

Samen tegen corona

Het COVID-19-virus waart rond. Bedrijven moeten aan regels voldoen die deels door de overheid worden opgelegd en deels door private organisaties worden geadviseerd. Dit artikel laat eerst zien hoe dat op een systematische manier kan: er zijn allerlei interacties tussen mensen mogelijk, er zijn veel regels die tot doel hebben om besmetting te voorkomen. Vervolgens zijn met gebruikmaking van deze systematiek 64 organisaties in de cultuursector onderzocht. Hoe gaan zij om met de regels? Daar blijken grote verschillen tussen te zitten. Regels blijken tot innovatie te kunnen leiden; vervolgens zou dat weer tot aanpassing van regels kunnen leiden.

Door prof. dr. ir. Henk J. de Vries

Verwondering kan aanleiding zijn voor wetenschappelijk onderzoek. Zo ook hier. De auteur was in februari 2020 één van de klokkenluiders: de virus-uitbraak in Wuhan is een gevaar voor de mensheid, we moeten maatregelen nemen. Het probleem werd ontkennd. Het virus kwam. Toen kwamen overheden met regels. Burgers, bedrijven en andere partijen moesten zich daaraan houden. Dat kwam en komt soms met rigiditeit – bepaalde activiteiten zijn

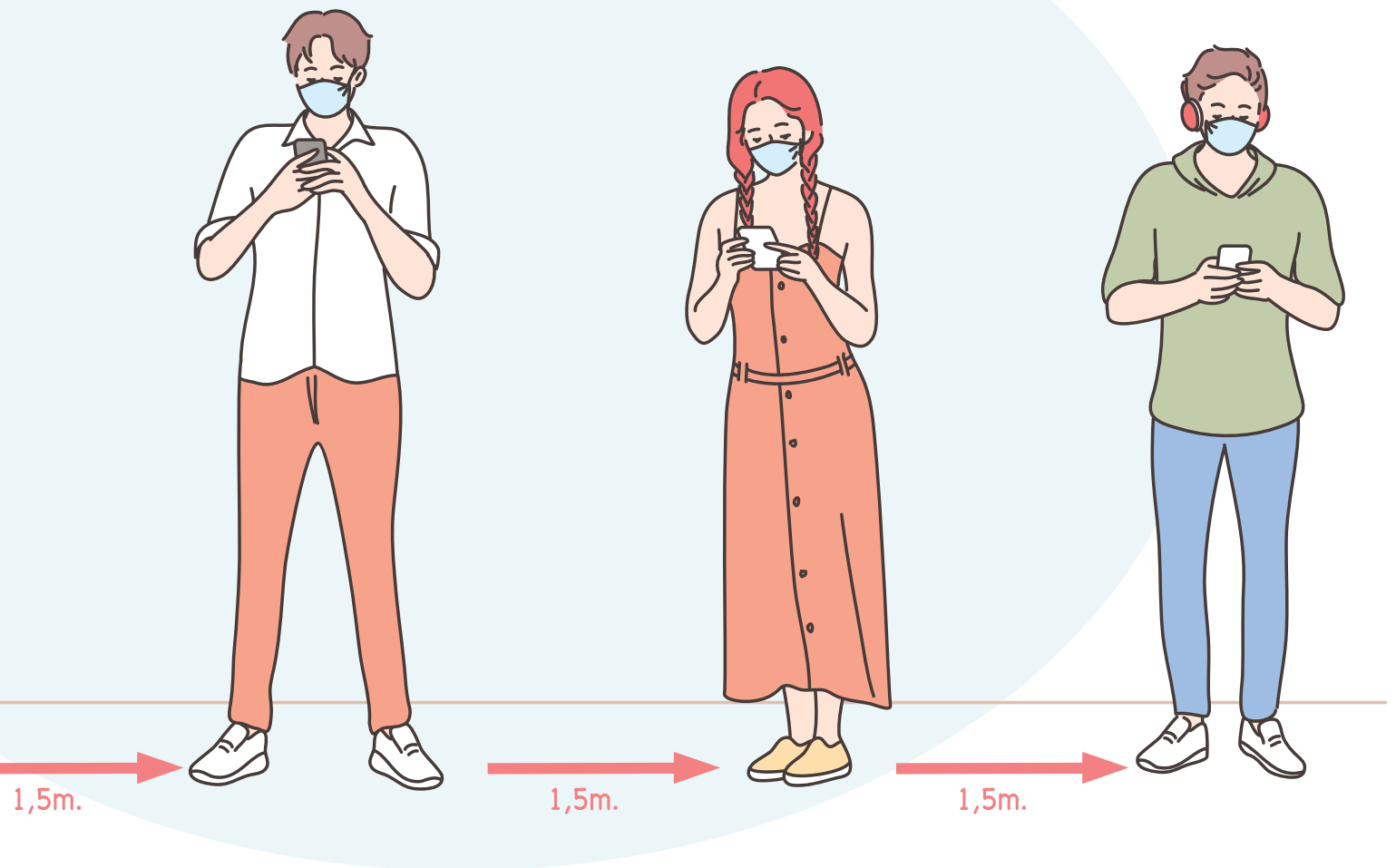
verboden terwijl ze veilig lijken te zijn; andere zijn toegestaan terwijl ze toch tot besmettingen kunnen leiden. Ondertussen lukt het niet om het virus in te dammen, staan hele sectoren op omvallen en loopt de staatsschuld gigantisch op. Kan dit niet op een slimme manier worden aangepakt?

Wetenschappelijk is dit ook interessant. Regels kunnen worden gezien als normen en oplos-

singen als innovaties (nieuw voor de organisatie, soms ook nieuw voor de sector of zelfs voor de markt of maatschappij). De veranderingen gaan zo snel dat de wereld nu een proeflaboratorium is geworden voor het bestuderen van de relatie tussen normalisatie en innovatie – het vakgebied van de auteur.

In dit artikel wordt een systematiek gepresenteerd om op bedrijfsniveau coronamaatregelen systematisch aan te pakken. Daarbij wordt gebruikgemaakt van een methode die oorspronkelijk is ontwikkeld om de behoefte aan normalisatie in een sector vast te stellen (de Vries & Schipper, 1997). Deze aanpak is gebruikt in een internationale gids voor het opstellen van normen in dienstensectoren die rekening houden met de belangen van consumenten (ISO/IEC, 2008). De aanpak bleek niet alleen behulpzaam te zijn in de praktijk van het doorlichten van een dienstensector op de behoefte aan normalisatie en bij het opstellen van een systematisch pakket normen voor zo'n sector, maar ook voor wetenschappelijk onderzoek in dienstensectoren. Hierbij kan het gaan om onderzoek naar normalisatie, maar ook om onderzoek naar innovatie: de elementen





van het dienstenmodel komen stuk voor stuk in aanmerking voor innovatie. Zo is het model ook praktisch bruikbaar voor innovatie in dienstensectoren. Op basis van de ervaring in het gebruik ervan is het model nog iets verder uitgewerkt door De Vries en Wiegmann (2017). Zij gaan ook in op de impact van normalisatie op innovatie.

Onderzoeksaanpak

Om te onderzoeken hoe de wisselwerking is tussen regels en maatregelen in het bedrijfsleven, zijn praktische cases nodig. Organisaties verschillen, regels zijn soms sectorspecifiek. De manier waarop organisaties met deze regels omgaan zou ook bedrijfsspecifiek kunnen zijn. Daarom is gekozen voor onderzoek onder een flink aantal case-bedrijven. Deze organisaties zijn gekozen in de culturele sector, omdat dit in juli 2020 de zwaarst getroffen sector was. De empirische data zijn in twee rondes verzameld.

De eerste ronde, in september en oktober 2020, betrof 44 cases, hoofdzakelijk in Nederland: musea, kunstgalerieën, poppodia, bioscopen, dansscholen, dansgezelschappen, toneelgezelschappen, evenementenbureaus en

toeleveranciers bij evenementen. Dit deel is uitgevoerd door studenten die deelnamen aan de gezamenlijke minor Responsible Innovation van de Universiteit Leiden, de Technische Universiteit Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam. Elke student deed één case. Deze minor staat open voor studenten van alle faculteiten: de studenten verschillen dus qua achtergrond en leren multidisciplinair te werken. Door de coronasituatie konden enkelen niet fysiek in Nederland zijn; daardoor zijn er ook enkele buitenlandse cases. De studenten hebben gewerkt met een semi-gestructureerde vragenlijst en moesten een transcript maken van hun interview. Op basis daarvan maakten ze een case-rapport, dat naar hun organisatie is gegaan. Daarna deden ze een cross-case-analyse, samen met studenten die dezelfde categorie organisaties hadden.

In februari 2021 heeft een groep van 20 deelnemers aan het keuzevak Innovation and Interface Management van de Rotterdam School of Management, Erasmus University met behulp van dezelfde vragenlijst opnieuw organisaties onderzocht, in dezelfde sector. De deelsectoren kunstgalerieën en dansgezel-

schappen zijn in deze ronde niet onderzocht. Opnieuw waren er enkele buitenlandse studenten. De acht buitenlandse case-organisaties bevinden zich in Noorwegen, Zweden, België, Duitsland, Portugal, Italië, Bosnië-Herzegovina en Montenegro.

Zoals gezegd; de systematiek voor het empirische onderzoek is ontwikkeld op basis van het onderzoek van De Vries en Wiegmann (2017). In een normale artikelvolgorde zou na een literatuuronderzoek eerst die methode worden gepresenteerd; vervolgens zouden empirische resultaten worden weergegeven en daarna zouden deze worden geanalyseerd. Om herhalingen te vermijden is er hier voor gekozen om de literatuur te verweven in de rest en om al enkele empirische resultaten te integreren in de methode-omschrijving, zodat ze deze methode ook illustreren. Daarna volgt een overall-analyse en een discussie over de bevindingen.

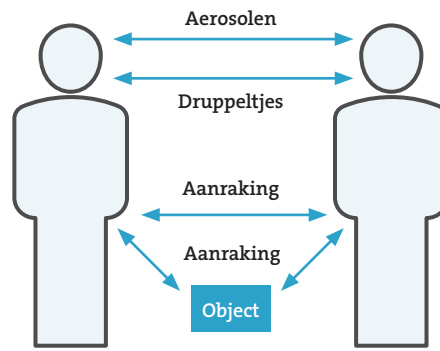
COVID-19-regels

Politici proberen maatregelen te nemen die de volksgezondheid beschermen, zonder het functioneren van de maatschappij te veel te hinderen. De afwegingen en maatregelen

verschillen per land. Bedrijven en andere organisaties worden geconfronteerd met dit overheidsbeleid, maar zullen ook zelf de gezondheid van medewerkers en klanten willen beschermen. Daarom starten we onze analyse bij de manieren waarop het virus zich kan verspreiden en relateren we dit daarna aan bedrijfsactiviteiten.

Het virus kan zich verspreiden (zie figuur 1) door aanraking van objecten, door een andere persoon rechtstreeks aan te raken of door de lucht – via grotere druppeltjes of via minuscule druppeltjes: de aerosolen.

Virologen verschillen van mening over het aandeel van elk van deze vier manieren in het totale aantal besmettingen. De veiligste weg is om met alle vier rekening te houden, bij contact tussen medewerkers, tussen klanten en tussen medewerkers en klanten (zie figuur 2).



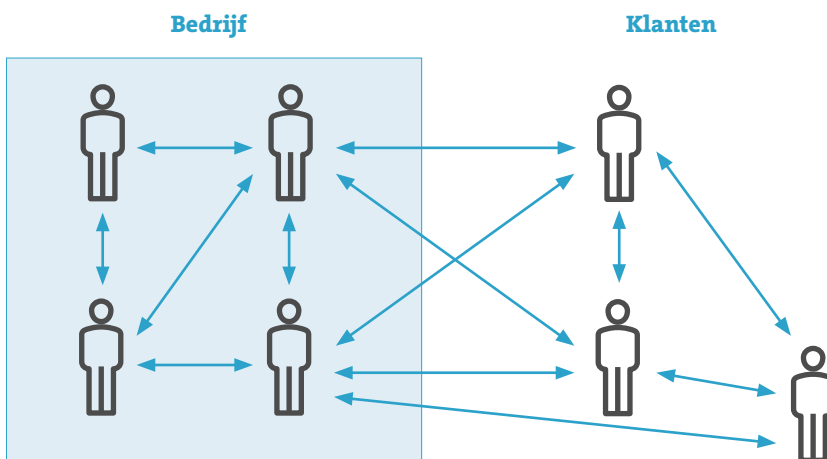
Figuur 1. Wegen waarlangs het virus zich kan verspreiden.

Overheden in vrijwel alle landen leggen organisaties en burgers regels op, zoals de 1,5 meter afstand. De World Health Organization geeft richtlijnen (2020), zoals 'Identify a room or area where someone who is feeling unwell or has symptoms can be safely isolated'.

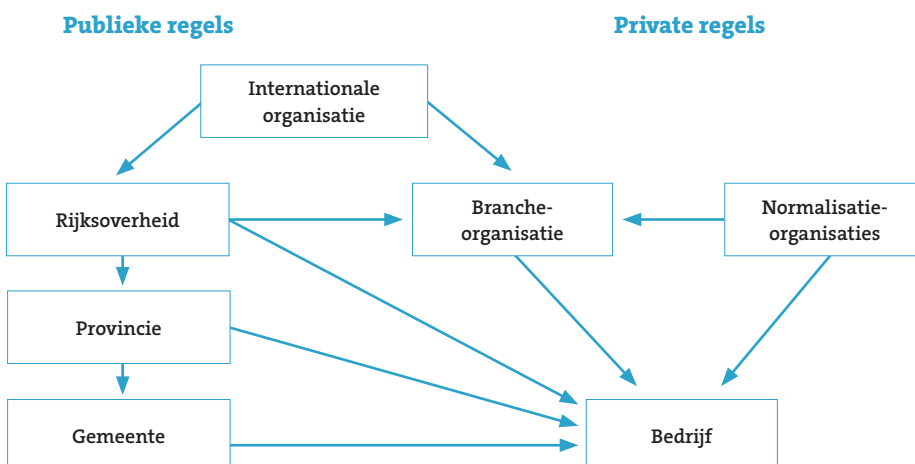
In Nederland hebben veel brancheorganisa-

ties protocollen ontwikkeld die de algemene overheids-eisen vertalen naar de specifieke situatie in de sector. Twee voorbeelden uit het coronaprotocol van Vereniging Nederlandse Poppodia en Festivals (VNPF, 2020): 'Plan onder leiding van een leidinggevende na afloop van elk programma een debriefing met de medewerkers van het podium die tijdens het betreffende programma hebben gewerkt, om knelpunten en oplossingsrichtingen met elkaar te bespreken'. (VNPF, 2020, p. 8) en: 'Stuur, indien mogelijk, een korte "nazorg e-mail" naar bezoekers die geweest zijn en vraag daarbij naar hun bevindingen rond deze bijzondere situatie in het podium en naar mogelijk tips en zaken die beter kunnen' (VNPF, 2020, p. 10).

Het Nederlands Normalisatie-instituut had een NEN-spec. 'Ergonomische eisen kantoorwerkplekken in het kader van COVID-19' (NEN, 2020), maar die is ondertussen weer ingetrokken. Wel heeft zij normen voor mondkapjes. Regels van provincies kwamen we in ons onderzoek niet tegen, wel subsidiemogelijkheden. En naast het gemeentelijke niveau blijkt ook het intergemeentelijke niveau relevant te zijn: veiligheidsregio's stellen soms specifieke eisen. Deze verplichte en vrijwillige regels samen verschaffen bedrijven een kader om eigen maatregelen te treffen. Bij sommige organisaties hebben deze deels ook de vorm van regels. Dat geldt vooral voor grotere organisaties en organisaties met meerdere locaties.



Figuur 2. Interacties tussen mensen.



Figuur 3. Partijen die regels in relatie tot COVID-19 uitbrengen.

Voor bedrijven kunnen deze regels lastig of soms zelfs onwerkbaar zijn. Maar Rigby, Elk en Berez (2020) stellen dat dergelijke regels een bedrijf ook kunnen uitdagen om meer wendbaar en innovatief te worden: binnen een kort tijdsbestek moeten ze nieuwe oplossingen verzinnen die gezien kunnen worden als innovaties. Nieuw voor het bedrijf en wellicht zelfs ook nieuw voor de sector. Deze auteurs vertellen niet hoe bedrijven tot deze snelle innovaties kunnen komen. Het onderstaande laat zien dat dit op een systematische manier kan – tot nut van de organisatie zelf en van de maatschappij.

Onze aanpak begint bij een inventarisatie van interacties tussen mensen. Dit is een extra

reden om de cultuursector te kiezen. Het is een zeer diverse dienstensector: kleine en grote organisaties, commerciële en ideële, privaat en publiek, met alleen betaald personeel tot uitsluitend vrijwilligers en alles daar tussenin, met alleen plaatselijke of ook landelijke of zelfs internationale klanten/bezoekers. Kortom, onderzoek in deze sector moet ook informatief zijn voor andere sectoren.

Inventarisatie van interacties

MEDEWERKER-KLANT-INTERACTIES

De inventarisatie begint bij de contacten tussen medewerkers en klanten. Hier is een opeenvolging van handelingen te zien: (1) Informatie-uitwisseling over wat het bedrijf te bieden heeft, (2) Aankoop, (3) Levering van producten en/of diensten (wat als zodanig een pakket kan zijn van verschillende elementen, geleverd in een bepaalde volgorde), (4) Betaling en (5) Andere activiteiten zoals klachtenbehandeling. Figuur 4 laat dit zien.

Om het voorbeeld van een poppodium te nemen:

1. De informatie wordt meestal vooral online verschaft en via social media: hier heeft het COVID-19-virus geen vat op.
2. Dit geldt veelal ook voor aankoop. Hier zagen we een verschuiving naar online verkoop, in combinatie met reservering en betaling vooraf (4). Daarmee is ook de registratie van bezoekers goed geregeld – mocht er onverhoopt bron- en contactonderzoek nodig zijn dan helpt dat.
3. De problemen doen zich vooral voor in de opeenvolging van diensten gerelateerd aan het evenement zelf. Bezoekers moeten meestal hun kaartje laten zien of laten scannen, en steeds vaker is dat een elektronisch kaartje op de mobiele telefoon. Soms is er veiligheidscontrole. Er kan eten of drinken verkrijgbaar zijn. Daarna begint de voorstelling zelf. Sommigen zullen het toilet willen bezoeken. Tijdens het optreden kan er toezicht zijn. Enzovoort.

Besmetting kan ook plaatsvinden via objecten zoals deurknoppen, pinautomaten, meubilair en toiletten. De ruimte waarin de show wordt



Figuur 4. Medewerker-klant-interacties.

opgevoerd kan een bron van besmetting zijn via druppeltjes door hoesten, snuiten, praten, schreeuwen, zingen of het bespelen van blaasinstrumenten – direct of via aerosolen die door het ventilatiesysteem worden verplaatst als dat geen filter heeft dat het virus tegenhoudt.

KLANT-KLANT-INTERACTIES

Gedurende de stadia van het leveren van de dienst ontmoeten klanten elkaar en dus kunnen ze elkaar besmetten. Dat begint al buiten, als zich een wachtrij vormt. Mensen die lopen of staan weten vaak wel afstand te houden. Maar als een rij mensen aan komt lopen en er is vertraging bij het binnengaan of de rij komt tot stilstand, dan stroopt de rij als het ware op en wordt de 1,5 meter niet meer gehanteerd, net zoals dat op de snelweg gebeurt als een auto plotseling moet remmen. Bij grotere evenementen kan ook het openbaar vervoer een probleem vormen: ineens is er een groter aantal reizigers.

Ook binnen kan het lastig zijn de 1,5 meter te handhaven. Er wordt gelopen, gestaan, gezeten, normaal gesproken ook gedanst. Bij zitten kan er ook besmetting zijn via armleuningen. Kortom, een systematische inventarisatie is nodig van mogelijke interacties tussen bezoekers. Waarbij het bovendien niet vanzelfsprekend is dat iedereen zich elk moment aan de regels houdt – door onachtzaamheid of door onwil. In ons onderzoek hadden vooral

bioscopen hier last van. Zo bleek het markeren van niet te gebruiken stoelen met een sticker of een rood-wit lint niet afdoende – stickers werden verwijderd en linten doorgeknipt waarna bezoekers toch naast elkaar gingen zitten. Eén van de gemeenten verplichtte de organisatie om bij activiteiten toezicht te houden op naleving van regels, zoals afstand houden en handen desinfecteren. Een van de bioscopen besloot zelfs in geval van overtredingen van regels de film te stoppen en niet weer te beginnen voordat de overtreders uit de zaal waren verwijderd.

MEDEWERKER-MEDEWERKER-INTERACTIES

De opeenvolging van diensten wordt geleverd door medewerkers. Terwijl ze dat doen, bijvoorbeeld achter de bar of achter een mengpaneel, is het soms moeilijk om goed afstand te houden tot collega's. Ook raken ze dezelfde voorwerpen aan en ademen ze dezelfde lucht in. Een inventarisatie is dus nodig – van zowel kernprocessen als ondersteunende processen – om na te gaan waar dit kan gebeuren. Enkele onderzochte organisaties hadden bovendien te maken met onwillige medewerkers, die buiten openingstijden geen mondkapje wilden dragen of onvoldoende afstand hielden.

TOELEVERANCIER-MEDEWERKER-INTERACTIES

Bedrijven en hun medewerkers maken gebruik van diensten van toeleveranciers. Bij een

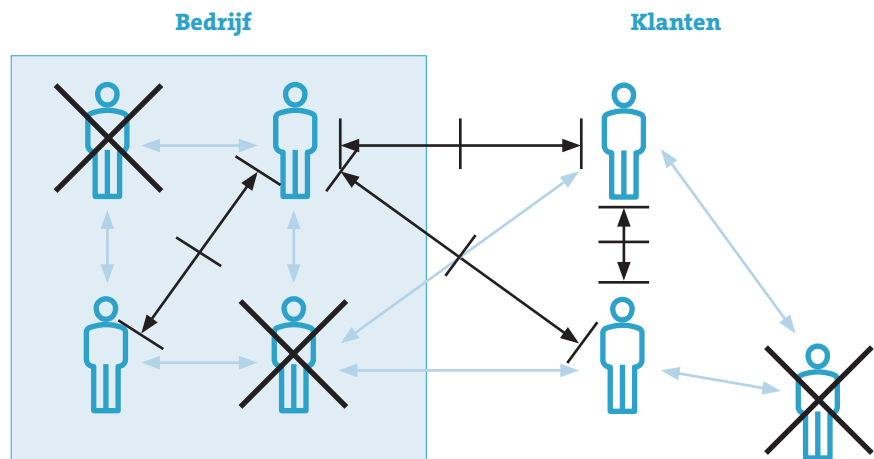
poppodium zijn dat in de eerste plaats de artiesten. Andere toeleveranciers zijn bijvoorbeeld technici en partijen die eten en drinken verschaffen. Soms is zelfs de hele catering uitbesteed. Dergelijke toeleveranciers hebben direct contact met medewerkers en kunnen dus het virus verspreiden. Zij zullen zich dus ook aan COVID-19-regels moeten houden.

TOELEVERANCIER-KLANT-INTERACTIES

Vaak blijven toeleveranciers onzichtbaar voor bezoekers. Maar bij artiesten en catering is dat anders. Uit binnen- en buitenland zijn voorbeelden bekend van besmettingen van toeleverancier op bezoeker.

INVENTARISATIE VAN REGELS EN GOOD PRACTICES

Voor elk van de bovengenoemde interacties kunnen regels van toepassing zijn – van overheden op verschillende niveaus, van internationale organisaties zoals de World Health Organization, van de brancheorganisatie, de veiligheidsregio of de gemeente. Deze regels verschillen in status: verplicht of niet. Normalisatie-deskundigen weten dat regels die prestatie-eisen stellen meestal beter zijn dan regels die bepaalde oplossingen voorschrij-



Figuur 5. Het risico op besmetting beperken.

maar ze moeten ook praktische handvatten aanreiken. De hiervoor gegeven illustratie van een poppodium laat dit zien.

Als het onvermijdelijk is dat regels bepaalde oplossingen voorschrijven, die bovendien verplicht zijn, dan ligt het gevaar van rigiditeit op de loer. Bovendien kan het lastig zijn de vertaalslag te maken naar de eigen organisatie. Aanvullende assistentie kan dan wenselijk zijn. Omdat het gaat om interacties tussen mensen en hun omgeving kunnen ergonomische normen behulpzaam zijn (Karwowski,

het volgende bedrijf in de show, maar waar de bezoekers naar een volgende zaal gaan voor het tweede en vervolgens het derde en vierde deel, en onderweg ook nog vermaakt worden met lichtbeelden en geluid.

We zagen ook voorbeelden van betere samenwerking in de sector, zelfs soms internationaal. Een van de musea werkt samen met een museum in Indonesië, om van elkaar te leren. Een muziekgezelschap houdt contact met collega's in Duitsland, die samenwerken met een universiteit die uitzoekt in hoeverre het gebruik van blaasinstrumenten tot extra verspreiding van virusdeeltjes kan leiden. Dergelijke samenwerking in de virussituatie verschaft bovendien een basis voor verdere samenwerking na de pandemie.

Veel sectoren hebben protocollen gemaakt. Zo'n protocol helpt de organisaties in de sector. Bovendien kan een goed protocol de overheid vertrouwen geven dat de sector de maatregelen tegen het virus goed geeft geregeld en daarom niet of korter gesloten hoeft te blijven. De theatersector hoopt hierop.

Infectorisico's beperken

Voor elke van de hierboven aangeduide interfaces kan een organisatie inventariseren of er sprake is van risico op verspreiden van het virus – tussen medewerker en klant, tussen klanten, of tussen medewerkers. In het ergste geval mag het bedrijf zijn diensten niet meer leveren. De uitdaging is nu om de risico's te beperken of, nog liever, compleet te elimine-

Normalisatie-deskundigen weten dat regels die prestatie-eisen stellen meestal beter zijn dan regels die bepaalde oplossingen voorschrijven.

ven – prestatie-eisen stimuleren creativiteit om een oplossing te verzinnen die aan de eisen voldoet. Worden bepaalde oplossingen verplicht gesteld, dan vallen daarmee andere en wellicht zelfs betere oplossingen af. Dat hindert dus innovatie (De Vries & Verhagen, 2016).

Bij COVID-19 is slechts één prestatie-eis echt relevant: er mag geen besmetting zijn. Maar hoe valt besmetting te voorkomen? De meeste organisaties hebben niet de kennis om dit te garanderen. Daarom moeten regels in dit geval niet alleen meer specifiek en helder zijn,

2006), maar uiteraard ook om voorbeelden van andere organisaties: hoe gaan zij om met de eisen? Zo zijn veel van de organisaties in ons onderzoek overgestapt naar online reserveringen – dat was al gangbaar in andere sectoren, zoals de luchtvaart en vakantiehuisjes. Daar valt dus van te leren. En dergelijke vernieuwingen – innovaties op bedrijfsniveau – kunnen desgewenst ook na de pandemie blijven.

Enkele innovaties waren zelfs nieuw voor de markt, zoals optredens met behulp van hologram-technologie, en een theater waar niet het toneel nieuw wordt aangekleed voor

ren. Zoals deze paragraaf laat zien: op basis van de inventarisatie van interacties kan dit op systematische wijze. Dit is samengevat in figuur 5 (waarin gemakshalve de toeleveranciers even zijn weggelaten).

Aantal mensen dat elkaar ontmoet beperken

Als het bedrijf stilligt zijn er geen besmettingen, maar dat valt niet lang vol te houden en de overheid kan niet eindeloos doorgaan met steun verlenen. Een eerste manier om bij een open bedrijf risico's te beperken ligt in het reduceren van het aantal mensen dat contact met elkaar heeft. Overstappen naar online dienstverlening maakt dit mogelijk. Daarvan zagen we vele voorbeelden, zoals online voorstellingen en online danslessen. Uiteraard is dit niet bij alle dienstverlening haalbaar. Een belangrijk element in klantcontact bleek juist ook te zijn dat de organisatie zich niet verschuilt achter een website, maar dat zij ervoor zorgt dat de telefoon gewoon wordt opgenomen. Juist in deze tijd hebben klanten behoefte aan persoonlijk contact.

Een andere manier om klantcontact te reduceren, die we bij verschillende bioscopen en theaters zagen, is het anders programmeren van de voorstellingen en wel zo dat bezoekers van verschillende voorstellingen niet op hetzelfde moment aankomen, pauze hebben of vertrekken. Toiletten genderneutraal maken voorkomt dat bij de dames een rij staat terwijl herentoiletten vrij zijn, of omgekeerd. Bij een van de theaters regelde een stoplicht dat niet meer dan drie mensen tegelijk in de toilet-ruimte waren. Bij een nauwe trap in het oude gebouw van een andere organisatie werd een voorrangsrouting met een verkeersbord aangegeven en een spiegel in de bocht van de trap stelde mensen boven en onder aan de trap in staat elkaar te zien. Een dansschool verbood wisselen van danspartner. Een organisator van evenementen zorgde voor een tijdschema voor toeleveranciers van onder andere technische installaties, om te voorkomen dat ze tegelijk aanwezig zouden zijn.

Aan de klantenkant kunnen bepaalde categorieën klanten worden uitgesloten waar het

riscio hoger is – om besmet te worden of om anderen te besmetten, bijvoorbeeld mensen die niet zijn gevaccineerd en ook geen recent testresultaat kunnen overleggen. Overigens sluit dat niet alle risico's uit – vaccinatie biedt geen 100% bescherming en sluit niet uit dat een persoon wel het virus kan overdragen zonder er zelf last van te hebben. Bovendien kan iemand na de laatste test alsnog besmet zijn.

Twee organisaties in ons onderzoek introduceerden een infraroodopname van alle bezoekers. Iedereen met een iets te hoge temperatuur werd niet toegelaten. Een dansschool ging alleen door met danslessen voor kleine kinderen; toen werd nog gedacht dat kleine kinderen niet of nauwelijks vatbaar waren

getest en kan de reiziger verplicht twee weken in quarantaine gaan. Als Nederland dat had gedaan waren er nauwelijks besmettingen geweest.

Afstand houden

Een tweede optie aan de klantenkant is het zo ver inperken van het aantal bezoekers dat er genoeg ruimte is om goed afstand te houden. Dit is te regelen via een algemene bovengrens (niet meer dan zoveel mensen tegelijk in de kunstgalerie) of via een reserveringssysteem. In sommige gevallen stond de overheid uitzonderingen toe op de regel van 1,5 meter afstand, zoals in de luchtvaart en bij sommige 'contactberoepen'. Of 1,5 meter de juiste afstand is is ook nog voor discussie vatbaar – enkele landen

In de luchtvaart kan op de vertrek- en aankomstluchthaven worden getest en kan de reiziger verplicht twee weken in quarantaine gaan. Als Nederland dat had gedaan waren er nauwelijks besmettingen geweest.

voor het virus en het ook niet konden overdragen. Het is zelfs mogelijk om na afloop van het dienstverleningsproces alsnog te testen. In de cultuursector lijkt dat niet realistisch, maar in de luchtvaart kan behalve op de vertrekluchthaven ook op het aankomstvliegveld worden

zitten hoger (2 meter of zes voet (183 cm)), andere lager (1 meter). De noodzakelijke afstand hangt ook af van factoren als luchtvochtigheid, temperatuur, wind en ventilatie, maar ook gedrag van mensen zoals hoesten, sporten, of zingen (Alders, Boerstra & Franchimon, 2020).



'Social distancing' kan worden bereikt door de mensen vriendelijk doch dringend te vragen 1.5 meter afstand te houden, maar het kan effectiever zijn de ruimte zo in te richten dat zij uitnodigt of zelfs dwingt om dit te doen: "nudging" (Goldstein, Johnson, J Herrmann & Heitmann, 2008). Bijvoorbeeld door met pijlen de looprichting aan te geven en door op de grond op 1,5 afstand strepen aan te brengen om in wachtrijen afstand houden te stimuleren. Dit kan uiteraard ook irritatie opwekken. Speelse manieren kunnen die irritatie wegnemen. Een van de galleries in ons onderzoek was in Delft. Hier hadden ondernemers deurmaten van 1,5 meter lang in Delfts-blauwe kleur voor hun deuren gelegd, als subtiele herinne-

Social distancing' kan worden bereikt door de mensen vriendelijk doch dringend te vragen 1.5 meter afstand te houden, maar het kan effectiever zijn de ruimte zo in te richten dat zij uitnodigt of zelfs dwingt om dit te doen: 'nudging'.

ring aan de noodzaak om afstand te houden. En het gaf een verrassend vrolijk straatbeeld. Een poppodium introduceerde hobbelpaarden en zitkussens op 1,5 meter van elkaar, om zo op een ludieke manier te stimuleren dat de bezoekers tijdens het concert afstand zouden houden en toch een positieve beleving van het festijn zouden hebben, waar ze normaal zouden dansen en springen. Bij theaters en bioscopen zagen we dat een medewerker meeloopt om de bezoekers hun zitplaats te wijzen en ze na afloop rij voor rij de zaal laat verlaten. Waar ze vroeger zelf konden beslissen waar ze gingen zitten en na afloop meteen wilden vertrekken riep dit soms weerstand op. De leiding van een dansgroep schreef een script voor een dans waarin de spelers 1,5 meter afstand houden.

Beschermingsmiddelen

Een derde manier van beschermen ligt in het verminderen of wegnemen van de noodzaak van de 1,5 meter door iets tussen de mensen

in te plaatsen – bij de aanbieder van de dienst (bijv. mondkapje of spatscherm), aan de klantentkant (bijvoorbeeld door het dragen van een mondkapje voor te schrijven) of ergens tussen hen in (zoals een scherm). Een van de bioscopen scheidde binnenkomende en vertrekkende bezoekers door een transparant scherm, een van de musea had zo'n scherm zelfs op de trap aangebracht zodat mensen die naar boven en die naar beneden gingen elkaar niet konden besmetten.

Directe aanraking

Besmetting via direct aanraken wordt voorkomen door het simpelweg niet te doen (geen handen schudden), of door beschermingsma-

teriaal ertussen te gebruiken, zoals handschoenen. Is aanraken niet te vermijden, zoals bij massage, dan kunnen voor en na de handeling de handen worden gedesinfecteerd.

Oppervlakken

Besmetting via oppervlakken valt te voorkomen door het object niet meer te gebruiken (bijvoorbeeld geen contant geld meer), door het object na gebruik te vervangen (wegwerpbestek), door te vermijden dat het object besmet kan worden (bijvoorbeeld door handschoenen te gebruiken) of door het object na gebruik te reinigen. Een van de onderzochte musea introduceerde speciale pennen waarmee de bezoeker de touch screens kan aanraken, zonder dat direct met de hand te doen. Een ander museum deelde gratis wegwerphandschoenen uit voor de touch screens, maar stopte daar weer mee vanwege de kosten. Een derde museum wilde geen headphones meer uitreiken maar stimuleerde bezoekers om hun eigen oortelefoons mee

te nemen, zodat ze daarmee de uitleg bij de kunstvoorwerpen konden beluisteren.

Luchtbehandeling

Besmettingsgegevens doen vermoeden dat slecht geventileerde ruimtes ook een oorzaak kunnen vormen van verspreiding van het virus. Maar het RIVM is hier niet van overtuigd en meldt op haar website: 'Mochten ze een rol spelen in de verspreiding, dan is dit een minder belangrijke verspreidingsroute dan van de grotere druppels' (RIVM, 2021). Deze uitspraak is belangrijk, want de bestrijdingswijze hangt ermee samen: de 1,5-meter-maatregel hoort bij de grotere druppeltjes, voor aerosolen zijn de binnenluchtkwaliteit en de luchtvochtigheid essentieel. Het RIVM verwijst hier naar het Bouwbesluit. Maar dat is bedoeld voor wooncomfort in nieuwbouwwoningen, niet voor gezondheid en al helemaal niet voor de COVID-19-situatie. De ventilatiebranche heeft eigen richtlijnen opgesteld. Vaak is het openzetten van ramen en deuren niet afdoende en in de winter of tijdens een hittegolf is dat ook niet de meest aantrekkelijke optie. Dan biedt een goed ventilatiesysteem soelaas. Wat er nodig is hangt ook af van het gebruik van de ruimte. Bij een zangkoor moet twintig keer meer worden geventileerd dan wanneer hetzelfde aantal mensen aanwezig is zonder te zingen (Alders et al., 2020).

Onze cases lieten voorbeelden zien van organisaties die activiteiten naar buiten verplaatsten (zelfs een openluchtbioscoop) of die ramen en deuren permanent openhielden. Een aantal organisaties vertrouwde de overheidsrichtlijnen niet en heeft compleet nieuwe ventilatiesystemen laten installeren. Een Belgische organisatie installeerde een systeem dat met ultraviolet licht in de ventilatiebuizen eventuele virussen zou moeten uitschakelen – een alternatief voor een filter.

Risicoanalyse, management-systeem

Virologen verschillen van mening over hoe het virus zich vooral verspreidt. Naarmate er meer onderzoek wordt gedaan moet dit duidelijker worden, maar nieuwe virusvari-

anten zouden zich vervolgens nog weer eens iets anders kunnen gedragen. Verspreiding via aerosolen is wellicht belangrijker dan eerst gedacht (Anand et al., 2020), terwijl de risico's van verspreiding via objecten wellicht zijn overdreven (Goldman, 2020). Maar in een van de onderzochte dansscholen werden verschillende mensen besmet omdat ze met dezelfde pen hun naam hadden gezet op een wenskaart voor lid van de dansgroep die aan huis gebonden was. Ook de effectiviteit van beschermingsmiddelen zoals mondkapjes wordt betwist (Swiss Policy Research, 2021), hoewel deze discussie meer in Nederland dan in andere landen wordt gevoerd. Dit maakt het voor bedrijven lastig om hun eigen afweging van risico's te maken. Echter: onzekerheid onder deskundigen is geen excuus om dan maar geen maatregelen te nemen. Dat is de zwakste vorm van het voorzorgsprincipe (Stewart, 2002). Beter is het om het zekere voor het onzekere te nemen en de vier mogelijke verspreidingswijzen allemaal serieus te nemen, totdat empirisch bewijs beschikbaar is dat een ervan niet relevant is. Dat getuigt van meer verantwoordelijkheidsbesef dan wat het RIVM doet: een verspreidingswijze pas serieus nemen als er empirisch bewijs voor is.

Omgaan met risico's is een vak apart. Een bedrijf kan dit systematisch doen met behulp van een risicomanagementsysteem. En toegespitst op gezondheidsrisico's: een



guidelines for safe working during the COVID-19 pandemic (ISO, 2020). In deze normen ligt de nadruk meer op gezondheid voor de medewerker dan op die van de klant. Om klantgerichtheid toe te voegen kan ISO 45001 worden gecombineerd met de norm voor kwaliteitsmanagement ISO 9001 (ISO, 2015; Nederlandse versie: NEN, 2015). Deze normen hebben dezelfde structuur, wat de gezamenlijke toepassing vergemakkelijkt (ISO, 2018b).

Het ontwikkelen van een pakket maatregelen is een creatief proces, gecombineerd met een besluitvormingsproces. Daarna volgt implementatie. Voor het creatieve deel zou

bij veel andere organisaties juist te lijden had onder de pandemie. In andere organisaties bleken medewerkers over ICT-vaardigheden te beschikken waarmee ze de organisatie online actief konden maken.

Dul et al. (2012) raden aan ook klanten erbij te betrekken. Enkele onderzochte organisaties deden dat ook, bijvoorbeeld door suggesties te vragen. Dit proces kan dynamisch zijn: feedback van medewerkers en klanten op eerste implementaties kan worden gebruikt om de maatregelen te verbeteren.

En er zijn nog meer redenen voor aanpassingen van maatregelen: nieuwe inzichten van virologen en medici over verspreiding van het virus en de gevolgen ervan, data over de verspreiding van het virus, veranderingen in beleid en nieuwe regels.

Het ontwikkelen van een pakket maatregelen is een creatief proces, gecombineerd met een besluitvormingsproces.

arbo-managementsysteem. Daarvoor is een internationale norm beschikbaar: ISO 45001 *Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use* (ISO, 2018a), in Nederland uitgebracht als NEN-ISO 45001 (NEN, 2018). Extra richtlijnen voor het omgaan met de pandemie zijn te vinden in ISO/PAS 45005:2020 *Occupational health and safety management – General*

het inschakelen van medewerkers vanzelfsprekend moeten zijn (Dul et al., 2012). De onderzochte organisaties verschilden sterk in de mate waarop zij medewerkers erbij hebben betrokken. Een poppodium besloot om concerten buiten in een park te houden. De medewerkers fietsten de hele stad door en zochten de beste plek uit. Zoiets versterkt de tevredenheid van de medewerkers, terwijl die

Bedrijfscontinuïteit: Dynamiek tussen regels en innovatie

MANAGEMENT EN ORGANISATIE

Individuele bedrijven kunnen het bovengestane gebruiken om dat wat ze doen systematisch te doordenken en de nodige voorzorgsmaatregelen te nemen – zie figuur 6.

De analyse die nodig is voor de COVID-19-situatie kan ook aanleiding zijn om het hele functioneren van de organisatie opnieuw te

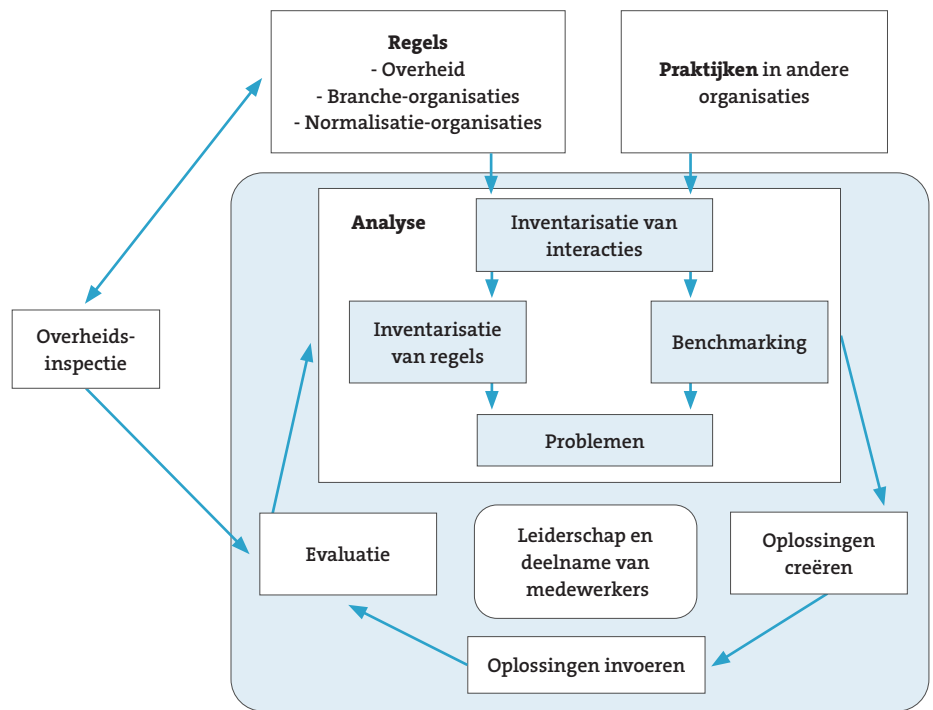
doordenken, bijvoorbeeld aan de hand van een businessmodel zoals Canvas (Osterwalder, 2013). Een kunstgalerie geleid door een zeventig jaar oude dame liet foto's maken van alle kunstvoorwerpen en plaatste deze op de website. Haar verkopen zijn gestegen in plaats van gedaald. Een organisator van evenementen besloot om voortaan alleen nog maar online evenementen te organiseren. Een theater voorzorg livestreams van optredens van ondertiteling in verschillende talen en wist zo markten van buitenlandse bezoekers aan te boren.

Een andere ontdekking was dat online ticketverkoop gekoppeld kan worden aan een webshop om producten als boeken, posters, merchandise en boekingen voor online events te verkopen. Een ander theater ontdekte hoe zinvol het is om optredende artiesten vooraf te vragen welke zaalopstelling voor hen het plezierigste werkt. Je daaraan aanpassen kost moeite, maar stelt de artiesten in staat om extra gemotiveerd een nog betere show te geven en dat is geweldig voor het publiek.

Theaters en toneelgezelschappen hebben samenwerking gezocht in verband met een gemeenschappelijk probleem: de onzekerheid over het al dan niet open mogen en het maximum toelaatbare aantal bezoekers hinderen de planning van voorstellingen. Voor de toneelgezelschappen is het de vraag of het de investe-

Een organisatie die een goed antwoord wil geven op de telkens veranderende virussituatie heeft een aantal vaardigheden nodig. Gewone managementkwaliteiten zijn niet genoeg. In de eerste plaats is een praktische houding nodig.

ring in tijd en geld waard is om een nieuwe voorstelling in te studeren. De theaters willen weten of en wanneer zo'n show beschikbaar komt en moeten de planning afstemmen met andere theaters en met andere gegadigden om in hun theater op te treden. Een nationale routekaart zou helpen, maar dat idee lijkt al



Figuur 6. COVID-19 maatregelen managen.

weer te zijn losgelaten en is misschien ook niet realistisch.

Een organisatie die een goed antwoord wil geven op de telkens veranderende virussituatie heeft een aantal vaardigheden nodig. Gewone managementkwaliteiten zijn niet genoeg. In de eerste plaats is een praktische houding nodig om vroegtijdig te onderkennen wat er op de organisatie afkomt en te bedenken hoe met de situatie om te gaan. Een orkest

heeft getroffen. Ze gaan eerst zelf kijken, of meer dan dat: echt inspecteren. Dat geldt ook voor het vervoer van muzikanten per bus; het busbedrijf moet veiligheid weten aan te tonen. Bij blaasinstrumenten is het gebruikelijk om het gecondenseerde vocht eruit te laten lopen. Maar als een musicus besmet is kan dat water virusdeeltjes bevatten en die moeten niet op het podium komen. Ze hebben doekjes aangeschaft om het vocht in op te vangen. En na de pandemie willen ze hier mee doorgaan, want eigenlijk is het best een vreemde gewoonte om dat condensvocht zo maar op het podium te laten lopen.

Uiteraard is niet elke organisatie in staat zo proactief, creatief en doortastend te zijn in het omgaan met de dubbele noodzaak van gezondheidsbescherming en bedrijfscontinuïteit. En dan ook nog eens op een manier die zowel medewerkers als klanten tevreden houdt. Onze data geven aan dat het in de meeste gevallen aanbeveling verdient om een team te vormen voor de aanpak. Dan komt er meer creativiteit los dan wanneer één persoon alles doet en het is ook beter voor de betrokkenheid van de medewerkers. Bovendien: als één het doet, dan is die de expert, maar die is niet altijd aanwezig. Het is handig als er altijd minstens één teamlid aanwezig is, zodat medewerkers

wanneer nodig advies kunnen vragen en het teamlid ook kan zien of alles goed gaat. In een kleine organisatie maakt het management idealiter deel uit van dit team; in een grote organisatie is het management er in elk geval nauw bij betrokken. Maar betrokkenheid van alle andere medewerkers is ook essentieel. De al eerder genoemde debriefing na elke voorstelling is daar een goede vorm voor.

Klanten erbij betrekken is niet altijd mogelijk, maar zij kunnen wel met waardevolle suggesties komen. Bovendien versterkt de uitnodiging om mee te denken de betrokkenheid en daarmee de klanttevredenheid, die in deze periode juist onder druk staat. Er waren zelfs dansscholen waar de helft van de klanten het lidmaatschap heeft opgezegd, terwijl andere dansscholen via online lessen en door contact te houden via social media de leden wisten vast te houden. Eén dansschool ontmoette zoveel begrip dat de klanttevredenheid zelfs verbeterde. Transparant zijn over de situatie pakte hier goed uit. De klanten zagen hoe de eigenaar haar best deed. Ook pogingen om de klanten op een andere manier te bedienen konden op waardering rekenen. Zo ging een poppodium merchandise van lokale artiesten verkopen. Terugbetalen van ongebruikte kaartjes werd ook gewaardeerd. Een organisatie gaf drie opties: geld terug, tegoedbon of doneren. Liefst een derde van de klanten koos voor doneren.

In het omgaan met de virussituatie helpt het echt om samen te werken met anderen. Voorbeelden van dergelijke situaties waren te zien op lokaal niveau, met anderssoortige organisaties, met concurrenten en/of met de gemeente. Op nationaal niveau wordt soms ad hoc samengewerkt met een paar vergelijkbare organisaties, maar meestal is de samenwerking meer structureel via de brancheorganisatie of in een nieuwgevormd samenwerkingsverband. We zagen zelfs samenwerking over de landsgrenzen heen: Engeland, Duitsland, Indonesië. Een enkele organisatie vroeg extern advies, bijvoorbeeld over crowd control. Eén organisatie liet de coronamaatregelen helemaal over aan een extern adviseur – dat is zeker niet de goede aanpak, want ‘not invented

here’ is slecht voor de acceptatie en er is intern niemand die goed uitleg kan geven. Een toeleverancier van geluidstechniek verschaftte de organisatoren van evenementen informatie over hoe bezoekers zich meestal bewegen, zodat zij daarmee bij het inrichten van de zaal rekening konden houden. Het doel: te voorkomen dat geluidstechnici en bezoekers te dicht bij elkaar zouden komen.

Regels en innovatie

De meeste brancheorganisaties hebben protocollen opgesteld en ook telkens weer bijgesteld

als de situatie was veranderd. Hun leden hebben veel gemeenschappelijke kenmerken. Het is dus echt zinvol om dergelijke protocollen te hebben: dan hoeven ze het wiel niet opnieuw uit te vinden. Sommige organisaties doen dat toch; het is soms zelfs niet tot hen doorgedrongen dat er relevante protocollen zijn. Brancheorganisaties kunnen de hierboven geschetste systematische aanpak gebruiken om hun protocollen kritisch te bekijken en waar nodig te verbeteren.

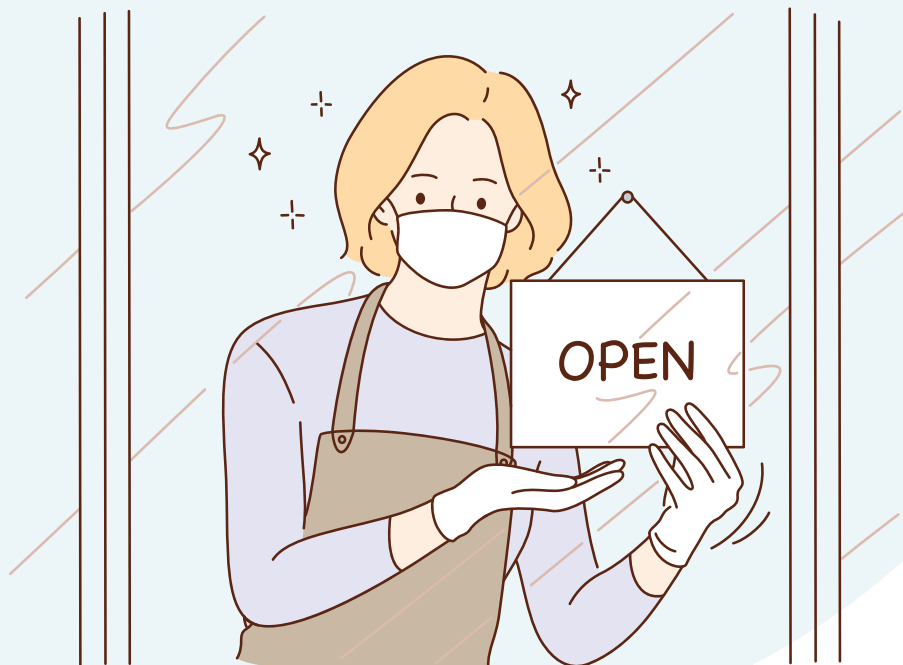
De overheid schrijft maatregelen voor, terwijl zij weet dat organisaties enorm verschillen. Zoals hierboven aangegeven: de normalisatietheorie leert dat prestatie-eisen meestal beter zijn dan eisen die specifieke oplossingen voorschrijven, omdat die innovatie hinderen. Prestatie-eisen staan elk bedrijf toe om op de wijze die voor haar het meest aantrekkelijk is aan de eisen te voldoen. Omdat in de corona-situatie de algemene prestatie-eis ‘vermijd alles wat tot besmetting kan leiden’ onwerkbaar is, zijn voorgeschreven oplossingen onvermijdelijk. Het zou toegestaan moeten zijn om hier toch

van af te wijken, als die afwijking aantoonbaar even veilig of nog veiliger is: ‘Voldoe of leg uit’.

Om die uitleg te kunnen geven is kennis nodig, en transparantie over doelen en aannames. ‘Voldoe of leg uit’ stimuleert creativiteit: hoe gezondheid en veiligheid zo te waarborgen dat de normale bedrijfsvoering toch kan doorgaan of zelfs verbeterd wordt. Dat geeft een individueel bedrijf een concurrentievoordeel. Maar vanwege de ernst van de pandemie zou delen

Onze data geven aan dat het in de meeste gevallen aanbeveling verdient om een team te vormen voor de aanpak.





van goede ideeën met vergelijkbare organisaties beter kunnen zijn. Die goede ideeën kunnen worden gebundeld in een set regels voor de sector. Zo leren ze van elkaar, worden de regels beter werkbaar en komen ze samen op een hoger plan. Dit verhoogt bovendien de kans dat de overheid algemene regels voor de sector versoepelt. Zo ontvouwt zich een dynamiek tussen regels en innovatie. We kwamen in onze cases wel een organisatie tegen die meewerkt aan het opstellen en bijstellen van landelijke regels, maar vonden geen bewijs van deze dynamiek.

Naleving en toetsing

Ook het toetsen van het voldoen aan de regels is belangrijk – het gaat niet vanzelf overal goed. Moet dit worden overgelaten aan publieke inspectiediensten, de gemeente en de plaatselijke politie? Of kan de sector hier ook zelf een rol in spelen? Als dat laatste echt werkt is het een aantrekkelijkere optie. Een combinatie van manieren is mogelijk:

1. De organisatie beoordeelt zichzelf: een interne audit. Het kan de resultaten zichtbaar maken op de website, aan de buitenkant van het gebouw en binnen – zo kan iedereen zien aan welke regels de organisatie zich zegt te houden, plus de eventuele afwijkingen van die regels. Dit is ook relevant omdat uit ons onderzoek blijkt dat een flink aantal organisaties de protocollen die voor hun sector gemaakt zijn helemaal niet kent. Zo wordt dat zichtbaar: boven-

dien kan iemand ze erop attenderen. Dat kan een klant zijn die een veilige omgeving wil, een concurrent die geen misstanden in zijn sector wil of geen oneerlijke concurrentie, of een inspecteur. In Vlaanderen is het COVID Event Risk Model ontwikkeld: een tool waarmee organisaties inzicht kunnen verwerven in het COVID-veiligheidsrisico van elk evenement. Dit wordt weergegeven met behulp van een kleurenlabel: groen, oranje, rood. De organisator kan hiermee het ontwerp van evenementen aanpassen, zodat het veiliger wordt. Dit label kan vervolgens als referentie worden gebruikt door lokale overheden bij het verlenen van vergunningen (Vlaamse overheid, 2021).

2. 'Peer review': organisaties in dezelfde sector komen bij elkaar kijken (De Vries, 2007). Vanwege hun eigen ervaringsdeskundigheid kunnen deze 'concollega's' goed zien wat er goed is en wat nog beter kan. Ze kunnen dus ook goed advies geven. Bovendien leren ze hier zelf van: zo komt het de hele sector ten goede. En het kan met gesloten beurzen. Maar wellicht zijn organisaties terughoudend om een concurrent in de keuken te laten kijken. Dan zou het ook een organisatie uit een verwante sector kunnen zijn – bijvoorbeeld een bioscoop en een theater, of een museum en een kunstgalerie. Of – wat we ook zagen in ons onderzoek – vergelijkbare organisaties in een ander land.
3. Toetsing door klanten. De meeste eindcon-

sumenten zullen de expertise missen om dit te doen, maar een consumentenorganisatie kan het wel. En in een business-to-business-situatie kwamen we het ook tegen in ons onderzoek: het orkest dat niet zomaar de theaters en de busonderneming vertrouwt maar eerst zelf inspectie uitvoert. Een derde optie is om een onafhankelijke derde partij een beoordeling te laten doen, bijvoorbeeld een certificatie-instelling. Plannen hiervoor zijn in voorbereiding, maar als dit idee aanslaat zal er een capaciteitsprobleem zijn bij certificatie-instellingen. Certificatie is bovendien niet gratis.

4. Inspectie door een landelijke inspectiedienst, de gemeente of de politie. Dit blijft belangrijk omdat ondernemers – onbewust of ook bewust – regels overtreden. Ook dit laatste kwamen we tegen. Een toeleverancier in de evenementensector besloot klanten fysiek te blijven bezoeken, ook tijdens een lockdown-periode. Een theateereigenaar vroeg bij de ingang of wildvreemde mensen toch naast elkaar wilden gaan zitten, terwijl dit alleen is toegestaan voor mensen uit hetzelfde huishouden. Zo kon hij meer mensen kwijt in de zaal. Na een week is hij hier toch maar mee gestopt. Het Protocol Verantwoord Bioscoop- en Filmtheaterbezoek (NVBF, 2020) geeft aan dat door tussenrijen vrij te houden er 1,5-meter afstand tussen de rijen is. Maar een bioscoopeigenaar vertelde dat sommige andere bioscopen de afstand tussen de rijen iets hebben verkort zodat ze een extra rij stoelen hebben in hun zaal. Zo is er net iets minder afstand dan 1,5 meter, maar het valt niet op en zij kunnen meer kaartjes verkopen. Innovatief dus ook in het ontduiken van regels...

De 'Voldoe-of-leg-uit'-optie maakt toetsing lastiger. De uitleg van de afwijking van de regels moet daarom absoluut duidelijk zijn.

Conclusie

Onze aanpak bleek goed bruikbaar om organisaties in de cultuursector door te lichten, om coronaprotocollen op volledigheid te toetsen en om adviezen te geven voor verbeteringen – met het oog op zowel de volksgezondheid als

de continuïteit van organisaties. Bedrijven en hun brancheorganisaties kunnen deze aanpak gebruiken om hun maatregelen systematisch te verbeteren. Dan is er minder noodzaak voor de overheid om in te grijpen en zijn er meer mogelijkheden om nu nog gesloten sectoren weer te openen, zonder gevaar voor de volksgezondheid.

De grote verschillen tussen de onderzochte organisaties geven aan dat hier maatwerk gewenst is: elke organisatie moet zelf kunnen aantonen dat alles veilig is, op straffe van gesloten blijven. Dat is de beste manier om om te gaan met het waardenconflict tussen enerzijds volksgezondheid en anderzijds bedrijfscontinuïteit. In andere sectoren zal dat op een vergelijkbare manier kunnen.

Onze cases laten veel voorbeelden van innovatie zien. Door die voorbeelden nog beter te delen binnen de sector en te gebruiken bij aanpassingen van de sectorprotocollen, zijn er meer mogelijkheden om de teugels voor de sector te laten vieren – zonder afbreuk te doen aan de veiligheid. Hier is maatwerk nodig en mogelijk, waardoor sommige bedrijven wel en andere

niet of minder open kunnen zijn. Dit stimuleert de achterblijvers weer om ook beter te presteren. Het verband tussen normalisatie en innovatie (dat nu nog vooral eenrichtingsverkeer is) waarbij normalisatie de innovatie stimuleert, kan dan ook andersom gaan gelden. [Q](#)

Bron van dit artikel: www.nnk.nl



Over de Auteur

Prof. dr. ir. Henk J. de Vries is hoogleraar Standardisation Management, Department of Technology and Operations Management, Rotterdam School of Management (RSM), Erasmus University Rotterdam.

Literatuur

- Alders, N., Boerstra, A., & Franchimon, F. (2020, oktober). Corona en de toekomst van ventilatie-eisen in Nederland. *TVVL Magazine*, 2020(5), pp. 22-28.
- Anand, P., Allen, H., Ferrer, R., Gold, N., Gonzales Martinez, R. M., Kontopantelis, E., ... Vergunst, F. (2020). *Work Related and Personal Predictors of COVID 19 transmission* [Unpublished manuscript]. <https://doi.org/10.1101/2020.07.13.20152819>
- de Vries, H. J. (2007). Developing a standardization best practice by cooperation between multinationals. In: K. O'Sullivan (ed.), *Strategic knowledge management in multinational organizations* (pp. 183-194). Hershey, PA: Information Science Reference.
- de Vries, H. J., & Schipper, H.W. (1997). *Normalisatie in dienstverlenende sectoren – Strategische verkenning*. Delft: Nederlands Normalisatie-instituut.
- de Vries, H. J., & Verhagen, W. P. (2016). Impact of changes in regulatory performance standards on innovation: A case of energy performance standards for new-built houses. *Technovation*, 48-49, 56-68. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2016.01.008>
- de Vries, H. J., & Wiegmann, P. (2017). Impact of service standardization on service innovation. In: R. Hawkins, K. Blind, & R. Page, (eds.), *Handbook of standards and innovation* (pp. 187-211). Cheltenham, UK / Northampton, MA: Edward Elgar. <http://dx.doi.org/10.4337/9781783470082.00017>.
- Dul, J., Bruder, R., Buckle, P., Carayon, P., Falzon, P., Marras, W. S., van der Doelen, B. (2012). A strategy for human factors/ ergonomics: developing the discipline and profession. *Ergonomics*, 55(4), 377-395. <https://doi.org/10.1080/00140139.2012.661087>.
- Goldman, E. (2020). Exaggerated risk of transmission of COVID-19 by fomites. *The Lancet Online*, 20, 892-893. [https://doi.org/10.1016/S1473-3099\(20\)30561-2](https://doi.org/10.1016/S1473-3099(20)30561-2).
- Goldstein, D. G., Johnson, E. J., Herrmann, A., & Heitmann, M. (2008). Nudge your customers toward better choices. *Harvard Business Review*, 86(12), 999-1006.
- Hawkins, R., Blind, K., & Page, R. (eds) *Handbook of standards and innovation*. Cheltenham, UK / Northampton, MA: Edward Elgar.
- ISO (2015). *ISO 9001:2015 "Quality management systems — Requirements"*. Geneva: International Organization for Standardization.
- ISO (2018a). *ISO 45001:2018 "Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use"*. Geneva: International Organization for Standardization.
- ISO (2018b). *The Integrated Use of Management System Standards (IUMSS)*. Geneva: International Organization for Standardization.
- ISO (2020). *ISO/PAS 45005:2020 "Occupational health and safety management — General guidelines for safe working during the COVID-19 pandemic"*. Geneva: International Organization for Standardization.
- ISO/IEC (2008). *ISO/IEC Guide 76 'Development of service standards – Recommendations for addressing consumer issues.'* Geneva: International Organization for Standardization & International Electrotechnical Commission.
- Karwowski, W. (ed.). (2006). *Handbook of standards and guidelines in ergonomics and human factors*. Nawwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- NEN (2015) *NEN-EN-ISO 9001:2015 'Kwaliteitsmanagementsystemen – Eisen'*. Delft: Nederlands Normalisatie-instituut.
- NEN (2018). *NEN-ISO 45001:2018 'Managementsystemen voor gezond en veilig werken – Eisen met richtlijnen voor gebruik'*. Delft: Nederlands Normalisatie-instituut.
- NEN (2020). *NEN-spec 2:2020 'Ergonomie - Ergonomische eisen voor de oppervlakte en inrichting van kantoorwerkplekken in het kader van de COVID-19-maatregelen'*. Delft: Nederlands Normalisatie-instituut.
- NVBF (2020). *Protocol Verantwoord Bioscoop- en Filmtheaterbezoek*. Amsterdam: Nederlandse Vereniging van Bioscoop- en Filmtheaters. <https://www.fnv.nl/getmedia/ba3170ab-e29a-4074-9a50-44af7b26335b/Protocol-Verantwoord-bioscoop-en-filmtheaterbezoek-2-0-def-1-7.pdf>.
- Osterwalder, A. (2013). A better way to think about your business model. *Harvard Business Review*, 6.
- Rigby, D. K., Elk, S., & Berez, S. (2020). Develop agility that outlasts the pandemic. *Harvard Business Review*. Geraadpleegd op <https://hbr.org/2020/05/develop-agility-that-outlasts-the-pandemic>.
- RIVM (2021). *Verspreiding SARS-CoV-2*. Bilthoven: RIVM. Geraadpleegd op 6 maart 2021, op <https://www.rivm.nl/coronavirus-COVID-19/verspreiding>.
- Stewart, R. B. (2002). Environmental regulatory decision making under uncertainty. In T. Swanson (ed.), *An introduction to the law and economics of environmental policy: Issues in institutional design* (pp. 1 126). Bingley, UK: Emerald.
- Swiss Policy Research. (2021). *Are face masks effective? The Evidence*. Update februari 2021. Geraadpleegd op 6 maart 2021 op <https://swprs.org/face-masks-evidence/>.
- Vereniging Nederlandse Poppodia en Festivals (2020). *Protocol heropening pop, improvisatie en jazz-podia*. Versie 11. Amsterdam: VNPFF Vereniging Nederlandse Poppodia en Festivals. <https://vnppf.nl/media/files/protocol-COVID-19-vnppf-20201125-versie-11-per-19-november-2020.pdf>.
- World Health Organization (2020). *Getting your workplace ready for COVID-19*. Geneva: World Health Organization. Geraadpleegd op <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/getting-workplace-ready-for-COVID-19.pdf?ua=1>.
- Vlaamse overheid (2021). *Het COVID Event Risk Model helpt een event COVID-veiliger te maken*. Geraadpleegd op 6 maart 2021 op <https://www.COVIDeventriskmodel.be/about>.