



LEISURE ALS FUNCTIE IN GEBIEDSONTWIKKELING

Alles draait om duurzame waardecreatie door samenwerken in gebiedsmanagement

Sandra Reusen, ReusenProjectN Theo Hutten, NHTV, Academy for Leisure¹, programmaleider

In 2010 is door NHTV, Academy for Leisure, gestart met het project 'Kennisatelier Multifunctionele Vrijtijdslocaties'. De focus van dit project (looptijd tot 2013) ligt op de kennis- en instrumentontwikkeling ten behoeve van het duurzaam managen van multifunctionele vrijetijdslocaties. De functie leisure is een lastige functie en menige gemeente en private investeerder heeft daar zijn vingers reeds aan gebrand. Vaak worden bovenregionale voorzieningen gecreëerd, die vervolgens te weinig bezoekers trekken, worden onderdelen en samenwerking niet op elkaar afgestemd en is de relatie met de andere functies zoek. In dit artikel presenteren we een model dat een aantal van deze problemen kan helpen oplossen.

Leisure is een lastige, veelsoortige en slecht begrepen functie
 Regelmatig worden in Nederland projecten aangekondigd waarin voorzieningen op het gebied van sport, cultuur, evenementen, verblijf en vermaak een belangrijk onderdeel van het plan vormen. Vrijtijdsvoorzieningen kunnen veel 'traffic' genereren en kunnen daarom economisch en commercieel interessant zijn. In sociaal-maatschappelijk opzicht biedt het bovendien ruimte voor ontmoeting, contact, plezier en vermaak. Ook versterken onderscheidende vrijetijdsvoorzieningen de (gewenste) identiteit en imago van de betreffende stad of regio of kunnen ze bijdragen aan de ruimtelijke kwaliteit, woongenot, leefbaarheid van een omgeving en welzijn van de mensen die

¹ Het onderzoek van het afgelopen jaar is mogelijk gemaakt door een subsidie van de gemeente Breda. In het project is samengewerkt met Grontmij BV. In 2011 is voor een vervolgetraject subsidie verkregen van de provincie Noord-Brabant.

daar wonen, werken en tijd doorbrengen. Leisure vormt als het ware de etalage die de kwaliteit van gebied laat zien. Tenminste als je het goed doet, want anders hebben de gecreëerde, vaak hoge verwachtingen een averechts effect. De vele projecten die NHTV op dit terrein heeft gedaan, laten zien dat leisure een lastige, veelsoortige en slecht begrepen functie is. Bestaande kennis wordt onvoldoende benut, de sector zelf kent veel laaggeschoolde medewerkers en veel kennis is eenvoudig niet beschikbaar en moet nog worden ontwikkeld. Het lastige en veelsoortige zit bijvoorbeeld in:

- De aard van de dienstverlening is vaak deels privaat en deels publiek van aard;
- De voortdurende wisselwerking tussen private en publieke partijen;
- Andere, vaak ideële, sportieve of kunstzinnige motieven en doelen in plaats van commerciële;
- Smalle marges gekoppeld aan een hoge arbeidsinzet;
- Beperkte beschikbaarheid van cijfers en andere informatie om te kunnen sturen;
- Vaak een belangrijk aandeel van vrijwilligers in de realisatie;
- Bijzondere werkomstandigheden, wervings- en beloningsstructuren en andere aspecten van human resource management;
- Grote mensenmassa's op tijdelijke voorzieningen;
- Incourante en inflexibele gebouwen en infrastructuur;
- De vele en vaak commerciële nevenactiviteiten die leisure omgeven;
- Wenselijke en minder wenselijke (bijvoorbeeld ongezonde) activiteiten;
- De al of niet veronderstelde gunstige (sociale cohesie, gezond) en ongunstige (gokverslaving) neveneffecten van leisureactiviteiten;
- Trend- en modegevoeligheid van activiteiten.

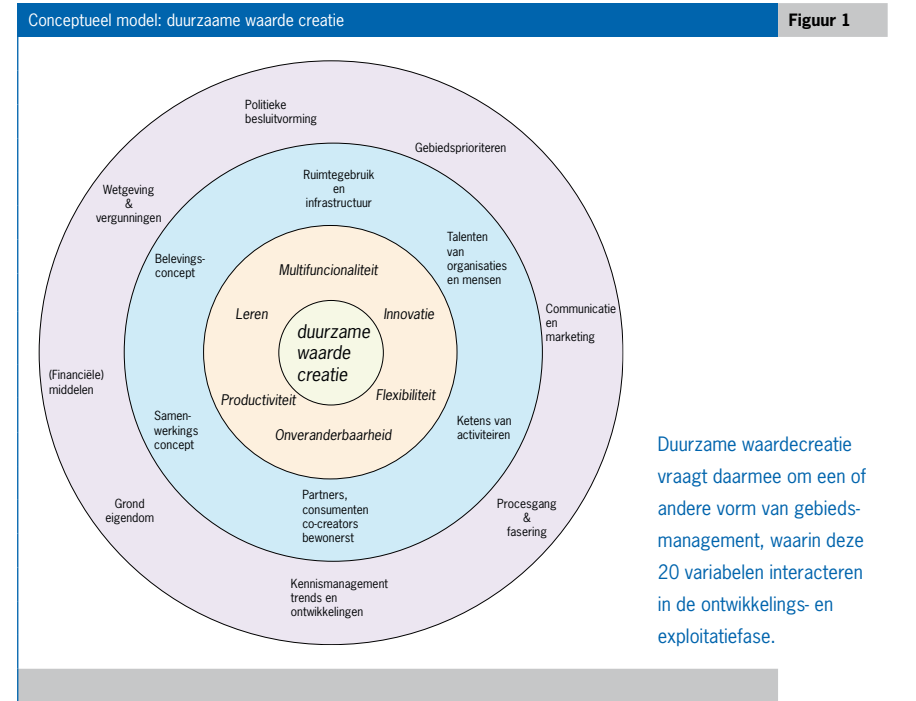
Daarnaast spelen ook andere aspecten een bepaalde rol:

- Het individuele gevoel van vrije keuze en de relatie naar motieven, zingeving en betekenisgeving;
- De smalle marges tussen enerzijds co-creatie met het bijbehorende gevoel en emotie en anderzijds de planmatige organisatie, doelmatigheid en efficiency;
- Eigen dynamiek van ogenschijnlijk spontaan ontstane activiteiten of van het welbevinden van een groep en de onvoorspelbaarheid van waar dat toe leidt;
- Gewenst en ongewenst gedrag van individuen, groepen en partijen.

Daarbij komt dat vaak intensief moet worden samengewerkt tussen partijen die elkaar niet vanzelfsprekend als partij, laat staan als partner zien. De traditionele wijze van gebiedsontwikkeling en de daaraan gekoppelde planvorming voldoen daarom niet. Dat is de reden waarom NHTV heeft

gekeken naar een ander conceptueel model. NHTV heeft niet de illusie dat hiermee morgen de inzichten, werkwijzen en instrumenten beschikbaar zijn, die alles oplossen. Het begint met anders kijken naar gebiedsontwikkeling en planvorming, zodat alternatieve oplossingsrichtingen binnen bereik komen. Al doende kan en zal NHTV moeten leren met mensen uit de praktijk.

Conceptueel model: duurzame waardecreatie
 Hoewel binnen NHTV goed aangegeven kan worden wat leisure zo lastig maakt, is er nog geen antwoord op de vraag hoe dat in de praktijk nu anders werkt dan men in de gehanteerde lineaire procesmodellen veronderstelt. Daarom heeft het NHTV-projectteam gezocht naar de factoren die de ontwikkeling en exploitatie van gebieden met leisure beïnvloeden. Het team heeft daarbij de hulp gehad van practitioners van Grontmij, die met soortgelijke problemen worden geconfronteerd. Het project is begonnen met het onder de loep nemen





ir. dr. Theo Hutten, NHTV,
Academy for Leisure
Programmameider Kennisatelier
Multifunctionele Vrijtijdslocaties

van succesvolle en minder succesvolle cases. De casestudie bestond uit: meerdere diepte-interviews met betrokkenen in het betreffende gebied, een of meerdere fieldtrips en deskresearch. Het 'duurzame waarde co-creatie' model is ontstaan uit de leerervaringen van een aantal cases, zoals: Sportstad Heerenveen, Sportboulevard Dordrecht, Stappegoor Tilburg, Strijp S Eindhoven, Chassépark Breda, maar ook cases zoals Manchester Sportcity en Sportstad Gent. Deze zijn onderling met elkaar vergeleken en hebben uiteindelijk tot 20 wezenlijke variabelen geleid, die op een complexe wijze met elkaar samenhangen. Om 'feeling' te houden met de praktijk en om het model verder in te kleuren en bruikbaar te maken voor de praktijk, nodigde het NHTV-projectteam stakeholders uit de sector uit om het model te beoordelen en aan te vullen. Dit vond in 2010 tot twee keer toe plaats en beide seminars waren bijzonder succesvol. Opvallend was de grote bijval voor de nieuwe benadering op basis van duurzame waardecreatie en de wijze waarop de complexiteit zichtbaar werd gemaakt middels de verschillende variabelen. Een belangrijk resultaat is dat het optimaal inzetten en benutten van leisureactiviteiten en -voorzieningen alleen mogelijk is als duurzame waardecreatie in een gebied vanaf het allereerste begin centraal wordt gesteld. Een tweede belangrijke conclusie

is dat daarvoor samenwerking en co-creatie nodig is, die op locatieniveau moet worden gerealiseerd. Dat blijkt niet eenvoudig te zijn omdat onder andere:

- Veelal kortetermijnbelangen en verworven posities prevaleren;
- Een aantal vormen van waardecreatie verbonden is aan zogenaamde publieke goederen die moeilijk in geld zijn uit te drukken;
- Gezamenlijke doelen en visie ontbreken en/of inspanning ontbreekt om dit samen te ontwikkelen en vervolgens te realiseren;
- Er sprake is van een 'free-rider' probleem;
- Er te weinig innovatieve kennis beschikbaar is om tot nieuwe producten, diensten, werkwijzen en organisatievormen te komen;
- De vraag niet wordt gesteld of bestaande werkwijzen en uitgangspunten in de gebiedsontwikkeling nog passen in het betreffende gebied in de gegeven, maar snel veranderende context;
- Kosten vaak op andere plaatsen worden gemaakt dan de baten worden verkregen;
- De omgeving in rap tempo verandert en niet stuurbaar is;
- De ontwikkeling een lange doorlooptijd kent;
- Leisurevoorzieningen inflexibel, incurant

- en toch mode- en trendgevoelig zijn;
- Er te weinig oog is voor wat wel en niet door bijvoorbeeld co-creatie veranderbaar, stuurbaar, hanteerbaar of beïnvloedbaar is en wat daar voor nodig is;

Hoe verder?

Het ontwikkelde conceptuele model rondom 'duurzame waardecreatie' en de toetsing ervan in de praktijk leert dat het model daadwerkelijk aansluit bij de problematiek rondom het managen van multifunctionele vrijtijdslocaties. Bovenstaande complexe vraagstukken kunnen alleen worden aangepakt als de verschillende partijen, met inbegrip van de uiteindelijke exploitanten, vanaf de eerste stadia van ontwikkeling samenwerken op de 20 variabelen in het model. Duurzame waardecreatie vraagt daarmee om een of andere vorm van gebiedsmanagement en om co-creatie, waarin de relaties tussen deze 20 variabelen worden gemanaged in de ontwikkelings- en exploitatiefase.

Innovatiecases

Voor het vervolgproject heeft een aantal innovatiepartners de intentie uitgesproken om een van hun projecten in te brengen als case waarin de opgebouwde kennis wordt toegepast. De ervaringen uit deze cases worden gebruikt voor de verdere ontwikkeling van het model en van instrumenten. De project/locatie-eigenaar past de kennis

toe in het specifieke innovatieproject, onder begeleiding van het Kennisatelier Multifunctionele Vrijtijdslocaties. Als er nieuwe kennis moet worden ontwikkeld, wordt er een gezamenlijk project gestart. Door de succesvolle wisselwerking met marktpartijen kunnen samenwerkingsvormen, werkwijzen en instrumenten worden ontwikkeld en toegepast in deze zogenaamde 'innovatiecases'. Ook voor nieuwe innovatiepartners is deze kennis beschikbaar. Met hen zullen aparte trajecten worden afgesproken. De kennis zal verder worden verspreid via workshops en andere communicatiemiddelen, waarbij de twee samenwerkingspartners, Sport Service Noord-Brabant en het Vrijtijdshuis Brabant, in het vervolgtraject een belangrijke rol spelen.

Van project naar kenniscentrum

Het eerste resultaat van de opgedane ervaringen op dit onontgonnen onderzoeksterrein in de leisuresector is de realisatie van een boek over dit onderwerp (verwachte verschijningsdatum: november 2011) in combinatie met een symposium over dit onderwerp. Het ultieme eindresultaat (en doelstelling van het vervolgproject) is de oprichting van een kenniscentrum (2013) dat continu bijdraagt aan de kennisontwikkeling ten behoeve van multifunctionele vrijtijdslocaties; een kenniscentrum dat de praktijk van waardevolle kennis en hulpmiddelen en instrumenten voorziet.



De ontwikkelde kennis zal tevens tot nieuwe onderwijsmodules op HBO en universitair niveau leiden. Hiertoe wordt onder andere samengewerkt binnen CELTOR, een samenwerkingsverband van NHTV, Universiteit van Tilburg en Wageningen Universiteit en Research Center.

Achtergrondinformatie

Het project Kennisatelier Multifunctionele Vrijtijdslocaties wordt financieel mogelijk gemaakt door de gemeente Breda, NHTV en Provincie Noord-Brabant in samenwerking met samenwerkingspartners Sport Service Noord-Brabant, Vrijtijdshuis Brabant en innovatiepartners Grontmij B.V., SRE, Regio West-Brabant, ANWB en MKB-bedrijven zoals Maver Holding BV en Dopheide Toerisme & Recreatie. •

In Dordrecht liggen binnen een straal van 500 meter een kennispark, een gezondheidspark en een sportboulevard. Een van de oorspronkelijke uitgangspunten was synergie. In de praktijk blijkt het realiseren daarvan een lastige opgave. Sportboulevard Dordrecht is een van de vrijtijdslocaties die is geanalyseerd aan de hand van het conceptueel model rondom duurzame waardecreatie van NHTV.

Meer informatie

dhr. ir. dr. Theo Hutten, NHTV, Academy for Leisure (hutten.t@nhtv.nl)
drs. Sandra Reusen, communicatie Kennisatelier (sandra@reusenproject-n.nl)