

WELKE  
STRATEGISCHE EN  
OPERATIONELE  
KEUZES MAAK  
JIJ VOOR DE  
DUURZAME  
BESTEMMING?

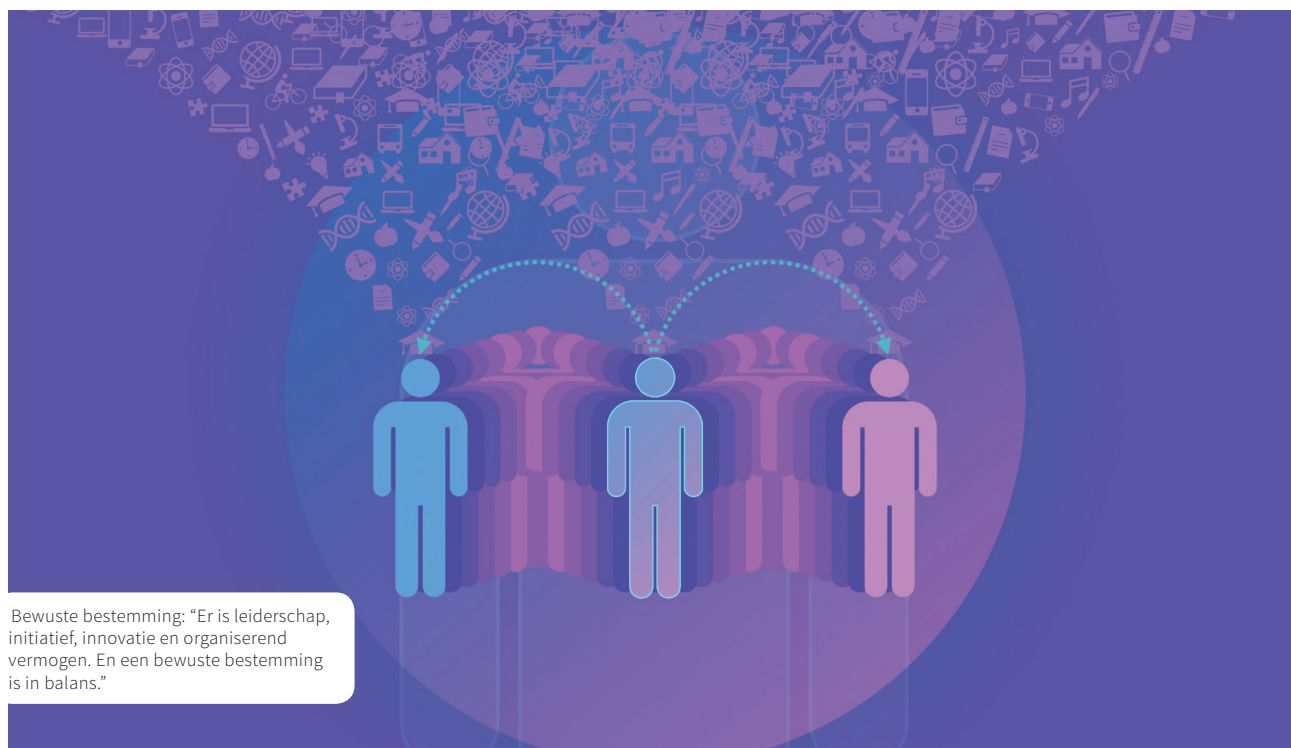
# BOUWEN AAN BEWUSTE BESTEMMINGEN

Met haar position paper *Bouwen aan bewuste bestemmingen*<sup>1</sup> neemt Center of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality (CELTH) stelling in de discussies rondom bestemmingsontwikkeling. Dit doet CELTH door een perspectief te presenteren op hoe zij kijkt naar bestemmingsontwikkeling en waarvan CELTH denkt dat het de discussie verder brengt.


STEFAN HARTMAN

**B**etekenis bewuste bestemming: "Een bewuste bestemming is doordacht. Er is verhaal, visie, strategie, data en kennis. Een bewuste bestemming is proactief. Er is leiderschap, initiatief, innovatie en organiserend vermogen. Een bewuste bestemming is in balans. Er

wordt bewust omgegaan met belangen en er is afstemming. Een bewuste bestemming is adaptief. Men weet dat meebewegen met de maatschappij moet en daartoe de juiste condities nodig zijn. Dit maakt dat een bewuste bestemming tegen een stootje kan (robuust) en tegelijkertijd kan meebewegen (flexibel)."



Bewuste bestemming: "Er is leiderschap, initiatief, innovatie en organiserend vermogen. En een bewuste bestemming is in balans."



Overheden moeten kaders opstellen die de speelruimte bieden en de spelregels aangeven waarbij ondernemers de spelregels moeten kennen en het spel spelen door ondernemerschap te tonen.

### Actuele aanleiding

Volgens CELTH leidt de groei van toerisme tegenwoordig tot overdruk op specifieke locaties met roep om passende strategieën om slim met die groei om te gaan en optimaal te blijven profiteren. Gevoel van onderdruk speelt op andere locaties of stadsdelen die meer buiten de hotspots liggen die niet automatisch gevonden worden door grote aantallen toeristen. Toch zijn op deze plekken vaak ambities om deze te ontwikkelen tot toeristisch-recreatieve bestemming voor een bezoek of een verblijf. Ook dat vraagt om passende strategieën. Toerisme moet in de optiek van CELTH geen doel op zich zijn maar een middel waar de bestemming functioneert als een samenhangend, vitaal en veerkrachtig ecosysteem. Maar bestemmingen zijn een complex gebeuren en bestemmingsontwikkeling wordt beïnvloed door factoren op verschillende schaalniveaus, een veelvoud aan actoren, opererend op diverse domeinen met verschillende snelheden, waarbij elke actor weer andere doelen nastreeft.

### Adaptieve bestemmingen

We zullen ook ons denken over bestemmingen radicaal moeten veranderen en ze moeten zien als complexe systemen die bestaan uit vele onderdelen die in meer of mindere mate met elkaar samenhangen. Toerisme voedt de retail, de retail maakt een plek leefbaar, de leefbaarheid maakt dat plekken in trek zijn om te wonen en werken, wat de levendigheid positief beïnvloedt, investeringen stuwt in kwaliteit van de leefomgeving, wat toerisme aanwakkert. De samenhang van verschillende functies, partijen en relaties daartussen maakt hoe de bestemming er uit ziet als die nu is. Adaptieve bestemmingen zijn:

Complex systemen: niet één partij die in volledige controle is. Vele partijen, vele verbindingen, vele interacties met soms gecoördineerde acties, soms ongecoördineerd.

Open systemen: bestemmingen zijn blootgesteld aan allerlei (macro) omgevingsfactoren die 'autonoom' gebeuren, waar

men mee heeft te dealen omdat invloed uitoefenen niet mogelijk is. Een kwestie van omgaan en meebewegen met de gevolgen. En deze vroegtijdig signaleren zodat anticiperen mogelijk is, en niet alleen reageren op voldongen feiten.

Geneste systemen: bestemmingen kunnen elkaar overlappen, onderdeel zijn van een grotere bestemming, etc. Daarom is gebiedsmarketing ook zo lastig: bestemmingen overlappen elkaar, zijn onderdeel van een andere bestemming, hebben bestemmingen in zich gelegen.

Bestemmingen die evolueren: over een lange(re) periode vinden er veranderingen op systeemniveau plaats, die we eerder transities (of transformaties) hebben genoemd: fundamentele veranderingen in (infra)structuren, functies, organisatievormen, identiteiten.

Adaptief: meebewegen met de dynamiek van de samenleving door middel van aanpassingen op niveau van de individu, (sub)sector en bestemming. Enerzijds: adaptiviteit van toerisme binnen de bestemming (dynamisch, ontwikkelend, vernieuwend), anderzijds: adaptiviteit van bestemming ten aanzien van toerisme (omarmen, inbedden, benutten, balanceren)

## 7 Musthaves

Bestemmingsontwikkeling komt met een veelvoud aan uitdagingen die CELTH heeft samengevat in 7 Musthaves voor bestemmingsontwikkeling.

### 1 Omgevingssensitief

Bestemmingen moeten meebewegen met de dynamiek van de netwerksamenleving en de globaliserende economie zoals toenemende concurrentie en professionalisering, veranderend consumentengedrag, nieuwe technologieën, de maatschappelijke roep om duurzaamheid, kortere levenscycli van concepten, de vraag om bestemmingen in balans als gevolg van 'overtourism'

en zo meer. Omgevingsgevoelig betekent dat men bewust gevoel probeert te krijgen bij de ontwikkelingen in de externe omgeving.

## 2 Mensenkennis

Bestemmingsontwikkeling draait voor een erg groot deel om mensen; de bezoekers die afreizen, de ondernemers die producten maken, de bewoners. Een bewuste bestemming houdt zich bezig met mensenkennis.

## 3 Diversiteit

Diversiteit is op verschillende fronten van belang, met name om weerbaar te zijn tegen een diversiteit in marktveranderingen die moeten worden beantwoord in het aanbod dat zich ook voldoende moet kunnen aanpassen. Dat kan soms leiden tot samenhangend aanbod dat met arrangementen en routes wordt verbonden maar ook tot standalone ontwikkelingen die geen behoefte hebben aan binding of verbinding. Om goed te kunnen meebewegen, is het noodzakelijk om een cultuur van vernieuwing en kwaliteitsverbetering te stimuleren met voldoende experimenteerterruimte.

## 4 Storytelling

Hier wordt een specifieke invulling/interpretatie van storytelling bedoeld: het verhaal waarmee een bestemming kan uitleggen waar het voor staat. Een verhaal over een langetermijnperspectief dat richting geeft en bedoeld is om stakeholders achter te scharen. Het zijn als het ware verhalen die een stip op de horizon, een ideaalsituatie presenteren met (vaak ietwat abstracte) doelen waar iedereen belang aan hecht en positief tegen over staat – en dus ook bereid is om uit te dragen. Vanuit een verhaal is een logische vervolgstap om een formelere visie op te stellen en die uit te werken in een ontwikkelstrategie.

## 5 Ontwikkelruimte

Bestemmingen zullen altijd rusteloos zijn, nooit af, altijd in ontwikkeling. Bestemmingen moeten wel want de wereld beweegt continu en de samenleving stelt nieuwe eisen. Het gevolg is dat er “ontwikkelruimte” moet zijn in ruimtelijk-planologische zin, in fysieke zin en in financiële zin. Overheden moeten kaders opstellen die de speelruimte bieden en de spelregels aangeven waarbij ondernemers de spelregels moeten kennen en het spel spelen door ondernemerschap te tonen. Coalities en samenwerkingsverbanden stimuleren en begeleiden het spel. Het bepalen van de speelruimte is in essentie een governance vraagstuk: vanuit verhaal en visie



Vraag bij een bewuste bestemming: “Wie willen wij zijn als bestemming/wat is ons gewenste, toekomstige(!) DNA?”

komen tot beleid en implementatie en afstemming van verantwoordelijkheden en middelen.

## 6 Connectiviteit

Binnen bestemmingen komen partijen elkaar vaak, en steeds vaker, tegen door de samenhang van alles. Ze zijn tot elkaar veroordeeld, op elkaar aangewezen en soms van elkaar afhankelijk zijn om eigen doelen te bereiken. Eén van de gevolgen is de aandacht voor co-creatie en het vormen van faciliteren ecosystemen – al dan niet via living lab, field labs, werkplaatsen, gebiedscoöperaties, leer-werkbedrijven die vervolgens à la design thinking, probleem/opgave/vraag gestuurd werken. Connectiviteit is essentieel voor bepalen van verhaal/storytelling maar ook om kennisketens op te zetten rondom inrichten van speelruimte, monitoring & data.

## 7 Systeemdenken

Het omarmen van het systeemdenken is nodig om de complexiteit van bestemmingsontwikkeling goed te kunnen vatten en begrijpen. En vervolgens, om vanuit dat perspectief te gaan handelen.

## Integrale visie

Toerisme moet in relatie tot andere sectoren en domeinen worden geplaatst. Dit is nodig om antwoord te kunnen geven op wie willen wij zijn als bestemming/wat is ons gewenste, toekomstige(!) DNA? Hieruit zijn keuzes voor toerisme af te leiden: wat past wel, wat past niet, welke toerist past wel, welke niet. Daarop zijn vervolgens strategieën en instrumenten op af te stemmen: kaderstellend beleid maar ook stimuleringsmaatregelen.

Een dialoog tussen partijen is dan ook essentieel voor het verkennen en schetsen van toekomstscenario's het bepalen van een (min of meer) gedeeld perspectief (weliswaar op een aantal hoofdlijnen) om richting te bepalen een beeld te krijgen van wederzijdse visies, ambities en belangen, en 4.) het vinden van een complementaire positie aan elkaar zodat rollen en verantwoordelijkheden duidelijk(er) zijn. ►



## Kennisketen

Volgens CELTH is het noodzakelijk om kennisketens te vormen, en deze heel expliciet te maken, waarin rollen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn en de acties van partijen complementair zijn. CELTH is zich ervan bewust dat ook zijzelf een onderdeel is van de kennisketen die nodig is om te kunnen bouwen aan bewuste bestemmingen. Om stappen verder te komen is organiserend vermogen nodig: duidelijkheid over benodigde rollen, de juiste partijen aan tafel en afstemming over verantwoordelijkheden. De complexiteit van de vraagstukken vereisen immers dat partijen elkaar kennen, elkaars krachten kennen en slim samenwerken zodat ze wederzijds profijt hebben.

## Perspectief Bestemming Nederland 2030

NBTC heeft samen met 120 experts een nieuwe visie ontwikkeld op toerisme ten behoeve van het welzijn van alle Nederlanders. Het document Perspectief 2030 is begin oktober 2018 op de eerste ToerismeTop gepresenteerd.

## Van promotie naar management

Voorzichtige schattingen voorspellen dat het aantal inkomende bezoekers met minimaal 50% gaat groeien van 18 miljoen in 2017 naar 29 miljoen in 2030. Zet de groei van de afgelopen jaren zich exponentieel door, dan kan dat in 2030 oplopen tot maar liefst 42 miljoen internationale gasten. Dit biedt kansen voor geheel Nederland. Het kan een economische impuls bieden aan steden en regio's die nu nog niet voldoende profiteren van toerisme. Tegelijkertijd brengt de groei op sommige plekken ook uitdagingen met zich mee. Zonder ingrijpen zal op



Storytelling is ook het verhaal over een langetermijnperspectief dat richting geeft en bedoeld is om stakeholders achter te scharen.

sommige plekken de leefbaarheid onder druk komen te staan. In plaats van bestemmingspromotie is het tijd voor bestemmingsmanagement.

## Toerisme als middel

Het doel van deze visie is het toekomstbestendig ontwikkelen van de bestemming Nederland waarin bezoek bijdraagt aan welvaart en welzijn van alle Nederlanders. Daartoe willen we toerisme zien als een middel om bij te dragen aan het oplossen van grotere maatschappelijke vraagstukken die invloed hebben op onze welvaart en welzijn. Zodat in 2030 elke Nederlander profijt heeft van toerisme. De belangrijkste thema's waar toerisme aan bij kan dragen zijn:

- Versterken van de Nederlandse identiteit
- Vergroten van de leefbaarheid
- Realiseren van onze duurzaamheidsdoelstellingen
- Creëren van werkgelegenheid

## Focus op het gedeelde belang; inhaalslag op bewoners

De belangen van bewoners zijn tot nu toe vaak achtergesteld geweest ten gunste van de ontwikkeling van toerisme en verdienen daarom een inhaalslag. De ambitie is dan ook dat in 2030 elke Nederlander profijt heeft van toerisme.

## Strategische pijlers

Toerisme is geen doel op zich, maar een krachtig middel om bij te dragen aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken die het algemeen en gedeeld belang (welzijn en welvaart) van Nederland dienen. Om te bouwen aan een geliefde, waardevolle en leefbare bestemming met bezoekers die bij ons passen, is een aantal strategische prioriteiten geformuleerd die centraal staan in de ontwikkeling richting 2030.

### 1. Lusten en lasten in balans

Er moet actief worden ingezet op het vergroten van de lusten van bezoek voor alle Nederlanders en de bewustwording ervan. Daarnaast is het prioriteit om de lasten die met bezoek gepaard gaan actief en zichtbaar tot een aanvaardbaar minimum te beperken.

### 2. Nederland overal aantrekkelijk

We willen andere bezoekers naar ander plekken in Nederland trekken, waar mogelijk op andere momenten. Daarvoor is het nodig om het huidige aanbod te verbeteren en nieuw aanbod te ontwikkelen en onbekende gebieden meer in de spotlight te plaatsen.

### 3. Toegankelijk en bereikbaar

Er is een integrale benadering nodig van lucht-, spoor-, weg- en waterverkeer. Bewoners en bezoekers hebben baat bij duurzame mobiliteitsoplossingen, die leiden tot optimale bereikbaarheid van de eerste tot en met de laatste kilometer.

### 4. Verduurzaming moet

In het kader van gestelde klimaatdoelen en het waarborgen van een vitale leefomgeving voor alle Nederlanders heeft de bezoekerseconomie een verantwoordelijkheid om te verduurzamen, circulair om te gaan met grondstoffen, vervuiling en verspilling te voorkomen en CO2 uitstoot te minimaliseren.

### 5. Een gastvrije sector

Gastvrijheid is het fundament voor een aantrekkelijke bestemming en Dutch Hospitality is uniek. Voor een optimale gastvrijheidsbeleving moet worden geïnvesteerd in het imago, de professionaliteit en de aantrekkelijkheid van de sector als werkgever door nieuwe vormen van opleiden of ontwikkelen, het aanspreken van nieuwe werknemers en het bieden van perspectief.

De drie randvoorwaarden voor succes zijn:


#### 1. Professionaliseer organisatie en regie

Toerisme verdient het om topsector en beleidsprioriteit te worden, met coördinatie, mandaat en middelen vanuit de overheid. Er is behoefte aan een cross-sectoraal en -departementaal 'Toerismepact.' Dit vraagt om door de bewindspersoon gemandateerde, onafhankelijke, belangeloze verbinding en coördinatie. Er is behoefte aan meer en verbeterde kennis en capaciteit binnen gemeenten, provincies en rijksoverheid.

#### 2. Investeren moet

Er moet extra geïnvesteerd worden in (gebieds) ontwikkeling, innovatie, samenwerking en beleid. Dit vergt additionele publieke investeringen die autonoom ingezet kunnen worden. Hiernaast zijn nieuwe publiek-private financieringsconstructies nodig.

#### 3. Behoefte aan data en inzicht

Er is behoefte aan actuele, volledige en nieuwe data. Er moet een (onafhankelijk) data-alliantie voor toerisme ontwikkeld worden waarin, zowel op regionaal als landelijk niveau, bestaande data en kennis gedeeld worden en, middels aanvullend onderzoek, ontbrekende data verzameld worden. 

### DOE MEE! WAT BETEKENT 'BEWUSTE BESTEMMING' VOOR JOU?

Het is goed om binnen jouw bedrijf of organisatie het debat op te starten over wat een Bewuste Bestemming betekent voor jouw bedrijf of organisatie. De stappen:

1 Verzamel minstens 4 collega's.

2 Wat kun je verbeteren in jouw bedrijf of organisatie voor jouw lokale Bewuste Bestemming?

3 Een stevige strategie kan niet zonder hulp of faciliteiten van de overheid. Wat kan de lokale of regionale overheid bijdragen aan jouw Bewuste Bestemming?

4 Noteer op één A4 het resultaat van deze 3 stappen en stuur dit naar de redactie van Recreatie & Toerisme: marc@nrit.nl (Meld ook je organisatienaam, contactpersoon, mailadres en telefoonnummer).

#### Gratis naar interactieve sessie Bewuste Bestemming

CELTH zal in 2019 een interactieve sessie houden over de Bewuste Bestemming. De bedrijven en organisaties die meedoen met het bovenstaande debat ontvangen een uitnodiging voor die sessie. Twee bedrijven of organisaties maken kans op gratis deelname aan deze interactieve sessie. De twee bedrijven worden blind getrokken uit de inzendingen. Het is jouw kans om in debat te gaan met Stefan Hartman en andere CELTH-onderzoekers over duurzaam toerisme in een Bewuste Bestemming.