

EMAAS: BUSINESSMODEL

OP BASIS VAN CASE TT-ASSEN 2017

Datum: 20 oktober 2017

Opsteller/ projectteam:

Martie van der Vlist (projectleider)

Jasper Caerteling

Inhoud

Inhoud.....	2
1 Inleiding	3
1.1 Aanleiding.....	3
1.2 EMAAS als dienst.....	4
2 Waardeketen	5
3 MKBA.....	8
4 Conclusies.....	11
Bijlage 1 Verslag Workshop.....	12

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

EMAAS, event management as a service, is een dienst waarbij een onderneming het afhandelen van de bezoekersstromen naar en van een evenement regelt of daar ondersteuning bij biedt. Het was tot voor kort gebruikelijk dat deze taak in handen is van de wegbeheerder, meestal in nauwe samenwerking met de organisatoren van het evenement. Strikt genomen is het echter een activiteit die beperkt hoort bij deze twee partijen:

- De wegbeheerder is gericht op het faciliteren van alle verkeersstromen , zonder specifiek aandacht voor bijzondere stromen, met de belangrijkste aandacht voor:
 - Reguliere, verwachte situaties zoals de spitsen;
 - Irreguliere, verwachte situaties waar deze zelf voor verantwoordelijk is, zoals met name wegwerkzaamheden. Een evenement is een irreguliere verwachte situaties die door de wegbeheerder op normale wijze wordt behandeld. Deze werkwijze is er op gericht het netwerk zo goed mogelijk in zijn totaal te laten functioneren;
 - Irreguliere, onverwachte omstandigheden, zoals incidenten. Deze hinderen namelijk zijn eerder genoemde taken;
 - Openbare orde en veiligheid. Evenementen zijn een potentieel veiligheidsrisico en er is kans op orde verstoring. Dat is nu eenmaal inherent het geval op locaties waar grote mensenmassa's met elkaar in contact komen.
- De evenementenorganisator heeft:
 - Beperkt, tot geen, kennis/ervaring met het sturen en geleiden van bezoekersstromen naar en van het evenement;
 - Beperkt, tot geen, toegang tot middelen om de bezoekers te sturen en te geleiden;
 - Vooral belang bij een goed georganiseerd evenement, binnen het grondgebied van de organisator;
 - Heeft echter ook een belang bij tevreden bezoekers, die ontspannen op een evenementenlocatie aankomen, hun voertuig kunnen parkeren en daarom ook vaak veel energie steken in het faciliteren van de aan- en afvoerstromen. Hierbij nemen ze ook maatregelen buiten hun eigen grondgebied. Daarbij wordt vaak gebruik gemaakt van de contactmogelijkheden met de bezoekers via e-mail en/of social media (Facebook, Twitter, Instagram, Whatsapp), omdat zij via website en ticketverkoop over deze contactgegevens beschikken.

Maar, omdat er wel degelijk een verantwoordelijkheid ligt bij de wegbeheerder voor de afwikkeling op zijn beheersgebied, is er een natuurlijke samenwerking ontstaan tussen wegbeheerder en evenementorganisator om samen de bezoekersstromen te sturen en te geleiden. Een voorbeeld van zo'n samenwerking is Concert at Sea, waar op kosten van de organisatie verkeersregelaars op de belangrijkste routes worden ingezet, maar onder aansturing van RWS. Helemaal hun ding is het echter niet. Dat biedt mogelijkheden om het als dienst aan te bieden en zo de wegbeheerder zijn focus te laten behouden (het faciliteren van alle stromen) en de evenementorganisator het evenement zelf op orde te krijgen, de primaire focus van de organisator.

In paragraaf 1.2 gaan we kort in op de EMAAS dienst die aangeboden kan worden. Omdat het om een dienst gaat is de waardeketen van belang. Dat komt in hoofdstuk 2 aan bod, waaraan we,

hoofdstuk 3, een eerste MKBA (maatschappelijke kosten baten analyse) meenemen. In deze eerste vingeroefening voor een MKBA wordt duidelijker waar de aanbieders van EMAAS waarde creëren.

1.2 EMAAS als dienst

Laten we voorop stellen dat er altijd een samenwerking nodig is tussen de wegbeheerder, de organisator van het evenement en de aanbieder van de dienst. De taakverdeling, wie wat doet, daar moeten wel degelijk goede afspraken over worden gemaakt. Als praktijkcase binnen het programma iCentrale is ondersteuning geleverd bij de TT-Assen in juni 2017. We nemen om te beginnen deze praktijkcase als uitgangspunt en voegen daar aan het eind van deze paragraaf een aantal aanvullende mogelijkheden aan toe.

Het begint met de voorbereiding. Omdat de TT-Assen een gepland evenement is, kun je van tevoren nadenken en uitwerken op welke wijze je de bezoekersstromen wilt sturen en geleiden. Dat wordt gedaan door zogenaamde regelscenario's op te stellen die met "ALS dit, DAN dat" regels beschrijft onder welke verkeerskundige situatie, welke specifieke verkeersbeheersingsmaatregelen moeten worden ingezet. Hierbij speelt een aantal randvoorwaarden, waaronder:

- De beschikbaarheid van data en informatie over de actuele situatie op het wegennet. Hiervoor zijn onder andere data uit NDW (Nationale Databank Wegverkeersgegevens) en beelden uit camera's beschikbaar;
- De beschikbaarheid van verkeersbeheersingsmiddelen, zoals DRIPs, tekstkarren, verkeersregelaars;
- De mogelijkheden om in een specifiek NMS (Netwerk Management Systeem) de regelscenario's te kunnen configureren;
- De manier waarop via de NMS met de middelen wordt gecommuniceerd;
- De noodzaak bepaalde bezoekersstromen apart te behandelen. Denk hierbij aan de aparte behandeling van VIPs;
- De beschikbaarheid van parkeerplaatsen en de relatie tussen routing bezoekers en toewijzing parkeerplek.

Door medewerkers van Goudappel Coffeng zijn de regelscenario's opgesteld in nauwe samenwerking met de wegbeheerders en de organisatoren van de TT-Assen. Bij de laatste gaat het over de locatie. De wedstrijd zelf, en alles wat er om heen hangt, wordt geregeld door Dorna. De TT-Assen betaalt Dorna een bedrag X om de wedstrijden te mogen hosten. Dorna heeft de commerciële en televisierechten die gekoppeld zijn aan het evenement.

Daarnaast zijn door deze partij ook mensen ingezet om op de trainings- en kwalificatiedagen en de wedstrijddag, de inzet van de maatregelen (verkeersbeheersingsmaatregelen) te doen en waar nodig aanvullende maatregelen, zoals het extra instrueren van de verkeersregelaars, te nemen.

Vanuit de EMAAS dienst, als extra mogelijkheden ondersteund door iCentrale, zijn de volgende middelen ingezet:

- Het plaatsen van extra camera's, door Trigion, op een aantal strategische plekken om beter zicht te krijgen op de bezoekersstromen;
- Het installeren van de eigen mobiele centrale om de extra informatie te kunnen verwerken en analyseren;
- Het leveren van FCD (floating car data) door Be-Mobile om het wegennet beter en vooral completer te bemeten;

- Het extra in-car geleiden en sturen van de weggebruikers die gebruik maken van tekstberichten in de Flitsmeisterapp;
- Het gebruiken van deze aanvullende informatie en extra sturingsmogelijkheden maakte een verrijking van de regelscenario's mogelijk.

Een EMAAS dienst kan nog verder worden verrijkt met een aantal middelen, die nu in de concrete praktijkcase TT-Assen niet zijn gebruikt, te weten:

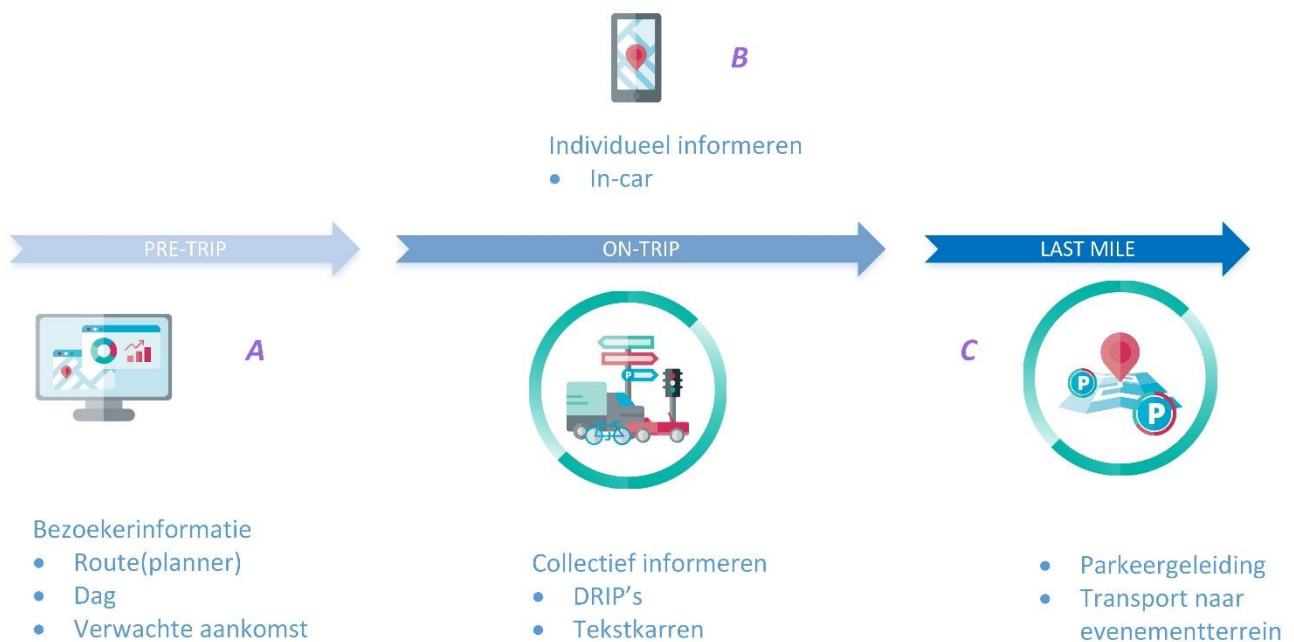
- Het geven van pre-trip reisinformatie aan de bezoekers. Er zijn multi-modale reisplanners beschikbaar die een goed beeld geven van de alternatieven die er voor bezoekers zijn. Dergelijke diensten kunnen ook informeren en adviseren indien onderweg bepaalde verstoringen optreden.
- Het gebruik van social media om actief bezoekers te sturen. Door gebruik te maken van applicaties als WhatsApp, Facebook, Twitter, kan met bezoekers actief worden gecommuniceerd, zowel pre-trip als on-trip. Een voorbeeld is LiveCrowd dat, onder andere, standaard wordt ingezet bij evenementen die worden georganiseerd door MOJO.

Samengevat:

- Er is samenwerking nodig tussen wegbeheerder, organisatie evenement en aanbieder EMAAS;
- De bezoeker kan worden geleid van "keukentafel tot zit/staanplaats" (en terug);
- De EMAAS aanbieder kan aanvullend middelen inzetten die niet zonder meer beschikbaar zijn in het publieke domein.

2 Waardeketen

Uit de voorgaande paragraaf is helder geworden dat er nu al door publieke wegbeheerders en door de organisatie van het evenement, geld wordt uitgegeven om de bezoekersstromen te sturen en te geleiden. Er is geen informatie beschikbaar over de omvang van deze inzet. Dit is ook lastig omdat er rond een evenement als de TT-Assen allerlei andere zaken spelen, zie inzet vragen van een gemeente Assen. Een voorbeeld is de kermis en zijn de campings. Welke tijd nu wordt besteed aan welke deelactiviteit is niet bekend. De vraag is hoe in dat speelveld een EMAAS zijn financiële weg gaat vinden. Welk businessmodel kan hier voor worden opgetuigd?



Figuur 1 Bezoekersstroom van start reis naar bestemming

In figuur 1 zijn de potentiële waardetoevoegende momenten in de bezoekersstroom benoemd:

- Voorafgaand aan de reis bezoekers verleiden om hun reisvoorkeur duidelijk te maken of te sturen in termen van vervoerswijze, dag van bezoek en verwachte aankomsttijd.
- Onderweg real-time informeren over beste route-optie. Voor de bezoekers kan hier worden gezocht naar een systeemoptimum.
- Lokaal parkeergeleiding en transport naar evenementlocatie begeleiden.

Ook de niet-bezoeker, maar wel gebruiker van het wegennet, kan worden gefaciliteerd, bijvoorbeeld met routeplanning. Dus ook daar kan een waardetoevoegend element worden gevonden. Waarschijnlijk is het hier nodig adviezen te geven met een user optimum.

Om daar meer grip op te krijgen is samenwerking gezocht met de TU Eindhoven. Professor Paul Grefen van deze universiteit heeft een methode ontwikkeld om deze grip te krijgen. Zijn methode Radar is al toegepast in een aantal toepassingen in de wereld van de mobiliteit. Er zijn ook andere methoden om een business model uit te werken, zoals Canvas. Omdat er echter in andere evenementen (praktijk proef Amsterdam) al ervaring is opgedaan met de Radar methode, is er voor gekozen deze hier ook toe te passen.

Om de workshop een duidelijke casus te geven, is gekozen voor het evenement TT Assen. Er is dan ook, vanuit de casus TT-Assen, een workshop georganiseerd met Paul Grefen over de manier waarop je zijn Radar methode kunt gebruiken. Bij deze workshop, zie het verslag in Bijlage 1, waren aanwezig:

- wegbeheerders;
- organisatie TT-Assen, en;
- private partijen die betrokken waren bij zowel dit evenement als bij iCentrale.

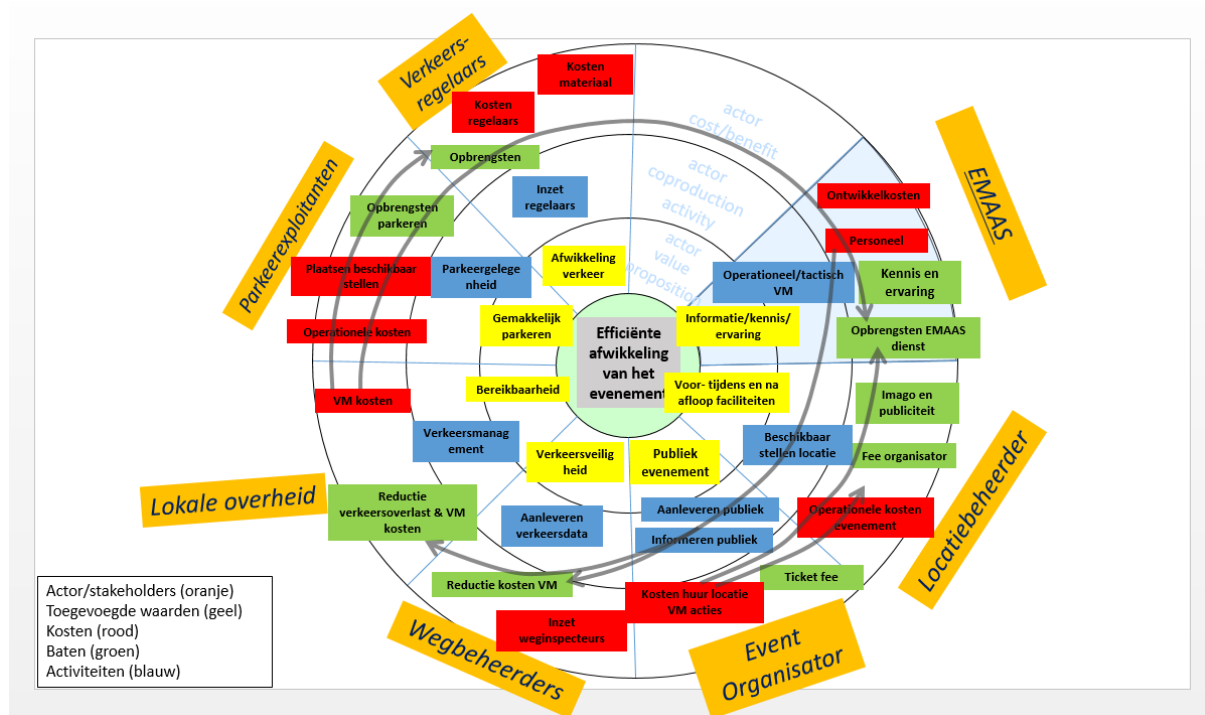
De lessen die zijn geleerd tijdens deze workshop zijn gebruikt om de Radar te vertalen naar een EMAAS dienst zoals deze in het algemeen kan worden ingezet. Daarbij heeft de aanbieder van

EMAAS centraal gestaan om vanuit die partij het businessmodel vorm te geven. Er zijn overigens ook inzichten met zijn methode ontwikkeld, onder andere vanuit Dorna als organisatie van de wedstrijden zelf.

In figuur 2 is het resultaat voor de casus TT Assen gegeven.

De Radar bestaat uit een aantal ringen waar van binnen naar buiten de volgende aspecten aan bod komen.

- Het doel dat met de business moet worden bereikt.
- De propositie van de betrokken partij.
- De activiteit van die partij om dat te bereiken.
- De kosten en opbrengsten van deze partij.
- De partij waar het taartstuk van de Radar betrekking op heeft.



Figuur 2 Radar uitgewerkt voor EMAAS

De doelstelling van de EMAAS partij is in deze casus de efficiënte afwikkeling van het evenement. Met pijlen tussen kosten en opbrengsten is weergegeven hoe de financiële stromen dan kunnen lopen.

Uit gesprekken met de organisatoren van dit en ook andere evenementen, is geconcludeerd dat er geen extra fee kan worden gevraagd aan de bezoekers voor hun reisbegeleiding. Dat heeft er vooral mee te maken dat bezoekers niet beter weten en al jaren zijn opgevoed met de wetenschap dat ze gratis worden gestuurd en geleid naar dit type evenementen. Ook reisinformatie is al tijdens een "gratis" bron, ook al zit een deel van de kosten verwerkt of verstopt in de kosten van de reis. Voorbeelden van evenementen waar geen extra fee wordt gevraagd aan bezoekers voor hun reis van en naar het evenement, maar waar wel extra diensten worden geleverd, zijn er legio. Kijk alleen al naar bezoekers van de vele voetbalwedstrijden, waar veel publiek geld wordt uitgegeven aan begeleiding en bewaking (politie). We zien aan de andere kant ook dat als het echt om nieuwe dingen gaat (zoals LiveCrowd) die ook nog eens de belevingswaarde van het evenement verhoogt, er wel mogelijkheden zijn om de organisatie van het evenement een aanvullende opdracht te geven

aan de aanbieder van die dienst. Maar waar het gaat om zowel reisinformatie als verkeersmanagement, lijken bezoekers daar niet bewust voor te willen betalen.

Dit wil echter niet zeggen dat de eventorganisator of wegbeheerder niet bereid zouden zijn om voor deze dienstverlening te betalen. Het integraal uitbesteden van de sturing en geleiding van de bezoekers biedt immers schaalvoordelen en zorgt voor een eenduidige coördinatie van het totale proces.

In de uitwerking van de Radar voor de casus TT Assen blijkt dat het parkeren geen onderdeel van de waardeketen is, omdat parkeren gratis is. Dit heeft ook een behoorlijke invloed op de mogelijkheden voor financiering.

Bij evenementen waar wel betaald moet worden voor het parkeren zijn er meerdere varianten:

- De exploitatie is in handen van de locatiehouder. Deze hebben een belang bij een goed bereikbaarheid omdat dit de aantrekkelijkheid van de locatie mede bepaalt. Daarom hebben deze ook een belang bij goede reisbegeleiding.
- De exploitatie is in handen van de eventorganisator. Deze hebben een groot belang bij de waardebeleving door de bezoekers en zijn daarom bereid hierin te investeren.
- De exploitatie is in handen van de parkeerexploitanten. Deze hebben geen belang bij een voorspoedige reis of verminderen van de congestie. Het enige belang is de parkeervoorziening volledig vullen. Zij vormen daarmee vooralsnog een aparte eenheid, waar kosten en opbrengsten binnen hun eigen organisatie(s) blijven. Natuurlijk is het niet zo zwart-wit als hier staat en is soms ook sprake van meer verwevenheid.

Tijdens de workshop is een aanvullende redeneerlijn gevolgd, die uitgaat van de bezoeker. Welke EMAAS elementen verhogen de waardebeleving van de bezoeker? Denk hierbij aan:

- Bepalen reis naar (en van) het evenement. Pré-trip reisinformatie: EMAAS dienst: i) aanbieden pré-tip multimodale reisinformatie, ii) configureren regelscenario's.
- Reizen naar (en van) het evenement. On-trip reisinformatie en informatie uit wegkant systemen: EMAAS dienst: i) leveren FCD, ii) inzetten extra camera waarnemingen, iii) inzetten NMS/mobiele centrale, iv) inzetten regelscenario's, v) inzet social media.
- Last (first) mile naar (en van) het evenement. Parkeren en lopen. EMAAS dienst: i) verkeersregelaars; ii) crowd management

Dit is besproken met de aanwezigen, met wederom TT Assen als concrete casus. Daaruit blijkt dat een bezoeker niet per se wil betalen voor deze toegevoegde waarde. Dat heeft dan vooral te maken met gewenning uit het verleden.

Zoals wij het nu zien, wil de bezoeker hier geen extra geld voor uitgeven. Zij zien het als een "gratis" basis die bij het evenement hoort.

3 MKBA

In het geval de wegbeheerder, een deel van, de dienst zou financieren is het van belang dat er een goede balans is tussen de kosten van de dienst en de maatschappelijke baten. De inzet aan middelen zou in verhouding moeten staan met wat een overheid hieraan uitgeeft. Maar wat is de maatschappelijke waarde van een goede bereikbaarheid van een evenement?

Inschatting van de (maatschappelijke) baten

Voor een antwoord op deze vraag gaan we na bij wie de baten terechtkomen en wat de waarde daarvan is. We onderscheiden de volgende groepen baathebbers:

- Autobestuurders die het evenement bezoeken
- Autopassagiers die het evenement bezoeken
- Bestuurders motorfietsen die het evenement bezoeken
- Passagiers motorfietsen die het evenement bezoeken
- Overige weggebruikers die baat hebben bij een betere bereikbaarheid.

Zoals gebruikelijk voor de beantwoording van deze vraag berekenen we de baten als reistijdbaten.

Voor de berekening gebruiken we de volgende kengetallen en aannames:

- Berekening is voor de drukste dag, namelijk zondag 25 juni 2017
- Aantal autobestuurders is 23.000 afgeleid uit het volledig bezette parkeerareaal
- De gemiddelde autobezetting schatten we in op 2.0
- Aantal motorfietsen is 25.000 afgeleid uit het volledig bezette parkeerareaal
- Gemiddelde bezetting motorfietsen schatten we in op 1.5
- Hoeveelheid overig verkeer in het netwerk schatten we in op 10.000
- De gemiddelde vertraging voor auto's is met behulp van de uitgevoerde enquête ingeschat op 30 minuten voor auto's en 15 minuten voor motorfietsen
- Voor deze exercitie gaan we er van uit dat de hoeveelheid reistijdbaten 1/3 van de verliestijden bedragen. We weten dat niet, maar we gebruiken het om een eerste inzicht te verwerven in de orde van grootte. Merk op dat deze inschatting solo baten van de extra inzet betreft vanuit het programma iCentrale.
- De omrekening naar euro's vindt plaats met de value of time en de value of reliability. Deze bedragen respectievelijk € 7,50 en € 4,75 voor bestuurders. De waarde voor passagiers is 80% daarvan (KIM 2013, De maatschappelijke waarde van kortere en betrouwbaardere reistijden).

	gebruik netwerk	gemiddelde vertraging	value of time	value of reliability	reistijd 1/3	baten
evenementbezoekers	aantallen	minuten	euro	euro	min	euro
autobestuurders	23000	30	€ 7,50	€ 4,75	10	€ 46.958
autopassagiers	23000	30	€ 6,00	€ 3,80	10	€ 37.567
motorbestuurders	25000	15	€ 7,50	€ 4,75	5	€ 25.521
motorpassagiers	10000	15	€ 6,00	€ 3,80	5	€ 8.167
overige weggebruikers	10000	30	€ 7,50	€ 4,75	10	€ 20.417
totaal	91000					€ 138.629

In de tabel zijn de resultaten weergegeven. Merk op dat de inschatting voor 1 richting gedaan is (naar het evenement). Omdat er ook (dezelfde) inzet geweest is na afloop van het evenement mag zijn er ook baten voor de terugweg. Omdat het daar om een andere reisprofiel gaat, nemen we deze mogelijke winsten niet mee. Maar ze zijn er wel degelijk.

Naast deze baten, mogen er ook extra baten worden verwacht vanwege milieu (minder vertraging is minder uitstoot) en verkeersveiligheid (meer reistijdbetrouwbaarheid geeft rust en dus veiligheid). Deze hebben we niet meegenomen in de schattingen, maar zij verhogen dus wel te verwachten baten.

Indien er extra diensten worden geboden binnen EMAAS, zoals het verstrekken van reisinformatie en “social media”, dan gaan de baten nog verder omhoog. We hebben daar geen schatting van gemaakt en nemen dit ook niet mee, omdat dit niet heeft gespeeld bij de TT-Assen.

Inschatting van de kosten

De kostenzijde van betreft de aanvullende kosten voor de elementen die ‘extra’ zijn bij de inzet van de dienst EMAAS. Dit zijn:

- Optimalisatie routes bezoekersstromen en scenario’s. Dit is uitgaande van een bestaand draaiboek met routes, parkeergeleiding, aantallen bezoekers en gebruikte vervoerswijzen.
- Extra inwinning verkeerssituatie op routes naar evenement, zoals floating car data en videobeelden.
- Informeren individuele gebruikers in-car, zoals het gebruik van Flitsmeisterapp.
- Extra inwinning parkeersituatie met videobeelden
- Bediening in control room (pop-up verkeerscentrale) door netwerkmanager

Bovenstaande elementen zijn zelfstandig al verkrijgbaar. Daarmee kan een redelijk betrouwbare kostenraming gegeven worden. Om de vergelijking met de baten te maken gaan we ook voor de kostenraming uit van het evenement TT Assen. Dit is een driedaags evenement, waarbij het informeren van de individuele gebruikers in-car alleen is ingezet op de dag van de hoofdact.

- Optimalisatie routes bezoekersstromen en scenario’s: €25.000
 - Analyse van bezoekersstromen
 - Regelprincipes en verwijsstrategieën
- Extra inwinning verkeerssituatie € 10.000
 - tooling voor bewaken routes op reistijden gebaseerd op real-time FCD
 - mobiele camera voor monitoring kruispunten primaire routes.
- Informeren individuele gebruikers in-car: € 6.000
 - Tooling voor configureren berichten
 - 6 locaties
 - gebruik van Flitsmeisterapp voor bezoekers hoofdact
- Extra inwinning parkeersituatie met videobeelden: € 1.000
 - 2 mobiele camera’s om ingang terreinen te bewaken
- Bediening in control room (pop-up verkeerscentrale) door netwerkmanager: € 4.500
 - Mobiele centrale
 - Inzet netwerkmanager

De ordegrrootte van bovenstaande raming komt voor een driedaags evenement uit op ongeveer € 50.000. Als dit wordt afgezet tegen de maatschappelijke baten, dan lijkt EMAAS zonder meer toegevoegde waarde te bieden. De baten zijn ruim twee keer de verwachte kosten.

Daar staat tegenover dat de wegebeheerder en organisatie in het geval van TT Assen ook mensen en middelen hebben ingezet. De maatschappelijke baten gaan echter ook uit van de meerwaarde van

de EMAAS inzet ten opzichte van de nulsituatie. Daarom hoeven deze kosten niet meegenomen te worden in de kostenraming.

Wat de kosten betreft is het natuurlijk zo dat een eenmaal goed ingeregeld evenement, zoals het geval is rond evenementen in de Arena, de voorbereidingskosten behoorlijk omlaag gaan. TT Assen is nog niet zo ver, omdat daar in 2017 is gekozen voor een andere aanpak, die verder, op basis van de geleerde lessen, nog verbetering gaat vragen.

4 Conclusies

Uit deze eerste verkenning blijkt dat er voor de EMAAS-dienst een aantal kansen zijn. Deze kansen ontstaan door vanuit twee invalshoeken te denken. Enerzijds is dit het denken vanuit de eindgebruiker (consument). Anderzijds is dit het adagium “follow the money”. Welke partijen verdienen geld in de keten, want dit zijn de mogelijke klanten voor de EMAAS dienstverlener.

Gecombineerd levert dit het beeld op dat de EMAAS dienstverlener een B2B of B2G dienst biedt, die waarde toevoegt voor de eindgebruiker of het bedrijfsproces van de klant. De volgende partijen zijn interessant:

- Locatiehouder: krijgt real-time inzicht in en kan sturen op in- en uitstroom van zijn locatie. Dit maakt een beter beheersbaar proces mogelijk voor de afwikkeling op de locatie. De veronderstelling is dat dit uiteindelijk ook leidt tot hogere klanttevredenheid (betere informatievoorziening, minder wachttijd en filevorming). En tevreden bezoekers komen terug. De mogelijkheden voor extra financiële middelen kunnen dan uit parkeervergoeding komen.
- Eventorganisator: krijgt real-time inzicht in en kan sturen op in- en uitstroom van zijn locatie. Dit maakt een beter beheersbaar proces mogelijk voor zijn eigen processen, zoals het opschalen in beveiliging, bedienend personeel en verwijzing op evenementterrein of locatie. De mogelijkheden voor extra inkomsten kunnen dan uit ticketverkoop gehaald worden.
- DCO: EMAAS helpt DCO in centrale coördinatie met alle betrokken partners en partijen en draagt bij aan het verhogen van de veiligheid en doorstroming in het netwerk. Dit levert maatschappelijke baten op. De mogelijkheden voor extra inkomsten kunnen uit leges komen voor de evenementenvergunning. De DCO kan daarnaast ook aanvullende eisen stellen aan de *uitvoering* van de plannen en niet alleen aan de plannen zelf.

Bijlage 1 Verslag Workshop

Deelnemers werksessie:

Naam	Organisatie
Corianne Stevens	Sweco
Erik Verschoor	Arcadis
Andy Berkouwer	BeMobile
Mark Olivierse	Maptm
Eugene de Geus	Trigion
Jouke van Schepen	Rijkswaterstaat
Ton Lubbers	Gemeente Assen
Peter Oosterbaan	TT-Assen
Jans Eising	TT-Assen
Hans Waalkens	Provincie Drenthe
Martie van der Vlist	DAT Mobility
Remco Meinen	Goudappel Coffeng
Han Zwijnenberg	Goudappel Coffeng
Arno de Koning	Goudappel Coffeng
Paul Grefen	Technische Universiteit Eindhoven

Betreft

Werksessie 'Business modellen EMAAS'

Opening en intro door Han Zwijnenberg

De werksessie wordt om 13:30 uur geopend door Han Zwijnenberg.

Uit het voorstelrondje is gebleken dat alle type stakeholders aanwezig zijn om te komen tot een realistische input voor het maken van business modellen: evenementenorganisatie, wegbeheerders, service providers en regisseurs. Om voor alle aanwezige stakeholders een goed en gezamenlijk beeld te krijgen van de context van EMAAS worden inleidingen gegeven. Daarna gaan de deelnemers in een werksessie onder leiding van Paul Grefen aan de slag met het ontwerp van de business modellen.

Peter Oosterbaan - TT Assen

Peter Oosterbaan schetst de ontstaansgeschiedenis van de TT-Assen als mondiaal sportevenement en beschrijft de verkeersuitdagingen van het evenement. Tijdens de wedstrijddag is een kernteam verkeer actief bestaande uit medewerkers van: Rijkswaterstaat, politie, gemeente Assen en het TT-circuit. Zij streven zoveel mogelijk naar homogene verkeersstromen tussen auto's, motoren, Vips en deelnemende teams. Enkele kenmerken van de TT-Assen zijn:

- 18 medewerkers in vaste dienst en 1.500 vrijwilligers;
- 53.000 genummerde zitplaatsen en 42.000 staanplaatsen;
- 600.000 bezoekers per jaar;
- 100.000 bezoekers tijdens de TT-Assen, gasten en teams (=1,5x inwonersaantal van Assen)
- Tijdens de TT-Assen: 16.500 auto's, 13.500 motoren, 9.000 fietsen en 3.000 personen met het openbaar vervoer.

Remco Meinen – Goudappel Coffeng en voorzitter kernteam verkeer TT-Assen

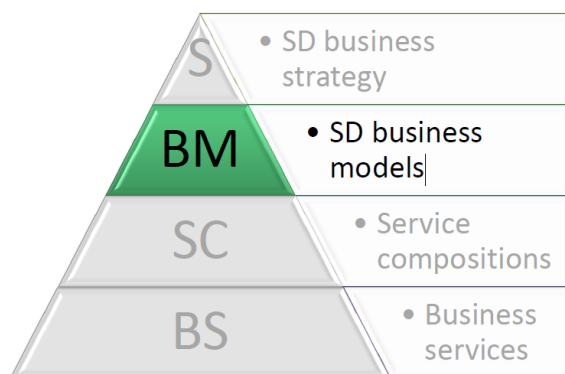
Remco schetst de context wat er vooraf en tijdens de TT is ingezet om alle bezoekers op tijd bij het evenement te krijgen. Wie waren de stakeholders en met welke stakeholders is de TT georganiseerd. Remco staat nadrukkelijk stil bij de communicatie tijdens het evenement. Peter Oosterbaan haalt het verschil tussen vergelijkbare evenementen in Duitsland en Nederland aan. In Nederland heeft de politie zich teruggetrokken en in Duitsland regelt de politie het verkeer tot aan de ingang. Dit maakt de complexiteit in Nederland een stuk groter.

Aan het eind van de presentatie wordt geconcludeerd dat: de Vip route beter moet worden vormgegeven, kortere lijnen tussen verkeersregelaars op straat en het kernteam gelegd moeten kunnen worden, betere instructies voor verkeersregelaars nodig zijn, camera's cruciaal blijken en dringende teksten nodig zijn om mensen een andere route te laten nemen.

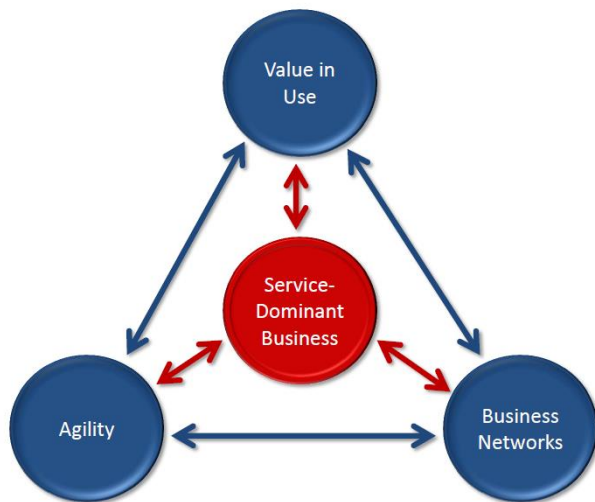
Martie van der Vlist - iCentrale

Martie zet in het kort het iCentrale programma neer als inleiding op de werksessie EMAAS business modellen. Deze presentatie geeft een goed beeld van de verschillende rollen die de verschillende mobiliteit gerelateerde partijen kunnen vervullen bij de organisatie van een evenement. De volledige presentatie van Martie is als bijlage bijgevoegd aan dit verslag.

Paul Grefen – BASE/X model uiteenzetting + voorbeelden



De focus van het verhaal van Paul Grefen ligt op het maken van service-dominant (SD) business modellen (BM). Dit is een onderdeel van een breder perspectief op het ontwerpen van innovatieve diensten, zoals te zien is in bovenstaande afbeelding. Dit bredere perspectief is neergelegd in de BASE/X ontwerpaanpak.



In de markt zijn drie belangrijke trends waar te nemen.

1. Markets are refocusing from assets to services. In tegenstelling tot vroeger toen je nog fysieke producten kocht zit de waarde nu in het gebruik van een dienst (die gebaseerd kan zijn op fysieke producten). 'The value is in the functionality of an asset, the effort is in the ownership of an asset'.
Voorbeeld van Service Dominant Business: je bent geen eigenaar meer van de muziek die je vroeger kocht maar je koopt de muziekbeleving via bijvoorbeeld Spotify. Je koopt een dienst en geen fysiek product. Vroeger kocht je een fysiek kaartenboek en nu gebruiken we massaal Google Maps.
2. Companies are organizing into agile networks. Netwerken worden steeds belangrijker om toegevoegde waarde te creëren, hierdoor neemt ook de complexiteit toe. De innovatie zit niet zo zeer in de kwaliteit van de individuele diensten of producten, maar in het feit dat steeds meer diensten worden toegevoegd, waardoor een completere 'beleving' aan de klant kan worden geboden. Bedrijven richten zich vooral op dingen doen waar ze goed in zijn. De regiefunctie wordt steeds belangrijker en asset free bedrijven zijn de typische bedrijven die nog dubbele groeicijfers boeken.
3. Servitization and networking create organizations with complexity and agility. Cruciaal is de focus op de klant en hoe deze te benaderen met de dienst. Dit vereist dat je snel ('agile') kunt inspelen op veranderingen in een complexe samenwerkingscontext: 'Short life cycle'.

Het gaat niet alleen om financiële relaties tussen de verschillende actoren maar ook om toegevoegde waarde in immateriële zin. Bij de waarde die wordt toegevoegd zijn financiële relaties net zo belangrijk als immateriële relaties tussen de verschillende actoren. Bijvoorbeeld Google biedt zijn zoekmachine gratis aan de gebruikers aan, 'die betaalt met zijn zoek- en gebruikersgegevens' en daarbij op maat gesneden persoonlijke advertenties krijgt. Alleen de adverteerder betaalt aan Google voor zichtbaarheid. De gebruiker van de Google zoekmachine (i.e., de consument) heeft nog nooit een factuur ontvangen van Google maar waardeert en gebruikt de producten veelvuldig; financiering van die dienst loopt via adverteerders waar Google de zichtbaarheid voor organiseert via de zoekmachines met reclames.

Toepassingen in het mobiliteitsdomein

Paul Grefen vindt het opvallend dat innovaties in het mobiliteitsdomein nog vooral infrastructuur gericht zijn en geen/weinig focus hebben op de eindgebruiker. Denk hierbij aan: DRIPs langs de weg, verkeersmanagement systemen en data gerichte systemen. De eindgebruiker komt daar nauwelijks in voor. Veel plannen worden bedacht vanuit de infrastructuur en fysieke systemen langs de kant van de weg. Relatief weinig projecten starten vanuit de waarde die je brengt aan de klant en krijgt vanuit de klant. Wat zijn daarbij eigenlijk de eisen en wensen van de klant in het mobiliteitsdomein?



Voor het invullen van de business model wordt de onderstaande kleurencode gehanteerd:

- De belangrijkste vraag tijdens de werksessie EMAAS is: vanuit welk perspectief kan verkeersmanagement as a service voor evenementen worden toegepast? Gekozen wordt om de TT-bezoeker centraal te stellen.



Waar alle actoren aan bijdragen is: de bezoekers van het TT-circuit moet motorsport beleven en een ontspannen dagje uit hebben. De visualisatie van de puzzel die we met elkaar hebben gelegd ziet er als volgt uit:

Uitgangspunt voor deze werksessie: wie moet de experience (beleving) hebben bij de TT-Assen? Wie is de klant van het verkeersmanagement: de organisatie, verkeersdeelnemer, eigenaar uitzendrechten, teams van de racers? Wie moet je bedienen en wat is de beleving die bezoekers tijdens het evenement hebben? De bezoeker van het TT-circuit creëert zelf een deel van de ervaring en sfeer, zonder andere toeschouwers is de TT helemaal niet leuk. Vlotte en veilige toegang tot het evenement hoort daarbij.

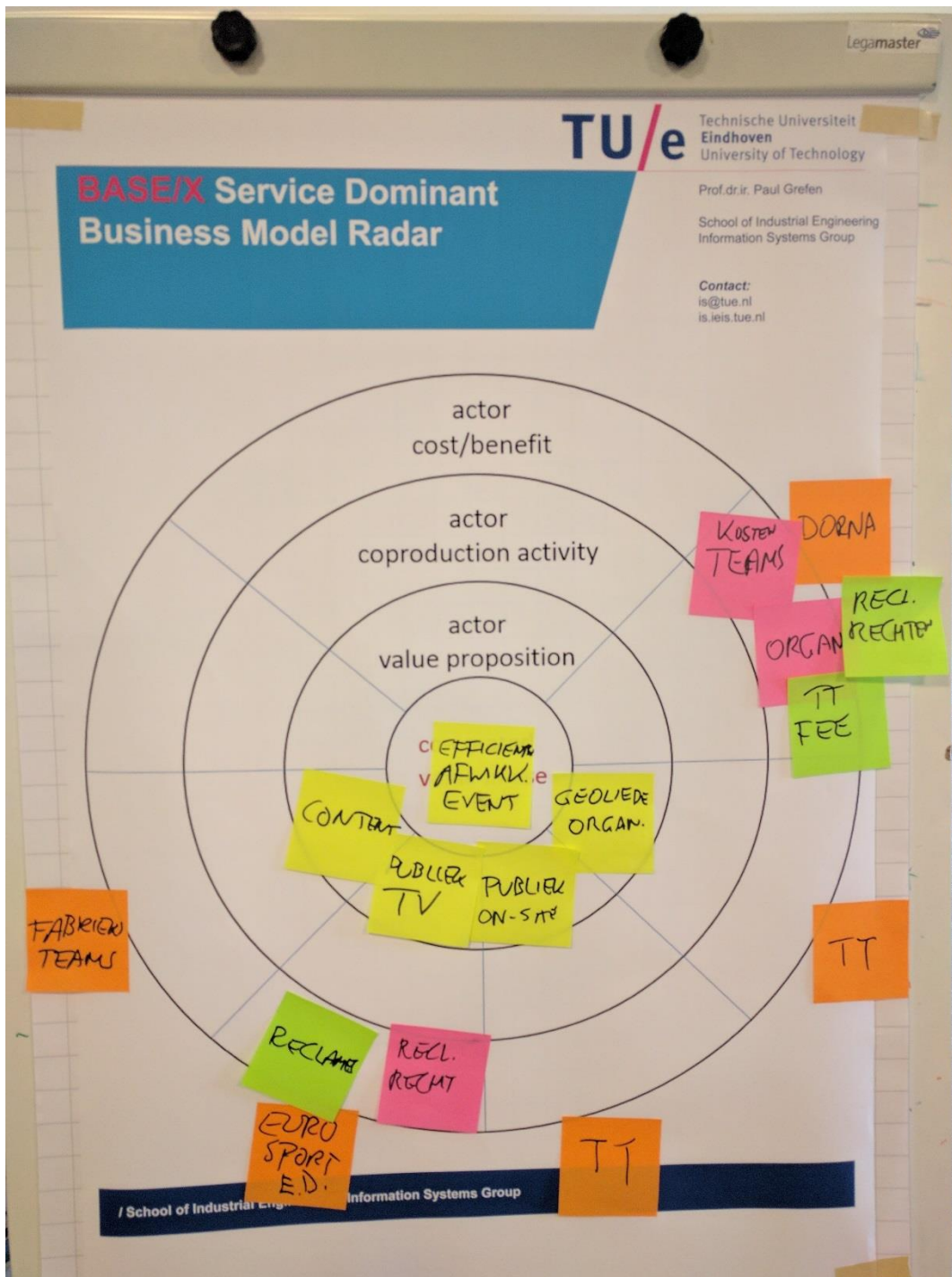
Uit de discussie tijdens het invullen van het business model blijkt dat er in de huidige situatie geen expliciete rol is weggelegd voor de actor EMAAS-coördinator. Tijdens de TT is deze rol impliciet ingevuld door het *kernteam verkeer*. In het kernteam met alle betrokken wegbeheerders en de politie zijn alle verkeers-gerelateerde issues afgestemd. In het verleden werd deze rol door de gemeente Assen vervuld; vanaf dit jaar werd deze rol belegd bij Goudappel Coffeng in opdracht van de TT organisatie. De oefening heeft onder meer opgeleverd dat door het spelen met deze rol/actor (bijvoorbeeld door betaald parkeren bij het evenement in te voeren), kosten en baten (op een andere manier) met elkaar in balans gebracht kunnen worden. Door meerdere varianten van het business model in de toekomst te genereren voor de EMAAS coördinator kunnen vernieuwde inzichten opgedaan worden. Het zal blijken dat meerdere business modellen naast elkaar kunnen bestaan en elkaar aanvullen om een evenement tot een positieve kosten/baten verhouding te brengen.

Paul Grefen stelt dat elk business model een regisseur heeft. De regisseur houdt zicht op een juiste verdeling tussen de kosten en baten. Wie zou in het geval van de TT-Assen de regisseur zijn en het evenement in balans brengen? Iedereen is na een vragenronde eens dat de gemeente Assen deze rol heeft of zou moeten hebben. In de praktijk blijkt dit echter nog niet zo gemakkelijk en is het meer een coproductie tussen de gemeente en het TT-circuit.

Het ingevulde business model is nog niet volledig maar geeft wel een goede kijk op hoe business modellen gebruikt kunnen worden en hoe de markt werkt. Paul Grefen heeft na afloop van de werksessie twee adviezen: ga spelen met de modellen en neem hierin vooral extreme posities in om de breedte van het speelveld te onderzoeken en uiteindelijk te komen tot een bruikbare set.



Om de diversiteit en de mogelijkheden van het model te ervaren is tijdens de werksessie een begin gemaakt met het invullen van een tweede business model. In dit model is de Moto GP organisator Dorna als klant gekozen, met daarbij dus een heel andere centrale beleving (value-in-use) als bij het eerste business model. Alle bijbehorende actoren dragen in dit model bij aan: een efficiënte afwikkeling van het evenement. De visualisatie van deze tweede puzzel die we met elkaar hebben gelegd ziet er als volgt uit:



Het tweede business model is nog niet volledig ingevuld en kan door het toevoegen van vernieuwende actoren een innovatief karakter krijgen.

Sluiting door Han Zwijnenberg

Om 17:00 uur sluit Han Zwijnenberg de werksessie met een rondgang langs alle deelnemers om de ervaringen van de werksessie te delen. Onderstaande tabel somt de ervaring en reactie van de deelnemers op:

Naam	Ervaring
Corianne Stevens	Een positieve ervaring, vanuit de iCentrale en professionele markt is het essentieel om het business model op orde te hebben en vanuit mijn rol op het gebied van contracting is dit een toegevoegd waarde.
Erik Verschoor	Goed om methode na een tijdje weer te zien. Hoe gaan we meerwaarde behalen met de iCentrale, het combineren van verschillende business modellen met een goed en gedegen verhaal. iCentrale heeft dus wellicht meerdere business modellen nodig
Andy Berkouwer	Idee van de modellen is helder maar zit nog met de vraag wie gaat EMAAS bij evenementen betalen. Hoe worden de kosten uiteindelijk verdeeld?
Mark Olivierse	Goed verhaal waar we vanuit de iCentrale zeker meerwaarde uit kunnen halen, een multi domein overschrijdende coördinator is essentieel. Waardevolle input opgedaan tijdens de werksessie
Eugene de Geus	Heeft zeer veel gehad aan de werksessie, positief verhaal
Jouke van Schepen	Worstelt nog met hoe de modellen te vertalen en uiteindelijk toe te passen
Ton Lubbers	-
Peter Oosterbaan	Leuke middag en goed om de betrokkenheid van alle deelnemers te zien. De TT blijft een complex evenement om in een middag op het bord krijgen. Goed om tijdens deze middag inzicht te krijgen in deze innovatieve business modellen.
Jans Eising	Werksessie zorgt wel voor enige hoofdbreken maar heeft het als bijzonder zinvol beschouwd.
Hans Waalkens	Het idee om het anders te organiseren spreekt me erg aan.
Martie van der Vlist	Goed en helder verhaal dat in de loop van de jaren sterk verbeterd is.
Remco Meinen	Worsteling hoe de modellen te vertalen naar het praktische. Weet nog steeds niet hoe een regisseur tijdens de TT-Assen ingezet kan worden en wie dat in de modellen moet zijn.
Paul Grefen	Leuke groep en advies is experimenteer verder met modellen (dat kan met weinig inspanning en kosten) en wees niet bang om anders te denken en de modellen in te vullen

Tot slot willen wij u nog wijzen op onderstaande documenten die tijdens de werksessie ter sprake zijn gekomen:

- Verslag KPMG:
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/01/global-automotive-executive-survey-2017.pdf>
- Een indruk hoe Enzo Knol de TT-Assen heeft beleefd:
<https://www.youtube.com/watch?v=lezqWvNXIEM>
- Gebruikershandboek voor de toepassing van de BASE/X methode:
https://www.amazon.co.uk/d/Books/Service-Dominant-Business-Engineering-BASE-Modeling-Handbook-Handbooks/1516942175/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1499517197&sr=8-1&keywords=grefen





Gemeente Almere



Den Haag

Gemeente Rotterdam

