

Landelijk Profiel Leisure Management 2013

Prelude

De opleiding Hoger Recreatief Toeristisch Onderwijs en de opleiding Vrijtijdsmanagement

Bij de totstandkoming van de competentieprofielen van de opleidingen Hoger Toeristisch Recreatief Onderwijs (HTRO)/Tourism Management en Vrijtijdsmanagement (Leisure Management vanaf 1 september 2014) is in het Landelijk Overleg Leisure en Tourism Management (LOLTM) ook stilgestaan bij de overeenkomsten en verschillen tussen deze opleidingen. Beide opleidingen leiden studenten op die hun werk zullen vinden in de brede Tourism, Hospitality en Leisure sector, soms ook wel aangeduid met de gastvrijheidssector. Immers beide opleidingen zitten in het BBA-domein en kennen daardoor een sterke bedrijfseconomische focus, zeker ook als naar de eindkwalificaties van beide opleidingen wordt gekeken. Dat er in dit werkveld raakpunten zijn is duidelijk. Beide opleidingen kennen een traditie van tientallen jaren. Ook in het buitenland worden beide opleidingen op universiteiten al sinds decennia aangeboden en kennen zowel een wetenschappelijk als beroepsgerichte basis.

Des te belangrijker is het om te benadrukken dat de verschillen tussen de profielen ook substantieel zijn. Het gaat om wezenlijk verschillende opleidingen die studenten opleiden met een andere focus en oriëntatie. De meest wezenlijke verschillen zitten in de aard van de toegevoegde waarde (kennis en de wijze waarop deze wordt toegepast) van de Leisuremanager en de Tourism manager.

Leisure Management

De Leisuremanager creëert toegevoegde waarde door het mede vormgeven aan vrijetijdsbelevissen die, waar mogelijk, een bijdrage leveren aan 'quality of life' (welzijn, gezondheid, duurzaamheid, participatie etc.). Hij creëert dus diensten, producten en processen met zowel een economische als sociaal-maatschappelijke betekenis. Hij is organisator, regisseur en deskundige op meerdere relevante vrijetijd domeinen. Hij co-creëert met en voor lokale en regionale gemeenschappen. Hij heeft kennis van sociale verbanden en weet deze economisch te vertalen en kan er naar handelen. Essentieel is daarbij het maken van strategische keuzes, juist daar waar de Leisuremanager vanuit het domein van de vrijetijd de brug slaat naar domeinen zoals zorg, ruimtelijke ontwikkeling en participatie.

De opleiding Leisure Management kent, zeker internationaal, een sterke wetenschappelijk traditie vanuit de gedragswetenschappen en in het bijzonder de sociologie enerzijds en de organisatiewetenschappen anderzijds.

Tourism Management

De toerismemanager creëert toegevoegde waarde door in complexe internationale netwerken kennis van plaats (toerismebestemming) te combineren met specifieke keten- (distributie) en marktkennis.

De toerismemanager kan daarmee de juiste strategische keuzes maken voor het vermarkten van een bestemming (reisindustrie), dan wel de behoeftes van (zakelijke of recreatieve) reizigers vertalen naar ontwikkelingsprocessen op toerismebestemmingen (bestemmingsmanagement).

De maatschappelijke toegevoegde waarde van de toerismesector zit specifiek in het besef van de potentiële multiplier effecten en het sturen op PPP (people, planet, profit). Iets dat vanwege de toekomstige bestendigheid van de natuurlijke hulpbronnen onontbeerlijk is geworden.

De wetenschappelijke traditie van Tourism Management is sterk geënt op de gedragswetenschappen en in het bijzonder (culturele) geografie, bestuurlijke en politieke wetenschappen, economische wetenschappen en bedrijfskunde.

Concluderend

De instituten die samen het LOLTM vormen zijn ervan overtuigd dat beide opleidingen een substantiële en onderscheidende bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling en professionalisering van het brede domein van de 'gastvrijheidssector'. Op een aantal punten zijn er overeenkomsten, wat evident is aangezien beide opleidingen dienen te voldoen aan de generieke eindkwalificaties van het BBA-domein. Maar juist waarin de opleidingen complementair zijn, zit in de ogen van het LOLTM de toegevoegde waarde die de sector nu nodig heeft om invulling te geven aan het zelf geformuleerde ambitieniveau. De Leisuremanager die zich richt op het (co-)creëren van toegevoegde waarde door kwalitatief hoogwaardige vrijetijdsdiensten waarbij gekeken wordt hoe het vrijetijd domein een

bijdrage levert aan vraagstukken binnen andere maatschappelijke en economische domeinen. En de tourism manager die zich primair richt op de complexiteit en interdependentie van actoren op toerismebestemmingen inclusief alle vraagstukken die daarbij een rol spelen, alsmede op innovatie en management van distributieketens in de reisindustrie.

Bovenstaande ambities worden uiteraard verder uitgewerkt in het voorliggende competentieprofiel. Maar het zijn ambities die zijn geformuleerd in samenspraak met alle relevante brancheorganisaties en topbedrijven in de sector. Ambities waar we de komende jaren met enthousiasme, samen met alle docenten en studenten, onze tanden in zullen zetten!

Arend Hardorff, MSc.
Voorzitter LOLTM en directeur NHTV Academy for Leisure

Inhoud

Prelude

Inleiding

1. Het beroep in maatschappelijke context

1.1 Visie op de samenleving

1.2 Consument, bedrijfsleven en overheid

1.2.1 Consument

1.2.2 Bedrijfsleven

1.2.3 Overheid

1.2.4 Veranderde verhoudingen

1.3 Rol en relevantie van de opleiding in de samenleving

1.3.1 De leisure economie

1.3.2 Leisure als aanjager van maatschappelijke en ruimtelijke kwaliteit

2. Beroep en Praktijk

2.1 Het werkveld van de Leisuremanager

2.2 Positie binnen BBA

2.2.1 Kenmerken Bachelor of Business Administration

2.2.2 De opleidingen Leisure Management

2.3 Implicaties voor het beroep van de Leisuremanager

2.4 Functies van de Leisuremanager

3. Competenties

3.1 Competenties van de Leisuremanager

3.2 Borging HBO-niveau

3.3 Uitwerking competenties

4. IJking door het werkveld

Bibliografie

Inleiding

Het opleidingsprofiel Leisure Management vormt de belangrijkste leidraad voor de hbo-opleidingen die tot deze CHOHO behoren. Dit opleidingsprofiel omvat een beschrijving van de sector waar de opleiding voor opleidt en de competenties die een afgestudeerde Leisuremanager bezit. Deze competenties passen binnen de kaders, zoals die gesteld zijn in onder andere de Dublin Descriptoren en het landelijke profiel van de Bachelor of Business Administration, waaronder de opleiding valt. Er zijn in Nederland op het moment van schrijven van dit opleidingsprofiel vier hbo-instellingen die een opleiding Leisure Management aanbieden:

- Hogeschool Rotterdam
- Inholland (Diemen)
- NHTV Internationale Hoger onderwijs Breda (Breda)
- Stenden hogeschool (Leeuwarden)

Het opleidingsprofiel heeft een meervoudige functie. Het legt ten eerste de link tussen de opleidingen en het internationale werkveld. Het profiel is een uitwerking van de overeenstemming tussen het werkveld en de opleidingen voor wat betreft de 'eindkwalificaties' van de opleidingen tot Leisuremanager. Het geeft de opleiding handvatten voor het (inhoudelijk) inrichten van het onderwijs. Bij de totstandkoming van het opleidingsprofiel is het werkveld uitvoerig geconsulteerd. Het opleidingsprofiel speelt tevens een belangrijke rol in de voorlichting naar de (aankomende) student. Door het grote aantal opleidingen wordt het voor de aankomende student steeds complexer een juiste keuze te maken. De student wenst als kritische consument over de 'eindkwalificaties' van de opleiding geïnformeerd te worden en wil graag zien hoe die terugkomen in het curriculum. Verder vormt het opleidingsprofiel een legitimatie naar de Vereniging Hogescholen en het Ministerie van Onderwijs. Door het document tonen de opleidingen aan bestaansrecht te hebben en te voldoen aan de landelijk en internationale kaders. In het verlengde daarvan speelt het beroepsopleidingsprofiel een belangrijke rol in de accreditatie. Het dient als toetsingskader voor de accreditatie door de NVAO (Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie).

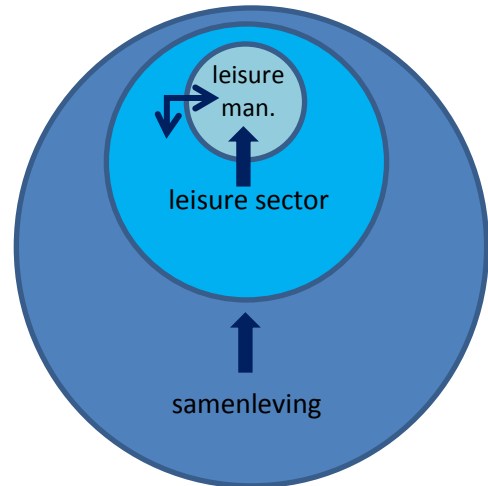
Het voorliggende profiel is een geheel herziene versie van het Competentieprofiel Vrijtijdsmanagement dat is goedgekeurd in 2009. Vijf jaar later achten de opleidingen een herziening noodzakelijk. Een belangrijke reden hiervan is gelegen in het feit dat in het internationale werkveld van de Leisuremanager *mens en samenleving* centraal staan. De dynamiek die de samenleving en de wensen, behoeften en mogelijkheden van de consument kenmerkt, vraagt om een regelmatige actualisering van de opleiding en de geldende competenties. Naast de ontwikkelingen in de samenleving zijn ook de, daaruit voortkomende, ontwikkelingen in het werkveld, verbeterpunten uit het voorgaande profiel en ontwikkelingen binnen het hoger onderwijs meegenomen bij het actualiseren van dit document. Zo is de 'nieuwe standaard BBA', zoals omschreven door de Vereniging Hogescholen, in dit document opgenomen en wordt aangetoond dat de opleidingen Leisure Management aan deze nieuwe standaard voldoen.

De opleiding heeft tot op heden geregistreerd gestaan als Vrijtijdsmanagement, hoewel de instellingen zelf de voorkeur geven aan de Engelstalige naam van de opleiding: Leisure Management. In dit document is ervoor gekozen zoveel mogelijk gebruik te maken van de termen *leisure*, *Leisure Management* en *Leisuremanager*, tenzij specifiek op vrije tijd bedoeld wordt.

Het opleidingsprofiel is uit 4 hoofdstukken opgebouwd. Daarbij is de structuur aangehouden zoals te zien in de figuur rechts. Eerst is een overzicht geschetst van de relevante ontwikkelingen in de samenleving en de implicaties daarvan voor de leisuresector. In Hoofdstuk 2 wordt beschreven wat dit voor het werkveld waarbinnen de Leisuremanager actief is, de positie van de opleiding binnen de BBA en de mogelijke functies waartoe de opleiding opleidt betekent.

In hoofdstuk 3 zijn de tien competenties van de opleiding Leisure Management uitgewerkt. Ook is hier uiteengezet dat het hbo-niveau geborgd is en dat afgestudeerden het gewenste niveau hebben bereikt. In het laatste deel is beschreven hoe de samenwerking met het werkveld verlopen is en op welke manier het werkveld zich heeft gecommitteerd aan dit herziene opleidingsprofiel Leisure Management.

Naast dit document kennen de opleidingen Leisure Management ook een landelijke *Body of Knowledge and Skills* (BoKS). Een BoKS is per definitie dynamisch, deze is dan ook niet in dit document opgenomen worden, maar zal digitaal ter beschikking worden gesteld als aanvulling op dit profiel.



1. Het beroep in maatschappelijke context

1.1 Visie op de samenleving¹

Het begrip 'vrije tijd', zoals we dat in de westerse wereld kennen en waarop de ontwikkeling van de vrijetijdsindustrie en vrijetijdsstudies gebaseerd is, is als gevolg van de industrialisering van de samenleving ontstaan. Met de komst van massa-arbeid, de daarmee gepaard gaande vervreemding van de arbeider van het arbeidsproces en de daarbij behorende afgebakende arbeidstijden, kreeg de massa voor het eerst de beschikking over een specifiek afgebakende niet-arbeidstijd. Binnen die tijd hoefde het individu geen rekenschap af te leggen. Deze tijd werd dus in bepaalde mate als *vrij* ervaren. Aangezien een groot deel van de massa op een, in de ogen van de maatschappelijke elite, weinig verheffende manier invulling aan de verworven vrijheid gaf, bestond het overheidsbeleid in de eerste helft van de 20^e eeuw vooral uit het opvoeden van het volk. Sport en cultuur waren *goed* en werden gestimuleerd en gesubsidieerd; zedeloos gedrag was *slecht* en werd verboden of ontmoedigd. Hiermee kan verklaard worden dat de eerste studies naar vrije tijd in de 20^e eeuw vooral vanuit sociaal-cultureel oogpunt werden gedaan (Beckers & Mommaas, 1991).

In de tweede helft van de 20^e eeuw is de (commerciële) internationale vrijetijdsindustrie tot wasdom gekomen. De welvaartsgroei, toegenomen mobiliteit, ontwikkeling van de massamedia en verbeterde arbeidsvoorwaarden zorgden ervoor dat de invulling van de vrije tijd professionaliseerde en vercommercialiseerde. Deze ontwikkeling kwam vanaf de jaren '90 in een stroomversnelling. Door neoliberale invloeden trad de overheid grotendeels terug als initiator en beheerder van vrijetijdsaanbod. Sindsdien is de commerciële vrijetijdseconomie echt van de grond gekomen. In het eerste decennium van de 21^e eeuw draagt de vrijetijdseconomie naar schatting €75 miljard bij aan de Nederlandse economie (Mulder, 2011), dat is ongeveer 10% van het Nederlandse BNP.

De huidige samenleving is onvergelijkbaar met die waarin de *vrije tijd* ontstaan is. De transformatie, die in het tweede deel van de vorige eeuw ingezet is, wordt binnen verschillende wetenschapsgebieden als de postmoderne of postindustriële samenleving aangeduid. De term postmodern impliceert in de sociale wetenschap dat niet langer de rationale mens en de objectieve waarheid centraal staan, maar dat gedrag vooral context gebonden is. De term *postindustriële* impliceert dat in de economie niet langer de industrie de leidende sector is, maar dat kennis en dienstverlening die rol hebben overgenomen. In 2005 werd nog slechts 15% van de Nederlandse werkgelegenheid door de industrie en meer dan 80% door de kenniseconomie, creatieve economie en dienstensector gevormd. Een andere ontwikkeling, die de mondiale samenleving onmiskenbaar veranderd heeft, is de digitale revolutie: de ontwikkeling van het internet en de mogelijkheid voor iedere gebruiker om alle mogelijke digitale content te uploaden en zo te delen met de rest van de wereld. Sinds de lancering van het consumenteninternet in de jaren '90 is het gebruik ervan steeds

¹ In de voorgaande versie van het Landelijk Competentieprofiel Leisure Management (uit 2009) is een visie op de samenleving, waarbinnen de opleiding vorm krijgt, geformuleerd. Deze visie is in dit document aangescherpt.

mobieler geworden: van desktop naar laptop, tablet en smartphone. Deze digitale revolutie heeft de mondialisering, een ontwikkeling die al eerder was ingezet, in een stroomversnelling gebracht. In het internettijdperk is, naast de publieke en private sector, nu ook de consument onderdeel van het mondiale speelveld.

Een nadeel van de term postmodern is dat het impliceert dat het voorgaande, moderne, tijdperk tot een einde gekomen is. Om dat beeld te nuanceren gebruikt Bauman (2011) de term *vloeibare moderniteit*, waarmee hij aangeeft dat de moderne tijd niet afgesloten is, maar zich doorontwikkeld heeft. Als meest belangrijke verandering noemt Bauman de mondiale tijdruimtelijke verdichting en daaruit voortvloeiende mondiale veranderingen. Hij omschrijft de vloeibare moderniteit als “*een fase in de moderniteit, waarin zowel instituties als het individuele leven vloeibaar zijn, aan verandering onderhevig zijn en geen starre patronen kennen. Identiteiten worden niet langer ontleend aan een rigide maatschappelijke orde, maar worden opgebouwd uit een divers aanbod. In deze situatie zoeken mensen echter naar houvast. De vrijheid van de individuele consument (...) betekent tegelijkertijd een verantwoordelijkheid*”, (Bauman, 2011). Samengevat: in deze samenleving zijn voorheen schijnbare zekerheden op losse schroeven komen te staan, zijn traditionele rolpatronen en verhoudingen verdwenen en zijn vrijheid en geluk geliberaliseerd en gecommuniceerd.

In de vloeibaar moderne tijd zijn veel zekerheden en structuren afgebrokkeld en heeft de consument een hoge vorm van individuele vrijheid. Identiteit wordt in toenemende mate gevormd door de individuele keuzes die de consument kan maken. Dat wil overigens niet zeggen dat de consument daarmee in alle opzichten een individualistischer wezen wordt. De vorming van gemeenschappen of communities blijft belangrijk, hoewel deze in de vloeibaar moderne tijd wel op een andere manier dan in de moderne tijd vorm krijgen. Bij deze nieuwe vormen van identiteitsvorming speelt vrije tijd c.q. leisure vaak een centrale rol. Dat concludeert ook Tony Blackshaw, die in zijn boek ‘Leisure’ (2010) het idee van de vloeibare samenleving aan leisure koppelt. Hij stelt dat er sprake is van *liquid leisure* waarbij het individu de vrijheid tot zelfidentificatie en betekenisgeving heeft. Door middel van leisure geeft het individu zin aan het leven, stelt hij zelfs. Ook noemt hij leisure ‘de kunst van het leven’, een vrij filosofische benadering, maar wel tekenend voor de veranderde rol van leisure ten opzichte van vrijetijdsbesteding in de moderne tijd. Deze veranderende rol komt later in dit document nog uitgebreid aan bod.

1.2 Consument, bedrijfsleven en overheid

De in de vorige paragraaf geschetste ontwikkelingen in de samenleving, zijn van grote invloed op de consument, de overheid en het bedrijfsleven geweest. Hieronder worden de belangrijkste implicaties geschetst.

1.2.1 Consument

In de vloeibaar moderne samenleving is de consument een machtig individu geworden. De consument is geëmancipeerd en daardoor in steeds grotere mate in staat zijn leven en identiteit vorm te geven. Concrete aanjagers van deze ontwikkeling zijn de toegenomen

welvaart, de opkomst van massamedia, de gegroeide mobiliteit, mondiale invloeden, technologische ontwikkelingen en met name de digitale revolutie. Hiermee is de consument steeds beter in staat zijn eigen leven, omgeving en aanbod vorm te geven. De focus van de consument is zowel mondiaal als lokaal georiënteerd. Als reactie op de mondialisering is er in toenemende mate sprake van *glocalisering*; het samenvloeien van mondiale met lokale invloeden. Versterking van lokale identiteit is ook een duidelijke tegenbeweging ten opzichte van mondialisering.

De consument heeft steeds meer mogelijkheden voor geïndividualiseerde beleving en betekenisgeving, wat niet betekent dat de consument ook meer behoeftebevrediging ervaart. Dit noemt Prahalad (2004) als één van de economische paradoxen van de 21^e eeuw: de consument heeft steeds meer te kiezen, maar al die opties leveren minder behoeftebevrediging op. De consument heeft hulp nodig bij het maken van keuzes en gebruikt daarbij alle nieuwe vormen van communities. Deze nieuwe communities zijn gevormd op basis van interesses en voorkeuren en steeds minder, zoals voorheen, op sociaal economische, demografische of geografische gegevens. De consument is geïndividualiseerd maar heeft wel de houvast van de community of massa nodig. In de huidige samenleving kan ook gesteld worden dat de consument het recht op plezier, op *instant fun*, claimt, toegankelijk voor iedereen. Hoewel de massa daarbij nog vooral op consumptie, het volgen van anderen en vermaak gericht lijkt te zijn, lijkt er ook een groei naar meer zelf- en maatschappelijk bewustzijn in gang gezet te zijn. Naast *casual leisure* wordt ook *serious leisure* prominenter (Stebbins, 2012), waarmee leisure als identiteitsbepalende factor aan belang wint.

1.2.2 Bedrijfsleven

De economie is in de vloeibaar moderne samenleving overwegend een kennis- en diensteconomie. In internationale literatuur wordt de kenniseconomie ook wel als creatieve industrie of -economie aangeduid. De vrijetijdsindustrie of -economie is grotendeels te plaatsen binnen de creatieve industrie of -economie. Kenmerkend voor die industrie is dat de gemiddelde bedrijfsomvang klein is, er zijn veel (netwerken van) ZZP'ers in de sector actief.

Veranderingen in de samenleving hebben ervoor gezorgd dat veel bedrijven voor nieuwe opgaven staan. Volgens de economische paradox van de 21^e eeuw (Prahalad & Ramaswamy, 2004) hebben bedrijven steeds meer strategische opties die steeds minder toegevoegde waarde opleveren. Het aantal kanalen dat een aanbieder kan gebruiken om zijn producten te verkopen is in het digitale tijdperk enorm toegenomen. Diezelfde digitalisering heeft een mondiale concurrentiemarkt gecreëerd, waardoor waardencreatie voor een individuele ondernemer moeilijker geworden is. Een andere relevante ontwikkeling is branchevervaging. In de vloeibaar moderne samenleving is er sprake van een toegenomen vervlechting van organisaties en sectoren. Voorbeelden zijn retailers die kinderopvang bieden, zorginstellingen die hotels exploiteren en een bedrijf als IKEA dat woonwijken ontwikkelt. Ten derde wordt een deel van het bedrijfsleven sterk beïnvloed door de veranderde rol van de overheid, als gevolg van neoliberaal beleid en de economische crisis. Met name veel organisaties binnen de creatieve industrie merken de gevolgen van teruglopende financiering en ondersteuning vanuit de overheid. De belangrijkste opgave

waar veel creatieve ondernemers momenteel voor staan, is het ontwikkelen van nieuwe business- en verdienmodellen. Kenmerkend daarbij is dat nieuwe businessmodellen veel meer op openheid en flexibiliteit gericht zijn. Innovatie komt vaak van buiten de eigen organisatie en het beleid rondom processen en personeel is flexibeler dan voorheen. Alle drie de geschetste ontwikkelingen zijn van grote invloed op, en van groot belang voor, de leisure sector. Leisure kan waarde genereren voor ondernemers, is bij uitstek geschikt om crossovers tussen sectoren te creëren en kan model staan bij de ontwikkeling van nieuwe business- en verdienmodellen.

1.2.3. Overheid

De overheid heeft in de vloeibaar moderne samenleving van begin 21^e eeuw een andere rol dan gedurende het grootste deel van de voorgaande eeuw. In het neoliberale tijdperk is de rol van de overheid als organisator, financier en uitvoerder gemarginaliseerd. De economische tegenspoed van de afgelopen jaren heeft dit proces versneld. Financieringen vanuit de publieke sector zijn nog verder afgenomen. Naast het groeiend aantal private initiatieven en publiek-private samenwerkingen, is ook de consument als initiator, organisator en financier in opkomst. Hoewel de overheid enerzijds steeds meer aan markt en consument overlaat (bijvoorbeeld op het gebied van zorg en welzijn), lijkt ze aan de andere kant steeds meer controle op de burger te willen krijgen. Er ontstaat steeds meer een *society of control*, waarin de overheid vastlegt en oplegt. Dit hangt samen met wat hoogleraar Citymarketing Hospers (2011) 'the age of accountability' noemt: in deze tijd wil de overheid iedere euro die geïnvesteerd wordt verantwoord zien in ROI- en kosten-baten analyses.

Een andere ontwikkeling is dat de Nederlandse overheid steeds meer concurrentie en invloeden vanuit de rest van de wereld ervaart. Om die concurrentie het hoofd te kunnen bieden heeft de overheid in februari 2011 een nieuw bedrijvenbeleid ingezet. Uitgangspunt is dat de overheid niet stuurt met regels en subsidies, maar dat Nederlandse bedrijven de ruimte krijgen om te ondernemen, te investeren, te innoveren en te exporteren. Dit beleid is geïmplementeerd met de benoeming van 9 topsectoren, waaronder de topsector Creative Industries (www.topsectoren.nl). In 2013 is een proces opgestart door het Platform Gastvrijheidsindustrie om ook de vrijetijdssector, in brede zin, 'topsectorproof' te maken. Een ambitie die gesteund wordt door het Ministerie van Economische Zaken.

1.2.4 Veranderde verhoudingen

Niet alleen de consument, de overheid en het bedrijfsleven op zich zijn veranderd in de vloeibaar moderne samenleving, ook de verhoudingen tussen de drie zijn verschoven. Er zijn twee fasen te onderscheiden:

1. van publiek naar privaat – de fase waarbij de overheid steeds meer taken afstoot en overlaat aan de private sector of samen met de private sector organiseert (in PPS-constructies). Dit neoliberale beleid geldt al enkele decennia in Nederland, met name in de sectoren openbaar vervoer, zorg, onderwijs, energie en communicatie. De afgelopen jaren heeft de overheid ook de financiële steun aan de culturele sector verminderd.

2. van publiek en privaat naar de consument – een meer recente ontwikkeling, waarbij de consument steeds vaker wordt ingezet voor taken die voorheen voorbehouden waren aan het publieke en private domein. Het gaat hierbij om consumenten die mee-produceren

(coproductie, cocreatie), mee-ontwikkelen (cocreatie, crowdsourcing), en meefinancieren (crowdfunding). Hierdoor zijn veel bedrijven een deel van hun traditionele machtspositie kwijtgeraakt.

1.3 Rol en relevantie van de opleiding in de samenleving

Uit voorgaande paragrafen is gebleken dat de veranderende samenleving van grote invloed is op de leisuresector en het beroep van de Leisuremanager. In de vloeibare samenleving zijn de consument, het bedrijfsleven en de overheid aan sterke veranderingen onderhevig. Daarnaast geldt dat de (machts-)verhoudingen tussen deze voorheen gescheiden groepen veranderen en dat deze partijen in sommige opzichten zelfs vervlechten. Al deze ontwikkelingen versterken de vraag vanuit de samenleving naar hoog opgeleide Leisuremanagers. Hoewel de vrijetijdseconomie enerzijds meegaat in de geschetste ontwikkelingen en steeds lastiger af te bakenen is, is het anderzijds juist de Leisuremanager die in staat is sectoren te verbinden, nieuwe allianties te creëren en nieuwe vormen van waardencreatie te bewerkstellingen. Dat doet hij vanuit de kern van het beroep: *het creëren en vermarkten van betekenisvolle leisurebelevissen*.

Binnen de vloeibare samenleving vormt leisure vaak de kern van identiteitsvorming, verbinding en betekenisgeving. Leisure is niet alleen een belangrijke bron van economische ontwikkeling (1.3.1), ook is het een belangrijke coproducent van maatschappelijke en ruimtelijke kwaliteit (1.3.2) (VROMraad, 2006)

1.3.1 De leisure economie

De afgelopen decennia heeft leisure een steeds grotere betekenis binnen de economie gekregen. Zoals in paragraaf 1.1 al gesteld werd: *“In het eerste decennium van de 21^e eeuw draagt de vrijetijdseconomie naar schatting €75 miljard bij aan de Nederlandse economie (Mulder, 2011), zo’n 10% van het Nederlandse BNP.”*

Deze toegenomen betekenis uit zich allereerst binnen de leisuresector zelf. In de jaren '80 en '90 van de vorige eeuw heeft het aanbod aan commerciële leisurevoorzieningen een grote vlucht genomen. Er werden grote investeringen in de themeparksector gedaan, de commerciële fitnessbranche explodeerde, megabioscopen werden gebouwd, de sector van publieksevenementen groeide exponentieel, het gesubsidieerde popzalencircuit professionaliseerde, werd uitgebreid met nieuwbouw in vele steden en kreeg commerciële concurrentie. Dat betekende een groei in werkgelegenheid en in consumptieve bestedingen. Leisure werd, zoals beschreven in paragraaf 1.1, belangrijker als domein van betekenisgeving, van diversificatie en segmentatie in leefstijlen en 'personal branding'.

De hedendaagse leisureconsument wil meer dan even sporten, een festival bezoeken of een dagje themepark. Er is een toenemend belang van beleving op kwalitatief hoog niveau; er is een steeds grotere hang naar betekenisvolle belevissen, waarbij cocreatie c.q. het zelf mee creëren of vormgeven van de beleving een steeds prominentere rol speelt.

Vraaggestuurde ketens, waarbij waardencreatie een cruciale rol in het binden van klanten speelt, worden steeds prominenter.

Er is sprake van een toenemende integratie van 'live' en digital leisure; 'live' beleving wordt ondersteund, versterkt en verlengd door de inzet van digitale middelen; digitale initiatieven vinden op hun beurt hun weerslag in 'live' georganiseerde evenementen. Aldus worden digitale en reallife gebeurtenissen ingezet om, in principe grenzeloze, leisurecommunities te bouwen en te managen. Grenzen tussen vrijetijdssectoren vervagen. Aanbieders spelen daarop in met een keuze-aanbod dat de consument in staat stelt om een 'tailor-made'-pakket samen te stellen. Bij die aanbieders is als gevolg van de genoemde trends en ontwikkelingen steeds meer behoefte aan flexibiliteit, professionalisering, commercialisering en dus aan innovatieve en duurzame business- en verdienmodellen, hetgeen zijn weerslag vindt in de organisatie van financieel management, forecasting en berekeningen van return on investment.

Met het grootschaliger, professioneler en commerciëler worden van de leisuresector en het onvoorspelbaarder en veeleisender worden van de consument, neemt de vraag naar hoogopgeleide professionele leisuremanagers toe. Maar ook buiten de oorspronkelijke leisurebranche vervult leisure een steeds prominentere rol en is de leisuremanager maximaal inzetbaar. In de hierna volgende paragraaf wordt dit beschreven.

1.3.2 Leisure als aanjager van maatschappelijke en ruimtelijke kwaliteit

Een kracht van leisure is dat het niet alleen een sterke economische impact heeft. In het VROM-raad-rapport Groeten uit Holland uit 2006 wordt leisure overtuigend gepresenteerd als 'drager en coproducent van ruimtelijke kwaliteit'. Daarnaast is evident dat leisure een sterke maatschappelijke kwaliteit heeft.

Leisure als aanjager van maatschappelijke kwaliteit

Het prominente karakter van leisure in onze economie heeft verschillende maatschappelijke implicaties. Er is grote aandacht voor de betekenis en kwaliteit van leisure voor aanpalende sectoren als zorg, welzijn en educatie en voor duurzaamheid in brede zin. Begrippen als *sociale innovatie* en *serious leisure* zijn 'hot topics', zeker met een verder terugtrekkende overheid die meer verantwoordelijkheid bij burgers legt. In dit verband wordt vaak van de 'civil society' gesproken. Deze term staat voor betrokkenheid van burgers bij de publieke zaak, vergroting van maatschappelijk zelfbestuur ten koste van de politiek, beperking van commerciële invloeden en versterking van gemeenschapszin en tolerantie. Een civil society kan alleen bestaan dankzij vrijwillige inzet en door een 'sociale infrastructuur' te organiseren, die vrijwillige inzet mogelijk maakt en stimuleert. Met name in de leisuresector wordt meer en meer een beroep op vrijwilligers gedaan, of het nu gaat om het in stand houden van lokale zwembaden, danwel om een bijdrage aan het runnen van buurthuizen of culturele centra te leveren. In de leisuressfeer ontstaan ook nieuwe, cocreatieve businessmodellen als repair cafés of hobbykoks, die tegen een geringe vergoeding een kring van buurtbewoners van maaltijden voorzien.

Leisure wordt in de context van gezondheidszorg steeds meer als middel voor het vergroten van de kwaliteit van leven gezien. Sporten en bewegen en ontspanning in het algemeen dragen bij aan het tegengaan van ziekteverzuim. Herstellende en revaliderende patiënten

hebben meer profijt bij herstel in een leisurecontext, in tegenstelling tot herstel in een ziekenhuiscontext. Daarnaast speelt leisure ook een prominente rol in het ontwikkelen van talenten. Leren in de vrije tijd, het ontwikkelen van 'amateur-professionals' (muziek, koken, sport, etc.), leren door de inzet van games worden vaak onder de noemer *serious leisure* gerubriceerd.

Zoals eerder al gesteld, is leisure bij uitstek het domein waarbinnen processen van betekenisgeving, identiteitsvorming, het ontstaan van subculturen en integratie en emancipatie van minderheden en vrouwen plaatsvinden.

Leisure als aanjager van ruimtelijke kwaliteit

Het gebruik en de inrichting van de fysieke ruimte is continu in ontwikkeling. Zowel de stedelijke als de semi-urbane en rurale omgeving zijn aan transitie onderhevig, als gevolg van onder andere veranderende economieën en productieprocessen, biotechnologische ontwikkelingen, de toegenomen actieradius en veranderende behoeften van de consument. In het eerder genoemde rapport uit 2006 houdt de VROM-raad een pleidooi voor het benutten van leisure als drager en initiator van ruimtelijke transitie. "Bezie vrije tijd en toerisme als drager van ruimtelijke kwaliteit en niet als bedreiger daarvan" en "Stimuleer het innoverend vermogen van het cluster vrije tijd en toerisme...", zijn twee van de zes hoofdaanbevelingen die de Raad doet. Leisure vervult een belangrijke rol in processen van gebieds- of locatieontwikkeling. Enerzijds worden leisure elementen als cultuur, sport, events, hospitality, retail, media & entertainment en horeca ingezet om gebieden te 'laden' c.q. betekenis te geven, te transformeren en te labelen. Sportclusters, spoorzones, culturele clusters en multifunctionele leisurelocaties als de Arena Boulevard in Amsterdam zijn in dit verband aansprekende voorbeelden. Anderzijds bieden tools als storytelling en het creëren van regionale of lokale beeldverhalen (een derde aanbeveling uit het VROMraad-rapport) een kapstok en ruimtelijk identificatiemiddel voor ondernemers om bij een groter geheel aan te haken en te profiteren van de marketing spin-off van een overkoepelend concept of merk.

Of het nu gaat om binnensteden, stadsparken, buitenwijken, spoorzones, de rafelranden tussen stad en ommeland, het platteland of natuurgebieden, leisure speelt een bepalende rol in onze *ruimte*. In veel ruimtelijke omgevingen is leisure al ontdekt en benut als gebiedsdrager en ontwikkelaar. Denk aan de transformatie van landbouwgebieden tot recreatiegebieden en aan binnensteden als verblijfs- en consumptieruimtes. Relevante trends en ontwikkelingen wijzen erop dat ook de komende jaren veel urbane en rurale gebieden ontwikkeld zullen gaan worden met leisure als één van de pijlers. Zo worden steden nog meer dan nu belevenisomgevingen, vol met aantrekkelijke publieke ruimtes, grote en kleine evenementen, wisselend winkelaanbod dat door een hoge mate van service en beleving kan concurreren met online winkelen en cultureel aanbod dat steeds zichtbaarder wordt, ook buiten de muren van theaters en podia.

Samengevat, in de hedendaagse creatieve economie, waarbinnen beleving, betekenis, symbolische waarde en innovatie cruciale begrippen zijn, vervult leisure een prominente rol. Leisure is op drie manieren verbonden aan deze creatieve economie. Als belevenisindustrie c.q. producent van belevenissen, is de internationale leisure industrie zelf onderdeel van de creatieve economie. Daarnaast worden leisureproducten, -diensten en binnen de leisuresector ontwikkelde *tools* buiten de leisurebranche ingezet om betekenis/beleving aan producten, 'brands', diensten en organisatieprocessen in andere branches toe te voegen.

Deze instrumenten of *tools* vervullen een rol in het proces dat als 'design thinking' omschreven wordt; het samen creëren van betekenisvolle belevingen, die context-specifiek en dus continu aan verandering onderhevig zijn.

Als laatste is leisure voorwaardelijk voor het functioneren van de creatieve economie, zoals onder andere beschreven door Florida (2002), Rojek (2010), en Urry (2007).

2. Beroep en praktijk

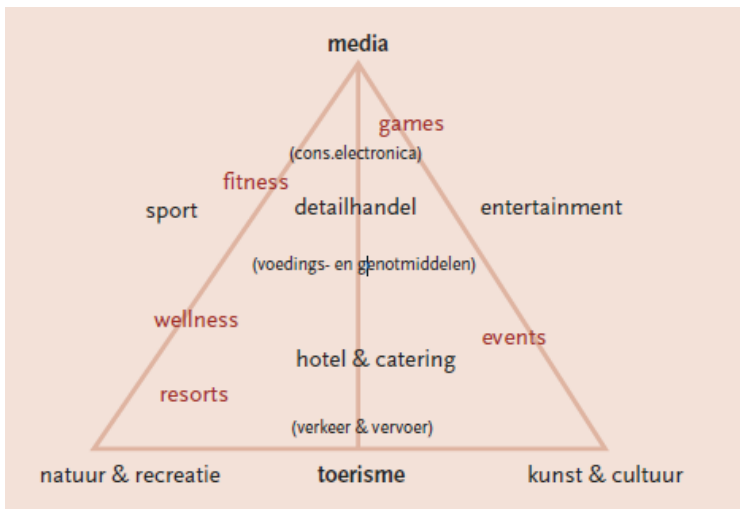
In Hoofdstuk 1 is beschreven dat de leisuresector van toenemend maatschappelijk belang maar, in de vloeibaar moderne samenleving, ook steeds complexer van aard is. Alle genoemde ontwikkelingen vragen om een hoogopgeleide specialist, die om kan gaan met die complexiteit en die kan voldoen aan de wensen en behoeften die leven in de samenleving.

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het werkterrein van de leisuremanager eruit ziet (of beter gezegd: kan zien), welke implicaties de geschetste ontwikkelingen voor het beroep van leisuremanager hebben en hoe de opleiding ingebed is binnen het BBA-domein. Uit voorgaande tekst is gebleken dat de leisuremanager zowel binnen als buiten de 'traditionele' leisuresector zijn waarde kan hebben. Beide situaties worden geschetst in paragraaf 2.1.

2.1 Het werkveld van de Leisuremanager

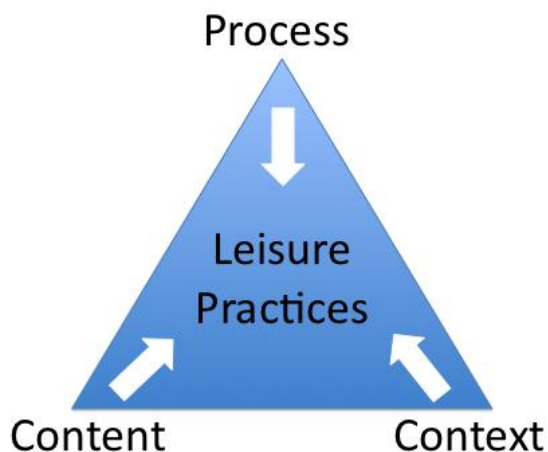
De internationale leisuresector bestaat uit veel verschillende deelsectoren. Voor de leisuremanager is het van belang verstand te hebben van de deelsector waarin hij werkzaam is. Vraagstukken binnen de sportsector vereisen bijvoorbeeld een andere kennis en aanpak dan vraagstukken binnen de culturele sector. Maar voor de integrale leisuremanager is het met name van belang kennis te hebben van het geheel van deelsectoren, vanwege de eerder genoemde transsectoraliteit binnen de leisuresector. Voor een leisuremanager die golfvakanties organiseert, heeft het een meerwaarde om zowel iets te weten van het sportieve aspect van de activiteit als van het toeristisch gedrag van mensen. Centraal staat dan ook de integrale benadering van de leisuresector. Daarnaast is er in toenemende mate sprake van vervlechting tussen de verschillende leisedomeinen. De nieuwste games brengen sport, media en entertainment samen en in een poging meer bezoekers te trekken en inkomsten te genereren begeven kunst- & cultuurinstellingen zich steeds vaker op de terreinen van bijvoorbeeld media, retail en horeca.

Mommaas (VROMraad, 2006) heeft de samenstelling en vervlechtingsdynamiek van de leisuresector in beeld gebracht. Hij gaat uit van een geheel van acht met elkaar verbonden domeinen, met op de centrale as het plaatsgebonden karakter van het domein: toerisme als volledig plaatsgebonden en media in het huidige tijdperk als niet-plaatsgebonden. Op deze as zijn ook hotel en catering en detailhandel geplaatst. Op de flanken staan sport, natuur & recreatie, kunst & cultuur en entertainment. In onderstaand figuur staat een visuele weergave.



Figuur 2.1 [VROMraad, 2006]

Bij het VROMraad-rapport moet wel de kanttekening worden geplaatst dat leisure niet als een construct van samengevoegde sectoren of domeinen kan worden gezien, maar dat het een integrale sector betreft waarbinnen de scheidslijn tussen de verschillende domeinen veelal vaag is. Wanneer binnen het vakgebied de sector geduid wordt, wordt bij voorkeur niet de indeling in domeinen gebruikt, maar worden andere manieren om het werkterrein te duiden of te structureren gehanteerd. Wanneer gekeken wordt naar het werkveld en de interventiemogelijkheden daarbinnen, wordt veelal de indeling in *hardware*, *software* en *orgware* (eventueel aangevuld met promotie) of een indeling op basis van de kernelementen *content*, *context* en *proces* gehanteerd. Deze indelingen overlappen deels. De indeling in hard-, soft- en orgware wordt onder andere genoemd in de Handreiking Lokaal Vrijtijdsbeleid (MKB, 2006). De hardware betreft alle fysieke, tastbare leisure-elementen, bij software gaat het om niet-tastbare, toegevoegde of tijdelijke elementen als evenementen, sfeer, programma's of arrangementen. De orgware betreft het geheel van organisaties en netwerken dat betrokken is bij leisure. Op sommige vlakken, met name in de gebiedsontwikkeling en citymarketing, wordt naast deze drie elementen promotie als vierde element genoemd; het bereiken van je doelgroepen. Recent wordt steeds vaker gebruik gemaakt van de andere, deels overlappende indeling. Er wordt dan van *content*, *context* en *proces* binnen de leisuresector gesproken.



- **Proces:** hieronder wordt het ontwerpproces verstaan. De ontwikkeling van leisure belevenissen kan het doel op zich zijn, maar deze belevenissen kunnen ook ingezet worden voor andere, maatschappelijke of economische, doelen. Bij de ontwikkeling van leisure belevenissen wordt de rol van de aanbieder steeds kleiner en de rol van de consument steeds groter, waardoor de rol van de consument verschuift van consument naar producent. De totstandkoming van leisurebelevenissen vindt steeds vaker plaats in een coproductie tussen producent en consument. En dit is ook belangrijk omdat de consument steeds veeleisender wordt en hogere verwachtingen heeft: de consument wil geen standaard, maar innovatieve, belevenissen. Imagineering biedt als theoretische aanpak de handvatten voor het vormgeven van processen vanuit waarden- en belevenisperspectief.

- **Content:** om leisurebelevenissen te kunnen ontwikkelen, is kennis van de inhoud nodig. Om originele belevenissen neer te zetten, moet de leisuremanager expert op het gebied van imagineering en marketing zijn. Om de belevenis winstgevend te kunnen maken, moet de leisuremanager in staat zijn om een commercieel levensvatbaar verdienmodel te ontwikkelen.

- **Context:** in de vrijetijdssector zijn met name veel midden- en kleinbedrijven (MKB) actief. Waar in veel andere sectoren de multinationals de voornaamste partijen zijn, opereren de leisure organisaties meestal in de vorm van een MKB. Het dynamische karakter van de sector komt ook tot uiting in het aantal (netwerken van) actieve ZZP'ers in deze sector; experts binden zich niet zozeer aan één organisatie, maar worden op basis van hun deskundigheid voor verschillende klussen bij verschillende organisaties ingehuurd. De context heeft vaak grote invloed op hoe de interactie tussen aanbieder en klant vorm krijgt en plaatsvindt. Een eenmalig buitenevenement is een andere context dan het managen van een permanente sport- of cultuuraccommodatie en levert andere vraagstukken op.

Naast de op winst georiënteerde leisure organisaties, kenmerkt de leisuresector zich ook door vele non-profit organisaties. Hierin zit ook meteen de uitdaging; jarenlang hebben veel leisure organisaties op steun van overheden in de vorm van subsidies kunnen rekenen. In de huidige samenleving wordt deze steun steeds minder vanzelfsprekend en zijn organisaties genoodzaakt om een ondernemender houding aan te nemen en op innovatieve wijze de organisatie draaiende te houden. De samenwerking met vrijwilligers is daarbij noodzakelijk. Door de kleinschalige organisatievormen en bezuinigingen vanuit de overheid, hebben veel leisure organisaties de hulp van vrijwilligers hard nodig. Deze bijzondere context vraagt om een andere benadering van bedrijfsvoering en management. De zogenaamde 'orgware' van de leisure omgeving zit complex in elkaar waar wordt samengewerkt tussen publieke en private partijen (publiek-private samenwerking, PPS).

Vervlechting en strategische allianties

Zoals eerder beschreven gebruiken organisaties in verschillende sectoren leisure steeds vaker als middel om hun doelen te bereiken. De expertise van de leisuremanager kan buiten de leisuresector bijvoorbeeld ingezet worden bij:

- Het ontwikkelen van innovatieve concepten;

- Het organiseren van evenementen met als doel het bereiken van de doelgroep en het verhogen van de naamsbekendheid. Denk hierbij aan productlancerings evenementen en ook aan de grote hoeveelheid evenementen die merken als Red Bull organiseren om hun *brand* te communiceren;
- Het ontwikkelen van sponsorbeleid om te linken aan leisureactiviteiten, met als doel de eigen merkidentiteit te versterken;
- Het aantrekkelijk c.q. belevingsvoller maken van beurzen en congressen door vermaak aan te bieden naast de functionele invulling van deze evenementen;
- Het creëren van een goede cultuur binnen organisaties, waardoor organisaties aantrekkelijk worden voor nieuwe (vrijwillige) werknemers en bestaande werknemers tevreden blijven;
- Het verbeteren van de leefbaarheid in bepaalde wijken (woningcorporaties);
- Het opnieuw 'laden' van voormalig industriële locaties, waardoor deze transformeren tot woon-, werk- en leisureomgevingen;
- Het behalen van maatschappelijke doelen, zoals het bevorderen van integratie of het stimuleren van gewenst gedrag



De leisuremanager kan dus ook buiten de leisuresector een belangrijke rol vervullen. Van belang is wel dat in het werk van de leisuremanager altijd een leisurebelevenis centraal staat of vertrekpunt is. De kennis van leisure is immers één van de onderscheidende kenmerken van een leisuremanager. “Nieuwe allianties ontstaan niet alleen tussen bedrijven binnen het V&T-cluster maar ook met ondernemers daarbuiten.” (VROMraad, 2006) In figuur 2.2 is dit inzichtelijk gemaakt.

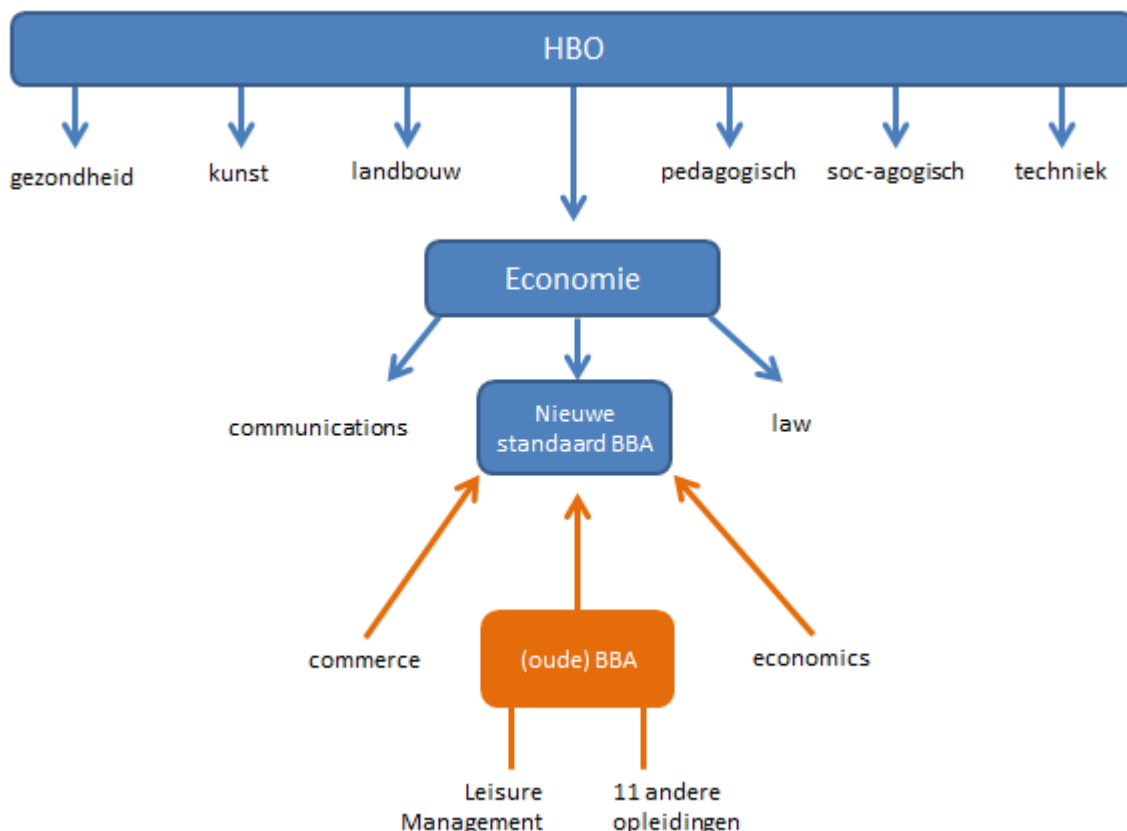
Figuur 2.2 [VROMraad, 2006]

2.2 Positie binnen BBA

2.2.1 Kenmerken Bachelor of Business Administration

De opleiding Leisure Management verstrekt aan afgestudeerden de graad Bachelor of Business Administration (BBA). In deze paragraaf wordt deze BBA beschreven en komen de kaders van de 'nieuwe standaard BBA' (HBO-raad, 2012) aan bod. In het volgende hoofdstuk worden de landelijk geldende competenties beschreven, die grotendeels voortkomen uit de oude BBA-competenties en die voldoen aan de in de nieuwe standaard BBA gestelde kaders.

De Vereniging Hogescholen onderscheidt zeven HBO-sectoren (www.vereniginghogescholen.nl). Leisure Management valt onder de sector Economie. Deze sector is onderverdeeld in vijf bachelorgraden, waarvan in 2012 de bachelors Business Administration, Commerce en Economics zijn samengevoegd tot de nieuwe, internationaal herkenbare, standaard Bachelor of Business Administration. Deze nieuwe standaard wordt in dit stuk aangeduid als 'nieuwe BBA', de daaronder vallende bestaande BBA-graden, die zich onderscheidt van Commerce en Economics, wordt aangeduid als 'oude BBA'. Leisure Management is één van de twaalf opleidingen met een eigen CROHO binnen de oude BBA. Deze BBA wordt 'de meest bedrijfskundige opleiding binnen de sector economie' genoemd, waarbij niet één vakrichting centraal staat, maar waarbinnen de student problemen vanuit verschillende invalshoeken kan benaderen. Leisure Management wordt omschreven als 'een zuiver bedrijfskundige opleiding, maar dan specifiek branchegericht'. Hieronder een schematische weergave van de plaats van de opleiding binnen het HBO.



In de 'nieuwe standaard BBA' uit juni 2012, wordt gesteld dat in iedere BBA opleiding vier basiskennmerken dienen te zijn opgenomen, die "op hoofdlijnen richtinggevend [zijn] voor de afzonderlijke landelijke opleidingsprofielen en daarmee voor de opleidingsprogramma's van de betrokken hogescholen". De vier basiskennmerken zijn:

- I. Een gedegen theoretische basis
- II. Onderzoekend vermogen
- III. Professioneel vakmanschap.
- IV. Verantwoord handelen

In hoofdstuk 3 worden de elementen die onder deze basiskennmerken vallen benoemd en wordt aangetoond dat het competentieprofiel Leisure Management volledig voldoet aan de gestelde kaders, met de kanttekening dat sommige van de onder I. genoemde kernbegrippen voor het beroep van de Leisuremanager minder relevant zijn. De koppeling van de nieuwe standaard BBA naar het competentieprofiel Leisure Management is te vinden in paragraaf 3.2.

2.2.2 De opleidingen Leisure Management

Binnen de CROHO Vrijtijdsmanagement BA bestaan vier opleidingen, gevestigd aan de hogescholen Stenden, NHTV, Inholland en Rotterdam. Bij Stenden, NHTV en Inholland komt de opleiding voort uit de opleiding Vrijtijdskunde, aan de Hogeschool Rotterdam is de opleiding een uitvloeisel van Cultureel Maatschappelijke Vorming met uitstroomprofiel Vrijtijdskunde. Voor alle instellingen geldt dat de naamswijziging rond de eeuwwisseling heeft plaatsgevonden, waardoor de opleidingen in de huidige vorm alle vier langer dan 10 jaar bestaan. De overgang van '-kunde' naar

'-management' betekende vooral een nieuwe focus, die beter aansloot bij de samenleving van eind 20^e, begin 21^e eeuw. Niet langer hadden de vrijetijdsstudies een sociaal-maatschappelijke, maar een bedrijfskundige, economische grondslag, aansluitend bij de professionalisering, mondialisering, liberalisering en commercialisering van de vrijetijdssector. Met de verdergaande internationalisering van het werkveld, de leisuresector, is ervoor gekozen om voor de opleiding Vrijtijdsmanagement voortaan de naam Leisure Management te hanteren.

Anno 2014 is de opleiding Leisure Management de fasen van introductie en groei voorbij en is de fase van volwassenheid bereikt. Dit, samen met het dynamische en veranderlijke karakter van de leisure industrie, zorgt ervoor dat een scherpe formulering van het profiel van de opleiding noodzakelijk is. De leisure industrie of -economie is van grote en groeiende economische waarde en is een belangrijke aanjager van maatschappelijke en ruimtelijke kwaliteit. Vanuit dat perspectief is in dit document de rol en relevantie van de opleiding Leisure Management beschreven.

2.3 Implicaties voor het beroep van de leisuremanager

De eerder genoemde ontwikkelingen en kaders hebben allen betekenis voor het beroep van de leisuremanager. De belangrijkste implicaties worden in deze paragraaf beschreven en krijgen in het volgende hoofdstuk een vertaling in de beschrijving en toelichting van de domeincompetenties.

- ***De leisuremanager is expert op het gebied van leisure en beleving***

Juist in een situatie waarin ook andere sectoren het domein van leisure betreden en claimen, is het van belang om de onderscheidende kwaliteiten van de leisuremanager te benadrukken. De leisuremanager heeft niet alleen gevoel voor algemene trends en voor de consequenties daarvan voor de eigen organisatie, hij is expert op het gebied van consumentengedrag en de kern van het eigen domein, leisure en (leisure)beleving. Hij heeft kennis van trends & ontwikkelingen op macro- en mesoniveau en actueel inzicht in de resultaten van tijdbestedingsonderzoek en andere harde data. Hij is in staat om leisuregedrag, zowel op individueel niveau als op groepsniveau, te verklaren en vertaalt dit naar doelstellingen, strategie en activiteiten voor de eigen organisatie (of het netwerk als geheel). Dit alles vanuit een multidisciplinair perspectief.

- ***De leisuremanager ontwikkelt verdienmodellen om innovatieve belevenissen commercieel te vermarkten***

Vanuit zijn ondernemende houding ontwikkelt de leisuremanager innovatieve belevenissen. Daarbij heeft hij een visie op de commerciële haalbaarheid van betreffend concept. Hij weet hoe hij investeringen dekt en inkomsten genereert. Hierbij maakt hij onderscheid tussen de rol van vrijwilligers en betaalde krachten. Hij is zich bewust van de samenhang, tussen “real life” en digital leisure, en is in staat om verdienmodellen te ontwikkelen waarbinnen deze elkaar versterken.

- ***De leisuremanager handelt als een door waarden gedreven imagineer***

De verbindende factor binnen communities, en daarmee de basis voor de relatie en de vormgeving van concepten, merken en diensten, zijn waarden. Waarden waar een organisatie oprecht voor staat en die appelleren aan het waardenpatroon van mogelijke gebruikers, klanten, partners en andere partijen. Imagineering neemt het waardenperspectief als uitgangspunt voor het handelen van een organisatie. Daarmee ontstaat een verschuiving van het transactie- naar het transformatiemodel, als basis voor het businessconcept. Imagineering is aan de ene kant een businessperspectief, dat organisaties in staat stelt strategische keuzes te maken, maar tegelijkertijd een model dat gehanteerd kan worden om belevenissen en experience platforms op een creatieve manier vorm te geven. Het vormgeven van deze belevenissen doet de leisuremanager samen met de consument, waarbij de rol van de consument verschuift naar die van een *prosument*. Hierbij creëert de leisuremanager een omgeving waarbinnen de consument zelf zijn eigen creatieve belevenissen kan ontwikkelen.

- ***De leisuremanager handelt als innovatief en ondernemend regisseur in netwerken***

De leisuremanager is een vaardig netwerker, ziet kansen, kan de belangen van andere actoren benoemen en op basis daarvan verbindingen leggen. Niet alleen tussen organisaties, maar ook tussen organisatie(s) en klant. Binnen de leisuresector, maar in toenemende mate ook daarbuiten. Hij kan daarbij schakelen tussen private en publieke doelstellingen (people, planet & profit). Als breed opgeleide leisuremanager is hij in staat om belevenissen, diensten, communicatie, nieuwe businessmodellen, (project)organisaties en netwerken vorm te geven.

- ***De leisuremanager maakt bij het ontwikkelen en vermarkten van belevenissen optimaal gebruik van de nieuwste technologische en digitale mogelijkheden en tools***

'Real life' en virtuele leisure bestaan naast elkaar, maar raken ook meer met elkaar verweven. Mits strategisch goed weggezet versterken ze elkaar en vergroten ze de betrokkenheid van de doelgroep bij het experience platform. Dit vergt van de leisuremanager kennis van digitale en multimediale ontwikkelingen en tools. De leisuremanager is in staat om deze in het ontwikkelingsproces van concepten te incorporeren. Hij bewaakt het implementatieproces, stuurt het team van specialisten aan en evalueert het eindresultaat..

2.4 Functies van de Leisuremanager

Voor het geven van een beschrijving van de leisuremanager zijn gesprekken met experts uit het werkveld gevoerd. Daarnaast hebben onderwijsgevendenden, veelal afkomstig uit het werkveld, hun kennis en ervaring ingebracht. Deze kennis, in combinatie met de beschreven maatschappelijke ontwikkelingen en de implicaties daarvan voor het beroep van de leisuremanager, is gebruikt om een aantal functies te omschrijven.

De leisuremanager houdt zich bezig met het initiëren, creëren, en vermarkten van producten en diensten, hij is zelfstandig en ondernemend. Na het voltooien van de opleiding Leisure Management kan de jonge professional in verschillende functies terecht komen. Hierin komt een voor de functie passende mix van de hiervoor beschreven kerntaken samen. Doorgaans betreffen dit 'instroomfuncties' Dit zijn functies die direct na afronding van de opleiding Leisure Management (oftewel na het behalen van het *bachelor* diploma) kunnen worden bekleed. Na enige tijd stroomt de professional (afhankelijk van zijn ontwikkeling) door naar management- of expertniveau (senior, specialist of expert).

Voorbeelden van instroom- en doorstroomfuncties zijn:

Instroomfuncties (junior of aankomend):

- productie assistent
- (assistent) projectmedewerker
- (assistent) evenementencoördinator
- (assistent) accountmanager
- (startend) zelfstandig ondernemer
- junior/trainee beleidsmedewerker
- junior/trainee marktonderzoeker
- junior/trainee marketeer
- junior productmanager
- marketing assistent
- communicatiemedewerker

Doorstroomfuncties (senior, specialist,expert):

- concept- en productontwikkelaar
- projectleider
- directeur eigen onderneming
- consultant
- beleidsadviseur
- marktonderzoeker
- general manager
- salesmanager
- productmanager
- marketingmanager
- communicatieadviseur

De termen 'manager' en 'management' in de hierboven genoemde functies geven aan dat het hier functies betreft, waarbij iemand aan het hoofd van een organisatie of bedrijfsonderdeel staat. Het woord 'management' binnen Leisure Management heeft een bredere betekenis, er wordt ook gerefereerd aan de rol van waaruit men 'belevingsprocessen' initieert, organiseert en faciliteert. Het begrip management heeft in dit profiel dus een ruime betekenis.

Het managementniveau, waaraan in advertenties en functieomschrijvingen wordt gerefereerd, is voor de startbekwame leisuremanager en andere net afgestudeerden in de meeste gevallen nog te hoog gegrepen. Voor studenten is het goed te weten dat zij na het afronden van de opleiding 'onderaan' zullen beginnen. Het toetsen van carrièrefantasieën aan die van de werkelijkheid, kan studenten behoeden voor het onrealistisch koesteren van hooggespannen verwachtingen. Iemand wordt pas manager na ruime (praktijk)ervaring en op basis van bewezen bedrijfsmatig inzicht en leidinggevende kwaliteiten. Afgestudeerden kunnen zich daarbij laten coachen door ervaren beroepsbeoefenaren. Op deze wijze kunnen zij hun kennispotentieel doelgericht opbouwen en werken aan een kansrijke loopbaan. In dit profiel is het niveau van startbekwaamheid en dat van basiskwalificaties voor managementfuncties op het operationele en tactische niveau in de geformuleerde competenties verdisconteerd. De doorlopende leerlijn kan de start zijn voor een leven lang leren. Het ministerie van OCW spreekt over een leven lang leren als er na de studie, dus tijdens de loopbaan, aan kennisontwikkeling gedaan wordt. Het hogere managementniveau is te behalen door in deze 'leven-lang-leerlijn' door te groeien middels gedegen praktijkervaring of vervolgopleidingen op hbo+-niveau, respectievelijk via een Masteropleiding.

Onderstaand kader laat de doorlopende leerlijn voor de opleiding Leisure Management zien. Deze is tot stand gekomen binnen de branchevereniging in bijeenkomsten en in overleg met een representatieve vertegenwoordiging vanuit het werkveld. Er dient te worden opgemerkt dat binnen het bedrijfsleven bedrijfsspecifieke (andere) keuzes kunnen worden gemaakt. De functienamen zijn algemeen gekozen vanuit de branche, maar ook hier geldt dat een bedrijf

hier eigen, andere benamingen aan kan geven. De hbo bachelorgraad vormt de basis voor het beroepsopleidingsprofiel Manager. De doorlopende leerlijn is gebaseerd op de door de branche vastgestelde beroepscompetentieprofielen. Daarin wordt het kader geschetst van het functioneren op mbo- en hbo-niveau en richting gegeven aan de opleidingen. De wettelijke richtlijn voor het formele hbo-niveau is het *Bachelor Degree* niveau en dus niveau hbo vier.

Doorlopende leerlijn:

3	mbo 3 – operationeel niveau	Leisure & Hospitality Host	Inspiciënt theatertechicus	/	Sport- en bewegingsleider
4	mbo 4 – operationeel niveau	Leisure & Hospitality Executive	Podium- evenemententechicus toneel (nieuwe stijl)	en	Sport- bewegingscoördinator en
5	Associate Degree Leisure Management	Leisuremanager/Ondernemer			
6	BBA Leisure Management	Leisuremanager/Ondernemer			
7	Master				
8	PhD				

3. Competenties

3.1 Competenties van de leisuremanager

Een competentie is gedefinieerd als een cluster van verwante kennis, vaardigheden en houdingen, die van invloed is op een belangrijk deel van iemands taak (een rol of verantwoordelijkheid), die samengaat met de prestatie op de taak, die kan worden gemeten en getoetst aan aanvaarde normen en die kan worden verbeterd door middel van onderwijs, training en ontwikkeling.

Voor de opleiding Leisure Management is een aantal competenties vastgesteld. In paragraaf 3.3 worden deze competenties uitgebreid toegelicht en gekoppeld aan de BoKS. De competenties zijn gebaseerd op de acht domeincompetenties ('oude') BBA, die in mei 2004 zijn vastgesteld, en op de vier basiskennmerken die de kern vormen van de 'nieuwe standaard BBA' van juni 2012. Van de acht BBA competenties gelden er zes specifiek voor opleidingen die opleiden tot (de oude) BBA en twee competenties komen bij alle domeinen voor. In het Landelijk Overleg Leisure Management (LOLM) zijn voor de opleiding Leisure Management nog eens twee competenties toegevoegd, die specifiek voor de leisuremanager gelden en die niet of onvoldoende tot uitdrukking komen in de eerder genoemde competenties. Bij enkele van de domeincompetenties BBA is de formulering aangescherpt om beter aan te sluiten bij de behoeften van het internationale werkveld.

De competenties:

- 1. Ontwikkelen van een visie op de samenleving en de rol van leisure daarbinnen.**
- 2. Ontwikkelen van nieuwe strategieën voor de publieke sector (beleid) en/of de private sector (strategische keuzes), op basis van interne en externe analyse van (beleids-)vraagstukken.**
- 3. Creëren en vermarkten van betekenisvolle leisurebelevissen.**
- 4. Regisseren in netwerken.**
- 5. Inrichten, beheersen, analyseren en verbeteren van bedrijfsprocessen en (project-)organisaties.**
- 6. Toepassen van HRM in het licht van de strategie van de organisatie.**
- 7. Analyseren en implementeren van de financiële en juridische aspecten bij het creëren van leisure aanbod.**
- 8. Ontwikkelen, implementeren en evalueren van een veranderingsproces.**
- 9. Zelfsturende competentie (intrapersoonlijk, leisuremanager of professional).**

10. Sociale en communicatieve competentie.

3.2 Borging HBO-niveau

Internationaal zijn afspraken gemaakt over het eindniveau van Bachelor en Master opleidingen. De zogenaamde Dublin-descriptoren zijn generieke HBO-kwalificaties die het HBO-niveau beschrijven. Hieronder volgt een algemene omschrijving van de Dublin-descriptoren met bijbehorende kwalificaties voor zowel Associate-, als Bachelor- en Master niveau.

‘DUBLIN DESCRIPTOREN’: Omschrijving niveau Associate degree, Bachelor en Master

	Kwalificaties Associate degree	Kwalificaties Bachelor	Kwalificaties Masters
Kennis en inzicht	Heeft aantoonbare kennis en inzicht van een vakgebied, waarbij wordt voortgebouwd op algemeen voortgezet onderwijs; functioneert doorgaans op het niveau van gevorderde leerboeken, heeft een kennisondergrond voor een beroepenveld of een beroep, voor persoonlijke ontwikkeling en voor verdere studie om de eerste cyclus (Bachelor) af te ronden.	Heeft aantoonbare kennis en inzicht van een vakgebied, waarbij wordt voortgebouwd op het niveau bereikt in het voortgezet onderwijs en dit wordt overtroffen; functioneert doorgaans op een niveau waarop met ondersteuning van gespecialiseerde handboeken, enige aspecten voorkomen waarvoor kennis van de laatste ontwikkelingen in het vakgebied vereist is.	Heeft aantoonbare kennis en inzicht, gebaseerd op de kennis en het inzicht op het niveau van Bachelor en die deze overtreffen en/of verdiepen, alsmede een basis of een kans bieden om een originele bijdrage te leveren aan het ontwikkelen en/of toepassen van ideeën, vaak in onderzoeksverband.
Toepassen kennis en inzicht	Is in staat om kennis en inzicht in beroepsmatige context toe te passen.	Is in staat om zijn/haar kennis en inzicht op dusdanige wijze toe te passen, dat dit een professionele benadering van zijn/haar werk of beroep laat zien, en beschikt verder over competenties voor het opstellen en verdiepen van argumentaties en voor het oplossen van problemen op het vakgebied.	Is in staat om kennis en inzicht en probleemoplossende vermogens toe te passen in nieuwe of onbekende omstandigheden binnen een bredere (of multidisciplinaire) context die gerelateerd is aan het vakgebied; is in staat om kennis te integreren en met complexe materie om te gaan.
Oordeelsvorming	Heeft de vaardigheid om gegevens te identificeren en te gebruiken, teneinde een respons te bepalen met betrekking tot duidelijk gedefinieerde, concrete en abstracte problemen.	Is in staat om relevante gegevens te verzamelen en interpreteren (meestal op het vakgebied) met het doel een oordeel te vormen dat mede gebaseerd is op het afwegen van relevante sociaalmaatschappelijke, wetenschappelijke of ethische aspecten.	Is in staat om oordelen te formuleren op grond van onvolledige of beperkte informatie en daarbij rekening te houden met sociaal-maatschappelijke en ethische verantwoordelijkheden, die zijn verbonden aan het toepassen van de eigen kennis en oordelen.

Communicatie	Kan communiceren met gelijken, leidinggevenden en cliënten over begrip, vaardigheden en werkzaamheden.	Is in staat om informatie, ideeën en oplossingen over te brengen op publiek bestaande uit specialisten of niet-specialisten.	Is in staat om conclusies, alsmede de kennis, motieven en overwegingen die hieraan ten grondslag liggen, duidelijk en ondubbelzinnig over te brengen op een publiek van specialisten of niet-specialisten.
Leervaardigheden	Bezit de leervaardigheden om een vervolgopleiding die een zekere mate van autonomie vraagt, aan te gaan.	Bezit de leervaardigheden die noodzakelijk zijn om een vervolgstudie die een hoog niveau van autonomie veronderstelt aan te gaan.	Bezit de leervaardigheden die hem of haar in staat stellen een vervolgstudie aan te gaan met een grotendeels zelfgestuurd of autonoom karakter.

De opleiding Leisure Management leidt op tot het Bachelor niveau. De Dublin Descriptoren 1, 2 en 3 komen bij alle competenties aan bod. DD4 (communicatie) is het meest expliciet terug te vinden in domeincompetentie 10; de sociale en communicatieve competentie. DD5 (leervaardigheden) is geconcretiseerd in domeincompetentie 9: de zelfsturende competentie.

Alle opleidingen Leisure Management werken met deze criteria; wel kiest elke Hogeschool zijn eigen werkwijze en eigen accenten. Dit is terug te zien in de curricula van de opleidingen. In onderstaand schema wordt de samenhang verduidelijkt.

Dublin Descriptoren	Domeincompetenties Leisure Management (identiek voor alle opleidingen)	Curriculum (eigen invulling per Hogeschool)
1: Kennis en inzicht 2: Toepassen van kennis en inzicht 3: Oordeelsvorming	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ontwikkelen van een visie op de samenleving en de rol van leisure daarbinnen. 2. Ontwikkelen van nieuwe strategieën voor de publieke sector (beleid) en/of de private sector (strategische keuzes) op basis van interne en externe analyse van (beleids-)vraagstukken. 3. Creëren en vermarkten van betekenisvolle leisure belevenissen. 4. Regisseren in netwerken. 5. Inrichten, beheersen, analyseren en verbeteren van bedrijfsprocessen en (project)organisaties. 6. Toepassen van HRM in het licht van de strategie van de organisatie. 7. Analyseren en implementeren van de financiële en juridische aspecten bij het creëren van leisure aanbod. 8. Ontwikkelen, implementeren en evalueren van een veranderingsproces. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceptuele modules, gericht op het overdragen van specifieke kennis en inzicht ▪ Projecten, gericht op het toepassen van kennis en inzicht ▪ (Onderzoeks)cursussen en projecten, die studenten leren methodisch te werk te gaan ▪ Stage(s) en afstuderen
4. Communicatie	9. Sociale en communicatieve competentie (interpersoonlijk, organisatie)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trainingen, gericht op communicatie, management en samenwerken

5. Leervaardigheden	10. Zelfsturende competentie (intrapersoonlijk, leisuremanager of professional)	▪ Studieloopbaanbegeleiding/-coaching, waarbij studenten leren leren en leren reflecteren.
---------------------	---	--

In paragraaf 3.1 is aangegeven dat de opleiding binnen de nieuwe standaard BBA valt, die in 2012 vastgesteld is. Deze BBA-standaard bestaat uit vier basiskenmerken, die een aantal basiscompetenties van de afgestudeerden van de opleidingen die die graad afgeven borgen. Daarmee is deze zogenoemde algemene 'BBA-standaard' op hoofdlijnen richtinggevend voor de afzonderlijke landelijke opleidingsprofielen. Hieronder worden de vier basiskenmerken genoemd en is onderbouwd dat deze kenmerken in het landelijk competentieprofiel Leisure Management verankerd zijn:

1. Gedegen theoretische basis

Impliceert dat de student kennis heeft van de kernvakken:

- ✓ **Bedrijfseconomie en financiering:** de leisuremanager kan business- en verdienmodellen ontwikkelen en implementeren. Hij kan bedrijfseconomisch beleid voeren in een kleine of middelgrote onderneming, in loondienst of als zelfstandige. Dit komt aan bod in competentie 5, het inrichten, beheersen en verbeteren van bedrijfsprocessen en (project)organisaties.
- ✓ **Bedrijfsrecht en ethiek:** de leisuremanager is in staat risicoanalyses binnen het werkveld te maken en is bekend met relevante wet- en regelgeving. Daarbij is het in de leisuresector van belang om expert te zijn op het gebied van veiligheid en vergunningen. Dit komt aan bod in competentie 7, het analyseren en implementeren van de financiële en juridische aspecten bij het creëren van leisure aanbod.
- ✓ **Algemene economie:** de leisuremanager is in staat strategisch te denken en handelen, wat onder andere betekent dat hij de sociaaleconomische context kent, op de hoogte is van economische trends en ontwikkelingen en kan schakelen tussen publieke en private belangen. Dit komt terug in de competenties 1, 2 en 8: het ontwikkelen van een visie op de samenleving, het ontwikkelen van beleidsstrategieën en het ontwikkelen van veranderingsprocessen.
- ✓ **Organisatiekunde en management informatiesystemen:** de leisuremanager weet hoe organisaties functioneren, kan organisaties binnen het werkveld in kaart brengen en analyseren en is bekend met relevante organisatie- en rechtsvormen. Binnen het werkveld van de leisuremanager ligt de focus op bedrijven binnen het MKB en zelfstandigen die opereren in netwerken. Ook projectmatig werken en het werken met freelance personeel en vrijwilligers is kenmerkend voor de sector. Specifieke management informatiesystemen zijn voor de leisuremanager minder relevant. Organisatiekunde komt aan bod in de competenties 2 (publiek-private strategieën), 4 (regisseren in netwerken), 5 (inrichten, beheersen, analyseren en verbeteren van bedrijfsprocessen en projectorganisaties) en 6 (toepassen van HRM).
- ✓ **Marketing:** de leisuremanager is in staat betekenisvolle belevingsconcepten te ontwikkelen en vermarkten. Hij kent de relevante consumenten- en markttrends en analyseert de (latente) behoeften van de consument. Hij is in staat de kenmerken van het product, de dienst of belevenis af te stemmen op de relevante markt(en). Dit komt aan bod in competentie 2 (in- en externe analyse van vraagstukken) en staat centraal bij competentie 3, het vermarkten van betekenisvolle leisurebelevissen.

- ✓ **Kwantitatieve technieken:** de leisuremanager analyseert de markt om tot betekenisvolle belevenissen te komen. Hierbij is kennis van kwantitatieve onderzoekstechnieken van groot belang. Dit varieert van het opzetten, uitvoeren en analyseren van marktonderzoek tot het effectief toepassen van analysemethodieken, die voortkomen uit technologische toepassingen zoals 'big data'. Dit komt aan bod in de competenties 1, 2 en 3: ontwikkelen van visie en strategie en het creëren en vermarkten van betekenisvolle leisurebelevissen. Overigens zijn voor de leisuremanager naast kwantitatieve technieken ook kwalitatieve technieken (als diepte-interviews, mystery guest visits en focusgroepen) van groot belang.
- ✓ **Strategisch management:** de leisuremanager kan de strategie van organisaties in de sector analyseren en strategische opties in kaart brengen. In doorstroomfuncties is de afgestudeerde in staat zelf strategieën te ontwikkelen en die te vertalen naar (commercieel) levensvatbare businessmodellen. Dit komt aan bod in competentie 1 (visie ontwikkelen) en 8 (ontwikkelen van een veranderproces) en staat centraal in competentie 2, het ontwikkelen van nieuwe strategieën voor publieke of private sector.
- ✓ **Operationeel management:** de leisuremanager kan strategische keuzes vertalen in tactische en operationele acties, zowel intern als extern. Daarbij kan de afgestudeerde sturing en leiding geven aan teams of afdelingen. Dit komt aan bod in meerdere competenties: regisseren in netwerken (4), inrichten, beheersen en analyseren van bedrijfsprocessen (5), HRM (6) en het implementeren van veranderingsprocessen (8).

2. Onderzoekend vermogen

Impliceert dat de student kennis heeft van, en ervaring heeft met, praktijkgericht onderzoek. Centraal hierbij staan:

- ✓ **Evidence based practice:** de leisuremanager creëert een visie op basis van de wensen en behoeften van de consument, resultaten uit eerder uitgevoerd onderzoek en implementaties en de eigen ervaring. Het lerend vermogen op basis van deze elementen vormt de basis van evidence based practice. De leisuremanager onderzoekt en ontwikkelt op een doelmatige en doeltreffende manier, bewust van eerder opgedane ervaringen en beschikbare data. Dit element komt aan bod in de competenties: ontwikkeling van strategieën op basis van analyse (2), het creëren van leisurebelevissen (3) en de zelfsturende competentie (9).
- ✓ **Praktische toepasbaarheid (leidend tot commerciële innovatie):** de leisuremanager is in staat onderzoeksresultaten te analyseren, op basis daarvan een visie te vormen en die visie te vertalen in praktische innovaties en nieuwe concepten. In het werkveld van de leisuremanager komt innovatie voort uit de combinatie van creativiteit en business en de afgestudeerde is in staat beide elementen toe te passen en te combineren. Dit komt terug in competentie 3: ontwikkelen en vermarkten van betekenisvolle leisurebelevissen.
- ✓ **Reflectie:** de leisuremanager is een reflectief onderzoeker; hij kan reflecteren op de opzet, uitvoer en analyse van het onderzoek en op basis van die reflectie verbeteracties formuleren. De afgestudeerde is in staat de waarde en betrouwbaarheid van onderzoek te beoordelen. Dit komt aan bod in competentie 9, de zelfsturende competentie.

3. Professioneel vakmanschap

Impliceert dat een afgestudeerde BBA-er:

- ✓ **Innovatief en ondernemend is en goede adviesvaardigheden bezit:** de leisuremanager innoveert vanuit de combinatie van creativiteit en business, creatief ondernemerschap staat dan ook centraal in de opleiding en komt terug in een groot

aantal van de competenties. Innovatie en ondernemerschap staan centraal in de competenties 1, 3, 4 en 8: visievorming, creatie, regie in netwerken en verandermanagement.

- ✓ **Over goede mondelinge en schriftelijke communicatieve vaardigheden beschikt, rekening houdt met cultuurverschillen, gericht is op (multidisciplinaire) samenwerking en als sparringpartner fungeert, zowel binnen als buiten de eigen werkorganisatie:** de leisuremanager is een netwerker, die met een veelheid aan in- en externe stakeholders communiceert. De hierbij behorende eigenschappen vormen de kern van de sociale en communicatieve competentie (10) en staan ook centraal in de competentie regisseren in netwerken (4).
- ✓ **Voortdurend de eigen professionaliteit (persoonlijk leiderschap) ontwikkelt en bijdraagt aan de ontwikkeling van zijn of haar professie in de breedte:** de leisuremanager is een professional op HBO-niveau die zichzelf voortdurend blijft ontwikkelen. Deze elementen zijn afgedekt door specifieke invulling van de HBO-brede competenties 9 en 10: de zelfsturende en de sociaal-communicatieve competenties.

4. Verantwoord handelen

Impliceert dat student zich bewust is van de maatschappelijke context van het onderwerp van studie. Centrale begrippen hierbij zijn: maatschappelijk verantwoord ondernemen, bedrijfsethiek en duurzaamheid. De leisuremanager is een toekomstgerichte manager, die naast het nastreven van commerciële doelen te allen tijde ook sociaal-cultureel en maatschappelijk verantwoord handelt. Ethiek is een kernbegrip voor de leisuremanager. Dit komt impliciet aan bod in de competentie regisseren in netwerken (4) en toepassen van HRM (6) en staat centraal in de sociale en communicatieve competentie (10).

3.3 Uitwerking competenties

In deze paragraaf worden de tien competenties nader beschreven en uitgewerkt. Bij iedere competentie is een situatieschets opgenomen en zijn beroepshandelingen en voorbeelden van beroepsproducten geformuleerd. Ten opzichte van het vorige Landelijke Competentieprofiel uit 2009 zijn vijf competenties anders geformuleerd om de relevantie van deze (BBA-) competenties voor het werkveld van de leisuremanager te benadrukken. Ook zijn de competenties 3 en 4 omgewisseld, evenals competenties 5 en 6. Dit in verband met de logica in de volgorde van de competenties.

Competentie 1

Ontwikkelen van een visie op de samenleving en de rol van leisure daarbinnen

Situatieschets

Op basis van (internationaal) onderzoek en analyse is de leisuremanager in staat om een visie op de samenleving en op de rol die leisure kan spelen op het gebied van economische, ruimtelijke en maatschappelijke ontwikkeling te ontwikkelen. De functie die leisure vertolkt als aanjager van maatschappelijke en ruimtelijke kwaliteiten en economische ontwikkeling staan daarbij centraal. De leisuremanager is goed op de hoogte van de (internationale) ontwikkelingen en trends in de markt en weet deze in kaart te brengen. Tegelijkertijd is de leisuremanager in staat om vanuit diverse culturele invalshoeken naar leisure te kijken, ethiek en maatschappelijk verantwoord handelen spelen hierbij een belangrijke rol.

Naast deze brede maatschappelijke benadering is de leisuremanager zich ervan bewust dat leisure ook van groot belang is bij individuele ontwikkeling en distinctie (identiteitsvorming en talentontwikkeling). Leisure wordt zowel op micro- als macroniveau als een belangrijke aanjager binnen dit soort processen beschouwd.

Beroepshandelingen

- Vanuit een analytische houding ondersteund door onderzoeksmethoden komen tot inzicht
- Systematisch vergaren van primaire en secundaire onderzoeksgegevens met betrekking tot de (inter)nationale externe omgeving
- Analyseren van bovenstaande informatie
- Vertalen van deze analyse naar een visie
- Visie uitwerken naar strategie met bijbehorend beleidsvraagstuk
- In kaart brengen en aangaan van relaties en netwerken om op deze manier beleidsdoelstellingen te behalen

Voorbeelden van beroepsproducten:

- Stakeholdersanalyse
- Scenario-onderzoek
- (Internationaal) Trendonderzoek
- Waarden- en belevingsonderzoek
- (Internationale) Marktanalyse
- Opiniestuk
- Visiedocument

Competentie 2

Ontwikkelen van nieuwe strategieën voor publieke sector (beleid) en/of de private sector (strategische keuzes) op basis van interne en externe analyse van (beleids)vraagstukken

Situatieschets

De leisuremanager is betrokken bij de verschillende beleidsfasen (voorbereiding, formulering, uitvoering en evaluatie) om te komen tot strategische keuzes/beleid binnen de publieke of private sector. Bij de analyse en uitwerking van strategische keuzes/beleid dient er niet alleen aansluiting gevonden te worden bij bestaande strategische keuzes en bestaand beleid, maar ook bij relevante (internationale) ontwikkelingen van buiten de publieke of private organisatie. De leisuremanager is zich bewust van de verschillende, mogelijk zelfs tegenstrijdige, belangen van de betrokken stakeholders en zal door zijn werkwijze draagvlak moeten creëren. Het is aan de leisuremanager om te komen tot een uitwerking van strategische keuzes/beleid, maar ook om de uitvoering hiervan te evalueren.

Beroepshandelingen

- Vergaren van relevante informatie van binnen en buiten de eigen organisatie
- Monitoren van interne en externe ontwikkelingen
- Analyseren van deze gegevens
- Opstellen van een concept beleidsnota
- Betrekken en informeren van interne en externe stakeholders ten behoeve van het creëren van draagvlak voor voorgesteld beleid en de implementatie daarvan
- Presenteren van beleidsvoorstel en beargumenteren van diverse opties

Voorbeelden van beroepsproducten

- (Integraal) beleidsplan
- Haalbaarheidsstudie
- Strategisch plan
- Marketingplan
- Onderzoeksrapport
- Business model
- Strategy Audit
- Interne analyse
- Externe analyse

Competentie 3

Creëren en vermarkten van betekenisvolle leisurebelevissen

Situatieschets

De internationale leisuresector fragmenteert steeds sneller in nieuwe niches. De leisuremanager moet daarom harder zijn best doen om klanten aan zich te binden en gebonden te houden. Als gevolg daarvan moeten producten en diensten continu vernieuwd worden. In de creatieve economie staan creativiteit en innovatie aan de basis van de ontwikkeling van nieuwe of aangepaste betekenisvolle belevissen. Zaken als doelgroepanalyse op basis van big data, design thinking, waardencreatie en imagineeringstechnieken, zoals storytelling, geven vaak sturing en richting aan dit creatieve proces. De leisuremanager opereert daarbij steeds vaker als zelfstandige (ZZP) in een (internationale) netwerkorganisatie met andere ZZP'ers. In deze netwerkorganisaties wordt synergie en creatieve kruisbestuiving nagestreefd.

Teneinde een duurzame klantrelatie te bewerkstelligen moet de klant serieus genomen worden en zoveel mogelijk als onderdeel van het netwerk betrokken worden. De leisuremanager kan tijdens de creatie en communicatie van de belevissen niet alleen maar de klant zijn informatie zenden, maar moet heel duidelijk in dialoog zijn. De klant kijkt steeds minder naar de informatie van de producent, maar stemt zijn gedrag en beslissingen op andere klanten af door middel van sociale communities en kennisgemeenschappen. De opkomst van allerlei vormen van social media heeft hierin een versterkende rol gespeeld. De klant komt steeds nadrukkelijker naar voren als coproducent. De leisuremanager moet sturing aan dit cocreatieve proces geven.

Beroepshandelingen

- Organiseren en (bege)leiden van creatieve sessies/brainstorms met diverse stakeholders/deelnemers
- Onderzoeken en analyseren van de markt (o.a. met behulp van *big data*)
- Vertalen van markt -en waardenonderzoek naar een creatief belevingsconcept
- Uitwerken van een creatief belevingsconcept naar een product of dienst
- Ontwikkelen en uitwerken van een marketingstrategie
- Uitvoering geven aan dialoog met stakeholders
- Creëren van intern draagvlak voor producten en diensten
- Evalueren van belevingsconcept en/of marketingcommunicatie

Voorbeelden van beroepsproducten

- Uitgewerkt (maatschappelijk verantwoord/duurzaam) concept of product
- Belevenis
- Storyline, moodboard
- Bidbook
- Event
- Projectplan
- Marketingplan
- Innovatieplan
- Marketingactieplan
- Marketing communicatieplan (incl. social media)
- Brandingstrategie
- Salesplan
- Innovatief businessmodel
- Crossmediaal plan
- offerte/pitch/ verkooppresentatie
- Evenement
- Evaluatieverslag belevenisconcept

Competentie 4

Regisseren in netwerken

Situatieschets

De leisuremanager is ervan overtuigd dat er geen betere sleutel tot succes is dan samenwerking. Vraaggestuurde ketens (value networks), waarbij waardencreatie een cruciale rol in het binden van klanten speelt, worden steeds prominenter. Juist door krachten te bundelen, nationaal en/of internationaal, kunnen samenwerkende partijen zich sterk positioneren. Juist in een tijd waarin leisure schaars is en de consument veel keuze heeft, is het bieden van betekenisvolle belevissen cruciaal. Om deze te ontwikkelen is een innovatieve, multidisciplinaire en transsectorale cocreatieve aanpak nodig (publiek en/of privaat). De belangen van mogelijke partners in de samenwerking liggen deels in elkaars verlengde, maar zijn soms ook tegenstrijdig (bijvoorbeeld door concurrentie) en dat vergt coördinatie en afstemming en soms ook overtuiging. De leisuremanager heeft een spilfunctie in dit krachtenveld en opereert resultaat- en relatiegericht. Hij is zich daarbij bewust van het toenemende belang van ketens en netwerken en is in staat hier op in te spelen. De leisuremanager doet dat door een maatschappelijk ontwikkeling als uitgangspunt te nemen, waarbij hij in staat is om stakeholders te analyseren (onderzoek), bij elkaar te brengen en het gesprek te faciliteren. Hij is hier de 'kwartiermaker' die leiding geeft aan het proces.

Beroepshandelingen

- Onderzoeken van de huidige situatie, waarbij gekeken wordt naar macht/belang, netwerken, relaties en draagvlak onder stakeholders
- Het initiëren, voorbereiden en leiden van startbijeenkomsten van mogelijke samenwerkingspartners, waarbij rekening gehouden wordt met de *silent voices*
- Sturen op betrokkenheid en daadwerkelijke inzet (commitment, formaliseren van samenwerkingsrelaties, procesafspraken)
- Monitoren van de voortgang van de samenwerking
- Evalueren van de samenwerking en de resultaten
- Plegen van interventies op planning, afspraken en onderlinge verhoudingen op verschillende niveaus

- Uitdragen en overbrengen van de visie op samenwerking en het beoogde resultaat ervan, zowel binnen het samenwerkingsverband als naar externe stakeholders.

Voorbeelden van beroepsproducten

- Samenwerkingsplan / Intentieovereenkomst
- Multimedialplan
- Voortgangsrapportage
- Stakeholdersanalyse
- Netwerk-/ketenanalyse
- Draagvlakanalyse
- Knelpuntenanalyse
- Regieplan/-voorstel

Competentie 5

Inrichten, beheersen, analyseren en verbeteren van bedrijfsprocessen en (project-)organisaties

Situatieschets

De internationale leisuresector is zeer dynamisch. De eisen van de consument veranderen continu. Klanten willen maatwerk en een eigen inbreng. Leisureproducten en -diensten worden door de consument in toenemende mate beoordeeld op hun maatschappelijke context, zoals duurzaamheid, fairtrade, en eerlijke werkomstandigheden. De leisuremanager is daarom continu op zoek naar werkwijzen om hierop in te spelen, de kwaliteit nog verder te verbeteren en de organisatie efficiënter in te richten. De leisuremanager is zich zeer bewust van de wensen van de klant en bekijkt in dat licht de werkprocessen en bijbehorende (project)organisatie kritisch. Ontwikkeling van nieuwe businessmodellen, met de nadruk op een co-creatieve aanpak, krijgen dan ook veel aandacht. De leisuremanager creëert allianties met andere stakeholders en geeft leiding aan het projectteam (projectmanagement/samenwerking/beheersaspecten). Dit doet hij zowel in het voortraject als tijdens de uitvoering van de opdracht.

De leisuremanager werkt in zijn rol als evenementenmanager nadrukkelijk vanuit deze competentie. In deze voor de leisuremanager belangrijke branche wordt er nadrukkelijk gestuurd op het inrichten, beheersen, analyseren en verbeteren van operationele managementprocessen.

Beroepshandelingen

- Onderzoeken t.b.v. de interne analyse
- Een (project)organisatie opzetten
- Het invoeren van instrumenten om de kwaliteit te waarborgen
- Doorlopen kwaliteitscyclus (plan-do-check-act)
- Opstellen van een draaiboek voor een evenement
- Coördineren uitvoering evenement
- Verandermanagement

Voorbeelden van beroepsproducten

- Draaiboek
- Interne analyse
- Operationeel plan

- Kwaliteitshandboek
- Projectplan
- Organisatieplan
- Klanttevredenheidsonderzoek
- Evaluatierapport

Competentie 6:

Toepassen van HRM in het licht van de strategie van de organisatie

Situatieschets

In de afgelopen decennia heeft de internationale leisure industrie of -economie een enorme professionaliseringsslag doorgemaakt. Niet alleen zijn de projecten complexer geworden, ook de eisen van zowel de samenleving als die van de individuele consument zijn hoger geworden. Om aan deze hoge eisen te kunnen voldoen is professioneel personeel een vereiste. Waar er 10 jaar geleden nog grote (internationale) leisure-organisaties waren die 'alles' in huis hadden zijn momenteel de meeste bedrijven gekrompen en worden specialismen, die nodig zijn om een specifieke klus te klaren, tijdelijk ingehuurd (ZZP'ers). Hierdoor zijn organisaties flexibeler en beter in staat om op de wensen van de vraagkant in te spelen.

De leisuremanager is zich er van bewust dat de juiste bemensing cruciaal is om de beleving optimaal voor de klant te laten slagen. Hij is in staat om (de personele kant van) projecten goed te analyseren om zo een zo optimaal mogelijke bemensing, en daarmee een optimale beleving voor de klant, te realiseren.

Een *civil society* kan alleen bestaan dankzij vrijwillige inzet, met name in de leisuresector wordt er veel met vrijwilligers gewerkt (poppodia, wijkcentra, evenementen, etc.). De interculturele communicatieve vaardigheden van de leisuremanager worden aangesproken om de sociale infrastructuur, die vrijwillige inzet mogelijk maakt en stimuleert, te organiseren en te faciliteren.

Het is voor de leisuremanager van belang om een goed personeelsbestand te hebben en te beschikken over de vaardigheden en tools om (tijdelijke) medewerkers/vrijwilligers te boeien en te binden. Hij handelt hierbij ethisch verantwoord en integer. Hierbij is kennis van arbeidsrecht, zoals van arbeidsovereenkomsten, ARBO, aansprakelijkheid en sociale zekerheid noodzakelijk. De leisuremanager herkent de situaties waarin het verstandig is een HRM-specialist in te schakelen.

Beroepshandelingen

- Het opzoeken van actuele regels op het gebied van (internationale) arbeidsrecht en sociale zekerheid
- Het opstellen en uitvoeren van een vrijwilligersbeleid
- Het opstellen en implementeren van een personeelsplan met bijbehorende planning
 - Taken inventariseren
 - Bepalen welke functies/rollen nodig zijn om deze taken te vervullen
 - Afwegingen maken, zoals grootte aanstellingsomvang, verhouding vast/tijdelijk
 - Werving en selectie van nieuwe medewerkers
- Het inschakelen van deskundigen op het gebied van HRM voor complexe HRM-vraagstukken

- Achterhalen van de tevredenheid van eigen medewerkers
- Aansturen en motiveren van medewerkers
- Begeleiden/coachen van persoonlijke ontwikkeltrajecten

Voorbeelden van beroepsproducten

- Personeelsplan
- Werving- en selectieplan
- Vrijwilligersbeleidsplan
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek
- Toepassing HRM-cyclus (functioneringsgesprekken, gesprekken over arbeidsvoorwaarden)
- Loopbaanbeleid

Competentie 7:

Analysen en implementeren van de financiële en juridische aspecten bij het creëren van leisure aanbod.

Situatieschets

Van de leisuremanager wordt verwacht dat hij op de continue veranderingen in de internationale dynamische omgeving kan inspelen. Hierop moeten contracten worden aangepast en duurzame verdienmodellen worden ontwikkeld, hetgeen zijn weerslag vindt in de organisatie van financieel management, forecasting en berekeningen van return on investment (ROI/ROO). Op basis van analyse (onderzoek) wordt een passend financieel model gekoppeld aan de situatie van de organisatie. Samenwerkingsverbanden (met sponsors) in de vorm van partnerships spelen daarin een steeds prominentere rol.

De leisuremanager is zich door het opstellen van risicoanalyses bewust van de juridische en financiële risico's en neemt vantevoren, op basis van analyse, adequate maatregelen. Door zijn kennis van financiën en juridische aspecten weet hij wat hij zelf kan regelen en waarvoor hij op welk moment welke deskundigen in moet zetten. De leisuremanager behoudt overzicht in de financiële en juridische haalbaarheid van een project. Beroepsethiek speelt hierbij een belangrijke rol.

Beroepshandelingen

- Analyseren van financiële en juridische situatie
- Regelen van juridische aspecten, zoals verzekeringen en vergunningen en contracten
- Waarborgen van de veiligheid van zowel medewerkers als klanten
- Het zorgdragen voor een financieel gezonde (project)organisatie
- Op basis van een financiële en juridische analyse gerichte keuzes maken
- Ontwikkelen van passende verdienmodellen
- Funding (o.a. sponsoring, crowdfunding)

Voorbeelden van beroepsproducten

- Projectbegroting en –realisatie
- Financieringsplan (daarbij indien van toepassing rekening houdend met internationale wet- en regelgeving)
- Kostprijsberekening
- Financiële effectmeting
- Offerte
- Ondernemingsplan

- Contract
- Verzekering

Competentie 8

Ontwikkelen, implementeren en evalueren van een veranderingsproces

Situatieschets

In essentie gaat het bij initiëren en organiseren van veranderingsprocessen om het op een bewuste manier in beweging brengen van de betrokkenen. In de continue veranderende omgeving van organisaties, moet de leisuremanager in staat zijn om de voorwaarden te scheppen voor succesvolle veranderingsprocessen in de organisatie en bij haar stakeholders. Hiervoor is het nodig dat de leisuremanager een veranderplan maakt waarin de veranderstrategie en interventies zijn afgestemd op de doelen van de verandering, het veranderverleden van de organisatie en de belangen en beleving van de betrokkenen. Reflecteren op eigen handelen, een diagnose van de organisatie maken, het maken van een goede redenering voor de veranderingen en daarbij passende keuzes tussen participatieve en directieve interventies en het verifiëren van de resultaten van het veranderproces, zijn voorbeelden van vaardigheden die een leisuremanager als veranderaar nodig heeft.

Het vermogen om zich aan de snel veranderende omgeving aan te passen geldt in toenemende mate ook voor gebieden (buurten/wijken/steden/regio's/landen). De toegenomen aandacht voor place making en -marketing (branding) onderstreept dat. Globalisering en de daarmee toegenomen concurrentie tussen gebieden maakt verandering noodzakelijk, denk daarbij aan het verbeteren van het leefklimaat in de wijk of het gevoel van verbondenheid met de stad. Ook op deze schaal speelt de rol van de leisuremanager als waardengedreven sociaal innovator. Leisurebelevissen, zoals evenementen, kunnen een vehicle zijn om maatschappelijke doelen, zoals gemeenschapsgevoel onder bewoners of individuele competentieontwikkeling van vrijwilligers, te behalen.

Beroepshandeling

- Opstellen van overkoepelende visie voor een gebied (place brand/ marketing plan)
- Betrokkenheid creëren bij betrokken partijen, zoals bewoners, ondernemers, medewerkers, gemeente
- Vertalen van visie (place brand/marketing) naar een uitvoeringsplan (strategie)
- Creëren van leisurebelevissen ter ondersteuning van een strategie
- Ontwikkelen van het integraal leisurebeleid van een stad of gebied met bijbehorend implementatieplan
- Onderzoeken van de effecten van gevoerd leisurebeleid

Voorbeelden van beroepsproducten

- Organisatiediagnose en veranderdoelen
- Stakeholdersanalyse
- Verander- cq interventieplan
- Veranderredenering en –presentatie
- Een intern communicatieplan
- Verandermonitor
- Teamontwikkelingsessies
- Managementontwikkelbeleid

Competentie 9:

Zelfsturende competentie (intrapersoonlijk, leisuremanager of professional)

Situatieschets

De leisuremanager is in staat om met een kritische blik vanuit intercultureel perspectief naar zijn eigen functioneren te kijken. Hij staat open voor feedback en vraagt daar ook om bijvoorbeeld in intervisiebijeenkomsten. Hij gebruikt deze feedback ter verbetering van zijn functioneren en weet dat zijn gedrag effect heeft op anderen. Hij is zich bewust van het bestaan van blinde vlekken en houdt daar rekening mee in zijn oordeelsvorming. De leisuremanager vindt dat hij nooit is uitgeleerd en is daarom actief bezig met het verbeteren en aanvullen van zijn kennis en vaardigheden binnen zijn werkveld. De leisuremanager werkt continu aan zijn 'personal brand', hij weet wie hij is en wat hij wil en kan dit aan anderen uitleggen, verklaren en verkopen. Hij laat binnen de organisatie zijn normen en waarden gelden door het dragen van maatschappelijke verantwoordelijkheid en hij weet op de juiste wijze om te gaan met ethische kwesties.

Beroepshandelingen

- Participeren in/organiseren van intervisiebijeenkomsten
- Onbevooroordeeld waarnemen en luisteren
- Life Long Learning
- Ethisch verantwoord handelen
- Maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen
- Vragen om feedback
- Deelnemen aan beroepsgerelateerde trainingen en cursussen
- Reflecteren op het eigen handelen en gedrag (inclusief het effect daarvan op anderen)

Voorbeelden van beroepsproducten

- Persoonlijk Ontwikkelingsplan
- Reflectieverslag

Competentie 10:

Sociale en communicatieve competentie

Situatieschets

Op het sociale en communicatieve vlak wordt van de leisuremanager veel verwacht. De leisuremanager is een echte netwerker, weet op heldere en professionele wijze met verschillende stakeholders op verschillende niveaus, zowel binnen als buiten de organisatie, te communiceren. De leisuremanager is zich daarbij bewust van de mogelijkheden en onmogelijkheden van de diverse (digitale) communicatieplatformen. Hij kan resultaten, plannen, conclusies en aanbevelingen op heldere wijze mondeling presenteren en in foutloos Nederlands en/of Engels op schrift stellen. Hij bezit een ruime uitdrukkingsvaardigheid en weet zich in zijn taal aan zijn publiek aan te passen.

Binnen de organisatie weet hij als leidinggevende mensen op de juiste wijze te motiveren en te binden. Hij is binnen de organisatie als een spin in het web en geeft daarbij blijk van tact en sensitiviteit voor beïnvloeding van politiek/bestuurlijke machtsverhoudingen. Tussen de eigen organisatie en externe partijen weet hij als intermediair te functioneren.

Beroepshandelingen

- Samenwerken in teams
- Op professionele wijze contact onderhouden met interne en externe partijen, zowel schriftelijk als mondeling
- Toepassen van diverse gesprekstechnieken, zowel op commercieel gebied (externe partijen), als op het gebied van motiveren en feedback geven (interne partijen)

Voorbeelden van beroepsproducten

- Presentaties binnen en buiten de eigen organisatie
- Notities / Rapportages

4. IJking door het werkveld

In 2013 heeft het Landelijk Overleg Leisure Management (LOLM), waarin de vier opleidingen vertegenwoordigd zijn, op basis van het oude competentieprofiel gesprekken met experts uit het werkveld gevoerd.

Alle opleidingen beschikken over uitgebreide netwerken in de (internationale) leisure industrie.

Het Landelijk Overleg Leisure Management heeft ervoor gekozen om zich bij de ontwikkeling van het profiel door de bij de respectievelijke opleidingen betrokken werkveldcommissies en Strategische Adviesraden te laten adviseren. In de werkveldcommissies en adviesraden van de vier hogescholen hebben vertegenwoordigers van de belangrijkste brancheorganisaties en een diversiteit aan vertegenwoordigers van karakteristieke bedrijven in de sector zitting.

Gedurende het proces is het profiel in wording op bijeenkomsten van de werkveldcommissies en Strategische Adviesraden van de betrokken opleidingen meerdere malen geagendeerd en besproken. Daarnaast hebben onderwijsgevenden, veelal afkomstig uit het werkveld, en niet bij de raden aangesloten experts werkzaam binnen de sector, hun kennis en ervaring ingebracht.

Extra informatie is verkregen uit overleg in internationale netwerken met partneruniversiteiten en het werkveld.

De met de hiervoor genoemde partijen besproken aandachtspunten zijn in het document dat voorligt verwerkt. De laatste versie van het profiel is in december aan de Strategische Adviesraden voorgelegd. Men heeft zich positief uitgesproken over de aansluiting tussen het nieuwe competentieprofiel en de eisen van het internationale werkveld en het document geaccordeerd.

Bibliografie

- Bauman, Z. (2011). *Vloeibare tijden, leven in een eeuw van onzekerheid*. Zoetermeer: Uitgeverij Klement.
- Beckers, T., & Mommaas, H. (1991). *Het Vraagstuk van den Vrijen Tijd. 60 jaar onderzoek naar vrijetijd*. Leiden: Stenfert Kroese.
- Blackshaw, T. (2010). *Leisure [key ideas]*. Oxford UK: Routledge.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.
- HBO-raad. (2012, juni 15). *BBA nieuwe stijl*. Opgeroepen op oktober 24, 2013, van Vereniging Hogescholen: <http://www.vereniginghogescholen.nl/hbo-sectoren/economie?filter=2013>
- Hospers, G. (2011). *Er gaat niets boven Citymarketing. Hoe zet je een plaats op de kaart?* Zaltbommel: Haystack.
- Landelijk Overleg Leisure Management. (2009). *Competentieprofiel Vrijtijdsmanagement*.
- MKB. (2006). *Handreiking Lokaal Vrijtijdsbeleid*.
- Mommaas, H., Heuvel, van den, M., & Knulst, W. (2000). *De vrijetijdsindustrie in Stad en Land, een studie naar de markt van belevenissen*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Mulder, M. (2011). *Leisure! Inleiding in de vrije tijd*. Bussum: Coutinho.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). *De toekomst van Concurrentie, waarde creëren samen met de klant*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Rojek, C. (2010). *The Labour of Leisure*. Londen: SAGE Publications Ltd.
- Stebbins, R. (2012). *The Idea of Leisure, First Principles*. Toronto CA: Transaction.
- Urry, J. (2007). *Mobilities*. Oxford UK: Polity.
- VROMraad. (2006). *Groeten uit Holland, advies over vrijetijd, toerisme en ruimtelijke kwaliteit [advies 055]*. Den Haag: VROMraad.