelijke waarde van PSV en het stadion?

Die is lastig meetbaar, maar bij onze projecten, via fans, en via partijen waar we mee samenwerken weten we dat de maatschappelijke waarde erg hoog is.

Kunnen jullie publieke belangen behartigen? Of zou, wat jullie doen, ook gedaan kunnen worden door andere partijen? (Burgerparticipatie, de gemeente zelf, andere organisaties?)

Dat zou zeker kunnen. Het verschil met andere organisaties is dat wij de 'kracht' van het merk PSV kunnen benutten om wat soms onmogelijk lijkt mogelijk te maken.

Is deze locatie belangrijk voor jullie? Of zouden jullie ook op een andere locatie kunnen functioneren?

Locatie van het stadion heeft veel voordelen, we zitten midden in de stad en dus midden in de samenleving. We zouden echter ook vanuit een andere locatie kunnen werken.

Worden jullie financieel gesteund op een bepaalde manier door de gemeente in het uitvoeren van de projecten?

Nee, wel in mankracht.

Hebben jullie een economische spin-off voor de gemeente? (Verbeterd wonen en leven voor bewoners, betere sociale cohesie, hogere prijzen van grond/gebouwen in de omgeving?)

Jazeker, maar precieze cijfers daarover zijn bij ons niet bekend.

#5 A. ALEVA. GEMEENTE AMSTERDAM, STADSDEEL ZUIDOOST

Heeft stadsdeel zuidoost een eigen structuurvisie? Zo ja, speelt welke rol speelt het stadion hierin, is het opgenomen als onderdeel of uitvoerder van bepaald beleid?

Nee, we hebben als stadsdeel geen eigen structuurvisie. De structuurvisie wordt gemaakt op stedelijk niveau van de gemeente Amsterdam. Dat is het beleid. Tot vorig jaar werd dit hele gebied aangekaart als grootscheeps project onder aanvoering en aansturing van de centrale stad. Het stadsdeel heeft hier nooit eigen verantwoordelijkheid in gehad. We werken wel samen op bestuurlijk niveau, maar de belangrijkste beslissingen werden genomen door de centrale stad, wat betreft de ontwikkeling van het hele gebied.

Het is dus niet zo dat jullie zelf onderdelen schrijven van die structuurvisie?

We zijn wel bevoegd om in het gebied aan de gang te gaan, maar de structuurvisie valt qua verantwoordelijkheid onder de centrale stad.

Wat zijn dan jullie plannen nu voor de toekomst met zuidoost? Want is dan sinds vorig jaar er een overdracht geweest dat jullie nu verantwoordelijk zijn voor de ontwikkelingen in het gebied?

Er is een overdracht geweest vorig jaar in bevoegdheden. Het gebied is continu in ontwikkeling en doorontwikkeling. Er is ooit een stedenbouwkundig programma van eisen opgesteld voor dit gebied door de stad en dat is gebaseerd op de ontwikkeling van het stadion hier. Het stadion is hierbij de insteek voor de herontwikkeling en ontwikkeling van het gebied geweest. We wilden zien welke spin-off het kon hebben. Het is vanaf het begin een ontwikkeling geweest die is aangevlogen samen met private partners in het gebied. Dus met de ArenA zelf, maar ook andere partijen. Doordat het stadion er kwam waren allerlei andere voorzieningen nodig. Allerelei voorzieningen ook die niet in de binnenstad pasten, konden hier wel terecht, omdat het zo'n grote ruimte is. Dus voornamelijk grootschalige voorzieningen, je had er de mogelijkheid een groot winkelgebied van te maken, maar ook uitgaansvoorzieningen. En voorzieningen waarbij je de mensen kon faciliteren. De winkelfunctie hoort echt bij het aantrekkelijk maken van het gebied en de uitgaansfunctie. Zo is het gebied opgebouwd en werd het aantrekkelijk, ook gezien het karakter en de rol van het stadion en gezien de strategische locatie ten opzichte van Schiphol en Utrecht. Daardoor kwam de kantoorontwikkeling op gang en dat paste ook in het profiel dat bedacht was. We wilden aan die kant van het spoor een grootschalige kantoorcluster en bedrijventerrein. Dat is eigenlijk in één keer doorontwikkeld.

Het stadion is dus echt de katalysator geweest voor die ontwikkelingen? En dat evenementencluster was toen ook al bedacht?

Het stadion was inderdaad de katalysator. Maar dat evenementencluster is niet zo bedacht. Er is vrij lang nagedacht over waar het stadion precies moest komen. In Ouder Amstel, Amsterdam, allebei? Er is letterlijk mee geschoven en uiteindelijk heeft de gemeente Amsterdam het binnen de gemeentegrenzen weten te halen. Door die weg eronder door te creëren en het Transferium. Toen bekend werd dat het stadion er kwam moest ook nagedacht worden welke functies we in zo'n groot gebied konden onderbrengen. We hadden het idee om er grootschalige faciliteiten aan te leggen, maar wat precies, wisten we niet. Toen kwamen die grote partijen in beeld. De Mediamarkt en alle andere grote winkelvoorzieningen die je nu ziet. Zo werd ook de identiteit van het gebied gevormd. Vanuit het idee dat er grootschalige uitgaansvoorzieningen konden komen, kwam ook de Heineken Music Hall in beeld, want die zochten een plaats om zich te vestigen. Dan krijg je al gauw een combinatie dat richting 'uitgaan' gaat. Het is niet zo zeer bedacht op papier, als wel ontstaan. Het stadion stond er al en dat was gewoon een enorme katalysator voor allerlei dingen en bedrijven die er in de buurt wilden zitten. Het is eigenlijk organisch gegroeid.

Dus dat cluster van voorzieningen is nu heel belangrijk voor de stad?
Ja, dat klopt. En ook qua bereikbaarheid. Het is heel goed bereikbaar; je kan hier goed naar toe komen en dat werkt die aantrekking ook in de hand. Het versterkt elkaar heel goed.

Is het stadion ook een katalysator geweest voor de herontwikkeling van de Bijlmer? Of was de vliegramp dat?

Nou nee, eigenlijk beide niet. De herontwikkelingsplannen zijn feitelijk al voor de vliegramp ingezet. Er was al veel eerder nagedacht over dat we iets moesten doen met de Bijlmer en met de opgave die we daar hebben vanuit vastgoed en vastgoedbeheer. Er waren veel sociale problemen en leegstand en we moesten er iets aan doen. Dat is de aanzet geweest, samen met het feit dat het niet goed ging met de woningcorporatie die daar verantwoordelijk was. Toen heeft de gemeente samen met de bedrijven en de woningcorporatie de handen ineen geslagen om in meerdere stappen een plan te ontwikkelen en een strategie te bedenken om de Bijlmer te vernieuwen. Maar dat heeft niets te maken met de komst van de ArenA. De vliegramp kwam op een moment dat de plannen er al waren en er werd daarna gezegd van we gaan hier verder, want dat is nu eerste prioriteit. Maar de plannen om de Bijlmer te vernieuwen waren allang in werking gezet.

De ArenA heeft wel een positieve uitstraling op de ontwikkeling van zuidoost. Dat merk je aan meerdere dingen. Het imago van de ArenA is heel positief, dat gebruiken wij. Het imago van de Bijlmer is niet altijd positief. Maar als je zegt, ja zuidoost, waar de ArenA is, dan klinkt dat al heel anders. Daar maken we graag gebruik van. De ArenA heeft ook sociale initiatieven ontplooit. Bijvoorbeeld de Ajax Academy waar jongeren worden opgeleid, en dat waren ook jongeren uit zuidoost. Die zien dan bij Ajax hoe het is op zo'n training, en daar hoort een hele sociale cursus bij van hoe gedraag ik me en dat soort zaken. Dat is goed voor zuidoost. Daarnaast is de ArenA een grote werkgever en voorbeeld. Bedrijven verenigen zich in het gebied en de ArenA heeft verder ook een hele belangrijke economische rol voor heel Amsterdam, niet alleen zuidoost. Vanwege haar uitstraling. De ArenA zit in het economic development board wat gaat over de economische ontwikkeling van Amsterdam. Ze denken dan samen met andere partijen hoe ze Amsterdam op de kaart kunnen zetten en hoe ze Amsterdam economisch aantrekkelijk kunnen blijven houden. Dat geldt voor zuidoost en Amsterdam in z'n totaliteit.

Is directeur Markerink daar heel belangrijk in?

Dat is eigenlijk de grote voorloper ja. Hij zit in het bestuur van ZuidOostPartners en de Economic development board.

Maar is t dan heel persoonsafhankelijk dat de arena zo belangrijk is? Of zou het ook met andere mensen zo kunnen functioneren?

Zeker, er zijn nu ook al meerdere mensen bij de arena heel actief op meerdere vlakken buiten de ArenaA. Markerink is een heel aansprekend persoon, dat staat buiten kijf, maar ook anderen vanuit de ArenaA zijn belangrijk en vanuit de arena zijn ze ook aan t experimenteren en zich aan t verkopen ook aan andere landen. Dus dat hangt niet perse aan de persoon, nee.

Over de sociale projecten: hebben jullie daar ook een rol in? Dat jullie kunnen zeggen van joh we merken dat dit en dit speelt, kunnen jullie daar wat aan doen? Of gaat t vanuit de organisatie van de ArenaA zelf?

We werken nauw samen met de ArenaA. Niet alleen in sociale projecten, maar ook met andere zaken. We komen elkaar continu tegen en hebben elkaar hartstikke hard nodig. Als er evenementen in het ArenaA zijn, komen er al gauw 50.000 mensen naar toe. Wanneer die de ArenaA uitlopen komen ze op terrein waar de gemeente verantwoordelijk voor is. Daar moet je gezamenlijk afspraken over maken. Bereikbaarheid, veiligheid, wat voor impact heeft het op de omliggende woonwijk? Mensen gingen in het begin massaal gratis parkeren in de nabijgelegen woonwijk. Dat kan natuurlijk niet, dus daar zoek je een oplossing voor.

Als er sociale projecten zijn, praten wij daar over mee. Wat voor rol zou zuidoost daarin kunnen hebben? Wat betekent het voor de bewoners van zuidoost? Dit heeft onder andere geresulteerd in het ArenaA initiatief. Maar verder is het stadion ook faciliterend bij bijvoorbeeld het leerorkest van Amsterdam, waar ook veel jongeren uit zuidoost bij spelen. Ze stellen dan ruimtes beschikbaar. Er zijn nog meer van dat soort voorbeelden.

Zijn daarin vooral de uitstraling van de ArenaA en de club Ajax belangrijk? Dat die wat los kunnen maken bij mensen?

Het zijn wel twee dingen, de ArenaA en Ajax. Ajax is gewoon een gebruiker en huurder van de ArenaA. Een hele belangrijke, maar wel één van de velen. De ArenaA verhuurt zijn stadion aan verschillende partijen, waaronder Ajax. Maar ook voor concerten, zalencentra voor congressen, etc.

Maar de uitstraling en naam van de ArenaA zijn belangrijk bij het uitvoeren van die projecten. maar niet alleen imago en naam; ze voelen zich ook echt verantwoordelijk voor het gebied dus doen ze er iets aan. Ze stellen geld beschikbaar en koppelen mensen aan de projecten.

Projecten worden ook uitgevoerd door mensen van Ajax die dat belangeloos doen. Dat zie je in mankracht en inzet. Daarnaast gebruikt de ArenaA ook haar netwerk hierin. Ze boren hun eigen netwerk aan om mensen te laten helpen in projecten. Als mensen uit een bepaald traject of project komen, hebben zij er voor gezorgd dat er afspraken met bedrijven zijn zodat die mensen aan de bak kunnen. Ze spreken hun eigen netwerk aan en gebruiken die, ze zetten zich er voor in.

Dus die projecten gebeuren niet alleen vanuit jullie, maar er gebeurt ook heel veel vanuit henzelf?

Ja, de betrokkenheid bij het gebied, daar hebben ze een groot belang bij als eigenaar. Ook de ontwikkeling van het gebied is belangrijk. Dat doen ze samen met hun partners in het gebied. Ze hebben een voortrekkersrol. Ze zijn heel actief op het gebied van duurzaamheid bijvoorbeeld. Ze zijn daarin voorloper en doen dat dan samen met ons als gemeente, waarna ze tegen andere bedrijven zeggen dat het nu tijd is voor hen om hun verantwoordelijkheid te pakken en erin door te gaan. Die verantwoordelijkheid nemen ze ook. Dat is bijvoorbeeld terug te zien met het energy grid.

Er is dus vanuit de ArenaA een nauwe samenwerking met de gemeente en andere private partijen in het gebied. Kan gezegd worden dat het belang van de ArenaA heel groot is voor zuidoost?

Enorm. De AREnA zit in allerlei clubs en organisaties, promoten het gebied en zijn aanjager en katalysator. Ze trekken daarin andere partijen mee. De actieve rol van het stadion is heel belangrijk.

#6 EN #7 G. BEEMSTERBOER (ARENA BV) EN A. GORISSEN (ZUIDOOSTPARTNERS)

Gorissen: Zuidoost had een slecht imago en stond bekend om zijn grote aantallen allochtonen, de criminaliteit, vuiligheid, vieze straten, etc. Er zijn de afgelopen decennia heel veel investeringen gedaan, die zich niet vertaalden in een beter imago. Mensen uit de Bijlmer kregen al snel een stempel op zich gedrukt. Er moest verandering komen en dat kwam er toen toonaangevende bedrijven en het stadsdeel de handen ineensloegen om zuidoost te verbeteren. Er werd geïnvesteerd in de nieuwe kwaliteiten die ontwikkeld werden in het gebied, zodat dit onder de aandacht werd gebracht bij een breed publiek.

Er wordt hierbij gekeken naar de 4 b's: bewoners, bedrijven, bezoekers en beïnvloeders (media). Dat zijn de groepen die bediend worden door ZuidoostPartners. De mensen die hier komen en een goed gevoel eraan over houden zijn

de belangrijkste reclame. Mond tot mond reclame is de sterkste vorm van reclame. Een imago huppelt achter investeringen aan, daarom is citymarketing geen sprint maar een marathon waar je een lange adem voor nodig hebt. De belangrijkste taak van ZuidoostPartners is het verbinden van veel verschillende partijen. Een goed voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen het AMC en de ArenA en enkele andere grote spelers in het gebied. Zij zijn bezig met het aanleggen en ontwikkelen van een energy grid. Het hele dak van de ArenA is vol gelegd met zonnepanelen. Dit zal ook bij het AMC gebeuren. Als er mensen uit het buitenland komen om te kijken hoe zuidoost werkt en hoe het gebied zich ontwikkelt, wordt ook altijd verteld over de vliegwiel functie van de ArenA; het was een katalysator voor het gebied Arena boulevard.

Er is een juridische tweedeling gemaakt in de Amsterdam ArenA BV, namelijk de ArenA NV en de ArenA CV. Hoe werken deze twee organisaties?

Beemsterboer: Eén van de twee is formeel eigenaar van het stadion en de ander exploiteert het stadion. Het is een juridische constructie om het eigendom en de exploitatie te splitsen. Mocht de huurder of uitbater failliet gaan, heeft dat geen effect op het eigendom van het stadion.

Staat de ArenA los van Ajax?

Beemsterboer: Ajax heeft een deel van de certificaten. Dat zijn geen aandelen, maar certificaten van aandelen. De ArenA BV staat dus niet geheel los van Ajax. Eigenlijk zou je kunnen zeggen dat Ajax aandeelhouder is in het stadion, maar het heeft geen zeggenschap over hoe we het moeten managen. Ze kunnen niet zeggen: we willen nu dit en we willen nu dat. We doen het allemaal in overleg. De ArenA is verantwoordelijk voor de exploitatie en Ajax is als je het heel simpel stelt de huurder. Niet alleen door gebruik van het veld, maar ook door middel van kantoren. Ze zijn de hoofdhuurder eigenlijk.

Is er een samenwerking met de gemeente voor projecten hier in zuidoost?

Beemsterboer: De gemeente is ook aandeelhouder in het stadion en heeft heel veel geïnvesteerd.

Gorissen: Het beste voorbeeld is die van de zonnepanelen. Er is een fonds voor de ontwikkeling van duurzame projecten waarbij geld geleend kan worden met hele lage rente. Er wordt bij de ArenA heel zwaar ingezet op duurzaamheid. Dat is één van de onderdelen waar heel veel stadions hiervoor naar toe komen, naast het businessmodel en de crowdcontrol. Wat dat betreft wil de ArenA ook echt een icoon zijn. Niet alleen nationaal, maar ook internationaal. Het is een soort living lab voor nieuwe technologieën op het gebied van sport. Daar participeert de overheid ook af en toe in, door leningen te verstrekken met een laag rentetarief. Maar wel veel minder dan vroeger het geval was. Want ook de overheid heeft geen geld meer en haar rol verschuift dus steeds meer naar die van facilitator. Ze zorgt dat de regelgeving makkelijker wordt, dat bestemmingsplannen veranderen, in plaats van op te treden als investeerder. De overheid plant wel. De Dienst Ruimtelijke Ordening geeft heel duidelijk aan wat er met een gebied mag en moet gebeuren. Zij creëren de stip aan de horizon waar we met z'n allen uiteindelijk naar toe werken. Ze houden de supervisie op de ontwikkeling. Maar veel minder dus als investeerder of geldschieter. Er wordt hier veel meer gebruik gemaakt van co creatie. Bedrijven als een AMC en ArenA die gaan samenwerken om een energy grid op te zetten. Of een aantal partijen die bij elkaar gaan zitten, zoals gebeurt bij ons in ZuidoostPartners. De visionairs en mensen die wat te zeggen hebben in het gebied komen dan bij elkaar en kijken wat nu echt belangrijk is in het gebied. Ze maken een SWOT analyse en bepalen dan wat de te varen koers wordt. Dat zijn publiek-private samenwerkingen en dat werkt hier goed. Er wordt zo meer van onderop beslist, waarbij de centrale overheid nog wel heel belangrijk blijft. Er moet echter steeds gekeken worden naar het algemene belang voor het gebied, zonder dat de commercie de overhand krijgt.

Dat lijkt me evident, aangezien het anders ook zo zou zijn dat investeringen van de gemeente aangemerkt kunnen worden als onrechtmatige staatssteun, omdat het dan de commerciële belangen van een private partij zou behartigen.

Gorissen: Precies, en het gaat ook om sociale en maatschappelijke investeringen. Je hebt hier in zuidoost een hele duidelijke tweescheiding, en dat komt door het spoor. Aan de kant van de ArenA wordt gewerkt, aan de andere kant wordt geleefd en gewoond. Hier is het geld, daar is het armoede. Het gaat dus in dit gebied ook heel sterk om het verbinden van die twee delen. Het op elkaar aan laten sluiten van werken en wonen. Om een voorbeeld te noemen: Veel stewards die hier werken in de Amsterdam ArenA, maar ook mensen die de garderobe doen in bijvoorbeeld de Ziggo Dome of de HMM, zijn vaak jonge mensen uit Amsterdam Zuidoost die een hospitality opleiding krijgen bij Randstad en hier uitstekende diensten kunnen draaien en heel goed georganiseerd zijn. Zij worden ook ingezet bij festivals en evenementen. Dat geldt ook voor de verkeersregelaars, werknemers bij het AMC, etc. Er zijn een aantal hele grote werkgevers hier in dit gebied. Het AMC heeft 7.000 werknemers, bij het hoofdkantoor van ING werken 12.000 mensen, sinds kort heeft NUON zich hier gevestigd. En dan is er nog het hele entertainment cluster van Pathé,

de HMH, Ziggo Dome en de ArenA, de Endemol studio's. Dit is hét entertainment cluster van Nederland met een hele goede bereikbaarheid. Dat levert heel veel werk en mogelijkheden op.

En wordt dat dan speciaal toegespitst op de mensen die hier wonen in zuidoost?

Gorissen: Nou, er wordt wel rekening mee gehouden. Er wordt duidelijk op aangestuurd dat dat belangrijke zaken zijn. Of dat nou bij ons als ZuidoostPartners is, of dat het vanuit het Stadsdeel komt. We houden er ernstig rekening mee.

Is er ook een samenwerking tussen ZuidoostPartners en de Ajax Foundation? Wordt daar ook veel mee samengewerkt om projecten op te zetten voor de mensen die in de Bijlmer wonen?

Beemsterboer: Ja, dat gebeurt ook.

Gorissen: Ja, dat gebeurt inderdaad. Nu moet ik wel zeggen dat Ajax een tamelijk eenkennige club is die voor een deel wel erg naar binnen gekeerd is. Ze zijn niet altijd heel communicatief.

Beemsterboer: Ja, Ajax is logischerwijs als voetbalclub erg gericht op het winnen van de titel en Champions League voetbal spelen en voetbal an sich en zal van nature minder snel geneigd zijn om heel erg na te denken over sociale programma's. Dat is aan de ene kant goed en terecht, aan de andere kant niet.

Gorissen: Ja, maar ze kunnen bijvoorbeeld wel ervoor kiezen om een bepaald project te steunen, omdat een hoofdsponsor meer activatie wil of iets dergelijks. En de Ajax Foundation is meer een stichting en staat los van de club. Wij als ZuidoostPartners bemiddelen heel vaak. Er zijn vaak aanvragen vanuit het Stadsdeel voor deelname of participatie van Ajax in een project. Ik was zondag nog bij het Kawaku Festival. Dat is een voetbaltoernooi waarbij Ajax zich ook inzet om het weer groot te maken en onder de aandacht te brengen. Henk Markerink, de directeur van de Amsterdam ArenA, is ook voorzitter van ZuidoostPartners en is een echte visionair. Hij is heel betrokken bij dit gebied en dat is denk ik de kern van het verhaal: grote spelers in het gebied moeten betrokken zijn bij het gebied. Je moet verder kijken dan de ring van het stadion en dat is een hele bijzondere kwaliteit die bij Henk Markerink zit en bij zijn personeel en dat stralen zij ook uit. Op die manier ben je overal betrokken en aanwezig in de omgeving. Henk is een ongelooflijk belangrijke motor geweest samen met een aantal andere mensen voor de ontwikkeling van dit gebied. Het is dus erg persoonsgebonden.

Beemsterboer: Dat zien wij internationaal ook. Je hebt voortrekkers nodig, visionairs die zeggen: Dit wordt het thema en hier gaan we ons volledig voor inzetten. Op die manier komen er vanzelf meer mensen bij en worden die gemotiveerd en werk je samen naar die stip aan de horizon.

Dat is inderdaad nodig, want het is niet vanzelfsprekend dat een stadion of bedrijf zulke dingen voor het gebied zou doen.

Gorissen: Nee, dat klopt, maar het grappige ervan is dat het uiteindelijk wel weer op je afstraalt. Het is niet voor niets dat mensen uit het buitenland hier komen kijken hoe dit stadion een soort van incubator is geweest voor de hele ontwikkeling hier en voor de omgeving. Er komen steeds meer bedrijven en organisaties bij. Het Life Science wat zich hier ontwikkelt, het Medical Business Park, heel veel verschillende opleidingsinstanties zoals de HES, ROC, UvA. Ajax wat erom heen zit. Al die bedrijven willen hier ook graag blijven, want ze zitten bij een icoon. De ArenA is een icoon voor dit gebied, een landmark. Iedereen weet waar je het over hebt als je zegt: wij zitten bij het stadion, ik werk of woon bij het stadion. Ook voor de bewoners brengt het een zekere trots. Wat eerder ook al werd gezegd: als er gebiedsontwikkeling wordt gedaan, en je zet iets neer wat karakter heeft en trots uitstraalt, wordt dat eerder onthouden en heeft dat een positieve uitwerking op het hele gebied. Als zuidoostenaar, als Bijlmermeerbewoner heb je dan ook zoiets van: Hé, het staat hier! En dat is van ons!

Beemsterboer: Om daar op aan te sluiten moeten wij als stadionorganisatie heel goed contact hebben met verschillende spelers hier in het gebied om de evenementen veilig te laten verlopen. Als bijvoorbeeld de Ziggo Dome een concert heeft en wij tegelijkertijd een wedstrijd in het stadion hebben, moeten we de bezoekersstromen goed op elkaar afstemmen. Het gebeurt wel eens dat de Ziggo Dome, de HMH en wij tegelijkertijd een evenement hebben. Dat zijn er meer dan 100.000 mensen op 1 dag op de been in dit gebied. Dat is ontzettend veel en daarom zijn er allerlei overleggen om dat goed te coördineren. Dat doen we ook met andere partijen zoals de brandweer en politie. Dat staat dan nog iets meer los van de bevolking.

Gorissen: Ontzettend veel hangt samen met actief communiceren en doen. Kleine quick wins in een gebied kunnen uiteindelijk ervoor zorgen dat iedereen enthousiast is. Dat kunnen allerlei kleine initiatieven zijn. Dat je samen iets organiseert of doet. Wat we af en toe doen is mensen uit de (binnen)stad uitnodigen. Bestuurders of politici. Dan rijden we samen op de fiets door zuidoost en laten we alle veranderingen en ontwikkelingen zien. En iedere keer zijn ze verbaasd over wat hier allemaal getransformeerd en ondernomen wordt op het gebied van woningbouw en werkgelegenheid. Een bedrijf als NUON zou 10 jaar geleden nooit hier naar toe zijn gekomen door het slechte imago van zuidoost. Endemol wilde ook niet in dit gebied komen, omdat het personeel zich niet veilig voelde hier. Nu zitten ze

hier en zijn ze laaiend enthousiast. Het is goed bereikbaar, overzichtelijk, er zijn veel horeca gelegenheden en een goed voorzieningenniveau.

Het was een speerpunt van de gemeente om de Bijlmermeer aantrekkelijker te maken. Merken jullie ook dat in de structuurvisie van de gemeente dingen zijn opgenomen waarbij ze jullie stem hebben gehoord, omdat jullie dan samen dingen kunnen opzetten? Omdat jullie belangrijke partijen in dit gebied zijn en je zo van bovenaf ook dingen kunt organiseren?

Gorissen: Je hebt natuurlijk de Dienst Ruimtelijke Ordening die hier heel erg planmatig naar het gebied kijkt hoe het ingevuld moet worden en die zien ook de zwaktes. Je hebt hier een bedrijfsgebied wat heel gedateerd is. De monocultuur van de kantoren. Er zijn allerlei plannen voor Amstel III. De gemeentelijke DRO zit er bovenop. Politiek gezien weet ik niet of er zo veel aandacht is voor zuidoost vanuit de centrale stad. Vanuit het stadsdeel wel, alleen zien we nu weer dat een aantal functies hiervan worden overgeheveld van stadsdeel naar de centrale stad. De fijnmazigheid van de stadsdelen heeft ook nadelen, het is vaak dorps denken, maar in die fijnmazigheid zit wel het begrip van het stadsdeel terwijl bij de centrale stad zuidoost vaak wordt gezien als een vreemde appendix of satelliet dat er maar een beetje bijhangt. Het is dus heel belangrijk om de bestuurders uit te nodigen, de zogenaamde beïnvloeders. We proberen samen met Amsterdam Marketing het gebied te verkopen. Amsterdam Marketing is een belangrijke organisatie die eigenlijk Amsterdam verkoopt aan toerisme. Je ziet hier bijvoorbeeld dat mensen vanuit de hele wereld in de rij staan om een rondleiding te krijgen door het stadion.

Beemsterboer: We hebben hier ongeveer 80.000 tot 100.000 bezoekers per jaar, voor een stadion dat al sinds 1996 in gebruik is, en waar je niet eens Ajax spelers ziet rondlopen.

Gorissen: Ik was laatst in Rome bij een Bed & Breakfast, en de eigenaar ervan vertelde heel enthousiast dat hij de ArenA een fantastisch stadion vond en dat alles zo goed georganiseerd was. Dat is leuk om te horen en dat is weer een visitekaartje voor de stad. Het leuke is dat je daar ook heel mooi in kan sturen. De binnenstad van Amsterdam is namelijk overvol. Door hier hotels te bouwen, er worden nu heel veel hotels gebouwd, een stuk of 5,6 en door ook nog eens toeristische attracties te ontwikkelen, kun je mensen uit de binnenstad weg trekken hier naar toe. Dat zorgt ook weer voor extra werkgelegenheid en beleving in dit gebied. Evenemententoerisme is allemaal hit and run. Mensen komen en gaan weer weg. Maar door betere horeca en winkels zie je dat mensen nu langer blijven hangen. Vroeger kwam men met het OV, ging je naar een film en na de film meteen weer weg want het was koud, tochtig, ongezellig en onveilig. Nu zie je dat mensen van tevoren een hapje gaan eten, misschien even langs de mediamarkt of Esprit outlet gaan, de Poort in gaan, dan naar de film gaan en na afloop nog ergens een drankje doen. De verblijfskwaliteit wordt dan ook steeds beter. Ook omdat we de twee gebieden, die vroeger gescheiden waren, op elkaar aansluiten. Dus in plaats van dat je daar de Amsterdamse Poort hebt, en hier de ArenA boulevard, heet het nu Arenapoort. Het is één gebied geworden van het woongedeelte naar het werkgedeelte met één winkelstraat met hetzelfde stadsmeubilair en dezelfde aankleding. Nu moeten we nog gaan zorgen voor gezamenlijke promotie en campagnes voor winkelend publiek. Dat gebeurt wel al in de Amsterdamse Poort, maar nog niet in dit gebied (Arenapoort).

Je hebt heel veel verschillende organisaties hier. Stichting Partners Arenapoort doet veel aan promotie voor de boulevard. Aan de andere kant heb je de winkeliersvereniging Amsterdamse Poort die een groot budget heeft om activiteiten te organiseren. Hier in Arena boulevard gebeurt gek genoeg ontzettend weinig. Er zijn wel veel evenementen, maar die zijn maar tijdelijk en van korte duur. Er ligt hiernaast een park, waarom zou je niet een manege maken waar kinderen pony kunnen rijden terwijl de ouders aan het winkelen zijn? Super simpel en het kost niets. Maar dat gebeurt niet. Er liggen dus genoeg kansen en kleine of grote quick wins, maar ook grotere mogelijkheden. En het is belangrijk nog een grote toeristen attractie te ontwikkelen. De ArenA is de enige op dit moment. Het zou heel goed zijn om nog een belangrijke toeristenattractie te hebben. Dat is ook één van mijn grootste wensen, een attractie die 24/7 aanwezig is.

Dat is dus buiten de Ziggo Dome en de HMH om?

Gorissen: Ja, want dat is allemaal evenement gerelateerd. Mensen komen en zijn dan weer weg. Ik heb ooit een kaart ontwikkeld, een chipcard, en dat is nu een heel groot succes. Het heet IAmsterdamCard. Ik heb er nu weer voor gezorgd dat een rondleiding door de ArenA ook op deze kaart zit. Je hebt van tevoren voor zo'n kaart en vervolgens kun je het 24, 48 of 72 uur gebruiken. Het is een chipcard. Mensen die hier een rondleiding willen, zijn een half uur onderweg met de metro, dan gaan ze nog even de Poort in en een winkel binnen, vervolgens doen ze hier de rondleiding en dan zijn ze klaar. In de tussentijd hadden ze twee of drie attracties in de binnenstad kunnen bezoeken. Uiteindelijk wordt voor dezelfde tijdsperiode maar één attractie afgeschreven, wat dus veel voordeliger is voor de uitgever van de kaart, Amsterdam Marketing. Voor de ArenA is het gunstig, voor de binnenstad is het gunstig omdat het voor wat drukverlichting zorgt in de stad en uiteindelijk levert het dus voor alle partijen wat op. Je kunt dus heel goed sturen op toerisme en bezoekers door dit soort instrumenten.

De ArenA is nu dus nog de enige trekpleister om toeristen uit de binnenstad te trekken?

Beemsterboer: Vanuit dit gebied wel ja.

Gorissen: Ja. Er is verder geen permanente toeristenattractie behalve dit stadion. Er zijn heel veel festivals en evenementen, niet alleen hier, maar ook bij de Gaasperplas. Maar dat zijn hit and run evenementen. Je wilt eigenlijk iets van internationale allure wat een echte must see of must do is voor bezoekers en toeristen hier.

En wat dus het hele jaar open is?

Gorissen: Ja, we zitten eigenlijk te denken aan iets zoals de Keukenhof. Dat is alleen in het voorjaar open, als alles bloeit. Wij willen eigenlijk kijken of we iets kunnen doen met stadstuinbouw, landbouw in overdekte kassen, maar ook medicinaal, in samenwerking met het AMC. We zijn bezig geweest om de Floriade te organiseren, maar dit is niet gelukt. Er komt een nieuw park, het spoorpark, dat loopt van station Bijlmer ArenA tot het AMC. Alles op het gebied van duurzaamheid en life sciences wordt het toekomstperspectief van dit hele gebied en Amstel III.

En waarom is de ArenA dan zo belangrijk voor dit gebied. Is dat in eerste plaats om mensen hier naar toe te trekken ook?

Beemsterboer: Nu is dat heel belangrijk, omdat de stad zo vol is. Dus dat is een belangrijk eigenschap van dit gebied, het verminderen van de druk op de binnenstad.

Gorissen: En het is een landmark. Het is een icoon van Amsterdam. Op een gegeven moment wordt het ook, door steeds te blijven investeren en door te ontwikkelen en vooruitstrevend te zijn, een internationaal icoon op het gebied van kennis, van businessmodellen en noem maar op. Nederland is gidslid bij wijze van spreken, maar als je dat dan kan doen op het gebied van sport, techniek en duurzaamheid zie je dat de ArenA echt een visitekaartje wordt waarmee de stad kan laten zien hoe ze aan innovatie werkt. Het stadion is een partner op het gebied van innovatie en duurzaamheid met internationale uitstraling. Daarnaast is het een mooie plek op mensen uit te nodigen. Iedereen kent de ArenA en iedereen kent Ajax. Het is een vehikel voor de stad om te laten zien dat ze aan die onderdelen werkt.

En is dat dan ook de belangrijkste eigenschap van de ArenA voor de Bijlmer? Dat mensen ermee geassocieerd willen worden?

Beemsterboer: Ja, dat is tenminste iets wat ik me goed kan voorstellen. Mensen die in de Bijlmer wonen zeggen toch van: Ja, dat is de Amsterdam ArenA, en die staat in de Bijlmer. Het is een beetje van ons. Die werkt daar, zijn dochter komt er vaak, het wordt iets heel vertrouwds.

Vanuit een eerdere casus in Eindhoven merkte ik dat ook bij de bewoners van Philipsdorp, wat om het stadion ligt. Ze voelen een soort verbondenheid en trots met het stadion, ook omdat het er al zo lang staat. Het is onderdeel van die stad. De mensen associëren zich er graag mee.

Gorissen: De ArenA faciliteert ook dingen zoals het Leerorkest. Dat zijn een paar duizend kinderen die klassieke muziek spelen. Waanzinnig. Een fantastisch initiatief van een Braziliaanse Amsterdammer, die vorig jaar is uitgeroepen tot Amsterdammer van het jaar. Hij woont in zuidoost en organiseert dat orkest. Ze hebben laatst diploma-uitreiking gehad en dat wordt ook gefaciliteerd door de ArenA. Allerlei BN'ers die erbij zijn betrokken. Op die manier is er ook interactie tussen het stadion en de bewoners. Voorwaarde om dit allemaal te doen is echter wel dat het schoon, heel, veilig, bereikbaar en sociaal is in dit gebied. Dat zijn de 5 belangrijkste kernen. Ik kan nog zo veel verkopen of aan marketing doen, mooie magazines maken en nieuwsbrieven versturen, als het niet schoon of veilig is dan zal iedereen zich bekocht voelen en teleurgesteld zijn. Mensen keren dan ook niet meer terug. Het verhaal moet altijd eerlijk zijn. Het moet altijd een belangrijke relevantie hebben met betrekking tot de waarheid. Wat de waarheid ook moge zijn. Je moet het niet mooier maken dan het is.

Vanuit de ervaringseconomie wordt vaak gezegd dat de eerste indruk die mensen opdoen, in grote mate bepaalt of ze nog eens terugkomen. Mensen die uit het buitenland of van buiten de stad komen om een wedstrijd te kijken, zien alleen dit gebied van Amsterdam en alleen het stadion. Als dit een positieve indruk achterlaat kan dat er voor zorgen dat ze meteen heel Amsterdam als leuke, mooie stad zien. Zien jullie dat ook zo of merken jullie dit?

Gorissen: Tegenwoordig zie je steeds vaker dat, en of dat nou bij Sensation, Amsterdam Dance Event of een wedstrijd van Ajax is, mensen er een weekend Amsterdam van maken. Ze komen, maar blijven niet direct hier hangen. Ze huren ergens een hotelkamer, eten ergens een hapje eten en bezoeken ook nog even het Rijksmuseum. Er komen steeds meer dingen om het eigenlijke evenement heen. Dat is interessant, maar wordt naar mijn idee nog niet echt serieus genomen door bijvoorbeeld Amsterdam Marketing, terwijl het wel ontzettend belangrijk is. Er zijn heel veel mensen die vanuit Eindhoven naar Amsterdam komen om de Ajax Open Dag te zien.

Beemsterboer: Het was bizar ja. Ruim 30.000 tot 40.000 bezoekers. Mensen komen van heinde en verre hier naar toe. Heel veel fans wonen natuurlijk niet in Amsterdam.

Maar is het niet alsnog zo dat de indruk die ze hier krijgen voor een groot deel bepaald hoe ze over de stad denken?

Gorissen: Dat denk ik niet. Ik denk dat je dat los moet zien. Er is hier nog relatief weinig beleving in het gebied. Het is nog steeds een tamelijk leeg kantoorgebied. Als je nu tussen de middag even naar het stadsdeelkantoor loopt bij het Bijlmerplein voel je de beleving. Op het moment dat er grote evenementen zijn ook. Maar loop je er 's avonds dan is het toch een beetje een desolaat gebied. Het wordt wel steeds beter, want tien jaar geleden was het niet veilig en niet schoon en zag het er niet uit en was ook de openbare ruimte niet aantrekkelijk. Dat is ook wel te verklaren, omdat het toen een nieuw gebied was. Er worden dan grote iconen neergezet, er is geen menselijke maat, er is nog niet die beleving. Beleving is onderdeel van een totaalpakket. Als je een kopje koffie uit de automaat op je werk haalt, betaal je er 50 cent voor. Haal je een kopje koffie op de Plaza Navona in Italië betaal je er 4 euro voor. Je betaalt niet alleen voor het kopje koffie, maar voor de totale beleving. De omgeving, de ambiance, de setting, alles erom heen. Het is dus de kunst om dat met elkaar samen te laten gaan. Dat begint natuurlijk met het neerzetten van een aantal grote dingen, maar dat moet steeds verder ingevuld worden. Het belangrijkste daarin is het toevoegen van functies. Hoe meer functies, hoe sterker een gebied. Het toevoegen van die functies is ongelooflijk belangrijk. De ArenA is een katalysator waar steeds meer functies naar toe komen. Of dat nu opleidingen zijn, een station wat hier gebouwd is, een Endemol dat zich hier vestigt, noem maar op. Horeca, een hotel, een fietsverhuur, een rondleiding, langzaam komt er steeds meer bij. Het gebied wordt dan meer organisch. Minder planmatig, maar organisch. Ingevuld door mensen, in plaats van vanaf de tekentafel. Dat is het moeilijke bij al die VINEX-locaties, die nieuw zijn, maar geen emotie uitstralen. Zo was het hier ook. De Bijlmer is ooit zo gebouwd, voor het scheiden van wonen, werken en recreëren. Maar dat model heeft gewoon niet gewerkt. Nu merk ik juist dat die functiemix helemaal terugkomt. Het wordt een gewone wijk waar steeds meer functies in komen. Een sportcentrum, een nieuw park, speeltuin, kinderbeerderij, allerlei sportclubs, festivals, evenementen.

Zou je dan kunnen zeggen dat het stadion daar ook de katalysator voor is geweest?

Gorissen: Nee, dat niet. Aan de kantorenkant was het heel belangrijk voor de bedrijven. Aan de bewonerskant is de Bijlmerramp in 1992 het belangrijkste geweest. Er kwam toen een nationaal besef van de problemen in de Bijlmer. Er werd toen nationaal ingezet om de problematiek hier op te lossen. Er werd ongelooflijk veel geïnvesteerd door woningcorporaties en andere partijen. En natuurlijk hoort de ArenA daarbij, maar de ArenA is veel meer voor deze kant van het spoor, het hele entertainment cluster. Natuurlijk zullen de bewoners ook die trots gevoeld hebben, wat hetzelfde idee is als het vestigen van NUON en Endemol hier.

We doen tweejaarlijks onderzoek met O&S en we zien nu voor het eerst dat het imago, wat bij de bewoners altijd al goed was, want zij kennen hun wijk, ook bij de bezoekers en forenzen en bedrijven en Amsterdammers stijgt in de waardering.

Heeft dat dan ook gevolgen voor de verkoopprijzen van de woningen?

Gorissen: Nee, dat heeft het nog niet, maar ik ben er van overtuigd dat dit op termijn wel zo gaat zijn. Dat hoor ik ook van partners als Rochdale, dat zijn eigenlijk daar de belangrijkste partners. Dat komt niet alleen door de krapte op de woningmarkt, maar ook doordat je hier relatief goedkope en grote woningen hebt. Zodra het imago verbetert en het voorzieningenniveau wordt groter, dan zal de waarde gaan stijgen.

Je hebt hier nu een project 'klusflat Kleiburg', wat een hele oude Bijlmerflat is, maar waar je voor 70.000 euro een woning kan kopen. Dat zijn kluswoningen. Er is heel veel belangstelling voor vanuit het hele land. En echt mensen die je niet zou verwachten in de Bijlmer. De grootste bevolkingsgroepen hier zijn Surinamers en Ghanezen, die leven voornamelijk in de flats in de Bijlmer. Maar er zijn ook woningen richting Gaasp die boven de miljoen kosten. En die mensen wonen er ook met veel plezier.

Beemsterboer: Ja, dus de rol van het stadion in de zin dat het door het stadion allemaal beter is geworden, is niet zo groot. Maar het is wel een belangrijk onderdeel van de hele ontwikkeling.

Gorissen: En een deeltjesversneller.

Beemsterboer: Je moet je voorstellen dat er bij de Ziggo Dome regelmatig zo maar 17.000 mensen komen en hier eens in de twee weken 50.000. In bezoekersaantallen is de Ziggo Dome dus ook een grote speler, maar het heeft geen gevel met Ajax logo en roept niet zo die emotie en verbeelding op als de ArenA.

Gorissen: Dat klopt, maar het is ook heel erg persoonsgebonden. De manager van de Ziggo Dome is iemand die niets doet voor de buurt en totaal niet betrokken is. En als ik dan kijk naar Henk Markerink, dat is iemand die er is als het nodig is en die meedenkt. Hij ontwikkelt en is open. Het heeft dus heel veel te maken met de persoon die er zit en die er iets van wil maken. Het gaat er uiteindelijk om dat je er iets van wilt maken. En dat keert ook op jezelf terug uiteindelijk. Dan is er een echo die naar jezelf terugkomt. Niet alleen in waardering, maar ook in respect en uiteindelijk ook in promotioneel gewin en belang. Mensen gunnen je iets, omdat jij een belangrijke rol en taak vervult in dit gebied. Zo is de ArenA ook veel gebruikt voor het houden van vergaderingen of congressen. Ruimtes worden dan

gehuurd door bedrijven hier in de buurt. De ING's en ABN AMRO's komen allemaal hier een ruimte huren. Waarom? Omdat het bedrijf sympathiek is naar dingen die hier in de buurt gebeuren.

Een laatste vraag. Stel Henk Markerink zou niet betrokken zijn. Zouden jullie dan een grote partner verliezen in de ArenA? Zou iemand anders de rol van de ArenA dan op kunnen pakken? Of is het ook echt zo dat de rol van de ArenA zo belangrijk is door de uitstraling en het feit dat het een landmark is in het gebied?

Gorissen: Als je het mij persoonlijk vraagt is er niemand in dit gebied waar ik meer respect voor heb en waar ik fijner mee samenwerk dan met Henk Markerink. Dus daarmee zeg ik eigenlijk al een hele hoop.

Beemsterboer: Ik denk ook dat als je internationaal kijkt, dus wat objectiever gezien, en je kijkt naar andere, vergelijkbare stadions wereldwijd, in andere steden, je niet vaak iemand tegenkomt als Henk Markerink. Iemand die zich zo inzet voor het gebied en nadenkt over de rol van het stadion in het gebied. Dat is ook misschien cultuur, maar vaak zijn mensen of gemeenten alleen maar bezig met het neerzetten van het stadion en het proberen geld eraan te verdienen. Henk heeft een veel breder blikveld en dat zie je niet vaak. Maar dat is wel heel bepalend voor de rol van een stadion in een gebied. Naast de wensen van de gemeente en vanuit de politiek.

Gorissen: Je moet visionair zijn en openingen zien en bieden. De sterke mensen in het gebied bij elkaar zoeken. Als je met al die sterke mensen bij elkaar gaat zitten, komen die dromen vanzelf en kan je samen bepalen wat het gebied zou kunnen zijn in potentie. Je hebt een inspirator nodig en gedrevenheid en passie, kennis en kunde bij mensen. Dan kom je heel ver.

Beemsterboer: Zo iemand zou ook binnen de gemeente kunnen zitten. Die zegt: we gaan deze kant op met het gebied en dit moet het worden, en zich er vervolgens 20 jaar voor inzetten. Wij hebben daar dan nu Henk voor, die een grote rol daarin speelt en heeft gespeeld. Maar zo iemand heb je wel nodig om iets van de grond te krijgen.

#8. AJAX FOUNDATION²⁷

Hoe zijn jullie onderdeel van Ajax/de ArenA?

Op 18 maart 2010 zijn wij ontstaan, dat was tijdens het 110-jarig bestaan van de club. Ajax is zich ervan bewust dat het een voorbeeldfunctie en leidersrol heeft als topclub en wil daarom graag haar maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Namens Ajax en miljoenen supporters ondersteunt de Ajax Foundation allerlei maatschappelijke projecten. Onder de Foundation vallen alle goede doelen die Ajax op maatschappelijk gebied ondersteunt. Dat is dan op het gebied van Sport en Gezondheid, Sociale Integratie en Educatie. Dit doen we allemaal zonder commerciële doeleinden. Verder proberen we dus verbondenheid te stimuleren onder de deelnemers. Dit doen we door de impact en uitstraling van de club te benutten. Er ontstaat zo een bepaald wij-gevoel.

Welke projecten voeren jullie zoal uit?

We voeren een divers scala aan projecten uit. Zo hebben we Streetwise, waarmee we in de regio proberen basisschoolkinderen op een maatschappelijk verantwoorde wijze in aanraking te brengen met Ajax en voetbal. Verder zijn we actief voor het Fonds Gehandicaptensport, hebben we een partnership met de VU Kinderkliniek en werken we samen met de Johan Cruyff University, de Ajax Challenge en ROC Amsterdam. De Ajax Challenge houdt in dat Ajax en de gemeente Amsterdam samen werken om jongeren van 16-26 jaar te ondersteunen bij het verbeteren van hun toekomstperspectief.

Verder zijn we heel betrokken bij Amsterdam Zuidoost en voeren we daar meerdere projecten uit. Zo doen we verschillende clinics. Niet heel lang geleden hebben we Clinics gegeven op het Cruyff Court Bijlmer in Amsterdam Zuidoost. Dit doen we in samenwerking met verschillende basisscholen die rond het Cruyff Court liggen. De clinics zijn na schooltijd en na het doorlopen van het traject krijgen de kinderen dan een diploma met handtekening van Frank de Boer. Tijdens de clinics proberen we ze bepaalde normen en waarden bij te brengen en ze te leren samenwerken.

Spelen jullie daarmee in op de structuurvisie van de gemeente en het stadsdeel?

In de projecten rond het onderwijs kijken we samen met andere organisaties en de gemeente naar waar problemen zijn en hoe we daar op in kunnen spelen. Door de projecten in Amsterdam Zuidoost willen we onze betrokkenheid bij het stadsdeel laten zien en de sociale cohesie in de wijk verbeteren. We proberen te kijken naar waar er hulp of steun nodig is en daarnaast doen we veel in samenspraak met de gemeente.

Hoe zien jullie je rol in de maatschappij?

Zoals gezegd zijn we ons bewust van onze maatschappelijke rol en willen we uitstralen dat Ajax meer is dan voetbal. Wij vinden het als Ajax belangrijk onze maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen en tonen.

²⁷ Mede op basis van website <http://www.ajax.nl/Sitewide-Tabs/Foundation.htm>

Zijn de projecten die jullie doen vanuit de bevolking of vanuit de gemeente/jullie zelf geïnitieerd?

Zoals ik al zei is dat dus heel verschillend. Sommige projecten doen we vanuit onszelf of met andere partijen, maar er zijn ook projecten die inspelen op wat de bevolking wil.

D2: BELANGRIJKSTE CONCLUSIES

E. KAYA, GEMEENTE EINDHOVEN

Rol stadion: Belangrijk dat het midden in de stad staat, maar belangrijkste is dat het stadion bestaat. Locatie is minder belangrijk. Activiteiten in het centrum zijn belangrijk. Ontstaat een parkeerprobleem, hoewel er genoeg faciliteiten zijn. PSV is amusement en toegankelijk voor alle sociale klassen. Stadion is open voor sommige evenementen. Stadion is een verrijking voor de verbinding tussen Strijp S en het centrum.

Publieke belangen: De economische activiteiten die het stadion genereert door voetbal en andere evenementen, de werkgelegenheid die het oplevert, het stadion is een publiekstrekker voor de stad, sociaal-maatschappelijke projecten die PSV organiseert. De club die in het stadion zit is het belangrijkste hierbij. Stadion is niet het belangrijkste onderdeel, de concentratie van evenementen en functies is veel belangrijker.

Samenwerking: de samenwerking is geboren uit de contracten van de grondtransactie. We zijn gelijkwaardige partners. De gemeente heeft politieke en publieke kracht.

Financiering: Er wordt goed gemonitord hoe de financiële situatie is van PSV. De risico's voor de gemeente worden zo geminimaliseerd en zijn dit al door de gemaakte afspraken en contracten. PSV betaalt een hoger rentepercentage met calculatie van de erfpacht dan dat de gemeente uitgeeft aan de lening.

Staatssteun: voorlopig blijft de bestemming van de grond hetzelfde, er zijn nog geen plannen voor een herbestemming. De gemeente zal PSV ook niet sturen om zich ergens anders te vestigen. Sociaal-maatschappelijke projecten en strategische ligging waren het belangrijkste. Wordt winst gemaakt met de constructie.

J. ELAST, GEMEENTE EINDHOVEN, STADSDEEL STRIJP

Rol stadion: Het stadion ligt in een gebied wat heel belangrijk is voor de gemeente met het oog op de toekomst. Op de parkeerplaats van het Philipsstadion is de laatste ontwikkeling geweest. Stadiongebied de verbinding tussen centrum en tweede centrum (Strijp S). Stadion moet complementerende functies bevatten. Infrastructuur is er goed door het stadion. Charme en verwevenheid van het stadion in de stad zijn pluspunten: verbondenheid bewoners met stadion.

Publieke belangen: Samen met gemeente, adviesgroep en PSV kijken naar projecten voor PSV in de stad. Stadsdeel heeft er niet als enige recht op. Veel overlast qua geluid, vuil, parkeerproblemen. Daar tegenover staan projecten en voorzieningen in het stadion. Mede door stadion goede infrastructuur en ontsluiting.

P. FOSSEN, PSV

Rol van het stadion: PSV is verankerd met stadion en omgeving. Belangrijk voor citymarketing Eindhoven. Inbreng in ontwikkelingen gebied rond stadion

Publieke belangen: In 2008 begonnen met projecten. Projecten binnen het stadion maar ook buiten in de wijk. Solidariteit creëren tussen deelnemers en bewoners. Monitoren van uitkomsten is nu net begonnen. Aantrekken sportevenementen. Projecten kunnen ook gedaan worden door andere partij, maar de waarde van het PSV logo is belangrijk. Daarnaast kostenpost.

Samenwerking: Er is sinds 2012 een samenwerking met gemeente. Hierna is een adviesgroep in het leven geroepen. Langdurige samenwerking.

Financiering: Projecten zijn niet rendabel. Financiering gecontroleerd door gemeente en andere financiers.

Staatssteun: Niet bang ooit weg te hoeven, zit een contract aan vast.

J. VAN DEN BERK, PSV

Rol van het stadion: Katalyserende factor om maatschappelijke doelstellingen van partners sneller en beter te behalen. Stadion midden in stad en maatschappij.

Publieke belangen: Waarde moeilijk te meten, maar is aanwezig door ervaring met partners.

Samenwerking: alle verschillende afdelingen binnen PSV communiceren via elkaar en teammanager. Vier keer per jaar overleg met gemeente. Ideeën ook bottom-up, gefilterd door PSV FANdesk.

Financiering: Bepaalde economische spin-off. Cijfers onbekend.

G. BEEMSTERBOER, AMSTERDAM ARENA BV

Rol van het stadion: Publiekstrekker voor zuidoost. Verlichten druk op binnenstad. Belangrijk voor bewoners en bedrijven om er mee geassocieerd te worden. Trots. Erg afhankelijk van verantwoordelijke personen.

Publieke belangen: samenwerking met Ajax Foundation. Doen veel sociaal-maatschappelijke projecten. Staat los van AFC Ajax. Belangrijk voor Arena Boulevard. Minder voor Bijlmer.

Samenwerking: Ajax heeft door certificaten zeggenschap in stadion. Gemeente ook aandeelhouder en investeerder. Goed contact met alle andere organisaties in gebied.

Financiering: Tweedeling in ArenA BV: CV en NV. Eén eigenaar, ander uitbater.

A. GORISSEN, ZUIDOOSTPARTNERS

Rol van het stadion: Samen met andere partners besloten om zuidoost te verbeteren. Voorbeeld van duurzaamheid. (Inter)nationaal icoon. Nieuwe technologieën op gebied van sport testen. Verbinden ArenaPoort en Bijlmer. Aantrekker van andere bedrijven. Katalysatorfunctie. Belangrijke aantrekker bezoekers. Door andere functies kan van een bezoek een weekendje weg gemaakt worden. In combinatie met centrum. Belangrijkste toeristenaantrekker. Door dat het andere functies en bedrijven aantrekt, gaat vanzelf ook de Bijlmer profiteren.

Publieke belangen: Verbinden ArenaPoort en Bijlmer. Hospitality opleidingen in ArenA. Entertainmentcluster van Nederland: economische impact. Ontwikkelingen met oog op burgers. Ajax wel betrokken bij gebied, maar kan beter. Ajax Foundation meer betrokken. Staat los van de club. Belangrijkste aantrekker publiek naast centrum. Interactie tussen bewoners en stadion.

Samenwerking: Veel samenwerking tussen verschillende partijen in gebied. Bottom-up approach. Kijken naar algemeen belang van gebied. Henk Markerink hier heel belangrijk in. Steeds meer bedrijven worden naar het gebied getrokken en doen actief mee.

Financiering: Gemeente kan leningen verstrekken voor bepaalde tests tegen lage rente. Tegenwoordig meer facilitator. Wordt in het gebied veel gebruik gemaakt van co creatie.

Staatssteun: Ook andere evenementen faciliteren.

AJAX FOUNDATION

Rol van het stadion: Impact en uitstraling van stadion en club gebruiken voor projecten.

Publieke belangen: Verbondenheid onder deelnemers projecten stimuleren. Allerlei projecten, van ouderen en gehandicapten tot scholieren.

A. ALEVA, AMSTERDAM ZUIDOOST

Rol van het stadion: echte katalysator voor zuidoost. Zowel economisch als sociaal. Impact en uitstraling van het stadion zijn belangrijk voor projecten en verbondenheid met bewoners Bijlmer. Duurzaam icoon. Voorloper. Aantrekker bedrijvigheid en reden van goede bereikbaarheid. Publiekstrekker.

Publieke belangen: Aantrekken bedrijven (economisch), sociale projecten. Werkgelegenheid door het stadion.

Samenwerking: veel samenwerking gemeente, stadion, private partijen. Stadion is vertegenwoordigd in veel organisaties die Amsterdam op de kaart zetten. Markerink belangrijk, maar meerdere personen in de organisatie zijn belangrijk.

De belangrijkste conclusies met betrekking tot de Eindhoven casus:

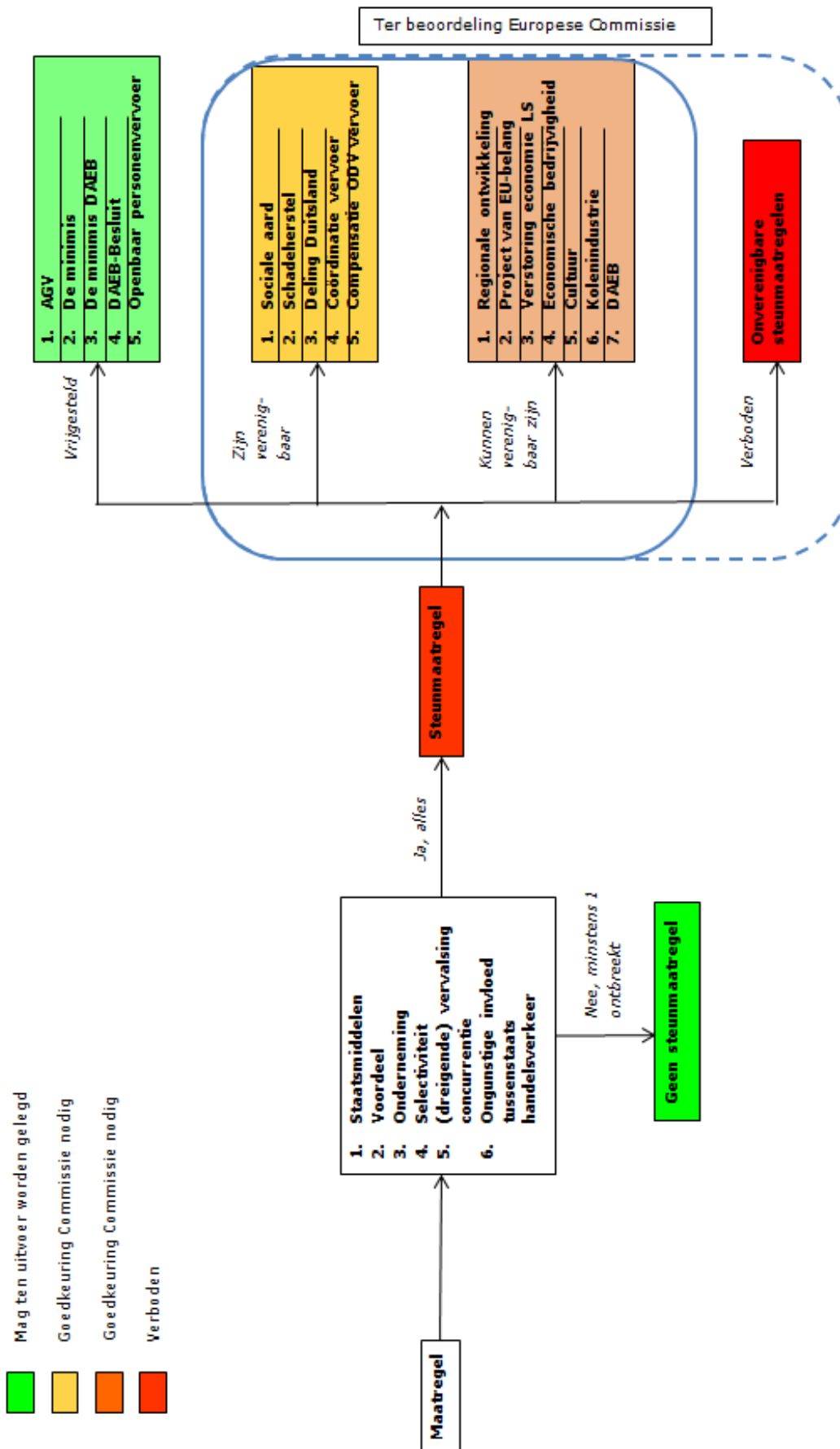
- Bestaan van het stadions is het belangrijkste, locatie is daarbij minder belangrijk;
- Het feit dat het stadion in het centrum staat maakt het gemakkelijk evenementen en activiteiten bij het centrum te betrekken en zorgt ervoor dat PSV midden in de maatschappij staat;
- Belangrijke schakel tussen Strijp S en centrum: functies moeten complementair zijn;
- Onderdeel van citymarketing en (inter)nationale aandacht Eindhoven: publiekstrekker;
- Werkgelegenheid, economische spin-off (hele schil aan bedrijven dat om het stadion heen zit), onderdeel groter geheel aan functies en voorzieningen;
- Aantrekken grote (sport)evenementen naar stad;
- Sociaal-maatschappelijke projecten, verbondenheid met merk, grotere impact door PSV logo, sociale cohesie en verbondenheid deelnemers. Maar: cijfers onbekend nog, monitoren is bezig;
- Geluidsoverlast, vuil, parkeerproblemen, veiligheidsproblemen tijdens wedstrijden;
- Grondtransactie goede strategische ligging, verbondenheid PSV, intensieve samenwerking sociaal-maatschappelijke projecten, sturing en controle vanuit gemeente en adviesgroep;
- Multifunctioneel gebruik mogelijk;
- Geen intentie PSV uit stadion te zetten na huurcontract: bestemming blijft hetzelfde.

De belangrijkste conclusies met betrekking tot de Amsterdam casus:

- Stadion publiekstrekker voor zuidoost, verlichten van druk op de binnenstad;
- Katalysator van de Arena Boulevard: aantrekker bedrijven;
- (Inter)nationaal icoon op gebied van duurzaamheid en innovatie;
- Belangrijk als economische aantrekker bedrijven voor gebied, ook aandeel in verbetering Bijlmer;
- Economische spin-off, opleidingen aanbieden aan jongeren uit Bijlmer;
- Sociaal-maatschappelijke projecten in samenwerking met andere partijen als Ajax Foundation;
- Verbetering openbare ruimte door functies in plint: verbinden ArenaPoort en Bijlmer;
- Veel samenwerkingen in het gebied (PPS), bottom-up approach;
- ArenA groot verantwoordelijkheidsgevoel voor gebied, onder andere door directeur Markerink;
- Multifunctioneel gebruik.

BIJLAGE E

Deze bijlage geeft de stappen die gevolgd moeten worden bij het controleren van een maatregel. Op basis van Saanen (2012).



BIJLAGE F

Deze bijlage bevat de beschrijving van de discoursanalyse. De discoursanalyse wordt opgezet door middel van literatuur van Witter-Merithew²⁸, Van der Arend²⁹ en Van den Berg³⁰.

ACHTERGROND DISCOURS EN DISCOURSANALYSE

Discoursanalyse is “the act of distinguishing the component parts of the message in order to understand the whole of the message” (Witter-Merithew, 2002). Oftewel, in bepaalde uitspraken en berichten van mensen of bevolkingsgroepen kunnen verschillende componenten zijn die los van elkaar of juist in combinatie met elkaar de bedoeling van het bericht laten zien. Met discours worden alle vormen van gesproken of geschreven tekst bedoeld.

Foucault omschrijft discours als volgt: “Discours is het spreken van een bepaalde groep op een bepaald niveau (politiek, wetenschap, literatuur, 'alledaags'), waarmee de betreffende groep de werkelijkheid structureert en daarmee (impliciet) vastlegt wat zij voor moraliteit en waarheid houdt”.

“Bij discoursanalyse gaat het om de manier waarop via taal een sociale werkelijkheid wordt geconstrueerd. Categorisering speelt daarbij een cruciale rol. Het uitgangspunt van discoursanalyse in het analyseren van teksten (opgevat in de ruime betekenis van het woord) is het onderzoeken van betekeniskenmerken van de tekst zelf. In het geval van sociale categorisering spreekt men in de discoursanalyse van member categories: categorieën die actoren (gesprekspartners, tekstproducenten of 'auteurs') in hun taalgedrag gebruiken. Vandaar de nadruk op nauwkeurige analyse van de opbouw van teksten, van relaties tussen verschillende tekstdelen en relaties met de context (bijvoorbeeld verwijzingen naar eerdere teksten)” (Van den Berg, 2004b, p. 27). “Discoursanalyse is onderzoek naar de manier waarop meningen en werkelijkheden discursief – dat wil zeggen in taal – geconstrueerd worden” (Van den Berg, 2004a, p. 30). “In het algemeen geldt dat discoursanalyse gericht is op het verkrijgen van kennis over a) hoe sociale werkelijkheden (met name: sociale identiteiten en sociale verhoudingen) via discursieve (= discours producerende) praktijken geconstrueerd worden; en b) hoe deze constructies het karakter kunnen krijgen van vanzelfsprekendheden. Discoursanalyse heeft daarom per definitie een kritische potentie: datgene wat in het dagelijks leven als vanzelfsprekend en waar wordt opgevat, wordt door discoursanalyse ontrafeld als historisch specifiek” (Van den Berg, 2004a, p. 33).

De interactie tussen taal en de maatschappij staat hierin centraal, dus de betekenis van woorden, zinnen e.d. wordt gerelateerd aan de sociale context waarin deze woorden en zinnen worden gebruikt (van der Arend, 2007). Verschillende discoursen rond een thema kunnen op het spoor gekomen worden door samenhangende patronen af te leiden uit de concepten, ideeën en argumenten die mensen in interviews en teksten naar voren brengen (Van den Arend, 2007, p. 28).

Structureren, institutionaliseren en manifesteren is hierbij belangrijk om een discours uit te voeren (Van den Arend, 2007, pp. 37-41). Tabel F.1 vormt de basis van de onderzoeksofzet.

| Macropolitiek handelen | Micropolitiek handelen | | |
|----------------------------|------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| | Tekstualiseren | Representeren | Identificeren |
| Structureren | Teksten ordenen | Symbolen creëren | Relaties en rollen definiëren |
| Institutionaliseren | Teksten vertalen | Instituties maken en breken | Rollen fixeren en opheffen |
| Manifesteren | Teksten interpreteren | Instituties toepassen | Rollen invullen |

Tabel F.1: Onderzoeksofzet

Context is bij discoursanalyse heel belangrijk. Het beschrijft onder welke omstandigheden en met welk idee een bepaalde uitspraak is gedaan. Uitspraken die gedaan zijn onder erbarmelijke omstandigheden, waar de spreker boos of verdrietig was, hebben een andere bedoeling dan uitspraken waarbij de spreker vrolijk was en positief. Witter-Merithew (2002) beschrijft drie componenten verbonden zijn aan context. Deze drie componenten zijn: omgeving, participanten en doel.

1. Omgeving: Wat is de fysieke omgeving, in welke tijd en wat is de invloed van omstanders?
2. Participanten: wat is hun fysieke, emotionele, psychische staat? Wat zijn hun waarden en relaties?
3. Doelen: wat probeert de participant te bewerkstelligen? Wat is de context?

²⁸ Witter-Merithew, A. (2002). Understanding the Meaning of Texts and Reinforcing Foundation Skills Through Discourse Analysis. http://www.unco.edu/doi/resources/Publication_PDFs/The%20Meaning%20of%20Texts.pdf

²⁹ Van der Arend, S. (2007). Pleitbezorgers, procesmanagers en participanten. Delft: Eburon Uitgeverij.

³⁰ Van den Berg, H. (2004a). Discoursanalyse. KWALON, 26(2), 29-39. &

Van den Berg, H. (2004b). Discoursanalyse in de praktijk. KWALON, 27(3), 27-34.

Door deze drie componenten te beantwoorden en in ogenschouw te nemen kan de betrouwbaarheid van de uitkomsten van de discours worden verhoogd. De tien stappen die Witter-Merithew (2002) beschrijft zijn de volgende:

| Anticipate | Comprehend | Restructure | Transfer | Formulate |
|---------------|------------------------|------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| 1. Prediction | 2. View and recall | 5. Abstraction | 7. SLF Target language | 9. Retell in target language |
| | 3. Content mapping | 6. Retell in source language | 8. Visualization mapping | 10. Interpretation |
| | 4. SLF Source language | | | |

TABEL F.2: 10 STAPPEN VAN WITTER-MERITHEW (2002)

1. To draw on knowledge of interpreter and encourage prediction of information that will be associated with a topic;
2. To develop working memory skills and assess your prediction skills;
3. To create a visual representation of the information;
4. To explore the “prosody” of the message. i.e. HOW the message was said (in the Source Language);
5. To express the essence of the discourse in a one line statement;
6. To restate the text in your (the interpreter’s) own words;
7. To focus on target language salient linguistic features that would be used to convey the mood and intent of the source language message;
8. To create a wordless map that represents the key concepts in the text in the order they will be conveyed in the target language;
9. To retell the message in the target language using all available resources;
10. Interpret the message into the target language in simultaneous format.

Deze tien stappen zullen gebruikt worden bij de discoursanalyse. Dit is een systematische manier om discours te analyseren alvorens ze te interpreteren.

In dit onderzoek wordt de discoursanalyse gebruikt om te onderzoeken wat bepaalde groepen (bevolking, politiek, publieke en private partijen) voor ideeën hebben over bepaalde fenomenen (in dit geval: wat ze vinden van het stadionproject). Het wordt daarbij voornamelijk gebruikt om de beleidsmatige uitkomsten van de gemeente te beoordelen. Immers, in een gekozen democratie zijn de kiezers alpha en omega (Korsten, 2005, p. 4). Hun mening is belangrijk bij het opzetten en uitvoeren van beleid. De discoursanalyse zal antwoord geven op de ‘Mag het?’ en ‘Hooft het?’ vragen van de vier kernvragen van Hemerijck (2003). Door deze vragen te beantwoorden kan inzicht worden verschaft over hoe de maatschappij over het overheidsbeleid denkt en oordeelt. Door de discoursen te analyseren kan via mediaberichten, notulen van raadsvergaderingen en interviews duidelijk gemaakt worden wat de heersende gedachte is over het stadionproject.

OPZET DISCOURSANALYSE

De discoursanalyse, zoals deze gebruikt wordt in dit onderzoek, is een vorm van kwalitatieve inhoudsanalyse. Hierbij zijn er twee taken³¹:

| | |
|------------------------|--|
| Data verzamelen | Data voor kwalitatieve analyse kunnen op verschillende manieren worden verzameld. Vaak wordt hiervoor het instrument <i>interview</i> gebruikt. Het kan echter ook gaan om bestaande tekstuele data (zoals journalistieke teksten, recensies, lees-autobiografieën, e.d.) of observaties (bijvoorbeeld in de vorm van notities of opgenomen beeld- of geluidmateriaal). |
| Data analyseren | Een kwalitatieve analyse kent vaak twee benaderingen: (i) het beschrijven van de data en (ii) het identificeren van thema's in de data. Het beschrijven behelst het toevoegen van commentaar, analyses en interpretaties aan de data. Het identificeren van thema's behelst het coderen van de data. Hierbij worden woorden en/of passages in de tekst (of relevante gedeelten van beeld of geluidsbestanden) geïdentificeerd en voorzien van een label dat een bepaald concept of thema aanduidt. |

TABEL F.3: TWEE TAKEN BIJ KWALITATIEVE INHOUDSANALYSE

Voor de data wordt gebruik gemaakt van journalistieke teksten uit nieuwsberichten van landelijke, regionale en plaatselijke nieuwsbronnen. Verder worden ook interviews en notulen van raadsvergaderingen geanalyseerd.

De data wordt geanalyseerd met behulp van het programma *Atlas.ti*. Via dit programma kan de data beschreven worden (commentaar wordt toegevoegd bij bepaalde passages, interpretaties worden opgeschreven) en vervolgens kunnen thema's worden geïdentificeerd. Bij dit coderen worden bepaalde thema's onderscheiden, zoals eerder in hoofdstuk 7.3.5 uiteen gezet. De thema's zijn:

³¹ Op basis van http://www2.let.vu.nl/werkbanken/taalonderzoek/strategieen/kwalitatieve_analyse.php

- Economie: in hoeverre is een beslissing economisch verantwoord en wat is de impact?
- Sociaal: wat is de sociale impact van een beslissing?
- Maatschappij: hoe denkt de bevolking over een beslissing?
- Politiek: hoe denkt de politiek over een beslissing?

Deze thema's zijn van tevoren opgesteld en later bijgesteld en herzien na het uitvoeren van de analyses. De thema's beschrijven de belangrijkste beweegredenen voor de overheid om tot beleid over te gaan. Wanneer iets sociaal en economisch verantwoord is en de maatschappij en politiek zijn het eens met de plannen is er sprake van goed opgesteld beleid. Deze thema's worden gebruikt om te onderzoeken of de stadionplannen economisch en sociaal verantwoord zijn (dienen ze economische en/of sociale doelen?), maatschappelijk gezien geaccepteerd zijn en ook in het politieke proces goedgekeurd worden.

In de discoursen wordt gezocht naar zinnen of onderdelen van zinnen die betrekking hebben op deze thema's. Deze zinnen, woorden of passages in de tekst worden voorzien van een label dat een bepaald concept of thema aanduidt. De werkelijke achtergrond van de tekst wordt later geanalyseerd door middel van de tien stappen van Witter-Merithew (2002). Sommige labels (of codes in Atlas.ti genoemd) kunnen samengevoegd worden in een familie. Deze families vertegenwoordigen een thema en hebben een verhouding met andere families. Ze kunnen samenhang of tegenstelling vertonen.

Per casus wordt hieronder beschreven hoe de analyse is uitgevoerd.

EINDHOVEN

De Eindhoven casus wordt beschreven op de twee stappen van kwalitatieve inhoudsanalyse en vervolgens worden de tien stappen van Witter-Merithew doorlopen.

TAAK 1: DATA VERZAMELEN

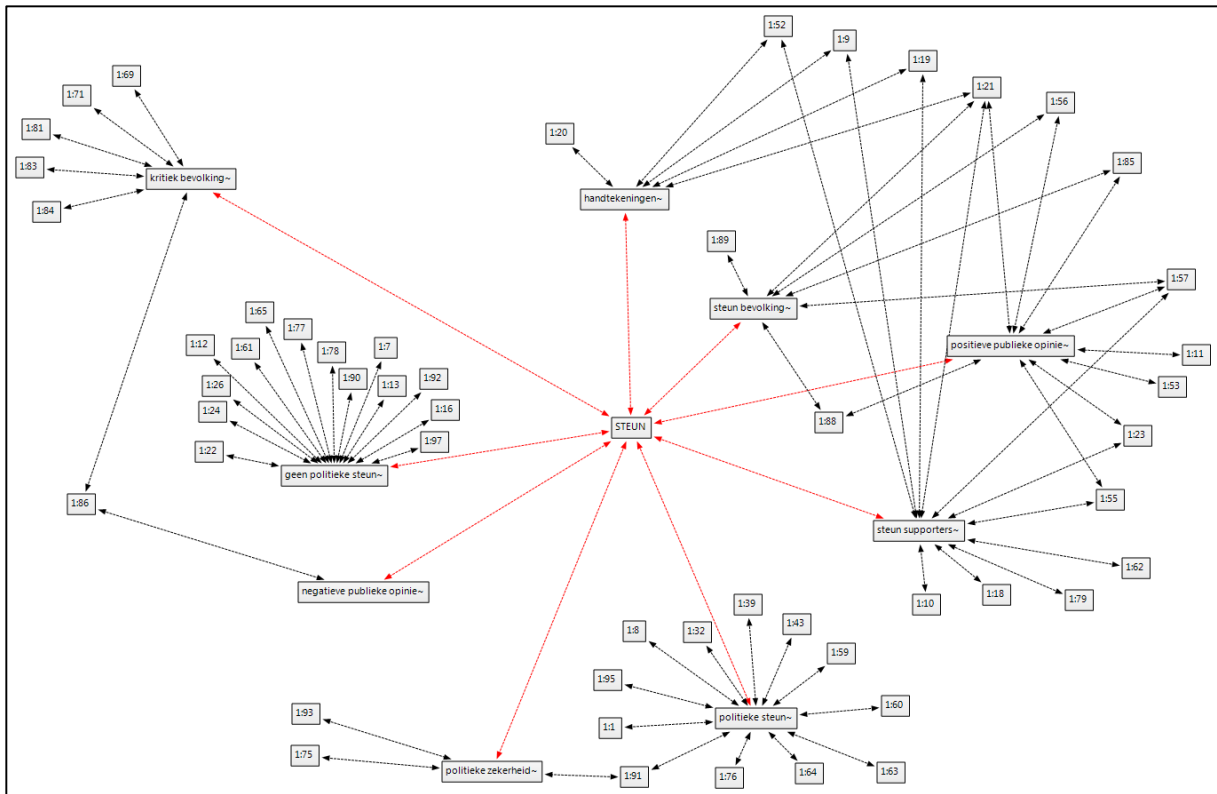
De discoursanalyse van de Eindhoven casus is gebaseerd op interviews met Kaya (gemeente Eindhoven), Fossen (PSV), Van den Berk (PSV in the Community) en Elast (stadsdeel Philipsdorp, gemeente Eindhoven), notulen van raadsvergaderingen en nieuwsberichten. Deze nieuwsberichten zijn afkomstig van Omroep Brabant (www.omroepbrabant.nl) en het Eindhovens Dagblad (www.ed.nl). Er is hier voornamelijk gezocht met zoekwoorden als 'Eindhoven', 'gronddeal', 'PSV', 'Philips Stadion', 'Europese Commissie' en combinaties hiervan. De termijn waarin gezocht is, is van 2009 tot 2014. Hierdoor is er een eerste schifting gemaakt met betrekking tot discoursen die relevant zijn voor deze analyse.

TAAK 2: DATA ANALYSEREN

Alle discoursen zijn samengevoegd en kunnen zo geanalyseerd worden door middel van het programma Atlas.ti. Via dit programma kunnen bepaalde zinnen, zinsdelen of passages in teksten gelabeld worden. Deze labels worden voorzien van namen (codes) die de lading van de tekst dekken. De volgende zin is hier een voorbeeld van: *"CDA en D66 hebben het voorstel door drie onderzoekers laten bekijken. Die komen tot de conclusie dat de aankoop van de grond voor 48 miljoen euro economisch en sociaal maatschappelijk verantwoord is. Bovendien schrijven de drie in hun brief dat de gemeente maar een beperkt en beheersbaar financieel risico loopt"* (De Vries, 2011). Bij deze zinnen zijn de codes 'economisch verantwoord', 'sociaal verantwoord', 'extern onderzoek', 'weinig risico' toegevoegd. 'Economisch verantwoord' en 'weinig risico' behoren tot het thema 'Economie'. 'Sociaal verantwoord' hoort bij 'Sociaal', 'extern onderzoek' is onderdeel van 'Politiek' en 'Maatschappij'. Verder valt 'weinig risico' ook onder het thema 'Politiek'. Een code kan dus onder meerdere thema's vallen. Dit, omdat het indirect met elkaar te maken kan hebben. Als iets sociaal en economisch verantwoord is, zal de politiek ook eerder positief zijn.

Commentaar op de data en de interpretatie ervan zijn allen in dit programma opgeschreven. Er waren veel zinnen, zinsdelen of passages in de teksten die te maken hadden met één van de vier thema's. Bepaalde codes vallen samen onder een 'familie'. Deze familie vat deze codes samen en kan onder één of meerdere thema's vallen.

In figuur F.1 zijn verschillende thema's samengevoegd onder de noemer 'Steun'. Deze overkoepelende familie liet zien hoe verschillende thema's samenhang vertoonden met als uitkomst dat het overheidshandelen gesteund werd. Dit kan dus onder meer te maken hebben met sociale en economische verantwoording en het feit dat de politiek en maatschappij het plan positief bekeken. Dit laat figuur F.1 zien.



FIGUUR F.1: FAMILIES EN CODES ONDER DE OVERKOEPELENDE FAMILIE 'STEUN'.

DE TIEN STAPPEN VAN WITTER-MERITHEW

Hieronder worden de tien stappen van Witter-Merithew met betrekking tot de Eindhoven discoursanalyse beschreven. Deze tien stappen zorgen ervoor dat de tekst beter geïnterpreteerd wordt, door de context van de uitspraken te analyseren en de tekst te herzien waardoor gecheckt kan worden of de codes en labels terecht zijn en goed vertonen wat precies bedoeld wordt met de tekst.

1. Prediction

Deze stap is hetzelfde als de tweede taak van de kwalitatieve inhoudsanalyse. Zinnen, zinsdelen en passages in de tekst zijn geïdentificeerd en gelabeld. Hierdoor is er een globaal idee van wat er in de tekst is te vinden qua thema's en codes. Hieruit blijkt dat sommige codes en families samenhang vertonen of juist tegenstellingen van elkaar zijn.

2. Recall

In deze stap wordt de tekst nogmaals gelezen, zonder dat er codes of thema's worden gelabeld. De vooraf opgesteld thema's en codes worden nogmaals bekeken op basis daarvan is bekeken of de thema's die in het hoofd waren opgeslagen klopten met de thema's die zijn aangekaart. Dit is een handig hulpmiddel om het geheugen te testen met betrekking tot volgende stappen. Ook laat het zien of er na een tweede keer nog dezelfde code wordt toegevoegd aan de tekst. Deze stap is zorgvuldig uitgevoerd.

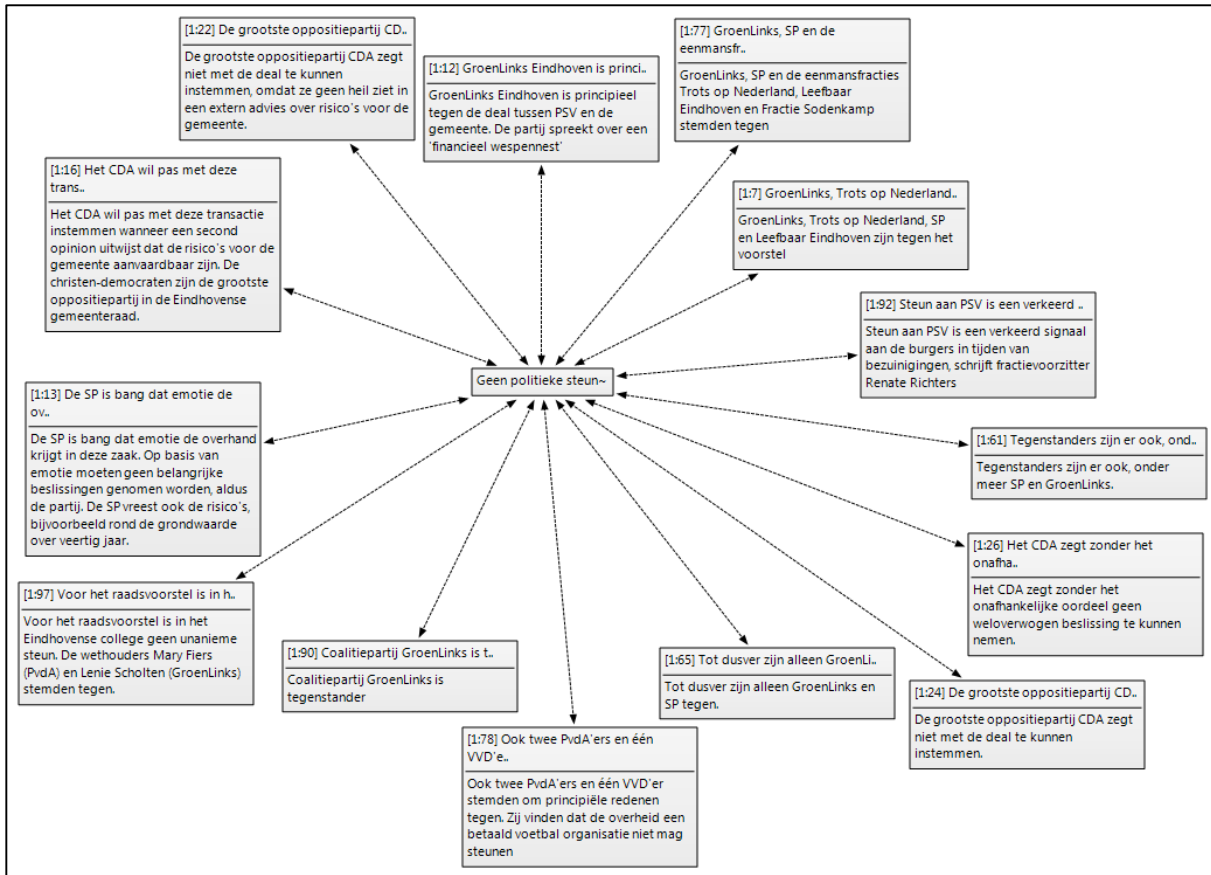
3. Content mapping

De informatie (thema's, codes, etc.) uit de discourses worden georganiseerd per thema, familie en allesomvattende familie (zoals te zien in figuur F.1). Dit laat de relaties tussen verschillende thema's en families zien. Figuur F.2 laat zien hoe verschillende zinnen, zinsdelen en passages een relatie hebben met het thema Politiek, en specifiek, met het ontbreken van politieke steun.

4. Salient linguist features

Deze stap gaat in op de manier waarop het bericht was gezegd. Hierbij wordt per artikel, document of interview gekeken op welke manier een uitspraak gedaan wordt. Dit heeft te maken met de drie componenten die te maken hebben met context, volgens Witter-Merithew (2002). Als voorbeeld kunnen de interviews met Kaya en Fossen genomen worden. Zij zijn zeer tevreden met de gang van zaken en waren enigszins geremd door het onderzoek wat gaande is naar de zaak door de Europese Commissie. Ze zijn daarom van nature geneigd wellicht positiever te zijn over de impact van het stadion en de noodzaak van het blijven van PSV voor de stad Eindhoven dan objectief gezien noodzakelijk is. De teksten rond deze interviews dienen daarom met enige voorzichtigheid benaderd te worden. De

stijl waarop mensen iets zeggen kan ook verraden wat hun gemoedstoestand is. Zo kan er geanalyseerd worden of teksten gezegd zijn vanuit woede of angst of iets dergelijks. Ook deze aspecten zijn onderzocht en meegenomen in de analyse van de teksten. Daarnaast werd de negatieve opinie van de bevolking in de krantenberichten met name gevoed door onwetendheid over de afspraken achter de deal en werd deze opinie positiever naarmate deze plannen duidelijker werden.



FIGUUR F.2: RELATIE TUSSEN ZINNEN, ZINSELEN EN PASSAGES (CODES) EN THEMA POLITIEK.

5. Abstraction

Vervolgens zijn stukken tekst, zinnen of passages vertaald in een statement van één zin. Met name langere stukken tekst zijn op deze manier samengevat in een korte en bondige kernzin. Dit laat de essentie van de tekst zien en creëert een gegeneraliseerd statement wat ook op andere teksten van toepassing kan zijn. Er wordt als het ware één enkele label geplakt op één nieuwsartikel.

6. Retell in source language

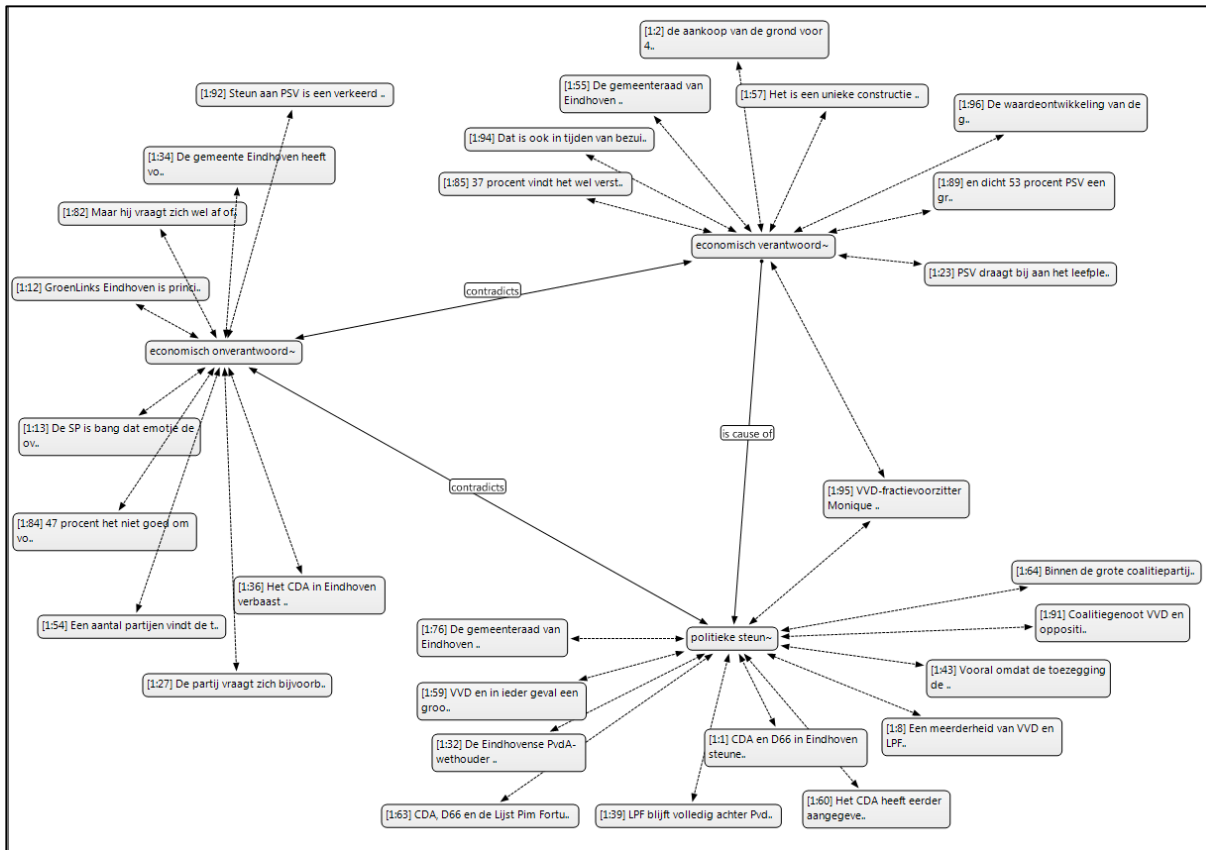
Deze stap houdt in dat de tekst in eigen woorden wordt gezet. Dit wordt gedaan op basis van de eerdere stappen. Er wordt een parafraze gemaakt van de tekst op basis van de stappen 3, 4 en 5. De context van de tekst wordt dus ook meegenomen hierin. Dit heeft als resultaat dat er gezien kan worden hoe nauw deze samenvatting staat op de originele tekst. Hierdoor wordt de tekst beter begrepen en bevat.

7. SLF in target language

Deze stap heeft te maken met stap 4. Door de context te beschrijven en de sociale achtergrond van de berichtgever te bepalen kan er een samenvatting of thema aan de tekst opgehangen worden die equivalent is tot de originele tekst. De tekst wordt zo beter geanalyseerd en begrepen, omdat er op andere manieren is gekeken naar de bedoeling van de tekst. Door deze te vertalen in eigen woorden en goed de context ervan in dit vertalen mee te nemen, kan er een equivalente tekst worden opgesteld ten opzichte van de originele tekst.

8. Visualization mapping

Stappen 3 en 4 liggen ten grondslag aan deze stap. Door de context achter de teksten te bepalen kan de tekst nog beter gepositioneerd worden bij een thema of code familie. Figuur F.3 laat zien hoe de financiering van de deal wordt beoordeeld door de politiek en de bevolking. Dit met de context waarin de teksten zijn geschreven in het achterhoofd.



FIGUUR F.3: RELATIES TUSSEN FINANCIERING VAN DE DEAL EN DE BEOORDELING ERVAN DOOR POLITIEK EN MAATSCHAPPIJ

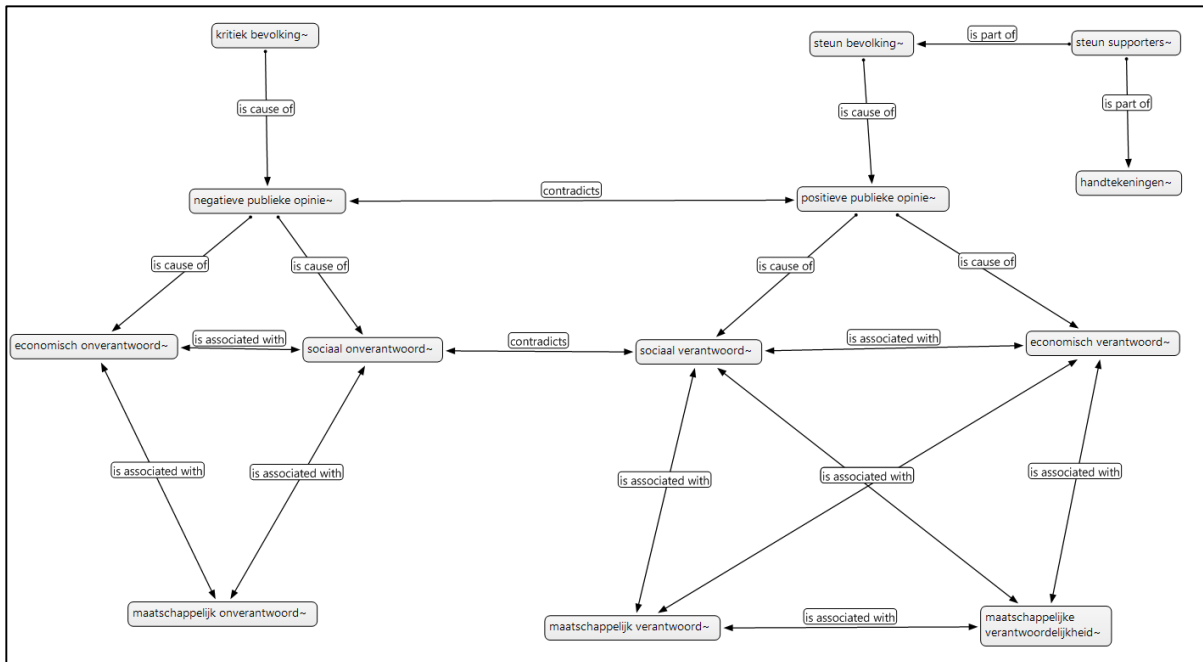
Het laat scherper zien hoe er gekeken wordt naar de beoordeling door de maatschappij en politiek doordat sommige teksten zijn afgezwakt in hun interpretatie (door bijvoorbeeld een hele negatieve, onrealistische gemoedstoestand. Dit kan bijvoorbeeld zo zijn bij protesten of verhitte discussie in raadsvergaderingen. Of bij het eerder genoemde voorbeeld van Kaya en Fossen) of juist zijn versterkt door de correctheid van de uitspraken en de goede onderbouwing (een online enquête onder de bevolking van Eindhoven over de rol van het stadion en PSV in de gemeente). De verschillende families hebben relaties met elkaar die ook zijn aangeduid.

9. Retell in target language

Stappen 7 en 8 zijn hierbij belangrijk. Er wordt een parafraze van de oorspronkelijke tekst gemaakt op basis van de eerdere stappen. Deze parafraze wordt gelieerd aan de vier thema's die zijn opgesteld. Door de oorspronkelijke tekst op deze manier te veranderen naar de tekst waar het uiteindelijk om gaat (de thema's) kan er een betere bevattning plaatsvinden van de teksten.

10. Interpretation

Nu de tekst zo veel mogelijk aan een thema is opgehangen, kan het geïnterpreteerd worden. Dit is met alle teksten zo gebeurd. Meestal bleek dat een artikel erg verwant was aan één thema, soms aan twee. De teksten zijn volledig gewijd aan de thema's wat uiteindelijk als gevolg heeft dat er duidelijk beeld ontstaat over de heersende gedachte van maatschappij of politiek over de casus. Ook de economische en sociale impacts werden op deze manier duidelijk gemaakt (zie figuur F.4). Deze figuur laat de onderlinge relaties tussen verschillende codes en code families zien. Het geeft zo een duidelijk beeld van de maatschappelijke aanvaardbaarheid van de deal. Deze codes en families zijn met elkaar vergeleken en hun context is beoordeeld. Uiteindelijk verklaart dit de heersende opvatting van de maatschappij en politiek over de deal op basis van de sociale en economische impact en de maatschappelijke aanvaardbaarheid. De conclusies die hieruit getrokken zijn, zijn gebruikt bij het beantwoorden van de vier kernvragen van Hemerijck (2003) en de parameters van Halachmi & Bouckaert (1995) in deel G van de case studie (het onderdeel over de beoordeling van het overheidshandelen).



FIGUUR F.4: ONDERLINGE RELATIES TUSSEN VERSCHILLENDE CODES EN CODE FAMILIES

De Amsterdam casus wordt beschreven op de twee stappen van kwalitatieve inhoudsanalyse en vervolgens worden de tien stappen van Witter-Merithew doorlopen.

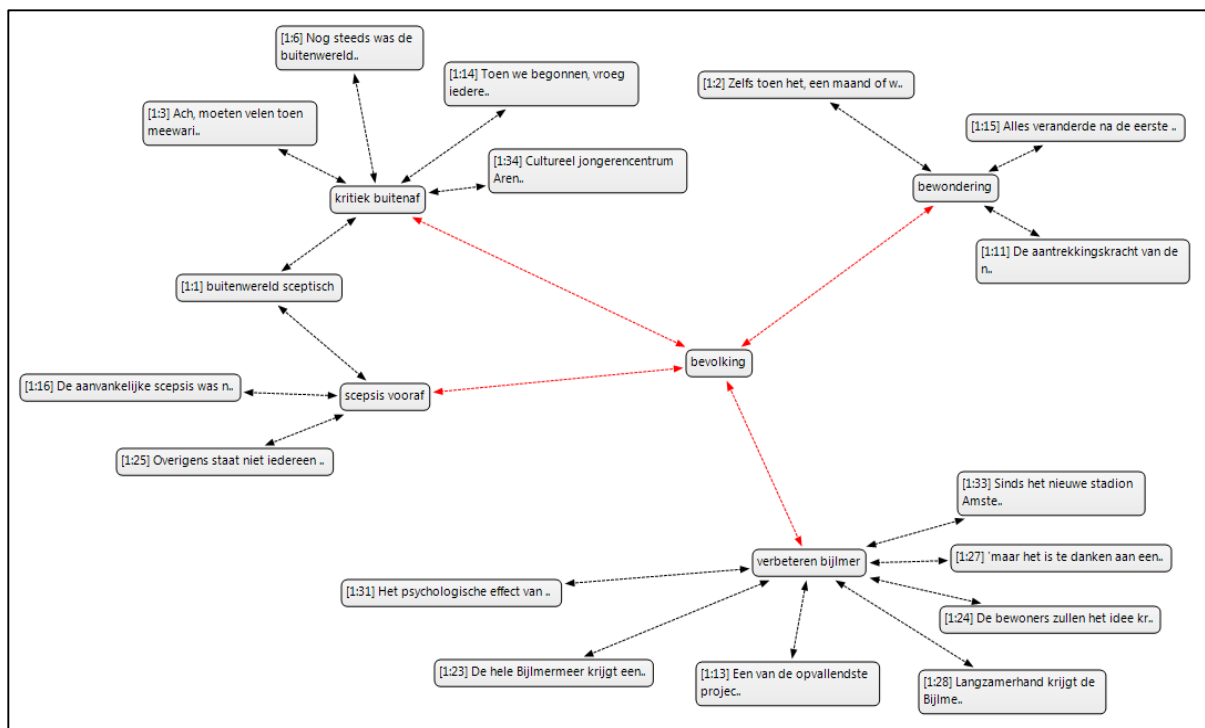
TAAK 1: DATA VERZAMELEN

De discoursanalyse van de Amsterdam casus is gebaseerd op interviews met Aleva (gemeente Amsterdam, stadsdeel zuidoost), Gorissen (ZuidOost Partners), Beemsterboer (ArenA BV) en Freling (Ajax Foundation), notulen van raadsvergaderingen en nieuwsberichten. Deze nieuwsberichten zijn afkomstig van het Parool (www.parool.nl) en de Trouw (www.trouw.nl). Er is gezocht met zoekwoorden 'Ajax', 'ArenA', 'Zuidoost', 'nieuwbouw project', 'Bijlmer', 'ArenA boulevard', 'ArenAPoort' en combinaties hiervan. De termijn waarin gezocht is, is van 1992 tot 1998. Op deze manier is een eerste schifting gemaakt met betrekking tot discourses die relevant zijn of kunnen zijn voor deze analyse.

TAAK 2: DATA ANALYSEREN

Alle discourses zijn samengevoegd en kunnen zo geanalyseerd worden door middel van het programma Atlas.ti. Via dit programma kunnen bepaalde zinnen, zinsdelen of passages in teksten gelabeld worden. Deze labels worden voorzien van namen die de lading van de tekst dekken. De volgende zin is hier een voorbeeld van: *"De allure die de Arena aan zijn directe omgeving geeft, stopt niet bij de grens van het gebied waar het stadion te zien is. De hele Bijlmermeer krijgt een zet. De bewoners zullen het idee krijgen erbij te horen. Sterker nog, heel Amsterdam gaat ervan profiteren, is de bedoeling"* (Van den Broek, 1996). Aan deze zinnen zijn de volgende codes opgehangen: 'Sociale verbetering', 'katalysator functie stadion', 'verbetering Bijlmer', 'economische verbetering', 'ruimtelijke verbetering'. In één zin kunnen meerdere codes zitten en bepaalde zinsdelen kunnen betrekking hebben op meerdere codes. Deze codes behoren tot de thema's 'Economie', 'Sociaal', 'Maatschappij' en indirect bij 'Politiek', omdat deze verbeteringen in het belang zijn van de politiek omgaande het aangaan van het project. Ook hier vallen sommige codes onder meerdere thema's.

Commentaar op de data en de interpretatie ervan zijn allen in dit programma opgeschreven. Er waren veel zinnen, zinsdelen of passages in de teksten die te maken hadden met één van de vier thema's. Bepaalde codes vallen samen onder een 'familie'. Deze familie vat deze codes samen en kan onder één of meerdere thema's vallen. In figuur F.5 zijn de opvattingen van de maatschappij (thema) door middel van de verschillende codes en discourses getoond. Dit thema laat zien wat de negatieve en positieve kanten waren die de bevolking/maatschappij ervoer rond het stadionproject.



FIGUUR F.5: OPVATTING ONDER DE MAATSCHAPPIJ BETREFFENDE HET STADION

DE TIEN STAPPEN VAN WITTER-MERITHEW

Hieronder worden de tien stappen van Witter-Merithew met betrekking tot de Eindhoven discoursanalyse beschreven. Deze tien stappen zorgen ervoor dat de tekst beter geïnterpreteerd wordt, door de context van de uitspraken te analyseren en de tekst te herzien waardoor gecheckt kan worden of de codes en labels terecht zijn en goed vertonen wat precies bedoeld wordt met de tekst.

1. Prediction

Deze stap is weer hetzelfde als de tweede taak van de kwalitatieve inhoudsanalyse. Zinnen, zinsdelen en passages in de tekst zijn geïdentificeerd en gelabeld. De tekst krijgt hierdoor een indeling in thema's die aangedaan worden. Hierdoor is er een globaal idee van wat de strekking is van de tekst met betrekking tot de thema's en codes. Ook kan er al gekeken worden naar samenhang of tegenstellingen in de tekst.

2. Recall

In deze stap wordt de tekst nogmaals gelezen, zonder dat er codes of thema's worden gelabeld. De vooraf opgesteld thema's en codes worden nogmaals bekeken op basis daarvan is bekeken of de thema's die in het hoofd waren opgeslagen klopten met de thema's die zijn aangekaart. Dit laat zien of er na een tweede keer nog dezelfde code wordt toegevoegd aan de tekst. Deze stap is zorgvuldig uitgevoerd en heeft er voor gezorgd dat sommige codes werden herzien, in het licht van andere artikelen en daarbij behorende codes.

3. Content mapping

De informatie (thema's, codes, etc.) uit de discoursen worden georganiseerd per thema, familie en allesomvattende familie (zoals te zien in figuur F.5). Dit laat de relaties tussen verschillende thema's en families zien. Figuur F.5 laat zien hoede maatschappij over het stadionproject denkt. De economische en sociale aspecten worden hierbij onderdeel van dit thema, terwijl het ook losstaande thema's zijn.

4. Salient linguist features

De context waarin de persoon het bericht zegt wordt onderzocht. Getracht wordt in de tekst te bekijken wat de setting is waarin het verhaal is opgeschreven en wat de algehele tendens is in het artikel. Wanneer gekeken wordt naar de interviews blijkt wederom dat de geïnterviewde personen een positieve kijk op het project hebben. Gorissen en Beemsterboer zien echter ook de negatieve aspecten en benoemen deze. Dit is vooral omdat Gorissen met Zuid-Oost Partners in wil spelen op deze negatieve aspecten en ze wil verbeteren. Maar ook in de artikelen is vaak sprake van een bepaalde tendens. Zo was er in de beginfase van het ArenA project een sceptische kijk op het project: er waren immers al eerder projecten als dit finaal fout gegaan. Daarnaast waren er ondernemers uit de binnenstad die wellicht bang waren voor de concurrentie van het entertainment cluster in zuidoost: "Overigens staat niet iedereen

te juichen bij de ontwikkelingen in Zuidoost. Ondernemers in het centrum hebben zo hun twijfels. Wordvoerder Heins van Koninklijke Bijenkorf Beheer gelooft niet in de grootschalige opzet. Waarom zouden mensen na een wedstrijd of een voorstelling in die omgeving blijven hangen, als de metro hen in tien minuten naar het bruisende centrum van Amsterdam brengt?” (Van den Broek, 1996). Hier speelt het gevaar voor concurrentie, het verheven voelen boven deze plek en het onwetende een rol.

5. Abstraction

Vervolgens zijn stukken tekst, zinnen of passages vertaald in een statement van één zin. Met name langere stukken tekst zijn op deze manier samengevat in een korte en bondige kernzin. Dit laat de essentie van de tekst zien en creëert een gegeneraliseerd statement wat ook op andere teksten van toepassing kan zijn. Er wordt als het ware één enkele label geplakt op één nieuwsartikel. Vaak is dit gemakkelijk, omdat een artikel zich toespitst op één thema, soms moet er gekozen worden welk thema de boventoon voert en het belangrijkste is ten opzichte van het artikel.

6. Retell in source language

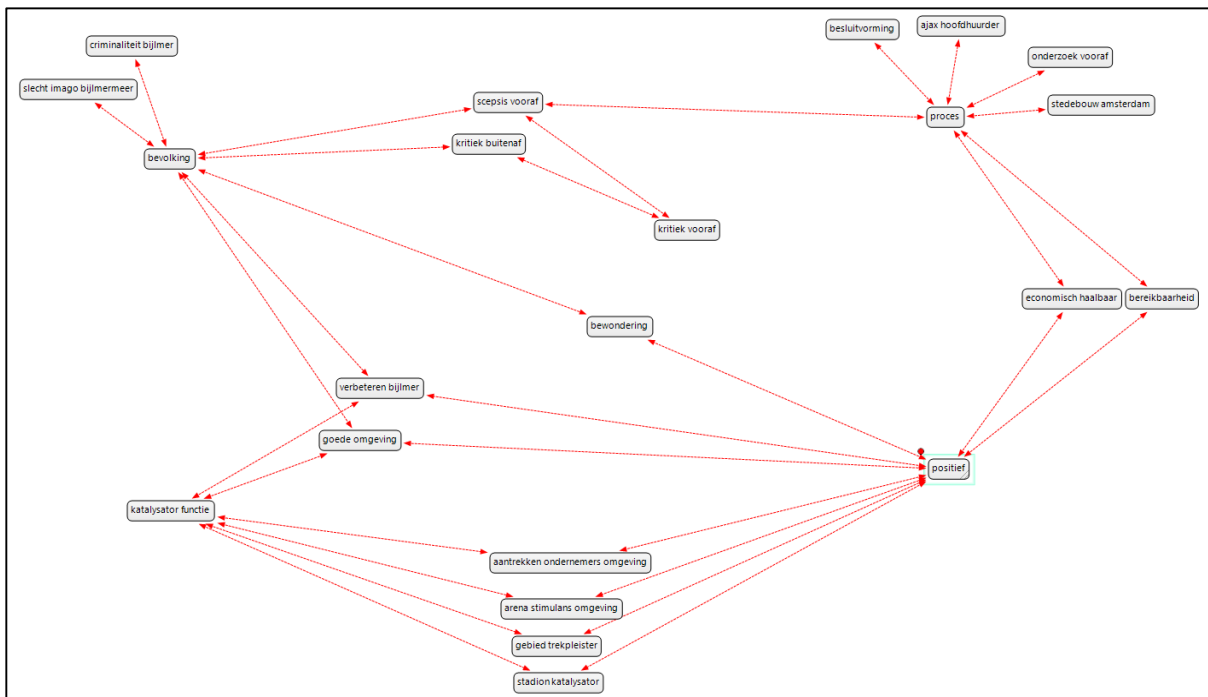
Deze stap houdt in dat de tekst in eigen woorden wordt gezet. Dit wordt gedaan op basis van de eerdere stappen. Er wordt een parafraze gemaakt van de tekst op basis van de stappen 3, 4 en 5. De context van de tekst wordt dus ook meegenomen hierin. Dit heeft als resultaat dat er gezien kan worden hoe nauw deze samenvatting staat op de originele tekst. Hierdoor wordt de tekst beter begrepen en bevat.

7. SLF in target language

Deze stap heeft te maken met stap 4. Door de context te beschrijven en de sociale achtergrond van de berichtgever te bepalen kan er een samenvatting of thema aan de tekst opgehangen worden die equivalent is tot de originele tekst. De tekst wordt zo beter geanalyseerd en begrepen, omdat er op andere manieren is gekeken naar de bedoeling van de tekst. Door deze te vertalen in eigen woorden en goed de context ervan in dit vertalen mee te nemen, kan er een equivalente tekst worden opgesteld ten opzichte van de originele tekst.

8. Visualization mapping

Stappen 3 en 4 liggen ten grondslag aan deze stap. Door de context achter de teksten te bepalen kan de tekst nog beter gepositioneerd worden bij een thema of code familie. Figuur F.6 laat zien hoe de relaties tussen verschillende families en hun codes is. Dit met de context in het achterhoofd.



FIGUUR F.6: RELATIES TUSSEN VERSCHILLENDE FAMILIES

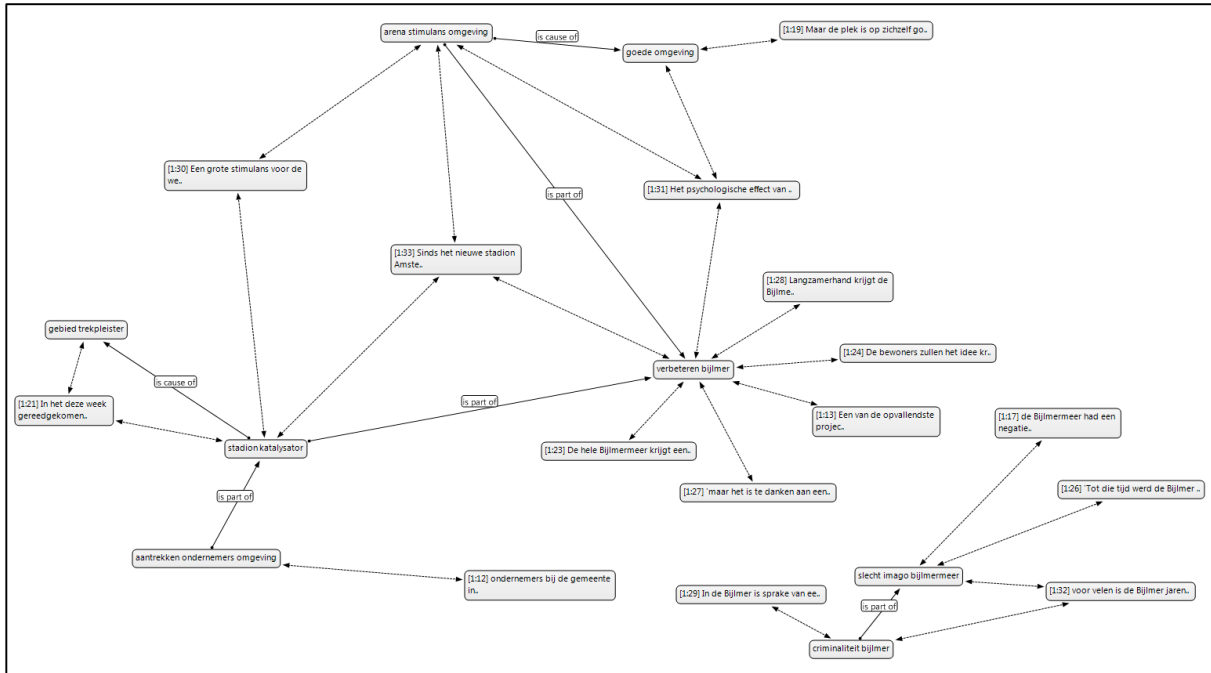
Door deze visualisatie is het duidelijk hoe de onderlinge verhoudingen zijn tussen families en de thema's. Op die manier kan een beeld geschetst worden van de algehele opvatting van maatschappij en politiek betreffende het stadionproject. De achtergrond en context van de teksten is hierbij meegenomen en belangrijk in het afzwakken of juist versterken van het bericht.

9. Retell in target language

Stappen 7 en 8 zijn hierbij belangrijk. Er wordt een parafrase van de oorspronkelijke tekst gemaakt op basis van de eerdere stappen. Deze parafrase wordt gelieerd aan de vier thema's die zijn opgesteld. Door de oorspronkelijke tekst op deze manier te veranderen naar de tekst waar het uiteindelijk om gaat (de thema's) kan er een betere bevattingsplaats vinden van de teksten.

10. Interpretation

Nu de tekst zo veel mogelijk aan een thema is opgehangen, kan het geïnterpreteerd worden. Dit is met alle teksten zo gebeurd. Meestal bleek dat een artikel erg verwant was aan één thema, soms aan twee. De teksten zijn volledig gewijid aan de thema's wat uiteindelijk als gevolg heeft dat er duidelijk beeld ontstaat over de heersende gedachte van maatschappij of politiek over de casus. Ook de economische en sociale impacts werden op deze manier duidelijk gemaakt. Dit heeft onderstaande figuur als gevolg:



FIGUUR F.7: ONDERLINGE RELATIES TUSSEN VERSCHILLENDE CODES EN CODE FAMILIES

Deze figuur laat de onderlinge relaties tussen verschillende codes en code families zien. Het geeft zo een duidelijk beeld van de maatschappelijke aanvaardbaarheid van de deal. Deze codes en families zijn met elkaar vergeleken en hun context is beoordeeld. Uiteindelijk verklaart dit de heersende opvatting van de maatschappij en politiek over de deal op basis van de sociale en economische impact en de maatschappelijke aanvaardbaarheid. De conclusies die hieruit getrokken zijn, zijn gebruikt bij het beantwoorden van de vier kernvragen van Hemerijck (2003) en de parameters van Halachmi & Bouckaert (1995) in deel G van de case studie (het onderdeel over de beoordeling van het overheidshandelen).

Hier volgen de belangrijkste conclusies uit de discoursanalyses, zoals ook toegepast bij de beoordeling van het overheidshandelen.

EINDHOVEN CASUS

- Veel discussie in de gemeenteraad met betrekking tot de deal. Met name het feit dat de gemeente in een economisch slechte tijd een lening van een dergelijk hoog bedrag afsluit voor een voetbalclub was een struikelblok;
- Na inbouwen van allerlei zekerheden en het minimaliseren van de risico's alsmede een duidelijke uiteenzetting over de toedracht van de deal werd er ingestemd door de politieke partijen;
- Later bleek dat wethouder Depla de deal niet had aangemeld bij de Europese Commissie en dat de gemeenteraad daar niet van op de hoogte was;
- Het grootste deel van de bevolking was het op voorhand niet eens met de deal;
- Supporters hebben druk uitgeoefend op de raad;
- Initiatieven vanuit de supporters (handtekeningenacties) hebben een positieve inbreng gehad;
- De club PSV werd als zeer belangrijk beschouwd door politiek en bevolking.

AMSTERDAM CASUS

- Vooraf veel scepsis over project, bevolking had er weinig vertrouwen in;
- Gaandeweg het project vorm kreeg sloeg de scepsis om in bewondering;
- Gevoelens van trots gecreëerd bij bewoners, gebied werd interessant voor bedrijven;
- Economische impact van groot belang voor bevolking, politiek en ondernemers;
- Het hogere doel van het stadion werd gezien; katalysator functie belangrijk;
- Interesse en bereidheid van bedrijven en ondernemers om zich in het gebied te vestigen belangrijk voor de door- gang van het project en acceptatie door politiek en maatschappij;
- Samenwerking met Bijlmermeer werd als belangrijk geacht door raad en bevolking.

| # | Onderdeel | Aspecten ter beoordeling |
|---|---|---|
| A | Algemeen | <ol style="list-style-type: none"> 1. Wat is de aanleiding en hoe noodzakelijk is het project? 2. Hoe reëel zijn eventuele andere oplossingen (verbouwing, uitbreiding)? 3. Wat zijn de doelgroepen in de stad en wat is de identiteit van de plek? |
| B | Gemeentelijk beleid Het stedelijk- en sportbeleid van de gemeente | <ol style="list-style-type: none"> 1. Wat is de rol van het stadion in het sportbeleid? Is ze integraal onderdeel van specifiek beleid en kan de bevolking er gebruik van maken? 2. Welke onderdelen van het beleid zijn specifiek op het stadion geënt? 3. In hoeverre is het stadion noodzakelijk voor de invulling van het beleid? 4. Welke locatie wordt gekozen en waarom? |
| C | Rol van het stadion Ruimtelijke belangen Sociale impact Economische impact SWOT Analyse | <ol style="list-style-type: none"> 1. Op welke manier draagt het stadion bij aan gemeentelijke beleidsdoelstellingen? 2. Wat is het ruimtelijk belang van het stadion? 3. Wat is de sociale impact van het stadion en de club? 4. Wat is de economische impact van het stadion (in termen van werkgelegenheid tijdens en na de bouw, spin-off, etc.) 5. Kan er een SWOT analyse van het stadion op de locatie gemaakt worden? |
| D | Publieke belangenbehartiging Economische publieke belangen Sociale publieke belangen Omgeving en milieu | <ol style="list-style-type: none"> 1. Welke belangen kan het stadion behartigen (economisch, sociaal, omgeving, milieu), op welke manier, in welke mate en wat is de toegevoegde waarde? 2. In hoeverre kunnen andere partijen dezelfde belangen behartigen? 3. Kan er een (langdurige) samenwerking ontstaan tussen gemeente en stadion/club, ook op sociaal-maatschappelijk gebied? En op welke manier? 4. Kan aangetoond worden dat de rol die het stadion speelt in het behartigen van het publiek belang zodanig is dat het stadion de beste/enige oplossing is voor het borgen van het belang? 5. Op welke manier wordt gemonitord of de club/het stadion van toegevoegde waarde is bij het borgen van het publiek belang? |
| E | Samenwerkingsvormen Gezamenlijke doelen Samenwerkingsvorm | <ol style="list-style-type: none"> 1. Welke vorm van financiering en samenwerking wordt gekozen? 2. Wat zijn de doelen van de private en publieke partijen? 3. Wat is het gezamenlijke doel van stadion, club en gemeente? |
| F | Financiering Financieringsvormen Juridische structuur | <ol style="list-style-type: none"> 1. Wat en op welke manier financiert de publieke partij? 2. Welke partijen zijn (financieel) betrokken? 3. Hoe zit het project juridisch in elkaar (risicoverdeling, financiering, opbrengst)? |
| G | Staatssteun Staatssteun | <ol style="list-style-type: none"> 1. Is het stadion multifunctioneel te gebruiken? 2. Moet de financiering aangemeld worden bij de Europese Commissie? 3. Is het stadion belangrijk voor het borgen van het publiek belang (zie C en D)? 4. Wordt er geen steunmaatregel gebruikt (zes elementen)? 5. Kan de werkgelegenheid die de bouw (en daarna) verschaft de financiering rechtvaardigen? 6. Kan het stadion aangemerkt worden als een dienst van algemeen economisch belang? |
| H | Beoordeling Beoordeling van het overheidshandelen | <ol style="list-style-type: none"> 1. Vervult het stadion een publiek belang (zie onderdeel C & D)? 2. Is het beleid doeltreffend en doelmatig volgens de vier kernvragen? 3. Wat is de heersende gedachte van maatschappij en politiek? 4. In hoeverre kan, op basis van het legitimitieitsperspectief, het publiek belang een grondslag zijn voor de legitimatie van het overheidshandelen? 5. Is de in- en output van het beleid legitiem (Halachmi & Bouckaert)? |

Op basis van het beoordelingskader kan een beslisboom worden ontworpen. Deze beslisboom geeft weer welke punten gevolgd moeten worden om er zeker van te zijn dat een gemeente financieel kan participeren in een stadionproject. Er wordt hierbij gestuurd op vier pijlers:

- I. Het publiek belang. Op welke manier wordt het publiek belang gediend door het stadion?
- II. De rol in het gemeentelijk beleid. Wat is de rol van het stadion in de beleidsplannen van de gemeente?
- III. Doeltreffendheid van het beleid. Deze vraag focust zich op het overheidshandelen.
- IV. Samenwerking en financiering. Welke vorm van samenwerking wordt gebruikt en wat heeft dat voor gevolgen voor de risicoverdeling en financiering?

Per pijler is er een kernvraag gebruikt die representatief de pijler kan vertegenwoordigen. De kernvraag is opgebouwd uit drie sub-vragen, die het idee achter de kernvraag verhelderen. De sub-vragen bestaan weer uit sub-sub-vragen. Deze onderste laag kan de sub-vragen compenseren. Ook de sub-vragen onderling kunnen elkaar compen-

seren. Wanneer twee van de drie sub-vragen positief beantwoord kunnen worden, kan de kernvraag positief beantwoord worden. Als er over sub-vragen twijfels zijn, kunnen de sub-sub-vragen geraadpleegd worden. Bij een merendeel van positief beantwoorde sub-sub-vragen, kan er een meerderheid bij de sub-vragen gecreëerd worden. Er moet echter de kanttekening bijgeplaatst worden dat deze sub-vragen dan niet heel sterk zijn. Er zal dan met extra aandacht naar de kernvraag gekeken moeten worden. Het is geen 'sterke' Ja op die manier.

Het idee van de beslisboom is dat het een minimum geeft waarlangs de gemeente kan kijken of ze wel moet participeren in het project.

- Wanneer alle kernvragen van de pijlers positief beantwoord worden, is het duidelijk dat de gemeente kan participeren. Bij twijfel kunnen de sub- en sub-sub-vragen geraadpleegd worden bij het beantwoorden van de kernvraag.
- Bij drie positief beantwoorde kernvragen kan de vierde kernvraag gecompenseerd worden. Er zal dan gekeken worden naar de sub en sub-sub-vragen. Wanneer het merendeel van de sub-vragen positief beantwoord kan worden, kan dit de andere vragen compenseren. Drie positief beantwoorde kernvragen en een aantal positief beantwoorde sub- en sub-sub-vragen uit de negatief beantwoorde kernvragen zijn dan afdoende.
- Bij twee positief beantwoorde kernvragen is het zeer twijfelachtig of de gemeente deel moet nemen aan het project. De risico's worden daarmee namelijk groter. De twee negatief beantwoorde sub-vragen kunnen geanalyseerd worden door middel van de sub-vragen. Als hier nog wat positieve antwoorden bij zitten, en de overige vragen zouden door middel van beleid of handelen positief kunnen worden, zou de gemeente kunnen overwegen alsnog te participeren in het project. Echter, de risico's zijn zeer groot en er is geen zekerheid over de kans van slagen van het project.
- Bij één positief beantwoorde kernvraag is het duidelijk dat de gemeente niet moet participeren in het stadionproject. De risico's zijn te groot en het project levert te weinig aan de gemeentelijke doelstellingen.
- Wanneer geen enkele kernvraag positief wordt beantwoord moge duidelijk zijn dat het plan geen kans van slagen heeft.

Hieronder wordt per pijler de kernvraag beschreven, alsmede de sub en sub-sub-vragen. Aangezien het financieringsvraagstuk complex is met betrekking tot de vele vormen van financiering, zijn er meerdere sub-sub-vragen ondergebracht bij deze pijler.

Ter verduidelijking en controle zijn de letter en het nummer per kernvraag beschreven. Deze letters en nummers corresponderen met het beoordelingskader. De beslisboom zal slechts uit deze letters en nummers bestaan.

| PIJLER I | | # |
|----------------|---|----|
| Kernvraag | Welke belangen kan het stadion behartigen (economisch, sociaal, omgeving, milieu), op welke manier, in welke mate en wat is de toegevoegde waarde | D1 |
| Sub-vragen | • Wat is het ruimtelijk belang? | C2 |
| | • Wat is de sociale impact van het stadion? | C3 |
| | • Wat is de economische impact van het stadion (in termen..)? | C4 |
| Sub-sub-vragen | • Wat zijn de doelgroepen in de stad? | A3 |
| | • Op welke manier wordt gemonitord of de club/het stadion van toegevoegde waarde is bij het borgen van het publiek belang? | D5 |

| PIJLER II | | # |
|----------------|---|----|
| Kernvraag | Op welke manier draagt het stadion bij aan gemeentelijke beleidsdoelstellingen? | C1 |
| | Wat is de rol van het stadion in het sportbeleid? Is ze integraal onderdeel van specifiek beleid en kan de bevolking er gebruik van maken? | B1 |
| Sub-vragen | • Welke onderdelen van het beleid zijn specifiek op het stadion geënt? | B2 |
| | • In hoeverre is het stadion noodzakelijk voor de invulling van het beleid? | B3 |
| | • In hoeverre kunnen andere partijen dezelfde belangen behartigen? | D2 |
| Sub-sub-vragen | • Welke locatie wordt gekozen en waarom? | B4 |
| | • Kan aangetoond worden dat de rol die het stadion speelt in het behartigen van het publiek belang zodanig is dat het stadion de beste/enige oplossing is voor het borgen van het belang? | D4 |
| | • Kan er een ruimtelijke SWOT analyse worden gemaakt? | C5 |

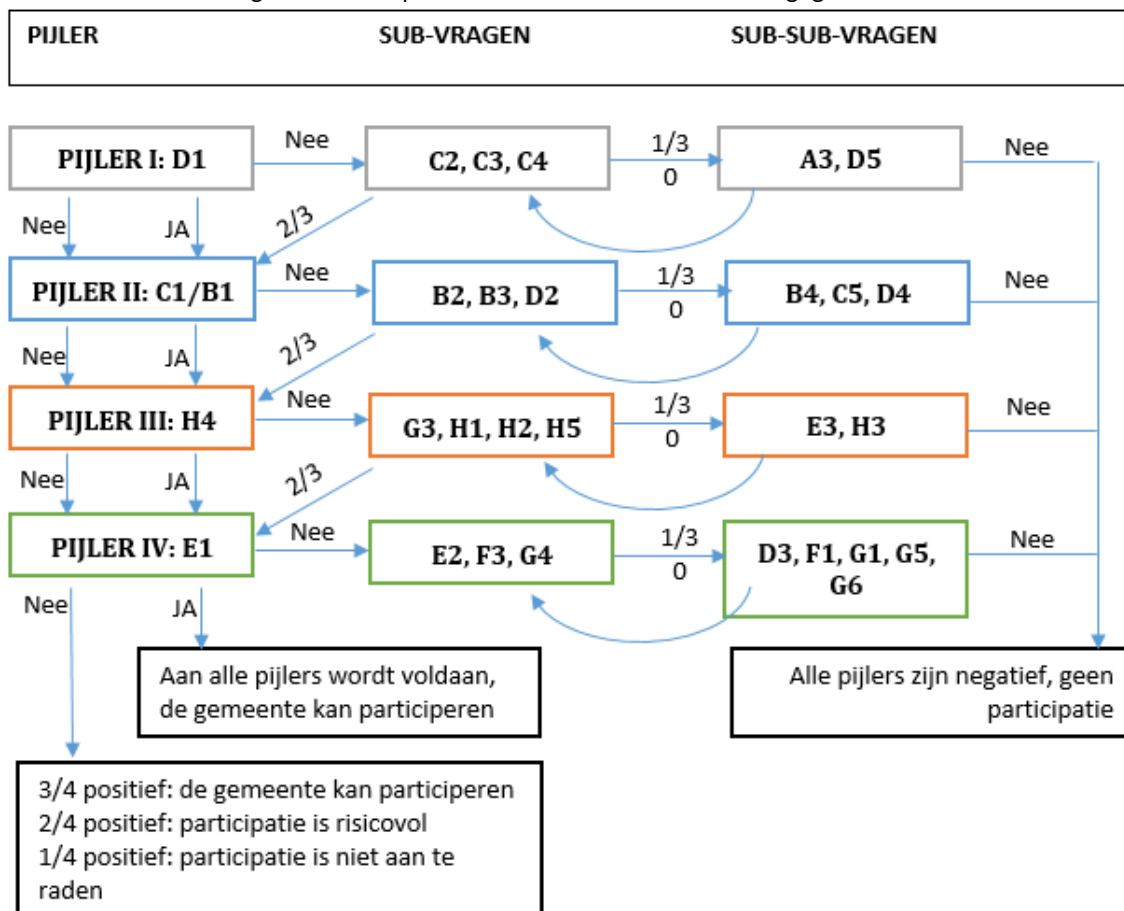
| PIJLER II | | # |
|------------|--|----|
| Kernvraag | In hoeverre kan, op basis van het legitimiteitsperspectief, het publiek belang een grondslag zijn voor de legitimatie van het overheidshandelen? | H4 |
| Sub-vragen | • Is het beleid doeltreffend en doelmatig volgens de vier kernvragen? | H2 |
| | • Is de in- en output van het beleid legitiem? | H5 |
| | • Vervult het stadion een publiek belang? | |

| | | |
|----------------|---|-----------------|
| | | χ ³² |
| Sub-sub-vragen | <ul style="list-style-type: none"> • Wat is de heersende gedachte van maatschappij en politiek? • Wat is het gezamenlijke doel van stadion, club en gemeente? | H3 E3 |

| PIJLER II | | # |
|----------------|---|--|
| Kernvraag | Welke vorm van financiering en samenwerking wordt gekozen? | E1 |
| Sub-vragen | <ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn de doelen van de private en publieke partijen? E2 • Hoe zit het project juridisch in elkaar? F3 • Wordt er geen steunmaatregel gebruikt? G4 | E2 F3 G4 |
| Sub-sub-vragen | <ul style="list-style-type: none"> • Kan er een (langdurige) samenwerking ontstaan tussen gemeente en stadion/club, ook op sociaal-maatschappelijk gebied? En op welke manier? • Wat en op welke manier financiert publieke partij? • Is het stadion multifunctioneel te gebruiken? • Kan de werkgelegenheid die de bouw (en daarna) verschaft de financiering rechtvaardigen? • Kan het stadion aangemerkt worden als een dienst van algemeen economisch belang? • Welke partijen zijn financieel betrokken? • Moet de financiering aangemeld worden bij de Europese Commissie? | D3 F1 G1 G5 G6 F3 G2 |

Kleine toelichting op de beslisboom:

- De linkerkolom met Pijlers wordt hoe dan ook doorlopen. Bij positief en negatief antwoord wordt omlaag gegaan. Wanneer alle pijlers (kernvraag, sub-vragen, sub-sub-vragen) uiteindelijk een negatieve uitkomst hebben, wordt naar rechts gegaan. Daar blijkt dan dat er geen participatie wordt gebruikt;
- Per kernvraag kan bij een negatief antwoord naar rechts worden gegaan. De kernvraag wordt dan gecheckt tegen sub- en sub-sub-vragen. Bij 2/3 positieve sub-vragen wordt de kernvraag positief beantwoord. De boom wordt vervolgd. Bij 1/3 positieve sub-vragen worden als laatste check de sub-sub-vragen beantwoord. Dit kan een sub-vraag compenseren, waardoor de kernvraag (alhoewel twijfelachtig) alsnog positief kan worden. Wanneer de sub-sub-vragen niets compenseren wordt verder naar rechts gegaan.



³² Dit is een combinatie van G3 en H1