

# Innovatie is pas geslaagd als het geïmplementeerd is

## INTERVIEW MET CELTH-DIRECTEUR HANS DOMINICUS

Tekst: Ton Vermeulen

In 2011 werden in Nederland de eerste Centres of Expertise in chemie, watertechnologie en automotive gestart. In Centres of Expertise werken ondernemers, wetenschappers, docenten en studenten samen aan instrumenten en innovatie, maar ook aan het bevorderen van de kwaliteit van het hbo-onderwijs. Deze publiek-private samenwerkingsverbanden zoeken aansluiting op de regionale kennisinfrastructuur. Ze leveren daarnaast een belangrijke bijdrage aan het op gang brengen en versnellen van innovaties in de betreffende sector. Alhoewel een Centre of Expertise meestal is gekoppeld aan een topsector, kreeg ook de gastvrijheidssector de kans een dergelijk centrum op te zetten. In 2013 maakte het Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality (CELTH) een vliegende start. NHTV, Stenden en Hogeschool Zeeland hadden elkaar gevonden en gingen voortvarend aan de slag, om al snel te ontdekken dat het gericht bewerkstelligen van innovatie en werkveldparticipatie niet vanzelf komt.

Daarom werd begin 2014 Hans Dominicus aangetrokken om CELTH als directeur te gaan leiden. Hij gaat naast zijn functie als manager Research bij Amsterdam Marketing aan de slag bij CELTH vanuit zowel Breda, Vlissingen als Leeuwarden. Jammer dat NS geen *frequent train miles* heeft, anders zou Dominicus al snel heel wat punten verzamelen. Ook ik neem de trein en spreek met Dominicus op het kantoor van Amsterdam Marketing, op een steenworp afstand van Amsterdam Centraal en met een prachtig uitzicht over het IJ, waar de rondvaartboten onder ons het grote water op varen. Ik ben benieuwd naar zijn eerste indruk van CELTH en de plannen voor de toekomst.

### *Waarom is een Centre of Expertise voor de gastvrijheidseconomie zo belangrijk?*

“Een eigen Centre of Expertise is belangrijk omdat de kennisontwikkeling in onze sector moeilijk op gang komt. Dat komt doordat het

een relatief jonge industrie is met een groot aandeel mkb én doordat het een marginale handel is. Als we kijken naar de structuur van de bedrijfstak, dan zie je enorm veel mkb-bedrijven. Zij zijn de motor van de Nederlandse economie, maar daar zitten niet de bedrijven met grote investeringskracht. Het *break-even point* in onze sector ligt zo onvoorstelbaar hoog: dat remt onze sector. Ten slotte is het een relatief jonge sector en zijn ook de kennisinstellingen relatief jong. Des te belangrijker is het dat we nu die kennis bij elkaar brengen. Daarbij komt ook nog eens dat er niet, zoals in de universitaire wereld, structureel onderzoeksgeld beschikbaar is. En dat terwijl het aandeel in de economie en werkgelegenheid in Nederland van deze sector relatief hoog is. Desondanks is er in onze sector al veel aan kennisontwikkeling gedaan, maar vooral in de marge. Het ontbreekt aan een duidelijke lijn. Die moet CELTH gaan bieden.”

*“Er is in onze sector al veel aan kennisontwikkeling gedaan, maar vooral in de marge”*

*Wat zijn de vragen waar jullie het antwoord op zoeken?*

“We hebben in de eerste maanden een quickscan gedaan op de markt vraag. Die leidde tot de volgende vier vragen, waarbinnen de belangrijkste vragen van het werkveld samenkomen:

- Wie is de consument van morgen? We weten dat hij verandert, maar wat moeten ondernemers doen om tijdig in te spelen op de behoeften van de consument van de toekomst? Er zijn zeker ondernemers die goud in handen hebben en dat zien. Maar de massa is zoekende;
- Wat is het verdienmodel van morgen? Waar en hoe kun je toegevoegde waarde creëren en geld verdienen? Daar moeten we oplossingen zien te bieden. Er komt geen nieuw standaard verdienmodel voor de sector, maar we willen wel cases en denkrichtingen aandragen. Daarbij moeten we ook naar andere sectoren kij-



ken. Hoe zit daar het verdienmodel in elkaar? Scenarioplanning, waar Stenden goed in is, kan ons daarbij helpen. Maar ook imagineering, een specialiteit van NHTV;

- Hoe ontwikkel je een product of bestemming in een complexe context? Het lastige is dat het toeristisch product een multiple sectorproduct is. De bevolking en de openbare ruimte zijn onderdeel van het toeristisch product. Daar hebben overheden en bedrijfsleven moeite mee. Wie durft bijvoorbeeld bewonersorganisaties mee aan tafel te vragen? Bijna niemand, maar dat moet je soms juist doen. De winst ligt hier in de crosssectorale samenwerking. Dat is de kennis die we vanuit CELTH moeten inbrengen;
- Hoe ben ik duurzaam en verantwoord bezig met mijn onderneming? We zien een overheid die eisen oplegt ten aanzien van een duurzame bedrijfsvoering, een consument die zich er ook meer van bewust wordt en tegelijkertijd

een ondernemer die niet weet wat hij daarmee aanmoet. Duurzaamheid ligt heel dicht aan tegen maatschappelijk verantwoord ondernemen. Alle ondernemers die ik spreek vinden dat ze niet zomaar meer alles kunnen doen, maar willen hulp in de keuzes die ze moeten maken. Daar moeten we op korte termijn praktische oplossingen aandragen en op lange termijn kijken wat echt het verschil maakt.

Daarnaast is het natuurlijk ook belangrijk om als CELTH te anticiperen op toekomstige markt vragen. We houden ons daarom ook nadrukkelijk bezig met latente vraagstukken uit de markt. Vragen die nu nog niet zo naar voren komen maar in de toekomst wel belangrijk kunnen worden.”

*Heffen we niet te veel het beledende vingertje naar de ondernemer?*

“De problematiek op het gebied van leisure en hospitality is breed gedragen. Je hebt partijen

## ANWB OVER CELTH

De ANWB als grondlegger van het Nederlandse fietstoerisme, kent letterlijk haar oorsprong in het ‘toer’isme. Ook anno 2014 wil zij haar vier miljoen leden inspireren tot het ondernemen van de leukste uitjes in Nederland. Dit krijgt onder andere vorm in het ‘Land van ANWB’. Als de ANWB haar leden optimaal wil inspireren, dan is het belangrijk om inzicht te hebben in wat zij echt willen beleven en ervaren tijdens in hun vrije tijd. In de kern gaat het dan om wat leden geluksmomenten brengt tijdens het uitje en wat daarbij de onderliggende waarden zijn. Vanuit deze behoefte is de samenwerking gezocht met CELTH. Een bijzonder partnership doordat de traditionele opdrachtgever/opdrachtnemer rol werd losgelaten. CELTH en ANWB bundelden hun kennis, kunnen en menskracht en gaven in een gezamenlijk traject vorm aan een uniek kwalitatief onderzoek onder ANWB-leden. Als ANWB hebben wij het als bijzonder ervaren hoe open en gelijktijdig professioneel CELTH haar rol daarin nam. Voor ons is het een eerste stap in de gedeelde zoektocht naar de essentie van geluksmomenten en haar bouwstenen tijdens een dagje uit. Momenteel wordt de laatste hand gelegd aan de onderzoeksresultaten. Een mooi fundament voor verder consumentenonderzoek, een dialoog met aanbieders en bovenal het optimaal inspireren van ANWB-leden voor hun dagje uit.

## EEN GREEP UIT DE LOPENDE PROJECTEN

- Fully sustainable hotel experience
- Automatische boekingsmonitor
- Ontwikkeling Sportas Amsterdam
- Dark tourism
- Local initiatives sustainability
- Innovatief Ondernemen Toeristisch Overijssel
- New business models for events
- My destination in your brain
- Happiness during daytrips

die het probleem zien, maar geen rol voor zichzelf zien om het op te lossen, je hebt partijen die het probleem zien en ook willen bijdragen aan de oplossing en je hebt een derde, kleine groep die het probleem niet ziet. En laten we eerlijk zijn: die kan nog gelijk hebben ook. We moeten niet te aanmatigend zijn dat ondernemers moeten innoveren, want er zijn ondernemers die nu en in de toekomst een solide business hebben. Kijk maar eens naar de rondvaartindustrie in Amsterdam. Die is in feite al vijftig jaar hetzelfde en zal in de basis over vijftig jaar nog wel bestaan. Maar je moet als ondernemer wel nagaan of in de toekomst je business nog wel solide is.”

*Je stapt bij CELTH in feite op een al rijdende trein. Je loopt er nu een tijdje rond, wat zijn je observaties?*

“Afgelopen jaar is met de drie partijen een vliegende start gemaakt met een duidelijke wil

tot samenwerking. Het zijn grote instituten met bij elkaar duizenden medewerkers met elk hun eigen cultuur en structuur, en die hebben tijd nodig om elkaar te begrijpen. In alle projecten zit die samenwerking, die bundeling van kennis, en daar is absoluut een slag gemaakt. Er zijn Centres of Expertise waar dat nog gestalte moet krijgen. Die hebben de eerste horde nog niet genomen.”

*Wat is het grootste probleem waar CELTH nu mee wordt geconfronteerd?*

“De verknoping met het bedrijfsleven is op dit moment niet sterk genoeg. Er wordt veel vanuit het onderwijs gekeken wat er nuttig is voor de sector. Wat denken wij als experts dat er nodig is? Dat is een beetje de houding. Maar je moet met je voeten in de klei staan om te snappen waar de ondernemer behoefte aan heeft.”

*Dat is toch geen exclusief hogeschoolprobleem?*

“Nee, dat heeft de overheid zelf ook. Laat ik een voorbeeld geven. In een stad is budget beschikbaar voor innovatie. Dan komt iemand op het idee om toeristische apps te gaan ontwikkelen. Maar het is de vraag of als die app er is, het structureel beter gaat met die industrie. Je kunt wel een app ontwikkelen, maar die lost de problemen voor de ondernemers niet op. Die moeten bijvoorbeeld leren samenwerken en een completer product aanbieden, dat is voor hen al innovatie. In die zin is het lastig de juiste instrumenten aan te reiken.”

*Ik zie veel onderzoeksprojecten op hogescholen, maar het lijkt allemaal zo fragmentarisch. Hoe zie jij dat?*

“Er wordt een heleboel gedaan, maar het gaat alle kanten op en er wordt te weinig gefocust

op de grootste behoeften vanuit de markt. Er wordt bovendien te weinig laag op laag gezet, waardoor je in de kennisontwikkeling niet verder komt. Omdat er ook nog eens weinig wordt geëvalueerd, ontbreekt er een stuk in de kennisopbouw. Er wordt verder ook niet gekeken of de kennisontwikkeling daadwerkelijk leidt tot vernieuwing in de sector. Nu is het zo: er wordt een project opgeleverd en dan is het klaar. Maar dan begint het pas. Dat gaan we dus monitoren. Want een innovatie is pas echt geslaagd als het geïmplementeerd is.”

*Kunnen ondernemers wel wachten tot jullie over een paar jaar met oplossingen komen?*

“De uitdaging ligt bij CELTH in de vraag of we partijen kunnen vinden die meerjarig mee willen samenwerken en cofinancieren om laag op laag aan kennis te bouwen en echt nieuwe dingen te gaan doen. Daarmee gaan we niet de acute ondernemersproblemen van vandaag oplossen, want de ondernemer heeft geen tijd om drie jaar te wachten. Dat is de spagaat waar we in zitten. We zullen dus ook in kleine concrete projecten de vragen van vandaag moeten oplossen. Die miniprojecten moeten op korte termijn rendement voor de ondernemer opleveren. Maar we zijn geen adviesbureau en de opdrachten moeten kenniselementen bevatten die anderen weer kunnen gebruiken. De kennis moet weer terug naar het onderwijs en naar het werkveld.”

*Wat is het belang van de hogescholen om aan CELTH mee te doen?*

“CELTH moet de naam krijgen van een netwerk van toonaangevende instituten: hogescholen die de beste studenten afleveren. Dat leidt weer tot toestroom van studenten en dat is weer in het belang van de hogescholen: hoge-



*“Er zijn zeker ondernemers die goud in handen hebben en dat zien. Maar de massa is zoekende”*

## ANVR OVER CELTH

ANVR werkt met CELTH samen als het gaat om een invulling van het middagprogramma 'Changes in Tourism' op de woensdag (2e vakdag) tijdens de Vakantiebeurs. Die dag staat in het teken van duurzaam toerisme voor de reisbranche en wordt georganiseerd door de ANVR, waarbij keynote speakers in het ochtendprogramma staan. Wij selecteren voor de middag een aantal onderzoeks-presentaties die een waardevolle aanvulling kunnen zijn voor de aanwezige reisondernemingen en reisprofessionals op innovatie en duurzamer ondernemen.

scholen die de meeste ontwikkelde kennis en ervaring hebben om de vragen van de markt te beantwoorden. Dat is waar we voor gaan met elkaar. Ik verwacht dat dit niet alleen in Nederland, maar ook internationaal zal gaan opvallen."

### *Wat staat er de komende periode op het programma?*

"Het bedrijfsleven wordt nadrukkelijk uitgenodigd om aan tafel te gaan zitten en mee te werken aan kennisontwikkeling. Het bedrijfsleven heeft ook kennis, vaak opgebouwd uit ervaring. Kennis die we nog onvoldoende gebruiken. Daarom gaan we rond de vier thema's samen met het bedrijfsleven expertclusters opbouwen. In die clusters komen ook de beste mensen van de aangesloten hogescholen en universiteiten. Zij gaan nadenken over oplossingen die we onder andere in seminars en projecten naar buiten brengen. Die kennis wordt zo voor alle betrokkenen in het werkveld toegankelijk. Daarnaast gaan we de komende periode zorgen dat de kennis die we in kleine projecten hebben ontwikkeld naar buiten komt. Dat gaan we met NRIT Media in sessies met het bedrijfsleven en in publicaties doen."

### *Gaat de opgave qua financiering vanuit het werkveld lukken?*

"CELTH ontwikkelt zich gefaseerd. Dat is mogelijk door de startbijdrage van het Rijk, vanuit OCW. Aan het eind van de eerste projectperiode 2013-2016 zullen we zien of er een solide basis voor continuering is. In 2017 moeten we op eigen benen staan met een financiering vanuit de hogescholen en het bedrijfsleven. Maar het is nog een hele opgave met een relatief

jonge sector, een hoog aandeel mkb en een marginale business."

### *Wat kun jij CELTH brengen?*

"Ik heb een extern gerichte blik en kijk onbevengend naar de uitdagingen waar we ons voor gesteld zien. In het verleden heb ik samengewerkt met veel partijen in de markt, maar ook met hogescholen en universiteiten in binnen- en buitenland. Bovendien ben ik nog de helft van mijn tijd 'in de markt' werkzaam en houd ik daarmee voeling met de praktijk. Dat maakt dat ik de opgaven waarvoor we staan continu vanuit verschillende standpunten zie."

### *Wat is jouw rol bij CELTH?*

"Mijn rol is aanjagen, inspireren, bij elkaar brengen en netwerken. We hebben heel goede mensen in huis en als ik al die krachten dezelfde kant op krijg, dan gaan we knallen."

### *Is CELTH al geland in de markt?*

"Het is heel apart dat ik nu al gebeld word door mensen die met me over CELTH willen praten. CELTH heeft een soort imaginaire meerwaarde. Dat komt doordat er gerespecteerde partijen achter staan, maar ook doordat we nationaal opereren. We zijn niet het zoveelste regionale initiatief. Je ziet dat mensen daarbij willen zijn."

### *Waar wil je over een jaar staan?*

"Ik zie in de ontwikkeling van CELTH drie duidelijke fasen: het eerste jaar hebben we een opbouwfase gehad, dit jaar doen we een aantal pilots en volgend jaar moeten we operationaliseren. Dan moeten we met partijen in de markt volop bezig zijn met samenwerken aan kennisontwikkeling en deze natuurlijk weer terugbren-

gen naar de markt en het onderwijs. Ook de studenten gaan dat merken. Volgend jaar moet de tent gewoon draaien en moet men zien dat we een toegevoegde waarde bieden."

### *Wat is de grootste uitdaging?*

"Tijd. Je hebt tijd nodig om partijen erbij te betrekken, je hebt tijd nodig om zaken te ontwikkelen. Mensen hebben bovendien tijd nodig om dingen te laten bezinken. Je zou eigenlijk iets meer tijd nodig hebben, maar die heb je niet, dus moeten we hollen."

### *Wanneer is het geslaagd?*

"De twee belangrijkste meetpunten zijn de kwaliteit van de studenten die worden afgeleverd en of de industrie voldoende bereid is bij te dragen aan CELTH. Kennis en praktijk moeten samen optrekken, dat is de essentie. Als we in de wereld worden gezien als een van de beste kennisinstellingen op het gebied van toerisme, leisure en hospitality, dan is het voor mij en de hogescholen geslaagd." ■

## REISWERK OVER CELTH

Als Reiswerk zijn we erg blij met een initiatief als CELTH. Wij denken dat we samen met CELTH de komende vier jaar onze onderzoeksagenda op het gebied van uitgaand toerisme een grote impuls kunnen geven. Vooral het model van CELTH spreekt ons erg aan waarbij zowel diverse onderzoekers als financiering vanuit onderwijs, bedrijfsleven en overheid aan elkaar worden gekoppeld. Als Reiswerk gaan we binnen CELTH de komende jaren vier promovendi mede financieren. Zij moeten de kennis op het gebied van het maatschappelijk belang van toerisme weer een stap verder brengen. We hopen kortom samen met CELTH te kunnen bouwen aan relevante kennisontwikkeling voor de sector uitgaand toerisme.