

# UNO COVER



Verandering



04  
september 2020

Uncover is een uitgave van het domein Leisure & Events van Breda University of Applied Sciences.

**Redactie**  
Peter Horsten en Simon de Wijs

**Contactgegevens**  
Peter Horsten  
horsten.p@buas.nl  
Simon de Wijs  
wijs.s@buas.nl

**Uncover**  
Uncover staat voor samen ontdekken. Dit magazine biedt Breda University of Applied Sciences een platform om onderzoek en projecten te delen met haar netwerk. Middels deze Uncover proberen we rondom kennisdeling en kennisontwikkeling expliciet ons voltallige netwerk te bereiken en samen te brengen: ondernemers, overheid, onderwijs, onderzoek en maatschappelijk organisaties. Naast de publicatie van Uncover magazines worden ook Uncover meetings georganiseerd onder de noemer 'future perspectives on leisure & events'.

**Domein Leisure & Events**  
Het domein Leisure & Events biedt de HBO Bachelor opleiding (International) Leisure & Events Management aan met tracks op het gebied van leisure, events, social innovation, attractions & theme parks en cultural venues. Daarnaast worden ook academische opleidingen, te weten de Bachelor en Master of Science Leisure Studies, en Master opleidingen in Imagineering en Strategic Event Management aangeboden. Binnen het domein Leisure & Events wordt onderzoek gedaan naar 'Imagineering and Business Innovation', 'Storytelling and Consumer Experiences', 'Events and Placemaking'.

**Adresgegevens**  
Breda University of Applied Sciences  
Domein Leisure & Events  
Mgr. Hopmansstraat 2  
4817 JS Breda  
076-533 2203  
www.buas.nl

**Vormgeving**  
studio CEL  
Van Glymesstraat 12  
4715 AW Rucphen  
www.studiocel.nl

**Drukker**  
Q-Promotions BV  
Andromedastraat 2-B  
5015 AV Tilburg  
www.q-promotions.nl

**Oplage**  
1.000 stuks

# Inhoud



**3**  
Inleiding  
Een tijd vol verandering

**4**  
En toen was er even geen  
vrijetijd buitenshuis

**8**  
Sports and Esports  
**10**  
De impact van design thinking

**12**  
From Complexity  
to Co-creation

**14**  
De ultieme gastfocus

**16**  
Track Cultural Venue  
Management

**18**  
MAS in jonge handen

**20**  
Het spel tussen BRAM  
en de overheid

**22**  
COVID-19:  
een wrang experiment

**24**  
Breaking into the future

**26**  
De terugkeer van de Dutch  
Grand Prix naar Zandvoort

**28**  
Veiligheid in de leisure branche

**29**  
Simulatie van mensenmassa's

**30**  
Innovation Square

**32**  
Maatschappelijk ordenen  
rond actieve bewoners

**34**  
Eendracht maakt veerkracht

**36**  
Recreëren voor iedereen,  
door iedereen

**38**  
De Roma, een unieke  
Volksschouwburg

**39**  
Column  
Roland Kleve



# Inleiding Een tijd vol verandering

Peter Horsten & Simon de Wijs vormen de eindredactie van Uncover.

*Normaal gesproken denk je dat het een schot in de roos is, wanneer je merkt dat het gekozen thema van je magazine naadloos aansluit op de tijdsgeest. Urgentie en relevantie geborgd. Maar de context van de coronacrisis in 2020 is natuurlijk op geen enkele wijze in dergelijk positivisme te gieten. De creatie van dit Uncovermagazine was een turbulent proces. Ambitieuze gingen we van start met een themanummer genaamd 'organisatieverandering'. Passend bij ontwikkelingen binnen onze Academy for Leisure & Events maar zeker ook bij de vrijetijdssector in brede zin. Er ontstond snel een mooie waaier aan interne en externe verhalen over ambities en uitdagingen, over visies en acties.*

**Welke onderwerpen kun je zoal verwachten?**  
Binnen BUas staan veranderingmanagement, social design en action research hoog op de agenda. Tevens vindt er aanscherping plaats van het beleid gericht op de verbinding met het werkveld. Relatiemanagement rondom stage en afstuderen verandert in de ontwikkeling van learning communities waaraan docenten, studenten en werkveld in intensieve interactie deelnemen. Op de nieuwe campus is niet voor niets een centrale plaats ingeruimd voor Innovation Square. Hier huizen een diversiteit aan start-ups, ondernemers, bedrijven en zzp-ers die een ruimte huren, maar ook onderzoekers en studenten maken op regelmatige basis gebruik van deze ruimte en het netwerk. Met een brede programmering wordt een bruisende 'third space' gecreëerd waarin ook veel tijdelijke externe gasten aanschuiven. Bij Academy for Leisure & Events ontstaat bovendien volop beweging rondom nieuwe minoren zoals Esports en Crowdmanagement in de evenementensector en projecten rondom actief burgerschap.

Uit het externe werkveld kunnen we daarnaast ook diverse interessante veranderingsprocessen optekenen. Van de wedergeboorte van de De Roma in Antwerpen middels een goed

geleide vrijwilligersmachine tot een Brabantse overheid die met BRAM, waar enkele van onze alumni pioniers zijn, meer projectmatig en over de grenzen wil acteren met haar ambtenaren. Van de ultieme gastfocus bij het Guesthouse Hotel tot de duurzame inpassing van jongeren in de werking van musea zoals MAS. Over het spanningsveld rondom breakdance als Olympische sport. En over hoe GP Zandvoort een instrument is voor meervoudige waardecreatie.

#### En toen stond alles even stil

Volop in productie kwam daar in het voorjaar ineens 'verandering' in. Covid-19 legde de voltallige sector stil. Ineens was er praktisch geen vrijetijd buitenshuis. Inkomsten droogden op en talloze banen in de vrijetijdssector werden onzeker. Ook met Uncover moesten we hierop reageren. Auteurs kregen terecht andere prioriteiten. Verhalen leken achterhaald of kregen volledig nieuwe richting. Ofschoon we geen corona-uitgave wilden maken (ook om te voorkomen dat we bij publicatie al achterhaald zouden zijn) zagen we genoeg kansen voor nieuwe inzichten. Er is ineens brede interesse voor het thema 'toegankelijkheid voor iedereen'. En de leisure sector, innovatief als altijd, toont zich een uitstekend laboratorium om de 1,5 meter-maatschappij op de proef te stellen. Crowd safety is niet alleen voor leisure voorzieningen maar in de breedte in steden en in publieke ruimtes een cruciale expertise. Er is onmiskenbaar behoefte aan regels en goed geïnstrueerd personeel, maar wel zodat een fatsoenlijke vrijetijdsbeleving mogelijk blijft.

We hebben geprobeerd vanuit beide aanlegroutes een uitgebalanceerde compilatie aan verhalen over 'verandering in de vrijetijdssector' te creëren, al dan niet coronagerelateerd.

#### Wordt vervolgd

Normaliter kijken we niet vooruit naar volgende edities. Uitzonderlijke situaties vragen echter om verandering. Laten we hopen dat we

de coronacrisis tijdig en zonder al te grote blijvende schade onder controle krijgen. Dan kunnen we hierna ruimte geven aan verhalen over de weerbare, creatieve leisure sector, die zoals altijd in staat bleek snel en adequaat te reageren op veranderingen. Natuurlijk gaat die wederopstanding niet zonder slag of stoot plaatsvinden. Het zal op veel plekken pijn doen. Het zal zoeken zijn naar de juiste aanpak. Waar de overheid in beginsel zaken overeind hield met publieke middelen, zal er op zijn minst een stop, maar hoogstwaarschijnlijk ook een reductie, komen op de exponentieel gegroeide leisure infrastructuur. De overload aan festivals en toeristen in de steden stond natuurlijk al langer ter discussie. De benodigde miljarden zullen we uiteindelijk samen op moeten brengen en in zijn totaliteit zal dat ook ten koste gaan van het vrij besteedbaar inkomen voor vrijetijd in de toekomst. Het marktmechanisme zal op de proef gesteld worden.

Toch zijn we bovenal benieuwd welke innovatieve duurzame oplossingen gevonden worden die houvast geven aan de toekomst. Hopelijk lukt het ons in moeilijke tijden ook gewoon te richten op positieve groeibriljanten, waar groei niet per definitie in economische zin uitgedrukt hoeft te worden.

Voor nu wensen we je veel inspiratie en leesplezier en bovenal een vitale toekomst!



Een mooie waaier aan interne en externe verhalen over ambities en uitdagingen, over visies en acties.

# En toen was er even geen vrijetijd buitenshuis

Interview met Professor Leisure Studies Greg Richards over de invloed van Covid-19



Peter Horsten en Simon de Wijs vormen de eindredactie van *Uncover* en zijn beiden als docent en onderzoeker werkzaam bij Breda University of Applied Sciences.

**De vrijetijdsector (sport, evenementen, culturele organisaties) zijn door de Covid-19 crisis hard geraakt. In het verleden heeft de sector bij andere crisissen aangetoond in staat te zijn tot aanpassing. In hoeverre verwacht jij dat deze sectoren nu ook veerkrachtig zijn?**

Eerdere crisissen waren vooral economisch van aard. Het probleem is dat deze crisis ook onze gezondheid treft en we niet precies weten hoe de situatie zich gaat ontwikkelen. Iedereen zit te wachten op een nieuwe normaliteit die gaat

eerdere reacties, zoals bijvoorbeeld kijken naar nieuwe businessmodellen en meer doen met minder. Maar men weet niet hoelang het gaat duren. Het is niet zoals in een recessie dat je min of meer weet dat het na een periode van een paar jaar weer enigszins hersteld.

**Zijn er desondanks lessen uit het verleden die we mee kunnen nemen?**

Enigszins. De noodzaak voor flexibiliteit en het gegeven dat je moet proberen om klanten te binden hebben in het verleden getoond belangrijk te zijn. Maar juist het contact met klanten staat in de huidige crisis onder druk. Je ziet gelukkig al wel creatieve oplossingen om de dienstverlening aan te passen aan de nieuwe situatie, zoals de Nieuwemarkt in Amsterdam omtoveren in een groot leisure-oord of het aanbod van tal van online belevingen. De meeste ondernemers in de vrijetijdsector zijn gelukkig goed in aanpassen. Tenminste in de zin van de praktische dingen zoals afstand houden en veiligheidsmaatregelen nemen. Men is gewend om met regels om te gaan. Toch is deze situatie anders. Op korte termijn kun je allerlei fysieke veranderingen aanbrengen, maar je weet niet hoe de psychologie van de klant zich in de toekomst gaat ontwikkelen. Gaan we terug naar de oude gewoontes of gaan mensen hun consumptiepatronen structureel veranderen? Als er geen nieuwe uitbraak komt dan zullen mensen er waarschijnlijk vrij snel overheen stappen. Bij terroristische aanslagen bijvoorbeeld, komen drie maanden lang weinig of geen toeristen naar de plek waar een bom ontploft is, maar daarna komt het snel terug op gang. De kansen zijn klein dat een volgende aanslag op dezelfde plek plaatsvindt, ook gezien de verhoogde veiligheidsmaatregelen. Echter in de huidige situatie heb je altijd het

gevaar dat er een tweede uitbraak komt. Iedereen is in potentie een essentieel gevaar, zelfs je eigen familie. Er zijn geen garanties. In het begin zag je de impuls om buitenlanders buiten te houden voor de veiligheid. Dat duurde echter kort. Het probleem is dat het heel onvoorspelbaar is.

**Vanuit een ander perspectief. Vrijetijd zegt het feitelijk al, de tijd om vrij te besteden. Maar we krijgen te maken met meer regels en restricties. Wat doet dit met de conceptualisering van vrijetijd? Moeten we een grotere diversiteit in soorten vrijetijd aanbrengen? Of ontstaat er misschien een volledig nieuw perspectief op de optimale vrijetijdservaring?**

Dat zijn inderdaad interessante vragen. Het was voor het eerst sinds lange tijd dat op grote schaal vrijetijd buitenshuis gewoonweg even niet bestond. Je mocht niet naar buiten, niet reizen, geen fysieke activiteiten met vrienden ondernemen. Een unieke situatie. Wat je dan ziet is dat mensen de vrijetijd beginnen te missen en via allerlei (digitale) kanalen substituten vinden en smoesjes verzinnen om toch even naar buiten te mogen, zoals de hond van de burens lenen. Ineens is de vrijetijdsbeleving totaal anders. Of er dan een nieuwe norm voor de optimale vrijetijdsbeleving ontstaat is moeilijk te zeggen.

“  
Juist het contact met klanten staat in de huidige crisis onder druk.

“

De huidige situatie komt goed uit voor beleidsmakers die overtoerisme willen terugdringen.

Dat zal ook gedifferentieerd zijn. Er zullen mensen zijn die blijvend weg willen van de stad en meer de natuur en het buitengebied opzoeken. Ouderen en mensen met bijvoorbeeld gezondheidsklachten zullen proberen uit de buurt van anderen te blijven. Terwijl jongeren die twee maanden thuis hebben gezeten nu graag willen feesten en naar het strand willen.

**Bijna nooit spreken we in de wetenschap over goede of slechte vormen van vrijetijd. Maar je wordt nu toch enigszins politiek gedwongen tot stellingname omdat bepaald vrijetijdsgedrag risico's met zich meebrengt. Heb jij als wetenschapper een visie op stellingname in goede en slechte vrijetijd? Met al die regels lijkt het alsof we enigszins in de tijd teruggaan wat betreft vrijheden. Zoals we kenden vanuit het dogma van de kerk of de sterk gescheiden gedragscodes van de verzuilde samenleving.**

Om te beginnen zou ik liever spreken over verantwoorde en minder-verantwoorde vormen van vrijetijd. Vrijetijd ontplooi op meer afstand en meer in de familiekring is in de huidige situatie meer verantwoord dan feesten organiseren met honderden mensen bij elkaar. Wat jullie schetsen ten aanzien van de tijdsgeest is een heel Nederlands perspectief. Nederlanders willen heel graag individualistisch hun eigen keuzes maken en geld uitgeven. Als je naar andere landen kijkt is die vraag minder aan de orde. In Azië zie je dat bepaalde landen (zoals Singapore, Hongkong, Macau) heel goed voorbereid waren. Ze deden ervaring op met SARS en konden bepaalde restricties eenvoudig implementeren, aangezien mensen daar gewend zijn om te doen wat de regering zegt. Het virus heeft daar veel minder impact gehad door de acceptatie van collectief gedrag. Dat is een interessant fenomeen. Hier willen mensen vaak onbeperkte individuele vrijheid hebben ongeacht de kosten voor het collectief. En dan heb je ook direct het gevaar



dat de samenhang tussen generaties begint af te brokkelen. Jongeren bijvoorbeeld worden nauwelijks getroffen, die willen gewoon naar Ibiza en feesten.

De isolatie wordt vanuit het individualisme in Nederland geheel anders beleefd dan in andere landen. Ook binnen Europa. Ik zit nu in Portugal en ook hier is de isolatie minder problematisch geweest. Toerisme is vanuit dit oogpunt wel een uitdaging. Toerisme is 12% van de economie van Portugal, waardoor de komst van toeristen economisch zeer wenselijk is. Portugal kan roepen dat ze nu schoon en veilig zijn, maar blijft dat zo als er zometeen Nederlanders, Engelsen en Duitsers komen? Het is moeilijk als we het over vrijetijd en vakantie hebben om collectief te denken. Vakantie is voor ons vrijheid. 'Ik kan doen wat ik wil'. Dat zag je ook in het begin van de crisis in Spanje toen Engelse toeristen door de politie gesommeerd werden binnen te blijven, maar desondanks met grote groepen op straat bier dronken en feest vierden, want "wij zijn niet besmet".

**In Nederland wordt grotendeels het advies gevolgd van het Outbreak Management Team, waar vooral virologen de scepter zwaaiden. Er is gesuggereerd dat het team uitgebreid zou moeten worden om naast de economie en de gezondheidsrisico's meerdere perspectieven toe te voegen om tot bredere beslissingsmodellen te komen. Welke aspecten zou jij als vrijetijdsexpert willen toevoegen?**

Dat zit dan met name richting psychologische factoren. Gedragsoriënterende perspectieven zijn weinig aan de orde geweest. In het begin is het ook redelijk makkelijk. Er worden regels opgesteld omtrent binnen blijven en afstand houden. Daar zijn overheden heel goed in. Maar op den duur moet er een nieuw normaal ontstaan waarbij je meer moet vertrouwen op het gedrag van individuen en groepen. Dan is het bijvoorbeeld noodzakelijk om zicht te hebben op hoe mensen zich onder normale

omstandigheden in hun vrijetijd gedragen. Er is veel onderzoek gedaan over het gebruik van de ruimte. Een klassiek gegeven is dat in een natuurgebied de parkeerplaats vol met auto's staat en dat vrijwel iedereen te vinden is in een straal van 500m. Normaal gesproken is dat geen probleem. Zelfs handig, omdat je faciliteiten dichtbij de parkeerplaats neerzet. En de mensen die weg van de massa willen, weten dat ze iets verder moeten lopen om drukte te vermijden. Maar met de nieuwe realiteit heb je een oplossing nodig waarin je dergelijk gedrag verandert en niet iedereen rondom de parkeerplaats geclusterd wil zien. Er zijn talrijke situaties die heel voorspelbaar zijn waarbij vrijetijdsexperts advies zouden kunnen geven.

**De afgelopen decennia heeft het begrip creatieve stad het denken over de inrichting van de steden sterk beïnvloed. Er aandacht voor het aantrekken van creatieven en het behouden van talenten. Door volop ontmoetingsplekken te creëren, diversiteit en dwarsverbanden tussen groepen te stimuleren, en door een 24-7 bruisend programma met legio (culturele en sportieve) evenementen te ontwikkelen. Past dit denken in termen van een levendige stad nog bij de nieuwe werkelijkheid?**

“

Hier willen mensen vaak onbeperkte individuele vrijheid hebben ongeacht de kosten voor het collectief.

Dit zal wel weer enigzins terugkomen. Misschien niet in dezelfde mate, want er waren al stromingen om de rust in de stad terug te brengen. De huidige situatie komt natuurlijk goed uit voor beleidsmakers die overtoerisme willen terugdringen. Noodgedwongen is er een pauze ingelast om de stad opnieuw uit te vinden. Om dat goed te doen is het natuurlijk wel belangrijk grip te krijgen op hetgeen mensen in de toekomst met de stad willen. Waarschijnlijk zal er meer differentiatie ontstaan in meer snelle gebieden, voor groepen die bruisendheid willen, en meer trage gebieden voor zij die meer uit de drukte willen stappen. Hoe de inrichting van woonwijken er dan concreet uit komt te zien weet ik niet. Maar plekken dienen naast veilig te zijn, bovenal ook samenkomst mogelijk te maken. Dat hebben we de afgelopen tijd gemist.

Evenementen kunnen daarbij als laboratoria dienen om concepten uit te proberen en zijn bovendien een mooi middel om het gevoel van saamhorigheid en sociale cohesie weer op te bouwen. Net als steden moeten echter ook evenementen opnieuw uitgevonden worden. De afgelopen weken heb ik diverse evenementen gezien die de 1,5 meter norm hebben geprobeerd om uit te voeren. Dat zijn zeker evenementen, maar ik twijfel eraan of de beleving op afstand aantrekkelijk is en blijft. Je moet veel vrijwilligers inzetten om iedereen op afstand te houden. En zodra het event over is hebben mensen meteen de neiging om samen te komen. Het vereist een hele gedragsverandering om het en veilig en aantrekkelijk te kunnen houden.

**Zie je trends die gebroken worden of juist sterker worden aangezet? Of zie je misschien hele nieuwe trends ontstaan? Gaat dat ook invloed hebben op het bestaansrecht van productieketens en sectoren? Bijvoorbeeld online versus offline, virtueel versus real life?**

Ja dat is overduidelijk ineens heel erg belangrijk geworden. En niet als tegenstelling, maar juist vervlochten. Er is impact op zowel het gedrag als de aanbodskant. Je ziet dat de technologie die al jaren is

blijven hangen, zoals AR en VR, in een paar maanden een enorme vlucht genomen hebben. Dingen die in kleine groepen kunnen zonder benodigde 'echte live sfeer', die zijn bijvoorbeeld heel snel en goed online gegaan. Platforms als Zoom en Teams zullen steeds meer voor afspraken gebruikt worden. En dat kan weleens een deel van de fysieke sociale ontmoetingen overnemen. Het is makkelijk, goedkoop, je kunt ook gewoon een biertje doen, er is geen reistijd meer. De ontdekking dat reizen en fysieke aanwezigheid niet nodig zijn gaat geheel verandering geven in ons gedrag. Toch zou je traditioneel gezien zeggen dat mensen behoefte houden aan offline ervaringen en ontmoetingen en dat die dus niet zullen verdwijnen.

In het aanbod zag je, ook vanuit financieel oogpunt, de afgelopen jaren een verschuiving naar meer en meer 'live' festivals. Artiesten konden zo verdienen, want online of aan cd's kon je bijna niets verdienen. Nu kun je indenken dat er juist een verschuiving de andere kant op plaatsvindt. Niet alleen vinden mensen het (nu nog) lastiger om aan live events deel te nemen, bovenal is er sprake van een enorme schaarste met weinig capaciteit. Als je als consument muziek wilt luisteren dan zul je dat ook online moeten gaan doen. Dus waarom zou de muziekindustrie daarin geen model opzetten waarbij online goedkoper is dan het daadwerkelijk live event maar wel met duidelijke inkomsten. Zie de parallel met 'pay per view' voetbalwedstrijden. Dat kan voor muziek ook heel goed. De industrie is noodgedwongen om nieuwe businessmodellen uit te vinden en de verschuiving van van live music naar streaming betekent voor de waardeketen van festivals dat zij in de problemen beginnen te komen. Je ziet dat bepaalde sectoren dreigen kleiner te worden of helemaal te verdwijnen. Dat is trouwens een doorlopend proces, ook zonder echte crisis verschuiven er zaken, maar het versnelt nu.

**Zie je ontwikkelingen als het gaat om het grootschalige versus het kleinschalige? Veel in leisure is ingericht op grootschalig aanbod. Wat moet daar gebeuren om te reageren op de nieuwe realiteit? Spreiding in ruimte? Spreiding in tijd?**

Spreiding in ruimte is heel lastig want heel veel voorzieningen zijn gericht op de massa, zowel qua verblijf, vervoer als vermaak. Wat ook nodig is want als iedereen dingen in de vrijetijd wil doen moet je bepaalde schaal-grootte hebben om het aan te kunnen. Beheersbaarheid en betaalbaarheid. Overigens als we allemaal gespreid vakantie zouden nemen dan levert dat ook weer problemen van mobiliteit op bijvoorbeeld.

Spreiding in tijd is mogelijk wat realistischer. Dat je de grote massa vermijdt en gasten over meer tijdvakken op een dag laat langskomen. Maar tijdspreiding is ook al decennia een onderwerp in Nederland. Vaak is zeer cultureel bepaald wat er mogelijk is. Als je nieuwe praktijken kunt creëren waardoor mensen op andere tijden dingen gaan doen dan ze normaliter zouden doen dan heb je de oplossing. Om 9.00 uur naar de bioscoop bijvoorbeeld. Maar daar ziet het toch niet echt naar uit. Ik weet niet hoe je gedragspatronen die decennia zijn ingesleten snel kan veranderen. Je zit namelijk met allerlei beperkingen: denk aan kinderen, denk aan vervoer, denk aan 'normale' werktijden. De ervaring leert: wat je ook probeert, tijdspatronen blijven toch min of meer hetzelfde. De vraag van tijdsordening is fundamenteel en ingewikkelder dan je denkt.

**We hadden het al eerder over het gegeven dat mensen meer rust opzoeken en voor beweging en ontspanning de natuur ingaan. Denk je dat dat iets is dat blijvend zal veranderen? De ont-spectacularisering van leisure zou je bijna zeggen. Terug naar de basis.**

De hang naar rust en natuur die zie je heel veel op dit moment. Noodgedwongen omdat veel niet beschikbaar is, maar ook omdat het voldoet aan de behoeften van mensen in deze tijd. Ik zag interessante berekeningen: wat gebeurt er als alle Nederlanders in eigen land op vakantie willen? Dat is gewoon fysiek gezien niet mogelijk, Nederland is beperkt in ruimte. Als de crisis doorzet en het langer duurt dan een paar maanden en alle Nederlanders zouden in eigen land van de natuur willen genieten met de beperkte capaciteit van accommodaties, dan zullen er alternatieven moeten komen. Dat je andere plekken gaat benutten om aanbod en leisure experiences aan te bieden. Dat je combinaties maakt tussen AR en VR en realiteit.



**Je zou kunnen zeggen dat de huidige situatie voor mensen ook een herwaardering van de eigen (leef)omgeving oplevert. Denk jij dat we onze vrijetijd over 20 jaar vooral in de eigen regio besteden en niet meer de hele wereld over vliegen? Gaat er definitief iets veranderen wat ons gedrag qua duurzaamheid betreft?**

Die herwaardering is heel relevant want we komen tegenwoordig steeds minder gemakkelijk in contact met mensen in onze eigen leefomgeving. Terwijl dat juist nu cruciaal lijkt. En omdat veel mensen in de vrijetijd (ver) weg gaan, dus uithuizig zijn, hebben we ook geen tijd om die contacten aan te gaan en onze eigen omgeving te ontdekken. Nu we gedwongen worden om meer tijd dicht bij huis te besteden, zegmaar toerist in eigen regio te zijn, dan kan dat veel positieve effecten hebben: een stijgende waardering van de eigen omgeving, mogelijk ook minder vaak en ver reizen, goed voor de sociale cohesie en ook nog eens goed qua duurzaamheid.

Er is natuurlijk wel een enorme kans want we kunnen zien dat onze activiteiten een negatieve invloed hebben op het milieu en onze omgeving in het algemeen. We weten hierdoor wat schone lucht is, dat hadden we decennia niet ervaren. We weten welke problemen we kunnen veroorzaken.

**Hoe moet je in dat kader kijken naar de toekomst van toerisme? Is het bijvoorbeeld nog denkbaar dat ladingen Chinezen naar Brabant gelokt worden voor Van Gogh? Is dat ethisch wel verantwoord?**

Het meest logische zou zijn dat je een systeem krijgt dat de feitelijk kosten van dit soort reizen en activiteiten in beeld brengt en doorbelast. Op dit moment zijn er geen belastingen over kerosine voor de luchtvaart, bijvoorbeeld. De echte kosten zijn lastig te traceren en zo is het makkelijk voor veel mensen om lange afstanden af te leggen om dingen te zien. De vraag is echter wat de politieke wil is om hiervan een echt duurzaamheidsvraagstuk te maken. Als je zegt 'we maken vliegen veel duurder' en we gebruiken het geld om bijvoorbeeld het wegvallen van toerisme te compenseren,

dat zou interessant kunnen zijn. Er zijn minder toeristen, want minder mensen kunnen het betalen. En die het wel kunnen betalen die betalen dan ook voor dingen die wegvallen. Je creëert zo een meer duurzame toerisme-industrie.

**Met wel het risico dat het dus exclusief wordt en mensen gaat uitsluiten?**

Klopt maar toerisme is natuurlijk altijd een luxe geweest. Moet je het wel goedkoop willen maken? Er zijn verschillende alternatieve vormen denkbaar. Bijvoorbeeld dichterbij huis. Of gebruik het geld van de 'luxe' reizigers om andere mensen ook van vakantie te kunnen laten genieten. Vooralsnog laten we iedereen heel erg vrij in keuzes en mogelijkheden en laten we de markt heel vrij om daarop in te spelen. Dan krijg je de situatie die we tot voor kort hadden: lage prijzen, massatoerisme en veel en ver reizen. Als we nu zouden kiezen voor een ander systeem, duurzamer, minder massaal, exclusiever, dan zou dat op zijn minst voor sommige mensen beperkingen met zich meebrengen, maar het kan ook veel duurzaamheidsvraagstukken oplossen.

**Laten we eens denken in tijdsgeesten. In 2035 kijkt de nieuwe generatie terug op onze huidige tijd. Wat gaan ze dan zien en vreemd vinden?**

Ik denk dat ze verbaasd zullen staan in de wijze waarop mensen hun eigen vrijetijdsconsumptie hebben geplaatst boven het belang van duurzaamheid en het belang van de samenleving. Dit is ook wel het verschil tussen bijvoorbeeld China en het Westen. Zij kunnen het anders oplossen omdat ze een ander systeem hebben. We wilden tot het allerlaatste moment onze vrijheden niet inperken, de economie niet beschadigen, door dingen te sluiten. En dat heeft levens gekost. Mensen zullen verbaasd zijn dat we dat soort keuzes hebben gemaakt terwijl het logischer is met z'n allen keuzes te maken met z'n allen te doen.

**Zie je hier een rol voor het leisure onderwijs? Hoe kan leisure bijvoorbeeld als middel of als proeftuin worden ingezet? Waar zou jij in het curriculum aandacht besteden aan nieuwe competenties of onderwerpen die er nu niet inzitten?**

In het verleden was er het idee van de noodzaak mensen op te leiden om hun vrijetijd goed te besteden. Dat verantwoorde tijdsbesteding goed is voor hun welzijn. Dat idee kan nu herleven als 'hoe gaan we met het virus om?'. En dat is belangrijk want dat gaat niet alleen over werk of onderwijs, maar ook hoe we onze vrijetijd besteden en wat we in onze vrijetijd gaan doen.

Ik zie een rol voor leisure education in de bredere zin dat mensen opgeleid moeten worden voor de beste manier om vrijetijd te besteden om besmettingen te ontwijken en om iedereen veilig te houden. Je zult in de toekomst steeds meer zien dat bepaalde vormen van gedrag als ongewenst worden gezien. Te dichtbij mensen gaan staan of hoesten. We zullen een andere relatie met elkaar hebben in de openbare ruimte en mensen moeten dat als onderdeel van hun normen en waarden gaan zien. Daar kan leisure educatie een rol spelen.

Het gaat mij betreft dan ook vooral over gemeenschapszin. Het is interessant dat mensen het nog steeds moeilijk vinden om in termen van de samenleving te denken. Dat we het gevoel niet echt hebben dat we ook deel uitmaken van het grotere geheel en dus ook onze bijdrage moeten leveren aan de gezondheid van de samenleving. Dat moeten we proberen te borgen in het curriculum.

“

Alle Nederlanders in eigen land op vakantie? Dat is fysiek gezien niet mogelijk.

“

Toerisme is natuurlijk altijd een luxe geweest.



# Sports and Esports

Learning from the Past while Embracing the Future

Samuel van Kiel and Liedewei Ratgers are both involved in the development and coordination of the Sports & Esports Specialization for the Leisure and Events Bachelor's program, Breda University of Applied Sciences.



The future is digital, the future is global, the future is online.

COVID-19 has caused the mass-cancellation of countless onsite events, including mammoth sport events like the 2020 Olympics and UEFA Euro 2020. In contrast, many esports events avoided cancellation by moving to an online format only.

Even before the virus had brought the world to a grinding halt, gaming and esports streaming service Twitch had seen a rise in viewership and unsurprisingly worldwide lockdowns combined with a temporary 'monopoly' on live sport events caused an even bigger increase, spiking across metrics especially in April (TwitchTracker, 2020). Some traditional sports did not take the loss of onsite events lying down though: by mixing physical, digital and virtual means organizers created new online versions of their respective disciplines, allowing their fans to enjoy a new breed of sport experiences.

#### Future

COVID-19, it seems, has reiterated to the mainstream sports industries what exactly it is about esports that glimpses the future of all sports experiences: the future is digital, the future is global, the future is online. The coming years sport experiences of all kinds will see a redistribution of the balance between digital and physical, between onsite and online, and between local and global. We expect that as these industries merge, the cutting edge for innovation and creativity will be in creating crossovers between tradition and future. At the crossroads between traditional sports and esports, both can innovate and grow together, especially in terms of creating new breeds of fan experiences.

#### Features

It may be evident to most people what constitutes a sport, but what constitutes an esports typically needs some explanation. Like traditional sports there are different materializations of esports in terms of game events, official governing bodies and levels of professionalism, but as a rule of thumb computer-generated and competition determine the potential for a computer game to become an esports. Furthermore, esports have certain unique features for a sport: the first is that a computer game is intellectual property and any subsequent forms of esports consequently has an owner—usually in the form of a game publisher like Riot, Activision Blizzard, or EA. The second feature is that the game itself is digital; play takes place in a computer-generated reality instead of a physical reality. Although practically all sports integrate technology into their play to some degree (be it a football, a bicycle or a judo mat), these technologies are always part of a game taking place in physical reality. In esports technology both creates the play as well as the place where it takes place.

#### New audience

The mainstream is yet to fully accept esports as a sport. Covid-19, however, may have helped open the eyes for some: during the pandemic a small number of traditional sports like motorsports, football, triathlon, and cycling, experimented with virtual variants of their sports to stay in



touch with their fans (Ellison, 2020). The digital versions of each of these sports succeeded in creating spectator experiences which reached a new, intergenerational, global, and online audience. Being forced to think outside the box resulted in creative, new, digital alternatives to experiencing each of these sports, adding depth and breadth to their respective fan experiences.

#### Not only online experiences

Esports have a head start in regard to such digital sports experiences, but they too have felt the effects of Covid-19. Esports tournaments and leagues depend on onsite events for the same revenue streams as do traditional sports (i.e. ticketing and sponsorships). In February, Modern Times Group (the parent company of two prominent esports event organizers ESL and DreamHack) reported a net income of \$1.5B USD for the full financial year 2019 and projected an increase for 2020 (Seck, 2020). In March, hardly a month later, it announced a projected revenue drop between 35-45% due to Covid-19 (Seck, 2020c).

Although esports event organizers were forced to cancel the onsite portions of their tournaments and leagues, they mostly managed to let the games themselves take place online.

Although online audience spiked on Twitch (an increase of 31% in March according to Gault, 2020), esports event organizers took a blow in terms of revenue and income, and moreover in terms of fan and brand engagement. The loss of the onsite events showed just how important the onsite experience is for esports and traditional sports alike: meaningful engagement and interaction for fans and brands is hard to create using online experiences alone. Fan experiences stretch beyond the scope of spectating games; they are social experiences made up of a blend of onsite and online touchpoints and engagement which together create fan experiences.

#### Identity and loyalty

Fan experiences are about the thrill and joy of celebrating a game and expressing identity and are the same for sports and esports alike. Traditional sports have over the course of a century mastered the onsite fan experience: they have a proven track-record in providing individual and group identity and gaining long-term loyalty. Sports organisations typically play a big part in the celebration of local (regional and national) identities. In terms of identity, esports are currently providing a solid but rather narrow avenue of congruence through the love of a specific game and the love of specific players. Esports teams are building the way toward a loyal fanbase but have fallen back on traditional markers of identity (a region, a country) with varying success. For now, it seems that esports' global, digital and agile nature (Scholz, 2019) has a curbing effect on providing identity. The esports industry can learn a great deal from traditional sports in terms of identity but it is the other way around when it comes to attracting and engaging with

younger audiences. Millennials and Gen Z demographics have grown up in a digital, global, online world that has provided experiences for them where they want it and when they want it. Esports cater to these audiences in creating fan experiences that are in tune with the times: they provide a blend of synchronous and asynchronous online and onsite experiences around competitive gaming. From official broadcasts on Twitch and Youtube, to influencer reporting, to LAN-parties, to Reddit discussions, to viewing parties, to crowd funded prize money, spectatorship and engagement is ubiquitous, diverse, globally accessible and community driven and focused. In a word, these fan experiences are in tune with the times because they are a product of their time.

#### Specialisation at BUAs

Describing esports fan experiences equates to describing experiences in step with global trends and developments. It follows therefore that esports experiences glimpse the future of all fan experiences. At the same time, a deep and rich history of fan experiences is readily available to dish out insights for anyone willing to look and listen. Fan experiences are universal (the thrill and joy of celebrating a game and expressing identity) and so opportunity abounds for those willing to learn from the past while embracing the future. BUAs will be embracing this opportunity in the new Sports & Esports specialisation for students of Leisure & Events. Here the following vision into play: both traditional sports and esports can innovate in their fan experiences by attracting new audiences, by expanding and deepening engagement with fans through a blend of onsite and online engagement, and by creating innovative spectator experiences that are interactive, inclusive and diversified.

#### Bronnen

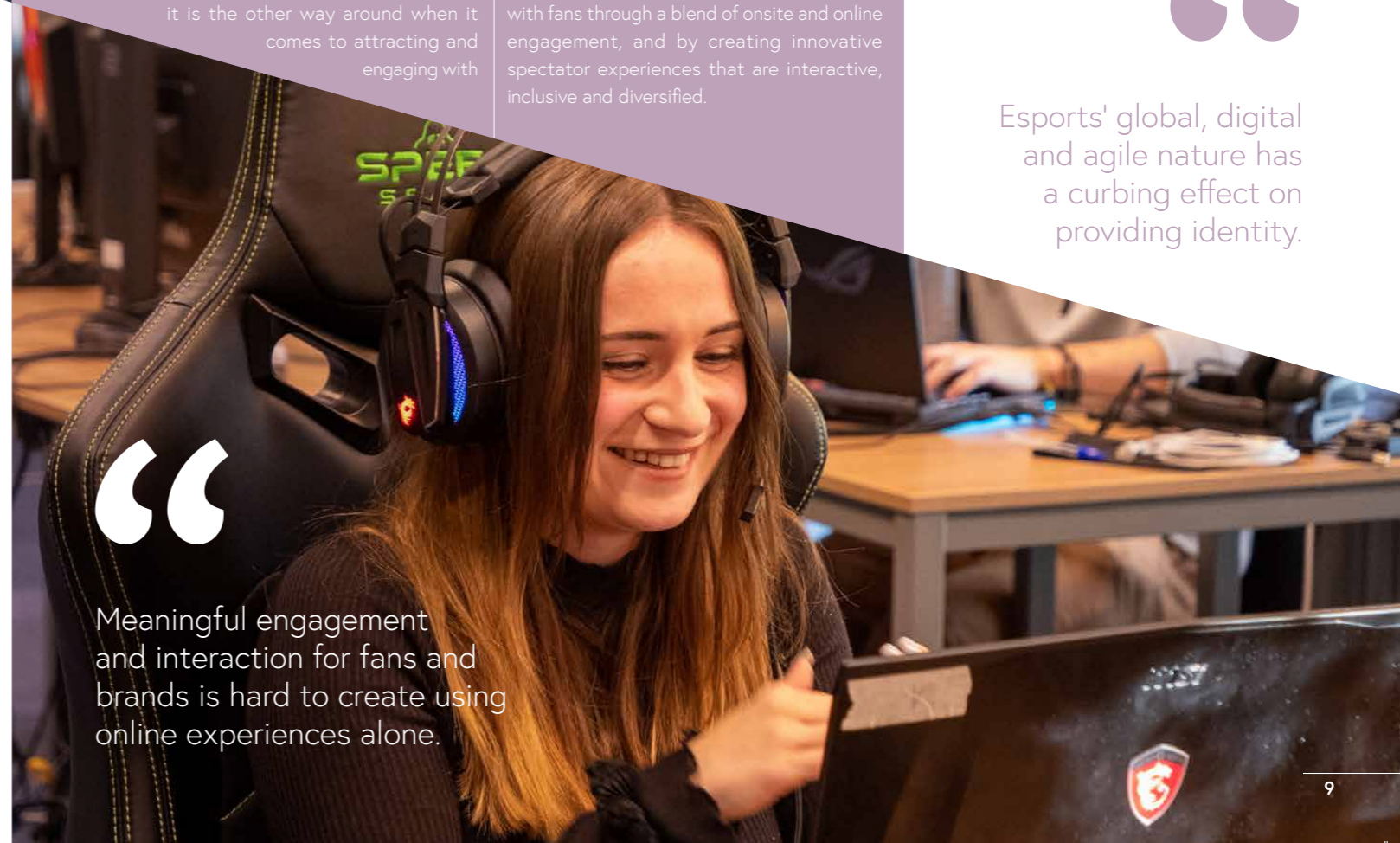
- Ellison, J. (2020, 10 April). Here's how the world has been shifting to virtual sports: 8 big moments. RedBull. <https://www.redbull.com/int-en/virtual-sports-best-moments>
- Gault, M. (2020, 31 March). 'Something Needs to Fill That Void.' As Stadiums Go Quiet, Esports Are Having a Moment. Time Magazine Online. <https://time.com/5812633/esports-coronavirus/>
- Scholz, T. M. (2019). eSports is Business: Management in the World of Competitive Gaming. Switzerland: Palgrave Pivot.
- Seck, T. (2020, 6 February). Modern Times Group Reports Further Growth of Esports Revenues, \$1.5B Net Income for 2019. The Esports Observer. <https://esportsobserver.com/modern-times-group-q42019/>
- Seck, T. (2020, 30 March). MTG Assess Economic Impact of COVID-19, ESL and DreamHack to Reduce Costs by \$15M. The Esports Observer. <https://esportsobserver.com/mtg-economic-impact-covid-19/>
- TwitchTracker. (2020). TWITCH STATISTICS & CHARTS. Retrieved 29 April, 2020, from <https://twitchtracker.com/statistics>



Esports' global, digital and agile nature has a curbing effect on providing identity.



Meaningful engagement and interaction for fans and brands is hard to create using online experiences alone.



# De Impact van Design Thinking

Hoe onderzoek en design samenkomen in het onderwijs

Margo Rooijackers is docent & onderzoeker Leisure & Events Management, Breda University of Applied Sciences. Geoff Marée is docent & onderzoeker Hotel & Facility Management, Breda University of Applied Sciences.

In zijn beroemde TED-talk 'do schools kill creativity' (2006) deelde Sir Ken Robinson een verontrustende observatie. Als je naar ons onderwijs zou kijken alsof je van een andere planeet kwam, en je zou je afvragen: 'Wat is het doel ervan?', dan zou je snel tot de conclusie komen: om nieuwe 'professionals' op te leiden. Tja, lastig als je als hogeschool toch echt nieuwe 'professionals' in de markt wilt zetten.

## Kennis om de kennis

Je ziet dit bij uitstek bij het onderwijs in onderzoek; 'Research'. Als we aan research denken, dan stellen we ons al snel een situatie voor als in een laboratorium. In een dergelijke setting spelen de handelingen zich af via strikte procedures en regels. Dit om antwoorden te vinden op vragen die voortkomen uit pure nieuwsgierigheid, de wil tot weten. Zo vinden we nieuwe inzichten die ons iets over de werkelijkheid vertellen. Deze aanpak wordt door Piet

Verschuren (2009) 'theory-oriented research' genoemd. Je kunt dit zien als een cyclisch proces waarin het antwoord op de ene vraag tot weer een nieuwe vraag leidt en waarin we steeds dieper in de materie duiken. Op deze manier krijgen we 'knowledge for knowledge'. Dit sluit goed aan bij de wereld van de professor, de academicus.

## Kennis met het oog op verandering

Maar bij het opleiden voor de praktijk willen we juist dat de nieuwe inzichten uit onderzoek ook bruikbaar zijn. We willen die inzichten vertalen in een verandering in de manier waarop we dingen doen. De research cyclus wordt dan een manier om zaken te verbeteren en daarmee in te grijpen in het bestaande systeem. Op deze wijze ontwikkelen we 'knowledge for change'. Deze aanpak heet 'practice-oriented research'. We noemen de research cyclus dan de interventie-cyclus. Maar omdat inzichten op zich niet voldoende zijn is ook een tweede cyclus, de designcyclus nodig (figuur 1). Beide cycli kennen een serie opeenvolgende stappen (figuur 2). Waar in de interventiecyclus bij stap 4 een plan voor een interventie moet worden gecreëerd, hebben we de hulp van de designcyclus nodig. Van cruciaal belang in de designcyclus is met name het genereren van alternatieven voor mogelijke oplossingen. En door het creëren en testen van diverse prototypen kunnen we de keuze maken voor het beste alternatief. Daarmee stappen we dan terug in de interventiecyclus en gaan we het plan uitvoeren. Alhoewel het stappenplan in figuur 1 de indruk wekt dat een en ander

Figuur 1: interventie & design cyclus.



Figuur 2: stappen interventie & design cyclus (vrij naar Verschuren, 2009).

### Intervention Cycle Design Cycle

- |   |   |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Problem analysis</li> <li>2. Diagnosis</li> <li>3. Conditions for a solution</li> <li>4. Plan for an intervention</li> <li>5. Execution of the plan</li> <li>6. Evaluation</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. First hunch/ Design goal</li> <li>2. Design demands/ assumptions</li> <li>3. Structural specifications</li> <li>4. Construction of prototypes</li> <li>5. Implementation of prototype</li> <li>6. Evaluation</li> </ol> |
|---|---|

“

De student wordt getraind in het zelf construeren van het proces dat naar de oplossing zou kunnen leiden.

zich voltrekt volgens keurig opeenvolgende stappen, is dit meestal niet het geval en is er eerder sprake van een iteratief proces waarin nieuwe inzichten je nopen om weer wat stappen terug te nemen of zelfs tot het meerdere keren starten van een nieuwe ronde.

Bovenstaand framework vraagt om het exploreren van allerhande instrumenten die bruikbaar zijn voor zogenaamd design-research, denk bijvoorbeeld aan het 'world café', 'mobile interviewing' en 'photovoice' (zie: <https://buas.libguides.com/designresearch>). Wat deze methoden gemeenschappelijk hebben is een nadruk op het gebruik van collectieve creativiteit, het integreren van zogeheten 'silent voices', en aandacht voor empowerment van betrokkenen. Het doel is om mensen en processen te mobiliseren en daarmee uiteindelijk ook te transformeren. Juist op die manier ontstaat de gewenste impact.

Een dergelijke onderzoeksopvatting waarbij we onderzoek koppelen aan transformatie en verbetering, past bij uitstek bij een University of Applied Sciences. Het is onderzoek met het oog op interventies om positieve veranderingen te realiseren. In deze zin kan onderzoek ingezet worden voor transformatie en om participanten en/of stakeholders te inspireren actie te ondernemen in een oplossingsrichting. De onderzoeker in kwestie is niet zozeer op zoek naar de universele waarheid, maar naar inzichten die helpen bij de beoogde verandering. Kennis ontstaat daarbij in co-creatie met betrokkenen.

En het proces op zich is evenzeer van belang als de uitkomst. Dat heeft ermee te maken dat de problemen waar de professional zich tegenwoordig voor geplaatst ziet, vaak van complexe aard zijn. Het zijn problemen die niet met een routine-oplossing kunnen worden aangepakt. De professional moet dus niet alleen in staat zijn om voor de interventie een oplossing te vinden, maar eerst een vorm te vinden voor een proces dat tot een dergelijke oplossing leidt.

In het onderwijs zijn we vaak geneigd om de standaard processen aan te reiken en te trainen. Inmiddels is het dus nodig om de student ook te trainen in het zelf construeren van het proces dat naar de oplossing zou kunnen leiden.

## BUas Design Manifesto

Sinds 2017 heeft een aantal collegae van de Breda University of Applied Sciences zich verenigd met het doel om het designproces; 'design-thinking' nadrukkelijker te verankeren in het onderwijs. Dit indachtig de opmerkingen van Sir Ken Robinson, vanuit de overtuiging dat BUas professionals opleidt die het verschil willen maken in het leven van anderen. Ze moeten in staat zijn om dit te doen op de meest effectieve en innovatieve manier mogelijk.

Een dergelijk leerproces is alleen maar goed in te richten in samenwerking met andere onderwijsinstellingen en natuurlijk met het werkveld zelf. Daarom worden binnen Breda University of Applied Sciences nieuwe initiatieven ontwikkeld om die samenwerking te faciliteren en bevorderen. Zo werd een team van docenten getraind en gecertificeerd tot LEGO® SERIOUS PLAY® facilitator. Inmiddels wordt deze creatieve hands-on methode regelmatig in onderwijs- en werkveldprojecten toegepast. Een ander voorbeeld was de drukbezochte Design Thinking Summit in april 2019. Op dit event gingen docenten, studenten en partners uit het werkveld met elkaar in dialoog via interactieve workshops rondom 'speculatief design', 'reframen van roadblocks' en 'experience design engineering'.

Door het creëren van gemeenschappelijke uitgangspunten en het delen van kennis, expertise en ervaring op het terrein van design wordt de blik op design thinking verbreed en wordt een bijdrage geleverd aan kwaliteit van het onderwijs aan studenten. Vervolgens is het de beurt aan studenten om gewenste verbeteringen door te voeren in hun professionele werkveld.

“

Kennis ontstaat in co-creatie met betrokkenen.

## Excerpt BUas DESIGN Manifesto 2017:

We believe design to be the intentional, critical, and creative process towards improvement in people's life, and therefore to be an essential toolkit for the innovating managers and creators that our university of applied sciences intends to deliver.

Design approaches are human-centered and context-related, so:

- Design deals with improvements in life, from solving humanitarian crises to choosing the shape of a cog in a machine.
- Designing is engaging in solving impossible problems.
- Design is about exploring alternatives, seeking innovation, and finding the optimal solution for a real-world problem.
- Design is about finding solutions that meet requirements of viability, feasibility, desirability, and utility.
- Design is deliberate in that it is based on research and experience, and requires an acknowledgement and critical approach towards of your own thought processes.
- Design is an iterative process that runs in a cycle of research, ideation, prototyping and evaluation.
- Design is not an innate quality; it is a creative process that can be mastered.

It is our mission within BUas to raise the next generation of design thinking professionals.

## Bronnen

- Robinson, Sir Ken (2006). [https://www.ted.com/talks/sir\\_ken\\_robinson\\_do\\_schools\\_kill\\_creativity](https://www.ted.com/talks/sir_ken_robinson_do_schools_kill_creativity)
- Rooijackers, M. & Maree, G. (2016). BUas Library Guide for Design Research. <https://buas.libguides.com/designresearch>
- Verschuren, P. (2009). Why a methodology for practice-oriented research is a necessary heresy. Farewell essay Radboud University Nijmegen. Arnhem: Drukkerij Roos en Roos.

“

De research cyclus wordt een manier om zaken te verbeteren en in te grijpen.



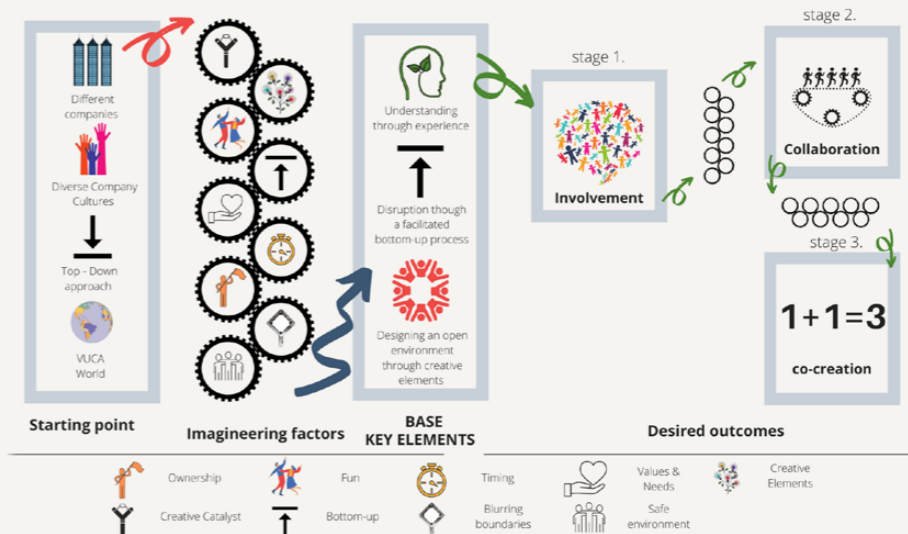
# From Complexity to Co-creation

Key aspects to ignite organisational change



Ellen Claire Engels is a creative catalyst, alumni Master Imagineering, and people & office manager KL AIR. Nicoline de Heus is a lecturer and the research coordinator at the Master Imagineering, Breda University of Applied Sciences.

## Roadmap to ignite a process of organizational change



Ever felt the need to ignite a process of organizational change, but not knowing how to start? Well, because it is not likely something will happen in a project team or company by just stating you want to change something substantial. Why? Because of the people you work with. Asking people to change mindsets or habits, starts with fear. Why should we change? Is my job in jeopardy? We have been doing this for the last 20 years, to what are we changing?

In this article we provide you three key aspects how to enable change in your organisation or project team. We based this on the Imagineering paper by Engels (2019) who works with an international, multidisciplinary project team that temporarily exists to develop the fourth terminal for Schiphol. At the heart is the joint venture of four different companies: a Dutch and a Spanish architectural organisation, and a Dutch and a Spanish engineering organisation. Moreover, various



By creating awareness through experience, participants were involved in the current situation and became committed to the process of change.

international subcontractors (like process and finance managers) are involved as well. The more than 300 project members, representing over 15 different countries, working for different companies specialized in very diverse disciplines make the characteristics of this temporary project team highly complex. The dynamics of such a project team should lead to collaboration and co-creation. However, the issue at the start of the research was the lack of it. Project members stayed on their own company islands. Through her Imagineering project Engels (who is part of this temporary project team as an independent office manager) identified three key aspects in igniting co-creation. In this article we will provide insight in these key elements. Moreover, based on Engels' work, we provide you with a Roadmap that can be useful in facilitating your own organisational change process.

### 1. Create awareness through experience

COVID-19 makes it apparent that we live in a VUCA world: a world that is volatile, uncertain, complex and ambiguous. While COVID-19 is creeping closer towards its prey and disrupts our way of living, companies, projects and teams need to think creatively on how to cope with this creature. But why are we now willing to make these changes, when the past was not as manoeuvrable? Because people have to experience the need for change before they act on it.

Hence, also in none COVID-19 times, having people experience the need for change is key. As Engels vividly demonstrated, just telling people does not have any impact. Even though managers in this project had made several attempts to explain the importance of collaboration and co-creation, project members would

go back to their usual routines. However, once Engels had project members actually 'experiencing' the complex reality through a game she designed, the realization and awareness of what the managers meant, was achieved. Members experienced a culture shock in which they realised that different cultures perceive things differently and play by different rules.

The game raised awareness that project members from different companies/cultures need to try and adopt a new set of rules. This is well illustrated with the following quote of one of the project members: "This game has created awareness of the fact that there are different companies and thus different people working in this project. It is nice to notice that most of the people had a moment of realization at the end of the game that there is more to this project, it opens up". All in all, the game served as a true eye-opener. By creating awareness through experience, participants were involved in the current situation and became committed to the process of change.

### 2. Design an open environment using creative elements

But why is it so important to get your employees or team members committed and engaged? Well, teams exist of multiple people: a variation of expertise, company cultures, nationalities, values but above all, different interests. Synergizing these perspectives results in a powerful source. New ideas emerge when different perspectives collide.

However, assuming an involved and committed team is not self-evident to happen and can be considered complex in times of change. Moreover, bridging these differences is more easily said than done. In this Imagineering

research it turned out that one of the biggest pitfalls was that project members highly relied on assumptions they have about each other. For instance, team members from one company noticed other team members from another company strictly worked from 09:00h – 17:00h. This observation impacted the way they perceived these project members in a negative way. In order to reduce these biases, Engels facilitated 'an inclusive and open environment through the use of creative elements'. Once the project members were invited to draw their assumptions, they realised there is more to it than meet the eye. It turned out that the strict working hours had nothing to do with the people, but the company policy protects their employees not to work overtime. Hence this exercise did not only ignited a lot of laughter, project members acknowledged that appearances can be deceptive. It made them aware to blur their own company boundaries and started to co-create. This is well illustrated by a quote of one of Engels' participants: "This intervention made us realise that it is not obvious to integrate with something you are not familiar



Creating mutual understanding ignites a collective process towards change.

with (...) [It] not only opens up and creates a transparent working environment, we now realise how important the process of integrating teams is for the efficiency and outcome of the project".

Thus, creating mutual understanding ignites a collective process towards change. This can only be reached by facilitating an open and inclusive environment with the use of creative elements. I hear you think, facilitation, right... how exactly? Engels developed a Roadmap to ignite organizational change that shows the key elements to use. However, the challenge for you as a facilitator is to find out in what way your team engages. So, to facilitate a process in which a common understanding and co-created solution is reached. Hence, a bottom-up approach invites, engages and secures a sustainable change because people are part of the process.

### 3. Disrupt through a facilitated bottom up process

Lastly, Engels showed the importance of being disruptive. To design and facilitate a disruptive process, a co-creative catalyst is needed; a person who creates conditions to engage people. Moreover, this co-creative catalyst should take a human-centred approach and act as a servant leader. Engels took this role as well, as this is preferably someone who is an insider, but at the same time has an independent perspective. Through her interventions she made all project members fully aware of the current situation and created a commitment to change. Hence, the current status quo of this project was disrupted.

To conclude, when the need for organizational change is initially not fully recognized by people, Engels showed that when the need is ex-



Facilitate an inclusive and open environment through the use of creative elements.

perienced in a transparent and fun way, people get involved and become committed. However this process needs to be carefully designed and facilitated by a co-creative catalyst. Without such a facilitator it is difficult to have an inclusive environment emerge. Moreover, make use of the key aspects in the Roadmap (see illustration). In case you are not able to identify a suitable person within your organization to take on this role, it is always possible contact one of the many Master Imagineering alumni or check out the website 'synergy' (read the abbreviation out loud): [www.cnrg.nl](http://www.cnrg.nl)

### Bronnen

- Engels, E. C. (2019). Synergy is the creation of a whole that is greater than the simple sum of its parts. Research for key elements on how to create synergy in an emerging temporary project team (unpublished master Imagineering thesis). Breda University of Applied Sciences, the Netherlands.

# De ultieme gastfocus

GuestHouse Hotel als 'living hospitality lab'



Coen Schelfhorst is eigenaar van GuestHouse Hotel & eigenaar van OOKs Hospitality & Leisure. Christianne Glazenburg is Sales en Marketing Manager van GuestHouse Hotel.

*Hoe kun je een hotelconcept ontwikkelen dat perfect inspeelt op de behoeften van gezinnen met jonge kinderen? Hoe kun je een hotel ontwikkelen met de ultieme gastfocus? Deze uitdaging stelde Coen Schelfhorst, eigenaar van OOKs Hospitality en Leisure, zich in de ontwikkelingsfase (half 2016) van zijn eigen hotel. Het GuestHouse Hotel, op 400 meter afstand van de Efteling gelegen, draait inmiddels al 2 jaar vrij succesvol.*

Een talentvolle afstudeerder (BUAs natuurlijk) ging er, samen met Coen en later Christianne Glazenburg (afgestudeerd Master Leisure Studies aan BUAs en inmiddels Sales en Marketing Manager van GuestHouse Hotels), mee aan de slag. De Service Design Thinking methode werd toegepast tijdens de zoektocht. Dat zorgde voor enthousiaste participatie van toekomstige gasten en leidde tot veel originele ideeën voor nieuwe services, die ook vrijwel allemaal zijn geïntroduceerd in het hotel.

Daarbij was de extra uitdaging dat Coen met zijn advies en trainingsbureau andere bedrijven (waaronder Blijdorp, Libéma, Theater Markant, diverse zorginstellingen, overheidsorganisaties en hotelbedrijven) adviseerde op het gebied van concepting, storytelling en hospitality. Bij de ontwikkeling en opstart van GuestHouse Hotel lag de lat derhalve enorm hoog. Wanneer je opdrachtgevers adviseert hoe ze zich het best onderscheiden op gastgerichtheid en hoe een bijzonder concept neer te zetten, moet dat in de eigen exploitatie natuurlijk echt waargemaakt worden. Het GuestHouse Hotel moest wel bijzonder worden!

## Ken je gast!

De centrale vraag in het onderzoek was: 'Welke services en touchpoints moeten we implementeren om de service ervaringen van potentiële gasten te optimaliseren?' Hierbij reikte het serviceconcept verder dan de periode waarin de gasten verblijven in het hotel. Deze omvat pre-stay, stay en post-stay periodes. Het onderzoek richtte zich op één van de primaire doelgroepen: ouders met jonge kinderen (0-8 jaar). Het werd in 5 fasen opgedeeld: Empathize – Define – Ideate – Prototype – Test.

## Inleven is de sleutel!

Aan de start stond het inleven in de doelgroep centraal: 'Empathize'. Een veelgemaakte design-fout, iets ontwikkelen dat je slechts baseert op je eigen ervaringen, werd getackeld. Daarvoor zijn, naast trendonderzoek, een aantal gezinnen op de voet gevolgd voor, tijdens en na hun hotel- en attractiepark vakantie.

In de 'Define' fase, zijn de bevindingen geanalyseerd en werden 'personas' gecreëerd. Uit de eerste fase kwam bijvoorbeeld het inzicht naar voren dat moeders zich veel zorgen maken over de veiligheid van de kids. Daarmee is vervolgens rekening gehouden. Zo is de volledig ommuurde daktuin ontstaan waar kinderen eigenlijk nooit kunnen verdwalen of ergens van af kunnen vallen. De personas werden ook gebruikt om de gesprekken en ervaringen van de gezinnen tijdens hun verblijf om te zetten naar een complete 'guest journey'. In die gastreizen werd per periode (pre-stay, stay en post-stay) inzicht verkregen in de belangrijke barrières, doelen, behoeften, en gedachten van de (potentiële) gast. Die personas zijn nog altijd de leidraad van de marketing- en conceptstrategie van het hotel en vormen de basis van hoe de GuestHousers gastvrijheid invullen. Personas zorgen er namelijk voor dat je steeds vanuit het perspectief van de doelgroep blijft werken en denken.

Uit de eerste twee fasen kwamen belangrijke inzichten die in de 'Ideate' fase werden vertaald in zoveel mogelijk innovatieve ideeën. Samen met industry experts werd gebrainstormd over de vraag hoe het beste en slimste hotel voor de persona's gecreëerd kon worden? In de 'Prototype' fase werden de ideeën gecombineerd in een ideale gastreis per persona. Via storytelling werden de scenario's in het serviceconcept helder.

## De praktijk

Vrij snel na de opening in juni 2018, werd duidelijk dat het hotel een bijzondere snaar raakte bij de gasten. Het GuestHouse Hotel laat zich het beste omschrijven als een cross-over tussen een hotel, GuestHouse en een hostel en spreekt daarmee een hele diverse groep gasten aan. Van jonge ouders met kinderen, de meergeneratie shortbreak gasten of vriendengroepen, tot zakelijke gasten. Bij allen spreekt vooral het huiselijke gevoel enorm aan.

Vanuit het onderzoek zijn veel aanbevelingen overgenomen, waardoor de totaalbeleving voelt als een logische aaneenschakeling van 'hassle free hospitality', met om de paar contactmomenten een paar kleine wow-momentjes. Zo is er bij de hotelentree een mega welkomstbord gecreëerd met in 7 talen de pay-off van het hotel, 'een hotel waar je jezelf kunt zijn, net zoals thuis'.



Met continue veranderende gastverwachtingen moet je blijven kunnen verrassen.



Dag in dag uit wordt het concept getoetst en ligt feedback in de review gedreven industrie voor het oprapen.

is er bij de balie een presentatie van het 'rain-package' (kaplaarsjes, paraplu en poncho's met logo), word je met je en jij aangesproken en voelt het alsof je bij vrienden op bezoek bent, vind je tapijt op de gangen dat je nog niet veel hebt gezien en is ook de kamer bijzonder ingericht (met als hoogtepunt het eerste 6 persoonsbed van Nederland). Een beleving waar door veel gasten nog lang over wordt nagepraat. Er waren dus al snel 'fans' van het concept. Daarnaast heeft het hotel zijn eigen bier ontwikkeld, gemaakt met oud brood als grondstof. Brood dat over is van het ontbijtbuffet dat anders weggegooid zou worden. Dit eigen circulaire bier, Keshills Special Blond, zorgt weer voor een mooi verhaal dat merkversterkend werkt.

Deze hassle free hospitality is niet statisch maar constant in beweging. Met continue veranderende gastverwachtingen moet je blijven kunnen verrassen. Iets wat gisteren perfect aansloot op de gast kan volgende week anders zijn. Of dit nu

gaat om de inrichting van een ontbijtbuffet of de manier van boeken, hoe een GuestHouse avontuur er over een paar jaar precies uitziet is misschien nog een vraagteken, maar dat de gast centraal staat is een zekerheid.

## High Tech & High Touch

De filosofie van GuestHouse Hotel is zoveel mogelijk stappen in de gastreis te digitaliseren, enerzijds omdat de relatief jonge doelgroep dat vraagt maar ook om processen zo efficiënt te maken, dat er tijd overblijft om gastvrij te kunnen zijn en echt contact te maken met gasten. Een formulier invullen bij de receptie bij het inchecken, is volgens de GuestHouse crew een overbodig proces en zeker niet gastgericht. Dus zijn er mogelijkheden om online in te checken en online uit te checken, krijgen gasten een gepersonaliseerde mail enkele dagen voor hun aankomst met op maat gemaakt upsell mogelijkheden om hun verblijf nog meer te verbeteren en wordt op dagelijkse basis de vraag in de markt gemonitord en daar de prijsstelling op aangepast. Personalisatie is het sleutelwoord, zo zal een zakelijke gast nooit een upsell mail krijgen met een aanbod om een bolderkar te huren en zal de leisure gast met een gezin geen aanbod krijgen voor het romantische candle light diner arrangement. Ken je gast is ook hier weer het devies! Het GuestHouse team speelt een cruciale rol en met het programma 'elke dag 1% beter' worden kernwaarden vertaald naar concreet gedrag.

## Guest Experience Index

Dag in dag uit wordt het concept getoetst en ligt feedback in de review gedreven industrie voor het oprapen. Meten is weten dus het bijhouden van alle reviews, het monitoren van succes en verbeterkansen is gedigitaliseerd. De persoonlijke beantwoording en opvolging van al deze reviews ligt bij de medewerkers. Het bedrijf is terecht trots op een

GEI van 9,1, daarmee een van de hoogste cijfers van Midden-Brabant. Hiermee is de droom van Coen, een hotel met een hoog niveau van oprechte gastvrijheid, echt uitgekomen. Zo is ook de interesse van bedrijven en organisaties gewekt, die een kijkje willen nemen en met de learnings ook hun eigen hospitality concept onder de loep willen nemen en verbeteren. Zo mocht het GuestHouse Hotel al groepen ontvangen van Ardoer Campings, Sociale Dienst Drechtsteden, Erac consultants, Wittemeer en BP die eigen beleidssessies of trainingen combi-neerden met inspiratie vanuit het GuestHouse Hotel. Hierbij wordt keer op keer duidelijk hoe de principes van gastvrijheid brancheoverstijgend zijn.

## Toekomst

Christianne en Coen denken dat er nog ruimte is voor meer GuestHouse Hotels in Nederland. Met de coronacrisis en de waarschijnlijke nasleep zijn de plannen wellicht even in de koelkast gezet maar de idealen en dromen blijven. Het doel is niet om een groot bedrijf neer te zetten met megaveel vestigingen maar het verspreiden van onderscheidende gastvrijheid in Nederland en het opleiden van gastvrijheidstalent. Dat lukt vooralsnog prima vanuit die ene vestiging in Kaatsheuvel, maar wie wat de toekomst brengt.



Met het programma 'elke dag 1% beter' worden kernwaarden vertaald naar concreet gedrag.





# Track Cultural Venue Management

Onderwijs en cultuursector vormen samen learning community



Peter Horsten en Simon de Wijs zijn beiden docent Cultural Venue Management en betrokken bij de ontwikkeling van deze learning community, Breda University of Applied Sciences.



Studenten zien de innovatieve en vooruitgeschoven parels uit het regionale culturele veld.

De track Cultural Venue Management is er in een tijdsbestek van 5 jaar in geslaagd om het regionale (en nationale) netwerk van poppodia, theaters, musea, bibliotheken en overige culturele instellingen aan het onderwijs te verbinden. Studenten kunnen deze richting kiezen in hun tweede schooljaar wanneer zij zich willen verdiepen in (duurzaam) cultureel ondernemerschap en in de diverse rollen die culturele instellingen innemen in de maatschappij.

Tijdens hun opleiding richten zij zich op trends en ontwikkelingen in de sector en ervaren zij wat pioniers en gevestigde instellingen ontwikkelen aan nieuwe verdienmodellen en innovatieve concepten. Bovendien worden zij zich daarbij bewust van het feit dat de huidige culturele instellingen continu samen met stakeholders (in de stad) zoeken naar oplossingen. Ieder jaar gaan de studenten 15 dagen mee op pad in het werkveld en zo leren studenten meer dan 40 organisaties kennen. Het startpunt om een netwerk voor de toekomst op te bouwen.

#### Met de voeten in de klei

Jezelf bewegen in het culturele veld in plaats van stilzitten in de schoolbanken is daarbij het devies. Door bij organisaties binnen te kijken en opdrachten uit te voeren voor en in samenwerking met professionals, ontwikkelt de student naast ervaring ook een visie op het werkveld. Er is sprake van projectopdrachten uit de praktijk voor reguliere vakken als marketing & design en stakeholdermangement. Maar daarnaast gaan CVM studenten bijvoorbeeld ook jaarlijks op pad als reporter voor Brabant C Cultuurfonds om initiatiefnemers van culturele projecten te spreken en het interview tot een artikel voor de website van Brabant C en Mestmag te verwerken. Hier zien studenten

intrinsieke motivatie en interesse vervolgens individuele projecten en (vrijwilligers)werk in het culturele veld opzoeken.

#### Belang van learning communities

Breda University of Applied Science vindt samenwerking met het werkveld belangrijk en wil graag verregaande modellen ontwikkelen en implementeren. Daarbij komt het begrip learning community prominent naar voren. Niet zomaar een leidende speler zijn op nationaal of internationaal vlak wat het vakgebied betreft, maar dat juist ook bewerkstelligen door te zorgen voor kleinschalige, diverse, betekenisvolle samenwerkingen en interacties.

Deze learning communities bestaan uit een diverse groep aan professionals uit het werkveld, onderwijs- en onderzoekspecialisten, alsmede studenten uit meerdere jaargangen, die samen een passie hebben voor een onderwerp of sector en daarom hun kennis willen verdiepen door continu met elkaar de verbinding op te zoeken. Voor alle partijen dient de interactie waardevol te zijn. Denk aan waardecreatie door het delen van inzichten, het ontginnen van ideeën, het toetsen van concepten of gezamenlijke probleemoplossing, maar ook aan zaken als netwerkvorming of talentontwikkeling en -scouting.



Ieder jaar gaan studenten 15 dagen mee op pad in het werkveld en leren zo meer dan 40 organisaties kennen.

De learning community, theoretisch een mooi concept, maar hoe implementeer je een dergelijk actief en sociaal proces van samenwerkend leren in het vaak dwingende karakter van bijvoorbeeld starre planningen en verantwoordings-eisen binnen het onderwijs? Ieder jaar probeert Cultural Venue Management enkele nieuwe stappen te zetten.

#### Connectie en inhoud in het stagejaar

Afgelopen schooljaar werden de tracks van het domein Leisure & Events van BUas voor de eerste keer verantwoordelijk voor de inhoudelijke inrichting van het onderwijs in jaar 3, het jaar dat studenten praktijkstages lopen. Voor CVM werd een nieuw onderwijsprogramma ontwikkeld waarin de stagiaires uitgedaagd worden om rondom diverse thema's (van crowdmanagement tot diversiteitsbeleid en van vrijwilligersbeleid en HRM-beleid tot duurzaamheid) inspiratie en co-creatie te bewerkstelligen binnen hun stagebedrijf. Dat werd georganiseerd volgens het model dat studenten 4 dagen per week stagelopen en iedere woensdag een 'schooldag' hebben.

Deels met goedgevulde onderwijsdagen en soms kunnen studenten zelf aan de implementatie van themaopdrachten in hun stagecontext werken. Bij de onderwijsdagen worden steeds experts uit het veld en van andere academies uitgenodigd. Stagiaires bouwen in de loop van het jaar een portfolio op aan de hand van opdrachten, waarbij naast het specifieke thema ook steeds hun eigen aanpak als design researcher centraal staat. Denk aan de inzet van methodes variërend van trendcanvas, graffiti wall, world café, photo voice of multistakeholder interacties. Studenten dienen het geleerde actief te verbinden met de bedrijfscontext en hun stageorganisatie mee te nemen in hun leerproces om ze zo al doende te inspireren met nieuwe invalshoeken en uit te dagen gezamenlijk na te denken over interessante innovaties. De student analyseert, inspireert en implementeert niet in een vacuüm, maar neemt relevante

betrokkenen mee en tracht ieders horizon te verbreden.

Binnen dit programma experimenteert de CVM-track ook op een andere wijze met leercontexten. Op minimaal 8 dagen per jaar komen zowel de 2e en 3e jaars studenten, stagebegeleiders en docenten samen voor ofwel een manifestatie met inhoudelijk programma (congres danwel online meet-up) ofwel een Meet & Greet op de diverse stagebedrijven van de 3e jaars.

Bij de Meet & Greets wordt niet alleen met elkaar (student en werkveld) kennigemaakt maar dienen de 2e jaars studenten ook een creatieve sessie te organiseren rondom een relevant vraagstuk van de bezochte organisatie. En studenten presenteren op dit soort momenten aan elkaar voortgang en resultaten van hun projecten. Dat connecties organiseren werkt blijkt onder meer uit de hulp die 2e jaars ervaren bij hun stageoriëntatie en het uiteindelijk soepel regelen van hun 3e jaars stageplek(ken). Ook stagebedrijven geven de waarde aan van deze georganiseerde frisse maar professionele blik die van buiten komt: 'Het haalt even de focus van het gangbare af en inspireert, bovendien blijven maatschappelijk relevante onderwerpen op het netvlies'.

#### Nu verder doorpakken

Dat stagiaires op deze wijze in hun stage mede sturing geven aan (verander)processen binnen het stagebedrijf is natuurlijk een mooi streven, dat overigens niet direct optimaal slaagt maar ook niet direct hoeft te slagen. Het gaat er juist om een meervoudig leerproces te creëren, waarbij naast de ontwikkeling van de stagiair ook de organisaties met een bredere of nieuwe blik duurzaam naar het eigen functioneren gaan kijken. En waar docenten en onderzoekers, in de samenwerking met en feedback vanuit het werkveld en collega's, hun inzichten bijstellen. Het werkend krijgen van dit soort learning communities vereist een



Het werkend krijgen van learning communities vereist een vergaande commitment van alle deelnemers.

vergaande commitment van alle deelnemers. Op dit moment is het initiatief nog teveel gelegen binnen het onderwijs. Om door te pakken moet misschien met een beperkt aantal pioniers uit het veld het eerste concept verder door-dacht worden.

#### De uitdagingen die zeker op de agenda zullen staan zijn:

- De thema's nog dichter laten aansluiten op de informatiebehoefte van de sector
- De stages koppelen aan meerjarige samenwerking met organisaties
- Naast het regionale model ook een internationaal model ontwikkelen
- De mogelijkheid verkennen van gerichte traineeships, persoonlijke coaching vanuit de sector of leermeester-gezel trajecten.

We erkennen dat de ambities hoog zijn, maar wanneer we er samen in slagen het leerproces van studenten hand in hand te laten gaan met het oproepen van relevante vragen en het aanzwengelen van nieuwe ontwikkelingen binnen de sector en daardoor ook nieuwe inzichten binnen het onderwijs implementeren, komt de learning community met leereffecten bij zowel student, organisatie en opleiding weer een stap dichterbij. Culturele organisaties die met ons in dit avontuur willen stappen nodigen we van harte uit.



# MAS in Jonge Hands

Zijn jongeren dé sleutel voor het museum van de toekomst?

Liene Conard

Liene Conard startte in 2010 als publiekswerker in het MAS. Zij stampte de jongerenwerking MAS in Jonge Hands mee uit de grond.

2006. Het MAS-in-opbouw zet de eerste stappen in de richting van een jongerenmuseum. Twaalf jaar later was er *Instinct*, een eigen tentoonstellingsproject waarin de jongeren van de groep MAS in Jonge Hands het voortouw namen, het hele proces lang. MAS in Jonge Hands is sinds 2011 de naam van de jongerencrew van het MAS. Een groep jonge vrijwilligers tussen 16 en 26 jaar die representatief wil zijn voor de Antwerpse jeugd. De ploeg wordt elk jaar verjongd en versterkt met nieuw talent.

## Naar een jongerenmuseum

Hét uitgangspunt en doel van bij de start: van het MAS een jongerenmuseum maken, een museum dat zijn aanbod en werking ook afstemt op de leefwereld en interesses van jonge mensen. Het middel: het initiatief in de handen van de jongeren zelf leggen en hen daarbij ondersteunen. Jongeren zijn voor het MAS partners, medewerkers en (toekomstige) curatoren. Het MAS investeert in de werking door met een halftijdse coördinator te werken. De coördinator begeleidt en ondersteunt de jongeren, en is een brugfiguur tussen de jongeren en het MAS-team.

MAS in Jonge Hands probeert steeds een link te leggen met de museumwerking en -collectie, het hele museumteam te betrekken bij de plannen en acties, het concept 'museum' open te trekken en samen te werken met (de vele) organisaties die jongeren bereiken. Dat resulteerde de afgelopen jaren in: kleinere ingrepen en grotere evenementen, vormen van samenwerking en eigen initiatieven.

Het ging van museumnocturnes tot de applicatie MASup, van de eigen tentoonstelling *Instinct* tot de inrichting van een kleine ruimte in een vaste tentoonstellingszaal. Door de jaren heen ontstond er hierdoor een mentaliteitswijziging bij de MAS-medewerkers. Dit was één van de belangrijkste pijlers achter de schermen: de ogen van de personeelsmedewerkers openen en ook bij hen een jongerenreflex teweeg brengen. Een jongerenwerking zoals die van MAS in Jonge Hands kan enkel slagen als die gedragen wordt door de hele organisatie en de medewerkers. Dit was een werk van lange adem. Zo ontwikkelde de jongeren een boekje met portretten, een meter- en peterschap en was er één MAS-collega centraal aanspreekpunt. Door dit proces wordt MAS in Jonge Hands niet langer alleen gevraagd om een extra ruimte in te vullen (waar men vaak zelf niet meteen een goede bestemming voor vond) maar ook om inhoudelijk mee na te denken.

## Expo *Instinct*

Na acht jaar opende MAS in Jonge Hands op 25 oktober 2018 haar eigen expo *Instinct* en namen de jongeren van MAS in Jonge Hands een heuse museumverdieping in handen (800 m<sup>2</sup>), na een intens proces. In de tentoonstelling lieten ze de dierlijke kant van de museumcollectie zien aan de hand van creatieve combinaties en een 'wild programma'.

Het MAS heeft een veelzijdige collectie. Je kan het soms zo gek niet bedenken. De MAS-curatoren daagden MAS in Jonge Hands uit om tussen al die objecten te duiken en een eigenzinnige expo te bouwen.

Met hun brutale take-over schreven de jongeren een nieuwe definitie van wat een museum volgens hen moet zijn.

De jongeren volgden hun instinct. Ze kozen ervoor om een rijke selectie objecten over dieren uit de collectie te tonen. *Instinct* werd een expo vol met ludieke legendes, museumanekdotes en gekke combinaties die je niet vaak in een museum tegenkomt.

De expo *Instinct* werd genomineerd voor een Museum + Heritage Award binnen de categorie 'The International Project of the Year – less than £1m', een hele eer. Jaarlijks worden deze prijzen internationaal uitgereikt aan innovatieve en baanbrekende initiatieven binnen de musea. Centraal hierbij stond de rol van de jongeren als curator. Zij gaven de input en namen de beslissingen in elke fase zoals: het thema kiezen, concept bedenken, objecten selecteren, scenograaf bepalen, museumteksten schrijven, communicatiecampagne creëren, titel bedenken, restauraties uitvoeren, merchandising maar ook rondleidingen geven, activiteiten en evenementen begeleiden, enzovoort.

“

MAS in Jonge Hands wordt nu ook gevraagd om inhoudelijk mee na te denken.



“

Het begrip 'museumbezoek' werd opengetrokken. Een museumzaal kan ook een plek zijn waar je je thuis kan voelen, waar je kan werken en waar geleefd kan worden.

## Uniek in deze productie

Wat hebben we onthouden van deze unieke participatieve productie?

- *Instinct* tilde de jongerenwerking van het MAS op een hoger niveau. Het MAS gaf de jongeren vertrouwen en dat ligt mee aan de basis van het succes. Een nuttige les voor participatieve projecten.
- MAS-collega's waren positief verrast en willen MAS in Jonge Hands in de toekomst meer kansen geven in het museum. Zo kregen de jongeren recent de vraag om mee na te denken over de collectievorming.
- De MAS-collectie biedt ontzettend veel mogelijkheden, meer dan soms wordt gedacht. Een 'blind' depotbezoek is bijna een must in de zoektocht naar verrassende objecten voor een tentoonstelling. De jongeren hebben medewerkers anders doen kijken naar de 500.000 objecten van het museum.
- Het begrip 'museumbezoek' werd opengetrokken. Een museumzaal kan ook een plek zijn waar je je thuis kan voelen, waar je kan werken en waar geleefd kan worden. Ruimte voor activiteiten zorgt voor dynamiek.

## Leerpunten

MAS in Jonge Hands maakte een instinctieve tentoonstelling voor dromers en doeners, zoals de begrippen in de leerstijlen van Kolb luiden. Sommige bezoekers begrepen dat niet goed, liepen verloren of vonden het te chaotisch. Daar hadden de jongeren niet bij stilgestaan en dat kwam toch als een verrassing.

Er waren ontzettend veel activiteiten op verschillende momenten, voor een waaier aan doelgroepen. Dit wild programma is niet gemakkelijk om te communiceren. MAS in Jonge Hands gebruikte de reguliere kanalen, met extra aandacht voor universiteits- en hogeschoolcampussen. Dit had anders en beter aangepakt moeten worden om de evenementen en activiteiten bij alle (jonge) Antwerpenaren te krijgen. De jongeren zelf gaven rondleidingen in de expo. Daar kregen ze een gerichte opleiding voor. Er waren minder boekingen dan voor een 'normale' tijdelijke expo. De MAS-gidsen hadden de indruk dat groepen dit 'ongewoon' vonden.

## 10 geboden

MAS in Jonge Hands heeft de nodige successen gekend. Zo hebben we jaarlijks een gemaskerd bal georganiseerd met meer dan 2500 aanwezige jongeren. Maar even goed missers, een avondopening met een handvol bezoekers is ons meer dan eens overkomen. Er is geen gouden handboek voor een geslaagde jongerenwerking maar MAS in Jonge Hands zet graag 10 geboden op een rijtje:

- Zorg voor voldoende catering
- Organiseer opleidingen
- Zorg voor voldoende ruimte en tijd voor teambuildingactiviteiten
- Neem jongeren serieus
- Zorg voor erkenning
- Stel een (jonge) coördinator aan
- Heb geduld en neem voldoende tijd
- Heb vertrouwen in jongeren
- Voorzie een budget
- Zet de jongerenwerking in je beleidsdocumenten

“

MAS wil toonaangevend blijven op (inter)nationaal vlak wat jongeren en musea betreft.

## Duurzame toekomst

Even terugspoelen: de werking van MAS in Jonge Hands werkte. Niet alleen won het MAS in 2013 met zijn benadering van jongeren de internationale Silletto Award, maar uit onderzoek bleek ook dat jongeren het MAS als hét symbool en icoon van 'jong Antwerpen' kiezen. En dus niet langer de kathedraal, voor veel Antwerpenaren letterlijk en figuurlijk een heilige toren. Alert en kritisch blijven is natuurlijk nodig, bij uitstek met een jongerenwerking: is MAS in Jonge Hands voldoende participatief? Blijft het niet te veel hangen in een vriendengroep die fijne dingen doet met en voor elkaar? Zijn het niet vooral leuke intenties en plannen? Met dit soort vragen daagde directeur Marieke van Bommel MAS in Jonge Hands uit met *Instinct* als resultaat.

*Instinct* was een absoluut hoogtepunt en tilde de jongerenwerking naar een hoger niveau. Het MAS gaf de jongeren vertrouwen en een budget, dat ligt mee aan de basis van het succes. Een nuttige les voor participatieve projecten.

MAS in Jonge Hands slaat een nieuwe weg in. Er is een groot en divers aantal aan jongerenwerkingen in musea en andere (cultuur)organisaties. Het MAS wil vinger aan de pols houden en het niveau van *Instinct* aanhouden. We willen toonaangevend blijven op (inter)nationaal vlak wat jongeren en musea betreft.

Wat moet er bewaard worden in het MAS? Wat is volgens jongeren erfgoed en waar vinden we dat in de stad? Met concrete vragen en een oproep voor ideeën rond de collectie trekt het MAS naar alle jongeren van de stad. Met alle nieuwe input en de MAS-collectie gaat een jaarlijks wisselende 'artist in residence' aan het werk. Zo brengt het MAS niet alleen haar museumcollectie dichterbij de jeugd, maar wil het museum ook de term 'erfgoed' een frissere, hipper invulling geven.

## Fotografie

- Luc Roymans (Links)
- Victoriano Moreno (Rechts)

# Het spel tussen BRAM en de overheid

## Een transformerende overheid om verandering te faciliteren

Daniëlle Schenk, Iris Bögels en Yves Frère werken alledrie als Brammer voor de overheid in Noord-Brabant.



Het is 2013 als er een idee opduikt in het stads-kantoor van Bergen op Zoom. Dat idee lijkt simpel: een pilot om medewerkers de ruimte te geven om op opdrachtbasis voor verschillende afdelingen te werken. Medewerkers die inspringen op plekken waar veel werk is. De kosten? Die worden verdeeld over de opdrachtgevers door te factureren. BRAM slaat aan en groeit. Waar eerst één persoon op deze manier werkt, worden dat er al snel drie. Deze drie vormen een zelfsturend team en verdienen hun eigen salaris terug.

### De BRAM-invasie

In 2016 maakt BRAM een groeispurt naar tien Brammers. Naast Bergen op Zoom doen ook de provincie Noord-Brabant, de gemeente Eindhoven en de gemeente Oss mee als 'moederorganisaties' van BRAM. In 2019 staat de teller zelfs op veertien Brammers. De werkwijze van BRAM verspreidt zich als een olievlek door overheidsland. Door heel Brabant.

### Diversiteit en dynamiek

Het voordeel van op opdrachtbasis werken, is dat je bij veel verschillende organisaties een kijkje in de keuken neemt. Dat je aan thema's werkt die bij jou passen. Brammers zijn generalisten die in diverse teams processen aanjagen, waarin allerlei specialisten betrokken worden. Voor opdrachtgevers is het voordeel dat ze ervaringen uit andere clusters en afdelingen binnenhalen. Het komt voor dat een Brammer een opdracht aanneemt die zo leuk is, dat er geen andere keuze is dan op die plek blijven. Het BRAM-avontuur wordt ingeruild voor een vaste functie. De rol van generalist wordt ingeruild voor een rol als specialist.

Ontdek je een (nieuwe) passie, dan krijg je de ruimte je gevoel te volgen en je daarin verder te ontwikkelen.

Met dat idee is BRAM ook opgericht. Een dynamische groep waar mensen instromen en uitstromen. BRAM groeit niet met de Brammers mee, maar als Brammer groei je uit BRAM. BRAM is een concept waar mensen met ervaring een nieuw pad gaan bewandelen en nieuwe frisse talenten binnenkomen. Individuen komen en gaan.

### Transitie en transformeren

Die dynamiek betekent dat het collectief BRAM continu in transitie is. BRAM is geen vaststaande gegeven, maar is continu bezig met het ontwikkelen van het team en de werkwijze. BRAM is transitie en transformeert zelf. Beide belangrijk voor de overheid. Jan Rotmans, een bevoegde hoogleraar transitiekunde en duurzaamheid, ziet dat er in Nederland al jarenlang gewerkt wordt aan het verbeteren en efficiënter maken van het overheidssysteem.

Een transitie is een structurele verandering die het resultaat is van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen. Het efficiënter maken van de overheid heeft geleid tot het fuseren van systemen. Die focus op het systeem zorgt er echter tegelijkertijd voor dat de kloof tussen de overheid en samenleving groeit. Meer structuren en meer regels. De mens is buitenspel komen te staan.

Dat moet volgens Rotmans anders. De mens moet weer centraal komen te staan. Hij vat dat samen door te stellen dat de 'overheid' moet

veranderen naar de 'onderheid'. Organisch en cyclisch in plaats van strak en gestructureerd. Niet meer sturen vanuit controle en beheersing (regisseren), maar het faciliteren van verandering. Om hier te kunnen komen zal de overheid haar organisatie moeten transformeren. Transformeren is het overgaan van de ene vorm in de andere vorm. In gang gezet door omgevingsfactoren, technologische of interne veranderingen die alle onderdelen van de organisatie beïnvloeden.

Martijn Aslander is een stand-up filosoof en schrijver van het boek 'Nooit af'. Hij houdt zich bezig met het verbinden van mensen, informatie en ideeën. Hij stelt dat een cultuur waarin je vertrouwen geeft aan je medewerkers om te zoeken, experimenteren en leren belangrijke voorwaarden zijn voor transformatie. Medewerkers verbinden zich aan een opdracht in plaats van aan een afdeling of functie. Tegelijkertijd vraagt het pakken van deze rol om specifieke competenties.

### De BRAM-werkwijze

Werken aan opdrachten vraagt om een nieuwe manier van werken. De BRAM-werkwijze:



De werkwijze van BRAM verspreidt zich als een olievlek door overheidsland.

efficiënter en creatiever. Sneller en innovatiever. Flexibeler en zelfstandiger. Samenwerkingen opstarten en verbindingen maken. Allemaal competenties waarnaar Aslander verwijst en die je nodig hebt om een sollicitatie bij BRAM te overleven. Eigenlijk is BRAM een collectief gevuld met individuen die deze competenties bezitten. Een collectief dat het vertrouwen heeft gekregen om te zoeken, te experimenteren en te leren. Fouten maken en je hoofd stoten hoort bij dit proces.

Elke Brammer heeft zijn eigen lijst met fuck-ups. Werksessies die vastlopen, meetings zonder bezoekers, opdrachten zonder doel, stiften die leeg zijn, er valt altijd iets te leren... De kracht zit hem in doorpakken, herstellen en nieuwe ideeën opdoen. Het BRAM-collectief helpt iedere Brammer die valt weer overeind. Met een telefoontje, een intervisiemoment of een net iets te gezellige vrijdagmiddagborrel. Zo werkt BRAM: individuen gaan hun eigen weg binnen organisaties, met het collectief als terugvalbasis.



De 'overheid' moet veranderen naar de 'onderheid'.

### Nut en noodzaak

BRAM staat middenin de transitie van de overheid. Het gekke is dat we dat in onze dagelijkse manier van doen soms niet meer zien. Terwijl BRAM bij uitstek het middel is om zichtbaar te maken wat de transitie van de overheid vraagt. Om verder uit te rollen binnen overheidsland. BRAM heeft de potentie om gemeengoed te worden.

Want BRAM is nuttig! We verzetten bergen met werk, bezorgen ingedutte afdelingen een portie energie en vullen gaten in de organisaties die opgevuld moeten worden. De BRAM-werkwijze wordt dan ook steeds meer omarmt. In

tal van projecten worden Brammers betrokken. Onze missie is beweging brengen, niet stilstaan. Dat dit voor ons normaal is, wil niet zeggen dat collega's buiten BRAM dit ook zo zien. Ons doel is juist om de hele overheidsorganisatie mee te nemen in onze transitie. Van systeemorganisatie naar netwerkorganisatie. Dat is waar BRAM voor in het leven is geroepen. Noodzaak is dat dit het nieuwe normaal wordt. BRAM is (een) beweging.

En dat weten we. Wanneer we merken dat onze beweging stil dreigt te vallen, gaan we met BRAM aan tafel. Om samen te worstelen met onze rol in de organisaties, zoekend naar onze meerwaarde. Het voelt dan alsof we als collectief weer aan het bewegen zijn. Perfect! Het gevoel van beweging is de start van een verandering. Onze moederorganisaties pikken deze beweging op. Dit is het moment waarop BRAM weer van toegevoegde waarde is voor de transformatie in de overheid. Zo hebben we Maatschap Brabant helpen ontstaan en werken we aan een BRAM-concept voor ICT projecten.

### Van pilot naar dagelijkse realiteit

In veel overheidsorganisaties zien we dat er volop energie is om te vernieuwen en te innoveren. Zoals BRAM ooit begon, worden er nu overal 'living labs' uit de grond gestampt. De ene pilot volgt de andere op. Zowel binnen afdelingen Personeel en Organisatie, maar ook binnen Mobiliteit, Economie en Sociaal Domein. Logisch, want het opzetten van een pilot is zo gepiept.

Het wordt pas lastig wanneer het gaat om het implementeren van vernieuwing en geleerde lessen in de rest van de organisatie. Bijvoorbeeld welke nieuwe werkvormen goed werken, of hoe we mensen aan elkaar verbinden.

Dit is ook het struikelblok van BRAM. Vernieuwing binnen BRAM is er alom, maar bij het opschalen van deze vernieuwing naar buiten komen we stil te staan. Ja, zo nu en dan zijn we aanwezig op een congres om te vertellen over onze werkwijze. Maar daar houdt het vaak op. Door de focus op onze eigen opdrachten, verliezen we soms de rol die BRAM kan spelen in de transformatie van de overheid uit het oog.



Onze missie is beweging brengen, niet stilstaan.

Een transformatie die noodzakelijk is, want zonder radicale omslag dreigt de overheid zichzelf te verliezen in haar eigen structuren. Wij als BRAM hebben de potentie om daar ons steentje aan bij te dragen. Dat moeten we blijven doen. Als onze positie comfortabel begint te voelen, is het tijd om op te staan en de overheid verder te helpen.

### Bronnen

- [www.janrotmans.nl](http://www.janrotmans.nl)
- [www.martijnaslander.nl](http://www.martijnaslander.nl)



# COVID-19: een wrang experiment in innovatief en verantwoord ondernemen

Marco van Leeuwen



Manieren waarop leisure ondernemers inspelen op de beperkingen

Marco van Leeuwen is senior docent en onderzoeker bij Breda University of Applied Sciences, en houdt zich bezig met filosofie, psychologie, ethiek, leisure en innovatie.



De leisure sector is een domein van verandering, van steeds veranderende vraag van consumenten, van ieder seizoen nieuwe ideeën, technologieën en concepten om die vraag te volgen of het liefst zelfs een stap voor te blijven. Er zijn twee, inmiddels klassieke, ideeën die dat veranderlijke karakter verklaren, namelijk dat we leven in een 'beleveniseconomie', die vervolgens is ingebed in een 'netwerkmaatschappij'. Ondanks dat deze concepten waarmee we de leisure sector karakteriseren oud en vertrouwd zijn, zijn ze met wat nuances die hieronder gemaakt worden nog steeds te gebruiken.

De manier waarop de sector door de coronacrisis op de proef wordt gesteld is echter wél nieuw. Wat we nu leren over innoveren en verantwoord ondernemen onder hoogspanning is enorm waardevol. Een aantal ideeën en inzichten op een rij.

## Beleveniseconomie

Eerst gaan we terug naar die inmiddels klassieke karakterisering van onze maatschappij, waarbinnen we de rol van leisure kunnen begrijpen. Het idee dat we in een 'beleveniseconomie' leven is alweer bijna drie decennia oud – in de vroege jaren '90 analyseerde de Duitse socioloog Gerhard Schulze de maatschappelijke verslaving aan belevenissen (Schulze, 1992), en later dat decennium verwerkten Joseph Pine en James Gilmore een dergelijk idee in hun boek over merkbeleving en marktstrategieën (Pine & Gilmore, 1999).

In een nieuwe vorm heeft het idee echter nog steeds waarde, als we bedenken dat niet alleen onze consumptie maar ook media en politiek inmiddels 'emotie'-gedreven zijn. Dit geldt in het bijzonder voor de meeste vrijetijdsactiviteiten, omdat het element waarvoor de klant of bezoeker betaalt niet zozeer een ding of dienst is, maar een belevenis. De fijne, spannende,

verkwikkende, uitdagende of anderszins memorabele 'emotie' is de kern van die koopwaardige, maar ook zeer subjectieve belevenis.

## Netwerkmaatschappij

Het andere klassieke concept (eveneens uit de jaren '90) waarmee leisure gekenschetst kan worden is de 'netwerkmaatschappij' (Castells, 1996). In leisure herkennen we netwerken in de fragiele complexiteit van hoe klanten, bezoekers, toeleveranciers, vergunningverleners, concurrenten en andere belanghebbenden interageren in leisure-activiteiten.

Zoals gezegd: beleveniseconomie en netwerkmaatschappij als concepten lijken misschien wat versleten, maar in het onderstaande zal zichtbaar worden dat ze alsnog bruikbaar zijn in het analyseren van de manier waarop de sector met de Coronacrisis omgaat.

Om dit alles te kunnen duiden helpt het wellicht om de door de overheid aan de maatschappij opgelegde beperkingen te zien als een 'experiment'. Normaal wordt er voor een experiment in een laboratorium een systeem gedefinieerd – bijvoorbeeld een met gas gevuld vat – en wordt er gekeken wat er gebeurt als een bepaalde parameter gemanipuleerd wordt

– bijvoorbeeld: verhoog de temperatuur, en meet hoe de druk van dat gas stijgt.

Vanwege COVID-19 is er (naast de bredere maatschappelijke en gezondheids-gerelateerde aspecten) sprake van een 'leisure-experiment': het systeem is onze emotie-gedreven netwerkmaatschappij, zoals hierboven al beschreven. De parameters die vanwege het besmettingsgevaar van het virus aangepast zijn betreffen met name (a) de vrijheid om te doen wat je wil, waar je dat wilt, en (b) sociale interactie – beide grotendeels uitgeschakeld als gevolg van de adviezen om zoveel mogelijk thuis te blijven, en in het openbaar te allen tijde 1,5 meter afstand te houden. Tragischerwijze zijn bewegingsvrijheid en sociale interactie twee kerningrediënten van veel succesvolle leisure praktijken, en zonder die mogelijkheden hebben veel leisure bedrijven hun activiteiten moeten staken.

Dit 'leisure-experiment' roept dan ook vragen op: wat gebeurt er met ons vrijetijdskeuzegedrag? En vooral: hoe zal dit alles de leisure sector raken?

Een complicerende factor is dat de impact van COVID niet overal en voor iedereen hetzelfde is – en dat is waar het emotie-aspect een grote rol speelt. Immers, in vrijwel alle landen zien we dat de uitbraak regionale intensiteitsverschillen kent, en anders ervaren wordt door gezond (vaak jong) versus kwetsbaar (vaak ouder, en/of met andere gezondheidsproblemen). De gezonde groep, vooral de jongeren, heeft ook meer dan gemiddeld behoefte aan sociale, openbare leisure praktijken, uitgaan, naar festivals, enzovoort, maar moet zich in het kader van solidariteit met de kwetsbare groep ook schikken naar de strenge beperkingen op sociale interactie.

Het is niet de wens aan de effectiviteit of noodzaak van deze maatregelen te twijfelen. Echter, de door die maatregelen opgeroepen emoties vormen een factor van belang, en dat ze het keuzegedrag van mensen beïnvloeden past

uiteraard ook helemaal binnen het idee van de emotiemaatschappij. Binnen dit zeer complexe spanningsveld is er een unieke uitdaging ontstaan voor leisure ondernemers om te zoeken naar innovatieve manieren om verantwoord ondernemerschap te tonen. Grofweg zijn er zes verschillende categorieën ontstaan in de manieren waarop leisure ondernemers geprobeerd hebben op de beperkingen in te spelen.

## 1. Groei van al geschikte concepten

Leisure bedrijven en concepten die voor de crisis al niet afhankelijk waren van directe interactie waren spekkoper. Hierbij is te denken aan media streamingdienst Netflix, thuis-leisure-praktijk gaming, of bezorg- of postorderdiensten als Thuisbezorgd en Bol.com. Veel bedrijven, diensten en merken in deze categorie probeerden hun positie nog te verstevigen, ondanks hun sterke uitgangspositie, met een beroep op de emotie, via reclamecampagnes met de strekking 'we staan voor je klaar in deze moeilijke tijd'.

## 2. Adaptatie met beperkingen

De leisure bedrijven die daartoe mogelijkheden zien, passen zich aan aan de 1,5 meter-samenleving. Dat betekent meestal zo goed en kwaad als het kan doorgaan met de gebruikelijke activiteiten, maar binnen de geldende beperkingen, om zo toch nog enige inkomsten te genereren. Het risico op een verlieslijdende bedrijfsvoering wordt dan voor lief genomen, als de schade maar zoveel mogelijk beperkt wordt. Een veelgezien voorbeeld is hoe horecabedrijven afhaal- en bezorgmogelijkheden organiseren, bijvoorbeeld met provisorisch ingerichte afhaaloketten aan de straat. In dit soort gevallen wordt er ook vaak een beroep gedaan op de (emotiebeladen) 'loyaliteit' van klanten om toch te blijven komen, ondanks de vanwege de beperkingen verminderde kwaliteit van de beleving.

## 3. Zichtbaar pauzeren

Zonder inkomsten alsnog zichtbaar blijven voor je klanten. Vele muzikanten, acteurs en andere uitvoerend kunstenaars begonnen online lessen, interviews en optredens te verzorgen. Hun mogelijkheid om geld te verdienen met optredens was hen afgenomen, maar zo konden de artiesten in ieder geval zichtbaar blijven en hun 'merk' levend houden, zodat als optredens weer mogelijk zijn, ze niet vergeten zijn.

## 4. Evolutie van businessmodellen

De evenementen die online door kunnen gaan, zijn onder de geldende omstandigheden doorontwikkeld, vaak met innovaties om het wegvallen van directe interactie te compenseren. Concerten kunnen online plaatsvinden, met een van tevoren toegezonden merchandisepakket om de beleving te verhogen. Productpresentaties en proeverijen kunnen op een vergelijkbare manier doorgaan, en online

participatie in congressen zorgt, mits slim ontworpen, voor betere zakenrelaties dan de traditionele netwerkborrel.

## 5. Omdenken

Festivals zijn niet toegestaan, maar steigerbouwmaterialen kunnen gebruikt worden om kantoren COVID-proof te maken, en festivaldixies kunnen worden ingezet als privé-toiletten voor het inmiddels weer wel toegestane kamperen bij de boer.

## 6. De vergeten groep

Helaas zijn er ook seizoenswerkers, kleine ondernemers en organisatoren betrokken bij leisure-activiteiten die niet COVID-proof gemaakt kunnen worden, of die niet online georganiseerd kunnen worden, die ondanks alle innovatiekracht buiten de boot vallen. Er is nauwelijks een veilige manier te verzinnen om kermissen uit te baten, bijvoorbeeld.

“

Festivaldixies kunnen worden ingezet als privé-toiletten voor kamperen bij de boer.

Het vinden van de beste oplossingen binnen deze spanning is een uitdaging voor de vrijetijdsector, maar tegelijkertijd een talent van professionals in die sector, omdat zorg dragen voor de kwaliteit van de belevenis van de klant de kern is van een goed vrijetijdskoncept. Dit artikel begon met de constatering – een open deur, kan je wel zeggen – dat de vrijetijdsector een domein van verandering is. Juist in een crisissituatie is dat de kracht waar we van uit moeten gaan.

## Bronnen

- Castells, M. (1996), *The Rise of the Network Society*. Malden, MA; Oxford, UK: Blackwell.
- Pine, B.J. and J.H. Gilmore (1999), *The Experience Economy: Work is Theater & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Schulze, G. (1992), *Die Erlebnisgesellschaft: Kultursoziologie der Gegenwart*. Frankfurt am Main/New York: Campus.

“

Niet alleen onze consumptie maar ook media en politiek zijn inmiddels emotie-gedreven.

“

Leisure bedrijven die voor de crisis al niet afhankelijk waren van directe interactie waren spekkoper.

# Breaking into the future

## Erkenning als Olympische sport biedt kansen en uitdagingen

Peter van der Aalst is opleidingsmanager en docent Leisure & Events Management, Breda University of Applied Sciences. Tevens is hij momenteel interim-directeur bij Poppodium 013.

'Urban' is voor de scene zelf een containerbegrip, een wat 'holle' term. Maar 'Urban' is ook een onderwerp dat momenteel op veel belangstelling van bestuurders en beleidsmakers kan rekenen. Omdat de ontwikkelingen binnen urban een innovatieve kracht binnen cultuur en sport vormen en omdat urban hét middel blijkt te zijn om jongeren te boeien en bereiken. Juist ook die jongeren, die vanuit de gevestigde cultuur- en sportinfrastructuur niet of amper bereikt worden. 'Urban' is here to stay.

In de breaking scene, onderdeel van de urban scene, is nogal wat gaande. Het feit dat breakdance in 2024 onderdeel van de Olympische Spelen is, is zowel een vorm van erkenning als een uitdaging. Breaking als jurysport op de spelen biedt veel exposure en kansen, maar hoe zorg je ervoor dat de ziel en het vrije karakter van breaking tegelijkertijd behouden blijft?

### Brabant als belangrijke speler

Brabant heeft met haar uitgebreide en actieve breaking community een voortrekkersrol binnen Nederland. Nederlandse breakers behoren tot de wereldtop, met een 3-voudig wereldkampioen als Menno van Gorp uit Tilburg als ultiem voorbeeld. De breakgroepen Hustle Kidz (Tilburg) en The Ruggedz (Eindhoven) hebben wereldwijd veel impact gemaakt en vormen de absolute top van Nederland.

### De Nederlandse Breaking League

Breaking is volop in beweging. Het groeiende aanbod van events en scholingsplekken, de groei van het aantal jonge beoefenaars, de zichtbaarheid in de media en de gang naar de Olympische Spelen zijn illustratief. Een groep actieve jonge mensen heeft zich in de Nederlandse Breaking League (NBL) verenigd. Om kansen voor de breaking scene te pakken

en te creëren, de oorspronkelijke cultuur te behouden en te werken aan verdere professionalisering, talentontwikkeling, cultuureducatie en netwerk- en kennisdeling. De NBL wil een samenwerkingspartner voor kleine en grote partijen binnen en buiten de scene zijn en met de innovatieve kracht van de scene aansluiting zoeken bij meer gevestigde culturele partijen binnen de reguliere culturele infrastructuur, zoals bijvoorbeeld theaters, poppodia en cultuurfondsen.

De NBL wil een platform voor en door breakers zijn, de culturele waarde van breaking waarborgen en werken aan een duurzame en vitale breaking community. Het gaat om het inspireren van mensen met de cultuur, waarden en historie van hiphop en breaking. Kernwaarden van de NBL zijn: Peace, love, unity and having fun; Each One Teach One; respect en transparantie.

### Kansen pakken en keeping it real

Er liggen nogal wat kansen en uitdagingen voor de breaking community. Maar hoe doe je dat nu, tegelijkertijd professionaliseren, institutionaliseren, ingebed raken in bestaande sport- en culturele infrastructuren, maar ook puur blijven, je ziel behouden? Volgens Dewi van Maaren van de NBL is dat goed mogelijk: "Organisaties in de 'urban' wereld of specifiek in de break community zijn al jaren bezig met professionaliseren en weten toch de cultuur te behouden. Kansen zijn vooral om op een laagdrempelige manier algemeen publiek kennis met break te laten maken. Ik verwacht dat de echt rauwe organisaties blijven bestaan en dat daarnaast ook organisaties, die meer aansluiten bij huidige systemen en het beleid van de overheid, ontstaan. De uitdaging blijft om trouw te blijven aan onze cultuur en je tegelijkertijd

professioneel op te stellen. Vanuit de aard van onze cultuur voldoen we meestal aan een aantal maatschappelijke doelstellingen, maar als dit op een formelere manier aangepakt moet worden gaat de magie er soms vanaf".

NBL-collega Jair Franken: "In mijn ogen betekent het feit dat breaking een onderdeel van de Olympische Spelen wordt een positieve ontwikkeling. Het is een kans om serieus genomen te worden. Ik droom van een wereld waarin mensen die zich bezighouden met de break scene ook gewoon een goed belegde boterham kunnen verdienen. Ik wil dat de breakscene een carrière optie is. Als breaker, docent, organisator of in welke rol dan ook. Ik denk dat het Olympisch worden ons de kans geeft om te groeien en te professionaliseren. Professionaliseren en culturele normen en waarden van breaking hoeven elkaar niet in de weg staan. Wij moeten ons eigen plan maken, samen met het IOC en NOC en onze stem laten gelden. Want wanneer wij het niet inrichten zoals het hoort, dan komen de echte toppers niet naar het Olympisch podium. De Olympische spelen gaan ook

“

De break community is al jaren bezig met professionaliseren en weet toch de cultuur te behouden.

niet zomaar vervangen wat er al is. Op zowel regionaal, nationaal als internationaal niveau bestaat er draagvlak voor break events zoals we deze al jaren kennen. Dat zal ook niet zomaar verloren gaan".

“

Ik wil dat de breakscene een carrière optie is. Als breaker, docent, organisator of in welke rol dan ook.

Dewi: "Break heeft ook een hele sportieve kant, als onderdeel van de cultuur. Om goed te presteren moet je fysiek in staat zijn om je creatieve fantasie te presenteren. Je lichaam is het kunstwerk, dat moet de movements tot uiting laten komen. Doordat break door de bestuurders van het IOC serieus genomen wordt, doen de sportkoepels en gemeentelijke instanties dit nu ook. Er openen meer deuren voor organisaties als NBL. Wij brengen onze expertise mee in een samenwerking met traditionelere organisaties en zij versterken ons ook door middel van facilitering of bereiken van nieuwe doelgroepen. Met de Youth Olympics werd break voor het eerst op een Olympisch platform gepresenteerd. Als dansers in een wedstrijd tegenover elkaar staan geven ze elkaar respect als ze iets dat er goed uitziet bij een ander zien. Ook geven ze elkaar na de wedstrijd een boks of knuffel. Het Olympisch publiek was dit niet gewend en vond het erg mooi om te zien. Het is belangrijk om die normen en waarden door te geven die break en de urban sporten zo uniek

maken. Het is daarom belangrijk dat, als break meegenomen wordt in gevestigde organisaties, dit wel door de juiste mensen die uit de cultuur komen en op die manier goed opgeleid zijn en de zachte factoren meegekregen hebben, opgepakt wordt. Tot nu toe worden de juiste mensen in de voorbereidingen naar de Olympische Spelen betrokken. Met de Olympische Spelen kan de hele wereld kennis maken met het sportieve en culturele aspect van break".

### Lessons learned van andere urban scenes

In 2021 is skateboarden voor het eerst een onderdeel van de Olympische Spelen, dat is een goed referentiepunt voor breaking. "In 1998 was snowboarden voor het eerst onderdeel van de Winter Spelen. Snowboarden is een sterke cultuur, waarbij sport een onderdeel is. Hier was veel kritiek op vanuit de scene, maar uiteindelijk behoud je een groep die trouw blijft aan de cultuur en een groep die zich alleen met de sportieve kant bezighoudt. De cultuur is zo sterk, dat die niet zomaar verdwijnt. Dat zal ook gelden voor break of skateboarden. Maar de cultuur is wel alleen van toegevoegde waarde als de juiste mensen aan het roer zitten om via break iets in beweging te brengen. Urban sports zijn een verrijking voor de huidige traditionele sporten, alleen is het nog zoeken naar hoe het past in de gevestigde structuren. Dankzij urban sports denken bestuurders van gevestigde sporten ook na over nieuwe structuren. Momenteel is afname van vrijwilligers en leden een structureel probleem. De wereld verandert en mensen willen meer vrijheden of hebben andere behoeftes als ze zich als vrijwilliger aanmelden. Urban sports en structuren die bottom-up ontstaan zijn brengen nieuwe ideeën", aldus Dewi. "Ik verwacht dat er in de toekomst drie werelden ontstaan. Een 'kunst en culturele', 'maatschappelijk en welzijn' en een 'sport' breaking wereld. Maar ik denk dat die altijd dicht bij elkaar blijven.

Het zou mooi zijn als iemand die als breaker op topsportniveau bezig is geweest zich uiteindelijk als combinatiefunctionaris voor maatschappelijke doelstellingen inzet. Ook zie je dat breakers die zich artistiek als danser hebben ontwikkeld op battles, nu als danser actief zijn in het theater of zelfs als maker. Omdat breaking een cultuur is zijn er veel mogelijkheden om jezelf als persoon verder te ontwikkelen, ook op het gebied van fashion, food, muziek, organisatie, media en veel meer".

Jair: "Buiten de urban sports zijn er ook andere sporten waarbij de Olympische Spelen niet het hoogst haalbare zijn. Denk bijvoorbeeld aan voetbal en basketbal. Het is zaak dat wij als scene heel goed weten waar wij voor staan. Hierin is kennis en begrip van de eigen cultuur noodzakelijk. Vervolgens moeten wij daar omheen het Olympische verhaal inrichten, samen met het NOC en IOC".

### Fotografie

• Reemz productions



“

Het is belangrijk om die normen en waarden door te geven die break en de urban sporten zo uniek maken.



# De terugkeer van de Dutch Grand Prix naar Zandvoort

Een kans op waardecreatie voor de lange termijn

Malou Postuma

Malou Postuma is beleidsadviseur toerisme & economie en projectleider side events F1 Gemeente Zandvoort. Zij is sinds 2016 werkzaam aan het project.

3 mei 2020 had de Grote Prijs van Zandvoort na 35 jaar terug moeten keren naar het circuit aan zee. Covid-19 zorgde voor uitstel, maar in Zandvoort wordt nog steeds reikhalzend naar het evenement uitgekeken.

Eind 2015 begon de politiek van Zandvoort voorzichtig te dromen over een mogelijke terugkeer van de Formule 1. De jonge Max Verstappen was net in de Toro Rosso auto gestapt maar zijn talent bleef niet onopgemerkt. In november 2015 werd de eerste concrete stap in de Gemeenteraad gezet door het indienen van een motie. Het college van burgemeester en wethouders werd opgeroepen om de haalbaarheid van de terugkeer van een Formule 1 race te onderzoeken. Zo geschiedde, Gemeente Zandvoort trok gezamenlijk met Circuit Zandvoort op en voerde de eerste gesprekken over een terugkeer die lang niet vanzelfsprekend was.

## De haalbaarheid onderzocht

De kritieken waren bekend, Zandvoort zou niet bereikbaar zijn, de pitboxen op het circuit te klein, financieel niet onhaalbaar, en het 'old school karakter' van het circuit sloot niet aan bij de hedendaagse Formule 1 circuits. Een onderzoeksbureau onderzocht de mogelijkheden en ondertussen veranderden er een aantal zaken in de sport. Liberty Media nam de Formula 1 over en keek op een andere manier naar de sport. Fan-engagement werd belangrijker dan ooit. Daar waar de vorige eigenaren enkel aandacht hadden voor de sport, legde de nieuwe eigenaar de aandacht op de fans.

Races moesten makkelijk te volgen zijn en een beleving zijn voor kijkers en bezoekers. Ondertussen groeiden de successen (steeds meer podiumplekken) van Max Verstappen met zijn overstap naar Red Bull. Hij werd een van de populairste sporters van Nederland. Met deze ontwikkelingen groeide ook de aandacht voor de uitkomst van het haalbaarheidsonderzoek, welke in november 2017 gepresenteerd werd aan het grote publiek. Achter de schermen werkte Circuit Zandvoort in samenwerking met een sportmarketingbureau verder aan het binnenhalen van het evenement met het uiteindelijke resultaat op 14 mei 2019: een aankondiging van de terugkeer na 35 jaar van de Dutch Grand Prix naar Zandvoort.

## Kans op een economische impuls

Zandvoort is een gemeente met 17.000 inwoners. Jaarlijks komen er echter 5 miljoen dagbezoekers en zijn er 1 miljoen overnachtingen in het relatief kleine dorp. De meeste bezoekers komen voor het strand naar Zandvoort, een ander deel komt voor de vele evenementen in de gemeente. Circuit Zandvoort is hofleverancier van deze evenementen. De Circuitrun en de Historische Grand Prix trekken bijvoorbeeld veel bezoekers aan. Met toerisme als belangrijkste sector binnen de economie is de gemeente 'event-minded'. In de Toeristische Visie is het binnenhalen van merken en branded events om de economie te steunen een belangrijke ambitie. De toen nog potentiële terugkeer van het evenement sloot perfect aan bij deze doelstelling om een extra impuls aan

de economie te geven. De resultaten van het haalbaarheidsonderzoek laten niet alleen een positief economisch beeld voor de gemeente zien maar ook voor de buurgemeenten en Metropoolregio Amsterdam. De onderzoeksuitkomsten gaven aan dat het kon. Er dienden uiteraard wel diverse stappen ondernomen te worden door Circuit Zandvoort, de organisatie van de Dutch Grand Prix en gemeente Zandvoort.

## De GP als middel voor meervoudige waardecreatie

Gemeente Zandvoort heeft het evenement altijd benaderd als een vliegwiel voor andere doeleinden. Naast het faciliteren van een evenement werd de opgave, het genereren van een economische, maatschappelijke en sociale spin-off, de opdracht aan het college van burgemeester en wethouders. Het evenement biedt kansen op diverse thema's zoals mobiliteit, economie en ook duurzaamheid. Bij elk onderdeel werd nagedacht hoe dit niet alleen impact kon maken op korte termijn maar hoe ook op lange termijn te profiteren.

Een mooi voorbeeld hiervan zijn de investeringen aan het spoor en het treinstation van Zandvoort. Het was al jaren

“

Zandvoort heeft het evenement altijd benaderd als een vliegwiel voor andere doeleinden.

“

Gemeenten hebben niet alleen een faciliterende taak, maar ook een toezichhoudende taak.

een wens van de gemeente om tot een verbetering van het openbaar vervoer in de regio te komen, waar ook op zomerse dagen van geprofiteerd kan worden. Op drukke dagen liggen er 100.000 bezoekers op het strand. En als enige badplaats met treinverbinding, is die verbinding en uitbreiding van het spoor zeer belangrijk. De komst van het evenement legde een enorme druk op diverse instanties om de uitbreiding voor elkaar te krijgen, maar uiteindelijk profiteert de regio hier op lange termijn van.

Op toeristisch gebied hoopt de gemeente op lange termijn te profiteren. Er was al even minder interesse van investeerders en nieuwe hotelontwikkelingen bleven uit. Maar met de terugkeer van de Formule 1 was ook de interesse uit de markt merkbaar en stond Zandvoort weer op de agenda bij menig investeerder in verblijfstoerisme. Er kwamen diverse aanvragen voor hotelontwikkelingen binnen.

Op duurzaamheidsgebied werden er ambities gesteld aan het evenement die een spin-off op de jaarlijkse kleinere evenementen zouden kunnen betekenen. De duurzaamheidsvisie voor de Formule 1 in Zandvoort is in samenwerking met de Dutch Grand Prix organisatie opgesteld en kent ambities voor de verschillende jaren, waar ook de side events in het centrum in meegenomen werden en het ook bij de lokale ondernemers geïntegreerd wordt.

De uiteindelijke spin-off voor Zandvoort is nog lastig te bepalen, door het uitstellen van de race en de onduidelijkheid over de impact van de coronamaatregelen. Dat het evenement in Zandvoort al veel heeft tweegebracht en opgeleverd, is een feit.

## De rol van de gemeente

Met de terugkeer van het evenement veranderden er intern bij de gemeente ook een aantal zaken. Door de gemeenteraad was een budget vastgesteld om het faciliteren van het evenement te bekostigen. Deze financiën kwamen grotendeels uit een verhoging van de toeristenbelasting. Dit waren echter geen gelden richting de organisatie van het evenement. Er was capaciteit vanuit de gemeente nodig en er werd fors ingezet op de bereikbaarheid van Zandvoort. Een bestuurlijk kernteam werd opgericht met de verantwoordelijke wethouder en een ambtelijk projectteam met een programmamanager en deelprojectleiders op de thema's; mobiliteit, veiligheid, vergunningen, communicatie en side-events.

Het team stond voor de opgave om het evenement zo goed mogelijk te faciliteren voor de organisator van de Dutch Grand Prix, om side-events in Zandvoort te organiseren en om diverse omgevingsvergunningen voor de verbouwing van het circuit te beoordelen. Dit alles in een speelveld met diverse belangen. Denk hierbij aan stakeholders zoals de lokale politiek, regiogemeenten, lokale ondernemers, inwoners, natuurorganisaties en de media. Zeker de verbouwing kreeg grote aandacht in de landelijke media en (daardoor) ook bij natuurorganisaties. In korte tijd moesten alle faciliterende zaken geregeld worden binnen de wetgevende kaders. Naast dit faciliterende aspect wilde de gemeente zelf ook niet het grotere belang uit het oog verliezen en waar het kon ook investeren voor langere termijn.

## Omgaan met verschillende belangen

Natuurlijk is niet iedereen positief over het race-evenement. Het is aan de gemeente om alle belangen af te wegen en mee te nemen in de planvorming. Gemeenten hebben niet alleen een faciliterende taak, maar ook een toezichhoudende taak, die met name in het vergunningenproces van groot belang is. De grote aandacht voor het evenement betekent dat alles onder een vergrootglas ligt. Normale procedures en afwegingen worden nu onder het vergrootglas van de media gedaan en zorgen voor extra druk op de organisatie. Denk aan de aandacht voor het mobiliteitsplan,

de bouwvergunningen en een aanvraag om te rijden over het strand. Er zijn diverse informatieavonden georganiseerd vanuit de gemeente om betrokkenen te informeren over het proces, ook de organisator is gevraagd dit te doen een heeft dit meermaals themagericht opgepakt. Dit is ook buiten de gemeentegrenzen gedaan aangezien daarvandaan veel vragen kwamen. Daarnaast zijn er nieuwsbrieven verstuurd aan geïnteresseerden, inloopmomenten gecreëerd voor ondernemers en inwoners en is er een speciale landingspagina op de gemeentelijke website gemaakt. Alles om inwoners, ondernemers en andere stakeholders goed te kunnen informeren en mee te laten denken.

## To be continued in 2021

Het circuit was klaar voor de race en ook Zandvoortse ondernemers en inwoners hadden er enorm veel zin in. Met side events en citydressing zou heel Zandvoort in race sferen komen. Dat gaat alsnog gebeuren zodra het weer kan. Een nieuwe datum voor de race is momenteel nog niet duidelijk en zal afhankelijk zijn van de dan geldende coronamaatregelen. Zandvoort was en is er klaar voor en trots om hostcity te zijn van dit grote internationale evenement.

## Fotografie

- Michel Sjollema (Linksboven)
- Chris Schotanus (Rechtsboven)

“

Zandvoort was en is er klaar voor en trots om hostcity te zijn van dit grote internationale evenement.



# Veiligheid in de leisure branche

Alles is tegenwoordig Crowd Safety

Iris Kamphorst is project manager event logistics, Logistics Community Brabant.  
Joep Coolen is docent en onderzoeker Leisure & Events, Breda University of Applied Sciences.  
Justin van de Pas is docent en onderzoeker Built Environment & Logistics, Breda University of Applied Sciences.

In september 2019 ging de eerste editie van de minor Crowd Safety in Hubs & Events van start. BUAs werkt hierin samen met expertisecentrum Event Safety Institute en Manchester Metropolitan University (MMU). Na een succesvolle eerste minor wordt binnen het onderwijs gebouwd aan een structurele plek waar kennis, theorie en praktijk gericht op crowd safety samenkomen. Sinds corona zijn er bovendien volop kansen buiten de evenementensector voor toepassing van kennis over crowd safety.

“

Tot voor corona ging crowd safety vooral over grote aantallen bezoekers op evenementen en openbare plekken.

## Theoretische basis

Marathon Eindhoven, A Day in the Park Festival, Jaarmarkt in Alphen aan de Rijn en de Wereld Haven Dagen in Rotterdam waren enkele van de eerste opdrachtgevers. Grote evenementen met bezoekersaantallen, die zorgen voor bottlenecks. Mooie uitdagingen voor de studenten om aan te werken. Oplossingen bedenken voor drukte bij de ingang van een festival, voor uitstroom aan het einde van het evenement of voor het verbeteren van de doorstroom bij de horeca. Vanuit de theorie van Prof. Dr. G. Keith Still van MMU maken ze locatie analyses en brengen instroom, uitstroom en circulatie in

kaart. Theoretische modellen als het DIM-ICE Model, RAMP analysis en Congestion mapping werken studenten visueel uit. Ook voorzien ze in praktische oplossingen en 3D Simulaties. De minor geeft de studenten, na een succesvolle afronding, direct toegang tot de Master Crowd Safety & Risk Analysis van MMU.

Het DIM-ICE-model van Still (2009; 2014) bevat 'Design, Information and Management' (DIM) als de drie belangrijkste middelen om bezoekers te beïnvloeden. Design staat voor ontwerp van de locatie. Information staat voor informatie en communicatie richting bezoekers. Management staat voor het aansturen en leidinggeven aan de organisatie. De 'ICE' component verwijst naar de 'Ingress, Circulation and Egress' fases van een activiteit. Ingress is het moment dat de bezoekers arriveren. Circulation is de fase waarin de bezoekers zich begeven op de activiteit (rondlopen op een festival, van attractie naar attractie lopen in een pretpark). Ingress is de fase waarin de bezoekers de activiteit verlaten. Zowel risico's als maatregelen verschillen per fase. Het uitwerken van de fases gebeurt door middel van het gebruik van de kleuren groen (geen risico), oranje (beperkt risico) en rood (hoog risico). Dit maakt direct inzichtelijk waar de grootste risico's zitten. De combinatie van DIM- en ICE resulteert in een systematische checklist voor risicobeoordeling en maakt het meten en ontwikkelen van mensenmassa (Still, 2014a) en fysiek afstandsbeheer mogelijk.

## Crowd Science Hub

De minor zorgde voor een goede energie in de samenwerking met studenten en in het samenspel tussen BUAs, Event Safety Institute, MMU en opdrachtgevers. Tevens werd duidelijk dat er meer behoefte is aan structurele kennisontwikkeling. Daarom is de Crowd Science Hub opgezet, waar kennis over crowd safety en crowd management wordt samengebracht voor onderwijs, studenten en professionals en wordt er een brug geslagen

tussen academisch en toegepast onderzoek. In de hub bundelen Logistics Community Brabant, Academy for Leisure & Events en Academy for Built Environment & Logistics kennis en expertise. De hub is onderdeel van het Innovation Square, een verzamelplek voor startups op de BUAs-campus.

## Crowd safety en corona

Tot voor corona ging crowd safety vooral over grote aantallen bezoekers op evenementen en openbare plekken. Tegenwoordig moeten we overall afstand houden: in scholen, dierentuinen, theaters, winkels, restaurants, binnensteden. Crowd safety wordt onderdeel van het dagelijks leven en speelt een nog grotere rol in de vrijetijdsbranche.

Organisaties en evenementen moeten voortaan voldoen aan de richtlijnen van het RIVM. En dat betekent meer afstand houden. Precies daarvoor komt de kennis en theorie van crowd safety van pas. Wat is de capaciteit? En hoe zorgen je dat mensen zich aan regels (kunnen) houden? Een handige tool om deze vragen te beantwoorden zijn 3D simulaties. Daarmee krijg je een realistisch beeld van mogelijke problemen in de 1,5 meter-samenleving en je kunt verschillende scenario's testen en toetsen. In de Crowd Science Hub en in de minor wordt samengewerkt met startup uCrowds. Dit bedrijf is een economische spinoff van de Universiteit Utrecht dat zich gespecialiseerd heeft op het gebied van crowd simulation-software. Binnen dit unieke partnership werken we middels toegepast onderzoek intensief samen om binnen de driehoek onderwijs, praktijk en studenten oplossingen te vinden voor een veiligere samenleving en optimale bezoekersbeleving in de vrijetijdsbranche.

## Bronnen

- Still, G. K. (2009) *Safety in Numbers. ISquare*, pp. 23–26.
- Still, G. K. (2014a) *Introduction to Crowd Science. 1 edition, Boca Raton: CRC Press.*

# Simulatie van mensenmassa's

Met en voorspellen van gedrag is van levensbelang

Roland Geraerts is Universitair docent Informatica en oprichter van uCrowds.

Bij het organiseren van evenementen staat veiligheid voorop. In de voorbereiding wordt veel tijd en geld besteed aan noodplannen en kijkt men naar allerlei scenario's gebaseerd op ervaring, kennis en gezond boerenverstand. Maar er is ook een aanpak die een onderbouwing kan geven op basis van wetenschap: simulaties van bezoekersstromen. Universitair docent Informatica en oprichter van uCrowds, Roland Geraerts, maakt software om meer inzicht te krijgen in de loopstromen en mogelijk problemen tijdens evenementen, zoals de start van de Tour de France of de Vuelta.

Hoe zorgen organisaties ervoor dat een stad honderdduizenden bezoekers veilig kan ontvangen, zelfs tijdens de huidige pandemie? Waar en wanneer ontstaan potentieel gevaarlijke situaties, hoe kunnen we deze signaleren, en wat kunnen we er van tevoren en tijdens het evenement aan doen om gevaarlijke situaties te voorkomen? Dit zijn relevante vragen, hetgeen blijkt uit de grote problemen bij evenementen zoals de Hadj in Saoedi-Arabië (2400 doden), Love Parade in Duitsland (21 doden) en de Dodenherdenking in Nederland (63 gewonden). Het meten en voorspellen van het gedrag van grote mensenmassa's is van levensbelang.

## Simulatiesoftware

Deze vragen kan een expert op het gebied van crowdmanagement beantwoorden middels de simulatiesoftware. Hiervoor is er een 2D plattegrond, of een 3D model van een omgeving nodig. De software destilleert hieruit een slimme en efficiënte representatie van de beeloopbare gebieden. De expert voert vervolgens een scenario in, stelt vast wat er gemeten moet worden, en rekent de bewegingen van de gesimuleerde voetgangers door. Het bijzondere aan deze software is dat de simulatie interactief aangepast kan worden terwijl deze

wordt uitgevoerd. Zo kan men bijvoorbeeld direct de effecten zien op de loopstromen van acties zoals het plaatsen van een loopbrug, het verwijderen van straatmeubilair, of het verplaatsen van een tent. De software onderscheidt zich verder vanwege het 'user-centric' ontwerp. Dat betekent dat er goed onderzocht is hoe de gebruiker met zo min mogelijk aantal stapjes op een plezierige en overzichtelijke manier de software kan gebruiken. Tenslotte is de software een stuk sneller dan andere simulatiesoftware. Zo kan een massa van 10.000 mensen wel 10x versneld uitgerekend worden op een snelle computer.

## Hoe werkt dat dan?

Op basis van open, topografische data kan de gebruiker binnen enkele minuten aan de slag met een 3D model dat de software voor een willekeurig gebied in Nederland voor haar maakt. Hiervoor selecteert men een gebied op een interactief kaartje en geeft men in een lijstje aan welke typen gebieden beeloopbaar zijn, zoals stoepen en straten. Een andere mogelijkheid is om een gestandaardiseerd CAD-model in te laden.

Nu de simulator weet waar de mensen kunnen lopen, begint het opzetten van het scenario. Hiervoor is data nodig, zoals de 'Ingress, Circulation and Egress' per tijdsinterval. Dat kan bijvoorbeeld met telcamera's, of op basis van OV-informatie. Deze informatie kan vervolgens met bouwblokken en verbindingen ertussen in de simulatie ingevoerd worden. Vervolgens kan men interactief bestuderen wat de invloed is van het plaatsen of weg nemen van obstakels, of het toevoegen van extra drukte op de doorstroom in de omgeving.

Zo'n mensenmassa wordt op vijf niveaus van beweging gestimuleerd: het bepalen van

globale doelen, globale-route planning, het volgen van een route, het aanpassen van lokale bewegingen, en het daadwerkelijke lopen van mensen. Omdat het framework gebaseerd is op simulatie van het individu en groepen mensen, was het relatief eenvoudig om ook regels toe te voegen voor 'social distancing'. Hiermee kunnen bijvoorbeeld capaciteitsvragen beantwoord worden voor gebouwen, winkelgebieden in de binnenstad, en voor pretparken in de huidige pandemie.

BUAs-studenten van Leisure & Events en Built Environment & Logistics gebruiken deze software in hun curriculum om meer inzicht te krijgen bij evenementen, in de gebouwde omgeving of bij pretparken. Door samenwerking en de begeleiding van stagestudenten vindt kennisuitwisseling plaats tussen de BUAs, Universiteit Utrecht en uCrowds. Hiermee leveren we een bijdrage aan veilige en plezierige plekken voor mensen(massa's).

## Bronnen

- [https://www.staff.science.uu.nl/~gerae101/UU\\_crowd\\_simulation.html](https://www.staff.science.uu.nl/~gerae101/UU_crowd_simulation.html)

“

Het was relatief eenvoudig om ook regels toe te voegen voor 'social distancing'.

# Innovation Square

## Ondernemerschap, synergie en cross-overs bij Breda University

Minke van Kooten-Stok is community manager Innovation Square, Breda University of Applied Sciences. Isabelle Schoenmakers-Leijser is ondernemer en projectmanager die gelooft in de kracht van verbinding. Zij was onderdeel van het team dat zorgde voor de realisatie van de BUas campus.



Met de vorming van de campus deed zich de ultieme kans voor om een sterkere verbinding met relevante industrie te smeden.

In Nederland is er veel aandacht voor de kwaliteit van het hoger onderwijs. Dat past bij het belang van goed hoger onderwijs voor onze economie én onze samenleving; en bij de behoefte van mensen om hun talenten optimaal te kunnen ontplooiën. Hoger onderwijs moet creativiteit en innovatief denkvermogen stimuleren' ([www.onderwijsraad.nl](http://www.onderwijsraad.nl)).

### Campusvorming biedt de ultieme kans

Breda University of Applied Sciences heeft sinds 2019 haar vier locaties ondergebracht op een prachtige campus. Dit zorgt voor een serieuze efficiëncyslag, maar het brengt bovenal ook nieuwe mogelijkheden met zich mee. BUas wil up-to-date blijven en inhaken op trends, moedigt ondernemerschap aan, wil cross-sectorale verbindingen maken en is altijd op zoek naar ecosystemen die elkaar kunnen versterken. Met de vorming van de campus deed zich de ultieme kans voor om een sterkere verbinding met relevante industrie te smeden en een katalysator voor innovatiekracht te ontwikkelen: BUas Innovation Square kreeg handen en voeten. Innovation Square is een uniek ecosysteem binnen het BUas ecosysteem. Nico van Os, CvB-lid van BUas geeft aan: "Op deze bijzondere plek stimuleren we onze studenten, maar ook docenten en lectoren, nieuwe kansen te verkennen, te ondernemen en de samenwerking te zoeken. Internationaal, maar ook in de regio". Op deze plek wordt samenwerking en synergie gefaciliteerd en ontstaan cross-overs tussen kennisdomeinen van verschillende academies in nauwe samenwerking met de industrie.

### De onmisbare ingrediënten

Sinds oktober 2019 zijn de deuren van Innovation Square geopend. De 1200 vierkante meter grote ruimte kent een centrale plek op de campus. Het is er sinds de eerste dag een drukte van belang. Met de nieuwe vaste 'bewoners', maar ook met studenten die komen en gaan voor het deelnemen aan workshops, met externen die een event of lab-sessie bijwonen. Welke elementen maken nu dat Innovation Square een succes zal worden?

#### 1. De fysieke plek

Het begint gewoon bij de fysieke elementen van de plek. Denk aan flexibel meubilair, uitstekende netwerkverbindingen en allerlei tools, workshopruimtes en overlegplekken in alle soorten en maten, veel natuurlijk licht, nog meer groen van planten en overall plek voor ontmoeten en een goeie bak koffie. Kortom in de basis gewoon een passend vormgegeven ruimte, een toffe fijne plek die uitnodigt tot



creativiteit, samenwerken, leren en ontmoeten. Waar je niet alleen doelgericht bent, maar waar je ook gewoon kunt blijven hangen.

En juist bovenstaande is een zeer belangrijk element om ondernemers, studenten en bedrijven fysiek samen te brengen en om evenementen te organiseren waar kennis kan worden gedeeld. Die mogelijkheid tot fysiek ontmoeten, het in persoon kennismaken met elkaar, de directe interactie, het kunnen doorvragen, samen sparren en netwerken, lijkt eenvoudig maar is onmisbaar. Het Innovation Square team trekt graag de vergelijking met een stad:

"Een campus is te vergelijken met een stad. Je kijkt naar benodigde voorzieningen, onderhoudsvraagstukken en daarnaast stimuleer je sociale contacten om je wijk levendig te

houden waarbij de bewoners te allen tijde centraal staan. Het is ook altijd een dynamisch gebied wat in ontwikkeling is omdat het wil aansluiten bij de wensen en behoeftes van de bewoners en gebruikers. Alleen de voorzieningen treffen is onvoldoende. De bodem moet gevoed worden om ervan te kunnen blijven oogsten."

Maar zonder bewoners, zonder managers en zonder activiteiten, is Innovation Square niet meer dan slechts die fysieke plek, een lege stad als het ware. Na het leggen van de basis zitten de echte uitdagingen dus in het bouwen van een community, het stimuleren van de juiste evenementen en het vinden van bekwame community managers.

#### 2. De community

De leden van de (interne) community, zijn de bewoners van Innovation Square. De bewoners lopen uiteen van vaste gebruikers zoals start-ups, ondernemers, bedrijven en zzp-ers die een kantoor of een flexplek huren, tot onderzoekers en studenten die op regelmatige basis gebruik maken van de fysieke ruimte, de lab-faciliteiten en het netwerk, tot vele externe gasten die voor specifieke activiteiten komen. De ambitie om dichtbij het werkveld te staan en de vruchten te plukken van waardevolle partnerships met relevante industrie zit sterk verweven in het DNA van BUas. Je vindt dat terug binnen alle academies en programma's. En juist die parels van unieke innovatieve omgevingen, die reeds in de academies bestonden, zijn samengebracht in Innovation Square. Zo vind je er bijvoorbeeld het 'Experience Lab', waar het gedrag van mensen wordt gemeten met behulp van innovatieve meetinstrumenten ten behoeve van het creëren van effectieve belevissen en ervaringen voor de consument. En daarnaast zit 'Performatory', waar sociaal innovators aan tientallen stakeholderprocessen rond maatschappelijke projecten werken. Of 'Logistics Community Brabant' waar overheid, onderwijs en ondernemen samenwerken aan duurzame logistiek voor de



Parels van unieke innovatieve omgevingen, die reeds in de academies bestonden, zijn samengebracht in Innovation Square.

toekomst. En de lijst waar onderwijs en werkveld samenwerken is langer: Travel Impact Lab, organisatiebureau NewWays, Expertise centrum crowd safety, Center for Leisure, Tourism, Hospitality, en ga zo maar door. Daarnaast is er ook voldoende ruimte voor een mix met start-ups, bedrijven en zzp-ers vanuit de industrie zoals bijvoorbeeld Ticketsplus, Sassybot, The Impact Expedition en Create2Smile.

Alle leden van de community hebben een belangrijke overeenkomst. Ze zien de meerwaarde van het collectief waarin ze werken, ze willen ideeën delen, kennis geven en ophalen, samenwerken, synergie zoeken en cross-overs aangaan. Zonder spelregels zal een community niet werken en zullen onze doelen niet worden behaald.

#### 3. Programma

Juist ook om profijt te hebben van de diversiteit in de community is Innovation Square altijd op zoek naar dynamiek en om dat te bewerkstelligen worden evenementen en activiteiten georganiseerd die bijdragen aan de pijler 'connection to industry'. De uitdaging zit erin om de inhoud, de vorm en de waardecreatie zodanig te organiseren dat de community het niet alleen waardevol vindt om zelf te blijven deelnemen, maar zo waardevol vindt om de groep te vergroten met hun eigen netwerk. De evenementen kennen een breed scala aan thema's en werkvormen; van logistieke uitdagingen met behulp van Lego, tot VR sessies, pitchavonden en pressure cookers, van technologische innovatie tot sociale innovatie. Juist tijdens de activiteiten worden gemakkelijk cross-overs gemaakt tussen de verschillende kennisdomeinen. Innovation Square biedt de ultieme kans om via events en programma's initiatieven samen te brengen en de verbinding te maken met de industrie. Succesvolle voorbeelden waren Show & Share Cafes waar werknemers uit verschillende BUas domeinen hun learning communities vormgeven. Of brainstorms van Gemeente Breda met studenten, strategische partners, bedrijven en burgers over het samenbrengen van groene en gastvrije ambities voor de stad.



De community manager legt verbindingen en heeft een overstijgende blik op wat er leeft en speelt op de vloer.

#### 4. Community managers

Om bovenstaande 3 ingrediënten in goede interactie met elkaar te laten werken is er een team van community managers op Innovation Square actief. Zij zorgen bijvoorbeeld voor de filtering zodat aan bepaalde voorwaarden voldaan wordt om een plek te krijgen op Innovation Square. Deze voorwaarden zijn opgesteld om een bepaalde mindset te creëren waarbij samenwerken, ontwikkelen en innoveren centraal staat. Maar ook is er oog voor de totale puzzel van wenselijke kwaliteiten en welke puzzelstukjes nog ontbreken en dus nodig zijn. Een actieve rol van een community manager is onontbeerlijk. Zeker in de huidige beginfase waarin niet alleen de ruimte voor het eerst gebruikt wordt, maar ook de meeste partijen elkaar moeten leren kennen. Hierin is de community manager een aanzwengelaar van activiteiten en evenementen. Hij of zij denkt na over potentiële samenwerkingen, legt verbindingen, netwerkt en heeft een overstijgende blik op wat er leeft en speelt op de vloer.

Feit is dat het bouwen van een community veel tijd en energie vergt. Het is niet binnen een paar maanden opgezet en is bovendien dynamisch vanwege de veranderende spelers in het veld. De zoektocht naar bedrijven en mensen die dezelfde waarden als de community hebben en die tijd willen maken om kennis te delen, die open staan voor ideeën van 'fresh brains' (studenten), is niet eenvoudig in de waan van de dag. Daarom bewaken de community managers de hoognodige organische groei en ontwikkeling van de community waardoor, op den duur, het ecosysteem vanzelf zal moeten gaan werken.





# Maatschappelijk ordenen rond actieve bewoners

Transformatieve sociale innovatie door meervoudige waardecreatie in de vrije tijd

Ger Pepels is docent transformatieve social innovation en stakeholder management, Breda University of Applied Sciences.

Ongekende maatschappelijke uitdagingen vragen om integrale antwoorden. De traditionele maatschappelijke actoren als de markt en overheid bieden deze antwoorden niet langer. Burgerinitiatieven eisen erkenning op voor hun onmiskenbaar betekenisvolle bijdrage. De volledige benutting van het transformatieve sociale innovatiepotentieel van burgercollectieven vraagt om verdere ontwikkeling.

## Dynamiek en uitdagingen alom

Secretaris-generaal Guterres van de Verenigde Naties stelt onomwonden: 'If we don't urgently change our ways of life, we jeopardise life itself' (Climate action summit 2019). We ervaren de gevolgen van onze leefstijl steeds dichterbij huis en op persoonlijk niveau: de financiële crisis, decentralisaties met bezuinigingen, protesten van zorgverleners en docenten, afnemende biodiversiteit (bijvoorbeeld insecten) en de stikstofvervuiling. Er staat dus het een en ander op het spel.

Verschillende internationale initiatieven trachten deze uitdagingen in samenhang zichtbaar te maken. Denk hierbij aan de 17 duurzame ontwikkelings-doelstellingen 2030 van de Verenigde Naties ([www.sdnederland.nl](http://www.sdnederland.nl)).

## Transformatie van het maatschappelijke speelveld

Decennialang benaderen we allerlei maatschappelijke vraagstukken als uitdagingen van en voor de overheid en/of de markt. Als opvolger van de door het maatschappelijke middenveld gedragen verzuilde samenleving, ontfermde de verzorgingsstaat zich over een steeds

breder palet van vraagstukken. Sinds de jaren 80 verschuift dit vervolgens van de publieke naar de private sector (markt) rond vraagstukken in zorg, openbaar vervoer, onderwijs en energievoorziening. Verzelfstandiging, liberalisering en deregulering moesten in de marktsamenleving de lastendruk, bureaucratie en gebrekkige effectiviteit / efficiency aanpakken.

Al vanaf de jaren 80 zien we het ongemak met de marktsamenleving groeien. Deze wist lang niet altijd passende antwoorden te vinden, zoals hoogwaardige internetverbindingen in dunbevolkte gebieden of de hoogwaardige dienstverlening in de zorg. In 2012 stelt de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid dat alleen het verbeteren van de marktwerking onvoldoende is. Centraal moeten 'kwesties van maatschappelijke ordening' komen te staan, een nieuwe ordening tussen de overheid en markt en het maatschappelijke middenveld, zoals woningbouwcorporaties en welzijnsinstellingen. De vraag is echter of het betrekken van alleen het geïnstitutionaliseerde maatschappelijke middenveld in de marktsamenleving voldoende is. Dit type organisaties heeft sterk aan zeggingskracht verloren door de sterke marktorientatie en door mismanagement (denk aan het gedrag van bestuurders).

## Burgers betreden in hun vrije tijd het maatschappelijke speelveld

De gelijkwaardige bijdrage van (de gemeenschap van) burgers als vierde maatschappelijke actor is wezenlijk in het proces van maatschappelijk ordenen. In relatief korte tijd is de invloed van actieve bewoners in de samenleving sterk gegroeid. Het concept



'burgerkracht' geeft uitdrukking aan de potentiële kracht van actieve bewoners vanuit het perspectief van hun leefwereld. Dit vraagt om nieuwe interacties rond uiteenlopende onderwerpen '(d)e moderne dynamiek van de samenleving vraagt om andere omgangsvormen tussen burgers, professionals, instituties, fondsen, bedrijven en overheden' (De Boer & Van der Lans, 2011).

Al in 1991 benoemt Giddens deze inzet van burgers in hun vrije tijd 'life politics', bewuste keuzes om bij te dragen aan de samenleving. Na de afname van de klassieke emancipatorische strijd om de verkorting

“

We ervaren de gevolgen van onze leefstijl steeds dichterbij huis en op persoonlijk niveau.

van de arbeidstijd ziet hij de interesse van mensen verschuiven naar sociale én ecologische vraagstukken in de eigen leefomgeving, elders of in de toekomst. In Denemarken groeit al in de jaren 60 de betrokkenheid bij windenergie. In Nederland introduceert in de jaren 70 de Kleine Aarde in Bostel de aandacht voor onder andere korte ketens, de kwaliteit van het voedsel en zonne-energie.

In februari 2020 schrijven de koepels van burgercollectieven met groeiend vertrouwen: 'Burgercollectieven hebben een grote reikwijdte... Hun gezamenlijke ledental is groter dan dat van kerken, vakbonden of politieke partijen.' Deze betekenisgerichte besteding van de vrije tijd (eudaimonia) draagt sterker bij aan het geluksgevoel van mensen dan de consumptieve, hedonistische invulling (Schmeets & Arends, 2020).

## Burgercollectieven creëren meervoudige waarde in hun vrije tijd

De potentie van bewonersinitiatieven illustreren we hier met hun bijdrage aan SDGs. We diepen 'Global Goals Oss' en 'Nederland zorgt voor elkaar' verder uit. De energie en kwaliteiten van deze initiatieven waren mede krachtbron van het SDG-event: 'Bewoners werken aan een duurzame wereld' op 18 januari 2020 georganiseerd door Parktheater Eindhoven en Breda University of Applied Sciences met de koepel LSA-bewoners. Dertig bewonersinitiatieven creëerden samen een bijzondere dynamiek met honderdtachtig geïnteresseerden. Actieve bewoners van wijkgebonden activiteiten als 'Samen voor Eindhoven' (met accent op meedoen) en de coöperatie Mariahoeve in oprichting in Den Haag (gericht op een inclusieve aanpak van de energietransitie) en vele andere gingen in workshops het gesprek met elkaar aan.

**Lokale placemaking door Global Goals Oss** Global Goals Oss heeft 50 actieve vrijwilligers en 300 vrijwilligers en professioneel betrokkenen in afzonderlijke teams werken samen aan projecten rond alle 17 SDGs. Global Goals Oss heeft zich vanaf 2016 weten

door te ontwikkelen tot een breed platform voor interactie op lokaal niveau met een grote diversiteit aan partners. Global Goals Oss stimuleert de samenwerking van de teams. Zo brengen SDG 6 (schoon water/sanitair) en SDG 14 (leven in water) het Waterschap, Water Lokaal en de Burkina Faso groep bij elkaar.

Global Goals Oss is apolitek van karakter en verbindt iedereen met interesse. Het platform brengt alle politieke partijen vier keer per jaar samen, heeft een wederkerige relatie met ambtenaren ontwikkeld en krijgt bestuurlijke support van de burgemeester. Oss is mede door deze bewonersinzet drie keer tot Meest Inspirerende Global Goals Gemeente en ook Fairtrade gemeente van Nederland gekroond.

## Nederland zorgt voor elkaar (NLZVE)

Recentelijk wezen ook 'Nederland Zorgt voor Elkaar' en vijf andere koepels van burgercollectieven (zoals LSA-bewoners) op hun bijdrage aan de SDGs en de verduurzaming van de samenleving (anticiperend op de aankomende versnelling van de vergrijzing).

In de afgelopen 20 jaar creëerden ondernemende bewoners door heel Nederland 800 zorginitiatieven rond vervoer, klussen, ontmoetingsplekken, thuiszorg, mantelzorg tot de ontwikkeling en exploitatie van zorgwoningen. Sommige zorginitiatieven kennen een incidenteel, andere een structureel organisatie-model. Ze opereren vaak in samenwerking met andere lokale initiatieven rond wonen, energie en voedsel waarbij ze vanuit een inclusieve oriëntatie op de gemeenschap op integrale wijze aan gezamenlijke meervoudige waardecreatie werken. Soms vormt vooral sociaal kapitaal de basis, andere initiatieven streven ernaar om financieel onafhankelijk van de systeemwereld te opereren.

'(De initiatieven) bieden bewoners een serieus alternatief om in deze behoeften te voorzien met hun eigen organisaties, in plaats van enkel als belastingbetaler door de overheid, of als klant via de markt.' (NLZVE, Position Paper, 2020)

De zorginitiatieven leveren meervoudige waarde op, zoals een hogere kwaliteit door de directe aansluiting op de vraag, ruimte om mee te doen, zelfredzaamheid en veerkracht. Ze geven betekenis aan het leven en bouwen op talenten van mensen, werken preventief rond gezondheid.

## De horizontalisering van het speelveld is zeker niet voltooid

Burgercollectieven hebben in een bottom-up proces hun betekenis sterk ontwikkeld en al

doende onmiskenbaar een plek veroverd op het maatschappelijke speelveld. Het SDG framework biedt een prachtige kans om die bijdrage van glans te voorzien. Stap voor stap lukt dat. De samenleving heeft echter recht op meer. Om een versnelling en verankering te realiseren zijn naast kennisontwikkeling en kennisdeling onder andere nieuwe bestuurlijke innovaties en financieringsarrangementen nodig.

De emancipatie van burgercollectieven is niet voltooid. Ondanks de meervoudige waardecreatie worden zij zowel lokaal, regionaal als landelijk incidenteel en niet als onmisbare schakel en leverancier van diensten voor burgers gezien. Een substantiële stap in de horizontalisering van de governance verhoudingen kan gezet worden als de overheden via een 'duty to involve' (NLZVE, Position Paper, 2020) bewoners de kans moeten bieden om publieke taken zelf uit te voeren.

Dit vraagt ook om nieuwe institutionele condities. Er is wet- en regelgeving nodig die het voor individuele burgers eenvoudiger maakt om een passende bijdrage te leveren, zoals de mogelijkheid om flexibel de afweging te maken tussen de tijdsbesteding in een reguliere betaalde baan en anderszins. Burgercollectieven hebben soms ook toegang nodig tot kapitaal in zowel de opstart- als de doorontwikkeelfase.

De start is gemaakt, er is veel ruimte voor ontwikkeling. De horizontalisering van het maatschappelijke speelveld biedt een unieke kans voor het onderwijs en de kennisontwikkeling in het hoger onderwijs rond vrije tijd om deze maatschappelijke transformatie te versterken.

## Bronnen

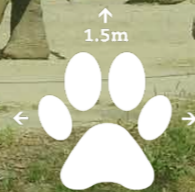
- De Boer, N. & Van der Lans, J. (2011), *Burgerkracht: de toekomst van het sociaal maatschappelijk werk in Nederland, Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.*
- Schmeets, H. & Arends, J. (2020), *Vrijwilligerswerk en welzijn, in: CBS Statistische trends.*

“

Overheden moeten via een 'duty to involve' bewoners de kans bieden om publieke taken zelf uit te voeren.

# Eendracht maakt veerkracht

Over het voorbereiden en borgen van corona protocollen in Europese dagattracties



Klaus Hoven is senior lecturer Attractions & Theme Parks Management (ATPM), Breda University of Applied Sciences. Koen de Lepper is assistant director operations Plopsa Group en ATPM alumnus BUAs. Timo van Boekel is data-marketeer DierenPark Amersfoort en ATPM alumnus Buas.



De coronacrisis heeft de brede leisure sector hard geraakt. Het seizoen kon niet slechter starten met de gedwongen maandenlange sluiting van dagattracties. Het is nog te vroeg om het te hebben over de economische effecten op de sector. Interessanter is het om te kijken naar de maatregelen die door deze sector zijn genomen om vooral uit de crisis te komen. En wat blijkt: de sector van dagattracties is veerkrachtig. In rap tempo werden protocollen en maatregelen opgesteld die het mogelijk maken om grote bezoekersaantallen te verwelkomen. Uitgangspunt zijn door de overheden en veiligheidsregio's opgestelde richtlijnen voor 'social distancing'.

In Nederland leidt samenwerking tot het brancheprotocol van De Club van Elf en de Nederlandse Vereniging van Dierentuinen, getiteld 'Veilig samen uit' en te vinden op [www.clubvanelf.nl/corona](http://www.clubvanelf.nl/corona). Op Europees niveau werkte IAAPA samen met de grootste operators aan gedeelde afspraken en aanpak om bezoekers geleidelijk weer te ontvangen. Welke maatregelen zijn er genomen? Op welke manier zijn maatregelen in een kort tijdsbestek geborgd en ingeregeld in de organisaties? Hoe zijn medewerkers voorbereid om gastvrij te werken volgens de 1,5 meter maatregelen? Deze vragen staan centraal in dit artikel.

Het is duidelijk dat de dagattractie sector in Europa een flinke klap krijgt door de coronacrisis. Attractieparken en dierentuinen moesten wel een strategie ontwikkelen om zo snel mogelijk bezoekers te kunnen ontvangen. De crisis heeft in Nederland en België weliswaar tot een verschil in aanpak geleid. Een pluspunt is dat de

onderlinge samenwerking tussen attractieparken en dierentuinen juist sterker is geworden. Het gedeelde belang om nog voor de zomervakanties te (her)openen is groot. Operators en overheden hebben samen de taak om deze economisch vitale sector weer aan de gang te krijgen.

## Verschillen en uitgangspunten

Net als elke andere sector is er proactief gewerkt aan protocollen en strategieën die aan de overheid en veiligheidsregio's zijn voorgesteld en getest. Bij DierenPark Amersfoort is van begin van de crisis vooral gekeken naar kansen in de 1,5 meter-samenleving. In het Project Kansen was het uitgangspunt wat er wél in een paar maanden tijd mogelijk zou kunnen zijn volgens de RIVM richtlijnen. Er lagen verschillende scenario's op tafel, van openstelling als stadspark tot een drive-through met de fiets. Deze alternatieven waren vooral gericht om de relatie met bezoekers te behouden, en het park toegankelijk te houden. Ze werden getoetst op haalbaarheid, maar vaak bleken gezondheidsrisico's toch te groot. Intussen is contact gezocht met brancheorganisaties NVD en Club van Elf om te kijken naar gedeelde regels en protocollen. Samen werd een krachtige lobby in gang gezet. Veel organisaties waren betrokken bij het opzetten van het brancheprotocol. Zij wilden het echt samen doen en een sterke onderhandelingspositie bij de overheid creëren.

Binnen Plopsa Group, met verschillende parken in België, Nederland, Duitsland en Polen, was de uitdaging zelfs nog groter. De Belgische overheid maakte wel degelijk een onderscheid in wanneer stadsparken, kustregio's, dierentuinen en attractieparken open zouden mogen gaan. Er ontstond zelfs een situatie dat Belgen

wel Nederlandse parken konden bezoeken, maar niet in eigen land. Plopsa heeft vanaf het begin van de crisis een interne strategie gevolgd. Dat wil zeggen, er is gezocht naar een aanpak en protocol dat gelijk zou zijn voor alle Plopsa-parken. Een enorme uitdaging, want de nationale, regionale en lokale overheden hanteerden verschillende voorschriften en regels. Koen de Lepper: "We hebben vooral gekeken naar de strikte aanpak van Aziatische parken. Uitgangspunt waren de meest strenge maatregelen. Deze zijn toegepast en uitvoerig getest en getoetst met lokale veiligheidsdiensten en belangenorganisaties". Zij kwamen uiteindelijk met lichte versoepelingen of verbeteringen om de ontvangst van bezoekers en het opereren van attracties efficiënter te maken zonder afbreuk te doen aan gezondheidsrisico's. Zowel voor bezoekers als medewerkers. Op deze manier is een protocol en aanpak ontwikkeld dat Plopsa hanteert voor al haar parken. Het moest vooral een transparante en eenduidige aanpak worden, zodat zowel (inter)nationale overheden als bezoekers weten waar men aan toe is. Plopsa heeft natuurlijk in deze periode ook samengewerkt met Europese concullega's, en het protocol is ingebracht binnen de Belgische branchevereniging BelgoParks.

## '1,5 meter' maatregelen

Wat zijn de voornaamste maatregelen? De meeste parken werken met een 30-50% bezoekerscapaciteit, waarbij bezoekers op vastgestelde tijden toegang tot het park krijgen. Deze 'timeslots' zorgen niet alleen voor een gereguleerde instroom, maar geven medewerkers voldoende tijd om bezoekers goed te ontvangen. Om de toegangscontrole beter te kunnen uitvoeren, worden bezoekers gevraagd vooraf online hun ticket te kopen. Dit zijn tickets

met een dagstempel, waardoor bezoekers hun dagje uit goed kunnen inplannen en voorbereiden. In attractieparken en dierentuinen zijn looproutes aangebracht, wachtrijen aangepast met gemarkeerde vakken, waar nodig plexiglas schermen aangebracht en meerdere punten met desinfecterende middelen geïnstalleerd. Bij DierenPark Amersfoort lopen de bezoekers een vaste route langs alle hoogtepunten en themagebieden, wat ook leidt tot een gelijke uitstroom van bezoekers. De looproute staat gelijk aan de gemiddelde bezoekduur. Medewerkers tellen zowel inkomende als uitgaande bezoekers zodat men zicht houdt op het maximaal aantal bezoekers per tijdslot in het park. Bij de Plopsa-parken worden alle attracties gelijktijdig opengesteld, wat moet zorgen voor een gelijke spreiding van bezoekers over het park. De meest zichtbare maatregelen zijn de 1,5 meter-markeringen en de desinfectiepunten. Bezoekers worden geacht regelmatig hun handen te desinfecteren, in ieder geval voordat zij een attractie, horecapunten of winkel betreden.

Bij DierenPark Amersfoort zijn extra maatregelen genomen om dierenverzorgers en dieren te beschermen. Uit voorzorg voor diersoorten die mogelijk besmet kunnen raken, zijn enkele doorloopgebieden tijdelijk gesloten voor bezoekers. Ook werken dierenverzorgers met mondkapjes tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden en zijn er extra strikte hygiënemaatregelen.

## Overige effecten

Elk park heeft voor het nemen van deze maatregelen en het opstellen van protocollen een projectteam opgericht. De nieuwe situatie bleek een uitgelezen kans om kritisch te kijken naar de operatie en leidt soms tot een versnelde invoering van nieuwe producten en diensten om de gastbeleving te optimaliseren. Denk aan een meer efficiënte operationele inzet van medewerkers, verbetering van de online ticketingsystemen (verhoging online sales) en optimalisering van looproutes. Sommige operators hebben nieuwe diensten ingevoerd zoals het online bestellen van maaltijden, waarbij bezoekers deze afhalen in self-servicepunten. Er zijn apps gelanceerd om social distancing aan te geven en virtual queueing is ingevoerd om wachtrijen en wachttijden te verkorten. Deze diensten hebben een positief effect voor zowel de operators als bezoekers.

## Borging van coronamaatregelen

Een vraag die overblijft is hoe de dagattracties al deze maatregelen in hun organisatie borgen. Dat bleek vrij eenvoudig doordat protocollen verwerkt zijn in operationele handboeken en extra checklists 'Covid-19 & Hygiëne' voor medewerkers. Deze zijn uitgewerkt voor specifieke werkposten. Medewerkers zijn veelal getraind middels informatiebijeenkomsten of online trainingen en door verstrekking van brochures. Het volgen en monitoren van medewerkers gebeurt binnen Plopsa middels een opleidingspaspoort en on-the-job beoordelingen door teamleiders en supervisors. Voor nieuwe seizoensmedewerkers



Plopsa Group heeft vooral gekeken naar de strikte aanpak van Aziatische parken.



Medewerkers worden gestimuleerd en getraind om bezoekers aan te spreken op ongewenst gedrag.

zijn video's gemaakt waarin lokale managers hen voorlichten over de nieuwe richtlijnen, standaarden en verwachtingen. Ook worden medewerkers gestimuleerd en getraind om bezoekers aan te spreken in het geval zij ongewenst gedrag vertonen. DierenPark Amersfoort heeft online toetsen ontwikkeld waarmee kennis van de maatregelen, situatieleer en werkprotocollen bij alle medewerkers in het bedrijf worden gemeten. Naast de opgestelde protocollen zijn de dagattracties in staat inzichtelijk te maken welk effect het doorvoeren van maatregelen heeft binnen het bedrijf. Het is deze combinatie die hen in staat stelt om samen met de veiligheidsinstanties te besluiten tot heropening.

## Conclusie

Deze crisis heeft tot meer samenwerking in de sector van dagattracties geleid. Er is meer transparantie en een eenduidige aanpak in regulering voor bezoekers. Uit de eerste ervaringen na (her)opening blijkt dat operators een veilige basis leggen voor een 'nieuw' dagje uit. Uitdagingen vormen het continue desinfecteren van attracties en het implementeren van de traceerbaarheid van mogelijke coronabesmettingen. De slagingskans van alle genomen maatregelen neemt toe wanneer bezoekers en operators meer op elkaar kunnen vertrouwen. En dat ook gasten hun eigen verantwoordelijkheid nemen om de regels te blijven volgen.

# Recreëren voor iedereen, door iedereen

Hoe kunnen personen met een beperking meegenieten van de versoepelingen na Coronatijd?

Karin Stikma is leisure strateeg en eigenaar bij Joint Projects, waar ze zich toelegt op de verbinding van leisure met sociale inclusie. Sofie Sergeant is onderwijscoördinator bij Disability Studies in Nederland en werkt aan haar promotie over participatieve & creatieve onderzoeksmethodieken.



'Sense of belonging' voor iedereen.

De afgelopen jaren is veel in het werk gesteld om participatie van mensen met een beperking te verbeteren. Het VN verdrag inzake de rechten van mensen met een beperking is in Nederland geratificeerd in 2016. In Nederland betreft dat volgens het Sociaal en Cultureel Planbureau 12% van de bevolking (Kool & Sergeant, 2017). Kwaliteit van bestaan gaat over 'een mooi en rijk leven kunnen uitbouwen' en dat in verschillende domeinen, zo ook het domein van ontspanning en recreatie. De behoefte aan het samen invullen van vrije tijd zal groeien in onze samenleving (ABN AMRO, 2020). Hoe gaan we ervoor zorgen dat de volle 100% van de inwoners ook toegang heeft tot de recreatiesector?

In dit artikel verkennen we de betekenis van de coronacrisis voor inclusief recreëren en de kansen voor mensen met een beperking om te kunnen recreëren. Vervolgens gaan we in op het domein 'recreatie' en hoe dit een essentieel onderdeel van het leven is. Daarna lichten we toe dat hybride concepten in de recreatie de toekomst hebben. Tot slot, ronden we af met de transdisciplinaire community 'toegankelijk-dagjeuit' die tijdens de coronacrisis ontstaan is.

## Coronacrisis: katalysator van inclusie in de recreatie?

Sinds 12 maart 2020 is de samenleving veranderd. We werden allemaal geconfronteerd met kwetsbaarheid en onzekerheid. Voor mensen met een beperking geen nieuwe gewaarwording: "Nu kunnen anderen ook eens voelen hoe beperkt het leven kan zijn."

(Vergooszen, 2020). Dit geeft treffend weer dat er nog veel nodig is om ervoor te zorgen dat mensen met beperkingen - zichtbaar of niet - zich erkend voelen als onderdeel van de menselijke diversiteit (Kool & Sergeant, 2017). Ook in de wereld van recreatie. Door de coronacrisis is het belang van die 'sense of belonging' gegroeid. Hoe meer mensen zich erbij voelen horen, hoe groter de kracht om er gezamenlijk iets moois van te maken. Belonging wordt gevoeld nadat je samen hebt gezocht, onderhandeld, gevonden: een plek waar je kan zijn wie je bent, waar je interesse en passie deelt (De Vos & Schippers, 2016, p. 147). Die actie ligt niet in de eerste plaats bij een persoon maar bij de samenleving die mensen de kans geeft om 'belonging' te ervaren.

COVID-19 heeft ook op een andere manier impact. Tijdens de crisis waren we daadkrachtig en wendbaar. Onder druk wordt veel vloeibaar. "In crises als deze moet je met 50 procent van de kennis 100 procent van de besluiten nemen, en de gevolgen daarvan dragen", aldus premier Rutte (NOS, 2020). We waren creatief. We keken naar wat er nú nodig is. We handelden. Als iets



niet werkte, dan stelden we de strategie bij. Zo hielden we het tempo erin. Er waren prachtige maatschappelijke initiatieven. Zo doneerde Six Flags Magic Mountain voedsel aan voedselbanken. Roompot stelde vakantiewoningen beschikbaar aan personeel van een zorgorganisatie. Ahoy bouwde haar evenementenhal om tot coronaziekenhuis. Het zijn samenwerkingen tussen partijen die voorheen geen natuurlijke partners waren.

De corona-pandemie is voor de recreatiesector de grootste disruptie ooit. Ondernemers moeten improviseren (ABN AMRO, 2020). In deze periode moeten recreatie-ondernemers sowieso nadenken over toegankelijkheid: "Ineens zijn we allemaal een beetje beperkt in onze mogelijkheden. Je ziet dat daar ook weer veel solidariteit en creativiteit uit voortvloeit. In die zin is dit een heel mooie periode om na te denken over hoe we voorzieningen zo inclusief mogelijk kunnen maken." (Stikma, 2020).

Elke disruptie creëert kansen, ook in de recreatiesector. Bovenstaande resultanten van de coronacrisis kunnen ons inziens fungeren als katalysator voor inclusie in de recreatie. Maar hoe dan? En wat maakt überhaupt dat recreëren belangrijk is?

## Recreatie: luxe of noodzaak?

Recreëren is meer dan leuk tijdverdrif. Volgens het Drama-model spelen zes aspecten een rol bij onder andere de invulling van vrije tijd (Kujanpää et al, 2020): onthechting; ontspanning; autonomie; meesterschap, nieuwe uitdagingen, nieuwe dingen leren; en betekenisvol genieten. "Vakantie is noodzakelijk. Ook, nee juist, in deze tijd." (de Bloom, 2020). Mensen hebben het nodig om te ontspannen, om te ervaren dat ze zijn verbonden met wat de wereld te bieden heeft. Echter, in veel landen wordt het bezoeken van een dag-attractie zoals een dierentuin gezien als een recreatieve in plaats van een existentiële activiteit (Zordan, 2020). De overheid kan een belangrijke beleidsbepalende rol vervullen in de betekenisgeving van recreatie én van inclusieve recreatie. Immers, door te recreëren kunnen we ontmoeten, verbinden en ontdekken en werken we samen aan inclusie, aan een gastvrije samenleving waarin "het gewoon is dat we er zijn" (Kal & Vesseur, 2003; Kool & Sergeant, 2017). De vraag die nu voorligt is: hoe kunnen we werken aan de toegankelijkheid van recreatie op zo'n manier dat iedereen zich hierbij uitgenodigd en vanzelfsprekend welkom voelt? En met welke concepten?

## Hybride recreatie concept heeft de toekomst

De dagattracties moeten hun voormalige verdienmodellen aanpassen en aanvullen. Innovaties zijn door de coronacrisis versneld en nieuwe wijzen van werken zijn snel gemeengoed geworden. De video games industrie heeft tijdens de coronacrisis een groei doorgemaakt van maar liefst 35% (Desatoff, 2020). Ook voor mensen met een beperking bieden deze

mogelijkheden een verrijking binnen het aanbod. We hebben al mooie voorbeelden van at-home entertainment tijdens de coronacrisis gezien: vanaf je bank thuis een ritje in de achtbaan in Black Pool Pleasure Beach; een zoo-safari door Beekse Bergen; de Keukenhof en de musea die virtueel opengingen of een drive-in bioscoop. De coronacrisis leidt tegelijkertijd tot een herontdekking en herwaardering van de directe omgeving. Hybride recreatieconcepten, waarin een nauwe vermening van ongelijksoortige zaken plaatsvindt, hebben ons inziens de toekomst.

## Transdisciplinaire community 'toegankelijkdagjeuit'

Ervarendeskundigen, ondernemers en experts uit verschillende disciplines slaan sinds mei 2020 de handen ineen voor een meer inclusieve recreatiemarkt: een perfecte uiting van 'sense of belonging' voor iedereen! Joint Projects heeft deze transdisciplinaire community 'toegankelijkdagjeuit' tijdens de coronacrisis geïnitieerd. De community, die gestuurd wordt vanuit de netwerklogica en gericht is op het gezamenlijke belang, ondersteunt ondernemers in het toegankelijk maken van hun locatie of activiteit. Stap één is al gezet door samen een aanvulling te schrijven op het anderhalvemeter protocol 'Samen Veilig Uit' van de Club van Elf. Volgende stappen zijn: ondersteunen bij de ontwikkeling en implementatie van nieuwe hybride concepten voor recreëren en ondersteuning bij het ontwerpen van attracties, producten, gebouwen en omgevingen volgens de basisprincipes van 'universal design'. Evenals informeren over en ondersteunen bij inclusieve basiscompetenties voor recreatieprofessionals, zoals uiteengezet in de Inclusie Diamant (Movisie, 2020), bijvoorbeeld door de mens - in plaats van de beperking - binnen dagattracties centraal te stellen.

De community beseft hierbij dat er in de nasleep van de crisis zich scherpe kantjes kunnen voordoen. Bijvoorbeeld als gevolg van de ingevoerde corona veiligheidsmaatregelen: de anderhalve meter, mondkapjes en hygiënemaatregelen.



Ineens zijn we allemaal een beetje beperkt in onze mogelijkheden.

Dit kan substantiële nieuwe 'ontoegankelijkheden' creëren voor mensen met beperkingen. Denk aan: hoe hou je afstand als je blind bent en door iemand begeleid wordt; hoe 'versta' je als slechthorende nog mensen als hun mond verstopt zit; hoe moet je je vanuit een rolstoel verhouden tot hygiëne als ontsmettingsalcohol of zeppompjes onbereikbaar zijn of niet ingedrukt kunnen worden; hoe gaan vervoerders om met de crisis so far; ontoegankelijke chemische toiletten op de camping; hoe de effecten van afstand en virus-angst juist mensen treft die psychisch kwetsbaar zijn. De community is daar alert op en maakt zich er hard voor om nieuwe uitsluitingen in de recreatie te voorkomen of weg te werken. Dat is een grote én mooie ambitie, die we als community gepassioneerd en energiek aan gaan.

## Basisprincipes van Universal Design samengevat in de 7 B's (Kenniscentrum WWZ):

1. **Bruikbaarheid:** regel inspraak, vraag feedback, werk aan veilige omgeving, voorzie duidelijke communicatie;
2. **Betrouwbaarheid:** organiseer warme verwelkoming, persoonlijke en integere begeleiding waar gewenst, opleiding personeel, diversiteit binnen personeel, "doe wat je zegt en zeg wat je doet";
3. **Begrijpbaarheid:** werk aan heldere taal, info in geschreven en gesproken taal, meertaligheid, beeldtaal, contact voor 'meer info', persoonlijke begeleiding, herkenbaarheid;
4. **Bekendheid:** gebruik diverse communicatiekanalen, organiseer samenwerking met stakeholders;
5. **Bereikbaarheid:** denk aan bereikbare locatie maar denk ook aan tijd, duidelijke communicatie, zoek samenwerking met OV, voorzie begeleiding;
6. **Beschikbaarheid:** regel ondersteuning en biedt het aan als vanzelfsprekend, maak deelnemen eenvoudig en met weinig inspanning;
7. **Betaalbaarheid:** werk aan transparantie, kortingen.

## Bronnen

- Zie de uitgebreide bronnenlijst van dit artikel op: <https://disabilitystudies.nl/publicatie/recreeren-voor-iedereen>

## Fotografie

- Efteling (Foto linksboven)
- KRO NCRV (Foto Rechts)



# De Roma, een unieke Volksschouwburg

Waar de community het verschil maakt

Daniëlle Dierckx is algemeen coördinator van De Roma.

De Roma is een Volksschouwburg in het midden van Borgerhout in Antwerpen. Hier wonen veel verschillende nationaliteiten en jongeren. De armoede is groot. Maar de complexiteit van de wijk trekt ook veel progressieve mensen. Het cultuurhuis is ongeveer 90 jaar geleden gebouwd als bioscoop en heeft door de jaren heen veel verschillende functies gehad, maar de grandeur van de mooie foyer en zaal waren op den duur verworpen tot een ruïne.

## Ontstaan van de vrijwilligerswerking

Paul Schyvens zag in de verwaarloosde Roma de potentie om een hefboom voor de buurt te zijn en nam het initiatief die te gaan opknappen. Toen politieke steun en subsidies niet direct loskwamen, is hij letterlijk op straat mensen gaan vragen 'om mee te helpen met afbreken en opbouwen'. De basis voor de huidige vrijwilligerswerking. De 100 vrijwilligers, die Paul in de eerste fase hielpen, hangen als waardering met hun profielfoto in de foyer. Er zijn momenteel 470 vrijwilligers actief terwijl er 30 mensen in vaste dienst zijn. Er is sprake van een overwegend ouder vrijwilligerspubliek (50+), meer vrouwen dan mannen, van zo'n 20 verschillende afkomsten, al zijn het kleine aantallen per afkomst. Jongeren zijn moeilijker te betrekken voor de meer routinetaken zoals poetsen, koken voor de artiesten, bardienst, foyer, kaartcontrole.

## De trigger om mee te doen

De drijvende en wervende kracht van de initiator was een belangrijke reden voor vrijwilligers om mee te doen. Maar ook het feit dat Borgerhout een sociaal betrokken profiel van bewoners kent die graag hun steentje bijdragen. Het is een sneeuwbal-effect: mensen steken elkaar aan. Op dit moment is de brede programmering een belangrijke factor om vrijwilligers te binden en te werven. Elke dag zijn er andere activiteiten voor andere publieksgroepen, alle georganiseerd met de vrijwilligers. Naast een brede muziekprogrammering bijvoorbeeld Stad in Debat, dansnamiddagen voor senioren, filmavonden en kindervoorstellingen.

## Vrijwilligers motiveren en binden

Vooraf veel vriendschap en liefde is wat je bij De Roma krijgt. Het groepsgevoel en de samenhang binnen de groep is wat mensen motiveert. Er is sprake van een natuurlijke instroom. Reclame maken om mensen aan te trekken is niet nodig. Een vrijwilligersvergoeding kennen ze niet, maar er worden wel jaarlijks een paar activiteiten georganiseerd, zoals een diner met feest, of gewoon een vrijwilligersborrel. Dat lijkt eenvoudig, maar vrijwilligers waarderen dit zeer. 'In de watten worden gelegd in de zaal waar je normaal keihard werkt'. Het gaat vooral over de sfeer en de waardering die er expliciet uit blijkt. Overigens ligt de echte sleutel tot de vrijwilligersbinding in de dagelijkse omgang van het professionele team met de vrijwilligers.

## Professionals versus vrijwilligers

Er is sprake van een cultuur van gelijkwaardigheid, die in traditionele vrijwilligersorganisaties dikwijls ontbreekt. Professionals doen mee met dezelfde taken als de vrijwilligers. En er is een cultuur van heel snel reageren op voorstellen uit de community. Er is veel ruimte voor vrijwilligers om mee te denken en in te brengen. Vrijwilligers zijn geenszins 'die goedkope arbeidskrachten'. De grote troef van De Roma is dat er gestart is als vrijwilligersorganisatie en dat de groei zeer constant is gegaan.

De professionalisering is eigenlijk ook gewoon door de vrijwilligers vormgegeven. Die zijn altijd dicht betrokken in ontwikkelingen en worden zonnig opgeleid, bijvoorbeeld bij de introductie van het elektronisch betalen.

## De Roma community als hefboom

De community van De Roma creëert ook allerlei waarde en verbindingen buiten gebouw en zaal. De culturele projecten slagen erin om sociaal economische verschillen te overstijgen en de sociale kloof in Borgerhout een beetje te dichten. Veel vrijwilligers helpen andere vrijwilligers. Bij verhuizing, bij zorg en gezondheid, bij eenzaamheid, bij (re)integratie. Iets waar professionele welzijnsorganisaties niet in slagen wordt door de vrijwilligerswerking van De Roma gegeneerd. Er zijn ook allerlei samenwerkingen met maatschappelijke organisaties in de buurt. Soms worden nieuwkomers bij De Roma vrijwilliger en ontwikkelen ze zich zodanig dat ze doorstromen naar een vaste baan.

## Blik op de toekomst

De Roma als plek voor fysieke ontmoeting is heel belangrijk voor de vrijwilligerscommunity. Dus in deze coronatijd is het moeilijk om goed binding te houden. De medewerkers hebben allemaal een deel van de vrijwilligers gebeld om vinger aan de pols te houden. Sociale zorg op afstand. Daarnaast is er 'feel good' communicatie per brief om de sfeer van de Roma community levend te houden. Een mooi initiatief is dat enkele vrijwilligers mondkapen naaien voor alle vrijwilligers van De Roma. Een hoofdbreker is wel hoe het straks zal lopen als er minder activiteiten, minder mensen, en dus ook minder vrijwilligers, in het gebouw mogen. De intensiteit zal minder worden voor de groep als geheel en de hele groep vasthouden zal uitdagend zijn.

## Fotografie

• Thomas Geuens

“

Vooraf veel vriendschap en liefde is wat je bij De Roma krijgt.



Roland Kleve is director Academy for Leisure & Events, Breda University of Applied Sciences.

# Column

*And here we are at the last page of this new Uncover edition. I must say, it shows we live in an exciting world. A lot of things are happening around us. Covid-19 determines our world and many agenda's. It really hits our industry, our view on society. These are tough times, but at the same time new opportunities arise.*

A common thread throughout this Uncover edition are two major vital elements:

First and foremost, we miss each other, we miss our friends, family, and communities. We miss being together. We miss being on campus and being part of social settings. It shows me that 'Leisure and events' are an extremely important DNA requirement for human being. Or think about the power of volunteers within initiatives like De Roma. The power created within a community that really made a difference and just made things happen, with each other and for each other.

Secondly, in these tough times our industry is looking for answers and solutions to survive. I like the article 'entrepreneurial ways to address the corona challenges'. Six 6 categories; if you are not part of the first 5, you fall into the 6th category which is 'continuously in search to fit in the first 5'. For me it surfaces the need for creativity and innovative professionals. I believe this is exactly what industry partners are looking for in our students. We hope we can contribute to the challenges the industry is facing.

At Breda University of applied sciences, we are used to cross academic thinking. A great example of working across different domains is crowd safety where Logistics Community Brabant, Academy for Built Environment & Logistics and Academy for Leisure & Events are involved. Research is vital for our industry. The GuestHouse project shows that research is part of their business DNA, continuously doing research; before, during and after guest visits. They know what is going on among their target audience. Research is also vital for Zandvoort. Formula 1 will come to this lovely place. Not in 2020 but definitely next year. Excellent to have a partnership with the City of Zandvoort in research on leisure experiences. Together we share the commitment to learn, understand, adjust, and improve the leisure experiences for the next three years.

Although change is difficult, we need to re-think the way we used to do things. If we do, what we always did, we will get what we always got. This is what we need to challenge. As Claire Engels mentioned change is VUCA: Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous. Scary for many of us. But if you reduce that part, acceptance is a lot closer.

“

Turn your obstacles into opportunities and your problems into possibilities.

I believe there are many important focus points for our academy for the coming years. In tough times we need to be resilient. We need to be entrepreneurial, never give up. Try to look at our business differently, new set of glasses. Different perspective. As academy we should explore together all the alternatives, re-offer our services in applied research. Seek the partnership with our industry to find knowledge for the future. Yes, this is about knowledge and experience but also about a specific mindset. Our industry has the mindset of a fighter. Sensing the changes in the playing field, anticipating by both defence and attack.

One final remark that comes to mind. Reading the different articles motivates me, it gives me food for thought. It makes me ask the question how we can grow and learn continuously to become better in what we do. Let us make sure that the new generations, those that are going to call the shots in the future within our Leisure and Events Industry, are going to be the very best in their domain. This drives me and gives me, on a daily basis, the extra energy in staying connected.



Breda  
University  
OF APPLIED SCIENCES