

Het voetbalstadion als vastgoedconcept:

'Een studie naar de succes- en faalfactoren in het ontwikkelingsproces van een voetbalstadion'



Masterthesis

Jan Willem Veldman
Student Master Vastgoedkunde RUG
Studentnummer: 1397028

Rijksuniversiteit Groningen
Oude Boteringestraat 44
9712 GL Groningen
Telefoon: (050) 363 91 11
Fax: (050) 363 63 00
www.rug.nl



**rijksuniversiteit
groningen**

Faculteit: Ruimtelijke Wetenschappen

Rapport titel:

Het voetbalstadion als vastgoedconcept

Ondertitel:

'Een studie naar de succes- en faalfactoren in het ontwikkelingsproces van een voetbalstadion'

Publicatiedatum:

12-12-2010

Auteur:

Jan Willem Veldman
Jan Goeverneurstraat 30a
9724 LM Groningen
Telefoon: 06 - 14 24 08 69
E-mail: j.veldman.2@student.rug.nl
janwillemveldman@hotmail.com
Studentnummer: 1397028

Afstudeerbegeleider RUG FRW:

Prof. Dr. E.F. Nozeman

2^o Beoordelaar RUG FRW:

Dr. P.R.A. Terpstra

Voorwoord:

Ter afsluiting van mijn Master Vastgoedkunde, die ik heb gevolgd aan de Rijksuniversiteit Groningen, heb ik besloten om voor mijn masterthesis een onderwerp te kiezen dat me erg fascineert: voetbalstadions

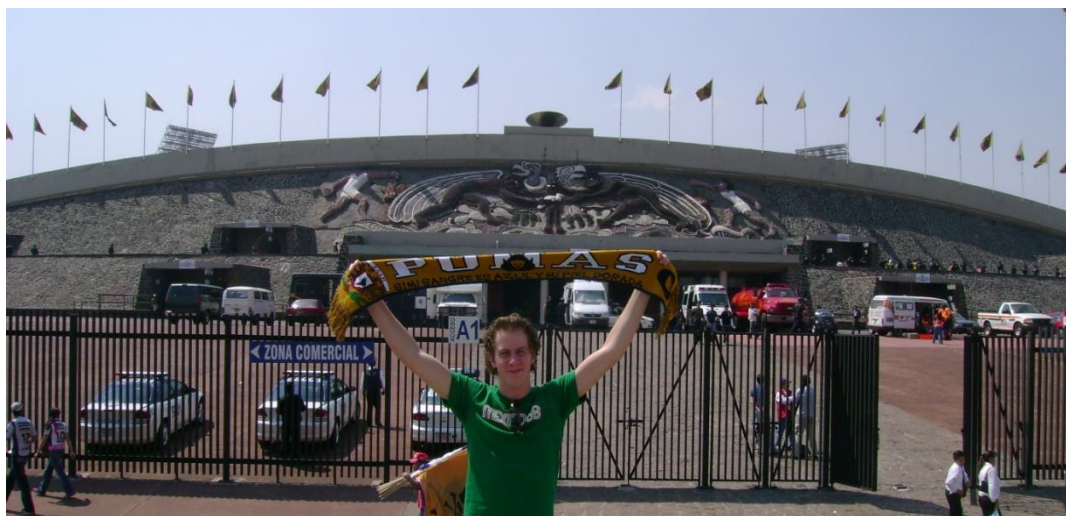
Ik heb de afgelopen jaren veel verschillende voetbalstadions bezocht en ben vaak onder de indruk van deze grote bouwwerken. Ook heb ik altijd de perikelen gevolgd rond de ontwikkeling van nieuwe stadions in Nederland. Daarbij vond ik het altijd interessant te zien hoe deze stadions gefinancierd werden, en welke rol de overheid daarbij speelde. Ik heb me daarbij altijd afgevraagd hoe een stadion succesvol ontwikkeld kan worden, aangezien het primaire gebruik (het voetbal) vrij beperkt is. Vandaar dat ik heb besloten er zelf onderzoek naar te gaan doen.

Door dit onderwerp te kiezen heb ik me, wetenschappelijk gezien, op onbekend terrein begeven. Dit brengt uiteraard een aantal nadelen met zich mee, maar gezien mijn grote interesse voor het onderwerp ben ik de uitdaging aangegaan.

Mijn dank gaat uit naar prof. Nozeman, omdat hij mijn voorstel ook interessant vond en mij vervolgens goed heeft begeleid, zodat ik deze thesis tot een goed einde heb kunnen brengen.

Jan Willem Veldman

Groningen, november 2010



Olympisch Stadion, Mexico-City, 2007, enkele minuten na de stadsderby Pumas UNAM – Cruz Azul

Samenvatting:

In deze samenvatting zullen de belangrijkste onderzoeksresultaten beschreven worden. De samenvatting bestaat voornamelijk uit de beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek. Deze zal eerst kort worden geïntroduceerd.

Er is nog vrijwel geen wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van voetbalstadions in Nederland. Echter, de interessante (en actuele) thema's die binnen dit onderwerp spelen zijn zeker de moeite waard voor onderzoek. De thema's die in dit onderzoek een belangrijke rol spelen zijn:

- Het voetbalstadion en het vastgoedontwikkelingsproces
- Conceptontwikkeling voor voetbalstadions
- Is een voetbalstadion commercieel of maatschappelijk vastgoed?

De verschillende thema's leiden tot een aantal (deel)vragen die samenkomen in de hoofdvraag:

Wat zijn de succes- en faalfactoren in het ontwikkelingsproces van voetbalstadions en is het mogelijk deze te verenigen in een ideaal vastgoedconcept?

De eerste twee thema's komen het erg duidelijk naar voren in de hoofdvraag, maar dit maakt het derde thema niet minder belangrijk. Als het gaat om de functies en wijze van financiering van voetbalstadions, kan gesteld worden dat het niet alleen gaat om een commercieel vastgoedobject. Een voetbalstadion vertegenwoordigt namelijk ook een bepaalde maatschappelijke functie en waarde. Hiermee dient rekening gehouden te worden om de hoofdvraag goed te kunnen beantwoorden.

Nu zullen eerst de belangrijkste succes- en faalfactoren worden besproken.

Succes- en faalfactoren

In het onderzoek is de rol van de overheid veelvuldig besproken. Er kan geconcludeerd worden dat het succes van het ontwikkelingsproces sterk afhankelijk is van de overheid (meestal de gemeente). Een gemeente die bereid is (financieel) te participeren in het ontwikkelingsproces is daarom een cruciale succesfactor. Deze afhankelijkheid betekent ook dat een gemeente, die zich tot een faciliterende rol in het ontwikkelingsproces beperkt, gezien kan worden als een faalfactor. De financiering van het stadion is een cruciaal punt in het ontwikkelingsproces. Er is geen club in Nederland die de financiering van een stadion alleen kan bekostigen. Creatieve vormen van financiering, zoals bij de Amsterdam Arena, kunnen daarom gezien worden als een succesfactor.

Verder is ook timing een belangrijk issue, vooral als het gaat om de financiering. Daarnaast kunnen de sportieve prestaties of evenementen (zoals het WK) ook een positieve invloed uitoefenen op het ontwikkelingsproces. Hierbij moet er wel gewaakt worden dat de ambities realistisch blijven. Gezonde, maar realistische, ambities kunnen gezien worden als een succesfactor. Ambities die groter zijn dan de financiële mogelijkheden vormen een faalfactor voor het ontwikkelingsproces.

Verder kan er gesteld worden dat sportief en financieel succes van de club gezien kan worden als een succesfactor en dat financiële en sportieve problemen van een club als faalfactoren bestempeld kunnen worden.

Voor de exploitatie van een voetbalstadion is multifunctionaliteit een succesfactor. Om een rendabele exploitatie te bewerkstelligen dient de bezettingsgraad van het stadion hoog te zijn. Een exploitatie op basis van 20-25 wedstrijden per jaar is vrijwel onmogelijk. Een te sterke focus op het voetbal gedurende het ontwikkelingsproces van het stadion kan daarom gezien worden als een faalfactor.

Voetbalstadions hebben per definitie te maken met een onrendabele top. Daarnaast worden er vrij beperkte winsten geboekt. Dit betekent dat het wegnemen van deze onrendabele top

gezien kan worden als een succesfactor en een te ambitieuze winstdoelstelling een gevaar of faalfactor kan zijn.

Tot slot kan het zijn dat in de toekomst de vraag naar commerciële ruimte toeneemt of dat de club de wens heeft het stadion uit te breiden. Daarom zal er wel de mogelijkheid moeten zijn om hier op in te spelen. Flexibiliteit in het concept kan daarom ook gezien worden als een succesfactor. Het ontbreken van flexibiliteit is dan ook een faalfactor, omdat eventuele uitbreidingen dan te kostbaar zullen zijn om uit te kunnen voeren.

Ideaal vastgoedconcept?

Na het benoemen van de belangrijkste succes- en faalfactoren, is er nog de afweging of het mogelijk is deze factoren te verenigen in een ideaal vastgoedconcept. Dit deel van de vraag zal met 'nee' beantwoord moeten worden. De succes- en faalfactoren zijn wel te verenigen, maar niet in de vorm van een ideaal vastgoedconcept. Hiervoor zijn verschillende redenen aan te wijzen.

Er kan gesteld worden dat een voetbalstadion bij uitstek een uniek vastgoedobject is. Elk stadion is anders en elke situatie vraagt om een uniek concept met andere functies en een ander ontwerp. Een vrij globale indeling op basis van functies, zoals door Mulder (2007) is gemaakt, is wel mogelijk. Echter, om tot een goede en meer gedetailleerde indeling te komen zullen er vrijwel evenveel type stadions onderscheiden kunnen worden als het werkelijke aantal stadions dat Nederland telt.

Toch zijn er wel mogelijkheden voor conceptontwikkeling als het gaat om voetbalstadions. Hiervoor zullen de succes- en faalfactoren niet verenigd moeten worden in een ideaal vastgoedconcept, maar in de vorm van richtlijnen of aandachtspunten.

Het rekening houden met de eerder genoemde succes- en faalfactoren, zal daarom een positieve invloed hebben op het ontwikkelingsproces. Daarom dient men bij de conceptontwikkeling voor voetbalstadions rekening te houden met de 3 Ma's:

- **M**arktconformiteit: financiële haalbaarheid, een goed doordacht businessplan en multifunctionaliteit voor een hoge bezettingsgraad en daarmee betere exploitatie.
- **M**arketing: het te ontwikkelen stadion draagt bij aan het imago van de club en met name de stad. Gemeentelijke steun kan in dit opzicht een win-win situatie opleveren. Stadion kan worden ingezet als middel voor citymarketing.
- **M**aatschappelijk en commercieel draagvlak: betrokkenheid en participatie van alle relevante partijen van belang.

Inhoud

	Pag.
Voorwoord	2
Samenvatting	3
H1: Introductie	
1.1 Achtergronden en aanleiding	7
1.2 Probleemstelling en thema's	7
1.3 Doelstelling	8
1.4 Vraagstellingen en conceptueel model	9
1.5 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie	10
1.5.1 Wetenschappelijke relevantie	10
1.5.2 Maatschappelijke relevantie	11
1.6 Onderzoeksmethoden en opbouw van het onderzoek	11
H2: Voetbalstadions, een korte introductie	
2.1 Inleiding	13
2.2 De stad en het stadion	13
2.3 Van voetbalstadion naar een modern, veilig en multifunctioneel complex	14
2.4 Voetbalstadions in Nederland	15
2.5 Resumé	19
H3: Het ontwikkelingsproces en de betrokken actoren	
3.1 Inleiding	21
3.2 Het ontwikkelingsproces	21
3.3 Voetbalstadions: de hoofdrolspelers	22
3.3.1 Inleiding	22
3.3.2 De betaald voetbal organisatie	22
3.3.3 De gemeente	24
3.3.4 Projectontwikkelaars (bouwers) en overige partijen	27
3.4 Resumé	29
H4: Een voetbalstadion als concept	
4.1 Inleiding	31
4.2 Conceptontwikkeling voor vastgoed	31
4.3 Succes- en faalfactoren conceptontwikkeling	31
4.4 Conceptontwikkeling voor voetbalstadions?	33
4.5 Resumé	25
H5: Reflectie en toelichting op onderzoeksmethoden	
5.1 Inleiding	37
5.2 Reflectie op theoretisch kader	37
5.3 Verklaring voor de keuze van methoden	38
5.4 De selectie van stadions voor praktijkonderzoek	39

H6: Financiële analyse	
6.1 Inleiding	45
6.2 Liquiditeit	45
6.3 Solvabiliteit	47
6.4 Winst- en verliesrekeningen	50
6.5 Resumé	52
H7: Interviewresultaten	
7.1 Inleiding	54
7.2 Ontwikkeling van moderne voetbalstadions in Nederland	55
7.3 Het ontwikkelingsproces en de betrokken actoren	57
7.4 Het voetbalstadion: commercieel of maatschappelijk vastgoed?	60
7.5 Conceptontwikkeling omtrent voetbalstadions	65
7.6 De exploitatie van de onderzochte voetbalstadions	68
H8: Conclusies & aanbevelingen	
8.1 Inleiding	71
8.2 Conclusie	71
8.3 Aanbevelingen	74
8.4 Slotbeschouwing	75
Literatuurlijst en bronnen figuren	76
Bijlagen	80

Hoofdstuk 1: Introductie

§ 1.1 Achtergronden en aanleiding

‘Volgens een eerste kostenraming moet de Nieuwe Kuip om en nabij de 600 miljoen euro gaan kosten. Feyenoord vraagt de gemeente daarbij om een investering van 200 miljoen euro. Dat laatste stuitte echter in een eerder stadium al op het nodige verzet vanuit de gemeenteraad. “Het voetbal doet soms alsof de financiële crisis niet bestaat”, aldus wethouder van Sport en Onderwijs Peter Lamers. Raadslid Arno Bonte sloot zich daarbij aan. “Geen cent publiek geld in een commerciële onderneming”, zei hij stellig’ (Voetbalzone.nl, 2009).

Voetbal is de populairste sport van Nederland. Elke week zitten er voetbalstadions vol met mensen. Deze supporters zitten in een stadion dat slechts een beperkt aantal dagen per jaar wordt gebruikt voor de wedstrijden. Dit betekent dat het voetbalstadion op zich niet een efficiënt vastgoedobject is. Echter, er zijn qua conceptontwikkeling de laatste jaren steeds meer andere functies bij gekomen in of rondom het stadion om de voetbalsport maakt het mogelijk om dure voetbalstadions te ontwikkelen met het idee dat de kosten in de toekomst terugverdiend zullen worden. Toch blijkt uit berichten in de media regelmatig dat clubs de hulp van de overheid nodig hebben om de ontwikkeling te financieren. Bovenstaand nieuwsbericht betreffende de Nieuwe Kuip is hier een bevestiging van. Iedere Nederlandse voetbalclub heeft ambities en wil graag groeien. Het ontwikkelen van een nieuw stadion of het uitbreiden van het huidige stadion lijkt daarbij voor beleidsmakers hét instrument om in één keer een grote stap te zetten in de ontwikkeling van de desbetreffende club. De gebeurtenissen van de laatste 10 á 15 jaar laten zien dat de ontwikkeling en exploitatie van voetbalstadions niet altijd vlekkeloos verloopt. Er zijn succesverhalen, maar er zijn ook een aantal clubs aan te wijzen waarbij een project niet van de grond is gekomen of dat het nieuwe stadion een club in de financiële problemen heeft gebracht.

Dit maakt het interessant te onderzoeken wat de succes- en faalfactoren zijn bij de ontwikkeling, uitbreiding en exploitatie van een voetbalstadion. Het is ook interessant te onderzoeken welke rol de overheid daarbij speelt, aangezien voetbalclubs vaak leunen op financiële steun van de gemeente. Daarbij is het de vraag of een voetbalstadion hierdoor nog altijd is aan te duiden als commercieel vastgoed of dat het, door de overheidssteun, meer richting maatschappelijk vastgoed neigt.

§ 1.2 Probleemstelling en thema’s

Een voetbalstadion is een op zichzelf staand vastgoedobject. Over de ontwikkeling ervan bestaan nog vrij weinig publicaties. Er is ten opzichte van andere typen vastgoed dus weinig bekend over de totstandkoming van voetbalstadions. Dit komt onder andere doordat er simpelweg niet veel van zijn. Een andere reden is dat de eigenaren van voetbalstadions niet altijd alle feiten en cijfers openbaar maken rondom de ontwikkeling of exploitatie van een voetbalstadion. Dit maakt het onderwerp interessant voor verdere studie. Voetbalstadions worden steeds kostbaardere objecten en hebben in toenemende mate een commerciële en maatschappelijke waarde.

Daarom is het wenselijk een analyse te maken van goede en minder succesvolle projecten in het recente verleden. Als succesfactoren voor de ontwikkeling en exploitatie van een voetbalstadion gevonden kunnen worden, kan dat bijdragen aan succesvolle stadionprojecten in de toekomst. Een voetbalstadion is kostbaar om te ontwikkelen en dient een lange levensduur te hebben. Bij slecht doordachte projectontwikkeling kan dit vastgoedobject grote schade aanrichten voor de voetbalclub zelf alsmede de lokale

gemeenschap. Binnen deze probleemstelling zijn er drie afzonderlijke thema's geselecteerd die binnen dit onderwerp een rol spelen.

Commercieel of maatschappelijk vastgoed?

Voetbalstadions in Nederland nemen een opmerkelijke positie in binnen de vastgoedmarkt. Een voetbalstadion kan gezien worden als een bedrijfspand waarbinnen een professionele voetbalclub functioneert. In die zin kan het dus worden gezien als commercieel vastgoed binnen de profit-sector. Aan de andere kant zijn voetbalstadions vaak gefinancierd door andere partijen (overheid, projectontwikkelaars). Of wel zelf gefinancierd, maar met gunstige leningen van de overheid. Daarnaast vertegenwoordigt een stadion ook een bepaalde maatschappelijke waarde, dat tot uitdrukking komt in de diverse functies die een stadion kan vervullen. Door deze maatschappelijke functie, de eigendomsverhoudingen en de wijze van financiering zijn voetbalstadions wellicht ook tot het maatschappelijk vastgoed binnen de non-profit sector te rekenen. Dit roept daarom de vraag op in hoeverre een voetbalstadion commercieel of maatschappelijk vastgoed is. Om deze vraag te beantwoorden dienen de maatschappelijke functie(s) en de financiering van voetbalstadions in Nederland geanalyseerd te worden.

Vastgoedontwikkelingsproces:

Om te kunnen onderzoeken wat de succes- en faalfactoren zijn voor het ontwikkelen of uitbreiden van voetbalstadions, zal er ook eerst dieper ingegaan moeten worden op de theorieën over projectontwikkeling. Op basis van theoretische benaderingen met betrekking tot het vastgoedontwikkelingsproces kan er worden geanalyseerd of, en zo ja, hoe deze theorieën binnen het plaatje van voetbalstadions passen. Hierbij speelt in het bijzonder de vraag welke actoren er betrokken zijn bij de ontwikkeling of exploitatie van het stadion en welke (commerciële en/of maatschappelijke) rol zij vervullen. Ook zal er geanalyseerd moeten worden in hoeverre de ontwikkeling van een voetbalstadion afwijkt of overeenkomt met ander commercieel vastgoed.

Vastgoedconcept

Een vastgoedconcept is volgens Nozeman (2008) een naar type, functie en/of ontwerp repeteerbaar vastgoedproduct. Het gaat hierbij ook om zaken als doelgroepen, positionering, dienstenpakket, vormgeving, juridische structuur, branchering, technische uitvoering, afwerkingniveau, marketingstrategie en het exploitatie- en beheermodel.

Om tot een succesvol vastgoedconcept voor voetbalstadions te komen zijn een groot aantal van deze punten van belang. Daarom is het interessant te onderzoeken hoe deze punten vormgegeven zijn (en moeten worden) om te kunnen komen tot een succesvol vastgoedconcept voor voetbalstadions.

§ 1.3 Doelstelling

Op basis van de eerder geschetste achtergronden, relevantie en probleemstelling is het mogelijk om de doelstelling van dit onderzoek te formuleren. Het doel van het onderzoek is het achterhalen van succes- en faalfactoren bij de ontwikkeling of uitbreiding van voetbalstadions om te komen tot een vastgoedconcept en een bijdrage te leveren aan de theorie van projectontwikkeling met betrekking tot voetbalstadions. Hierbij is het ook een doel om te onderzoeken hoe de stadions geëxploiteerd worden. Daarnaast is het analyseren in hoeverre een stadion een commerciële en maatschappelijke functie heeft ook een doel op zich. Tot slot is het van belang te bepalen of alle gevonden bevindingen aan elkaar gekoppeld kunnen worden om te komen tot een succesvol vastgoedconcept.

Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is om te komen tot heldere conclusies en aanbevelingen (eventueel verwoord in een vastgoedconcept), waarmee voetbalclubs in de

toekomst een handreiking hebben als er een wens aanwezig is voor het ontwikkelen van een nieuw stadion of het realiseren van een uitbreiding.

§ 1.4 Vraagstellingen en conceptueel model

In deze paragraaf worden de probleem- en doelstelling van dit onderzoek vertaald in concrete onderzoeksvragen. De in de voorgaande paragraaf beschreven doelstelling kan worden omgezet in de volgende hoofdvraag.

Wat zijn de succes- en faalfactoren in het ontwikkelingsproces van voetbalstadions en is het mogelijk deze te verenigen in een ideaal vastgoedconcept?

Om antwoord te krijgen op de hoofdvraag zijn er een aantal deelvragen geformuleerd:

Deelvraag 1:

- *Wat is een voetbalstadion en hoe hebben voetbalstadions zich de laatste decennia ontwikkeld?* (algemene theorieën over voetbalstadions)

Deelvraag 2:

- *Welke actoren zijn er betrokken bij het vastgoedontwikkelingsproces van voetbalstadions en welke rol spelen deze actoren?* (theorie over het vastgoedontwikkelingsproces met een focus op actoren die betrokken zijn bij de ontwikkeling van voetbalstadions)

Deelvraag 3:

- *Is een voetbalstadion commercieel of maatschappelijk vastgoed?* (onderzoek naar de commerciële en maatschappelijk waarde, wijze van financiering en eigendomsverhoudingen)

Deelvraag 4:

- *Wat is een vastgoedconcept en wat zijn de mogelijkheden voor conceptontwikkeling met betrekking tot voetbalstadions?* (theorie over vastgoedconcepten en verkenning van mogelijkheden voor voetbalstadions)

Deelvraag 5:

- *Worden voetbalstadions in Nederland succesvol geëxploiteerd?* (onderzoek van financiële data en bevindingen uit interviews bij stadionexploitanten).

Deelvraag 6:

- *Welke succes- en faalfactoren zijn er te onderscheiden bij de ontwikkeling, uitbreiding en exploitatie van voetbalstadions volgens de betrokken actoren?* (bevindingen uit de praktijk en beschikbare literatuur/rapporten)

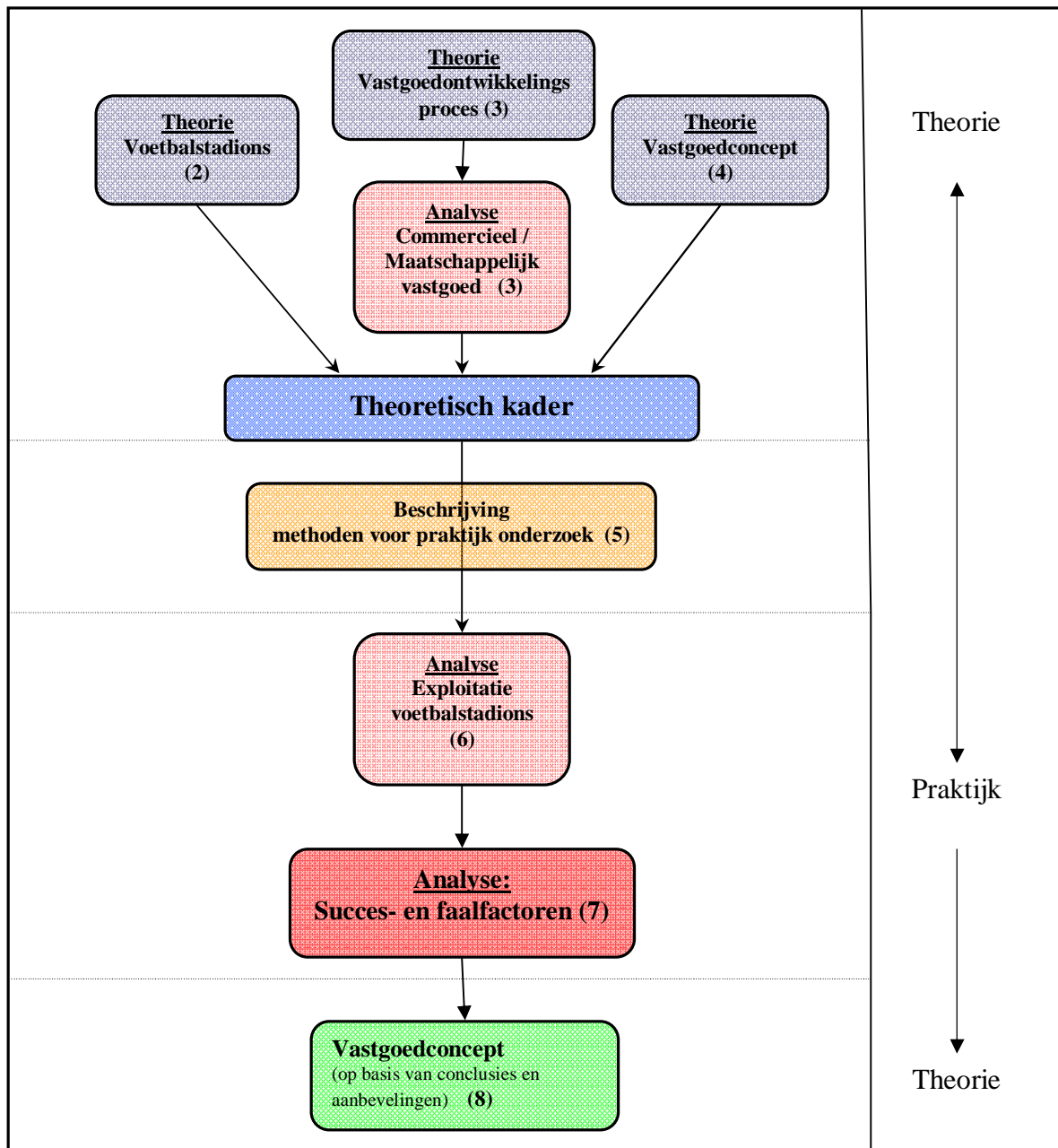
Deelvraag 7:

- *Is het mogelijk de bevindingen uit de theorie te koppelen aan de analyse van de praktijk, zodat het mogelijk is om te komen tot een ideaal vastgoedconcept voor voetbalstadions?* (analyse en uitwerking van al het voorgaande, vormt de basis voor het antwoord op de hoofdvraag)

De uitwerking van de deelvragen zal tot uiting komen in de hoofdstukken twee tot en met acht. Dit zal in de volgende paragraaf verder worden toegelicht.

Nu de probleem- en doelstelling en de vraagstellingen zijn geformuleerd is het mogelijk om dit om te zetten in een conceptueel model. Hierdoor wordt het inzichtelijk gemaakt hoe het

onderzoek eruit gaat zien. De genoemde nummers corresponderen met de verschillende hoofdstukken van het onderzoek. De stroompijlen geven de volgorde van onderzoek aan. De verticale pijlen rechts geven aan hoe de wisselwerking tussen theorie en praktijk tot stand zal komen. De dunne horizontale stippellijnen markeren overgangen in het onderzoeksproces.



Figuur 1.1: Conceptueel model

§ 1.5 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

§ 1.5.1 Wetenschappelijke relevantie

Er is nog weinig kennis beschikbaar over voetbalstadions. In de Engelstalige literatuur bestaan wel een aantal publicaties over voetbalstadions en sportaccommodaties die weergeven welke plaats een stadion inneemt binnen een stad en de lokale samenleving. Echter, de Nederlandse literatuur over dit onderwerp is nog zeer beperkt. Er zijn reeds een aantal publicaties verschenen over voetbalstadions, maar het is nog niet of nauwelijks

onderzocht welke factoren bijdragen aan het succes van een voetbalstadion. Ook de rol die de overheid speelt bij ontwikkeling of exploitatie van een voetbalstadion is in de literatuur nog nauwelijks geanalyseerd. Deze 'witte vlekken' in de literatuur zouden deels kunnen worden ingevuld aan de hand van dit onderzoek. Gezien de weinige publicaties die over dit onderwerp bekend zijn, kan gesteld worden dat het hier gaat om een verkennende studie. Het is van belang dat er een eerste aanzet wordt gedaan om het onderwerp uit te lichten en eventuele problematiek aan te kaarten. Echter, dit onderzoek zal verder gaan dan louter een verkenning van het onderwerp. Er zal ook een praktijkstudie uitgevoerd worden, waarin financiële analyses en interviews met betrokken actoren moeten leiden tot wetenschappelijke kennisverrijking over dit onderwerp.

§ 1.5.2 Maatschappelijke relevantie

Het ontwikkelen of uitbreiden van voetbalstadions is een zeer actueel thema. Er zijn veel clubs die een nieuw stadion hebben ontwikkeld of willen ontwikkelen en clubs die willen uitbreiden of recent hebben uitgebreid. Het verleden leert ons dat niet elke ontwikkeling even succesvol is geweest. Om te leren van het verleden dient er onderzoek gedaan te worden naar de factoren die het succes van een nieuw stadion of een uitbreiding hebben bepaald. Een voetbalstadion is immers een zeer kostbaar vastgoedobject en de ontwikkeling ervan zal toch onder bepaalde voorwaarden plaats moeten vinden om het tot een succes te maken. Verder kan een voetbalstadion deels worden gezien als maatschappelijk vastgoed vanwege de vaak bijspringende overheid evenals de maatschappelijke functie voor het publiek. Vooral omdat de overheid vaak financieel is betrokken bij de ontwikkeling van voetbalstadions is het van belang dat het overheidsgeld goed besteed wordt. Ondanks dat het eigenlijk gaat om bedrijfspanden is er toch een grote maatschappelijke relevantie vanwege de vervlechting van voetbalclubs met de maatschappij, zowel op economisch als sociaal gebied.

§ 1.6 Onderzoeksmethoden en opbouw van het onderzoek

Type onderzoek

De aanleiding voor dit onderzoek komt voort uit een praktisch probleem. Daarmee is het in essentie een praktijkgericht onderzoek. Aangezien er nog weinig onderzoek is gedaan naar dit onderwerp, heeft deze studie een sterk verkennend karakter. Hiermee wordt de explorerende benadering gevolgd, waarbij er in het begin slechts een vaag beeld is en 'het plaatje' gedurende het onderzoek geleidelijk ingevuld wordt. Toch is het onderzoek niet alleen beschrijvend, maar ook deels toetsend te noemen. Op basis van de literatuurstudie komen bepaalde hypothesen naar voren die in de praktijk geverifieerd dienen te worden. Tot slot kan gesteld worden dat het hier gaat om kwalitatief onderzoek. Subjectief, 'verstehend', procesgericht en participerende observatie zijn hierbij de sleutelbegrippen die aansluiten op de aard van dit onderzoek (Swanborn, 1994)

De opbouw van het onderzoek

Het onderzoek zal opgebouwd worden aan de hand van de deelvragen. Er zal begonnen worden met een introductie over voetbalstadions. Hierbij zullen de ontwikkelingen van de laatste decennia besproken worden en daarnaast zal er aandacht worden besteed aan de voetbalstadions in Nederland, waarmee getracht wordt de eerste deelvraag te beantwoorden.. Vervolgens is er aandacht voor het vastgoedontwikkelingsproces en de rol die de verschillende actoren daarin spelen. Belangrijk hierbij is dat de rol van de verschillende actoren die betrokken zijn in het ontwikkelingsproces duidelijk in kaart wordt gebracht. Door de rol van de overheid goed te analyseren, zal beoordeeld worden of een voetbalstadion tot het commerciële of maatschappelijke vastgoed valt te rekenen. Hiermee kunnen de tweede en derde deelvraag gedeeltelijk beantwoord worden.

Hierna zal een theoretische beschouwing volgen over de mogelijkheden voor conceptontwikkeling met betrekking tot voetbalstadions, waarmee het antwoord op de vierde deelvraag gevonden moet worden. Hierna is het theoretische gedeelte afgerond. Voordat er vervolgens wordt gestart met het praktijkonderzoek, zal er allereerst een korte reflectie op de theorie plaatsvinden. Vervolgens zal de toepassing van de verschillende onderzoeksmethoden verder worden toegelicht. Op basis hiervan is het dan mogelijk om te komen tot een selectie van een aantal cases, die geschikt zijn voor verder onderzoek. Daarna kan er begonnen worden met het praktijkgedeelte van dit onderzoek. Hierbij zal er eerst een financiële analyse plaatsvinden, waarbij de jaarrekeningen van verschillende voetbalstadions in Nederland onder de loep genomen worden. Hiermee zal een antwoord gegeven kunnen worden op de vijfde deelvraag. Alle onbeantwoorde vragen zullen vervolgens, door middel van diepte-interviews, aan bod komen om zo tot een beantwoording van de zesde en zevende deelvraag te komen. Tot slot dient de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord te worden.

Onderzoeksmethoden

Het onderzoek zal bestaan uit een aantal verschillende onderzoeksmethoden. Allereerst zal er eerst gebruik gemaakt worden van een literatuurstudie. Hierbij zullen internationale theorieën over voetbalstadions worden bestudeerd en zullen bestaande onderzoeken en artikelen worden geanalyseerd. Verder zal er dieper worden ingegaan op de literatuur over projectontwikkeling, commercieel en maatschappelijk vastgoed en vastgoedconcepten.

Vervolgens komt de bestudering van de praktijk aan de orde. Hierin zullen financiële analyses gemaakt worden om te bepalen of stadions succesvol worden geëxploiteerd. Cruciaal voor het succesvol uitvoeren van deze analyse is het bemachtigen van financiële data en jaarverslagen van voetbalstadions. Eventuele vragen die dit hoofdstuk zal oproepen zullen later aan de hand van interviews beantwoord moeten worden. Door het afnemen van deze diepte-interviews zullen de eerder opgestelde analyses getoetst worden. Daarnaast kunnen de interviews leiden tot nieuwe inzichten en informatie. Het streven is om bij de interviews vrijwel dezelfde vragen te stellen aan de verschillende actoren, zodat het mogelijk is de antwoorden te vergelijken en te analyseren hoe de visies van verschillende actoren overeenkomen of verschillen. De vragen die geformuleerd zullen worden moeten aansluiten op de bevindingen in het theoretische kader. De verkregen antwoorden zullen vergeleken moeten worden met de theorie, zodat er een gedegen confrontatie plaats vindt.

Leeswijzer

Ter afsluiting van dit eerste hoofdstuk zal hier worden weergegeven in welke hoofdstukken de verschillende deelvragen aan bod komen. In hoofdstuk 2 zal er begonnen worden met de eerste deelvraag. Vervolgens komen de tweede en derde deelvraag in hoofdstuk 3 aan de orde. Daarna zal in hoofdstuk 4 getracht worden de vierde deelvraag te beantwoorden. In hoofdstuk 5 zal de selectie van onderzoekscases plaatsvinden, waarna in hoofdstuk 6 de vijfde deelvraag beantwoordt dient te worden. Op basis van de interviewresultaten in hoofdstuk 7 zal er een antwoord gevonden moeten worden op de zesde en zevende deelvraag. Tot slot, zal de hoofdvraag van dit onderzoek in hoofdstuk 8 beantwoordt moeten worden.

Hoofdstuk 2: Voetbalstadions, een korte introductie

§ 2.1 Inleiding

Voetbal is de populairste sport van Nederland. Dit heeft als logisch gevolg dat voetbalstadions ook de meest grootschalige sportaccommodaties van Nederland zijn. In dit hoofdstuk zal worden uiteengezet hoe voetbalstadions zich de laatste decennia hebben ontwikkeld. Hierbij zullen onder andere veranderingen in verschijningsvorm, functie en grootte aan bod komen. Ook zal er worden verklaard waarom juist de laatste decennia een fors aantal nieuwe stadions zijn gebouwd en een aantal bestaande stadions uitgebreid of gemoderniseerd zijn. Kortom: er zal een antwoord op de eerste deelvraag gevonden moeten worden: *‘Wat is een voetbalstadion en hoe hebben voetbalstadions zich de laatste decennia ontwikkeld?’*

§ 2.2 De stad en het stadion

Een stadion kan gezien worden als een sportontmoetingsplaats met een veld voor een bepaalde sport in het midden. Daaromheen zijn bouwwerken geplaatst die huisvesting bieden aan toeschouwers en fans. Sportstadions hebben sinds het Romeinse Colosseum een gigantische wereldwijde culturele invloed gehad gedurende enkele honderden jaren. Tegenwoordig is er in bijna elke grote stad wel een stadion ontwikkeld (Wilson, 2009).

Het stadion is tegenwoordig een onderdeel van het moderne urbane leven. Stadions zijn rond wedstrijden de drukst bezochte plaats van de stad. Het is één van de weinige plaatsen waar mensen zich regelmatig in grote getale kunnen begeven. Daarnaast is het stadion steeds meer verbonden met de stad. De stad beïnvloedt het stadion en het stadion beïnvloedt de stad (Nielsen, in Bale, 1995).

Het stadion is onderdeel geworden van de stad. In termen van Kevin Lynch (1960) zou het stadion omschreven kunnen worden als een ‘landmark’ (een herkenningsteken). Dit is een oriëntatiepunt in een stad die in het oog springt door architectuur, historische waarde of afmetingen. Een landmark is één van de vijf elementen van de gebouwde omgeving die het stadsbeeld bepalen (Hospers, 2009). Bij dit element speelt zichtbaarheid ook een belangrijke rol. Om een oriëntatiepunt onderscheidend te maken, moet het goed zichtbaar zijn. Als coördinatiepunten een duidelijke vorm hebben en contrasteren met de omgeving worden ze eenvoudiger herkend (Lynch, in Mulder, 2007).

Een voorbeeld van een voetbalstadion waarbij in het ontwerp rekening is gehouden met de band tussen stad en stadion, is de Euroborg in Groningen. Ontwerper Wiel Arets wilde het stadion niet buiten de maatschappij plaatsen en ziet het stadion als een onderdeel van een gebouw dat weer deel uit maakt van een ruimere omgeving. De Euroborg staat daarom niet op zich, maar maakt deel uit van een stedenbouwkundig plan voor een heel gebied. Daarbij vindt Arets het van belang dat er bij de ontwikkeling van de Euroborg verschillende programma’s samenkomen. Als er niet gevoetbald wordt moeten andere programmaonderdelen (zoals hotels, restaurants, bioscoop) gebruik kunnen maken van de onderdelen van het stadion. Dit zorgt voor levendigheid en wordt door Arets als een ‘hybride programma’ aangeduid. Tot slot pleit Arets voor een goede openbare ruimte met mogelijkheden voor sociale contacten. Volgens de Nederlandse traditie dient er een menging van functies tot stand te komen, wat weer een positieve invloed kan hebben op de sociale context. Het stadion dient een onderdeel te zijn van de stad, zoals dit altijd al het geval was (Arets, in Provoost, 2000). Figuur 2.1 is een luchtfoto van de Euroborg en het omringende

Europapark. Het stadion is in verbinding met de stad en een aantal kantoorlocaties, maar is daarnaast ook gunstig gelegen aan uitvalswegen.



Figuur 2.1: Het Europapark met stadion de Euroborg in Groningen (website Europapark, 2010)

Toch is er tegenwoordig wel de trend waarneembaar dat stadions steeds verder van de binnenstad verwijderd zijn. Daar waar voetbalstadions vroeger vaak in of vlakbij de binnenstad stonden, staan de stadions van vandaag de dag veelal in buitenwijken of zelfs buiten de stad. Dit heeft voor een groot deel te maken met de grondprijzen en de bereikbaarheid. Grondprijzen in de stad liggen hoger dan aan de rand van de stad. Hierdoor is het financieel aantrekkelijker om aan de rand van de stad een stadion te ontwikkelen. De ontwikkeling van woningen of kantoren is geschikter voor grond nabij de binnenstad. Ook de bereikbaarheid is een belangrijk thema. Door het toegenomen aantal toeschouwers is de druk op de infrastructuur ook toegenomen. Voor een snelle afwikkeling van het verkeer is het gunstiger om stadions langs minder drukke (snel-)wegen te ontwikkelen in plaats van binnen het stedelijke gebied, waar al veel congestie is. Ook zijn er buiten de stad meer mogelijkheden wat betreft de parkeervoorzieningen en is er meer ruimte voor andere commerciële functies. Volgens Olof Moen (in: Bale, 1995) is de moderne maatschappij gericht op rationaliteit en effectiviteit. Met betrekking tot voetbalstadions betekent dit dat goede bereikbaarheid en parkeervoorzieningen zwaarder wegen dan bijvoorbeeld het historisch sentiment dat speelt bij een 'ouderwets' stadion midden in een woonwijk.

§ 2.3 Van voetbalstadion naar een modern, veilig en multifunctioneel complex

Een voetbalclub uit de eredivisie van Nederland speelt 17 thuiswedstrijden per jaar voor de competitie. Daarbij komen nog een aantal bekerwedstrijden en voor een aantal clubs ook Europese bekerduels. Voetbalstadions worden daarmee ongeveer 17 tot 25 keer per jaar gebruikt voor een wedstrijd. Dit maakt een voetbalstadion op zich een onrendabel vastgoedobject gezien de hoge kosten voor de ontwikkeling en exploitatie van stadions.

Om een voetbalstadion toch te kunnen bekostigen zullen er ook andere activiteiten plaats moeten vinden. Sinds de jaren '60 wordt getracht de gebruikswaarde van stadions te verhogen. Zo is het mogelijk om stadions geschikt te maken voor andere sporten of activiteiten, zoals concerten of congressen (Bouw en Provoost, 2000). Ook is er de laatste decennia een trend waarneembaar van toenemende commerciële functies in en rondom het voetbalstadion (o.a. kantoren, winkels, recreatiecentra). Deze uitbreiding van functies in en rondom het stadion heeft de exploitatie ervan sterk verbeterd. Het is de verwachting dat deze trend zich in de toekomst verder zal voortzetten. Deze commercialisering zal noodzakelijk zijn om te komen tot een gezonde exploitatie van voetbalstadions (Meijer, 2009)

De commercialisering van het voetbal en daarmee ook de stadions is in allerlei vormen zichtbaar geworden. Zo zijn er tegenwoordig digitale sponsorborden waarmee meerdere sponsornamen afgebeeld kunnen worden, videoschermen met reclame, een toenemend aantal skyboxen en business-seats voor bedrijven, uitgebreide merchandising, en stadionnamen die verbonden zijn aan een sponsor (Bouw en Provoost, 2000). Verder wordt

de naam van het stadion tegenwoordig ook steeds vaker verbonden aan een grote sponsor van de voetbalclub (Figuur 2.2).

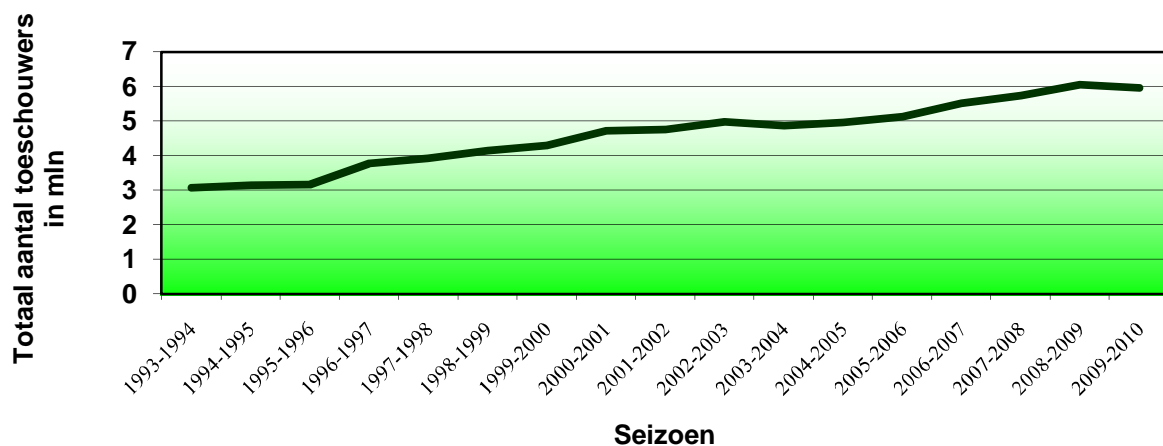


Figuur 2.2: Stadionnamen verbonden aan een sponsor, achtereenvolgens: 'De Grolsch Veste', 'Mc Dos Goffertstadion' en het 'Polman Stadion' (Bron: Google afbeeldingen, 2010)

Moderne voetbalstadions moeten tegenwoordig ook voldoen aan hogere veiligheidseisen. Na een aantal ernstige rampen in de jaren '80 en '90 (Hillsborough 1985, Heysel 1985, Johannesburg 1991 en Guatemala 1996) is er uitgebreid onderzoek gedaan naar de veiligheid van voetbalstadions. Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek hebben de internationale voetbalbonden FIFA en UEFA een pakket van veiligheidseisen opgesteld, die de veiligheid van het publiek moet waarborgen. Het verbieden van staanplaatsen, het aanbrengen van grachten tussen het speelveld en de tribunes en een korte ontruimingstijd voor een eventuele evacuatie zijn voorbeelden van dergelijke veiligheidseisen. De strengere veiligheidseisen zijn dus ook een stimulans geweest voor het ontwikkelen van nieuwe voetbalstadions en de modernisering van bestaande stadions (Bouw en Provoost, 2000)

§ 2.4 Voetbalstadions in Nederland

Als het gaat om grote stadions in Nederland, dan hebben we het over voetbalstadions. Voetbal is sport nummer één in Nederland en wordt ook steeds populairder. Er zijn ook geen aanwijzingen dat er een andere sport is die populairder kan worden de komende decennia. Er zijn steeds meer mensen die betaalzenders hebben om het voetbal te kunnen volgen. Dit weerhoudt supporters er echter niet van om ook naar het stadion te gaan. Toeschouwersaantallen in de stadions van eredivisieclubs nemen namelijk jaarlijks toe (figuur 2.3). Door onder andere de toegenomen vraag naar tickets voor wedstrijden in de eredivisie zijn de laatste tien á vijftien jaar een behoorlijk aantal nieuwe stadions gebouwd en bestaande stadions uitgebreid of gerenoveerd.



Figuur 2.3: Ontwikkeling van toeschouwersaantallen Eredivisie (Bron: Statistieken Eredivisie, 2010)

Deze bouw, uitbreiding en renovatie van voetbalstadions was ook nodig, aangezien het publiek tegenwoordig steeds hogere eisen stelt aan de accommodatie. De 'rem' is eraf als het gaat om de eisen die toeschouwers tegenwoordig stellen (Heatley, 2005).

Ter afsluiting van deze introductie over voetbalstadions wordt een kort overzicht worden gegeven van de aanwezige stadions in Nederland. Er is voor gekozen om het onderzoek te richten op uitsluitend Nederlandse stadions. De Nederlandse stadions bieden voldoende perspectief voor een geslaagde praktijkstudie en stadions in het buitenland zijn mede vanuit praktische overwegingen moeilijker te onderzoeken.

In figuur 2.4 staat een overzicht van voetbalstadions in Nederland. Hierin staan alle clubs die op dit moment in de Eredivisie spelen en een aantal clubs die daar de afgelopen jaren uit zijn gedegradeerd. De reden om niet alle clubs in het overzicht op te nemen, is dat de overige stadions uit de 1^e divisie (Jupiler league) over het algemeen vrij oud en klein zijn en een relatief lage commerciële waarde hebben. Dit maakt deze stadions minder interessant voor het onderzoek (zie kader 2.1).

In het overzicht staan een aantal karakteristieken van het stadion vermeld. De naam, wie de eigenaar is, eigendomsaandeel van de club, het bouwjaar, de ontwikkelingskosten, eventueel jaar van renovatie en de toeschouwerscapaciteit. Hierbij kan aangegeven worden dat niet van elk stadion de ontwikkelingskosten bekend zijn en dat een streepje (bij aandeel club en renovatie) betekent dat de club geen aandeel in het stadion heeft of dat er geen renovatie heeft plaats gevonden. Als het stadion in eigendom van aandeelhouders is, betekent dit in de meeste gevallen dat de club en de gemeente samen eigenaar zijn. Eventueel aangevuld met een aantal private partijen.

Een korte blik op dit overzicht levert al opmerkelijke resultaten op. Zo hebben dertien van de eenentwintig clubs uit het overzicht de laatste vijftien jaar een nieuw stadion ontwikkeld. Van de overige acht clubs hebben vijf clubs dan wel een ouder stadion, maar hebben er wel uitbreidingen of renovaties plaatsgevonden in de laatste vijftien jaar. Verder is het opmerkelijk dat er vrijwel geen enkele club het stadion zelf in eigendom heeft. Alleen P.S.V. en F.C. Twente zijn voor 100% eigenaar van het stadion. De overige stadions zijn in eigendom van gemeenten, aandeelhouders, stichtingen of projectontwikkelaars. Hierbij moet wel worden aangetekend dat binnen de aandeelhouders en stichtingen gemeenten sterk vertegenwoordigd zijn. Dit geeft al aan dat lokale overheden vaak sterk betrokken zijn bij de plaatselijke betaald voetbal organisatie (bvo). Ook bij de financiering van de stadions zijn lokale overheden vaak betrokken. Dit is hoogst opmerkelijk, aangezien het hier in principe om commercieel vastgoed gaat. Hoe de rol van de (lokale) overheid er precies uitziet, zal geanalyseerd worden in latere hoofdstukken.

Kader 2.1: 'De puinhoop die de Jupiler League heet'

Om dit onderzoek af te bakenen moet er een keuze gemaakt worden of stadions uit de Nederlandse 1^e divisie (Jupiler League) ook meegenomen moeten worden in het onderzoek. Er zijn een aantal redenen aan te wijzen waarom deze stadions ook interessant zijn voor verdere studie. Zo is de financiële situatie van deze clubs ernstig verslechterd de laatste jaren. Hiermee is het voortbestaan van een aantal clubs afhankelijk geworden van gemeenten. Daar waar FC Haarlem niet meer kon rekenen op steun van de gemeente en failliet is gegaan, is MVV door de gemeente Maastricht wel gered van een faillissement. Op dit moment staat BV Veendam ook op de rand van de afgrond. Net als bij FC Haarlem zijn hier plannen voor een nieuw stadion mislukt met als gevolg dat sponsors afhaken en het financiële plaatje van deze clubs er niet rooskleurig uitziet. Deze kwestie kan interessant zijn voor verder onderzoek. Echter, er zijn ook een groot aantal kanttekeningen te maken met betrekking tot de relevantie van deze stadions. Clubs uit de 1^e divisie trekken maar zeer weinig toeschouwers (bijlage 2), hebben steeds meer moeite om sponsors te vinden, spelen vaak in oude stadions die qua multifunctionaliteit ver achter lopen bij de Eredivisie en werken over het algemeen met, relatief gezien, kleine begrotingen van enkele miljoenen (bijlage 2). Daarbij komt ook nog het feit dat clubs vanaf dit jaar ook kunnen degraderen naar het amateurniveau, wat financieel gezien desastreus zou zijn voor de meeste clubs. Dit alles maakt de commerciële waarde van met name de kleinere clubs uit de Jupiler League vrij klein. Het ontwikkelen van kostbare multifunctionele stadions voor deze clubs kan daarom wellicht worden getypeerd als te ambitieus. Het gemiddelde toeschouwersaantal bij wedstrijden van FC Haarlem kwam nauwelijks boven de 1000 toeschouwers, maar toch waren er plannen voor de ontwikkeling van een stadion dat 8000 toeschouwers kan huisvesten. Bij Veendam waren er ook ambitieuze plannen voor de ontwikkeling van een multifunctioneel complex dat 55 miljoen euro zou gaan kosten. Max Becherer, destijds voorzitter van BV Veendam, zei hierover: 'Ons kernbelang is voetbal, maar we denken ook aan retail'. Dit is opmerkelijk aangezien het hier om een club gaat met een begroting van 2,3 miljoen euro in 2009, een gemiddeld toeschouwersaantal van 3000, zeer weinig sponsors en een erg slechte financiële huishouding. Bij een complex dat 55 miljoen euro gaat kosten, lijkt het dan wellicht verstandiger om retail als kernbelang te hebben en het voetbal slechts als een onderdeel van het complex te benaderen. De gemeente steekt in ieder geval geen cent meer in de plaatselijke club. Het gemeentebestuur stelt dat de club aan groothedswaan lijdt en zijn hand overspeelt.

De maatschappelijke kwestie over het gemeenschapsgeld dat naar clubs uit de Jupiler League gaat is de moeite waard om te onderzoeken in de praktijk. Echter, hier zijn in de Eredivisie ook uitstekende voorbeelden voor aan te wijzen (o.a. Willem 2 en F.C. Twente). Daarnaast zorgt de beperkte commerciële waarde van het 1^e divisievoetbal ervoor dat de meeste van deze clubs (en de bijbehorende stadions) weinig interessante onderzoeksobjecten zijn. De toekomst van de Jupiler League ziet er voorlopig niet goed uit. Hoe dit kan verbeteren, en welke rol stadions daarbij kunnen spelen, verdient een afzonderlijk onderzoek. Daarom zullen deze clubs en stadions op basis van dit kader niet meegenomen worden in het verdere onderzoek.

Bronnen kader: Groninger Studentenkrant (2010), RTV Noord (2010), AD (2010), Binnenlands Bestuur (2010), Voetbal International (2010)

Club	Stadionnaam	Eigendom	Aandeel club	Bouwjaar	Kosten	Renovatie	Capaciteit
ADO Den Haag	ADO Den Haag Stadion	Stichting Stadion Ontwikkeling	-	2007	27 mln	-	15.000
AFC Ajax	Amsterdam Arena	Certificaathouders	13%	1996	96 mln	-	51.628
AZ	AZ Stadion	Stichting AZ Alkmaar	-	2006	40 mln	-	17.023
De Graafschap	De Vijverberg	Aandeelhouders	-	1954	Nb	2000	12.600
F.C. Groningen	Euroborg	Gemeente Groningen	-	2006	46 mln	2008	22.414
F.C. Twente	Grolsch Veste	F.C. Twente	100%	1997	15 mln + kosten uitbreiding	2008	24.244
F.C. Utrecht	Galgenwaard	Bouwbedrijf Midreth B.V.	-	1936	Nb	2000/2004	24.426
F.C. Volendam	Kras Stadion	Gemeente Edam-Volendam	-	1975	Nb	-	6.200
Feijenoord	Stadion Feijenoord/ De Kuip	Aandeelhouders	-	1937	Nb	1994	51.175
S.C. Heerenveen	Abe Lenstra Stadion	Aandeelhouders	39,5%	1994	Nb	2002	26.400
Heracles Almelo	Polman Stadion	Stichting Stadion Heracles Almelo	-	1999	9 mln	2005	8.500
N.E.C.	Mc Dos Goffertstadion	Gemeente Nijmegen	-	1939	8 mln	1999	12.470
N.A.C. Breda	Rat Verlegh Stadion	Gemeente Breda	-	1996	Nb	-	17.064
P.S.V.	Philips Stadion	PSV	100%	1913	Nb	2002	35.000
Roda J.C.	Parkstad Limburg Stadion	Holding Roda Kerkrade N.V.	37%	2000	Nb	-	19.979
Sparta	Sparta-Stadion Het Kasteel	Gemeente Rotterdam	-	1916	Nb	1999	11.026
Vitesse	Gelredome	Eurocommerce Holding B.V.	-	1998	70 mln	-	26.600
Willem II	Willem II Stadion	Gemeente Tilburg	-	1995	Nb	-	14.750
RKC Waalwijk	Mandemakers Stadion	Gemeente Waalwijk	-	1996	Nb	-	7.500
Fortuna Sittard	Trendwork Arena	Projectontwikkelaar Volker Wessels	-	1999	Nb	-	12.500
VVV Venlo	De Koel	Nb	Nb	1972	Nb	2004	5.900

Figuur 2.4: Overzicht belangrijkste stadions in Nederland (Financieel Dagblad, 2008 & Stadiumguide.com)

Een voetbalclub waarbij de stormachtige ontwikkelingen van de laatste twintig jaar uitstekend geïllustreerd kunnen worden is F.C. Twente. De Enschedese club speelde tot 1998 nog in het ouderwetse Diekman stadion (figuur 2.5), dat middenin de stad stond. In 1998 werd het Arke stadion opgeleverd (figuur 2.6), een modern multifunctioneel stadion net buiten de stad. Al na een aantal jaren bleek het Arke Stadion niet meer voldoende ruimte te bieden gezien de enorme wachtlijsten voor seizoenskaarten van F.C. Twente. Onder andere door de financiële problemen van de club, duurde het tot 2008 totdat de uitbreiding van het stadion voltooid kon worden. Het stadion kreeg ook een nieuwe (gesponsorde) naam, de Grolsch Veste (figuur 2.7). Aangezien het stadion na de uitbreiding ook veelal vol zat werd besloten tot een nieuwe uitbreiding. Deze zal in 2010 of 2011 voltooid worden (figuur 2.8). Ook een verdere uitbreiding tot een capaciteit van 40.000 toeschouwers zal in de toekomst nog mogelijk zijn (figuur 2.9).



Figuur 2.5: Het Diekman Stadion: 1956-1998



Figuur 2.6: Het Arke Stadion: 1998-2008



Figuur 2.7: De Grolsch Veste: vanaf 2008



Figuur 2.8: Toekomstige uitbreiding Grolsch Veste 2010-2011



Figuur 2.9: Mogelijke toekomstige uitbreiding Grolsch Veste

Figuur 2.5 t/m 2.9: Stadion van F.C. Twente door de jaren heen (Bron : www.skyscrapercity.com, 2010)

Dit voorbeeld is uiteraard niet alledaags, maar laat wel zien hoe snel het kan gaan met de ontwikkelingen rond een Nederlands voetbalstadion. Binnen vijftien jaar is het oude stadion verlaten, is er een nieuw stadion gebouwd en twee keer uitgebreid.

§ 2.5 Resumé

In dit hoofdstuk is getracht antwoord te geven op de eerste deelvraag van het onderzoek. Het resultaat hiervan dient als een inleiding over voetbalstadions en dient tevens als basis voor het verdere verloop van het onderzoek. De eerste deelvraag luidde als volgt:

Wat is een voetbalstadion en hoe hebben voetbalstadions zich de laatste decennia ontwikkeld?

Naar aanleiding van dit hoofdstuk kan gesteld worden dat een stadion tegenwoordig niet meer alleen een sportontmoetingsplaats is. Een speelveld met daaromheen tribunes voor publiek doet geen recht meer aan de huidige betekenis van een voetbalstadion. De eisen voor stadions zijn steeds hoger geworden in de loop der tijd. Zo zijn er tegenwoordig hogere veiligheidseisen, stelt het publiek hogere eisen en dient er ruimte te zijn voor commerciële functies. De ontwikkelingskosten voor een modern voetbalstadion zijn der mate hoog, dat vercommercialisering van het stadion bittere noodzaak is voor de betrokken partijen. Om naast het voetbal ruimte te kunnen bieden aan meerdere functies in en om het stadion, worden stadions steeds vaker buiten de stad ontwikkeld. Meer ruimte, een betere bereikbaarheid en de lage grondprijzen zijn hiervoor belangrijke argumenten.

Een korte blik op het overzicht van Nederlandse stadions is al genoeg om op te merken dat er de laatste vijftien jaar veel nieuwe stadions zijn ontwikkeld. Aangezien stadions over het algemeen een lange levensduur hebben, toont dit aan dat er in deze periode veel gebouwd is. Ook plannen voor een nieuw stadion in de nabije toekomst van diverse clubs (o.a. Heracles Almelo en Feyenoord) tonen aan dat er nog geen bouwstop is ingelast. Daarnaast verraad het overzicht tevens dat er vrijwel geen club is die zelf eigenaar is van het stadion. Het eigendom is vaak in handen van andere partijen, zoals gemeenten, stichtingen of projectontwikkelaars.

Dit roept dan vragen op over wie er dan precies betrokken zijn bij het ontwikkelingsproces en de exploitatie van nieuwe voetbalstadions. Verder is het de vraag in hoeverre voetbalstadions wel als commercieel vastgoed gezien kunnen worden, gezien de betrokkenheid van gemeenten bij (de ontwikkeling van) stadions. In het volgende hoofdstuk zal er getracht worden om antwoorden te vinden op deze vragen. Voorlopig is, met de introductie van het voetbalstadion in dit hoofdstuk, de eerste deelvraag beantwoord. Wellicht kan dit antwoord aan de hand van de interviews nog verder verrijkt worden. Hierbij zal de juistheid van de volgende hypothese getoetst worden.

Hypothese 1: Er zijn de laatste decennia een groot aantal nieuwe stadions ontwikkeld, die steeds moderner en meer en meer multifunctioneel zijn geworden. Stadions bestaan tegenwoordig niet alleen maar uit een veld met daaromheen tribunes, maar kunnen gezien worden als multifunctionele vastgoedobjecten. Deze multifunctionaliteit is noodzakelijk voor de financiële haalbaarheid.

Hoofdstuk 3: Het ontwikkelingsproces en de betrokken actoren

§ 3.1 Inleiding

Nadat in het vorige hoofdstuk de ontwikkelingen rond voetbalstadions in Nederland zijn geïntroduceerd, zal er in dit hoofdstuk besproken worden welke actoren er betrokken zijn bij (de ontwikkeling van) voetbalstadions. In de volgende paragraaf zal er allereerst algemene theorie over het vastgoedontwikkelingsproces worden besproken. Deze theorie is van belang om verder in het onderzoek te kunnen bepalen welke actor, wanneer, welke rol vervult. Dit is noodzakelijk om te komen tot een antwoord op de tweede deelvraag: *‘Welke actoren zijn er betrokken bij het vastgoedontwikkelingsproces van voetbalstadions en welke rol spelen deze actoren?’*. Bij het ontwikkelen van stadions zijn er uiteraard diverse actoren betrokken. Wie deze actoren zijn en hoe ze betrokken zijn bij (de ontwikkeling van) het stadion zal in paragraaf 3.3 worden besproken.

Door dieper in te gaan op de maatschappelijke functie van het voetbalstadion en de (financiële) betrokkenheid van de overheid bij (de ontwikkeling en exploitatie) van voetbalstadions zal getracht worden de derde deelvraag te beantwoorden: *‘Is een voetbalstadion commercieel of maatschappelijk vastgoed?’*. Tot slot zal er in paragraaf nog een slotbeschouwing over het hoofdstuk worden gegeven. Hierin zal bepaald worden in hoeverre de tweede en derde deelvraag bevredigend beantwoord zijn en welke vragen en onduidelijkheden er nog blijven bestaan na dit hoofdstuk.

§ 3.2 Het ontwikkelingsproces

Een voetbalstadion wordt niet van de één op de andere dag ontwikkeld. Hier gaat een lang ontwikkelingsproces aan vooraf. Om dit proces overzichtelijk te maken is het nuttig een fasering te hanteren. In de theorie zijn verschillende ideeën over hoe een ontwikkelingsproces te faseren. Voor dit onderzoek zal de fasering volgens de NEPROM worden gehanteerd. Deze benadering splitst het ontwikkelingsproces op in vier fasen. De initiatiefase, de ontwikkelingsfase, de realisatiefase en de exploitatiefase (Nozeman, 2008). Welke zaken van belang zijn de diverse fasen zal nu worden besproken. De focus zal daarbij liggen op die zaken die van belang zijn als het gaat om het ontwikkelingsproces van voetbalstadions.

De initiatiefase

Het ontwikkelingsproces begint met de initiatiefase. Hierin besluiten een of meerdere partijen dat er een aanleiding is om een potentiële ontwikkelingslocatie te bestuderen op haalbaarheid en afzetmogelijkheden, zowel technisch, bestuurlijk als maatschappelijk. Om invulling te kunnen geven aan een gebied is er een vastgoedconcept nodig. Zoals in het eerste hoofdstuk al naar voren is gekomen is een vastgoedconcept ‘een naar type, functie en/of ontwerp repeteerbaar vastgoedproduct’. Het kan gezien worden als de kernactiviteit van een ontwikkelaar (Nozeman, 2008). In het volgende hoofdstuk zal er dieper worden ingegaan op vastgoedconcepten en conceptontwikkeling.

Het succes van de initiatiefase hangt van een aantal zaken af. Zo zal het concept enerzijds moeten inspelen op aantoonbare behoeften en anderzijds wel flexibel blijven om in te kunnen spelen op veranderende marktcondities. Daarnaast is het van belang dat er voldoende betrokkenheid is bij de belangrijkste partijen. Verder dient er een goede interne en externe organisatie te staan, met heldere doelstellingen. Tot slot is goede timing van belang (Nozeman, 2008).

De ontwikkelingsfase

De volgende fase in het ontwikkelingsproces is de ontwikkelingsfase. Hierin wordt een programma van eisen geschreven, het ontwerp gemaakt, het ontwerp aan de randvoorwaarden getoetst en een uitvoeringsbestek gemaakt. Deze fase begint pas als er sprake is van een verworven positie en dat de initiatiefnemer overtuigd is van winstgevendheid van het project. De factoren die het succes bepalen van deze fase zijn dezelfde als bij de initiatieffase (Nozeman, 2008).

De realisatiefase

De derde fase is de realisatiefase. Deze bestaat uit de werkvoorbereiding, de uitvoering, de oplevering en de opening en ingebruikname. In deze fase komen de plannen en ideeën tot uiting in de daadwerkelijke bouw van het vastgoedproduct. De realisatiefase is relatief kort en kent weinig onzekerheden meer (Nozeman, 2008).

De exploitatiefase

De laatste fase van het ontwikkelingsproces is de exploitatiefase. Hierin is het vastgoed overgedragen aan de nieuwe eigenaar en is het in gebruik genomen. Deze fase komt pas tot een einde als het vastgoed wordt gesloopt, dan wel herontwikkeld door technische of economische veroudering. Deze fase is zeer belangrijk voor alle betrokken partijen. De eigenaar wil dat het vastgoed gaat renderen. De gebruiker verwacht echter goede huisvesting en ziet het vastgoed daarnaast als een visitekaartje voor het bedrijf. De ontwikkelaar en architect willen dat het vastgoed onderscheidend is (Nozeman, 2008).

§ 3.3 Voetbalstadions: de hoofdrolspelers

§ 3.3.1 Inleiding

Bij het ontwikkelingsproces van een voetbalstadion zijn diverse partijen betrokken. Deze zijn voor dit onderzoek opgedeeld naar vier groepen. Dit zijn de betaald voetbal organisatie (bvo), de gemeente, de projectontwikkelaar en overige partijen. In deze paragraaf zal de rol van deze partijen worden beschreven.

§ 3.3.1 De betaald voetbal organisatie

De rol van de betaald voetbal organisatie (bvo) is in de meeste gevallen primair gezien die van initiatiefnemer en/of opdrachtgever. De bvo is daarnaast altijd de hoofdgebruiker van het stadioncomplex. Voor de jaren '90 was de bvo vaak de enige partij die gebruik maakte van het stadion. Nu worden stadions ook voor andere doeleinden gebruikt en komen er steeds meer functies in en om stadions, maar de bvo blijft de belangrijkste gebruiker van het stadion.

Waarom een nieuw stadion?

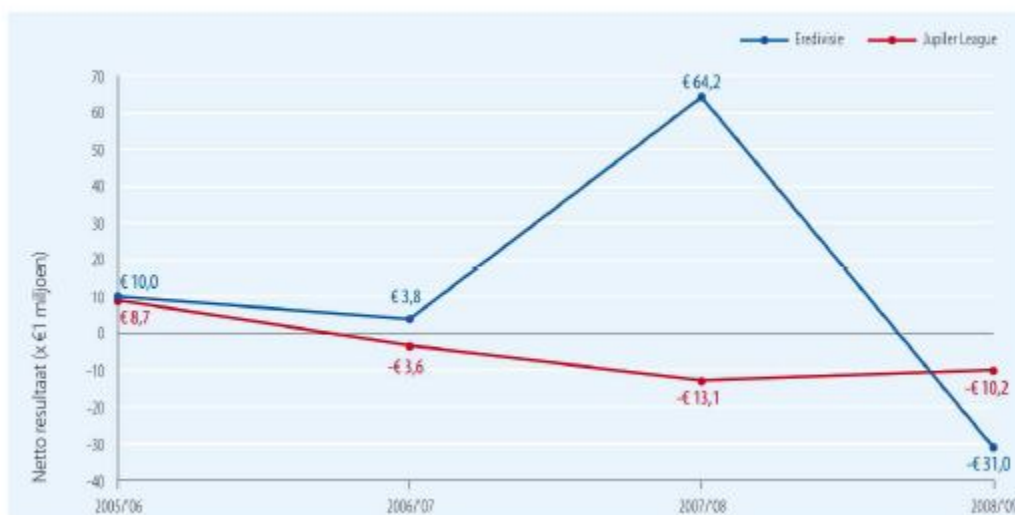
Voor een bvo kunnen er meerdere redenen zijn om een nieuw stadion te willen ontwikkelen, en daarmee ook het ontwikkelingsproces in gang te zetten. Ten eerste kan dit zijn, omdat de capaciteit van het huidige stadion zijn maximum heeft bereikt. Op de tweede plaats kan het zijn dat het huidige stadion te sterk verouderd is. Ten derde kan het zijn dat het huidige stadion te weinig mogelijkheden biedt voor succesvolle exploitatie. Daarmee wordt bedoeld dat er in en rondom het stadion te weinig mogelijkheden zijn wat betreft andere commerciële functies. Ten vierde zijn er de strenge veiligheidseisen die tegenwoordig gelden voor voetbalstadions. Tot slot zijn er enkele clubs die een nieuw stadion willen ontwikkelen of het huidige stadion willen uitbreiden met het oog op grote sportevenementen in de toekomst. Zo stelt directeur Henk Markerink van de Amsterdam Arena dat er een nieuw stadion dient te

komen als Amsterdam de Olympische Spelen van 2028 binnen haalt (Z24 Businessnieuws, 2009). Daarnaast wil F.C. Twente het stadion graag uitbreiden naar een capaciteit van 40.000 toeschouwers. Voorwaarde hiervoor is dat het WK voetbal in 2018 in Nederland wordt georganiseerd en dat Enschede als speelstad wordt aangewezen (Vastgoedmarkt.nl, 2010).

Financiering nieuw stadion

De rol van de bvo is dus in veel gevallen een dubbele. Enerzijds die van initiatiefnemer en anderzijds die van hoofdgebruiker. De reden dat de bvo meestal ook de initiatiefnemer is, heeft te maken met het feit dat stadions een groot risico met zich mee brengen. Hierdoor zullen ontwikkelaars en vastgoedbeleggers niet snel geïnteresseerd zijn om zelf een de ontwikkeling van een voetbalstadion te initiëren. Hiermee wijkt het voetbalstadion enigszins af van ander commercieel vastgoed.

Het probleem dat bvo's hebben is dat er nauwelijks financieringsmogelijkheden zijn. De laatste jaren wordt het steeds duidelijker dat veel bvo's al moeite hebben de eigen bedrijfsvoering financieel gezond te houden, laat staan dat er mogelijkheden zijn om zelf te investeren in een nieuw stadion. Vorig seizoen hadden in de Eredivisie slechts acht clubs een positief bedrijfsresultaat. In de Jupiler League (1^e divisie) waren dit er zes (KNVB expertise, 2010). In figuur 3.1 wordt het gezamenlijke netto resultaat van de bvo's weergegeven. Over de vooruitzichten is er nog weinig bekend. Deze resultaten hebben de KNVB echter wel wakker geschud en de voetbalbond heeft daarom wel aangegeven dat er in de toekomst strenger zal worden toegezien op de begrotingen van bvo's.



Figuur 3.1: Totale netto resultaat betaald voetbal clubs Nederland (Bron: KNVB expertise, 2010)

De financiële huishouding van Nederlandse bvo's ziet er dus niet rooskleurig uit. Over het toekomstperspectief is weinig bekend. Wat wel zeker is, is dat de KNVB vanaf volgend seizoen strenger gaat optreden tegen clubs die verzuimen om de eigen club financieel gezond te houden. Het financieel toezicht op de begrotingen van de verschillende bvo's zal daarom worden aangescherpt (Voetbalzone, 2010).

Om een nieuw stadion te kunnen realiseren zal een bvo partners moeten zoeken die de club bijstaan om het ontwikkelingsproces tot een goed einde te brengen. De lokale overheid, en daarmee vooral de gemeente, speelt hierbij een belangrijke rol.

§ 3.3.3 De gemeente

De lokale overheid is vaak sterk betrokken bij de lokale betaald voetbal organisatie. Zoals in hoofdstuk twee al naar voren kwam is de gemeente in veel gevallen eigenaar van het stadion. Als een nieuw stadion gewenst is, worden gemeenten meestal vroeg in het ontwikkelingsproces betrokken. In eerste instantie is de betrokkenheid van de gemeente natuurlijk van planologische aard. De gemeente zal een ruimtelijk plan moeten opstellen of moeten aanpassen. Denk daarbij aan structuurvisies en bestemmingsplannen. Verder kan de gemeente ervoor zorgen dat de infrastructuur rondom het nieuw te ontwikkelen complex zal worden aangelegd. Bij de meeste vormen van commercieel vastgoed houdt hierna de bijdrage van de gemeente grotendeels op. Echter als het gaat om een nieuw te ontwikkelen stadion, gaat de samenwerking tussen de bvo en de gemeente vaak verder. Gemeenten leveren vaak ook een financiële bijdrage aan de ontwikkeling van een stadion of aan de bvo zelf. Dit komt omdat de gemeente vaak ook belang heeft bij de ontwikkeling van een nieuw voetbalstadion. Hier zijn een aantal redenen voor aan te wijzen.

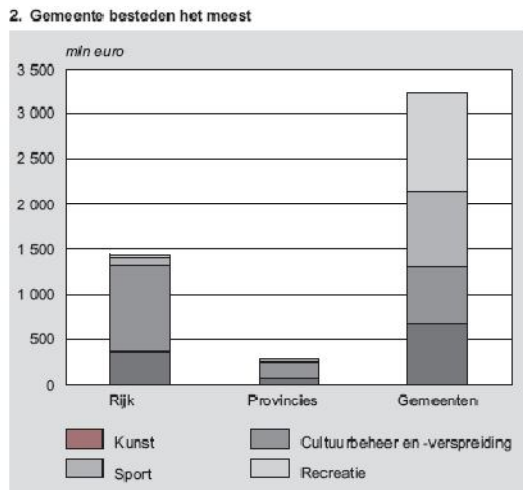
Redenen voor financiële steun

Op de eerste plaats speelt traditie een rol. De voetbalclub maakt al jaren deel uit van de lokale gemeenschap en gemeenten willen dit behouden, of juist versterken. Daarnaast is er de maatschappelijke rol van de bvo. Deze bestaat naast het plezier dat toeschouwers beleven aan het voetbal ook uit de diensten die de bvo levert aan de lokale gemeenschap. Denk hierbij aan onder meer samenwerking met amateurclubs en het geven van clinics. Verder is er nog een argument aan te dragen voor de (financiële) bijdrage die een gemeente kan leveren aan de ontwikkeling van een nieuw stadion. Een voetbalstadion kan mogelijk een bijdrage leveren aan de lokale economie. Volgens Sander Dekker van de VVD in Den Haag is het stadion tegenwoordig een ontmoetingsplaats voor lokale ondernemers en vertegenwoordigt daarmee een grote economische waarde (VNG, 2009). In het rapport 'De gemeente als 12^e man' van KPMG (2003) wordt de economische relatie van de gemeente met de bvo verder uitgewerkt. De economische relatie tussen de gemeente en het stadion bestaat uit drie componenten. Ten eerste dragen de consumptieve bestedingen van bezoekers bij aan (nieuwe) banen binnen het stadion. Ten tweede geeft de aanwezigheid van een stadion een stimulans aan de omliggende bedrijvigheid. Stadions worden vaak gezien als katalysator bij de ontwikkeling van bedrijfs- en kantoorlocaties. Tot slot draagt de club en het stadion bij aan het woon- en werkklimaat van een gemeente of regio. De aanwezigheid van een bvo kan bijdragen aan het imago en de naamsbekendheid van een gemeente. Dit kan meer bezoekers, bewoners en bedrijven aantrekken (KPMG, 2003). Deze argumenten sluit aan op de theorie van Hospers (2009), die stelt dat citymarketing zich kan richten op vier doelgroepen, de vier B's. Deze bestaan uit bollebozen (studenten), bewoners, bedrijven en bezoekers. Dit betekent dat een stadion een positieve impuls kan geven aan drie van de vier doelgroepen die een gemeente wil benaderen. Onderzoek van het Duitse bureau Sport+Markt heeft ook aangetoond dat clubs die een nieuw stadion hebben ontwikkeld ook aanzienlijk zijn gestegen in de ranglijsten met betrekking tot de waarde van de club en het imago. F.C. Groningen, F.C. Twente, AZ en ADO Den Haag zijn daar uitstekende voorbeelden van. Zeker de opkomst van F.C. Twente is daarbij opmerkelijk. Vijf jaar geleden was de club zo goed als failliet, maar mede door uitbreiding van het stadion met hulp van de gemeente is de club nu een gezond bedrijf en heeft de club het beste imago van Nederland. Als tegenprestatie voor de verkregen lening, profileert de club zich als maatschappelijk betrokken, midden in de samenleving en vlaggendrager van de regio, in plaats van alleen de stad Enschede (VI, 2010). Hierbij moet wel worden aangetekend dat F.C. Twente de laatste jaren grote sportieve successen heeft geboekt en dit is de belangrijkste factor die het succes van een bvo bepaald. Echter heeft de uitbreiding van het stadion wel deels de basis gevormd voor dit succes, aangezien F.C. Twente er door de uitbreiding met een veel groter budget gewerkt kon worden. Of er een duidelijk causaal verband bestaat tussen enerzijds de ontwikkeling, uitbreiding en exploitatie

van een stadion en anderzijds de financiële en sportieve successen zal in de analyse van de praktijk moeten blijken.

Een laatste reden waarom gemeenten betrokken zijn bij de lokale bvo is vanwege het feit dat voetbal wellicht gezien kan worden als cultuur. Vanuit dat oogpunt dienen gemeenten ook te voorzien in een stadion, net zoals een theater, schouwburg of concertzaal (VNG, 2009).

Gemeenten geven veel geld uit aan kunst, cultuur, recreatie en sport. De uitgaven hiervoor zijn redelijk met elkaar in balans (Figuur 3.2). Echter, het blijft dan de vraag of de gemeente ook moet voorzien in de behoeften van een professioneel voetbalbedrijf..



Figuur 3.2: Bestedingen overheid aan kunst, cultuur, sport en recreatie (Bron: CBS, 2005)

Financiële bijdragen aan bvo en stadion

Er zijn dus een groot aantal redenen waarom een gemeente betrokken is bij de bvo en het stadion. Echter zijn er ook bezwaren. Het eerste, en waarschijnlijk grootste bezwaar, is dat de financiële bijdragen die gemeenten leveren in een aantal gevallen namelijk zeer hoog is. Er is de afgelopen twintig jaar een grote hoeveelheid gemeenschapsgeld naar het betaalde voetbal gegaan. Figuur 3.3 geeft aan over welke orde van grootte het gaat. Het is een overzicht van de financiële bijdragen die gemeenten in een periode van tien jaar (1993-2003) hebben geleverd aan stadions of de bvo zelf. De jaren erna zijn helaas nog niet onderzocht, maar er is niets dat er op wijst dat er vanaf 2003 minder overheidsgeld naar bvo's is gegaan.

Soort transactie	Stadion (in €)	Bvo (in €)
Gift	74,0 mln	28,2 mln
Lening	21,9 mln	25,5 mln
Garantiestelling	18,7 mln	8,3 mln
Financiële bijdrage van gemeente met tegenprestatie	77,9 mln	0,9 mln
Financiële bijdrage aan gemeente met tegenprestatie	50,8 mln	-
Symbolische bijdrage aan gemeente met tegenprestatie	-	-
Totaal	243,3 mln	62,9 mln

Figuur 3.3: Overzicht van de aard van transacties van gemeenten naar stadions en bvo's 1993-2003 (Bron: KPMG, 2003)

Het gaat hierbij om een bedrag van boven de 300 miljoen euro, waarvan er 243,3 miljoen bestemd was voor het stadion en daarnaast is er 62,9 miljoen rechtstreeks naar bvo's gegaan (KPMG, 2003). Dit zijn hoge bedragen, maar na 2003 zijn er nog grote sommen overheidsgeld richting stadions en bvo's gegaan, met Vitesse misschien wel als meeste extreme voorbeeld. Zo heeft Arnhem in 2003 het stadion Gelredome gekocht voor 23,9

miljoen euro. Dit kan deels nog worden gezien als een investering, maar dat geldt niet voor de verstrekte lening van 6,5 miljoen euro en een betaling van 4,5 miljoen euro gedaan voor de skyboxen. Deze schuld liep op tot 12,5 miljoen euro en Vitesse bleek deze schuld niet terug te kunnen betalen door financiële problemen, waarop de schuld voor het overgrote deel is kwijtgescholden (Binnenlands bestuur, 2009). Vitesse is dan wel een extreme uitschieter, maar deze financiële bijdragen van gemeenten vormen zeker geen uitzondering. PSV en AZ zijn de enige eredivisieclubs die geen financiële relatie met de gemeente hebben of hebben gehad. In bijlage 1 staat een overzicht van de achttien bvo's die in het seizoen 2008/2009 in de Eredivisie speelden. Voor elke club is hierbij aangegeven hoeveel publiek geld er in het verleden is ontvangen voor de club zelf of voor het stadion.

Uit dit overzicht blijkt dat financiële banden tussen voetbalclubs en gemeenten vooral de stadions betreffen. Bij 11 van de 18 genoemde clubs is de gemeente (deels) eigenaar van het stadion. Daarnaast stonden 5 gemeenten garant voor een lening voor de bouw van een nieuw stadion of verstrekten zelf de lening (Binnenlands bestuur, 2009). De reden dat gemeenten zelf leningen afgeven of garant staan voor een lening heeft te maken met het hoge risico dat aan stadions wordt toegekend door banken. Stadions worden door banken beoordeeld als zeer risicovolle investeringen en geven dus niet zo maar een lening voor een dergelijke investering (KPMG, 2003). Gemeenten die eigenaar zijn van het stadion verdedigen deze investeringen vaak door te verklaren dat de clubs een 'marktconforme' huur betalen. Volgens Pieter Verhoogt, directeur van sporteconomisch adviesbureau Sport2B, moet dit niet al te serieus worden genomen en gaat het vaak om verkapte overheidssteun. Het feit dat de hoogte van de huur lang niet altijd openbaar wordt gemaakt ondersteunt dit argument (Binnenlands bestuur, 2009).

Commercieel of maatschappelijk vastgoed?

Het blijft daarmee een dilemma of overheidssteun voor een commercieel vastgoedobject wel te verkopen is aan de belastingbetaler. Directeur van de Federatie van Betaald Voetbal Organisaties (FBO), Mark Boetekees, vindt dat dit per situatie verschilt. Volgens hem blijft het een gewone civiele transactie wanneer er tegenover de financiële bijdrage een tegenprestatie staat. Wel stelt hij dat overheden voorzichtig moeten zijn, aangezien een voetbalclub niet gericht is op winstmaximalisatie, maar op sportieve successen. Daarnaast is er weinig zekerheid in de voetbalwereld. Een groot deel van het kapitaal van de club zit in de spelers. De prestaties van die spelers beïnvloeden hun marktwaarde en daarmee ook eventuele opbrengsten voor de club. Als het gaat om regelgeving heeft de KNVB (voetbalbond) geen mening. In 2004 is er wel door het ministerie van Binnenlandse Zaken het Nationaal Referentiekader Steun aan Betaald Voetbal gepresenteerd. Hierin staan richtlijnen voor overheidssteun aan bvo's (Binnenlands bestuur, 2009). Echter, het woord richtlijnen geeft al aan dat het hier gaat om een handleiding die de overheid kan gebruiken. Het gaat hier niet om bindende regels en daarmee blijft het de vraag in hoeverre deze van nut zijn. Daarnaast ligt deze regelgeving voor stadions anders. Overheidssteun wordt niet als dusdanig beoordeeld als een stadion niet alleen voor de bvo en haar publiek is, maar voor de gehele bevolking van nut is. Dit betekent dat wanneer het stadion deel uitmaakt van de algemene infrastructuur met diverse functies voor alle burgers er geen rekening gehouden hoeft te worden met de regelgeving (VNG, 2009).

Uit alle voorgaande theorie blijkt wel dat een voetbalstadion zowel invulling geeft aan commerciële als maatschappelijke waarden en functies. Maar wat is nu de exacte definitie van commercieel en maatschappelijk vastgoed?

Commercieel vastgoed bestaat uit winkels, kantoren en bedrijfspanden. Woningbouw wordt tot een aparte sector gerekend, evenals gebouwen voor gezondheidszorg, overheid en onderwijs (Kalt, 2006). Maatschappelijk vastgoed is een moeilijker te definiëren begrip. Het is vrijwel onmogelijk een sluitende begripsomschrijving te formuleren. Mac Gilavry (2006) heeft aangegeven dat gemeentelijk vastgoed bestaat uit een aantal componenten. Deze bestaan

uit beleidsondersteunend vastgoed, vastgoed voor het ambtelijk apparaat, procesondersteunend vastgoed en niet langer noodzakelijk vastgoed. In de praktijk wordt het beleidsondersteunend vastgoed aangeduid als maatschappelijk vastgoed (Sluiter, 2009).

In essentie kan een voetbalstadion gezien worden als een commercieel bedrijfspand, waarbij de voetbalclub de belangrijkste gebruiker is. Echter, kan het stadion niet eenduidig als commercieel vastgoed worden bestempeld.

Het overgrote gedeelte van een stadioncomplex bestaat uit commerciële functies, maar aan de andere kant herbergen stadions ook vaker maatschappelijke functies (bijvoorbeeld een school in het stadion van Groningen en Twente). Daarnaast is overheidssteun voor de ontwikkeling van een nieuw stadion niet te verdedigen vanuit puur commercieel oogpunt. Voetbalstadions zijn zeer risicovolle investeringen en zijn moeilijk rendabel te maken. Naar alle waarschijnlijkheid zullen gemeenten een groot maatschappelijk belang zien in voetbalstadions. Eerder deze paragraaf zijn wel een aantal economische redenen genoemd die overheidssteun voor stadions legitimeren, maar deze redenen kunnen niet voldoende zijn om miljoenen te steken in een risicovol vastgoedobject. Gemeenten verwachten steeds vaker tegenprestaties van clubs voor financiële steun. Deze tegenprestaties zijn vaak van maatschappelijke aard. Dit geeft wel aan dat stadions en clubs door gemeenten gezien worden als belangrijk onderdeel van de samenleving. Later in het onderzoek zal door middel van diepte-interviews bij een aantal bvo's en gemeenten moeten blijken welke maatschappelijke functies een stadion nog meer vervult. Voorlopig is het alleen mogelijk het karakter van het stadion op basis van de beschikbare theorie te duiden. Het stadion(complex) kan daarbij gezien worden als commercieel vastgoed met daarnaast een bepaalde maatschappelijke waarde gezien de financiële steun die vaak door gemeenten wordt geboden bij de ontwikkeling of uitbreiding van een stadion.

§ 3.3.4 Projectontwikkelaars (bouwers) en overige partijen

Betaald voetbal organisaties (bvo's) en gemeenten zijn vaak de belangrijkste spelers bij het ontwikkelen van een voetbalstadion. Echter, zijn er nog een aantal andere partijen die een rol van betekenis spelen. Dit zijn onder andere projectontwikkelaars, architectenbureaus, adviesbureau's, supporters, voetbalbonden en overige commerciële partijen. Welke rol deze partijen spelen zal in deze paragraaf kort worden toegelicht. In het bijzonder de rol van de projectontwikkelaar is van belang. De overige partijen zullen ook kort worden benoemd en beschreven.

Projectontwikkelaars

Een projectontwikkelaar investeert in de ontwikkeling en realisatie van vastgoedprojecten voor de markt. Hierbij zijn een aantal belangrijke aspecten als de toegevoegde waarde van de projectontwikkelaar aan te merken. Hiermee kan de rol van de projectontwikkelaar geduïd worden. Zo is de projectontwikkelaar bereid en in staat om te investeren in het gehele proces van vastgoedontwikkeling en realisatie. Hierbij draagt hij ook het financiële risico gedurende het proces. De projectontwikkelaar kent de markt en heeft de creativiteit om die marktkennis om te zetten in een vastgoedconcept. Verder neemt hij de managementtaak op zich, neemt hij doorgaans het initiatief tot de ontwikkeling van het vastgoed en is hij bij uitstek de partij die de rol van professioneel opdrachtgever op zich kan nemen (Fokkema: In Nozeman, 2008).

Deze 'karakterbeschrijving' lijkt haaks te staan op de rol die ontwikkelaars spelen als het gaat om voetbalstadions. De voornaamste rol die ontwikkelaars spelen bij de ontwikkeling van voetbalstadions is de uitvoering van de bouw zelf. Op basis van de beschikbare publicaties blijkt niet dat ontwikkelaars zelf het initiatief nemen of zelf financieel deelnemen aan het project. Onderzoek van de praktijk zal dit moeten bevestigen of ontkrachten. Als er naar het vastgoedontwikkelingsproces gekeken wordt zijn dus vooral de ontwikkelingsfase

en de realisatiefase de fasen waarin de ontwikkelaar een grote rol speelt. De hoge risicofactor die verbonden is aan de ontwikkeling van een voetbalstadion zal naar alle waarschijnlijkheid de belangrijkste reden zijn waarom ontwikkelaars niet vaak zelf het initiatief nemen om een stadion te ontwikkelen of om daar financieel aan bij te dragen. Voor een private partij zijn namelijk de locatie, de bestemmingsmogelijkheden en de grondprijs de belangrijkste factoren die de financiële haalbaarheid bepalen (Service Magazine, 2009). Volgens Ben Veenbrink (2006) is multifunctionaliteit daarbij noodzakelijk. Veenbrink werkte voor de Amsterdam Arena en was betrokken bij ontwikkeling van de Euroborg in Groningen en de uitbreiding van de Grolsch Veste in Enschede. Het onderzoeken van de haalbaarheid, de keuze voor een concept en het uitwerken van een businessplan zijn van groot belang, aldus Veenbrink (Sport Voetbal Magazine, 2006). De financiële haalbaarheid zal in de praktijk dan over het algemeen als lastig worden beoordeeld, aangezien er weinig ontwikkelaars zelf investeren in stadions.

Toch zijn er een aantal stadions waarbij een projectontwikkelaar of bouwbedrijf financieel bij betrokken is geweest. Bij stadion Galgenwaard in Utrecht is bouwbedrijf Midreth B.V. eigenaar van het stadion geworden. Echter, hiervoor is wel een lening door de gemeente Utrecht beschikbaar gesteld. Daarnaast staat de gemeente garant voor de 900.000 euro aan huur die F.C. Utrecht jaarlijks moet betalen (Nieuwsbank.nl, 2003). Dit verlaagt het risico voor de projectontwikkelaar natuurlijk aanzienlijk.

Ook het Gelredome in Arnhem is inmiddels in handen van een projectontwikkelaar. Eurocommerce Holding B.V. uit Deventer heeft het stadion in 2006 voor een bedrag van 16,5 miljoen euro overgenomen van de gemeente Arnhem. Van dit bedrag is 10 miljoen voor de aankoop van het stadion en de overige miljoenen zijn voor de locatie. Dit lijkt voor de ontwikkelaar een koopje, aangezien de ontwikkelingskosten van het stadion nog 34 miljoen euro bedroegen toen het in 1998 werd gebouwd. Door de ontwikkeling van nieuwe kantoren in het stadion hoopt de projectontwikkelaar het Gelredome succesvol te exploiteren (Elsevier, 2006).

Deze voorbeelden tonen wel aan dat in die geringe aantal situaties dat een projectontwikkelaar investeert in een stadion, de voorwaarden voor die investering wel erg gunstig gemaakt moeten worden. Zeker in Arnhem is er een hoop geld verloren gaan door het Gelredome.

Voor projectontwikkelaars en bouwers kan een stadion natuurlijk wel dienen als een visitekaartje van het bedrijf. Echter, ontwikkelaars hoeven er natuurlijk niet per se zelf in te investeren. Als ze zich beperken tot de uitvoering van het project kunnen deze bedrijven wel met de eer strijken, maar lopen ze financieel geen risico's. Al met al kan gesteld worden dat stadions over het algemeen voor projectontwikkelaars niet heel interessant zijn als investeringsoptie, gezien de hoge ontwikkelingskosten en hoge risicofactoren.

Uit deze beschouwing blijkt wel dat de projectontwikkelaars die betrokken zijn bij het ontwikkelingsproces niet de gebruikelijke eigenschappen van een projectontwikkelaar hebben. Er is geen betrokkenheid bij het gehele proces, er wordt weinig financieel risico gedragen, er is geen opdrachtgeverschap, het vastgoedconcept wordt niet door de ontwikkelaar gecreëerd en de ontwikkelaar neemt doorgaans niet het initiatief. De rol blijft over het algemeen beperkt tot de realisatie en incidenteel het direct beleggen in vastgoed. Kortom, er zijn eigenlijk geen ontwikkelaars betrokken bij voetbalstadions. Daarom kan deze partij beter worden aangeduid als bouwer en in incidentele gevallen als belegger.

Overige partijen

Behalve bouwers zijn er nog diverse andere private partijen betrokken bij het ontwikkelingsproces van een voetbalstadion. Zo worden vaak in de beginfase van het proces adviesbureaus ingeschakeld om een potentiële ontwikkelingslocatie te onderzoeken op de haalbaarheid van een stadion. Naarmate plannen concreter worden, zullen er ook architectenbureaus ingeschakeld worden om de plannen om te zetten naar een ontwerp. Architectenbureaus zullen graag de opdracht voor een stadionontwerp krijgen, aangezien het

gaat om complexe en grote bouwwerken. Voor grotere bureaus kunnen stadions dan ook dienen als een visitekaartje of prestigeobject voor het eigen bedrijf.

Als het gaat om de veiligheid zal er rekening gehouden moeten worden met de regels van de politie, brandweer, KNVB, de UEFA en de FIFA. Hierbij gaat het dus voornamelijk om bepaalde veiligheidseisen die terug moeten komen in het ontwerp. Bij het bepalen van de ontwerpeisen voor een nieuw stadion worden ook vaak supporters betrokken. Dit lijkt ook verstandig, aangezien supporters de belangrijkste doelgroep vormen voor de primaire functie van het stadion.

Naast al deze genoemde partijen kunnen er nog andere commerciële partijen betrokken worden in het ontwikkelingsproces. Nieuwe stadions maken vaak deel uit van een groter te ontwikkelen gebied. Om dat gebied financieel gezien haalbaar te maken, zullen er ook andere commerciële functies geherbergd moeten worden. Daarbij kan gedacht worden aan kantoren, winkels en recreatiefuncties. Ook bij deze functies betrokken partijen kunnen een rol vervullen gedurende het ontwikkelingsproces. Dit kan de rol van gebruiker zijn, maar ook de rol van toekomstig eigenaar (van een bepaald deel van het stadion).

§ 3.4 Resumé

In deze laatste paragraaf zal er getracht worden om een voorlopig antwoord te geven op de tweede en derde deelvraag. Dit zal gebeuren door een korte reflectie op dit hoofdstuk. Later in het onderzoek zullen deze antwoorden worden aangepast aan de hand van de analyse van de praktijk.

De tweede deelvraag was als volgt geformuleerd:

Welke actoren zijn er betrokken bij het vastgoedontwikkelingsproces van voetbalstadions en welke rol spelen deze actoren?

In de tweede paragraaf is besproken hoe het vastgoedontwikkelingsproces eruit ziet. In de derde paragraaf zijn de belangrijkste actoren binnen dat proces beschreven. De betaald voetbal organisatie (bvo), de gemeente en (in mindere mate) bouwers zijn hierbij de belangrijkste actoren. In de meeste gevallen zal de bvo de partij zijn die het initiatief neemt voor de ontwikkeling van een nieuw stadion. Dit is vrij logisch, aangezien de bvo ook de belangrijkste gebruiker is van het stadion en daardoor ook het beste kan beoordelen of er een nieuw stadion (of een uitbreiding) noodzakelijk is. Er zijn vaak meerdere redenen waarom een bvo de ontwikkeling van een nieuw stadion initieert, maar de belangrijkste redenen zijn over het algemeen veroudering van het huidige stadion, een noodzakelijke uitbreiding van de capaciteit of een gebrek aan mogelijkheden om andere commerciële functies uit te breiden in het huidige stadion. Als het gaat om de financiering van een nieuw stadion kan de bvo dit niet alleen. De laatste jaren is gebleken dat de financiële bedrijfsvoering van veel bvo's niet al te gezond is. Er zijn bij de club zelf weinig mogelijkheden om een dergelijke investering te doen. Daarnaast is een voetbalstadion een risicovolle investering en banken zullen niet snel een lening verstrekken. Het feit dat projectontwikkelaars (of bouwers) niet snel investeren in stadions toont tevens het risico aan. De belangrijkste partij die bvo's daarom betrekken bij de ontwikkeling van een nieuw stadion is daarom de gemeente. Onderzoek wijst uit dat gemeenten vaak betrokken zijn bij de financiering van een nieuw stadion of het stadion van een bvo over kopen als blijkt dat de club in financiële moeilijkheden is gekomen. Verder vervult de gemeente ook een faciliterende rol op het gebied van ruimtelijke ordening. Voorlopig kan de tweede deelvraag beantwoord worden door te stellen dat de rollen van de drie belangrijkste actoren in de volgende omschrijvingen zijn samen te vatten:

- De betaald voetbal organisatie (bvo): Initiërend, opdrachtgever, financier, management
- De gemeente: Faciliterend, opdrachtgever, financier, management
- Projectontwikkelaar/bouwer: Uitvoerend, treedt incidenteel op als belegger

Hierbij is er duidelijke overlap tussen de bvo en de gemeente, aangezien deze rolverdeling niet voor elk ontwikkelingsproces van een voetbalstadion gelijk is.

Aangezien voetbalclubs commerciële bedrijven zijn, roept de inbreng van overheidsgeld de vraag op in hoeverre een stadion nog als commercieel vastgoed valt aan te duiden. Dit is een lastig dilemma en is geformuleerd in de derde deelvraag van dit onderzoek:

Is een voetbalstadion commercieel of maatschappelijk vastgoed?

Een voetbalstadion is een commercieel vastgoedobject met als belangrijkste gebruiker de bvo. Alleen zien gemeenten ook een sociaaleconomische en maatschappelijke functie in het voetbalstadion. Dit is vaak de reden voor een gemeente om financieel risico te dragen bij de ontwikkeling van een voetbalstadion. Een nieuw stadion kan een economische stimulans geven aan een heel gebied. Daarnaast kan een nieuw te ontwikkelen stadion bijdragen aan de naamsbekendheid van de stad of gemeente. Verder kan een bvo een maatschappelijke tegenprestatie leveren in ruil voor een financiële bijdrage van de gemeente. Ook kan het stadioncomplex naast commercieel vastgoed ook maatschappelijk vastgoed herbergen. Tot slot dient een stadion als vermaak voor de burgers van de gemeente. Deze maatschappelijke functies en overheidsfinanciering tonen aan dat het commerciële voetbalstadion ook (deels) als maatschappelijk vastgoed is aan te duiden. Echter, het lijkt vrijwel onmogelijk om deze maatschappelijke waarde te kwantificeren. Kortom: de exacte maatschappelijke waarde van een voetbalstadion is moeilijk in geld uit te drukken. Het is daarmee de vraag of de maatschappelijke waarde de omvangrijke miljoeneninvesteringen van gemeenten rechtvaardigen. Eenduidige beantwoording op deze vraag is niet mogelijk, aangezien het om een politiek dilemma gaat. Op basis van de theorie kan gesteld worden dat een voetbalstadion tot het commerciële vastgoed gerekend dient te worden, maar dat er wel degelijk sprake is van een maatschappelijke waarde. Op basis van interviews en financiële analyses zal later in dit onderzoek dieper op de beantwoording van deze deelvraag ingegaan worden, waarbij er dieper ingegaan zal worden op de maatschappelijke waarde van een voetbalstadion. Na de analyse van de praktijk is het dan ook mogelijk om te komen tot een definitief antwoord op de vraag of een voetbalstadion een commercieel of maatschappelijk vastgoedobject is.

Aan de hand van de beantwoording van de tweede en derde deelvraag is het ook hier mogelijk om hypothesen te formuleren die in de praktijk getoetst dienen te worden.

Hypothese 2: De actoren die een rol spelen bij het ontwikkelingsproces zijn de club (bvo) zelf (initiërende rol), de gemeente (faciliterende rol) en de bouwer/projectontwikkelaar (uitvoerende rol). Echter, gemeenten zijn vaak ook financieel betrokken bij (de ontwikkeling van) voetbalstadions en rechtvaardigen dit door de maatschappelijke functie die een voetbalstadion heeft. Dit betekent dat de rol van de gemeente veel verder gaat dan het scheppen van voorwaarden.

Hypothese 3: Een voetbalstadion is een commercieel vastgoedobject, met een aantal maatschappelijke functies. Stadions worden (deels) gefinancierd met overheidsgeld. Gezien de hoge ontwikkelingskosten en grote risico's is het succes van de ontwikkeling van een voetbalstadion afhankelijk van de overheid (veelal gemeente).

Hypothese 4: Aangezien (commercieel ingestelde) bouwers/projectontwikkelaars zich beperken tot een uitvoerende rol, kan gesteld worden dat de exploitatiemogelijkheden van een voetbalstadion beperkt zijn of dat de risico's te groot zijn. .

Hoofdstuk 4: Een voetbalstadion als concept

§ 4.1 Inleiding

Om het theoretisch kader te completeren, zal er onderzocht moeten worden wat de mogelijkheden zijn met betrekking tot conceptontwikkeling. In dit hoofdstuk zal daarom een theoretische verkenning plaats vinden om te bepalen wat een vastgoedconcept is. Vervolgens zal geanalyseerd worden wat de mogelijkheden zijn voor voetbalstadions. Het doel van dit hoofdstuk is het beantwoorden van de vierde deelvraag: *‘Wat is een vastgoedconcept en wat zijn de mogelijkheden voor conceptontwikkeling met betrekking tot voetbalstadions?’*

§ 4.2 Conceptontwikkeling voor vastgoed

Om de mogelijkheden van conceptontwikkeling voor voetbalstadions te verkennen, is het van belang dat er eerst wordt onderzocht wat conceptontwikkeling is en hoe een vastgoedconcept valt te definiëren.

Een vastgoedconcept is een naar type, functie of ontwerp repeteerbaar vastgoedproduct. Daarnaast bestaat het vastgoedconcept uit een groot aantal andere elementen. Hierbij gaat het om zaken als doelgroepen, branchering, dienstenpakket, vormgeving, technische uitvoering, afwerkingniveau, exploitatie- en beheermodel, positionering, marketingstrategie en juridische structuur. Het concept dient als basis van het product en is de gematerialiseerde gedachte, toegesneden op de praktijk (Nozeman, 2001).

Conceptontwikkeling kan gezien worden als een cyclisch creatief proces dat aan productontwikkeling vooraf gaat. Een idee wordt hierbij uitgewerkt in een visie en aansluitend in een concept. Vervolgens kan dat concept weer worden uitgewerkt in een concreet programma en product. De behoeften van de eindgebruiker, de bestaande context en waardecreatie zijn zaken die hierbij centraal staan (Nijs en Peters, 2004; Zeeuw de, 2007; NEPROM, 2007, In: Van Leent, 2009).

Volgens Van Leent (2009) staat conceptontwikkeling voor commercieel vastgoed nog in de kinderschoenen. Er is binnen vastgoedmarkten echter wel een verschuiving waarneembaar van een focus op het product naar een conceptgerichte belevingsgeoriënteerde aanpak. Conceptontwikkeling wordt daarmee wel belangrijker, maar hoe het concept voor een vastgoedproject tot stand moet komen blijft nog enigszins vaag en ongrijpbaar (Van Elst, 2005, p.12, in: Van Wijk, 2009). Volgens Rijkenberg (2006) en Van Elst (2005) moet de focus altijd gericht zijn op de eindgebruiker van het vastgoedproject. Daarnaast staat het proces van conceptontwikkeling los van de locatie of het bestaande vastgoed. Gezien de belangrijke rol van de eindgebruiker, kunnen marketingtechnieken in de vastgoedsector toegepast worden. (Van Wijk, 2009).

§ 4.3 Succes- en faalfactoren conceptontwikkeling

Nu de termen vastgoedconcept en conceptontwikkeling gedefinieerd zijn, is het noodzakelijk om succes- en faalfactoren te onderscheiden. Aangezien het achterhalen van succes- en faalfactoren in het ontwikkelingsproces van voetbalstadions één van de belangrijkste doelen van dit onderzoek is, is het van essentieel belang dat er criteria onderscheiden kunnen worden die het succes meetbaar kunnen maken.

Schröder en De Vries (1993) hebben onderzoek gedaan naar succes- en faalfactoren voor woningbouw en commercieel vastgoed. Zij hebben een model ontwikkeld om deze factoren om te zetten in een aantal criteria, het zogenaamde M.A.C.H.O. model. Deze criteria bestaan uit marktconformiteit, alternatieve aanwendbaarheid, consistentie in uitvoering, herkenbaarheid en onderscheidendheid. Onderzoek van Drenth (2006) heeft aangetoond dat faalfactoren meestal in het verlengde liggen van succesfactoren. Daarnaast laat zijn onderzoek zien dat het ontwikkelen van een concept door een groot aantal factoren wordt bepaald. De M.A.C.H.O. criteria zijn vanuit de eindgebruiker bedacht en hebben een sterke focus op commercieel vastgoed (Van Leent, 2009).

Drenth (2006) stelt in zijn onderzoek dat het bij succesfactoren van een vastgoedconcept vooral draait om marktconformiteit. Hierbij zijn een aantal zaken van belang; inspelen op de vraag vanuit de markt, het centraal stellen van de gebruiker en het op een juiste wijze inspelen op de ontwikkelingen en trends. Als het gaat om herkenbaarheid zijn andere zaken weer van belang. Hierbij gaat het om o.a. het creëren van synergie, het hebben van een duidelijk thema, een goed imago en uitstraling en goede branding en marketing. Tot slot zijn zaken als zichtbaarheid, locatie, management en beheer, dienstverlening en service belangrijk voor de onderscheidendheid.

In het onderzoek van Drenth (2006) worden ook belangrijke faalfactoren omschreven. Wat betreft marktconformiteit gaat het dan om zaken als; geen marktonderzoek doen, de ogen sluiten voor de wensen van de markt en je niet richten op een specifieke behoefte van de markt. Gevaren bij de consistentie in uitvoering zijn o.a.; onduidelijkheid in verantwoordelijkheden en communicatie, trage voortgang, gebrek aan draagvlak en betrokkenheid van actoren en gebrek aan kennis en ervaring. Te weinig flexibiliteit, een te specifiek thema en een zwakke inpassing van het thema zijn faalfactoren met betrekking tot herkenbaarheid.

Van Leent (2009) heeft in haar onderzoek de criteria gedefinieerd en daarnaast een korte aanvulling gegeven op deze criteria voor vastgoedconcepten. Dit is gebeurd op basis van diverse andere onderzoeken.

- Marktconformiteit: trends en ontwikkelingen; consument- en leefstijlgericht; prijs-kwaliteitverhouding;*
- Alternatieve aanwendbaarheid : flexibiliteit concept en fasering;*
- Consistentie in ontwikkeling en uitvoering: gestructureerd conceptontwikkelingsproces en conceptmanagement tijdens productontwikkeling;*
- Herkenbaarheid: duidelijke (gebieds)strategie (marketing en communicatie);*
- Onderscheidend: maatwerk, betekenisvol en uithoudingsvermogen, beleving op diverse schaalniveaus;*
- Identiteit en 'branding': waardecreatie door verbinding met bestaande context (kwaliteiten en kernwaarden van het gebied), fysieke vorm en kenmerken bewoners (leefpatronen en 'waarden') bepalen gebiedsidentiteit;*
- Draagvlak: betrokkenheid en samenwerking van stakeholders (politiek, maatschappelijk, commercieel, marktpartijen met ontwikkelposities in gebied);*
- Participatie: door omgeving of toekomstige gebruikers in vroegtijdig stadium van ontwikkeltraject.*

(Sentel, 2005; Nozeman e.a., 2008; FGH Vastgoedbericht, 2007; Scheffers, 2006; Vos, 2005; Nederlands Vastgoed Instituut, 2008; Wooninnovatie reeks, 2005/ 2007; Wulfen van, 2006; Nijs en Peters, 2004; Identiteit en branding, In: Van Leent, 2009).

Bij de uitbreiding van de punten uit het M.A.C.H.O. model door Van Leent (2009) moet wel worden aangetekend dat de drie punten grotendeels al onder de andere punten uit het model vallen. Daarom zal in dit onderzoek het aanvullende punt 'Identiteit en branding' worden ondergebracht bij 'Herkenbaarheid' en zullen 'Draagvlak' en 'Participatie' in samenhang worden behandeld.

§ 4.4 Conceptontwikkeling voor voetbalstadions?

Nu is achterhaald wat conceptontwikkeling en vastgoedconcepten inhouden, is het tijd om de raakvlakken met, en mogelijkheden voor, voetbalstadions te beschouwen. Dit zal gebeuren op basis van de in de vorige paragraaf onderscheiden criteria van het M.A.C.H.O. model. Alle criteria zijn in meer of mindere mate van belang bij het ontwikkelen van een stadion. In deze paragraaf zal worden beschreven hoe deze punten van toepassing kunnen zijn. Daarnaast zal ook besproken worden hoe Mulder (2007) voetbalstadions heeft ingedeeld naar verschillende typen concepten. In hoofdstuk vijf zal worden bepaald hoe deze punten vormgegeven kunnen worden in de interviews die later in het onderzoek aan bod komen. Door de confrontatie met de praktijk moet het dan duidelijk worden welke criteria van belang zijn om te komen tot een succesvol concept.

Marktconformiteit

Wat betreft de marktconformiteit is het van belang dat een nieuw te ontwikkelen stadion financieel haalbaar is. De theorie uit vorige hoofdstukken heeft wel aangetoond dat dit vrijwel onmogelijk is als het stadion slechts één functie heeft, namelijk die van het houden van voetbalwedstrijden. Als het gaat om marktconformiteit lijkt multifunctionaliteit dus een 'must'. Stadionconsultant Ben Veenbrink van Stadium Consultancy ziet multifunctionaliteit als leidend uitgangspunt bij de ontwikkeling van voetbalstadions. Het is volgens hem van belang dat de haalbaarheid wordt onderzocht, dat er een concept wordt gekozen en dat er een businessplan tot stand komt. Hierbij kan er de keuze worden gemaakt voor een evenementencomplex zoals de Amsterdam Arena of het Gelredome, maar er kan ook gekozen worden voor een 'echt' voetbalstadion. Als er voor de laatste keuze wordt gegaan is het wel van belang dat er ook functies worden ingebouwd die geld opbrengen op dagelijkse basis. Verder benadrukt Veenbrink het belang van businessseats. Deze plaatsen voor de meer kapitaalkrachtige supporters en sponsors maken vaak slechts tien procent uit van de totale capaciteit, maar zorgen wel voor ongeveer de helft van de omzet tijdens een wedstrijddag (Sport Voetbal Magazine, 2006). Zonder vooruit te lopen op de conclusies die getrokken kunnen worden uit het praktijkonderzoek, is het wel mogelijk te stellen dat marktconformiteit zeer belangrijk is. De financiële basis dient goed te zijn en daarna komt pas het belang van de overige criteria. Marktconformiteit kan gezien worden als doorslaggevend voor het succes van een vastgoedconcept voor een voetbalstadion.

Alternatieve aanwendbaarheid

Hierbij gaat het om de flexibiliteit van het concept en fasering. Bij voetbalstadions lijkt het moeilijk om een concept flexibel te maken, aangezien het succes staat of valt met de aanwezigheid van de voetbalclub. Er zal altijd een voetbalclub als primaire gebruiker moeten fungeren. Flexibiliteit is vooral van belang voor de andere commerciële functies in en om het stadion. Daarnaast is het natuurlijk wenselijk om bij de ontwikkeling van een nieuw stadion rekening te houden met eventuele toekomstige uitbreidingen van tribunes of commerciële ruimten. Een uitstekend voorbeeld van een concept waarbij deze alternatieve aanwendbaarheid in is verankerd, is de Grolsch Veste van F.C. Twente. In Enschede is in eerste instantie een stadion ontwikkeld voor 13.500 toeschouwers, maar is er voor een

ontwerp gekozen dat een uitbreiding mogelijk maakt. In 2008 is het stadion uitgebreid en in 2011 staat een tweede uitbreiding op het programma. Daarnaast is er in het gebied rond het stadion nog open ruimte, wat ertoe leidt dat er steeds meer commerciële functies bij kunnen komen.

Consistentie in ontwikkeling en uitvoering

Dit criterium voor vastgoedconcepten lijkt op het eerste gezicht minder relevant voor voetbalstadions. Echter, het kan voor de conceptontwikkeling van voetbalstadions wel moeilijker zijn, ten opzichte van andere vormen van commercieel vastgoed, om consistentie in ontwikkeling en uitvoering te bewerkstelligen. Dit heeft te maken met het feit dat de ontwikkeling van (het concept voor) een voetbalstadion bij uitstek een unieke opgave is. Aangezien er vaak meerdere partijen deelnemen aan het proces en er geen vaststaande rolverdeling is, zal conceptmanagement gedurende de productontwikkeling van groot belang zijn. Daarnaast is er bij de ontwikkeling van een voetbalstadion zeker geen sprake van routine. Elk ontwikkelingsproces is uniek en vereist een duidelijke structuur en goed management, om tot het gewenste eindresultaat te komen.

Draagvlak en participatie

Hierbij lijkt het vooral belangrijk dat er voldoende draagvlak is voor een nieuw te ontwikkelen stadion. Uit eerdere theorie is wel gebleken dat een voetbalclub de financiële lasten van een nieuw te ontwikkelen stadion bij lange na niet alleen kan dragen. Dit betekent dat er in een vroeg stadium voldoende betrokkenheid, van meerdere partijen, bij het project moet zijn. Het concept zal breed gedragen moeten worden door met name de politiek, maar ook door geïnteresseerde ontwikkelaars, lokale ondernemers, sponsors, supporters en andere partners en doelgroepen.

Herkenbaarheid, identiteit en branding

Herkenbaarheid kan erg belangrijk zijn voor een concept voor een voetbalstadion gezien de sterke verbondenheid tussen de voetbalclub en de stad. In het vorige hoofdstuk is naar voren gekomen dat gemeenten de club vaak financieel ondersteunen, omdat ze een stadion zien als middel voor branding en marketing. Een goed imago en uitstraling is dus van groot belang voor zowel de club als de gemeente. Zaken die een duidelijke lokale of regionale uitstraling verbeteren zijn hierbij van belang. Denk hierbij aan o.a. de stadionnaam, de naam van de club en het stadion als ontmoetingsplaats voor regionale ondernemers. Een duidelijk thema voor het stadion en het gebied erom heen is ook van belang. Aangezien het om een voetbalstadion gaat, is voetbal of sport al een thema waar je niet omheen kunt. In de ontwikkelde vastgoedconcepten in Nederland wordt daar vaak een tweede thema aan gekoppeld. In Nederland wordt er vaak een leisurethema toegepast op het gebied (o.a. Amsterdam, Groningen en Enschede). In Nijmegen is een nieuw concept opgezet op basis van het cradle tot cradle principe. Hierbij is het thema sport en gezondheid. Het doel van het concept om bedrijvigheid op het gebied van sport en gezondheid aan te trekken rond het nieuw te ontwikkelen stadion voor N.E.C. (Gemeente Nijmegen, 2009).

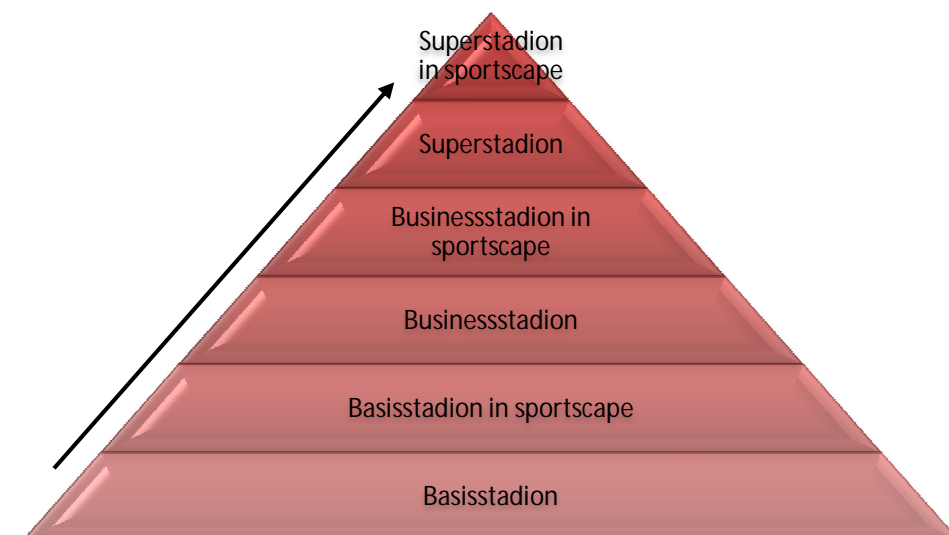
Onderscheidend

Dit criterium is vertoont duidelijke raakvlakken met het vorige criterium. Mulder (2007) onderschrijft in zijn onderzoek het belang van identiteit en karakter voor een voetbalstadion. Een stadion dient als een visitekaartje voor een stad en geen enkele club of stad wil een kopie van een ander stadion. Mulder bekritiseert terecht Bale, die stelt dat er sprake is van 'containerarchitectuur' en een toegenomen standaardisatie. Stadions in Nederland zijn duidelijk van elkaar te onderscheiden qua vorm en materiaalgebruik. Als het gaat om locatie en zichtbaarheid is er de laatste 15 jaar de trend waarneembaar dat nieuwe stadions meestal buiten de stad worden ontwikkeld langs grote uitvalswegen, wat de zichtbaarheid van de locatie uiteraard goed doet. Dit in combinatie met de grote hoeveelheid ruimte die nodig is, lijkt het voor elk te ontwikkelen concept voor een stadion

noodzakelijk dat de ruimte buiten de stad wordt opgezocht. Verder zal er in het concept rekening gehouden moeten worden met de invulling van het management en beheer. Duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden en een financiële analyse vooraf is daarbij noodzakelijk. Tot slot moet een concept voor een stadion maatwerk zijn. Elke club is anders, elke stad is anders, elke regio is anders en elk publiek is anders. Elke situatie verschilt, dit betekent maatwerk!

Conceptontwikkeling door Mulder

In het onderzoek van Mulder (2007), komt de conceptontwikkeling van voetbalstadions aan de orde. Mulder is gekomen tot een typologie van voetbalstadions in vier verschillende categorieën: het basisstadion, het businessstadion, het superstadion en de sportscape (zie bijlage 3 voor verdere toelichting). Hierbij moet worden aangegeven dat de sportscape een aanvulling is op de drie andere categorieën en geen categorie op zich is. Deze indeling is vooral gebaseerd op de functies die een stadion huisvest. Op basis van dit onderzoek van Mulder is het mogelijk om te komen tot een schaalverdeling, waarmee de mate van multifunctionaliteit wordt aangegeven.



Figuur 4.1: Mate van multifunctionaliteit in stadiontypologie van Mulder (2007): Van basisstadion, oplopend tot superstadion in sportscape. .

§ 4.5 Resumé

In dit hoofdstuk is getracht om kort in kaart te brengen wat een vastgoedconcept is en wat de mogelijkheden zijn voor conceptontwikkeling zijn als het gaat om voetbalstadions in Nederland. Dit is gedaan met als doel het beantwoorden van de vierde deelvraag van het onderzoek:

Wat is een vastgoedconcept en wat zijn de mogelijkheden voor conceptontwikkeling met betrekking tot voetbalstadions?

In de tweede en derde paragraaf is verkend welke theorie er achter conceptontwikkeling schuil gaat. Het is nu niet noodzakelijk om dit hier te herhalen. Het belangrijkste is de vraag in hoeverre de criteria voor conceptontwikkeling zich lenen voor voetbalstadions. In de vierde paragraaf is wel gebleken dat er veel criteria voor vastgoedconcepten ook gelden voor voetbalstadions. Echter, hoe zwaar de criteria wegen in vergelijking met ander vastgoed zal zeker verschillen. Op basis van de theorie is al op te merken dat een stadion een zeer specifiek vastgoedobject is. Daarnaast is het duidelijk dat in Nederland stadions erg verschillen onderling. Dit maakt maatwerk erg belangrijk.

Verder is op basis van eerder besproken theoretisch onderzoek het criterium draagvlak en participatie van groot belang, aangezien de voetbalclubs tegenwoordig sterk verbonden zijn met de stad en vaak afhankelijk zijn van deelname van andere partijen om een stadion te realiseren. Vanuit marketingperspectief, voor zowel club als gemeente, is herkenbaarheid en onderscheidendheid van essentieel belang. Een nieuw te ontwikkelen stadion dient als visitekaartje te fungeren voor alle betrokken partijen.

Wat betreft flexibiliteit van het stadion zelf, is het vooral van belang om eventuele uitbreidingsmogelijkheden voor de toekomst open te laten. Echter, het is ook van belang dat er flexibiliteit is rondom het stadion om andere commerciële functies als kantoren, bedrijven en leisure te kunnen ontwikkelen. Fasering kan hierbij een belangrijke rol spelen. Uit de beschikbare publicaties blijkt tot slot nog dat multifunctionaliteit essentieel is als het gaat om de financiële haalbaarheid van een nieuw voetbalstadion. Marktconformiteit is het belangrijkste criterium van het M.A.C.H.O. model. Juist voor voetbalstadions, gezien de hoge ontwikkelingskosten en grote risico's. In het onderzoek van Mulder (2007) is er al een typologie voor stadions opgesteld aan de hand van de functies. Op basis hiervan is het mogelijk geweest om te komen tot een schaalverdeling voor multifunctionaliteit van concepten. Echter, de indeling van Mulder (2007), doet geen recht aan de verscheidenheid in voetbalstadions, omdat het gaat om een zeer globale typologie op basis van slechts grootte en functies.

De vierde deelvraag is nu al deels beantwoord. Echter, dit is alleen op basis van de beschikbare theorie. Interviews met betrokken actoren (o.a. club, gemeente) in een later stadium zijn noodzakelijk om een volledig beeld te krijgen van de succes- en faalfactoren die van belang zijn bij de ontwikkeling van een voetbalstadion en het vastgoedconcept dat daaraan ter grondslag ligt. Hierbij gaat het er met name om welke criteria voor conceptontwikkeling de vertegenwoordigers van voetbalstadions belangrijk vinden. Op basis van deze theoretische beschouwing kunnen er wederom een aantal hypothesen opgesteld worden. Deze zullen uiteraard in de praktijk op hun geldigheid getoetst worden.

Hypothese 5: Bij de conceptontwikkeling van voetbalstadions is marktconformiteit het belangrijkste criterium. Gezien de kosten en risico's die aan de ontwikkeling van een stadion kleven, zal financiële haalbaarheid het belangrijkste criterium zijn. De overige criteria van het M.A.C.H.O. model zullen van ondergeschikt belang zijn.

Hypothese 6: De financiële haalbaarheid en exploitatiemogelijkheden zijn afhankelijk van de mate van multifunctionaliteit en daarmee ook de keuze voor het concept.

Hoofdstuk 5: Reflectie en toelichting op onderzoeksmethoden

§ 5.1 Inleiding

De vorige hoofdstukken vormen samen het theoretische kader. Hierin zijn alle relevante publicaties die beschikbaar zijn, besproken en geanalyseerd. Dit theoretische kader heeft al een aantal antwoorden gegeven op de deelvragen. Echter, nog niet alle vragen zijn volledig beantwoord en daarnaast zorgden de vorige hoofdstukken ook weer voor nieuwe vragen. Daarom zal er nu een hoofdstuk volgen, waarin nog een korte reflectie plaats vindt op het theoretisch kader. Het doel hierbij is het verhelderen van de vragen die nog niet zijn beantwoord. Tevens zal er worden beschreven hoe een antwoord op deze vragen kan worden gevonden. Deels zal dit gebeuren aan de hand van financiële analyses en verder zullen er interviews worden afgenomen om het restant van de vragen te beantwoorden. In de volgende paragraaf zal allereerst worden ingegaan op de vragen die uit het theoretische kader zijn ontstaan. Vervolgens zal er besproken worden waarom er voor de eerder genoemde methoden gekozen is. Tot slot zal er worden uitgelegd welke methoden toegepast worden.

§ 5.2 Reflectie op theoretische kader

Om te bepalen welke zaken verder geanalyseerd dienen te worden, zal er nu eerst worden bepaald welke vragen er nog onbeantwoord zijn gebleven en welke antwoorden nog vragen om bevestiging. In het eerste theoretische hoofdstuk zijn er weinig vragen onbeantwoord gebleven. Dit was nog een vrij algemeen hoofdstuk en diende voornamelijk als inleiding. Wel werd in dit hoofdstuk duidelijk dat er de laatste decennia veel nieuwe stadions ontwikkeld zijn. Hier zijn al een aantal verklaringen voor gegeven, maar dit zal in de praktijk nog bevestigd moeten worden.

In hoofdstuk drie zijn de belangrijkste actoren in het ontwikkelingsproces van een voetbalstadion besproken. Hier kwam duidelijk naar voren dat de bvo en de gemeente vaak de sleutelspelers zijn in dit proces. Hierin speelt met name nog de vraag hoe de financiering en eigendomssituatie in elkaar steken bij de verschillende stadions. Daarbij is het ook belangrijk te bepalen in hoeverre een voetbalstadion nog als commercieel vastgoed kan worden aangemerkt, gezien de verregaande overheidsbetrokkenheid. In hoofdstuk drie is hier wel een voorlopig antwoord op gegeven, maar dit is een te complex vraagstuk om puur op basis van beschikbare publicaties te beantwoorden. Wel is reeds gebleken, dat de rol van de overheid niet louter als faciliterend is aan te duiden, maar dat er sprake is van directe investeringen in stadions en clubs. Aan de hand van de praktijk zal moeten blijken in hoeverre de ontwikkeling van een stadion afhankelijk is van de (lokale) overheid. Daarnaast is het de vraag of een voetbalstadion kostendekkend, dan wel winstgevend kan zijn. Hiervoor dienen de financiële stukken van voetbalstadions geanalyseerd te worden.

In hoofdstuk vier zijn de mogelijkheden voor conceptontwikkeling onderzocht. Hierin is naar voren gekomen dat een stadion een zeer specifiek vastgoedobject is. Dit maakt maatwerk noodzakelijk in het ontwikkelingsproces en vraagt om een goede benadering die leidt tot een uniek resultaat. In de beschikbare publicaties is er nog weinig bekend over de toepassing van concepten bij de ontwikkeling van stadions. Mulder (2007) heeft in zijn onderzoek een eerste aanzet gedaan door verschillende typen stadions te onderscheiden op basis van functies. Echter, het is de vraag of de stadions in de praktijk wel zo makkelijk zijn in te delen in een aantal categorieën. Wat duidelijk uit de theorie is gebleken, is dat een nieuw te ontwikkelen stadion tegenwoordig multifunctioneel moet zijn om te kunnen renderen. Dit punt lijkt weinig ruimte te bieden voor discussie. Andere aspecten die een concept tot een succes maken, zal de praktijk onderzocht moeten worden.

Deze paragraaf heeft in het kort weergegeven wat de kernvragen zijn die zijn overgebleven na de theoretische verkenning in de eerste hoofdstukken.

§ 5.3 Verklaring voor de keuze van methoden

Zoals in de inleiding al is vermeld, zal er voor het empirisch onderzoeksgedeelte gebruik gemaakt worden van een tweetal methoden: een financiële analyse en het afnemen van diepte-interviews. In deze paragraaf zal kort besproken worden waarom er juist voor deze methoden is gekozen.

Financiële analyse

Eerder in dit onderzoek is gebleken dat veel bvo's financieel gezien in zwaar weer verkeren. Voor deze studie is het daarom interessant te onderzoeken welke rol het stadion speelt voor de financiële huishouding van een club. In hoofdstuk drie kwam naar voren dat de bedragen die met de ontwikkeling van stadions gemoeid zijn zeer groot zijn en dat de financiering vaak moeilijk is, vanwege het hoge risico. Verder wordt het stadion door bvo's vaak gezien als het middel om geld te genereren voor de club. Dan is het natuurlijk de vraag of stadions wel succesvol geëxploiteerd worden. Dit geldt uiteraard alleen voor de clubs die zelf (deels) eigenaar zijn van het stadion. De exploitatie van het stadion staat in de meeste gevallen los van de club, maar het succes van deze exploitatie is wel deels afhankelijk van het succes van de club. Om deze exploitaties te onderzoeken zal er gebruik gemaakt kunnen worden van jaarverslagen van de diverse stadions in Nederland. Hierdoor is het mogelijk om de resultaten uit de theorie te ondersteunen met financiële cijfers, ontleend aan situaties uit de praktijk. Voor deze analyse zal het van belang zijn om over zoveel mogelijk financiële gegevens van de stadions in Nederland te beschikken. Hierbij zijn vooral de balans en de winst- en verliesrekening van een voetbalstadion van belang. Op basis van deze gegevens is het dan mogelijk financiële ratio's te berekenen om te bepalen hoe de financiële huishouding van de onderzochte voetbalstadions eruit ziet. Door de cijfers van de diverse stadions met elkaar te vergelijken is het dan mogelijk te analyseren in hoeverre stadions succesvol geëxploiteerd worden. Bij het berekenen van diverse financiële ratio's is er echter wel het probleem dat er geen (inter)nationale benchmarks zijn voor voetbalstadions. Door de uitkomsten in interviews met betrokkenen te bespreken is het wellicht mogelijk om deze benchmarks voor Nederlandse voetbalstadions zelf vast te stellen of ten minste globaal te bepalen op basis van jaarverslagen en reacties van de direct betrokkenen. Hierdoor is het mogelijk een beeld te vormen over de Nederlandse situatie als het gaat om de financiën van voetbalstadions. Uiteraard kan er door vergelijking wel geanalyseerd worden welke stadions er positief en negatief uit springen. Hier moet echter wel bij worden aangetekend, dat de oorzaak van deze verschillen zorgvuldig geanalyseerd dient te worden, gezien de verschillen tussen de stadions. Dit maakt een eenvoudige vergelijking onmogelijk. Om hier conclusies over te kunnen formuleren zullen de resultaten besproken moeten worden in de interviews met betrokken actoren.

Diepte-interviews

Zojuist is aangegeven dat de resultaten van de financiële analyse besproken dienen te worden met de betrokkenen. Dit zal gebeuren aan de hand van interviews met managers of vertegenwoordigers van het betreffende voetbalstadion. Naast het bespreken van deze financiële resultaten, zijn er ook andere zaken die in de interviews aan bod dienen te komen. De conclusies die getrokken zijn in de theoretische hoofdstukken zullen getoetst kunnen worden aan de praktijk. Daarnaast kan er mogelijk invulling worden gegeven aan de nog onbeantwoorde vragen uit het theoretische gedeelte. Tot slot is het mogelijk om nieuwe inzichten te verkrijgen, alsmede het bepalen van oorzaken en causale verbanden. Na het afnemen van de interviews zullen de resultaten met elkaar vergeleken dienen te worden om zo overeenkomsten en verschillen te kunnen bepalen. Van belang is hierbij de vragen zo te formuleren dat de antwoorden meetbaar, en daarmee ook vergelijkbaar zijn.

Naast het afnemen van interviews bij stadionmanagers of vertegenwoordigers van stadions, zullen er ook enkele interviews afgenomen worden bij vertegenwoordigers van gemeenten. Dit is noodzakelijk om te bepalen wat de houding van de gemeente is ten opzichte van financiële steun aan bvo's en stadions. Gezien de grootschalige overheidssteun aan het betaald voetbal in Nederland de laatste decennia is het nuttig om het verhaal van twee kanten te bekijken. Interessant hierbij is te bepalen wat de beweegredenen voor gemeenten zijn om financieel betrokken te zijn bij een club of stadion, of waarom juist niet?

§ 5.4 De selectie van stadions voor praktijkonderzoek

Nu besproken is welke methoden er gehanteerd zullen worden, is het mogelijk te bepalen op welke wijze er stadions geselecteerd worden die geschikt zijn voor het empirisch onderzoeksgedeelte. Er zijn een aantal voorwaarden te benoemen waaraan voldaan moet worden. Op de eerste plaats moet het te onderzoeken stadion nog vrij recent ontwikkeld zijn. Dit hoeft niet per se de laatste jaren te zijn, maar wel stadions die maximaal vijftien jaar geleden zijn ontwikkeld of uitgebreid. Verder is het ook een voorwaarde dat er de mogelijkheid bestaat om te beschikken over de financiële cijfers van een te onderzoeken stadion. Als er geen cijfers beschikbaar zijn om welke reden dan ook, maakt dit het betreffende stadion een minder interessant onderzoeksobject.

Daarnaast is het mogelijk op basis van de theoretische beschouwingen een viertal aspecten te onderscheiden die het (financiële) succes van een stadion mogelijkwijs kunnen beïnvloeden. Bij de analyse van de praktijk is het van belang dat er stadions worden gekozen die onderling voldoende variatie kennen binnen deze aspecten. Het gaat hierbij om de volgende aspecten:

- **Financiële situatie van de bvo en de stadionexploitatie:**
Het bestuderen van de beschikbare publicaties in het theoretische gedeelte van dit onderzoek heeft aangetoond dat gemeenten vaak bijspringen op het moment dat een club dreigt om te vallen. Deze steun is in veel gevallen gerelateerd aan het stadion. Bvo's die overheidssteun hebben ontvangen zijn daarom interessant om te onderzoeken. Echter, ook clubs en stadions die juist geen overheidssteun hebben ontvangen zijn interessant om te analyseren. Verder zijn er ook stadions waarbij er financiële problemen rond de exploitatie van het stadion zelf bekend zijn.
- **Mate van multifunctionaliteit van het stadioncomplex**
In de theorie kwam al meerdere malen naar voren dat een voetbalstadion tegenwoordig multifunctioneel moet zijn voor een succesvolle exploitatie. Daarom is het bij de selectie van cases van belang dat er gekozen wordt voor een aantal voetbalstadions die onderling van elkaar verschillen als het gaat om de mate van multifunctionaliteit.
- **Sportief succes**
Wanneer een voetbalclub succes boekt op het sportieve vlak, leidt dat tot meestal tot een hogere vraag naar plaatsen in het stadion. Het aanbod moet zich hierop aanpassen. Dit kan leiden tot de ontwikkeling van een nieuw stadion of de uitbreiding van het huidige. Ook zien bvo's het stadion vaak als basis voor succes. Een nieuw stadion kan de commerciële mogelijkheden van een club verbeteren. Clubs die de laatste jaren sportieve successen hebben geboekt of juist een sportieve malaise meemaken zijn daarom interessant object van onderzoek. De invloed die dit heeft op stadions is relevant om te onderzoeken.
- **Nieuwe plannen voor stadionontwikkeling**
Het vierde, en laatste, aspect dat relevant voor het onderzoek is betreft nieuwe plannen voor stadionontwikkeling. Er zijn een aantal clubs die op dit moment bezig

zijn met plannen voor een nieuw stadion of uitbreiding van het huidige stadion. Deze clubs zijn ook geschikt voor onderzoek, omdat het bij deze clubs mogelijk is inzichten te verkrijgen omtrent de factoren die van belang zijn in de initiatieffase van het onderzoek.

De geselecteerde stadions voor de praktijkstudie

Nu duidelijk is aan welke selectiecriteria voldaan moet worden, is het mogelijk een aantal stadions te selecteren die geschikt zijn voor het praktijkonderzoek. Deze dienen in principe te voldoen aan de twee voorwaarden die eerder deze paragraaf zijn genoemd. Als een stadion hier niet aan voldoet, zal het niet onderzocht worden, tenzij het stadion zeer opvalt bij de invulling van de vier selectiecriteria.

Op basis van het stadionoverzicht uit hoofdstuk 2 is het mogelijk al een aantal stadions uit te sluiten. Een voorwaarde voor selectie is dat het stadion de laatste vijftien jaar is ontwikkeld. Hiermee vallen de stadions van onder andere de Graafschap, F.C. Volendam, Sparta, N.E.C. en VVV Venlo af. Verder valt het stadion voor Fortuna Sittard af, gezien de eerdere overwegingen om alleen stadions van Eredivisieclubs te onderzoeken. Fortuna speelt al jaren in de Jupiler League. De stadions die overgebleven zijn staan vermeld in figuur 5.1. De stadions van F.C. Utrecht, S.C. Heerenveen, NAC Breda en RKC Waalwijk zijn wel opgenomen in de tabel, maar zijn om uiteenlopende redenen afgevallen voor het praktijkonderzoek. Het doel is om een zo gevarieerd mogelijke groep stadions te selecteren en dit betekent het maken van afwegingen om te komen tot een keuze tussen vergelijkbare stadions. Zo kan het stadion van S.C. Heerenveen vergeleken worden met dat van F.C. Twente. Echter, de concrete uitbreidingsplannen en de sportieve successen van F.C. Twente van de laatste jaren, maken het een interessanter onderzoeksobject. De stadions van F.C. Utrecht en NAC Breda zijn qua type enigszins te vergelijken met het AZ-Stadion en het stadion van Roda JC. De twee laatstgenoemde zijn interessanter voor praktijkonderzoek gezien de recente financiële problemen van de stadions of clubs. Dit bevordert de actualiteit van het onderzoek. Het stadion van RKC Waalwijk qua type vergelijkbaar met dat van Willem 2. De voorkeur gaat uit naar het Tilburgse stadion, aangezien Willem 2 ten opzichte van RKC Waalwijk een stabiele eredivisieclub is. Daarnaast hebben de actuele financiële problemen van de club, en de hulp die de gemeente daarbij biedt, een rol gespeeld bij deze overweging. Op de horizontale as van de figuur 5.1 staan de voorwaarden en overige aspecten die onderzoek van het stadion interessant maken. Een + of een X staat voor 'Ja', een lege tabelcel of een – staat voor 'Nee' en +/- staat voor 'Min of meer'. De afkortingen bij het type stadion staan voor 'Basisstadion' (Ba), 'Businessstadion' (Bu), 'Superstadion' (Su) en 'Sportscape' (Sp). Deze categorisering is op basis van eerder onderzoek van Mulder (2007). De criteria zijn enigszins arbitrair beoordeeld, maar in bijlage 3 staat vermeld op basis van welke gegevens deze beoordeling tot stand is gekomen. Van al deze stadions zal getracht worden de exploitatiegegevens te bemachtigen. De uitkomsten van de financiële analyse vormen dan weer de basis voor de interviews. Voor de stadions waar geen financiële gegevens voor worden vrij gegeven zal per situatie worden beoordeeld of een interview alsnog relevant is.

Stadion ↓	Laatste 15 jaar jaar gebouwd?	Laatste jaren sportief succes bvo?	Plannen nieuw stadion of uitbreiding?	Multifunctioneel? Type stadion:	Steun Gemeente Laatste 15 jaar?	Financiele situatie bvo laatste jaren
Parkstad Limburg Stadion (Roda JC)	X	-	-	Bu	X	-
AZ-Stadion (AZ)	X	+	+/-	Bu	X	-
Amsterdam Arena (AJAX)	X	+/-	+/-	Su-Sp	X	+
Grolsch Veste (F.C. Twente)	X	+	+	Bu-Sp	X	+
Philips- Stadion (P.S.V.)		+	-	Bu		+
Euroborg (F.C. Groningen)	X	+	+/-	Su-Sp	X	+
De Kuip (Feyenoord)		+/-	+	Bu		-
Gelredome (Vitesse)	X	-	-	Su	X	+/-
Polman Stadion (Heracles Almelo)	X	+	+	Ba-Sp		+
Willem 2 Stadion (Willem 2)	X	-	-	Ba	X	-
Nieuw Galgenwaard (F.C. Utrecht)	X	+/-	-	Bu	X	+
Abe Lenstra Stadion (S.C. Heerenveen)	X	+/-	+/-	Bu-Sp	X	+
Rat Verlegh Stadion (NAC Breda)	X	+/-	-	Bu	X	-
Mandemakers Stadion (RKC Waalwijk)	X	+/-	-	Ba	X	-

Figuur 5.1: De geselecteerde (blauw) stadions en de voor het onderzoek afgevalen stadions (wit) voor de praktijkstudie

Verdere toelichting op selectie stadions

De stadions in figuur 5.1 zijn uiteraard niet willekeurig gekozen. Als aanvulling op het voorgaande volgt er nu per geselecteerd stadion een toelichting aan de hand van de gegevens uit de tabel. Deze toelichting is opgesteld aan de hand van alle beschikbare

informatie over de verschillende stadions. In de volgende hoofdstukken zullen deze stadions verder worden geanalyseerd met behulp van financiële analyses en interviewresultaten.

Parkstad Limburg Stadion (Roda JC)

Het Parkstad Limburg Stadion in Kerkrade wordt bespeeld door de club Roda JC. Het stadion is in 2000 ontwikkeld en is in eigendom van de Holding Roda Kerkrade N.V.. De club bezit hierin 37% van de aandelen. De overige aandelen zijn in handen van de gemeente. De gemeente is financieel nauw verbonden met de club en het stadion (bijlage 1). In 2009 is de club nog geholpen door de gemeente, omdat de financiële situatie zeer penibel was. Vervolgens waren er gezien deze problemen ook plannen voor een fusie met de club Fortuna Sittard, maar deze fusie is voorlopig van de baan (VI, 2009). Roda JC heeft sportief gezien een goed seizoen (2009/2010) achter de rug, maar de laatste jaren verkeerde Roda JC ook sportief in zwaar weer. Al deze problemen bij elkaar opgeteld, maakt het Parkstad Limburg Stadion en de relatie tussen de gemeente en het stadion de moeite waard om nader te onderzoeken.

AZ-stadion (AZ)

In Alkmaar werden de laatste jaren grote sportieve successen behaald. Onder het bewind van Dirk Scheringa van de DSB-bank is AZ uitgegroeid tot een grote club met een nieuw stadion (2006) in de Nederlandse competitie. Het heeft de financiële steun van de gemeente niet of nauwelijks nodig gehad. Echter, de club was wel zeer afhankelijk van het sponsorgeld en financieringsmogelijkheden van de DSB. Het stadion was ook eigendom van de DSB. Na het faillissement van de DSB Bank is ook het stadion onder curatele komen te staan. De curator heeft de club en het stadion in de verkoop gedaan, maar er was in eerste instantie geen concrete interesse. Dit komt ook doordat het stadion weinig commerciële mogelijkheden had en louter voor het voetbal gebruikt kan worden (AD, 2010). Echter, het stadion is inmiddels in eigendom van de stichting AZ Alkmaar. Daar waar er een 1 á 2 jaar geleden de club nog plannen had voor een uitbreiding van het stadion, moet de club nu voorlopig een stap terug doen op financieel gebied. Met name deze overgang van groot succes naar een diepe financiële val maakt het AZ-stadion een interessant onderzoeksobject.

Amsterdam Arena (AJAX)

De belangrijkste reden om de Amsterdam Arena mee te nemen in het onderzoek is dat dit stadion het grootste en meest multifunctionele stadion van Nederland is. Naast voetbalwedstrijden worden er grote popconcerten gehouden en zijn vele andere commerciële functies te vinden in en rondom het stadion. Hiermee is het stadion niet in zijn geheel afhankelijk van de club AJAX die hier zijn wedstrijden afwerkt. Het stadion is in handen van certificaathouders, waarvan AJAX 13% bezit. Het overige gedeelte is in handen van de gemeente en een aantal partners van het stadion. Met name de grootte en multifunctionaliteit maakt dit stadion geschikt voor verder praktijkonderzoek.

Grolsch Veste (F.C. Twente)

F.C. Twente is een club die de laatste jaren snel groeit op zowel het sportieve als financiële vlak, met het kampioenschap van 2009-2010 als hoogtepunt. Het stadion, de Grolsch Veste, speelt hierbij een centrale rol. In 2008 is, het toen tien jaar oude stadion, uitgebreid. Binnen afzienbare tijd zal het stadion opnieuw worden uitgebreid en als Nederland het WK 2020 mag organiseren, wordt het stadion waarschijnlijk nog verder uitgebreid. Daarmee kan de Grolsch Veste één van de grootste stadions van Nederland worden. Deze snelle ontwikkelingen zijn de belangrijkste redenen om het stadion te selecteren voor verder onderzoek. Echter, dit succes van de club en het stadion is van de laatste jaren. Het is ook niet lang geleden dat F.C. Twente zo goed als failliet was en is gered door de gemeente. Het is ook de gemeente die aan de financiering van de uitbreiding heeft meegeholpen in de vorm van een lening. Verder is het opmerkelijk dat F.C. Twente het stadion in eigen beheer heeft, in tegenstelling tot vrijwel alle clubs in de Nederlandse Eredivisie.

Philips Stadion (P.S.V.)

Naast F.C. Twente is er nog een club die het stadion in eigen beheer heeft, namelijk P.S.V.. Het Philips Stadion is een sterk verouderd stadion, maar is in het jaar 2002 gerenoveerd. Behalve het feit dat het stadion voor de volle 100% eigendom is van de club is er nog een opmerkelijk aspect, waarin deze club en dit stadion sterk afwijkt van de rest van Nederland. Voor zover bekend heeft P.S.V. nooit steun ontvangen van de gemeente Eindhoven. Het is interessant te onderzoeken waarom dit nooit nodig is geweest, daar waar andere bvo's allen wel eens bij de gemeente hebben aangeklopt voor een financiële bijdrage.

Euroborg (F.C. Groningen)

De Euroborg in Groningen is ook een zeer multifunctioneel stadioncomplex, maar dan op kleinere schaal dan een stadion als de Amsterdam Arena. Het stadion is in 2006 opgeleverd en sindsdien is F.C. Groningen het sportief ook beter gaan doen. Het stadion is in eigendom van Euroborg N.V.. De gemeente heeft een bijdrage geleverd aan de financiering van het stadion. Opmerkelijk aan de Euroborg is dat het stadion na twee jaar al is uitgebreid en dat er niet veel later ook al voorzichtig werd nagedacht over plannen voor een nieuw stadion. Deze plannen staan voorlopig in de ijskast, maar het is natuurlijk de vraag hoe het mogelijk kan zijn dat een stadion van vier jaar oud al niet meer voldoet aan de eisen. De ontwikkeling van een nieuw stadion neigt behoorlijk naar kapitaalsvernietiging. Uit navraag bij betrokkenen zal moeten blijken welke visie hieraan ter grondslag ligt.

De Kuip (Feyenoord)

Het stadion van Feyenoord, 'de Kuip', is een sterk verouderd stadion. Toch zien vele voetbalfans dit stadion nog als het mooiste stadion van Nederland. Echter, dit stadion voldoet met name commercieel gezien niet meer aan de eisen die gesteld worden aan een voetbalstadion. Daarom zijn er plannen ontwikkeld om een nieuw stadion aan de Maas in Rotterdam te ontwikkelen. Het gaat hierbij om een zeer ambitieus en kostbaar plan voor een stadion dat plaats biedt aan ongeveer 80.000 supporters. Hiermee kan dit, met afstand, het grootste stadion van Nederland worden. De bvo Feyenoord heeft echter zelf behoorlijke financiële problemen. Dit roept de vraag op hoe het stadion dan gefinancierd kan worden en of de gemeente daar ook een rol bijspeelt. Dit maakt de plannen voor 'De Nieuwe Kuip' de moeite waard om nader te onderzoeken. De analyse van deze plannen kunnen ook bijdragen aan de ontwikkeling van een concept voor het ontwikkelen van een voetbalstadion.

Gelredome (Vitesse)

Een stadion dat in het theoretische gedeelte van deze studie al aan bod is gekomen is dat van Vitesse. Het Gelredome in Arnhem is ontwikkeld in 1998. Ondanks dat het stadion een zeer multifunctioneel karakter heeft en er vele activiteiten naast het voetbal plaats vinden, heeft het stadion financieel gezien een roerige periode achter de rug. De gemeente heeft zoals eerder besproken veel geld verloren om de bvo Vitesse en het stadion te redden. Op dit moment is het stadion in eigendom van een projectontwikkelaar. Aangezien ook de sportieve prestaties van Vitesse achterblijven bij de ambities, is het Gelredome uitermate geschikt voor nader onderzoek.

Polman Stadion (Heracles Almelo)

Heracles Almelo heeft sportief gezien een stijgende lijn te pakken. Deze club uit Almelo speelt al weer een aantal jaren in de Eredivisie en dit heeft gevolgen voor het stadion. Het Polman Stadion is tien jaar geleden ontwikkeld, maar door de sportieve groei van de club en het toegenomen aantal supporters en toeschouwers voldoet het huidige stadion niet meer. Er zijn inmiddels zeer concrete plannen bekend voor de ontwikkeling van een nieuw stadion. Hiermee zou het Polman Stadion over een vrij korte periode zijn afgeschreven en de vraag is hier natuurlijk ook of dat geen kapitaalverspilling is. Verder kunnen hier ook de gevolgen van sportief succes voor de club en het stadion geanalyseerd worden. En de plannen voor het

nieuwe stadion leveren misschien weer een bijdrage omtrent het ontwikkelen van concepten voor voetbalstadions.

Willem 2 Stadion (Willem 2)

In Tilburg werkt Willem 2 zijn wedstrijden af in het gelijknamige Willem 2 Stadion. Dit stadion is eigendom van de gemeente en is ongeveer vijftien jaar geleden ontwikkeld. Willem 2 kende de laatste jaren veel tegenslagen op zowel sportief als financieel gebied, met afgelopen seizoen (2009-2010) als absoluut dieptepunt. De club wist degradatie net af te wenden, kampt met een schuld van vijf miljoen euro en een acuut liquiditeitstekort van anderhalf miljoen euro. De financiële problemen zijn veroorzaakt door lagere tv-inkomsten, oplopende uitgaven, tegenvallende recettes en uitgebleven transfers. Er is inmiddels een reddingsplan opgezet waarin de gemeente een cruciale rol moet gaan spelen, omdat deze, volgens de club, een te hoge huur voor het stadion in rekening heeft gebracht de laatste jaren. Met name de relatie tussen de gemeente en de club is hier erg interessant voor verdere analyse. Daarnaast speelt deze situatie op dit moment wat de actualiteit van het onderwerp nogmaals illustreert.

Hoofdstuk 6: Financiële analyse

§ 6.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk zijn er een tiental stadions geselecteerd voor het praktijkgedeelte van dit onderzoek. Het eerste gedeelte van deze praktijkstudie zal bestaan uit een financiële analyse. Voor deze analyse zal gebruik worden gemaakt van de beschikbare jaarrekeningen van de betreffende stadions. Deze zijn deels te verkrijgen bij de Kamer van Koophandel. Voor de stadions die geen jaarrekening hebben ingediend bij de Kamer van Koophandel is getracht om de financiële gegevens op andere wijze te verkrijgen. Resultaat van deze zoektocht naar financiële cijfers is dat er voor zeven stadions jaarrekeningen zijn verkregen. F.C. Twente en P.S.V. hebben het stadion in eigen beheer en hebben daardoor geen verplichtingen om de financiële cijfers van het stadion apart te publiceren. Uit navraag is gebleken dat de clubs deze cijfers ook niet beschikbaar willen stellen. Ook voor Willem 2 bleek het niet mogelijk om de jaarrekening van het stadion te bemachtigen.

Voor de overige stadions zijn wel cijfers bekend. Het gaat om de jaarrekeningen van de stadions met een geconsolideerde balans en een aantal ook met winst- en verliesrekening. De jaarrekeningen zijn niet allemaal van dezelfde jaren. Voor dit onderzoek wordt er voor gekozen om de cijfers van de laatst gepubliceerde jaarrekening te gebruiken. Een onderzoek naar de verschillen over enkele jaren kan interessant zijn, maar een korte blik op de jaarrekeningen wijst uit dat de balans van de stadions over de periode van drie jaar nauwelijks is veranderd. Voor de beschikbare winst- en verliesrekeningen zal er wel worden gekeken naar de verschillen tussen de jaren.

De jaarrekeningen die door de voetbalstadions worden ingediend bij de Kamer van Koophandel worden ingediend geven financiële informatie tot een bepaalde hoogte. Zo worden de activa en passiva in de meeste gevallen niet specifiek opgesplitst naar verschillende balansposten. Ook is het uit de jaarrekeningen niet direct op te maken uit welke onderdelen het stadionbedrijf bestaat. Het is te verwachten dat dit per voetbalstadion zal verschillen. Dit zal een vergelijking tussen de verschillende stadions bemoeilijken. In dit hoofdstuk zullen de verschillen vooral geconstateerd worden. In het volgende hoofdstuk, waarbij de interviewresultaten aan bod komen, zullen de oorzaken van die verschillen aan bod komen. Voor de Amsterdam Arena is dit wel wat duidelijker. Hierbij is er sprake van een N.V. waarin het stadion zelf is opgenomen en een B.V. voor de exploitatie. Deze twee bedrijven zijn beide opgenomen in de financiële analyse.

De basis van de analyse zal gevormd worden door een aantal financiële ratio's. De verschillen tussen de stadions zullen besproken worden en opvallende waarden zullen een belangrijk discussiepunt zijn gedurende de diepte-interviews met stadionmanagers. In de volgende paragraaf zal er worden begonnen met een analyse van de liquiditeitspositie van de stadions. In paragraaf 6.3 zal er aandacht worden besteed aan de solvabiliteit en in de daaropvolgende paragraaf zullen de beschikbare winst- en verliesrekeningen aan bod komen. Dit hoofdstuk zal eindigen met paragraaf 6.5 waarin de conclusies getrokken worden. Gedurende dit hoofdstuk zal er ook worden beoordeeld of er een verband is te ontdekken tussen de mate van financieel succes en het concept of type stadion. Uiteindelijk dient dit hoofdstuk ook als basis voor de financiële vragen gedurende de interviews.

§ 6.2 Liquiditeit

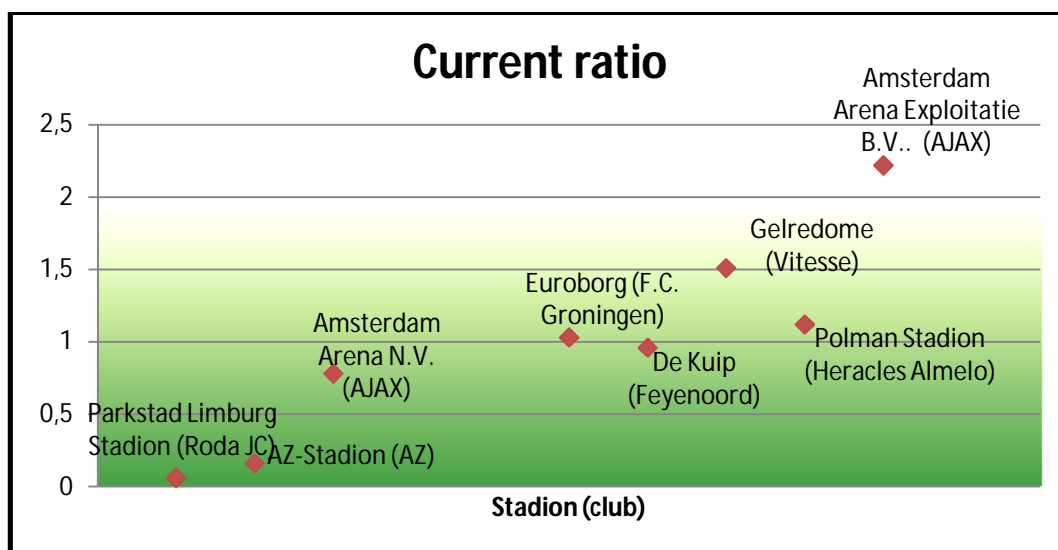
In de eerste paragraaf van deze financiële analyse zal er aandacht besteed worden aan de liquiditeitspositie van de voetbalstadions. Dit zal gebeuren aan de hand van twee ratio's: de 'current ratio' en de 'gouden balans'. De current ratio is het vermogen van een bedrijf om op

korte termijn aan haar financiële verplichtingen te voldoen. Voor de current ratio kunnen verschillende normen worden gehanteerd. Volgens Atkinson e.a. (2007) verschilt deze norm per bedrijfstak, maar is 2 de waarde die nagestreefd dient te worden. De current ratio moet echter minimaal 1 bedragen om alle kortlopende schulden af te kunnen lossen (managementstart.nl, 2006).

De gouden balans wordt berekend door de vaste activa te delen door het eigen vermogen plus het lang vreemd vermogen. Volgens de gouden balansregel moet deze verhouding lager dan één zijn, omdat er dan een overschot aan lang vermogen is, waarmee de vlottende activa gefinancierd kunnen worden. Dit betekent dus: hoe lager het kengetal van de gouden balans, hoe hoger de liquiditeit (KvK, 2005).

Current ratio

In figuur 6.1 zijn de current ratio's van de zeven voetbalstadions weergegeven. In één oogopslag wordt duidelijk dat geen enkel stadion voldoet aan de norm van 2. Slechts drie van de zeven stadions voldoen zelfs aan de minimale norm van 1, waarbij de Euroborg en het Polman Stadion nog maar net aan deze norm voldoen. Alleen het Gelredome kan een relatief goede current ratio weerleggen (1,51), vanwege het feit dat dit stadion beschikt over voldoende liquide middelen en weinig kortlopende schulden op de balans heeft staan. De waarden van de current ratio van het AZ-stadion (0,16) en het Parkstad Limburg Stadion (0,06) zijn ronduit slecht te noemen op basis van de eerder genoemde normen die gelden voor de current ratio. Bij laatstgenoemd stadion wordt dit met name veroorzaakt door zeer weinig liquide middelen. Voor het AZ-stadion geldt dat de kortlopende schulden op de balans erg hoog zijn (ongeveer 56 miljoen euro in 2007).

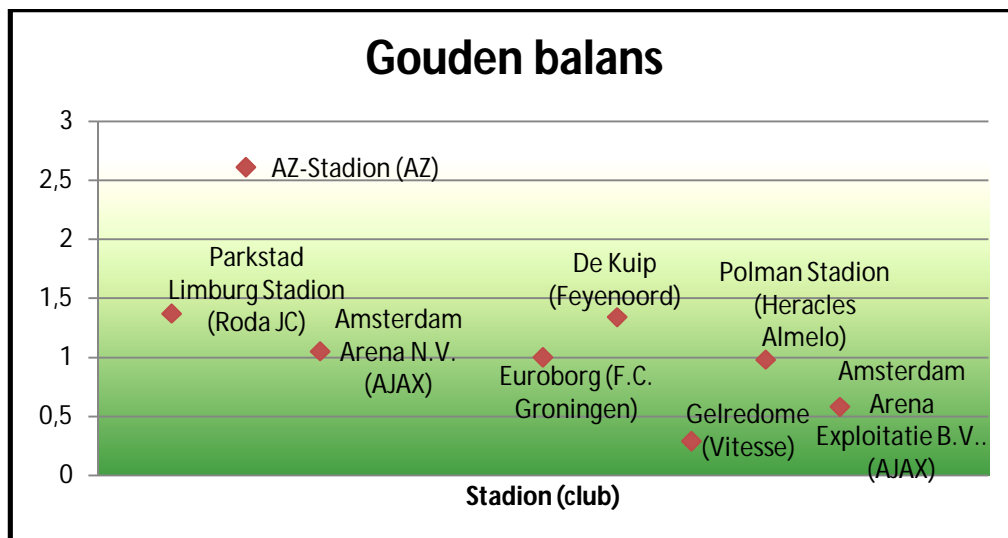


Figuur 6.1: Current ratio's van de geselecteerde voetbalstadions (KvK, 2010).

Uit de interviews zal moeten blijken waarom dit bedrag zo groot is en hoe de situatie nu is na het faillissement van de DSB en de wisseling van eigendom die daardoor heeft plaatsgevonden. Figuur 6.1 maakt in ieder geval duidelijk dat de liquiditeitspositie van de businessstadions het Parkstad Limburg Stadion en het AZ-stadion zeer penibel te noemen is. De superstadions (in sportscape) kunnen betere cijfers overleggen. Deze cijfers alleen, zijn echter niet genoeg om te stellen dat de liquiditeit van de stadions ook direct afhankelijk is van het concept dat is gehanteerd. De Amsterdam Arena exploitatie B.V. is het enige bedrijf waarvan de liquiditeit als goed kan worden bestempeld op basis van de geldende normen voor liquiditeit.

De gouden balans

Een andere ratio om de liquiditeitspositie te beoordelen is de gouden balansregel. Zoals eerder gezegd dient de waarde van deze ratio lager dan één te zijn. In figuur 6.2 worden de verschillende waarden weergegeven.



Figuur 6.2: Gouden balans van de geselecteerde voetbalstadions (KvK, 2010).

Ook bij deze ratio is het Gelredome het stadion dat de beste cijfers kan weerleggen en een waarde van 0,29 ruim binnen de norm blijft. De oorzaak is te vinden bij de hoogte van de materiële vaste activa. Deze zijn laag gewaardeerd (circa 1,1 mln) en dat komt vanwege het feit, dat de Gelredome N.V. het stadion niet in eigendom heeft en deze dus ook niet op de balans staat genoteerd.

De Amsterdam Arena, het Polman Stadion en de Euroborg zitten qua waarde van de gouden balans rond de norm. Het Parkstad Limburg Stadion en de Kuip hebben een te hoge waarde als het gaat om de gouden balansregel en het AZ-stadion voldoet bij lange na niet aan de norm. De uitschieter van het AZ-stadion komt doordat er naast hoge kortlopende schulden ook grote langlopende schulden op de balans staan genoteerd (circa 37 miljoen in 2007). Hiernaast had het in 2007 te maken met een negatief eigen vermogen van ongeveer 7,7 miljoen. Hierdoor wordt de norm voor de gouden balans bij lange na niet gehaald en geeft dit voor 2007 ook een zeer slechte liquiditeitspositie. Ook voor deze liquiditeitscijfers geldt dat de businessstadions de slechtste positie innemen.

§ 6.3 Solvabiliteit

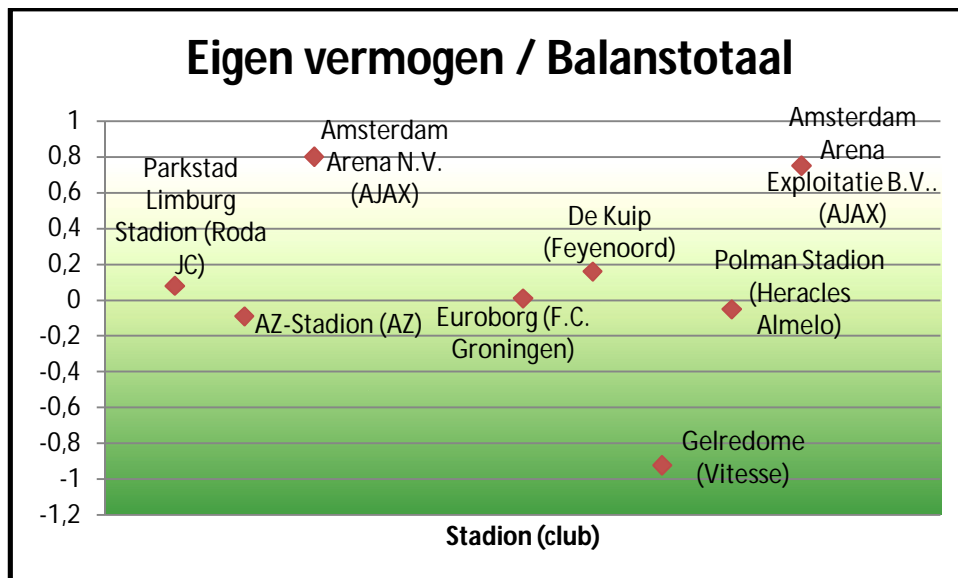
Na het bespreken van de liquiditeitspositie van de verschillende stadions zal de solvabiliteit geanalyseerd worden. Solvabiliteit is de mate waarin een bedrijf in staat is aan zijn financiële verplichtingen te voldoen. Een hoge solvabiliteit betekent een grote financiële buffer voor toekomstige tegenvallers (FD, 2010). Om de solvabiliteit te bepalen kan er van diverse ratio's gebruik gemaakt worden. Voor deze financiële ratio zullen er drie verschillende ratio's gehanteerd worden om de solvabiliteit te bepalen.

Eigen vermogen / balanstotaal

De eerste ratio die de solvabiliteit van de voetbalstadions kan aangeven kan verkregen worden door het eigen vermogen te delen door het balanstotaal. Hierdoor wordt duidelijk hoe groot het aandeel van het eigen vermogen is ten opzichte van het balanstotaal.

In figuur 6.3 wordt deze ratio weergegeven voor de diverse stadions. Hierbij valt direct op dat de Amsterdam Arena, voor zowel de N.V. als de B.V. voor de exploitatie een zeer hoge waarde haalt voor deze ratio en daarbij een goede solvabiliteit heeft. De overige stadions in

de figuur hebben een lage waarde voor deze ratio en er zijn zelfs drie stadions die onder het nulpunt uitkomen qua waarde en dus een negatieve score hebben voor deze ratio.



Figuur 6.3: Eigen vermogen / balanstotaal van de geselecteerde voetbalstadions (KvK, 2010)

De reden dat de Amsterdam Arena dergelijke hoge waarden scoort ligt voor de hand. De Amsterdam Arena beschikt namelijk over een erg groot eigen vermogen. Voor de Amsterdam Arena N.V. is dit zelfs bijna honderd miljoen euro dankzij het systeem van aandeelhouders. Ook de B.V. voor de exploitatie beschikt over vrij ruime reserves die het eigen vermogen hoog houden.

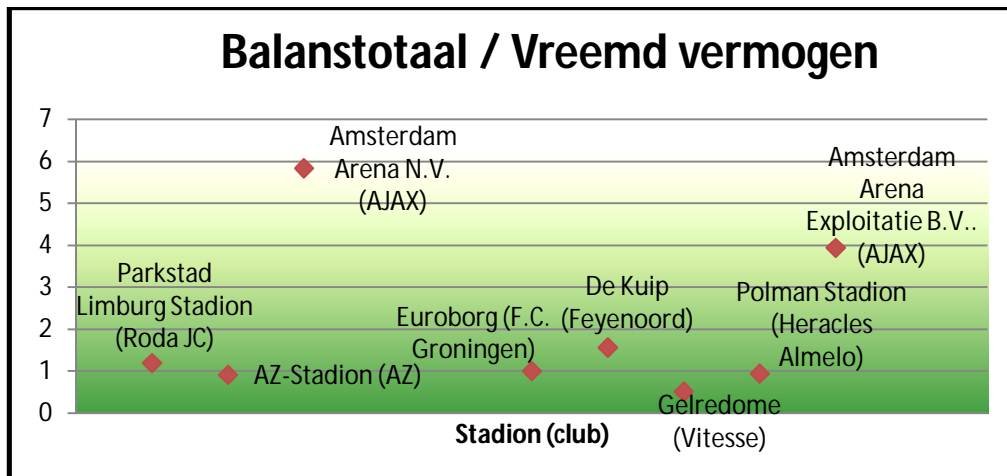
De overige stadions halen deze hoge waarden bij lange na niet. De andere stadions zijn namelijk op andere wijze gefinancierd en hebben hoge leningen op de balans staan en weinig eigen vermogen. Bij het Polman stadion, AZ-stadion en het Gelredome is er zelfs sprake van een negatief eigen vermogen. Bij het Gelredome is de waarde in figuur 6.3 extreem laag. Dit stadion heeft een negatief eigen vermogen van 8,7 miljoen ten opzichte van een balanstotaal van 9,5 miljoen. Hiermee verschillen de superstadions, de Arena en het Gelredome, dus erg duidelijk van financieringsstructuur. De situatie bij het AZ-stadion was in 2007 niet veel beter met een negatief eigen vermogen van circa 7,7 miljoen. Echter, voor het AZ-stadion zal het er nu anders uitzien door de wisselingen in de eigendomssituatie.

Balanstotaal / Vreemd vermogen

Een andere ratio die de solvabiliteit kan bepalen kan berekend worden door het balanstotaal te delen door het vreemd vermogen. Hiermee wordt het duidelijker hoe groot het vreemd vermogen is ten opzichte van de totale balans. De Amsterdam Arena scoort hier duidelijk weer erg hoog. Dit heeft ook weer te maken met de eigendomsstructuur van aandeelhouders. Hierdoor is het vreemd vermogen van de N.V. tot een minimum beperkt. Ook voor de B.V. ,waarin de exploitatie is opgenomen, is het vreemd vermogen vrij laag. Bij de overige stadions staat het balanstotaal bijna gelijk aan het vreemd vermogen. Het hoge vreemd vermogen bij de meeste stadions is ook vrij logisch, aangezien betaald voetbalorganisaties financieel gezien niet bij machte zijn om zelf bij te dragen aan de kosten voor een nieuw stadion. Figuur 6.4 ondersteunt daarom ook de bevindingen die in de theoretische hoofdstukken zijn gedaan.

Voor het Gelredome is het vreemd vermogen zelfs groter dan het balanstotaal. Aangezien het hier alleen gaat om het exploitatiebedrijf zal uit de interviews moeten blijken waarom er een achtergestelde lening van ruim 11 miljoen euro op de balans staat. Een vreemd vermogen dat groter is dan het balanstotaal oogt in ieder geval niet als een gezonde situatie.

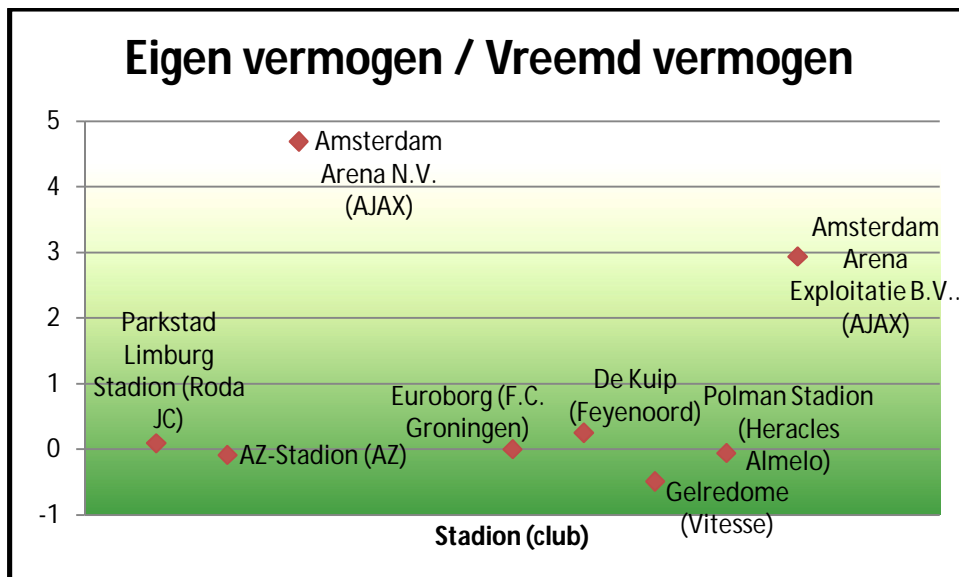
Ook de Kuip heeft voor 21,6 miljoen aan vreemd vermogen op de balans staan. Het gaat hierbij om een relatief oud stadion en daarom is het ook de vraag waarom er nog dermate hoge schulden op de balans staan. Deze zouden wellicht kunnen staan voor de kosten van renovatie. Ook hier zullen de interviewresultaten uitkomst moeten bieden.



Figuur 6.4: Balanstotaal / vreemd vermogen van de geselecteerde voetbalstadions (KvK, 2010)

Eigen vermogen / Vreemd vermogen

De laatste financiële ratio die voor deze analyse gebruikt zal worden is het aandeel eigen vermogen ten opzichte van het vreemd vermogen. Hiervoor is het eigen vermogen gedeeld door het vreemd vermogen, met als resultaat figuur 6.5. Deze ratio geeft nog duidelijke dan voorgaande figuren aan hoe de verhouding is tussen het eigen vermogen en het vreemd vermogen.



Figuur 6.5: Eigen vermogen / vreemd vermogen van de geselecteerde voetbalstadions (KvK, 2010)

Dankzij het aandeelhouderskapitaal van de Amsterdam Arena N.V. scoort dit stadion een zeer hoge waarde voor deze ratio. Het exploitatiegedeelte van de Arena, opgenomen in Stadion Amsterdam Exploitatie B.V., heeft slechts een kleine lening op de balans staan, waardoor er ook een hoge waarde voor deze ratio gehaald wordt. Voor de overige stadions is het overduidelijk dat het eigen vermogen erg laag is ten opzichte van het vreemd vermogen. In figuur 6.5 positioneren deze overige stadions allemaal rond de nullijn.

Het eigen vermogen is voor de meeste stadions vrij laag en drie stadions kampen zelfs met een negatief eigen vermogen. Deze figuur toont nogmaals de afhankelijkheid van vreemd vermogen aan voor de ontwikkeling van voetbalstadions in Nederland

Uit de analyse van de solvabiliteit komen geen grote verschillen naar voren als het gaat om de verschillende typen stadions. Alleen de Arena zorgt voor een positieve uitschieter, maar dit heeft te maken met de financieringsstructuur en daarmee het eigen vermogen. Dit zal de reden zijn waarom de Arena een betere solvabiliteit heeft dan een ander superstadion, het GelreDome.

§ 6.4 Winst- en verliesrekeningen

In de vorige paragrafen ging het om een analyse van de liquiditeit en solvabiliteit van de stadions op basis van de meest recent gepubliceerde balans. De volgende stap is het analyseren van de winst- en verliesrekeningen. Echter, niet elke jaarrekening die is ingediend bij de Kamer van Koophandel is voorzien van complete cijfers. Van het Parkstad Limburg Stadion, de Amsterdam Arena, De Kuip en het GelreDome zijn er cijfers gepubliceerd. De Eurborg N.V. heeft op verzoek ook haar cijfers vrijgegeven. Verzoeken bij de overige stadions om te kunnen beschikken over de winst- en verliesrekening hebben helaas geen resultaat opgeleverd. Daarom zal de analyse van deze paragraaf zich richten op de winst- en verliesrekening van de vijf eerder genoemde stadions. Dit zal gebeuren aan de hand van een drietal ratio's: het bedrijfsresultaat gedeeld door het balanstotaal, het nettoresultaat gedeeld door het eigen vermogen en de brutowinstmarge. De cijfers voor deze verschillende ratio's zijn weergegeven in figuur 6.6.

Stadion	Bedrijfsresultaat / Balanstotaal	Netto resultaat / Eigen vermogen	Bruto winstmarge
Parkstad Limburg Stadion	0,11	0,90	0,67
Amsterdam Arena	0,02	0,01	0,09
Euroborg	0,04	0,26	0,51
De Kuip	0,02	0,01	0,18
GelreDome	0,03	-0,001	0,03

Figuur 6.6: Financiële ratio's op basis van winst- en verliesrekeningen (Bronnen: KvK, Amsterdam Arena N.V., Euroborg N.V., website De Kuip, 2010)

Bedrijfsresultaat / balanstotaal

Met dit cijfer wordt de rentabiliteit van het totale vermogen berekend. Het delen van het bedrijfsresultaat door het balanstotaal geeft de verhouding aan tussen het bedrijfsresultaat van een onderneming en het vermogen dat geïnvesteerd werd om die opbrengst te verkrijgen (KvK, 2005)

Uit figuur 6.6 blijkt dat het Parkstad Limburg Stadion met een ratio van 0,11 het hoogste scoort. De reden dat deze score zo hoog is, ligt vooral aan het feit dat de bedrijfslasten van het stadion erg laag zijn ten opzichte van de bedrijfsopbrengsten. Dit zorgt voor een bedrijfsresultaat van 2,3 miljoen euro in 2008. Het meest opmerkelijke in dit geval is dat het Parkstad Limburg Stadion een omzet van 3,4 miljoen euro in 2008 heeft behaald. Het is

opmerkelijk, omdat het hiermee een netto omzet heeft behaald dat vergelijkbaar is met De Kuip en aanzienlijk groter is dan de Euroborg in Groningen. De Kuip heeft een veel grotere capaciteit en daarom is het de vraag hoe het Parkstad Limburg Stadion een dermate hoge omzet heeft kunnen realiseren. In de jaarrekening van het stadion staat helaas niet weergegeven waaruit de opbrengsten en de kosten bestaan en het gaat om de jaarrekening van slechts één jaar. Daardoor is het moeilijk om te analyseren hoe het komt dat dit stadion in 2008 over deze zeer gunstige cijfers kan beschikken. Deze beperkte informatie op de jaarrekening doet vermoeden dat de financiële cijfers van dit stadion niet geheel de werkelijke situatie weerspiegelen. Het is moeilijk, zo niet onmogelijk, te bepalen of hier sprake is van een 'creatieve boekhouding', maar voor een club in financiële problemen en een stadion dat zelden de volledige toeschouwerscapaciteit kan benutten zijn het misschien wel te positieve cijfers voor het Parkstad Limburg Stadion. Uit navraag door middel van een interview zal moeten blijken hoe het stadion aan dit gunstige resultaat is gekomen en of het van structurele aard is.

Voor de overige vier stadions geldt dat deze ratio vrij laag ligt (tussen de 0,02 en 0,04). De verklaring die het meest voor de hand ligt voor deze lage cijfers heeft te maken met de aard van het vastgoedobject. Een voetbalstadion is een zeer kostbaar object, dat over een lange periode wordt afgeschreven en een lage bezettingsgraad heeft. Het bedrijfsresultaat staat hierdoor in geen verhouding met de waarde van het stadion en dus het balanstotaal.

Hierdoor is het balanstotaal erg hoog ten opzichte van het bedrijfsresultaat. Deze redenatie gaat op voor de Euroborg, de Amsterdam Arena en de Kuip. Echter, voor het Gelredome gaat dit niet op. De GelreDome N.V. heeft het stadion niet in eigendom en hierdoor is het balanstotaal hier ook niet hoog. Echter, de GelreDome N.V. heeft de laatste twee jaren te maken met een vrij laag bedrijfsresultaat van ongeveer 270.000 euro. De omzet van het GelreDome is tussen 2007 en 2009 wel gestegen, maar er zijn grote veranderingen opgetreden in de bedrijfslasten. In 2007 was er nog een gunstig bedrijfsresultaat, maar in 2008 en 2009 zijn de bedrijfslasten veel hoger geworden. Uit een interview zal moeten blijken waar deze plotselinge verhoging van de bedrijfslasten vandaan komt.

Verder kan er bij De Kuip worden aangetekend dat hier sprake is van een aanzienlijke omzetsdaling in 2009 ten opzichte van een jaar eerder. Uit het jaarverslag blijkt dat de huuropbrengsten en horecaopbrengsten zijn teruggelopen (Jaarverslag Stadion Feyenoord N.V., 2009). De vrij grote verschillen in de resultaten van 2008 en 2009 zullen in het interview aan bod komen.

Bij de Euroborg is het bedrijfsresultaat vanaf 2006 elk jaar verbeterd. Dit komt deels doordat de kosten enigszins lager zijn geworden, maar ook door de hoger geworden huuropbrengsten van F.C. Groningen.

Tot slot kan voor de Amsterdam Arena N.V. gesteld worden dat er een prima bedrijfsresultaat is behaald tussen 2007 en 2009 (rond de 3 miljoen euro). Het grote balanstotaal van de Arena veroorzaakt de lage ratio van 0,02.

Netto resultaat / eigen vermogen

De rentabiliteit van het eigen vermogen is te berekenen door het netto resultaat te delen door het eigen vermogen. Deze ratio geeft aan hoe de verhouding is tussen het eigen vermogen en het totale resultaat. Dit geeft aan wat de aandeelhouders hebben verdiend met hun geïnvesteerd vermogen (KvK, 2005).

In figuur 6.6 is te zien dat het Parkstad Limburg Stadion ook hier de hoogste ratio heeft met 0,90. Het eigen vermogen vrij laag en is daarmee bijna gelijk aan het hoge netto resultaat. Dit geldt in mindere mate ook voor de Euroborg, waar de score ook relatief hoog uitvalt door het lage eigen vermogen. De Kuip en de Amsterdam Arena hebben beiden een ratio van 0,01. Voor De Kuip geldt dat dit vooral komt door het lage netto resultaat van het laatste jaar. Voor het jaar 2008 geldt voor dit stadion een ratio van 0,26. Ook heeft De Kuip nog een behoorlijk eigen vermogen vergeleken met veel andere stadions. De Amsterdam Arena heeft de laatste drie jaar een goed netto resultaat, maar door het grote eigen vermogen valt de ratio laag uit. Dit heeft te maken met de eigendomsstructuur van het stadion. Door de

constructie van aandeelhouders heeft de Amsterdam Arena N.V. een eigen vermogen van ongeveer 100 miljoen euro. De GelreDome N.V. heeft een negatieve ratio, omdat dit bedrijf kampt met een negatief eigen vermogen van enkele miljoenen en de laatste twee jaar een erg laag netto resultaat heeft behaald.

Brutowinstmarge

De brutowinstmarge geeft aan wat de marge is die wordt behaald op de netto omzet. Deze ratio wordt berekend door het bedrijfsresultaat te delen door de netto omzet (KvK, 2005). Het Parkstad Limburg Stadion en de Euroborg hebben een hoge brutowinstmarge ten opzichte van de andere stadions. Echter, dit zegt niet alles over de winstgevendheid van het stadion. De Euroborg en het Parkstad Limburg Stadion zijn bijna volledig gefinancierd met vreemd vermogen, waardoor deze stadions met grote rentelasten te maken hebben. Dit drukt het netto resultaat uiteraard behoorlijk. Voor de Amsterdam Arena (N.V.) en de Kuip gelden lagere brutowinstmarges, maar deze stadions hebben relatief gezien minder vreemd vermogen op de balans staan. Dit betekent ook dat deze stadions relatief minder rentelasten hebben. Overigens is de brutowinstmarge voor de Kuip het laatste jaar aanzienlijk gedaald door teruggelopen inkomsten. Bij de Amsterdam Arena gaat het om de brutowinstmarge van het stadion zelf (N.V.) en dit staat nog los van de exploitatie van het stadion, dat is opgenomen in een aparte B.V.. Dit zet de winstmarge voor dit stadion in een ander daglicht. Aangezien de exploitatie apart is, lijkt dit een uitstekende marge. Het GelreDome behaalde het laatste jaar, zoals eerder besproken, een minimale winst. Alle vijf de stadions die in deze paragraaf zijn behandeld hebben wel een positief resultaat onderaan de winst- en verliesrekening. Superstadions de Euroborg en de Amsterdam Arena kunnen relatief goede cijfers overleggen ten opzichte van het andere superstadion, het GelreDome. Op basis van deze cijfers is het dus ook niet te bepalen of het concept samenhangt met de financiële resultaten.

§ 6.5 Resumé

Op basis van de financiële analyse in dit hoofdstuk kunnen er een aantal conclusies worden getrokken over de financiële situatie bij de onderzochte voetbalstadions. Op de eerste plaats kan gesteld worden dat de liquiditeitspositie van een aantal stadions slecht is. Dit geldt met name voor het Parkstad Limburg Stadion en het AZ-stadion. Bij het AZ-stadion moet er wel worden aangetekend dat het de vraag is hoe de situatie nu is, na de wisseling in eigendom. Echter, het blijft een feit dat de financiële huishouding van dit stadion er tot en met 2007 niet goed uit zag. Dit is ook duidelijk geworden bij de analyse van de solvabiliteit. In dit gedeelte van de analyse werd ook duidelijk dat voetbalstadions grotendeels gefinancierd zijn met vreemd vermogen. Dit bevestigt eerdere aannames uit het theoretische gedeelte van dit onderzoek. Op de meeste jaarrekeningen staan hoge schulden genoteerd op de balans. Verder is het eigen vermogen van vrijwel alle voetbalstadions erg laag en zelfs negatief in drie gevallen. De Amsterdam Arena is een uitzondering op de regel. Door de aandeelhoudersconstructie die is toegepast bij de financiering van het stadion is het eigen vermogen erg hoog.

Uit de analyse van de winst-en verliesrekeningen is gebleken dat er bij de meeste stadions een bescheiden winst wordt behaald. Het Parkstad Limburg Stadion had een relatief hoge winst in 2008. Het is echter de vraag of deze winst ook structureel wordt behaald of dat het hier gaat om cijfers die de werkelijkheid niet vertegenwoordigen. De financiële resultaten zijn op zijn minst twijfelachtig te noemen.

Het zoeken naar een verband tussen de mate van multifunctionaliteit van een stadion (op basis van stadiontypen volgens Mulder) en de financiële resultaten heeft niet veel opgeleverd. Uit de analyse van de liquiditeit valt met enige voorzichtigheid te stellen dat superstadions met een verregaande multifunctionaliteit beter scoren dan de andere stadions. Ook voor de andere analyses scoren superstadions de Euroborg en de Arena relatief goed. Echter, het GelreDome vormt hierbij telkens een negatieve uitzondering. Hierdoor kan er

geen duidelijk verband worden aangetoond, omdat de overige stadions ook vrij kleine onderlinge verschillen hebben in het financiële resultaat. Hierdoor kan hypothese 6 uit het vierde hoofdstuk van dit onderzoek op basis van deze financiële analyse voorlopig worden verworpen. Daarnaast is er ook geen aantoonbaar verband tussen de financiële situatie van het stadion enerzijds en de grootte van het stadion en de (sportieve en financiële) prestaties van de club.

In het volgende hoofdstuk komen de interviewresultaten aan de orde waaruit ook zal moeten blijken of voetbalstadions een bepaalde winstdoelstelling hebben of dat break-even een meer haalbaar doel is voor dit type vastgoedobject.

De interviews zullen een belangrijke aanvulling vormen voor deze analyse. Aangezien de beschikbare cijfers niet uniform zijn en elk stadion kan verschillen in onder andere eigendomsstructuur, grootte, multifunctionaliteit en financieringsstructuur is een vergelijking puur op basis van jaarrekeningen niet voldoende. De toelichting van direct betrokkenen zal moeten bijdragen aan de invulling van de vragen die dit hoofdstuk nog oproept.

Hoofdstuk 7: Interviewresultaten

§ 7.1 Inleiding

In het tweede gedeelte van het praktijkonderzoek zullen de interviewresultaten worden besproken en geanalyseerd. De belangrijkste interviews die zijn afgenomen, zijn die met vertegenwoordigers van de eerder geselecteerde voetbalstadions. In de meeste gevallen gaat het hierbij om diepte-interviews met stadionmanagers of directeuren. Verder zijn er ook een aantal interviews afgenomen met vertegenwoordigers van gemeenten, aangezien de rol die de gemeente speelt een belangrijke plaats in dit onderzoek heeft. Voor deze interviews zijn medewerkers van gemeenten benaderd die inzicht hebben in de relatie tussen de gemeente enerzijds en de plaatselijke betaald voetbal organisatie en het bijbehorende stadion anderzijds. Van de tien geselecteerde stadions was er bij acht de mogelijkheid tot het afnemen van een interview. Alleen bij het stadion van Willem 2 en Heracles Almelo was het niet mogelijk om een interview af te nemen. Voor de interviews met vertegenwoordigers van gemeenten, was het helaas ook niet voor alle gemeenten mogelijk in te gaan op de opgestelde vragenlijst. Uiteindelijk waren de gemeenten Alkmaar, Enschede, Eindhoven, Groningen, Tilburg en Kerkrade bereid om de onderzoeksresultaten te verrijken. De vertegenwoordigers van stadions en gemeenten die niet bereid waren om mee te werken hadden hier verschillende beweegredenen voor. Een aantal hebben aangegeven geen tijd te hebben, maar bij anderen lag het vooral aan het feit dat er geen bereidheid was om een afspraak te maken, aangezien alle betrokken partijen meerdere malen benaderd zijn met de vraag om mee te werken aan het onderzoek. Ook wilden niet alle betrokkenen op alle vragen antwoord geven, maar dit zal later in dit hoofdstuk nog worden toegelicht.

Voetbalstadions zijn geen uniforme bouwwerken en worden vaak op verschillende wijzen gefinancierd, ontwikkeld en geëxploiteerd. Hierdoor is het ook onmogelijk om voor elk interview exact dezelfde vragen te gebruiken. Daarom bestaat het interview uit een aantal vragen die voor elke stadionmanager gelijk zijn (Bijlage 4) en daarnaast een aantal vragen die specifiek voor het betreffende stadion relevant zijn. Voor de interviews met de gemeenten geldt dit ook, maar in mindere mate. Deze vragen hebben meer een algemeen karakter en zijn per interview ook slechts aangevuld met één of enkele specifieke vragen. De vragen voor de gemeenten worden ook weergegeven in bijlage 4. In bijlage 5 staat weergegeven welke personen hebben meegewerkt aan een interview.

De interviewvragen zijn gebaseerd op de theoretische beschouwingen uit eerdere hoofdstukken en de financiële analyse uit hoofdstuk zes. Het interview bestaat uit een aantal open vragen en daarnaast een aantal vragen met een meer gesloten karakter. Door het toepassen van stellingen en rangorden is het mogelijk om de verschillende antwoorden helder en concreet te vergelijken. De interviews hebben als doel om de bevindingen uit de theoretische hoofdstukken te toetsen aan de hand van praktijksituaties. Daarnaast is het verkrijgen van nieuwe inzichten en het vergelijken van verschillende visies omtrent voetbalstadions ook een doel op zich.

Dit hoofdstuk bestaat uit een aantal verschillende onderdelen. Allereerst zullen de algemene zaken over stadionontwikkeling in Nederland worden besproken (paragraaf 7.2). Vervolgens zullen er in paragraaf 7.3 de eigendomssituaties en wijzen van financiering aan bod komen. Ook worden hier de betrokken actoren behandeld, waarbij met name de rol van de gemeente van belang is. Deze rol wordt in paragraaf 7.4 verder geanalyseerd. Hier komt namelijk de vraag aan de orde of een voetbalstadion een commercieel of maatschappelijk vastgoedobject is. Vervolgens zal in paragraaf 7.5 worden besproken wat de belangrijkste criteria zijn voor conceptontwikkeling. Tot slot zal er in paragraaf 7.6 aandacht worden besteed aan de exploitatie van de geselecteerde voetbalstadions. De opmerkelijke bevindingen uit het vorige hoofdstuk zullen hierin getoetst worden in de praktijk.

§ 7.2 Ontwikkeling van moderne voetbalstadions in Nederland

In het theoretische gedeelte van het onderzoek is begonnen met een vrij algemeen gedeelte over de ontwikkeling van voetbalstadions in Nederland. In deze paragraaf zal daar dieper op in worden gegaan. Belangrijkste vraag hierbij is wat de belangrijkste redenen zijn voor het ontwikkelen van een nieuw voetbalstadion.

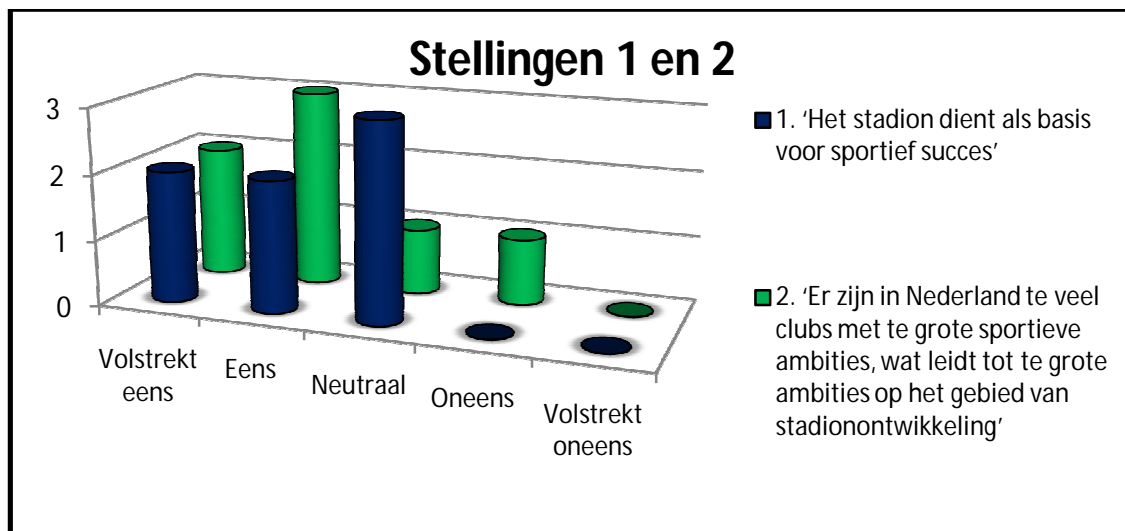
Uit de interviews blijkt dat één van de belangrijkste redenen voor nieuwbouw is dat het bestaande stadion niet meer aan de eisen voldoet. Deze vrij algemene reden is in de theoretische hoofdstukken ook reeds besproken, maar in de interviews is dit verder uitgediept. De veiligheidseisen van de internationale voetbalbonden en overheid zorgden ervoor dat een aantal stadions aan vervanging of renovatie toe waren. Naast deze 'harde' eisen, was er ook sprake van een verandering in de wensen van toeschouwers en clubs. Zo geeft Eugenio Porcu, manager operationele zaken bij F.C. Twente, aan dat de verouderde stadions uit de jaren '50 op een gegeven moment niet meer voldeden aan de wensen van zowel publiek als clubs op het gebied van comfort, zitplaatsen, toiletten, catering e.d.. Marco L' Abee, manager stadionszaken Roda JC, legt uit dat het oude stadion zelfs was afgekeurd en er een nieuw stadion moest komen om een stabiele eredivisieclub van Roda JC te maken. Het gaat dus ook om ambities van de voetbalclub die meetellen in de beslissing om een nieuw stadion te ontwikkelen of een stadion uit te breiden. Vitesse had, volgens GelreDome-directeur Jasper van Amstel, de ambitie om te groeien als club begin jaren '90. Voor AZ was deze reden ook van toepassing een flink aantal jaren later. Iman Biesheuvel, directiesecretaris van AZ, geeft aan dat AZ de begroting wilde verhogen door middel van het ontwikkelen van een nieuw stadion. Verder diende het voorzieningenniveau voor de verschillende bezoekersgroepen verhoogd te worden. Om dezelfde redenen en om meer mensen te kunnen ontvangen heeft AZ nu al plannen voor een uitbreiding van het stadion, maar deze worden voorlopig nog niet uitgevoerd. Bij F.C. Twente is het stadion uitgebreid in 2008, om plaats te bieden aan de gegroeide aanhang. In 2011 zal er naar alle waarschijnlijkheid opnieuw worden uitgebreid. Ondanks dat de capaciteit van het stadion daarmee enorm snel groeit in een kort tijdbestek is er volgens de heer Porcu nog een wachtlijst voor seizoenskaarten waarmee het stadion vol komt en daarnaast tonen onderzoeken aan dat er nog meer belangstelling is.

Ook F.C. Groningen zou graag willen dat de Euroborg wordt uitgebreid, maar volgens directeur Ben Veenbrink is een forse uitbreiding van het huidige stadion financieel gezien niet haalbaar. Plannen van een architectenbureau om een nieuw stadion in Groningen te ontwikkelen enkele jaren na de bouw van de Euroborg zijn volgens de heer Veenbrink onhaalbaar en de Euroborg zal in dat geval dan niet meer bruikbaar zijn. Een aantal weken na het interview wordt bekend dat F.C. Groningen nu de mogelijkheden voor een kleine uitbreiding gaat onderzoeken. Ook bij de Kuip in Rotterdam zijn de mogelijkheden voor uitbreiding van bestaande bouw niet haalbaar. Volgens Jan van Merwijk, directeur van Stadion Feijenoord N.V., is de huidige Kuip aan vervanging toe en is er te weinig bedrijfsruimte. Uitbreiding van bestaande bouw zal leiden tot megakosten. Dit verklaart de plannen voor 'de Nieuwe Kuip'.

Uit de antwoorden van een aantal vertegenwoordigers van voetbalstadions blijkt dat ambities van een club een rol kunnen spelen bij de ontwikkeling van een stadion. Om te zien hoe belangrijk dit is, is er de stelling voorgelegd: 'Het stadion dient als basis voor sportief succes'. Het antwoord op die stelling wordt in figuur 7.1 weergegeven. Alle geïnterviewden zijn het eens met de stelling of staan er neutraal tegenover. Zo geeft de heer Van Merwijk aan dat de spelers voor het succes zorgen, maar dat een stadion wel degelijk geld kan creëren om die spelers te kunnen betalen door onder andere een hoger niveau van sponsoring. Frank Wijnveld, manager stadion, veiligheid & operations, van P.S.V. stelt: 'Het stadion zal een mix moeten zijn waarin sportieve ambities zich maximaal kunnen ontwikkelen tot resultaten. Een sportief onvriendelijk stadion – waarbij bijvoorbeeld interactie tussen publiek en spelers onmogelijk is c.q. moeilijk is – zal negatief uitwerken op de prestaties. Het bedrijven van

topsport vereist een exacte mix van factoren waarbinnen het stadion ook een rol speelt'. Tot slot geeft de heer Veenbrink de aanvulling dat hij het eens is met de stelling, maar dat de stelling andersom niet geldig is. Het stadion kan dus wel de basis vormen voor sportief succes, maar sportief succes kan niet de basis vormen voor het stadion.

Er zijn de laatste twintig jaar veel clubs geweest met ambities voor een nieuw stadion. Toch zijn niet alle plannen uitgevoerd en zijn sommige stadions mogelijk gebouwd op te hoge ambities. Daarom is er gedurende de interviews ook de volgende stelling voorgelegd: 'Er zijn in Nederland te veel clubs met te grote sportieve ambities, wat leidt tot te grote ambities op het gebied van stadionontwikkeling'. Ook deze stelling is door de meeste geïnterviewden positief beantwoord. De heer Van Merwijk stelt dat je je huis zo groot moet kopen als je kan betalen en dat de ambities vaak groter zijn dan de financiële mogelijkheden. Hier sluiten de meeste andere geïnterviewden zich bij aan in min of meer dezelfde bewoording.



Figuur 7.1: Antwoorden op stellingen 1 en 2 door vertegenwoordigers stadions

De heer Veenbrink geeft aan dat er verschillende redenen zijn waardoor ambities op het gebied van stadionontwikkeling in Nederland vaak te hoog zijn. Dit heeft te maken met onder andere prestige voor gemeentebesturen, onkunde, belangen van bedrijven en architecten, te hoge lasten, grootheidswaanzin en het verkeerde concept (zoals in Veendam). Matthijs Wiersma, van Amsterdam Arena Advisory, vindt het concept van Veendam daarentegen wel goed, maar acht de uitvoering te moeilijk.

Voor het GelreDome in Arnhem geldt dat de bezoekersaantallen de laatste jaren flink zijn teruggelopen en het stadion zelden vol zit. Het stadion is, volgens de heer van Amstel, echter niet gebouwd op te grote ambities of 'luchtfietserij'. Het gaat hierbij om een uniek concept en de doelstellingen zijn bereikt. Alleen is Vitesse te diep gevallen en zit het stadion zelden vol. De financiële problemen van Vitesse waren de belangrijkste oorzaak van de betalingsproblemen die het GelreDome kende in het jaar 2001. Volgens de heer van Amstel is er echter wel een markt voor betaald voetbal in Arnhem en omstreken. Het is daarom de verwachting dat de bezoekersaantallen weer zullen stijgen naar het niveau van tien jaar geleden. De overname van Vitesse door de ambitieuze Merhab Zjordania, enkele weken na het afnemen van het interview zou hier wellicht aan bij kunnen dragen. Meer over de problemen die het GelreDome in het verleden kende, zullen aan bod komen in de volgende paragrafen. In paragraaf 7.3 zal besproken worden hoe de geselecteerde stadions zijn gefinancierd en hoe de eigendomsstructuur en het stadion eruit ziet.

§ 7.3 Het ontwikkelingsproces en de betrokken actoren

In hoofdstuk twee van dit onderzoek is reeds een overzicht gegeven van de eigendomssituatie van de verschillende voetbalstadions in de Eredivisie van Nederland. In deze paragraaf zal daar dieper op worden ingegaan. In de interviews is geverifieerd of de eigendomssituatie, zoals in hoofdstuk twee is besproken, correct is. Daarnaast is de geïnterviewden gevraagd hoe deze eigendomssituatie tot stand is gekomen. Hierbij speelt met name de vraag hoe het stadion is gefinancierd een belangrijke rol. De verschillende stadions, waarbij interviews zijn afgenomen, worden op basis van de eigendomssituatie en financieringsstructuur behandeld.

Stadion in eigendom van de club

Zoals in hoofdstuk twee al is gebleken zijn er vrijwel geen clubs die het stadion voor de volle honderd procent in eigendom hebben. Toch zijn er twee stadions die volledig in eigendom zijn van de club zelf. Het gaat hierbij om de stadions van P.S.V. en F.C. Twente. Aangezien dit niet heel gebruikelijk is, zijn er ook interviews afgenomen bij de stadions van deze bvo's. Bij F.C. Twente wenst men niet in te gaan op te gedetailleerde vragen omtrent het stadion. Wat wel duidelijk is, is dat de club eigenaar van het stadion moest worden om de uitbreiding te kunnen realiseren. De club heeft het stadions gekocht van de gemeente Enschede en de founders. Hierbij gaat het om een totaalbedrag van ongeveer acht miljoen euro. Ook de aankoop van het bedrijventrum Drienerlo is hierbij betrokken (thuisbifctwente.nl, 2010). Om vervolgens de uitbreiding(en) te bekostigen heeft de club hulp gehad van de gemeente in de vorm van een lening. Ben Veenbrink, directeur van de Euroborg in Groningen, is nauw betrokken geweest bij de 1^e uitbreiding van de Grolsch Veste en stelt dat deze lening door de gemeente is verstrekt met behulp van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG). Het feit dat F.C. Twente weigert in te gaan op financiële vragen is erg opmerkelijk. Het is goed voor te stellen dat de club niet wil dat de financiële cijfers zo maar vrij worden gegeven aan een student. Echter, de club weigerde ook om in te gaan op vrij globale financiële vragen waarbij er niet naar exacte cijfers is gevraagd. Daarnaast staan op de jaarrekening van het stadion, die bij de Kamer van Koophandel is ingediend, dusdanig lage bedragen dat deze jaarrekening onmogelijk de werkelijke financiële verhoudingen vertegenwoordigen. De beweegredenen om de financiën af te schermen van de buitenwereld zijn onduidelijk. Het kan uiteraard het beleid zijn om niets te publiceren, maar het zou ook zo kunnen zijn dat er sprake is van negatieve financiële cijfers die verborgen moeten blijven. Wat de werkelijke reden is om de cijfers af te schermen en geen antwoord te geven op de gestelde vragen omtrent de financiën, kan niet beantwoord worden. Het Philips Stadion is al sinds 1913 in eigendom van P.S.V. en daarbij neemt de club ook de exploitatie voor eigen rekening. Manager Frank Wijnveld geeft aan dat het grote voordeel is dat eigen keuzes, vrij van inmenging door derden, gemaakt kunnen worden. Het nadeel is echter, dat de club de kosten logischerwijs volledig voor haar rekening moet nemen. Het in eigen beheer hebben van het stadion hoeft niet per definitie een voordeel te zijn aangezien de heer Wijnveld ook aangeeft dat er wordt beoogd zoveel mogelijk kosten af te dekken middels de inkomsten. Gezien de hypotheeklasten is dat volgens hem niet haalbaar, maar noemt hij de exploitatie binnen de mogelijkheden succesvol. Ondanks dat P.S.V. haar cijfers over het stadion niet publiceert geeft dit wel aan dat er geen sprake is van een winstdoelstelling, maar dat het afdekken van de kosten het doel is.

De gemeente

Als het gaat om het eigendom van voetbalstadions in Nederland dan spelen gemeenten een prominente rol. In het getoonde overzicht in hoofdstuk twee kwam dit al naar voren. In de interviews is hier dieper op ingegaan.

De Euroborg in Groningen is tegenwoordig volledig in eigendom van de gemeente Groningen. De gemeente was in eerste instantie voor vijftig procent eigenaar. De overige vijftig procent was in eigendom van ontwikkelaars. Ben Veenbrink geeft aan dat het stadion

in 2007 volledig in handen van de gemeente is gekomen. Dit is gefinancierd door middel van een lening bij de VNG.

Ook het Parkstad Limburg Stadion is in handen van de gemeente Kerkrade. Daar waar Roda JC eerder nog een aanzienlijk aandeel had, is het stadion volgens Marco L'Abée sinds dit volledig in eigendom van de gemeente. De verkoop van de aandelen aan de gemeente was voor de club noodzaak, omdat Roda JC te kampen had met financiële problemen. De verkoop van de aandelen was nodig om de liquiditeitspositie van de club te verbeteren. Voor deze situatie geldt dus dat de gemeente eigenaar is geworden van het stadion om de club (Roda JC) financieel te helpen.

Aandeelhouders en founders

Het stadion van AJAX, de Amsterdam Arena, is volledig in handen van Stadion Amsterdam N.V.. Het stadion is volgens Matthijs Wiersma, van Amsterdam Arena Advisory, op een unieke wijze gefinancierd. In figuur 7.2 staat weergegeven hoe groot het aandeel van elke financier is.

Aandeelhouderskapitaal:	
Gemeente Amsterdam	26%
AFC AJAX	7%
Certificaathouders	21%
Founder kapitaal	16%
Overheidssubsidie	4%
Hypotheek	26%

Figuur 7.2: Financieringsconstructie Amsterdam Arena

Voor het unieke van deze financiering moet er vooral worden gekeken naar de certificaathouders en het founder kapitaal. Voor de financiering van het stadion zijn er destijds certificaten uitgegeven. Deze niet-roeyeerbare certificaten geven het recht om tijdens alle openbare evenementen vaste plaatsen in het stadion tegen betaling te verkrijgen. Het beleggingsrendement zal daarbij niet de primaire reden zijn om over te gaan tot aanschaf, maar de houder zal verzekerd zijn van het recht op een plaats bij ieder evenement. Naast de certificaathouders waren er ook een achttal founders. Het gaat hierbij om grote bedrijven die ieder 2,27 miljoen euro hebben ingebracht in ruil voor het gebruiksrecht van een lounge, supply rights (recht op levering goederen en diensten) en publicitaire rechten. Dit betekent dat de certificaathouders en founders zich hebben verzekerd hebben van rechten, maar nog wel zullen moeten betalen voor een plaats in het stadion. Hiermee is dus maar liefst 37% van het stadion gefinancierd door verkoop van rechten, waardoor het mogelijk is geweest een relatief klein deel te financieren met behulp van een lening (26%). Dit resulteert weer in een groot eigen vermogen. Volgens Matthijs Wiersma is het stadion in een goede tijd ontwikkeld, aangezien AJAX toen recent de Champions League had gewonnen en er veel interesse was in de club. Een goede timing was hierbij dus ook van belang.

De Kuip in Rotterdam dateert uit het jaar 1935. Volgens directeur, Jan van Merwijk, is destijds de Stadion Feyenoord N.V. opgericht waarbij 4000 aandelen zijn uitgegeven, 2001 zijn in handen gekomen van Feyenoord en de overige aandelen zijn in eigendom van particulieren en bedrijven gekomen. Deze situatie is tegenwoordig onveranderd, maar het huidige stadion voldoet niet meer aan de eisen. Daarom zijn er plannen voor de ontwikkeling van de Nieuwe Kuip, waarbij de gemeente ook een aanzienlijke financiële bijdrage dient te leveren. De ontwikkeling van de Nieuwe Kuip hangt deels af van de medewerking van de gemeente en daarnaast het binnenhalen van het WK voetbal naar Nederland waarbij de Nieuwe Kuip als finalestadion moet functioneren (zie kader 7.1).

Kader 7.1: Invloed van WK-bid op voetbalstadions in Nederland

Nederland wil graag in 2018 of 2022 het WK voetbal organiseren. Hiervoor is bij de wereldvoetbalbond FIFA een bidbook ingediend met de plannen. Om het WK te kunnen organiseren dient Nederland te beschikken over de juiste infrastructuur. Hierbij kunnen de stadions wellicht worden aangewezen als dé essentiële infrastructuur voor een WK. Gezien de eisen die gesteld worden aan WK-stadions, dient er nog veel te gebeuren voordat Nederland als gastheer voor het WK kan optreden. Dit onderwerp is bij een aantal geïnterviewden aan de orde gekomen. Als Nederland het WK toegewezen krijgt, zal Rotterdam als finalestad worden aangewezen. Hiervoor dient er een nieuw stadion ontwikkeld te worden, omdat de Kuip niet aan de eisen voldoet. Er zijn plannen voor de ontwikkeling van een gigantisch stadion aan de Maas dat plaats biedt aan meer dan 80.000 toeschouwers: de Nieuwe Kuip. Dit stadion zal, naast WK-stadion, ook dienen als nieuwe thuishaven voor Feyenoord. Dan is het natuurlijk de vraag of het stadion wel ontwikkeld kan worden als het WK niet wordt binnengehaald. De heer van Merwijk geeft aan dat het voor het ontwikkelingsproces van groot belang is dat het WK aan Nederland wordt toegewezen. Echter, hij benadrukt dat ook zonder het WK mogelijk moet zijn om het stadion te ontwikkelen. Een WK maakt de ontwikkeling een wel stuk makkelijker, maar zonder WK is het ook mogelijk.

Ook Amsterdam zal fungeren als speelstad bij een eventueel WK. De Arena is nog vrij groot en modern, maar zal voor het WK over een grotere capaciteit moeten beschikken. Volgens de heer Wiersma zijn er voor de ArenA mogelijkheden om het dak te verhogen en een extra ring te plaatsen. De capaciteit zal dan groeien tot ongeveer 70.000 toeschouwers. Hier is geen sprake van een noodzaak om een nieuw stadion te ontwikkelen.

Tot slot zal Enschede ook speelstad worden bij een WK. Het huidige stadion voldoet momenteel niet aan de eisen, maar wordt volgend jaar naar alle waarschijnlijkheid uitgebreid. Echter, dan is er nog steeds onvoldoende capaciteit om als WK-stadion te functioneren. F.C. Twente wil dan de Grolsch Veste verder uitbreiden naar een capaciteit van ongeveer 40.000 toeschouwers. De heer Porcu benadrukt dat de club deze uitbreiding niet zelf kan bekostigen, ondanks grote belangstelling voor F.C. Twente. Een WK zal in dit geval dus cruciaal zijn, anders is de laatste fase van de uitbreiding van de Grolsch Veste niet haalbaar.

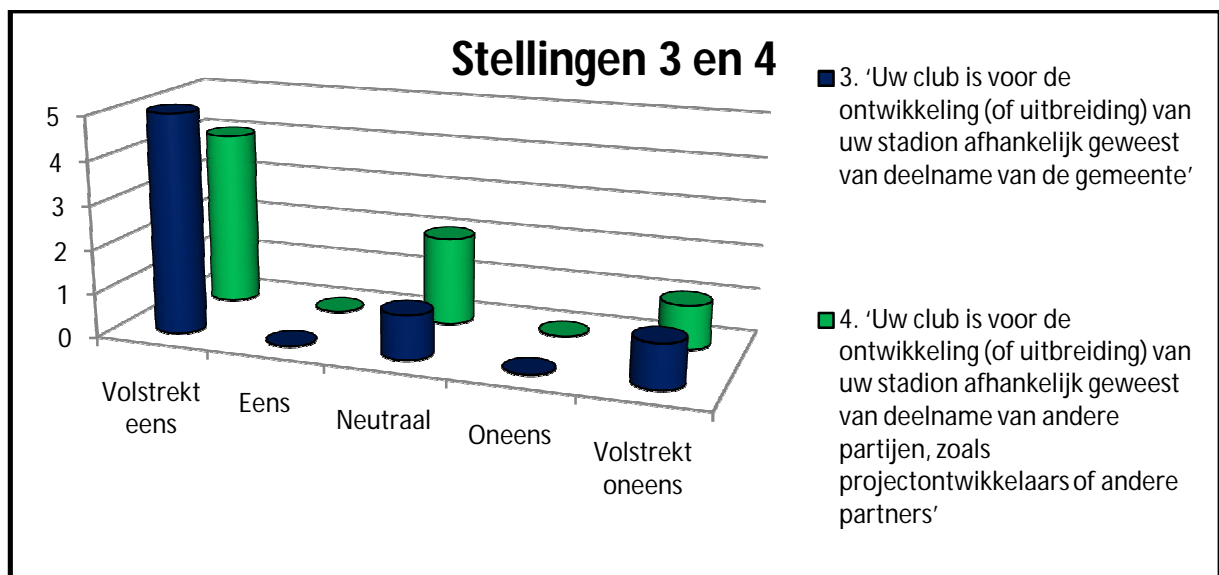
Wisselende eigenaren

Van de onderzochte stadions zijn er een tweetal met een vrij roerig verleden, het AZ-Stadion in Alkmaar en het GelreDome in Arnhem. Deze stadions zijn beiden meerdere keren van eigenaar veranderd.

Het AZ-Stadion stond tot begin dit jaar bekend als het DSB-Stadion, maar na het faillissement van de DSB Bank is het stadion onder curatele komen te staan. Iman Biesheuvel van AZ, geeft aan dat het stadion, dat inmiddels de naam 'AZ-Stadion' draagt, nu in eigendom is van een groep regionale ondernemers. Biesheuvel wenst verder niet op financiële zaken in te gaan, maar stelt wel dat de club AZ nu een aanzienlijk lager bedrag aan huur betaalt. Verder zegt de heer Biesheuvel dat het een algemene trend in Nederland is dat de inkomsten in het voetbal omlaag zijn gegaan door teruggelopen sponsoring, minder tv-gelden voor de clubs, en lagere transferopbrengsten van spelers. De vaste kosten, waaronder die voor het stadion, blijven echter wel gelijk, omdat deze voor langere tijd zijn vastgelegd. Hierdoor is het AZ-Stadion ook in de problemen gekomen. Aangezien AZ zich verder niet wenst uit te laten over de ontstane situatie is het moeilijk te bepalen hoe de veranderingen in eigendom precies zijn uitgekristalliseerd. De redenen die de heer Biesheuvel geeft voor de problemen rond het stadion, zijn op zijn minst twijfelachtig. Er zit zeker een kern van waarheid in, maar deze redenen alleen kunnen onmogelijk de financiële problemen rond het stadion hebben veroorzaakt. Aangezien er geen openheid van zaken wordt gegeven, is het moeilijk te bepalen wat er zich bij AZ en het stadion heeft afgespeeld. De in het vorige hoofdstuk genoemde cijfers van het DSB-Stadion uit 2007 vertegenwoordigen waarschijnlijk meer de werkelijkheid dan de redenen die de heer Biesheuvel geeft. Een vreemd vermogen van bijna 100 miljoen euro op de balans van het stadion roept in ieder geval vraagtekens op, aangezien de bouwkosten niet dermate hoog geweest kunnen zijn. Hoe de werkelijke situatie in elkaar steekt verdient een onderzoek op zich, maar valt buiten het kader van dit onderzoek.

Het GelreDome in Arnhem is, volgens directeur Jasper van Amstel, gefinancierd met zowel publiek als privaat geld. Een stadion is volgens hem per definitie niet voor 100% commercieel te financieren. Het private geld komt van sponsors, founders en een lening bij een bank. Het publieke geld is afkomstig van de provincie. Hiermee wijkt de financiering duidelijk af van andere stadions, aangezien meestal de gemeente de overheidspartij is die betrokken is bij de ontwikkeling van een voetbalstadion. Van Amstel geeft aan dat Vitesse vanaf 2001, door financiële problemen, de huur niet meer kon opbrengen. Hierdoor kwam het GelreDome in betalingsproblemen voor haar bancaire hypotheek. In 2003 werd het stadion door de gemeente overgenomen voor 24 miljoen euro, om het vervolgens door te verkopen aan projectontwikkelaar Eurocommerce enkele jaren later. Het GelreDome kreeg hierdoor, volgens de heer van Amstel, beschikking over een 'huurhuis' in plaats van een 'koophuis'. De gemeente is hier destijds, financieel gezien, niet op achteruit gegaan. De banken en Nuon, die de leningen voor de financiering van het stadion hebben verstrekt wel als gevolg van de sanering.

In deze paragraaf is duidelijk geworden dat voetbalclubs en stadionbedrijven voor de ontwikkeling van een voetbalstadion afhankelijk zijn van andere partijen, waarbij de gemeente vaak een belangrijke rol speelt. Ook is er een afhankelijkheid van projectontwikkelaars en andere partijen, met name voor de commerciële functies in en rondom het stadion. Deze afhankelijkheid is ook door de vertegenwoordigers van de stadions bevestigd door het beantwoorden van de 3^e en 4^e stelling (figuur 7.3). Als het gaat om de rol van projectontwikkelaars (of bouwers), kan hypothese vier van dit onderzoek grotendeels worden bevestigd. De rol van een ontwikkelaar/bouwer blijft grotendeels beperkt tot de uitvoering. Er is daarmee wel een afhankelijkheid van deze partij voor de ontwikkeling van een stadion, maar het feit dat geen enkele ontwikkelaar voor eigen risico een stadion heeft ontwikkeld in Nederland en de financiële cijfers van de stadions, zoals eerder besproken, bevestigen de vierde hypothese.



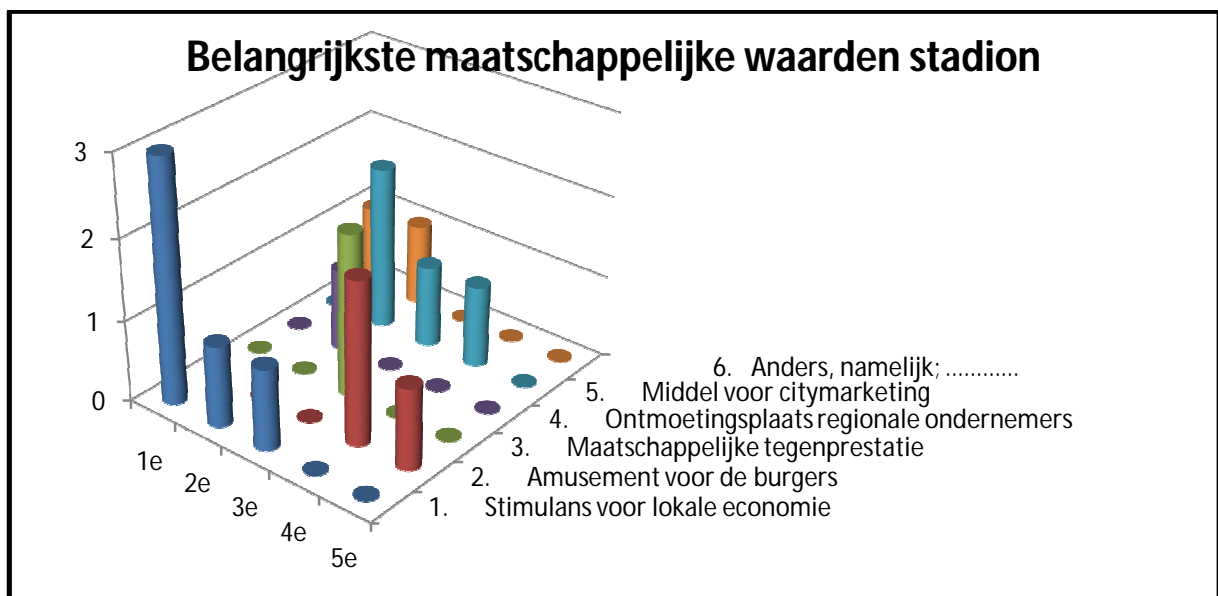
Figuur 7.3: Antwoorden op stellingen 3 en 4 door vertegenwoordigers stadions

§ 7.4 Het voetbalstadion: commercieel of maatschappelijk vastgoed?

Gezien de vaak verregaande (financiële) betrokkenheid van de overheid, is het de vraag in hoeverre het voetbalstadion in Nederland te zien is als louter een commercieel vastgoedobject. Deze kwestie is in de theoretische hoofdstukken reeds aan bod gekomen en uiteraard is dit gedurende de interviews ook uitgebreid behandeld.

Wat is de maatschappelijke meerwaarde van een stadion?

Om te kunnen bepalen in hoeverre een stadion ook maatschappelijk vastgoedobject is, is de geïnterviewden als eerste gevraagd wat de lokale samenleving terug krijgt van het (eventuele) overheidsgeld dat in het stadion is geïnvesteerd. Oftewel, wat is de belangrijkste maatschappelijke meerwaarde? Hiervoor hebben de geïnterviewden een vijftal waarden in volgorde van importantie gezet, eventueel aangevuld met eigen maatschappelijke waarden. De uitkomsten van deze antwoorden zijn uiteengezet in figuur 7.4. Aangezien alle antwoorden, voor een beter overzicht, zijn verwerkt in één grafiek is het belangrijk dat de figuur zelf eerst wordt uitgelegd voordat de toelichting op de antwoorden plaats vindt. Op de rechter horizontale as staan de vijf voorgestelde maatschappelijke waarden en een eventuele zesde aanvulling die verder toegelicht dient te worden. De verticale as vertegenwoordigt het aantal keren dat die waarde is genoemd en tot slot, de linker horizontale as laat zien als hoeveelste punt de waarde is genoemd in de rangorde. Deze rangorde is door de vertegenwoordigers van stadions opgesteld. De respondenten dienden bij voorkeur alle vijf de punten in volgorde te zetten, maar als punten totaal irrelevant waren hoefden ze niet perse alle gebruikt te worden.



Figuur 7.4: Belangrijkste maatschappelijke waarden stadion volgens vertegenwoordigers stadions

Stimulans voor de economie & Citymarketing

Een korte blik op figuur 7.4 wijst uit dat de geïnterviewden vooral het eerste en vijfde punt als belangrijk beschouwen. Het eerste punt, 'stimulans voor de lokale economie', wordt maar liefst drie keer op de eerste plaats gezet.

Stadionmanager van P.S.V., Frank Wijnveld, stelt dat het stadion de lokale economie positief beïnvloed, wat zich uit in de vorm van extra omzet in de regio door een toename van activiteiten en mogelijkheden. Hij wijst daarbij op een onafhankelijk onderzoek van de overheid wat heeft aangetoond dat de activiteiten van PSV binnen de stad Eindhoven tussen de 140 en 160 miljoen euro extra omzet genereren, alsmede 1.205 extra arbeidsplaatsen. Deze cijfers kunnen, volgens Wijnveld, in potentie groeien bij integratie van processen en activiteiten waarbij kosten gereduceerd kunnen worden aan overheidszijde. Directeur van de Kuip in Rotterdam, Jan van Merwijk, stelt dat de economische impulsen van een stadion vooral gelden voor de grotere, multifunctionele stadions. Verder benadrukt de directeur van het GelreDome, Jasper van Amstel, benadrukt het belang van werkgelegenheid en de spin-offs naar andere bedrijven, zoals schoonmaakbedrijven, horeca, hotels, winkels en beveiligingsbedrijven. Verder stelt Van Amstel, dat het stadion naast economische spin-offs ook publicitaire spin-offs levert. Hij geeft daarbij als voorbeeld 'Symfonica in Rosso' wat landelijk gezien veel publiciteit oplevert voor de stad Arnhem. Dit sluit uitstekend aan bij het

andere punt wat hoog scoort in de rangordes: 'Het stadion als middel voor citymarketing'. Het feit dat Arnhem in 2009 is aangewezen als evenementenstad van Nederland en de concertfunctie voor de regio ondersteunen deze stelling. Ook de Amsterdam Arena speelt een belangrijke rol voor de citymarketing van de stad Amsterdam. Matthijs Wiersma, van Amsterdam Arena Advisory, geeft aan dat de Arena in de top tien bezichtigingen voor toeristen staat van Amsterdam. Dat de gemeente Amsterdam waarde hecht aan de rol van het stadion voor het toerisme wordt al duidelijk door de aanwezigheid van de marketingslogan 'I Amsterdam' rondom de Amsterdam Arena. Frank Wijnveld van P.S.V. stelt dat het stadion gezien kan worden als icoon van lokale trots. Onderzoek heeft dit, volgens Wijnveld, ook uitgewezen.

Amusement en maatschappelijke tegenprestatie

Op basis van figuur 7.4 kan ook vastgesteld worden dat het tweede en derde punt niet als erg belangrijk worden ervaren. Het tweede punt, 'amusement voor de burgers', is slechts drie keer genoemd en telkens als één van de laatste punten in de rangorde. De vertegenwoordigers geven aan dat een stadion uiteraard amusement voor de burgers verzorgd, maar dat dit voor de betrokken gemeenten een minder relevante waarde heeft. Jasper van Amstel van het GelreDome, wijst wel op het belang van dit punt met betrekking tot overheidsinvesteringen in stadions. Hij ziet een stadion als een onderdeel van de infrastructuur, net als een weg of spoorweg. Een schouwburg wordt ook door de overheid gefinancierd, dus daarom kan er volgens van Amstel ook geïnvesteerd worden in een stadion. Jan van Merwijk van de Kuip, ziet een stadion ook als een voorziening, net als een zwembad of een theater. Van Amstel benadrukt echter, dat de overheid wel in een stadion kan investeren, maar niet in een club.

Ook de maatschappelijke tegenprestatie die een stadion of club kan leveren wordt niet als één van de belangrijkste waarden ervaren. Het gaat hierbij om activiteiten die de maatschappelijke betrokkenheid vergroten. Samenwerkingsverbanden met scholen, verenigingen of stichtingen kunnen hier voorbeelden van zijn. Directeur van de Kuip, Jan van Merwijk, geeft aan dat het stadion als middel ingezet kan worden. Zo dient de Kuip onder andere als leercentrum voor kinderen tussen 8-12 jaar met een leerachterstand. Ook Vitesse heeft een samenwerkingsverband met een onderwijsinstelling met betrekking tot bijscholing voor het speciaal onderwijs. P.S.V. uit haar maatschappelijke betrokkenheid in de vorm van aansluiting van de club bij jongerenwerk, arbeidsre-integratie trajecten en opleidingen. De gemeente Enschede heeft het vergroten van de maatschappelijke betrokkenheid van F.C. Twente zelfs als voorwaarde opgenomen bij de afgifte van een lening voor de uitbreiding voor het stadion. Matthijs Wiersma, van Amsterdam Arena Advisory, geeft aan dat de Arena een convenant met de gemeente heeft afgesloten dat het stadion over een aantal jaren klimaatneutraal zal zijn. Al met al zijn er dus genoeg voorbeelden van maatschappelijke betrokkenheid van clubs en stadions, maar deze maatschappelijke waarde wordt toch niet aangeduid als één van de belangrijkste waarden om overheidsinvesteringen in stadions te rechtvaardigen.

Stadion als ontmoetingsplaats voor regionale ondernemers

Aan de hand van de antwoorden die in figuur 7.4 worden weergegeven kan gesteld worden dat het stadion als ontmoetingsplaats voor regionale ondernemers niet van groot belang is. Ondanks dat veel clubs over grote businessclubs beschikken en het stadion daarbij kan dienen als plaats om te netwerken, wordt dit niet als heel belangrijk ervaren door de vertegenwoordigers van de stadions. Directeur van de Kuip, Van Merwijk, stelt dat hier ook andere plekken voor zijn

Katalysator voor gebiedsontwikkeling

Tot slot is er in deze vraag nog ruimte voor eigen invulling. Figuur 7.4 laat zien dat twee respondenten een alternatieve invulling hebben gegeven aan de vraag. Directeur van de Euroborg, Ben Veenbrink, geeft aan dat de ontwikkeling van het stadion vooral als katalysator diende voor de sociale herontwikkeling van de Oosterparkwijk, waar het oude

stadion zich bevond. Daarnaast dient de Euroborg als een aanjager voor een heel gebied. De ontwikkeling van de andere functies, zoals een bioscoop en een grote supermarkt, waren niet mogelijk geweest zonder de ontwikkeling van het stadion. Matthijs Wiersma, van Amsterdam Arena Advisory, geeft een vergelijkbaar antwoord. De ontwikkeling van de Amsterdam Arena heeft gezorgd voor de regeneratie van de Bijlmer en functioneerde daarbij als een katalysator voor het gebied rondom het stadion. Hiermee kan het zesde punt, dat open stond voor eigen invulling, worden aangeduid als 'het stadion als katalysator voor gebiedsontwikkeling'.

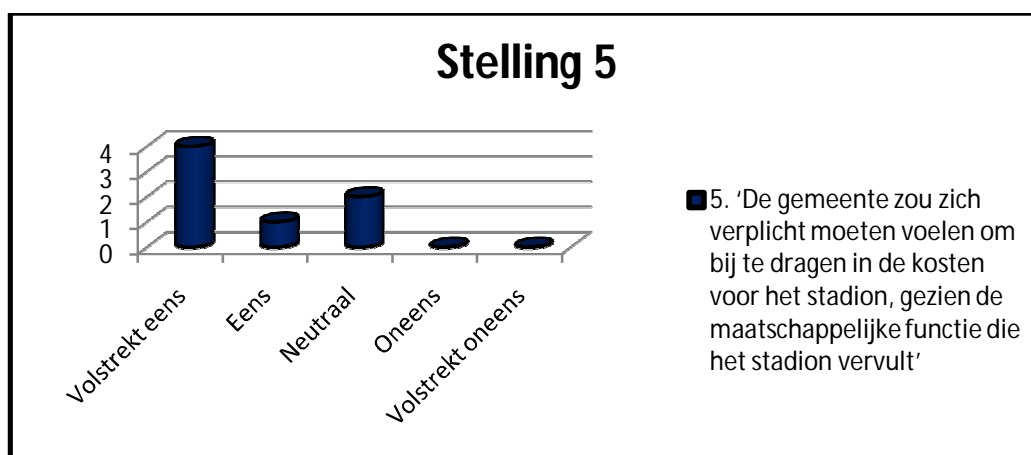
Het stadion: Een commercieel of maatschappelijk vastgoedobject?

Nadat de mogelijke (maatschappelijke) waarden van een voetbalstadion zijn verkend, is de geïnterviewden gevraagd of zij een voetbalstadion, met het oog op de maatschappelijke functie en de overheidsinvesteringen die gedaan worden, zien als een commercieel of maatschappelijk vastgoedobject. De algemene tenor in de antwoorden is dat een stadion niet louter als commercieel of maatschappelijk kan worden bestempeld. Elke vertegenwoordiger van de onderzochte stadions geeft, in meer of mindere mate, aan dat het om een combinatie van beide gaat.

Matthijs Wiersma, van Amsterdam Arena Advisory, merkt op dat een stadion een commercieel vastgoedobject is met een maatschappelijke functie. Verder verklaart Iman Biesheuvel van AZ dat het stadion in die zin commercieel is, dat het als middelpunt van het bedrijfsleven gezien kan worden. Echter, hij maakt daarbij wel de kanttekening dat een stadion erg duur is en weinig wordt gebruikt. Directeur van de Kuip, Jan van Merwijk, sluit zich daarbij aan en stelt dat een stadion niet alleen als commercieel kan worden geduid, aangezien het een kostbaar object is en stadions een onrendabele top hebben. Volgens hem is het commercieel gezien veel interessanter om winkels of kantoren te ontwikkelen. Daarom pleit hij ervoor dat een stadion breder moet worden ingezet, onder meer voor maatschappelijke functies. Ook GelreDome directeur, Jasper van Amstel, geeft aan dat er wel degelijk een maatschappelijke functie is weggelegd voor een voetbalstadion, maar de exploitatie moet wel door een commerciële organisatie worden uitgevoerd en niet door ambtenaren. Met deze bevindingen in de praktijk kan hypothese drie worden bevestigd.

Dient de gemeente te investeren in een voetbalstadion of niet?

Op basis van het voorgaande is de geïnterviewden ook de stelling voorgelegd of de gemeente zich verplicht zou moeten voelen om bij te dragen aan de kosten voor een voetbalstadion, gezien de maatschappelijke functie die het stadion vervult (figuur 7.5).



Figuur 7.5: Antwoorden op stelling 5 door vertegenwoordigers stadions

De uitkomsten van deze stelling zijn op basis van het voorgaande redelijk logisch. De maatschappelijke functie van een voetbalstadion is door de geïnterviewden uitgelegd en daarom is de gedachtegang ook logischerwijs dat gemeenten daarom ook financieel zouden moeten bijdragen in de kosten. Jasper van Amstel van het GelreDome, merkt daarbij wel op

dat de bijdrage van de overheid alleen betrekking moet hebben op de investeringskosten en geen overheidsinmenging bij de exploitatie van het stadion. Frank Wijnveld, stadionmanager van P.S.V., staat neutraal ten opzichte van de stelling en nuanceert zijn antwoord door te stellen dat het geheel afhankelijk is van het businessmodel wat gekozen wordt. Als er louter voor clubfuncties en commerciële functies gekozen wordt dient de eigenaar haar eigen stichtingskosten en exploitatie rond te krijgen. Indien er nadrukkelijk sociaal-maatschappelijke functies in verwerkt zijn, zou de gemeente zich wel verplicht moeten voelen om bij te dragen in de kosten.

Hoe denken gemeenten er zelf over?

Het belangrijkste gedeelte van deze interviewresultaten gaat om de visie van de vertegenwoordigers van de stadions. Het is daarnaast ook van belang om te kijken hoe de gemeenten zelf de relatie met het stadion en club zien. Als het gaat om de belangrijkste maatschappelijke waarden die een stadion vertegenwoordigt, wijken de antwoorden niet veel af van die van de vertegenwoordigers van de stadions. Diverse gemeentevertegenwoordigers benadrukken het belang van een stadion voor de lokale economie. Gerrit van Ooijen, van de gemeente Kerkrade, geeft aan dat het stadion een multifunctionele voorziening is voor de hele regio. Het stadion heeft volgens Van Ooijen bijgedragen aan de economische ontwikkeling van de omliggende gebieden. Ook Harry Renders geeft het belang van het voetbalstadion voor de regio aan en komt met feiten. Onderzoek heeft uitgewezen dat P.S.V. zorgt voor een toegevoegde waarde van 140 miljoen euro per jaar, waarvan 116 miljoen euro ten goede van de regio komt. Een duidelijk verschil met de antwoorden van vertegenwoordigers van stadions, is dat gemeenten meer waarde hechten aan de 'maatschappelijke tegenprestatie'. Deze maatschappelijke tegenprestatie vindt echter niet per definitie plaats naar aanleiding van financiële steun van de gemeente. De gemeente Eindhoven werkt namelijk samen met P.S.V. om de maatschappelijke rol van de club te bevorderen. Hier staat geen financiële steun tegenover. In Eindhoven wordt er vastgehouden aan de richtlijnen van het 'Nationaal Referentiekader steun aan Betaald Voetbal'. Hierin staat dat financiële steun ten behoeve van een stadion geen vorm van staatssteun is, wanneer er in het stadion activiteiten plaatsvinden die ten goede komen van de algemene bevolking. Het is daarbij van belang dat het stadion niet uitsluitend bestemd is voor de voetbalclub, maar faciliteiten biedt voor verschillende activiteiten en gebruikers: er mag dus geen sprake zijn van selectieve bevoordeling van een of meer ondernemingen. Volgens Harry Renders is het stadion, in dit licht gezien, voor de gemeente in eerste instantie als een maatschappelijk vastgoedobject aan te duiden. Gerrit van Ooijen, geeft aan dat het voetbalgedeelte als maatschappelijk is te zien en de andere functies in en rondom het stadion als commercieel. Van Ooijen benadrukt verder dat er geen sprake is van een directe investering in de club. Strikt genomen heeft hij hier gelijk, maar het kopen van de aandelen van het stadion had louter als doel het verbeteren van de financiële positie van de club. Sigrid ten Heuvel, van de gemeente Enschede, ziet de afgifte van de lening voor de Grolsch Veste niet als investering of financiële steun, omdat er marktconforme voorwaarden gelden voor de lening. Paul van Schuylenburg, van de gemeente Tilburg, geeft aan dat investeringen in een stadion goed te verantwoorden zijn, aangezien het gaat om raadsbesluiten en de volksvertegenwoordiging het bepaalt. De gemeente Alkmaar neemt hierin een geheel andere positie in. Zowel Aart Jonker als Arjen van Schouten geven aan dat een voetbalstadion louter als commercieel vastgoedobject valt aan te duiden en dat de rol van de gemeente alleen faciliterend en voorwaardenscheppend dient te zijn. Harry Renders, van de gemeente Eindhoven, geeft aan dat de gemeente in de toekomst mogelijk wel financiële steun aan het stadion gaat verlenen in verband investeringen die nodig zijn voor een eventueel WK voetbal in voetbal. De houding van de gemeenten Eindhoven en Alkmaar staat haaks op de visie Paul van Schuylenburg van de gemeente Tilburg, die financiële steun aan Willem 2 verdedigt door te stellen dat er niet in een bvo wordt geïnvesteerd, maar in de stad, in het vestigingsklimaat, in maatschappelijke activiteiten en in samenbinding van mensen. Ook Jelle Dijkstra, van de gemeente Groningen, geeft aan dat investeringen in een bvo of een stadion door een

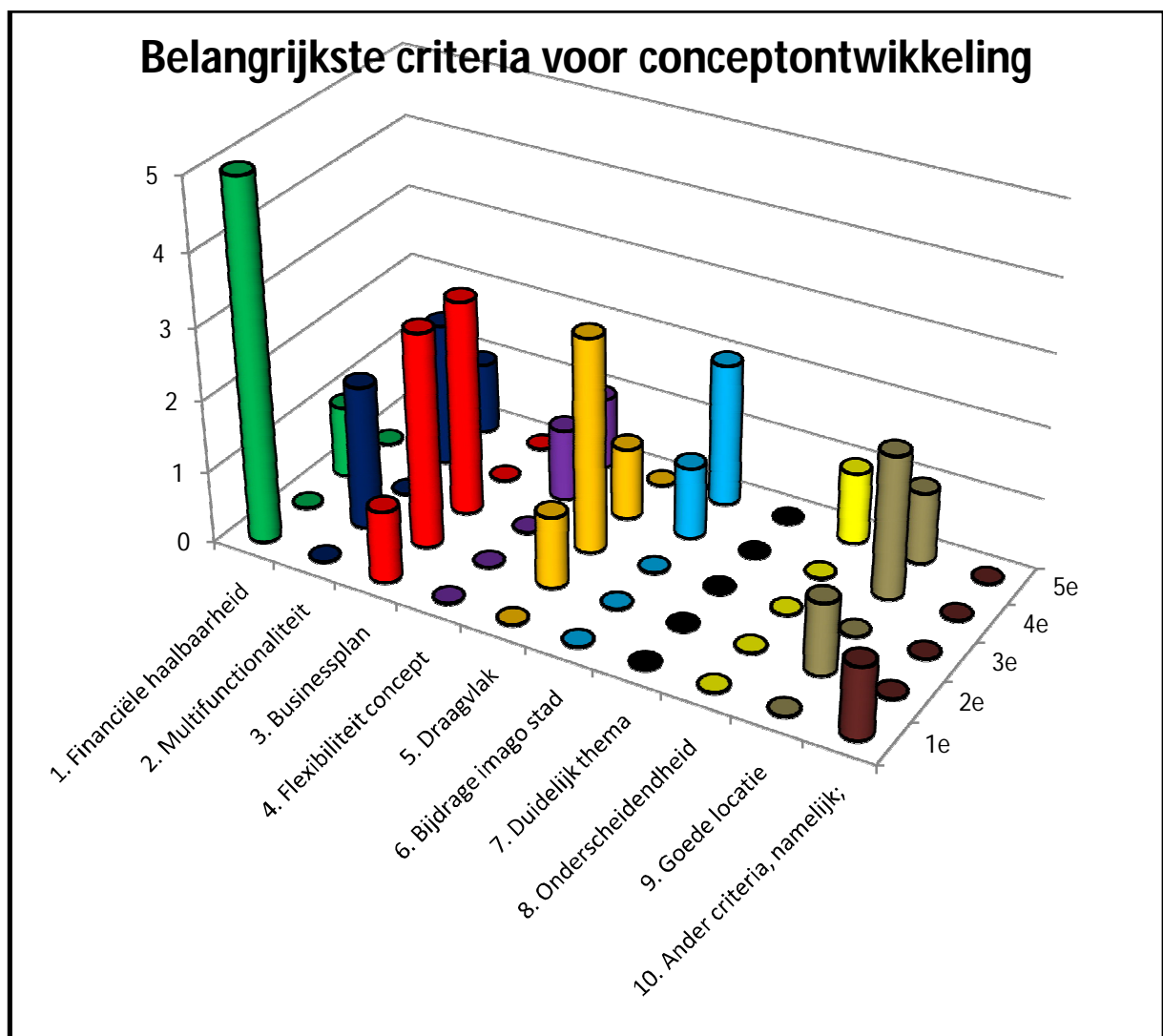
gemeente goed zijn te verantwoorden mits er zekerheden worden ingebouwd om de risico's te beperken. Dijkstra geeft terecht aan dat als het gaat om de maatschappelijke meerwaarde van een stadion, iedereen er anders over zal denken.

Deze laatste uitspraak geeft meteen al aan hoe lastig het is om te bepalen in hoeverre investeringen van een gemeente in een bvo of stadion te verantwoorden is. Elke gemeente zal hier anders tegenaan kijken, afhankelijk van het beoogde belang. Daarom zal in dit onderzoek een afdoende antwoord achterwege blijven.

Op basis van de interviewresultaten tot nu toe blijft hypothese twee overeind staan. Hierbij is het belangrijkste gegeven dat de rol van de overheid over het algemeen veel verder gaat dan een faciliterende rol, met uitzondering van enkele gemeenten.

§ 7.5 Conceptontwikkeling omtrent voetbalstadions

Om de ontwikkeling van een voetbalstadion tot een succes te maken dient er een goed concept opgesteld te worden. Aan de hand van het M.A.C.H.O. model, dat in de theoretische hoofdstukken aan bod is gekomen, zijn er een negental criteria opgesteld die mogelijk van belang zijn voor het ontwikkelen van een concept voor een stadion. De geïnterviewden hebben uit deze negen punten, aangevuld met eventueel een eigen tiende punt, een rangorde van de vijf belangrijkste punten gevormd.



Figuur 7.6: Belangrijkste criteria voor conceptontwikkeling volgens vertegenwoordigers van stadions

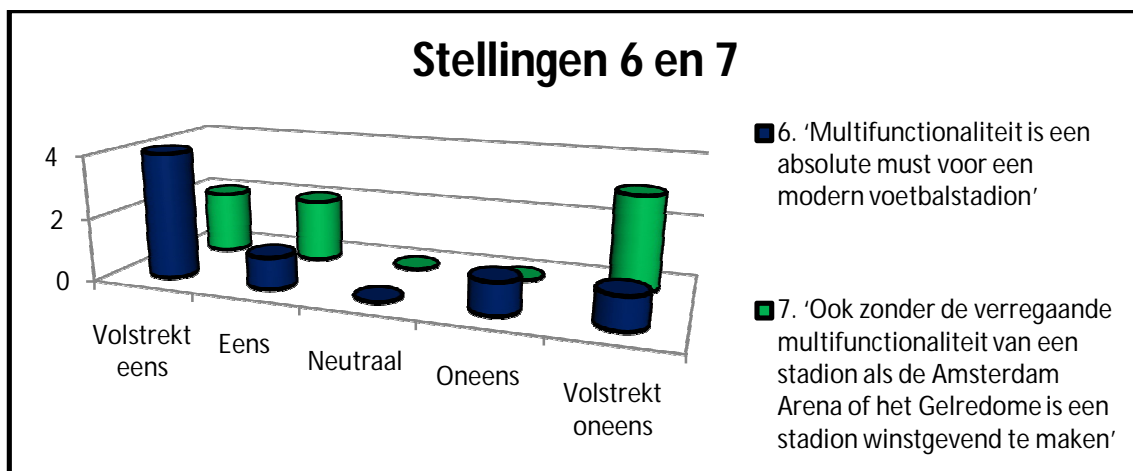
Dit heeft geresulteerd in het overzicht, dat in figuur 7.6 is weergegeven. De linker horizontale as vertegenwoordigt de diverse voorgedragen criteria, de rechter horizontale as laat zien op welke positie van de rangorde de criteria zijn geplaatst en de verticale as, tot slot, geeft het aantal weer van de criteria die op die positie zijn geplaatst door de respondenten.

Financiële haalbaarheid en het businessplan

Uit de antwoorden die uit de interviews naar voren zijn gekomen, kan de conclusie getrokken worden dat het financiële plaatje het belangrijkste is als het gaat om het ontwikkelen van een concept voor een voetbalstadion. Bijna alle geïnterviewden plaatsen 'financiële haalbaarheid' op de eerste positie van de rangorde, vaak gevolgd door 'een goed doordacht businessplan' op de tweede of derde plaats. Iman Biesheuvel van AZ geeft als aanvulling dat de financiële haalbaarheid bepalend is, gezien de kosten die de ontwikkeling van een voetbalstadion met zich mee brengt. Jan van Merwijk, directeur van de Kuip, benadrukt het belang van een goed doordacht businessplan aangezien het concept wel ergens op gebaseerd moet zijn.

Multifunctionaliteit en flexibiliteit

Nauw verwant met het financiële verhaal is het criterium 'multifunctionaliteit'. Iman Biesheuvel acht multifunctionaliteit noodzakelijk voor een voetbalstadion. Er moeten volgens hem activiteiten plaats vinden naast het voetbal. Volgens Jan van Merwijk is dit criterium vooral van belang bij grote stadions. Bij kleinere stadions is dit niet of minder van belang. In figuur 7.7 komt wel naar voren dat de meeste respondenten het eens zijn met de stelling dat multifunctionaliteit een absolute must voor een modern voetbalstadion is. Matthijs Wiersma nuanceert de stelling door te wijzen op het feit dat er ook voorbeelden zijn van rijke clubs die in staat zijn een stadion te ontwikkelen voor alleen het voetbal (bijvoorbeeld Shakhtak Donetsk uit Oekraïne). Echter, voor de financiële haalbaarheid is multifunctionaliteit wel essentieel.



Figuur 7.7: Antwoorden op stellingen 6 en 7 door vertegenwoordigers stadions

Over de stelling 'Ook zonder de verregaande multifunctionaliteit van een stadion als de Amsterdam Arena of het GelreDome is een stadion winstgevend te maken', zijn de meningen verdeeld. Volgens Jan van Merwijk gaat het bij multifunctionaliteit ook niet alleen om concerten, maar vooral om de doordeweekse activiteiten op het moment dat er niet gevoetbald wordt. Zowel van Merwijk als Frank Wijnveld van P.S.V. geven aan dat een exploitatie op basis van 20-25 wedstrijden per jaar onmogelijk is. De concertfunctie ziet Ben Veenbrink echter, niet als een succesfactor, aangezien de markt voor popconcerten in Nederland te klein is. Daarnaast geeft hij aan dat een stadion als het GelreDome wel de extra investeringen moet terugverdienen. Van Merwijk stelt dat het succes van exploitatie ook aan de kant van de kosten behaald kan worden. Hij geeft daarbij F.C. Twente en S.C. Heerenveen als voorbeelden, die door een lichtere financiering, en daardoor een lager

kostenpatroon, ook succes boeken. Dit lijkt een vrij logische gedachte, maar is waarschijnlijk wel van essentieel belang als het gaat om de toekomstige exploitatie.

Draagvlak en citymarketing

Een criterium dat ook vaak in de rangordes voorkomt is 'draagvlak'. Hierbij gaat het om voldoende betrokkenheid van supporters, sponsors en gemeente. In figuur 7.6 is te zien dat dit vijf keer is genoemd door de geïnterviewden, waarvan drie keer als derde punt opgenomen in de rangorde. Jan van Merwijk, van de Kuip in Rotterdam, geeft aan dat voor de ontwikkeling van een stadion alle partijen hard nodig zijn. Dit lijkt logischerwijs ook een belangrijk criterium voor een concept, aangezien er vrijwel geen club ter wereld in staat is op eigen kracht een stadion te ontwikkelen.

'Bijdrage imago stad' is door de respondenten ook een aantal keren genoemd als één van de laatste punten in de rangorde. Hierbij gaat het erom dat een stadion moet bijdragen aan een goed imago en een goede uitstraling van club en stad. Ben Veenbrink, van de Euroborg, benadrukt dat het stadion bijdraagt om de stad aantrekkelijk te maken. Het kan goed uitpakken voor een stad. Hij geeft als voorbeelden wat de olympische spelen hebben betekend voor Barcelona en het WK voetbal in Duitsland. Het kan bijdragen aan de ontwikkeling van de economie en het toerisme. Daarnaast is de infrastructuur daarna ook nog te gebruiken. De heer Veenbrink maakt daarbij wel de kanttekening dat de olympische spelen voor Athene en Sidney minder gunstig hebben uitgepakt. Matthijs Wiersma, van Amsterdam Arena Advisory, legt uit dat een stadion ook als prestigeproject gezien kan worden. Hij stelt dat gemeentebesturen in hun termijn graag een rol van betekenis willen spelen bij de ontwikkeling van een dergelijk project. Verder kan een stadion wel bijdragen aan het toerisme van een stad, gezien de eerdere opmerking van Matthijs Wiersma over het feit dat de Amsterdam Arena in de top tien bezichtigingen staat van de stad Amsterdam. Voor de daadwerkelijke effecten van een stadion op de stad, kan er een 'economic impact analyse' uitgevoerd worden, aldus Ben Veenbrink.

Thema, onderscheidendheid, locatie en 'harde noodzaak'

Het criterium 'goede locatie', is slechts een aantal keren genoemd. Ben Veenbrink legt uit dat dit afhankelijk is van de functies in en rondom het stadion. Voor het voetbal is de locatie minder van belang. De locatie moet uiteraard goed bereikbaar zijn en er moeten voldoende parkeerplaatsen zijn, maar de overige locatie-eisen worden vooral bepaald door de commerciële functies die rond het stadion ontwikkeld worden. De criteria 'duidelijk thema' en 'onderscheidendheid' worden niet of nauwelijks genoemd. Deze criteria zijn volgens alle geïnterviewden van ondergeschikt belang en afhankelijk van de situatie.

Directeur van de Kuip, Jan van Merwijk, plaatst een eigen ingebracht criterium op de eerste plaats in de rangorde. Van Merwijk stelt dat er een harde noodzaak moet zijn voordat er een stadion ontwikkeld wordt. In het geval van de nieuwe Kuip is hier sprake van; de Kuip voldoet niet meer, dus het is noodzakelijk om een nieuw stadion te ontwikkelen.

Koppeling aan de M.A.C.H.O. criteria

De verschillende opgestelde criteria zijn gebaseerd op de M.A.C.H.O. criteria uit hoofdstuk vier van dit onderzoek. Aan de hand van de interviewresultaten kan geconcludeerd worden dat 'Marktconformiteit' met afstand het belangrijkste criterium is voor het ontwikkelen van een stadionconcept. Zoals eerder is aangegeven, zijn de 'financiële haalbaarheid', 'multifunctionaliteit' en 'goed doordacht businessplan' de drie belangrijkste criteria volgens de geïnterviewden. Deze zijn alle onder marktconformiteit te plaatsen. De overige M.A.C.H.O. criteria (en de aanvullingen daarop) zijn duidelijk van ondergeschikt belang en hangen af van de situatie. Hierbij is draagvlak het belangrijkste criterium dat volgt na marktconformiteit. Hiermee worden de vijfde en zesde hypothese, die in hoofdstuk vier van dit onderzoek staan vermeld, bevestigd. De praktijk heeft daarmee de theorie bevestigd en daarnaast een welkome aanvulling gegeven wat betreft de criteria die na marktconformiteit van belang zijn. '

§ 7.6 De exploitatie van de onderzochte voetbalstadions

Inleiding

In deze paragraaf zal er dieper worden ingegaan op de exploitatie van de verschillende stadions. In het vorig hoofdstuk heeft er al een financiële analyse plaatsgevonden. Vragen die uit dat hoofdstuk zijn ontstaan, zijn voorgelegd aan de geïnterviewden. Aangezien dit vrij specifieke vragen zijn, zullen de antwoorden per stadion worden behandeld. Vergelijking van de financiën van de verschillende stadions is vrijwel onmogelijk. Helaas zijn niet alle vragen omtrent de exploitatie beantwoord, omdat een aantal vertegenwoordigers van stadions niet wensten te reageren op financiële vragen. In de interviews is slechts één algemene vraag gesteld met betrekking tot de exploitatie. Er is de respondenten gevraagd of het betreffende stadion succesvol wordt geëxploiteerd. Deze vraag is door allen met 'Ja' beantwoord. Aangezien het vorige hoofdstuk heeft aangetoond dat er niet elk stadion positieve jaarcijfers kan weerleggen is er in de vervolgvragen dieper ingegaan op de financiële huishouding van de verschillende stadions.

Amsterdam Arena

Voor de Amsterdam Arena zijn in de financiële analyse twee verschillende bedrijven geanalyseerd: Stadion Amsterdam N.V. en Stadion Amsterdam Exploitatie B.V.. De N.V. is de overkoepelende holding waaronder de exploitatie B.V. valt. Verder vallen ook Amsterdam Arena Advisory B.V., Arena do Brasil en Arena Outdoor B.V. onder Stadion Amsterdam N.V. In het vorige hoofdstuk werd al duidelijk dat de financiële cijfers van de Amsterdam Arena er goed uit zien. Alleen de liquiditeitspositie gaf nog de ruimte voor het stellen van kritische vragen. Matthijs Wiersma, van Amsterdam Arena Advisory, geeft echter aan dat de cijfers een enigszins vertekend beeld geven, omdat er grote bedragen worden gereserveerd voor investeringen. Verder worden er hoge bedragen gehanteerd voor de afschrijvingen, dus de liquiditeitspositie wordt niet als problematisch ervaren.

Ook is in het interview de vraag gesteld waarom de Amsterdam Arena gunstige financiële cijfers kan overleggen ten opzichte van bijvoorbeeld het GelreDome, wat qua type stadion redelijk overeenkomt. Volgens Matthijs Wiersma heeft dit te maken met de eerder genoemde financieringsconstructie en met AJAX. De Amsterdam Arena heeft een goed contract met AJAX, wat zorgt voor ongeveer tweederde van de inkomsten van het stadion. Dit is een veel groter aandeel dan wat Vitesse voor het GelreDome oplevert, omdat AJAX veel populairder is en ook veel meer inkomsten heeft door sponsorgelden. Het overige deel van de inkomsten van de Arena is afkomstig van evenementen. Hierbij geeft Matthijs Wiersma aan dat de popconcerten in de Arena op dit moment minder goed lopen. Er zijn nog weinig artiesten die 50.000 toeschouwers trekken en daarom zet de Arena meer in op festivalachtige evenementen.

De unieke financieringsconstructie heeft ertoe geleid dat de Arena, relatief gezien, weinig vreemd vermogen op de balans heeft staan. Matthijs Wiersma stelt daarbij dat de Arena zonder deze vorm van financiering waarschijnlijk geen winstgevend bedrijf zou zijn. Het zou volgens Wiersma dan in ieder geval veel langer duren voordat de Arena winstgevend is geworden. Daarbij is het volgens hem de vraag in hoeverre de verliezen van de eerste jaren dan nog goed waren te maken.

GelreDome

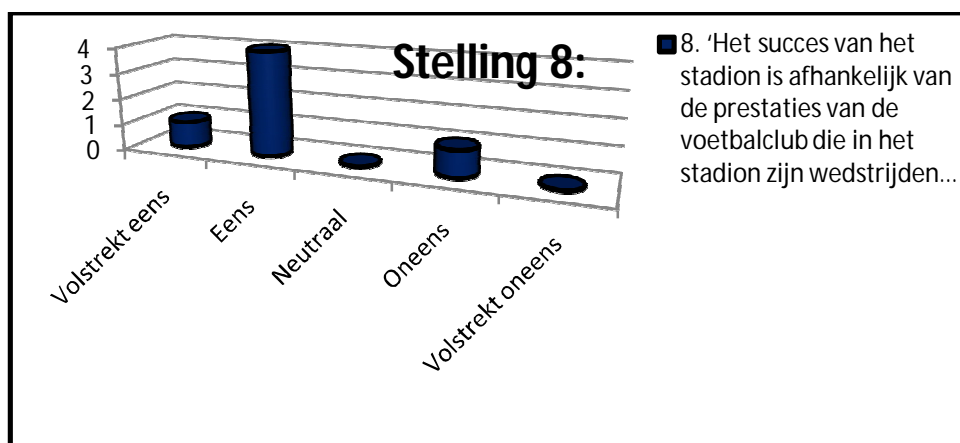
Het GelreDome in Arnhem wordt geëxploiteerd door de GelreDome N.V., dat het stadion huurt van projectontwikkelaar Eurocommerce. Directeur van de GelreDome N.V., Jasper van Amstel, geeft aan dat het stadion in de beginperiode succesvol werd geëxploiteerd. Vervolgens kwamen de financiële problemen van Vitesse, waardoor ook het stadion in de problemen is gekomen. Op dit moment gaat het volgens Van Amstel weer goed, aangezien de cashflow positief is.

Toch kampt het GelreDome met een groot negatief eigen vermogen ten opzichte van het balanstotaal. Van Amstel stelt dat dit gedeeltelijk komt door de hoge afschrijvingslasten op het gebouw. Verder is er de achtergestelde lening van de provincie, die geen harde

verplichtingen kent. Deze kan misschien wel gezien worden als een soort van aandelenkapitaal, aldus Van Amstel. De zeer beperkte winst van de laatste twee jaren op de jaarrekening geeft volgens van Amstel een vertekend beeld van de operationele resultaten, omdat er voorzieningen zijn getroffen voor onder andere een rechtszaak met de gemeente Arnhem en de projectontwikkelaar omtrent het huurcontract. Mogelijkheden voor verbeteringen zijn er als Vitesse meer succes boekt. Op het moment dat Vitesse meer bezoekers trekt, zijn er meer horecaopbrengsten en is het wellicht ook mogelijk de huur voor Vitesse te verhogen. Aangezien 85% van de inkomsten afkomstig is van evenementen, zou het GelreDome ook zonder Vitesse rendabel kunnen zijn. Als de prestaties en het imago van Vitesse verbetert zijn er nog mogelijkheden voor een betere exploitatie. Qua concerten is het GelreDome nog groeiende. Van Amstel geeft aan dat dit komt door de naam die het GelreDome de laatste jaren heeft opgebouwd. Daarnaast is er sinds kort ook begonnen met GelreDome XS, voor concerten met een kleinere capaciteit. Daarnaast is er de wens om de bezettingsgraad verder te verhogen. Tot slot stelt Van Amstel, dat het GelreDome nu een gezond bedrijf is en de onrendabele top, waar een voetbalstadion per definitie mee te maken heeft gezien het beperkte gebruik, kwijt is. Het GelreDome is niet gebouwd op te grote ambities, er is geen sprake van 'luchtfietserij', aldus Van Amstel. De uitleg van de heer Van Amstel verklaart veel, maar toch ziet de jaarrekening van het GelreDome er daarmee nog niet rooskleurig uit. Wellicht dat het er in de toekomst beter uit ziet, als de juridische voorzieningen niet meer getroffen hoeven te worden en de kapitaalinjectie van, de nieuwe eigenaar, Zjordania in Vitesse ook een positieve invloed hebben op het stadion. Een nieuwe analyse van dit stadion over een aantal jaren is dan ook wenselijk om dit te kunnen bevestigen.

Euroborg

Op de financiële cijfers van de Euroborg in Groningen was op basis van het vorige hoofdstuk niet heel veel aan te merken. Alleen het eigen vermogen is voor dit stadion erg laag. Ben Veenbrink, directeur van de Euroborg N.V., geeft aan dat dit een discussiepunt is. De Euroborg N.V. wil deze situatie verbeteren, omdat dit het bedrijf meer ruggengraat zal geven. Echter, de risico's zijn voldoende afgedekt en het stadion komt alleen in de problemen als F.C. Groningen niet aan haar betalingsverplichtingen kan voldoen. Hier is echter geen sprake van. Aangezien voetbalclubs de primaire gebruiker zijn van stadions is het succes van het stadion uiteraard ook afhankelijk van de financiële en sportieve prestaties van de club. Hier is vrijwel elke geïnterviewde het over eens (figuur 7.8)



Figuur 7.8: Antwoorden op stelling 8 door vertegenwoordigers stadions

Verder geeft Veenbrink aan, dat het stadion geen winstdoelstelling heeft, maar een faciliterende functie vervult. Uit de winst-en verliesrekeningen bleek verder dat de huur die F.C. Groningen dient te betalen in de loop der tijd hoger is geworden. Dit heeft volgens de heer Veenbrink te maken met de uitbreiding van het stadion. Het gaat om een marktconforme huur, maar het gaat volgens Veenbrink zeker niet om een hoge huur ten

opzichte van andere stadions. Tot slot geeft de heer Veenbrink aan, dat F.C. Groningen potentieel 30.000 toeschouwers kan trekken. Uitbreiding zou daarom wenselijk zijn, maar hij stelt tevens dat het creëren van schaarste goed is om het stadion rendabel te houden.

De Kuip

De exploitatiecijfers van Stadion Feyenoord N.V. zijn positief, dus de Kuip wordt succesvol geëxploiteerd, volgens directeur Jan van Merwijk. De schulden die nog op de balans staan zijn grotendeels gemaakt voor de renovatie van het stadion in 1994. Het gaat om leningen van de gemeente Rotterdam en een bankenconsortium. Het meest opvallende aan de jaarrekeningen van de Kuip is het verschil in het resultaat na belastingen tussen 2008 en 2009. Het resultaat is in 2009 namelijk aanzienlijk gedaald ten opzichte van een jaar eerder. Van Merwijk geeft aan dat hier twee oorzaken voor zijn aan te wijzen; minder evenementen en minder activiteiten. De Kuip wordt ook geraakt door de financiële crisis. Dat is onder andere te merken door een terugloop in de verkoop van businessseats, waar Stadion Feyenoord N.V. ongeveer 10% van in handen heeft. Verder gaat het ook minder met het congres- en evenementencentrum. Van Merwijk stelt, dat het de komende jaren ook geen vetpot zal zijn. Echter, de kosten zullen wel afgedekt worden en in 2010 zal er break-even gedraaid worden. Dit is ook de verwachtingen voor de komende jaren en daarmee is Van Merwijk tevreden, aangezien het economisch herstel nog niet zichtbaar is. Voor de Nieuwe Kuip zal er zwaar worden ingezet op multifunctionaliteit en het uitbreiden van het aantal concerten. De ontwikkeling van het nieuwe stadion is volgens Van Merwijk wel afhankelijk van de medewerking van de gemeente, gezien de onrendabele top ten opzichte van het primaire gebruik.

Parkstad Limburg Stadion

Marco L'Abée, van het Parkstad Limburg Stadion, stelt dat de exploitatie van het stadion succesvol is. Echter, de liquiditeitspositie van het stadion is erg slecht te noemen. L'Abée erkent dit probleem, maar stelt dat dit stap voor stap verbeterd gaat worden, dankzij de steun van de gemeente Kerkrade. De liquiditeitspositie van de primaire gebruiker van het stadion, Roda JC, is de laatste jaren dramatisch te noemen. Deze problemen zijn deels verholpen doordat de club zijn aandeel in het stadion heeft verkocht aan de gemeente. Vanwege deze financiële problemen, en het feit dat het stadion zelden is uitverkocht, is de heer L'Abée de vraag gesteld of het Parkstad Limburg Stadion, gebaseerd is op te ambitieuze plannen. L'Abée erkent dat hier min of meer wel sprake van is. Echter, het oude stadion was destijds afgekeurd en dus was er wel de noodzaak voor de ontwikkeling van een nieuw stadion om van Roda JC een stabiele eredivisieclub te maken volgens L'Abée. Financieel gezien is hier de laatste jaren echter geen sprake van.

Grolsch Veste, AZ-stadion, Philips Stadion

De Grolsch Veste en het Philips Stadion zijn stadions, in eigen beheer van respectievelijk F.C. Twente en P.S.V.. Uiteraard is getracht om ook voor deze stadions meer financiële informatie in te winnen. Echter, beide clubs hebben aangegeven niet in te willen gaan op financiële vragen. Dit is spijtig, aangezien er met dit onderzoek niet goed met cijfers beargumenteerd kan worden welke voor- en nadelen het heeft om het stadion in eigen beheer te hebben. Ook bij het AZ-stadion was het niet mogelijk om antwoorden te krijgen op de financiële vragen. Het was helaas niet mogelijk om de financiële problemen van het voormalige DSB-Stadion te bespreken.

Tot slot

In het laatste hoofdstuk van deze studie zal er reflectie plaatsvinden op alle bevindingen uit de theorie en de praktijk. Op basis hiervan zullen er conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan. Uiteraard zal ook de hoofdvraag beantwoord worden.

Hoofdstuk 8: Conclusies en aanbevelingen

§ 8.1 Inleiding

Ter afsluiting van dit onderzoek zal er antwoord gegeven moeten worden op de hoofdvraag:

Wat zijn de succes- en faalfactoren in het ontwikkelingsproces van voetbalstadions en is het mogelijk deze te verenigen in een ideaal vastgoedconcept?

Dit zal gebeuren aan de hand van een conclusie (paragraaf 8.2), aanbevelingen (paragraaf 8.3) en een slotbeschouwing (paragraaf 8.4). In de conclusie zal er concreet antwoord worden gegeven op de hoofdvraag. Vervolgens leidt dit tot aanbevelingen voor beleid en verder onderzoek. Tot slot zal er in de slotbeschouwing kort worden teruggeblikt op de onderzoeksresultaten.

§ 8.2 Conclusie

De hoofdvraag bestaat uit twee onderdelen. Voor het eerste deel van de hoofdvraag is het van belang vast te stellen wat de succes- en faalfactoren in het ontwikkelingsproces van voetbalstadions zijn. Daarom zullen nu eerst de belangrijkste succes- en faalfactoren in onderlinge samenhang besproken worden.

Succes- en faalfactoren

In het onderzoek is de rol van de overheid veelvuldig besproken. Er kan geconcludeerd worden dat het succes van het ontwikkelingsproces sterk afhankelijk is van de overheid (meestal de gemeente). Een gemeente die bereid is (financieel) te participeren in het ontwikkelingsproces is daarom een cruciale succesfactor. Deze afhankelijkheid betekent ook dat een gemeente, die zich tot een faciliterende rol in het ontwikkelingsproces beperkt, gezien kan worden als een faalfactor. Een aanvulling hierop is dat het veel gunstiger is om een lening bij de gemeente af te sluiten in plaats van bij een bank. Als er geleend moet worden bij een bank, kan dit gezien worden als een faalfactor. Dit heeft te maken met het feit dat er grote risico's gepaard gaan met de ontwikkeling van een voetbalstadion, wat betekent dat als de bank al een lening verstrekt, hier hoge rentekosten tegenover zullen staan. Dit bemoeilijkt de toekomstige exploitatiemogelijkheden door hogere lasten. De financiering van het stadion is een cruciaal punt in het ontwikkelingsproces. Er is geen club in Nederland die de financiering van een stadion alleen kan bekostigen. Creatieve vormen van financiering, zoals bij de Amsterdam Arena, kunnen daarom gezien worden als een succesfactor.

Verder is ook timing een belangrijk issue, vooral als het gaat om de financiering. In een ,economisch gezien, gunstige tijd zullen er meer partijen bereid zijn te participeren in het proces. Daarnaast kunnen de sportieve prestaties of evenementen (zoals het WK) ook een positieve invloed hebben op het ontwikkelingsproces. Een club die sterk groeit op het sportieve vlak zal meer mogelijkheden hebben voor de financiering, aangezien er dan ook meer interesse is van zowel publieke als private partijen (de ontwikkeling van de Arena na het winnen van de Champions League door AJAX is hier een goed voorbeeld van). Daarnaast kunnen ontwikkelingsplannen een 'boost' krijgen als Nederland het WK voetbal mag organiseren.

Timing is dus van belang, maar hierbij moet er wel gewaakt worden dat de ambities realistisch blijven. Gezonde, maar realistische, ambities kunnen gezien worden als een succesfactor. Ambities die groter zijn dan de financiële mogelijkheden vormen een faalfactor voor het ontwikkelingsproces.

Het voetbalstadion is ook afhankelijk van de club die in het stadion speelt. Een gezonde financiële huishouding van de club betekent ook dat er aan de verplichtingen ten opzichte van het stadion voldaan kan worden. De financiële situatie van de club is ook weer afhankelijk van het sportieve succes. Daarom kan gesteld worden dat sportief en financieel succes van de club gezien kan worden als een succesfactor en dat financiële en sportieve problemen van een club als faalfactoren bestempeld kunnen worden.

Voor de exploitatie van een voetbalstadion is multifunctionaliteit een succesfactor. Om een rendabele exploitatie te bewerkstelligen dient de bezettingsgraad van het stadion hoog te zijn. Een exploitatie op basis van 20-25 wedstrijden per jaar is vrijwel onmogelijk. In het ontwikkelingsproces zal er dan ook nadrukkelijk rekening gehouden moeten worden met andere commerciële functies. Een te sterke focus op het voetbal gedurende het ontwikkelingsproces van het stadion kan daarom gezien worden als een faalfactor. De functie voetbal alleen is, commercieel gezien, niet rendabel. Daarom moet er een sterke focus zijn op de andere functies, die een positieve invloed hebben op de exploitatie van het stadion.

Voetbalstadions hebben per definitie te maken met een onrendabele top. Daarnaast worden er vrij beperkte winsten geboekt. Dit betekent dat het wegnemen van deze onrendabele top gezien kan worden als een succesfactor en een te ambitieuze winstdoelstelling een gevaar of faalfactor kan zijn.

Tot slot kan het zijn dat in de toekomst de vraag naar commerciële ruimte toeneemt of dat de club de wens heeft het stadion uit te breiden. Daarom zal er wel de mogelijkheid moeten zijn om hier op in te spelen. Flexibiliteit in het concept kan daarom ook gezien worden als een succesfactor. Het ontbreken van flexibiliteit is dan ook een faalfactor, omdat eventuele uitbreidingen dan te kostbaar zullen zijn om uit te kunnen voeren.

In figuur 8.1 zijn de belangrijkste succes- en faalfactoren weergegeven in een kort overzicht. Hierbij staat er tegenover elke succesfactor een faalfactor, zoals het in deze paragraaf ook is behandeld. Deze succes- en faalfactoren staan niet in volgorde van belangrijkheid, omdat de verschillende factoren sterk met elkaar samenhangen en het per situatie verschilt welke factor de belangrijkste rol speelt. Alle succes- en faalfactoren kunnen gezien worden als condities die gecreëerd of vermeden moeten worden om het ontwikkelingsproces van een voetbalstadion te doen slagen.

Succesfactoren	Faalfactoren
Participatie (ook financieel) gemeente	Faciliterende rol gemeente
Lening bij gemeente	Lening bij bank(enconsortium)
Creatieve vormen van financiering	Focus op traditionele financieringsvormen
Goede timing	Slechte timing
Sportief succes of organisatie evenementen (WK voetbal)	Slechte sportieve prestaties of het niet mogen organiseren evenementen (WK voetbal)
Realistische ambities	Ambities die de financiële mogelijkheden overstijgen
Financieel gezonde club (bvo)	Financieel ongezonde club (bvo)
Hoge bezettingsgraad door multifunctionaliteit	(Te) lage bezettingsgraad door beperkte multifunctionaliteit
Focus op de commerciële functies gedurende het ontwikkelingsproces	Te sterke focus op het voetbal gedurende het ontwikkelingsproces
Wegnemen van onrendabele top	Te ambitieuze winstdoelstelling
Flexibiliteit in concept voor toekomst	(Te) weinig flexibiliteit in concept

Figuur 8.1: Belangrijkste succes- en faalfactoren in het ontwikkelingsproces van voetbalstadions

Ideaal vastgoedconcept?

Na het benoemen van de belangrijkste succes- en faalfactoren, is er nog de afweging of het mogelijk is deze factoren te verenigen in een ideaal vastgoedconcept. Dit deel van de vraag zal met 'nee' beantwoordt moeten worden. De succes- en faalfactoren zijn wel te verenigen, maar niet in de vorm van een ideaal vastgoedconcept. Hiervoor zijn verschillende redenen aan te wijzen.

Er kan gesteld worden dat een voetbalstadion bij uitstek een uniek vastgoedobject is. Elk stadion is anders en elke situatie vraagt om een uniek concept met andere functies en een ander ontwerp.

Het is ook vrijwel onmogelijk om een concept op te stellen, dat overal toepasbaar of repeteerbaar is. Een vrij globale indeling op basis van functies, zoals door Mulder (2007) is gedaan, is wel mogelijk. Echter, om tot een goede en meer gedetailleerde indeling te komen zullen er vrijwel evenveel typen stadions onderscheiden kunnen worden als het werkelijke aantal stadions dat Nederland telt.

Toch zijn er wel mogelijkheden voor conceptontwikkeling als het gaat om voetbalstadions. Hiervoor zullen de succes- en faalfactoren niet verenigd moeten worden in een ideaal vastgoedconcept, maar in de vorm van richtlijnen of aandachtspunten.

Het rekening houden met de eerder genoemde succes- en faalfactoren, zal daarom een positieve invloed hebben op het ontwikkelingsproces. Daarom dient men bij de conceptontwikkeling voor voetbalstadions rekening te houden met de 3 Ma's:

- **Marktconformiteit:** financiële haalbaarheid, een goed doordacht businessplan en multifunctionaliteit voor een hoge bezettingsgraad en daarmee betere exploitatie.
- **Marketing:** het te ontwikkelen stadion draagt bij aan het imago van de club en met name de stad. Gemeentelijke steun kan in dit opzicht een win-win situatie opleveren. Stadion kan worden ingezet als middel voor citymarketing.
- **Maatschappelijk en commercieel draagvlak:** betrokkenheid en participatie van alle relevante partijen van belang.

§ 8.3 Aanbevelingen

Op basis van de onderzoeksresultaten is het mogelijk om te komen tot een aantal aanbevelingen. Deze zullen worden opgedeeld naar onderzoeks-aanbevelingen en beleidsaanbevelingen.

Onderzoeks-aanbevelingen:

- Voor de overheid is het de moeite waard om de maatschappelijke waarde van een voetbalstadion te onderzoeken. Als de maatschappelijke waarde gekwantificeerd kan worden (door onafhankelijk onderzoek!), is het mogelijk te bepalen of financiële steun gerechtvaardigd is.
- Voor stadionmanagers in Nederland verdient het aanbeveling om onderzoek te (laten) doen naar de mogelijkheden om meer inkomsten te genereren uit de voetbalfunctie van het stadion, aangezien deze niet rendabel is. Hierbij gaat het niet om meer wedstrijden, maar vooral om te zorgen dat de inkomsten per toeschouwer/supporter toenemen.
- Wetenschappelijk gezien is het de moeite waard om deze onderzoeksresultaten verder uit te diepen door de succes- en faalfactoren grondig te toetsen aan praktijksituaties. Echter, hiervoor dienen voetbalclubs meer openheid van zaken te geven. Die voorwaarde blijft moeilijk realiseerbaar, aangezien de financiële huishouding van clubs en stadions vaak in meer of mindere mate worden afgeschermd.
- Ter aanvulling op de vorige aanbeveling, kan ook gesteld worden dat het de aanbeveling verdient dat er onderzoek wordt gedaan naar de transparantie in het betaald voetbal. Naast het object van dit onderzoek (het stadion), is er wellicht nog meer transparantie nodig als het gaat om de financiën van de clubs zelf. Gezien de berichten in het nieuws van de laatste jaren komen er steeds meer spreekwoordelijke lijken uit de kast.

Beleidsaanbevelingen:

- Het management van clubs en stadions dient te waken voor het gevaar dat de ambities voor de ontwikkeling van een stadion de financiële mogelijkheden overstijgen.
- Creativiteit is noodzakelijk voor een gunstige financiering, om het vreemd vermogen op de balans te kunnen drukken.

- Gezien het feit dat uitbreiding van bestaande bouw vaak hoge kosten met zich mee brengt, dient het concept flexibel te zijn om rekening te houden met de toekomst.
- Voetbalstadions dienen, maatschappelijk gezien, breed ingezet te worden om eventuele overheidssteun te rechtvaardigen.
- Voor een goede exploitatie dient het verhogen van de bezettingsgraad een doel te zijn voor het stadionmanagement.
- Landelijke regels voor overheidssteun aan clubs en stadions kunnen zorgen voor eenduidig overheidsbeleid en minder oneerlijke concurrentie in dat opzicht.

§ 8.4 Slotbeschouwing

Na de literatuurstudie aan het begin van dit onderzoek ben ik al snel tot de conclusie gekomen dat ik me, wetenschappelijk gezien, op onbekend terrein heb begeven. De beschikbare onderzoeken die tot nu toe zijn uitgevoerd hebben alle een vrij algemeen karakter en ontberen een echte relevante probleemstelling. Met dit onderzoek is getracht verder door te dringen tot de kern van het onderwerp. Het ontbreken van eerder onderzoek vergde creatieve oplossingen om te komen tot het gewenste eindresultaat.

Aangezien de wetenschappelijke literatuur vrij beperkt is, was vooral het praktijkgedeelte van deze studie van cruciaal belang. Hierin was het moeilijk om door te dringen tot de kern van het probleem, mede doordat niet alle betrokkenen antwoord wisten te geven op (met name financiële) vragen. Ondanks deze beperking is het toch mogelijk geweest om door middel van jaarrekeningen van de Kamer van Koophandel en interviews met een aantal zeer bereidwillige stadionmanagers de kern van het onderwerp te benaderen voor verschillende thema's die spelen rond dit onderwerp. Op basis hiervan is het mogelijk geweest om te komen een antwoord op de hoofdvraag. Er bestaat niet de illusie dat er nu perfecte stadions worden ontwikkeld op basis van deze onderzoeksresultaten, maar aandacht voor de succes- en faalfactoren, die in dit onderzoek zijn beschreven, zal wel bijdragen aan een beter ontwikkelingsproces voor voetbalstadions.

Literatuurlijst

- 'Adviezen commissie Beeldkwaliteit' (2009), Gemeente Nijmegen, 12 mei 2009, www.nijmegen.nl, bezocht op 12-03-2010
- 'Ambitieuze uitbreidingsplannen FC Twente', Vastgoedmarkt, 21 januari 2010, www.vastgoedmarkt.nl, bezocht op 01-03-2010
- 'Arnhem is eindelijk af van stadion Gelredome', In: Elsevier, 14 november 2006, www.elsevier.nl, bezocht op 26-02-2010
- 'Arteveldestadion: Van voetbaltempel tot vastgoedproject, In: Sport Voetbal Magazine, 2 november 2006, p.60-63
- Atkinson, A.A., Kaplan, R.S., Young, S.M. (2007), Management accounting, 4th edition, Pearson Education Benelux, Amsterdam
- Bale, J. (1995), The stadium and the city, Keele university press, Keele
- 'Bouwbedrijf Midreth koopt stadion FC Utrecht met lening van gemeente', Nieuwsbank, 7 mei 2003, www.nieuwsbank.nl, bezocht op 10-03-2010
- Brealey, R.A., Myers, S.C., Marcus, A.J. (2007), Fundamentals of corporate finance, 5th edition, McGraw-Hill/Irwin, NY
- Curatoren zoeken 'totaaloplossing' voor AZ, In: Algemeen Dagblad 3 mei 2010, <http://www.ad.nl/ad/nl/1442/AZ/article/detail/481042/2010/05/03/Curatoren-zoeken-totaaloplossing-voor-AZ.dhtml> (bezocht op 26-06-2010)
- 'De gemeente als 12^e man' (2003), rapport KPMG, www.kpmg.nl, bezocht op 04-02-2010
- 'De spin-off van het voetbalstadion', VNG, 5 februari 2009, www.vng.nl, bezocht op 10-03-2010
- Drenth, R.K. (2006), Leren van falen is succes behalen: 'Een onderzoek naar de succes- en faalfactoren bij vastgoedconcepten op het gebied van kantoor- en bedrijfsruimten, Masterthesis Vastgoedkunde Rijksuniversiteit Groningen, Groningen
- 'Een blik Jupiler'(2010), Groninger Studenten Krant, maart 2010, <http://www.studentenkrant.org/?p=1481> (bezocht op 04-06-2010)
- 'Eindstand Jupiler League al bekend', jupilerleagueblogspot 9 augustus 2009, <http://jupilerleague.blog.nl/jupiler-league/2009/08/09/eindstand-jupiler-league-al-bekend> (bezocht op 22-06-2010)
- 'Eredivisieclubs leunen op gemeentelijke steun', Binnenlands bestuur, 24 juli 2007, www.binnenlandsbestuur.nl, bezocht op 20-02-2010
- Eredivisiestatistieken alltime (2010), eindstanden 2007-2010, www.koningvoetbal.nl (bezocht op 14-06-2010)

- 'FC Gemeente', Binnenlands bestuur, 24 juli 2007, www.binnenlandsbestuur.nl, bezocht op 19-02-2010
- 'F.C. Twente eigenaar Arke Stadion', nieuws website Grolsch Veste, <http://www.thuisbijfctwente.nl/nieuws/?id=6706>, bezocht op 23-08-2010
- Financiële kengetallen (2006), website managementstart, www.managementstart.nl (bezocht op 02-07-2010)
- Financieel Dagblad Woordenboek (2010), <http://www.fd.nl/service/woordenboek> (bezocht op 08-07-2010)
- 'Gemeentelijke huurverlaging voor Willem 2', Website Willem 2, 28 mei 2010, <http://www.willem-ii.nl/nieuws-detail.asp?id=7385&hoofdID=7> (bezocht op 10-06-2010)
- 'Groep investeerders neemt AZ over', RTL nieuws 6 juni 2010, [http://www.rtl.nl/\(actueel/rtlnieuws/binnenland\)/components/actueel/rtlnieuws/2010/06_juni/01/binnenland/az_overname.xml](http://www.rtl.nl/(actueel/rtlnieuws/binnenland)/components/actueel/rtlnieuws/2010/06_juni/01/binnenland/az_overname.xml) (bezocht op 10-06-2010)
- Heatley, M. (2005), Europese voetbalstadions, Elmar, Rijswijk
- Hospers, G. (2009), Citymarketing in perspectief, IVIO-Wereldschool b.v., Lelystad
- 'Imago Nederlands voetbal krijgt knauw', In: Voetbal International, nr. 9, 3 maart 2010, p 124-129
- Kamer van Koophandel (2010), Meest recente vennootschappelijke jaarrekeningen DSB Stadion B.V., jaarrekeningen 2005-2007 zonder winst- en verliesrekening, www.kvk.nl
- Kamer van Koophandel (2010), Meest recente vennootschappelijke jaarrekeningen Euroborg N.V., jaarrekeningen 2007-2009 zonder winst- en verliesrekening, www.kvk.nl
- Kamer van Koophandel (2010), Meest recente vennootschappelijke jaarrekeningen F.C. Twente Stadion B.V., jaarrekeningen 2004-2006 zonder winst- en verliesrekening, www.kvk.nl
- Kamer van Koophandel (2010), Meest recente geconsolideerde jaarrekeningen Gelredome N.V. jaarrekeningen 2007-2009 met winst- en verliesrekening, www.kvk.nl
- Kamer van Koophandel (2010), Geconsolideerde jaarrekening over 2008 Holding Stadion Kerkrade B.V., met winst- en verliesrekening, www.kvk.nl
- Kamer van Koophandel (2010), Meest recente vennootschappelijke jaarrekeningen Stadion Amsterdam Exploitatie B.V., jaarrekeningen 2007-2009 zonder winst- en verliesrekening, www.kvk.nl
- Kamer van Koophandel (2010), Meest recente geconsolideerde jaarrekeningen Stadion Amsterdam N.V., jaarrekeningen 2007-2009 met winst- en verliesrekening, www.kvk.nl

- Kamer van Koophandel (2010), Meest recente vennootschappelijke jaarrekeningen Stadion Heracles Almelo B.V., jaarrekeningen 2006-2008 zonder winst- en verliesrekening, www.kvk.nl
- Kamer van Koophandel (2005), Toelichting jaarrekeningen: kengetallen, www.kvk.nl
- Leent, B.L.M. van (2009), Theorie conceptontwikkeling voor de vastgoedsector: 'Een onderzoek naar het ontwikkelingsproces van gebieds- en vastgoedconcepten en de relatie met het projectontwikkelingsproces', Masterthesis Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam
- Meijer, H. (2009), Multifunctionele voetbalstadions, in: Service Magazine, December 2009, Eindhoven
- Mulder, F. (2007), De transformatie van het Nederlandse stadion, Masterthesis Erfgoedstudies, Nijmegen
- 'Nieuwe Kuip' hoeft niet te rekenen op steun gemeente, Voetbalzone, 15 oktober 2009, www.voetbalzone.nl, bezocht op 12-12-2009
- Nozeman, E.F. (2008), Handboek projectontwikkeling, NEPROM, Voorburg
- Nozeman, E.F. (2001), Nieuwe wegen in vastgoed, oratie Rijksuniversiteit Groningen, Groningen
- 'Ook financieel gezien 'dramatisch' seizoen voor Feyenoord', In: Volkskrant 11 december 2009, http://www.volkskrant.nl/sport/article1326679.ece/Ook_financieel_gezien_dramatisch_seizoen_voor_Feyenoord (bezocht op 12-06-2010)
- 'Ook Vitesse verkeert in financieel zwaar weer', Voetbalinternational 20 mei 2010, <http://www.vi.nl/Nieuws-item/180623/Ook-Vitesse-verkeert-in-financieel-zwaar-weer.htm> (bezocht op 12-08-2010)
- Provoost, M. (2000), Het stadion, de architectuur van de massasport, NAI uitgevers, Rotterdam
- 'Roda JC werkt weer met sluitende begroting', NUsport 28 januari 2010, <http://www.nu.nl/sport/2172488/roda-jc-werkt-weer-met-sluitende-begroting.html> (bezocht op 03-03-2010)
- Stadion Feijenoord N.V. (2009), Jaarverslag 2008/2009, www.dekuip.nl (bezocht op 15-05-2010)
- 'Stadion zelfstandig beter af', Z24 businessnieuws, 5 januari 2009, www.z24.nl, bezocht op 19-02-2010
- Voetbal International (2009), 'Faillissement dreigt voor tobkend Roda JC', <http://www.vi.nl/Nieuws-item/161066/Faillissement-dreigt-voor-tobkend-Roda-JC.htm> (bezocht op 15-06-2010)
- Wijk, A. van der (2009), Conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus: 'Een exploratieve studie naar succesfactoren voor vernieuwing', Masterthesis Vastgoedkunde Rijksuniversiteit Groningen, Groningen

- Wilson, J. (2009), Sports stadium development, Blue Ridge Virtual Governor's School, Goochland

Bronnen figuren

- Figuur 2.1: Website Europa Park Groningen, www.europapark.groningen.nl, bezocht op 14-02-2010
- Figuur 2.2: Google afbeeldingen, www.google.nl, zoektermen 'grolsch veste' 'polman stadion' en 'mc dos stadion', bezocht op 30-05-2010
- Figuur 2.3: Website statistieken Eredivisie, toeschouwersaantallen, http://www.epsig.nl/sport_voetbal_nl_stats.html, bezocht op 16-02-2010
- Figuur 2.4: Website Financieel Dagblad, Stadions Eredivisieclubs, www.fd.nl, bezocht op 16-02-2010 en www.stadiumguide.com, bezocht op 17-02-2010
- Figuren 2.5 t/m 2.9: Website www.skycrapercity.com, bezocht op 17-02-2010
- Figuur 3.1: KNVB expertise (2010), Perspresentatie Benchmark Betaald Voetbal 2008/2009, KNVB, Zeist
- Figuur 3.2: 'De gemeente als 12^e man' (2003), rapport KPMG, www.kpmg.nl, bezocht op 04-02-2010

Bijlage 1: Overheidssteun voor betaald voetbalorganisaties (bvo's)

Toelichting:

Hieronder volgt een overzicht van de voetbalclubs die in het seizoen 2008/2009 in de Eredivisie hebben gespeeld. Voor elke club is kort opgesomd wat de financiële relatie is tussen de bvo en de gemeente. Als eerste is er aangegeven wat de bijdragen van de gemeente zijn geweest met betrekking tot het stadion. Vervolgens de eventuele bijdrage aan de club zelf, gevolgd door de voorwaarden die de gemeente stelt voor de financiële bijdragen.

Overzicht:

Club: ADO Den Haag
Financiële bijdrage stadion: In 2008 aankoop stadion voor 10 miljoen euro
Financiële bijdrage bvo: Voor 2003: 3,7 miljoen euro
2008: gift van 3 miljoen en kwijtschelding lening 6,5 miljoen euro
Voorwaarden gemeente: prioriteitsaandeel van de gemeente in de club

Club: Ajax
Financiële bijdrage stadion: Voor 32,7 miljoen euro aan aandelen
Financiële bijdrage bvo: -
Voorwaarden gemeente: -

Club: AZ
Financiële bijdrage stadion: -
Financiële bijdrage bvo: -
Voorwaarden gemeente: -

Club: De Graafschap
Financiële bijdrage stadion: Eerst garantstelling schuld van 5,5 miljoen euro, daarna betaling van 750.000 euro
Financiële bijdrage bvo: -
Voorwaarden gemeente: -

Club: FC Groningen
Financiële bijdrage stadion: 5,7 miljoen euro en lening van 15,5 miljoen euro
In 2008 nog eens 3,8 miljoen euro voor uitbreiding
Financiële bijdrage bvo: -
Voorwaarden gemeente: Inspraak, toezicht, voordragen commissaris

Club: FC Twente
Financiële bijdrage stadion: Lening van 20 miljoen euro in 2007, in 2010 nieuwe lening van 8 miljoen euro
Financiële bijdrage bvo: -
Voorwaarden gemeente: Deel van transferopbrengsten van spelers dient als aflossing van lening.

Club:	FC Utrecht
Financiële bijdrage stadion:	Lening van 25 miljoen euro in 2003 aan bouwbedrijf voor verbouwing stadion.
Financiële bijdrage bvo:	-
Voorwaarden gemeente:	FC Utrecht moet eigen vermogen boven bepaald minimum houden. Daarnaast heeft de gemeente een zwaarwegend adviesrecht.
Club:	FC Volendam
Financiële bijdrage stadion:	In 1999 koopt de gemeente het stadion voor 3,9 miljoen euro. Daarnaast een lening van 4 miljoen euro voor modernisering in 2008.
Financiële bijdrage bvo:	-
Voorwaarden gemeente:	Door gemeente aangewezen lid Raad van Toezicht
Club:	Feyenoord
Financiële bijdrage stadion:	Garantstelling voor lening in 1994
Financiële bijdrage bvo:	-
Voorwaarden gemeente:	-
Club:	Heracles Almelo
Financiële bijdrage stadion:	Garantstelling voor 4,7 miljoen euro
Financiële bijdrage bvo:	-
Voorwaarden gemeente:	-
Club:	NAC Breda
Financiële bijdrage stadion:	Gemeente koopt in 2003 stadion voor 15,7 miljoen euro, in 2009 investeert de gemeente 11,5 miljoen euro voor uitbreiding.
Financiële bijdrage bvo:	340.000 euro voor een reddingsplan
Voorwaarden gemeente:	Toevoeging 'Breda' aan clubnaam
Club:	NEC
Financiële bijdrage stadion:	Gemeente koopt in 2003 het stadion voor 12 miljoen euro.
Financiële bijdrage bvo:	-
Voorwaarden gemeente:	Overleg met de club en bijdrage NEC aan citymarketing.
Club:	PSV
Financiële bijdrage stadion:	-
Financiële bijdrage bvo:	-
Voorwaarden gemeente:	-
Club:	Roda JC
Financiële bijdrage stadion:	Gemeente koopt in 1997 voor 3,8 miljoen euro aandelen in het stadion, in 2000 113.000 euro voor naam van het stadion en garantstelling lening van 15 miljoen euro, 2009 koopt gemeente nog eens voor 3 miljoen euro aan aandelen in het stadion
Financiële bijdrage bvo:	Kwijtschelding schuld van 3,1 miljoen in 2009.
Voorwaarden gemeente:	Naam stadion

Club:	SC Heerenveen
Financiële bijdrage stadion:	Gemeente bezit 50% van de aandelen in het stadion (11,9 miljoen euro)
Financiële bijdrage bvo:	-
Voorwaarden gemeente:	Lid van Raad van Commissarissen van stadion b.v. door gemeente aangesteld.
Club:	Sparta
Financiële bijdrage stadion:	Gemeente koopt in 2003 een derde van de aandelen in het stadion, voor 6 miljoen euro.
Financiële bijdrage bvo:	-
Voorwaarden gemeente:	-
Club:	Vitesse
Financiële bijdrage stadion:	Aankoop stadion in 2003 voor 23,9 miljoen euro
Financiële bijdrage bvo:	Kwijtschelding schuld van 11,6 miljoen euro in 2008
Voorwaarden gemeente:	-
Club:	Willem 2
Financiële bijdrage stadion:	Gemeente is voor 15 miljoen euro volledig eigenaar van het stadion
Financiële bijdrage bvo:	-
Voorwaarden gemeente:	-

Bron: Binnenlands bestuur, 2009

Bijlage 2: Gemiddelde toeschouwersaantallen en begrotingen clubs Jupiler League 2009-2010 in miljoenen

	Hoogte van de begroting (Tussen haakjes het bedrag in vorig jaar)	Gemiddeld aantal toeschouwers
1. De Graafschap:	7 (9,8)	10.000
2. FC Volendam:	4,2 (5,6)	3.500
3. sc Cambuur:	4,0 (3,3)	8.000
4 FC Zwolle:	3,8 (3,6)	6.000
5. MVV:	3,8 (3,9)	5.500
6. RBC Roosendaal:	3,7 (4)	2.500
7. FC Den Bosch:	3,2 (3,5)	4.000
8. Go Ahead Eagles:	2,8 (3,5)	4.500
9. FC Emmen:	2,6 (3,1)	2.500
10. AGOVV	2,6 (2,8)	2.500
11. Helmond Sport	2,6 (2,6)	3.000
12. BV Veendam:	2,3 (2,3)	3.000
13. sc Telstar:	2,3 (1,9)	1.500
14. FC Omniworld:	2,2 (2,5)	1.000
15. Excelsior:	2,1 (3,0)	1.500
16. Fortuna Sittard:	2,1 (2,9)	3.500
17. FC Oss	2,1 (2,1)	1.500
18. FC Dordrecht:	2 (2,1)	2.000
19. HFC Haarlem:	1,8 (2,1)	1.000
20. FC Eindhoven:	1,4 (1,6)	1.000

Bron: Groninger studenten krant (2010) & jupilerleague.blog.nl (2010)

Bijlage 3: Toelichting op figuur 5.1

In deze bijlage volgt een toelichting op figuur 5.1, waarbij per punt zal worden toegelicht hoe de club en de bijbehorende stadions tot een bepaalde waarde of score komen. Een aantal van deze criteria zijn eerder in het onderzoek al aan bod gekomen. Hiervoor zal dan ook slechts een verwijzing naar een ander figuur in het onderzoek worden aangegeven.

Laatste 15 jaar gebouwd?

→ Zie figuur 2.4

Laatste jaren sportief succes bvo?

→ Op basis van eindstanden eredivisie laatste drie seizoenen (geselecteerde clubs zijn met groen gemarkeerd):

Seizoen:

2007/2008

1	PSV
2	Ajax
3	NAC Breda
4	FC Twente
5	SC Heerenveen
6	Feyenoord
7	FC Groningen
8	NEC
9	Roda JC
10	FC Utrecht
11	AZ
12	Vitesse
13	Sparta Rotterdam
14	Heracles Almelo
15	Willem II
16	De Graafschap
17	VVV-Venlo
18	Excelsior

2008/2009

1	AZ
2	FC Twente
3	Ajax
4	PSV
5	SC Heerenveen
6	FC Groningen
7	Feyenoord
8	NAC Breda
9	FC Utrecht
10	Vitesse
11	NEC
12	Willem II
13	Sparta Rotterdam
14	ADO Den Haag
15	Heracles Almelo
16	Roda JC
17	De Graafschap
18	FC Volendam

2009/2010

1	FC Twente
2	Ajax
3	PSV
4	Feyenoord
5	AZ
6	Heracles Almelo
7	FC Utrecht
8	FC Groningen
9	Roda JC
10	NAC Breda
11	SC Heerenveen
12	VVV-Venlo
13	NEC
14	Vitesse
15	ADO Den Haag
16	Sparta Rotterdam
17	Willem II
18	RKC Waalwijk

Plannen nieuw stadion of uitbreiding?

→ Zie toelichting op selectie cases (paragraaf 5.4)

Multifunctioneel?

→ Categorisering op basis van onderzoek van Mulder (2007).

Niet alle stadions in zijn onderzoek opgenomen, overige stadions op basis van eigen inzicht ingedeeld (met rode

X).

Type Stadion▶ Stadion↓	'Basisstadion'	'Businessstadion'	'Superstadion'	'Sportscape'
AZ-stadion		X		
Amsterdam Arena			X	X
Grolsch Veste		X		X
Euroborg			X	X
Gelredome			X	
Parkstad Limburg Stadion		X		
De Kuip		X		
Philips Stadion		X		
Willem 2 Stadion	X			
Polman Stadion	X			X
Nieuw Galgenwaard		X		
Abe Lenstra Stadion		X		X
Rat Verlegh Stadion		X		
Mandemakers Stadion	X			

Definities:

Basisstadion (Ba) → Oude (eventueel gemoderniseerde) of nieuw gebouwde, vaak kleine stadions (<10.000 toeschouwers). Veelal nog (of inmiddels) gelegen binnen het stedelijk weefsel.

Businessstadion (Bu) → Gemoderniseerde of nieuw gebouwde stadions van gemiddelde tot grote omvang (>10.000 toeschouwers). De nieuwe stadions bevinden zich doorgaans aan stadsrand, de gemoderniseerde stadions op de oorspronkelijke locatie.

Superstadion (Su) → Nieuwe, grote stadions (>20.000 toeschouwers), gelegen aan de stadsrand nabij grote uitvalswegen om grote bezoekersstromen te kunnen verwerken.

Sportscape (Sp) → Nieuwe stadions of gemoderniseerde, van oorsprong al perifeer gelegen stadions.

**Steun Gemeente
Laatste 15 jaar?**

→ Zie bijlage 1

**Financiële
Situatie
bvo
laatste jaren**

→ Op basis van berichten in de media van de laatste jaren. Zie hieronder een toelichting per club die financieel gezien negatief in het nieuws is gekomen.

Roda JC: Roda JC verkeerde afgelopen jaren in grote financiële problemen. Dankzij de hulp van de gemeente (verstrekken lening en overname van het restant van de aandelen van het stadion) denkt Roda JC de komende vier jaar weer met een sluitende begroting te kunnen werken (Nu.nl, 2010).

AZ: De toekomst van AZ is afgelopen jaar in gevaar gekomen door het faillissement van geldschieter DSB. Hiervoor werden al een aantal maatregelen genomen (lagere begroting en verkoop van speler). Onlangs is de club en het stadion overgenomen door een groep ondernemers en lijkt de financiële positie van AZ weer stabiel (RTL nieuws, 2010).

Feyenoord: Van Feyenoord is bekend dat de club al jaren met financiële problemen kampt. Inkomsten zijn teruggelopen door minder tv-gelden en het uitblijven van transfers. Daartegenover staan wel hoge salarissen en toegenomen kosten voor veiligheid. Feyenoord staat onder financiële toezicht van de KNVB (Volkskrant, 2009).

Vitesse: Vitesse is de laatste tien jaar al meerdere malen in het nieuws gekomen door de financiële problemen die de club heeft gehad. Maar, ondanks het reddingsplan uit 2003, lijkt de financiële huishouding bij Vitesse nog steeds niet op orde. Vitesse kampt met grote tekorten (VI, 2010).

Willem 2: Willem 2 is het afgelopen seizoen (2009-2010) in acute financiële problemen terecht gekomen. De gemeente Tilburg heeft besloten de club te steunen door geld beschikbaar te stellen en daarnaast de huur voor het stadion te verlagen (Willem-ii.nl, 2010).

Bijlage 4: Interviewvragen

Deze vragen zijn alle voor de voetbalclub/Stadionmanager. Vragen omtrent de rol van de gemeente zijn ook aan de gemeentevertegenwoordigers gesteld worden om antwoorden van stadionmanagers te vergelijken met de visie van de gemeente. Niet alle vragen waren in elk interview van toepassing.

Algemeen

- Wat waren de belangrijkste redenen om een nieuw stadion te ontwikkelen/ het stadion uit te breiden?
- In het geval van plannen voor een nieuw stadion: Wat zijn de belangrijkste beweegredenen om een nieuw stadion te ontwikkelen?

Eigendomssituatie

- Hoe ziet de eigendomsstructuur van het stadion eruit?
- Is deze eigendomsstructuur ook wat de club zelf wil? Of is dit financieel gezien noodzakelijk? (Ofwel is de club afhankelijk van participatie van deze andere partijen?)
- Voor clubs die stadion in eigen beheer hebben: Hoe is het mogelijk dat dit stadion als een van de weinige stadions in Nederland in eigen beheer door de club wordt gehouden? Welke voor- en nadelen heeft dit eigen beheer?

Actoren/spelers

- Welke partijen zijn er betrokken bij de ontwikkeling/uitbreiding van het stadion? En op welk moment in het proces? Daarbij kan het onderscheid gemaakt worden tussen initiatief, ontwikkeling, realisatie, exploitatie.
- Waren er bij de ontwikkeling ook projectontwikkelaars geïnteresseerd in financiële deelname in het stadion? Of vervulde de ontwikkelaar alleen een uitvoerende rol? Wat is de rol van de ontwikkelaar geweest?

Invloed gemeente (voor zowel stadionmanagers als gemeentevertegenwoordigers)

- In hoeverre is de gemeente (of provincie) financieel betrokken bij het stadion en de club? Hoe lang al?
- Als de gemeente in het stadion of de club investeert: Wat krijgt de lokale samenleving er voor terug? Wat is de maatschappelijke meerwaarde?
- Wat is hierbij de belangrijkste maatschappelijke meerwaarde? Kunt u onderstaande waarden in volgorde van importantie zetten?
 1. Stimulans voor lokale economie
 2. Amusement voor de burgers
 3. Samenwerkingsverbanden met amateurclubs en goede doelen (maatschappelijke tegenprestatie)
 4. Stadion als ontmoetingsplaats voor regionale ondernemers
 5. Stadion als visitekaartje: Een middel voor citymarketing
 6. Anders, namelijk;
- Investeren in een voetbalstadion kent een hoog risico. Heeft de gemeente hier destijds rekening mee gehouden? Zijn er maatregelen genomen om het risico (voor de gemeente) te beperken?
- Ziet u een voetbalstadion als een commercieel of maatschappelijk vastgoedobject? Of een combinatie van de twee? Argumenten?
- Krijgt de gemeente waar voor haar geld? Staan de bedragen die gemoeid zijn met de steun aan een bvo of een stadion in verhouding met dat wat de gemeente er voor terug krijgt?

Exploitatie

- Hoe wordt dit stadion geëxploiteerd? Eigen beheer? Aparte BV?
- Kunt u stellen dat dit stadion succesvol wordt geëxploiteerd? Op basis van welke maatstaven wordt dit bepaald? Aan de hand van resultaten van de laatste jaren (uit eigen onderzoek)?
- Uit onderzoek van de knvb is gebleken dat de financiële huishouding van bvo's in Nederland er de laatste jaren niet goed uit ziet. In hoeverre valt dit toe te schrijven aan te ambitieuze clubmanagers/besturen, die (misschien te) grote stadions willen ontwikkelen voor de eigen club? Geldt dit ook voor uw club/stadion?

Conceptontwikkeling

Wat zijn volgens u de belangrijkste criteria voor het ontwikkelen van een concept voor een nieuw te ontwikkelen voetbalstadion (of een uitbreiding van een stadion)? Geef u alstublieft een rangorde aan van de belangrijkste vijf punten.

1. Financiële haalbaarheid
2. Multifunctionaliteit
3. Goed doordacht businessplan
4. Flexibiliteit in concept (mogelijkheden voor uitbreiding stadion of andere functies)
5. Voldoende betrokkenheid en draagvlak supporters, sponsors en gemeente
6. Stadion moet bijdragen aan een goed imago en een goede uitstraling van club en stad
7. Stadion en het gebied erom heen moet een duidelijk thema hebben
8. Onderscheidendheid stadion (in functies, ontwerp enz.)
9. Goede locatie (zichtbaarheid, infrastructuur, buiten de stad)
10. Ander criteria, namelijk;

Stellingen: Svp beantwoorden met score van 1-5 (1= volstrekt eens / 5 = volstrekt oneens) met een korte toelichting....

1. 'Multifunctionaliteit is een absolute must voor een modern voetbalstadion'
2. 'Ook zonder de verre gaande multifunctionaliteit van een stadion als de Amsterdam Arena of het Gelredome is een stadion winstgevend te maken'
3. 'Uw club is voor de ontwikkeling (of uitbreiding) van uw stadion afhankelijk geweest van deelname van de gemeente'
4. 'De gemeente zou zich verplicht moeten voelen om bij te dragen in de kosten voor het stadion, gezien de maatschappelijke functie die het stadion vervult'
5. 'Uw club is voor de ontwikkeling (of uitbreiding) van uw stadion afhankelijk geweest van deelname van andere partijen, zoals projectontwikkelaars of andere partners'
6. 'Het succes van het stadion is afhankelijk van de prestaties van de voetbalclub die in het stadion zijn wedstrijden afwerkt'
7. 'Het stadion dient als basis voor sportief succes'
8. 'Er zijn in Nederland te veel clubs met te grote sportieve ambities, wat leidt tot te grote ambities op het gebied van stadionontwikkeling'

Bijlage 5: Geïnterviewde personen

Stadions:

- Amsterdam Arena: Matthijs Wiersma, consultant Amsterdam ArenA Advisory
- AZ-Stadion: Iman Biesheuvel, directiesecretaris AZ
- De Kuip: Jan van Merwijk, directeur Stadion Feijenoord N.V.
- Euroborg: Ben Veenbrink, directeur Euroborg N.V.
- Gelredome: Jasper van Amstel, directeur Gelredome N.V.
- Grolsch Veste: Eugenio Porcu, manager operationele zaken F.C. Twente
- Philips-stadion: Frank Wijnveld: manager stadion, veiligheid & operations PSV N.V.
- Parkstad Limburg Stadion: Marco L'Abée, manager stadionszaken Roda JC

Gemeenten:

- Gemeente Kerkrade: Gerrit van Ooijen, Directeur bestuursdienst
- Gemeente Eindhoven: Harry Renders, beleidsmedewerker Sport en Beweging
- Gemeente Alkmaar: Aart Jonker, project manager
- Gemeente Alkmaar (2): Arjen van Schouten
- Gemeente Enschede: Sigrid ten Heuvel, beleidsadviseur concernstaf
- Gemeente Groningen: Jelle Dijkstra, projectmanager
- Gemeente Tilburg: Paul van Schuylenburg, teammanager economie